



En organisationsöversyn från 2018

REGIONERNAS ROLL OCH UPPDRAG INOM KFUM

Kristina Ljungros

Demokratiutveckling



INLEDNING

Detta är en organisationsutredning som genomförts under hösten 2018 där KFUM gav mig i uppdrag att ta fram ett underlag och förslag på hur KFUMs regionala organisationsstruktur på bästa sätt kan bidra till att stärka KFUM föreningar och KFUM-rörelsen i hela Sverige.

I uppdraget ingick att samla underlag från KFUM:s regioner, lokala föreningar, den nationella styrelsen och kansli, exempel på andra organisationers regionala lösningar samt att göra en sammanställning över möjliga bidrag från landsting/regioner. I uppdraget ingick även att presentera minst tre olika förslag på hur KFUMs regioner kan organiseras med motiverande för- och nackdelar.

Om uppdraget och regionaliseringsfrågan

Regionalisering eller ej är en levande fråga för många organisationer och det är klokt att lyfta blicken och ta del av andras lärdomar. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att det inte finns en modell som är optimal för alla organisationer och det viktigt att ta i beaktande den kultur och tradition som byggts upp inom den egna organisationen.

KFUM är en stor organisation sett till medlemsantal och antalet lokala föreningar, vilket är en styrka många organisationer önskar sig. Samtidigt har föreningen en relativt liten nationell förening med relativt få anställda i relation till det stora medlemsantalet.

KFUM har genomgått stora förändringar under de senaste åren, bland annat när KFUM Sverige och specialförbunden gick samman till en organisation. I och med det menar många att regionernas uppdrag har blivit otydligare. Hur undviker man att skapa administrativt arbete som lockar få och istället möjliggör ett lokalt engagemang för fler? Är regionerna svaret på den frågan eller finns andra lösningar?

Hur bygger man vidare på organisationens styrkor men även kanske vågar avsluta delar som spelat ut sin roll? Många organisationer ser över sin struktur i en tid när engagemang, inte minst bland unga, tenderar att bli alltmer flyktigt och sakfrågeinriktat och med en lägre organisationslojalitet. I kombination med digitaliseringen som ger förutsättningar för ett engagemang som inte är lika beroende av geografisk hemvist. Denna utredning har haft till syfte att se över regionerna men även att söka lösningar inför framtiden. Slutsatserna och reflektionerna i denna rapport är helt mina egna och jag har som fristående konsult känt en frihet att föreslå de lösningar jag ser som mest gynnsamma för KFUM.

Jag har genomfört ett stort antal intervjuer med personer inom olika delar av organisationen och jag vill passa på att tacka alla involverade för att ni tagit er tid för samtal samt hjälpt till med kontaktuppgifter och bjudit in till gruppintervjuer.

Att förändra en organisation och bygga för framtiden är ofta en lärorik, rolig men även bitvis jobbig process. Sällan finns en perfekt lösning utan alla lösningar har för- och nackdelar och min erfarenhet säger att vikten av diskussioner om en gemensam framtidssyn inte kan underskattas inför beslut som dessa. Jag vill tacka för att jag gick skriva denna rapport och hoppas att den ska fungera som ett underlag för vidare diskussioner och eventuella framtida beslut om regionernas roll inom KFUM.

Kristina Ljungros, Stockholm oktober 2018

DEL 1: BAKGRUND

Som grund för denna utredning ligger en motion från Riksbudsmötet 2017 som beslutade att tillsätta en oberoende utredning som skulle genomlysna regionernas uppdrag, vilket villkorades med ett engagemang från lokala föreningar och regioner. Uppdraget var att se över regionernas uppdrag och roll utifrån följande frågeställningar:

- Vad är regionernas huvudsakliga syfte?
- Hur ska regionerna bäst organiseras för att tjäna sitt syfte?

Som grund till uppdraget fanns även en översyn av regionernas roll från 2014 med följande huvudsakliga slutsatser:

1. Regionernas roll är mycket otydlig och så även mandatet
2. Regionernas förutsättningar skiljer sig fundamentalt åt

Målet med regionsutredningen från 2014 var att skapa ett kunskapsunderlag som i sin tur skulle kunna bidra till en mer enhetlig KFUM-rörelse. Utredningen rekommenderade bland annat att se över om regionerna bör ges ett mer likvärdigt uppdrag. Medlemsföreningarna sågs som regionens uppdragsgivare och därmed skulle alla medlemsföreningar ha samma möjlighet till regionalt stöd. Det konstateras att stödet skiljde sig stort åt.

Som ett resultat av utredningen tydliggjordes regionernas uppdrag vid Riksbudsmötet 2017, dels genom ändringar i de nationella stadgarna men även genom att anta principiella riktlinjer för KFUM-regionerna.

Tydliggörande av regionerna i KFUM Sveriges stadgar

KFUK-KFUM Sveriges medlemsföreningar ska bilda regioner. Riksbudsmötet fastställer antal regioner och deras geografiska omfattning. KFUK-KFUM Sveriges medlemsföreningar i regionen ska bilda en ideell förening med stadgar som ska följa av Riksbudsmötet fastställd "stadgemall för region".

Regioner får besluta om medlemsavgift.

Regionverksamhet ska bedrivas i överensstämmelse med av Riksbudsmötet fastställda "principiella riktlinjer för regioner". Uppfyller en region inte vad som föreskrivits kan Riksbudsmötet kräva rättelse.

Vid upplösning av region ska dess tillgångar tillfalla KFUK-KFUM Sverige.¹

¹ §9 Regioner från KFUK-KFUMs stadgar reviderade 2017

Riktlinjer för KFUM-regioner

Förutom de nya skrivningarna i stadgarna antog riksombudsmötet 2017 principiella riktlinjer för KFUM-regioner där det fastslås att de två mest prioriterade uppgifterna i varje regions arbete är:

1. Förenings- och verksamhetsstöd
2. Samarbete med KFUM Sverige

Som en del i dessa två uppdrag listas fyra ytterligare uppdrag:

1. Samla och fördela ut ekonomiska resurser
2. Bedriv utbildning
3. Förmedla och utbyta information
4. Kalla till regionala möten
5. Demokratisk styrning och ung delaktighet²

Utöver detta antog Riksombudsmötet 2017 en ny strategi "What We Want" för KFUM Sverige med uppgift att bland annat tydliggöra organisationens roll och position framöver. Denna utredning tar sin utgångspunkt i ovanstående beslut och ser utifrån det över regionernas roll idag och framöver.

DEL 2: METOD OCH UPPLÄGG FÖR UTREDNINGEN

Metodval

Metoder som använts vid denna utredning är en kombination av en inläsning av bakgrundsmaterial, intervjuer med representanter för nationell, regional och lokal nivå inom KFUM, enkäter till lokala föreningar samt ett skräddarsytt seminarium med externa organisationer.

Skräddarsytt seminarium

Den 12 september 2018 genomfördes ett seminarium med representanter för Röda Korset, Sensus, IOGT och RFSU som delade med sig av sina erfarenheter och där KFUM deltog med lokala, regionala och nationella företrädare. Organisationerna som valdes ut hade gjort olika vägval vad gäller regionsfrågan.

Intervjuer

Representanter för lokal, regional och nationell verksamhet intervjuades som en del av underlaget för utredningen. Intervjuerna skedde med semistrukturerad intervjuteknik med en blandning av öppna och mer specifika frågor.

Totalt genomfördes 36 intervjuer, varav tre intervjuer genomfördes i form av gruppsamtal. Totalt intervjuades 45 personer. Ett antal av intervjuerna skedde via telefon eller Skype. I referenslistan finns en sammanställning över de personer som intervjuats.

² Principiella riktlinjer KFUM-regioner. Antagna vid Riksombudsmötet 2017.

Lokala representanter

De lokala föreningarna valdes främst ut av regionsrepresentanterna men det säkerställdes att de tillsammans representerade en bredd vad gällde verksamhetsinriktning, storlek och geografi. Från varje region valdes i huvudsak två exempel på lokala föreningar, en som upplevde sig närmare KFUM och ett exempel på en förening som upplevde sig längre ifrån.

Regionsrepresentanter

Samtliga nio aktiva regioner intervjuades³. Fyra regioner besöktes; Stockholm-Gotland, Syd, Östgötaregionen och Västsvenska. Initialt var planen att även besöka Övre Norrland men då det inte var möjligt att arrangera fysiska möten skedde intervjuerna via Skype och telefon. Representanter för Nedre Norrland och Mälardalen intervjuades på plats i Stockholm. Örebro-Värmland, Gävle-Dala och föreningar i Småland intervjuades via telefon eller Skype. I samband med besöken i regionerna genomfördes även intervjuer med lokala föreningar.

Nationella representanter

På nationell nivå intervjuades personer från den nationella styrelsen och anställda. Även tidigare ordförande intervjuades, för att säkerställa ett historiskt perspektiv.

Enkät

En enkät skickades ut till samtliga föreningar, antingen till kansliet eller till ordförande. 30 personer, det vill säga 21% av föreningarna, svarade på enkäten.

Min bedömning är att jag genom det relativt stora antalet intervjuer och genom 30 enkäter sammantaget har fått en bred bild av den fråga som skulle undersökas. Innehållet i såväl intervjuer som enkäter pekar även tydligt åt samma håll vilket stärker slutsatserna. Det bör dock påpekas att det varit svårare att få kontakt med lokala föreningar som upplever sig längre ifrån KFUM. Min gissning är att det kan bero på att de känner att de har svårt att bidra till en intervju om KFUM, alternativt inte prioriterar en intervju. Samma sak kan gälla för de nära 80% som har valt att inte svara på enkäten. Det finns med andra ord troligtvis ett antal föreningar som känner sig långt ifrån KFUM och den gemensamma organisationsidentiteten och detta perspektiv kan delvis vara underrepresenterat i mitt resultat.

Sammanställning av regionala bidrag

En annan del av uppdraget var att göra en sammanställning över landstingen/regionernas bidrag till ungdomsverksamhet. Här låg bland annat frågan om hur regionsekreterarnas tjänster kan organiseras och finansieras. En sammanställning av detta finns som bilaga till rapporten.

DEL 3: RESULTAT

Samtliga intervjuer valde jag inleda med att fråga om syftet med organisationen och varför KFUM finns. Frågor om en organisationsstruktur måste alltid utgå från organisationens

³ Det var inte möjligt att kontakta Smålandsregionen då den för närvarande är vilande. Däremot kontaktades föreningar verksamma i Småland.

uppdrag för att därefter fråga sig vilken organisationsform som är bäst lämpad för att uppnå syftet.

En omorganisering bör sedan endast genomföras om det bedöms tillräckligt motiverat och fördelarna tydligt överväger nackdelarna. Ett problem många gör är att påbörja diskussionen utifrån organisationsstrukturen istället för att fråga sig om verksamheten fokuserar på rätt saker.

Syftet med KFUM

På frågan om KFUMs syfte eller varför organisationen finns gavs ett och samma svar oavsett vem som intervjuades och var i organisationen personen befinner sig. Nämligen att skapa mötesplatser för unga människor. Det bedöms därmed finns en stor enighet i organisationen om vad organisationens uppgift är och frågan är då hur man bäst utför detta arbete.

KFUMs styrkor

På frågan om vad som är KFUMs styrkor gavs liknande svar. Nedan följer några svar från intervjuerna:

- Utvecklandet av unga människors potential
- Mångfalden av aktiviteter och metoder
- En stark värdegrund. Vi har utrymme för existentiella frågor, något få andra liknande organisationer har.
- Det nationella och internationella nätverket
- Utbildningarna
- Möjliggörare
- KFUM är en rörelse av människor, inte för människor
- Vi är ett jättesmörgåsbord
- Vi har låg grad av konkurrens inom organisationen och delar med oss till varandra

KFUMs utmaningar

På frågan om vilka utmaningar KFUM står inför nämndes bland annat följande:

- Spretighet, baksidan av mångfalden
- Vi är otydliga i fråga om vad vi gör och vad vi erbjuder. Relativt okända externt.
- Otydlig regionsstruktur
- Låg grad av samhörighet i organisationen. Vi behöver stärka ägarskapet över identiteten, att bli bättre på att nå ut med mervärdet och de möjligheter som finns.
- Det är svårt att hitta den gemensamma identiteten, framförallt i stora föreningar som är tillräckligt starka på egen hand.
- Sedan specialförbunden försvann är en utmaning att nå sammanhållning i KFUM
- En av våra stora utmaningar är att kommunicera bredden, hela paletten. Vi står för en bred samhällslösning, trygghet, gemenskap och demokrati. Problemet är att få känner till det. Genom att visa på vår samhällsnytta och bli en samhällsaktör kan vi stärka varumärket, vilket i sin tur skulle skapa intern stolthet. En tydligare marknadsföring skulle även kunna generera mer resurser och fler aktiva medlemmar.
- Att anpassa barn- och ungdomsaktiviteterna och vara mindre tids- och platsberoende

Lokala föreningars syfte

Efter frågan om KFUMs syfte och styrkor och utmaningar frågade jag vidare om de lokala föreningarnas syfte. Samtliga intervjuade menar att de lokala föreningarna har till främsta uppgift att skapa fysiska mötesplatser för unga.

Regionernas syfte

Om det finns en stor samstämmighet kring organisationens syfte och de lokala föreningarnas uppdrag så är det lika tydligt att regionernas uppdrag och roll är mycket oklart. Ingen av de intervjuade beskriver regionernas roll som tydligt och klart.

På den något tillspetsade frågan om regionerna skulle finnas om inte landstings- och regionsbidragen existerade är i stort sett det entydiga svaret nej. Att upprätthålla en organisationsstruktur utifrån existerande bidragsregler är inte optimalt. Detta kan dock vara en realitet som är viktig att förhålla sig till. Men det bör inte vara bidragsregler som styr organisering, utan organisationsstrukturen bör utgå från vad som ger bäst stöd för att uppnå organisationens syfte och mål. I detta fall att skapa mötesplatser för unga där deras potential tas tillvara.

Regionernas uppdrag i dagsläget

På frågan om vad regionerna har för uppgift idag nämns följande vid intervjuerna:

- Bidragsförmedling (angavs av alla)
- Arrangerar utbildningar (uppgavs av ett antal)
- Skapar kontakter med andra föreningar (uppgavs av ett antal)
- Informationskanal för nationella uppdrag (uppgavs av ett fåtal)
- Verksamhetsutveckling (uppgavs av ett fåtal)

Samtliga ovanstående uppdrag ligger inom ramen för regionernas uppdrag som fastslås i riktlinjerna som har antagits av Riksbudsmötet 2017.⁴ Det ska däremot inte tolkas som att samtliga regioner tillhandahåller alla ovanstående uppgifter.

Önskat stöd

På frågan om vilket stöd som önskas från regionen ges följande svar:

- Utbildningar (ledarskapsutbildningar och övriga utbildningar)
- Ekonomiskt stöd
- Kontakt med andra föreningar
- Verksamhetsutveckling

Regionernas styrkor

Överlag lyfts två delar som regionernas främsta mervärde: 1) fördelning av ekonomiska resurser i form av framförallt landstingsbidrag samt 2) närhetsprincipen och personkännedomen. Nedan följer några exempel på citat från intervjuerna:

- Regionerna har närheten och kan den lokala verksamheten och kan hjälpa föreningarna med extern kommunikation och att skapa kännedom om de lokala alternativ som finns.

⁴ Se ovan där de finns i sin helhet

- Regionen kan identifiera individer som kan lyftas upp för att delta vid utbildningar och för att på sikt skapa ledare.
- Regionen känns superviktig för att det är så nära oss. Vi har mycket gemensamt.
- Regionerna kan arrangera utbildningar och erfarenhetsutbyten i närområdet som inte kräver resor över halva landet.
- Det finns färdiga utbildningar och metoder som föreningar kan använda. Sedan kan regionerna bistå med praktisk hjälp som att boka lokal och marknadsföra aktiviteten.
- I regioner med anställd personal finns exempel där man arrangerar uppskattade inspirationsdagar, utbildningar, mötesplatser och bistår med administrativt stöd.
- Regionen kan hjälpa till med kontakter till andra föreningar.
- För oss behövs regionen, det vore ohållbart med endast två nivåer, KFUM Sverige och föreningarna. Men det kanske beror på att vi är så många föreningar i vår region.
- Regionen är viktig som kompetensbank och som bärare av KFUM-kompetens.

Regionernas utmaningar

Det är dock tydligt att regionernas utmaningar bedöms som större än styrkorna. Nedan följer några exempel hämtade från intervjuerna:

- Det är för stora skillnader mellan regionerna vad gäller fokus och uppdrag
- Det finns ett behov hos de lokala föreningarna av verksamhetsstöd men som regionerna inte kan svara upp mot
- Jag har svårt att se mervärdet med regionerna
- Det är svårt att rekrytera personer till regionernas styrelser. Den ordinarie verksamheten går först och regionerna blir människors andra, tredje eller fjärde uppdrag. Får ser regionerna som sitt primära uppdrag.
- Varför har vi regioner? För att man gjorde regioner en gång i tiden när alla gjorde det, för att från centralt håll nå ut till det lokala. Men vi vet inte vad vi ska ha dem till.
- Vi har inte behov av regionens stöd. Vi klarar oss på egen hand.
- Det finns regioner som ägnar sig åt en specifik verksamhet istället för att arbeta för hela regionens bästa, exempelvis genom driften av en lägergård.
- Regionen känns lite onödig i sin funktion. Det är samma personer från vår styrelse som sitter i regionens styrelse. Det känns överarbetat och regionen blir en egen ö.
- Den demokratiska underbyggnaden bär inte. Vi har inte människor till alla styrelseuppdrag. Fler vill vara utövare än att sitta i styrelser och gå på årsmöten.
- För mig är regionerna som konstgjord andning
- Regionen är i princip en pengapåse
- Identifikationen med KFUM är nära knutet till den lokala föreningen. När identiteten med KFUM är svag så blir identiteten med regionen ännu svagare.

Vikten av anställd personal

Tydligt blir att de regioner som fungerar bäst är de med anställd personal som kan finnas tillhands och ge verksamhetsnära stöd till föreningarna. Många regioner har tidigare haft personal och personer som var aktiva under den perioden hänvisar till den tiden som mer välfungerande. Behovet av ett verksamhetsnära stöd är fortfarande stort och min bedömning är att föreningarna inte lägger vikt vid om det utförs av en ideell styrelse eller anställda. Det viktiga är att stödet kontinuerligt finns där vilket en anställning kan garantera på ett helt annat sätt än vad en ideellt arbetande styrelse kan göra.

En slutsats är därmed att personal på hel- eller deltid är en viktig förutsättning för att kunna fullfölja regionens uppdrag, annars är risken att rollen främst begränsas till bidragsförmedling.

Regionens roll – en serviceleverantör?

Ingen av de intervjuade lyfte självmant uppdraget om demokratisk styrning och engagemang som finns i riktlinjerna från Riksombudsmötet. På en direkt fråga på vad som önskas från regionerna nämns aldrig hellre detta. Regionen beskrivs antingen som att den saknar en roll och syfte, alternativt att den fungerar som en serviceleverantör. Min analys av detta är att regionerna är mer av en servicefunktion än en demokratiarena för föreningarna. Som någon uttryckte det: *”Det finns inte ett behov av en till demokratisk arena i form av regionstyrelser”*.

Med demokratisk arena menar jag att det i många organisationer finns regioner som fungerar som en demokratisk plattform eller mötesplats för lokala föreningar. En plats där man tillsammans formulerar krav mot den nationella organisationen, tar fram politiska ståndpunkter eller driver påverkansarbete mot kommuner och landsting. Detta är till exempel fallet för organisationer som Naturskyddsföreningen och IOGT. Även i dessa organisationer spelar regionerna roll som serviceleverantör men den demokratiska delen är en minst lika viktig del.

I KFUM är min bedömning att rollen som serviceleverantör är dominerande. Ingen har efterfrågat regionen som en arena för att skriva gemensamma motioner till Riksombudsmötet, att driva politiska krav mot beslutsfattare eller för prioriteringar inom den egna organisationen. Istället efterfrågas en serviceleverantör i form av bidragsförmedling, utbildningssamordnare, kontakt med andra föreningar, kommunikationsstöd och verksamhetsutveckling. Här kan det finnas en lång lista med önskemål och det kan givetvis finnas såväl ekonomiska som personella resurser som begränsar möjligheten till stöd. Mitt förslag är dock att fullt ut satsa på rollen som serviceleverantör och där prioritera de insatser som är mest efterfrågade och som bedöms uppfylla syftet bäst.

Min rekommendation är att bygga vidare på frågan om serviceleverantör och ställa sig frågan om hur det bäst levereras, genom KFUM Sverige eller regionerna?

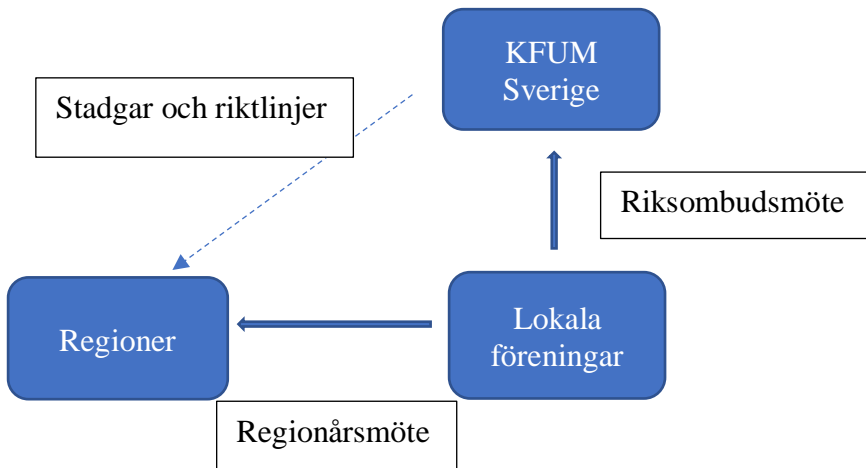
Att ändra fokus och uppdrag för regionstyrelserna från serviceleverantör till demokratiaktör skulle troligtvis kräva mycket arbete och öka tröskeln för engagemang i regionen än mer.

Otydlig styrning

En annan av knäckfrågorna kring regionerna är deras otydliga uppdrag och frågan om vem som är deras uppdragsgivare. Regionstyrelsen utses av föreningarna vid regionernas årsmöten. Om det finns anställd personal så är regionstyrelsen dess arbetsgivare. Samtidigt som KFUM Sverige har antagit riktlinjer som ska styra regionernas arbete. Min bedömning är att lokalföreningarna i stor utsträckning inte känner ägarskap för regionerna samtidigt som det nationella förbundet inte nämnvärt kan styra över regionerna och inte heller kan följa

upp regionernas verksamhet. Regionerna blir därmed en egen satellit som bygger på en parallellstruktur. Många var vid intervjun osäker på vem som ger regionen deras uppdrag.

Dagens lösning



Figur 1: Dagens lösning

De lokala föreningarna utser ombud till Riksombudsmötet som är förbundets högsta beslutande organ. Parallellt med detta utser föreningarna en styrelse för regionen. Regionen har dock varken motions- eller rösträtt vid Riksombudsmötet och kan därmed inte formellt lägga förslag kring sitt eget uppdrag.

Samtidigt som Riksombudsmötet beslutar om regionerna genom stadgar och nationella riktlinjer är möjligheten för KFUM Sverige att följa upp dessa beslut näst intill obefintlig. Om det uppstår en intressekonflikt mellan regionstyrelsen (föreningarna) och KFUM Sverige är det otydligt vem som styr vad.

Vad händer om en förening som ansluter sig till KFUM ej vill vara en del av den region den är verksam geografiskt? Kan den avstå när det idag sker genom dubbelanslutning? Och vad händer om regionerna inte vill efterleva riktlinjer som slagits fast av Riksombudsmötet? Eller om föreningarna inte önskar regioner? Eller om regionerna väljer att fokusera på andra saker? Vilket mandat har regionstyrelsen för att sätta sina egna prioriteringar eller att prioritera utanför riktlinjerna? Eller som en person frågade vid en intervju frågade: *"Vad händer vid en konflikt? Var kan vi överklaga regionens beslut? Inte till KFUM Sverige."*

Många andra organisationer som har regioner har ofta en hierarkisk struktur där de lokala föreningarna deltar vid Riksombudsmöte genom regionerna. Sedan finns ofta en tydlig ordning för vem som ger uppdrag till regionen, antingen det lokala eller det nationella.

Vem gör vad?

En regionsstyrelseledamot som intervjuades menade att det är svårt att veta vilken roll och vilket ansvar en styrelseledamot har och hur rollfördelningen mellan det nationella och regionen ser ut. Idag såg personen stora risker med att det blir dubbelarbete från KFUM Sverige och regionen.

Låg grad av insyn och kontroll

KFUM Sverige har i dagsläget låg insyn i regionerna. Som en person uttryckte det: *"Ingen skulle märka om vi inte kallade till årsmöte i regionen på ett år. I en region förskingrades pengar men det märktes ej på flera år. KFUM Sverige saknar insyn och kontrollfunktion."* När allvarigare problem uppstår, som jävssituationer, missbruk av varumärket eller förskingring av medel. Kan då KFUM Sverige avsätta regionala styrelser? I dagsläget saknas det stöd för detta i stadgarna. Om detta ska vara möjligt måste det regleras i såväl de nationella som de regionala stadgarna. Det är inte tillräckligt att enbart reglera detta i de nationella stadgarna då KFUM Sverige troligtvis skulle få problem att agera vid en allvarlig situation då de regionala stadgarna ägs av de lokala föreningarna.

Om regionerna ska finnas kvar är min rekommendation att regionernas uppdrag och mandat klarläggs i såväl KFUM Sverige som regionernas stadgar. Jag rekommenderar även att stadgan ses över vad gäller inrättande och avslutande av en region, något som bör återfinnas i såväl de nationella som de regionala stadgarna. Denna översyn bör göras i samråd med en jurist.

Om man vill öppna för att KFUM Sverige vid allvarliga brister ska kunna avsätta en regional styrelse måste detta vara en del av både de regionala och de nationella stadgarna. Det bör även tydliggöras på vilken grund en region kan avslutas. Om detta inte tydliggörs finns risk för att KFUM Sverige inte kan avsluta en region, då regionala stadgarna ägs av de lokala föreningarna. Enligt dagens stadgar är det regionens årsmöte som äger rätten att fatta beslut om avslutande av en region och KFUM Sverige saknar möjlighet att agera.

Nya riktlinjer och stadgar

Utmaningen med en otydlig styrning har tidigare lyfts och varit en del av genomlysningen av regionernas roll, något som resulterade i riktlinjer för regionerna. Frågan är då om riktlinjerna har inneburit någon förändring? Den stora majoriteten svarade att riktlinjerna inte har gjort någon skillnad och många kände inte till riktlinjerna. En region lyfte styrkan med att det har hjälpt dem att prata om vikten av styrelsens storlek, rotation i styrelsen och en jämn könsfördelning. Det bör dock tilläggas att riktlinjerna var relativt nya vid tiden för studien.

Många som kände till riktlinjerna menade att innehållet är bra och ligger rätt men att det saknas förutsättningar för att kunna genomföra allt som ingår i regionens uppdrag.

Min slutsats är att riktlinjerna ej är ett tillräckligt styrinstrument för att lösa utmaningen med regionernas otydliga uppdrag och stora skillnader. Lösningen ligger på annat håll.

Behov av tydligare nationell styrning?

En möjlighet för att säkerställa ett likvärdigt stöd är att tydligare centralstyra regionerna och ställa tydligare krav på vad en region ska leverera till sina lokalföreningar. Alternativt ta över ansvaret för detta stöd från nationellt håll.

Det blir tydligt vid intervjuerna att KFUM är en mycket decentraliserad organisation. Ingen uttryckte att centralstyrningen är för hård, något som är ofta uttrycks vid liknande intervjuer med lokala och regionala företrädare i andra organisationer. Några menade att de önskade tydligare centralstyrning, till exempel i form av extern kommunikation, utseende och identitetsfrågor med syftet att bli tydligare mot medlemmar och omvärlden.

Någon menade att tilliten uppåt är för svag och tolkade det som att KFUM Sverige inte har vågat vara tydliga då man har ett litet mandat. Det efterfrågades även att såväl det regionala som det nationella skulle ta för sig mer och ställa högre krav på likvärdighet. Som en person sade: *"KFUM Sverige måste kliva fram mer. Jag tror på mer styrning från det centrala, men uppdraget måste formas tillsammans med det lokala."*

Aktiva beslut krävs

Som angetts inledningsvis gjordes 2014 en regionsutredning som såg till regionernas uppdrag, där slutsatserna var att regionernas roll och mandat är mycket otydlig men även att regionernas förutsättningar skiljer sig fundamentalt åt. Fyra år senare kan jag konstatera att detta kvarstår. Om KFUM vill se en annan utveckling är min analys att de åtgärder som genomförts, med nya skrivningar i stadgan, nationella riktlinjer samt diskussioner vid regionernas råd inte har förändrat situationen nämnvärt.

En av mina slutsatser är därmed att det måste fattas aktiva beslut i en annan riktning för att det ska ske en verklig förändring och för att samma situation inte ska kvarstå om ytterligare fyra år.

Övriga utmaningar – finansiering på nationell nivå

Före jag går vidare till slutsatserna vill jag passa på att lyfta en annan fråga som inte har varit fokus för denna utredning men som ändå bedöms som mycket central i sammanhanget. Det är frågan om dagens statsbidragsmodell som är en utmaning för KFUM då stora delar av verksamheten inte får ekonomiskt stöd då det istället kanaliseras via Scouterna eller Riksidrottsförbundet på grund av dubbelanslutna medlemmar. Det innebär att KFUM år 2018 fick bidrag för enbart ca 9000 av sina 44 000 medlemmar vilket resulterar i att KFUM har verksamhet där stora delar av finansieringen går till andra organisationer och därmed ej tillfaller KFUM.

Detta medför att KFUM på nationell nivå blir en relativt liten och svag organisation, jämfört med de organisationer som får motsvarande bidrag. Under tiden för studien för KFUM Sverige en dialog om detta med MUCF⁵ som ansvarar för organisationsstödet. Finansiering på nationell nivå är central och styr möjligheterna till lokalt stöd men då detta inte var ett uppdrag för denna utvärdering kommer jag inte att fördjupa mig ytterligare i denna fråga. Jag kan dock konstatera att bidragssystemet försvårar för KFUM Sverige att kunna ge stöd till

⁵ Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor

den lokala och regionala verksamheten, framförallt i jämförelse med vad andra organisationer har möjlighet till.

DEL 4: SAMMANFATTANDE ANALYS

Efter genomfört uppdrag med inläsning av material, intervjuer och enkätsvar vill jag sammanfatta mina slutsatser i några punkter, före jag går in på förslag till lösningar. Några utmärkande drag för KFUM och regionsfrågan är följande:

- KFUM är en stor gräsrotsorganisation med stort engagemang. I mötet med samtliga delar av organisationen är engagemanget för unga mycket påtagligt och att leva sitt syfte är något att vara stolt över och detta bör förvaltas väl.
- KFUM är en starkt decentraliserad organisation som samtidigt är icke-hierarkisk. Många har i intervjuerna efterfrågat en större likriktning, men en relevant fråga att ställa sig är hur pass likriktad en decentraliserad organisation kan bli? Det är svårt att samtidigt ha en mycket decentraliserad organisation och efterfråga fler standardiserade lösningar. I sakens natur ligger att en decentraliserad organisation har stort mandat över sin egen form och organisation.
- Många av utövarna saknar idag tydlig koppling till KFUM, utan det ägs i bästa fall av ledarna men även där känner sig många långt ifrån organisationen. Detta är en utmaning om man önskar bygga en starkare identitet och för att förändra detta krävs riktade insatser.
- Uppdraget i regionstyrelsen och rollen är otydlig, det är troligtvis en av anledningarna till att det är svårt att rekrytera till detta uppdrag.
- KFUM är en mycket verksamhetsnära organisation. Det medför att de som engagerar sig i föreningen ofta har ett verksamhetsfokus och det drar troligtvis till sig färre personer som framförallt är intresserade av styrelser, organisation och struktur. Där kan en lösning vara att minska antalet styrelseuppdrag och frigöra mer tid för verksamhetsnära uppdrag.
- Det som efterfrågas lokalt är ökad service för att kunna skapa mötesplatser för unga. Här är min rekommendation att fråga sig vem som gör detta bäst, regionstyrelser eller anställda? På regional eller nationell nivå?
- Det finns en mycket stor frihet inom organisationen för användningen av varumärket. Det har stora fördelar då det kan skapa utrymme för många former av initiativ, ledare kan växa och det kan bidra till en bredd av initiativ. Men samtidigt finns risker med en mycket fri användning av varumärket i kombination med en låg grad av insyn och uppföljning. Varumärket kan lätt missbrukas vilket kan skapa problem i relationen till bidragsgivare och det finns risk för skada av varumärket hos allmänheten. Min rekommendation är att göra en riskanalys av den fria användningen av varumärket.
- Många lyfter frågan om vikten av att stärka KFUM som varumärke men i den diskussionen tycker jag även att man bör ställa sig frågan om vem det är viktigt för? Vem har behov av en tydligare gemensam identitet? Utövarna, föreningarna eller KFUM Sverige? Jag säger inte att frågan inte är viktig men man bör kunna svara på frågorna före man satsar på att bygga en tydligare gemensam identitet.

- Jag tycker även att KFUM bör ställa sig frågan om man hade startat idag, hur hade man då organiserat sig? Min bedömning är att dagens lösning är en historisk rest som troligtvis inte skulle ha formats om KFUM hade skapats idag. Ibland är det nyttigt att leka med tanken på att starta om och våga ta ett kliv framåt.
- En annan fråga att diskutera är att fråga sig om ett stort antal lokala föreningar är viktigt eller om det är att föredra att det finns färre föreningar men som känner sig mer delaktiga?

En förändring är nödvändig

Utredningen visar tydligt att någon form av förändring är nödvändig. Dagens lösning med regionerna är inte optimal och med en ny strategi finns en möjlighet för förändring, som en person uttryckte det vid en intervju: *”Om vi ska lyckas realisera strategin måste vi förändras som organisation.”*

Många vittnade även om att dagens regionslösning tar mycket energi från både lokalt och nationellt håll, framförallt i relation till vad det ger i form av stöd. En annan intervju får illustrera detta: *”Utan en tydlig förändring så tycker jag att regionerna ska läggas ner. Det tar för mycket resurser i form av byråkrati och ideellt engagemang. Regionsfrågan blir tröttsam på alla nivåer. Är knappt värt de resurser som det ger idag. Frågan dränerar rörelsen från utveckling.”* Eller från en annan intervju: *”Visst, jag skulle gärna se en mer aktiv regionstyrelse. Men om vi inte har lyckats fram tills nu, varför skulle vi då lyckas framöver?”*

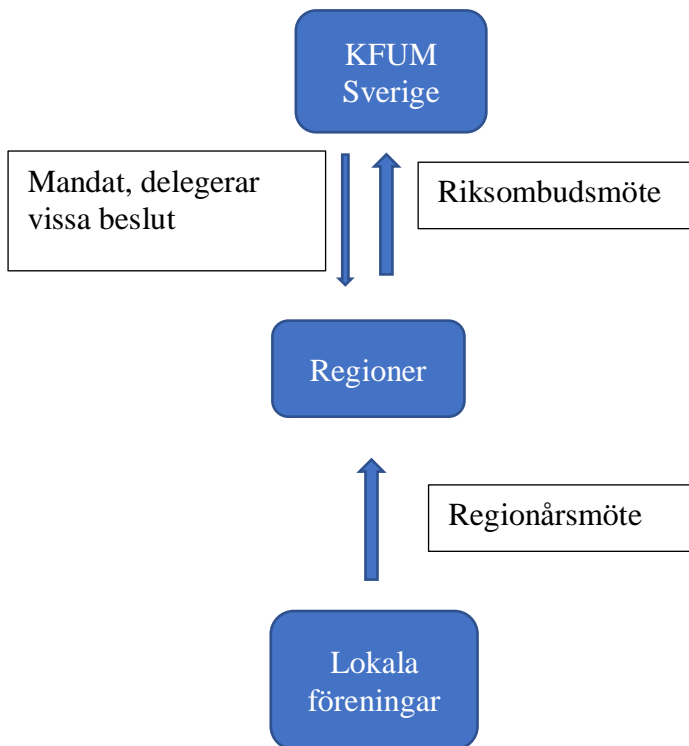
DEL 5: FÖRSLAG TILL LÖSNINGAR

Om man delar slutsatsen om att en förändring är nödvändig blir den självklara frågan vilken väg organisationen bör gå. Här finns, som jag ser det, några olika alternativ:

1. **Formalisera regionernas roll.** Här ges dagens regioner en tydligare roll och uppdrag i organisationen, exempelvis genom Riksombudsmötet. Regionerna bör då även vara representerade på det nationella kontoret, med en ansvarig kontaktperson. Regionstyrelserna bör ges tydligare uppdrag för stöd till de lokala föreningarna, ett stöd som sedan följs upp.
2. **Fyra regioner** som stöttar det lokala arbetet. Genom att minska antalet regioner kan tid frigöras för verksamhet istället för administrativt arbete. Stöd kan ske genom centralt anställd personal som främst agerar serviceleverantör. Här är en fråga om regionstyrelserna finns kvar eller ersätts med något annat eller till och med avvecklas.
3. **Avskaffa regionerna och centralisera delar av administrationen.** Här finns inte längre regioner utan enbart den lokala och nationella nivån. Detta kan kompletteras med centralt anställd personal som ger stöd och service till de lokala föreningarna.

FÖRSLAG ETT: Formalisera regionernas roll

Detta förslag bygger på en struktur där medlemmar engagerar sig i en lokal förening och sedan genom regionårsmötet utser representanter till Riksombudsmötet. Regionen blir därmed en tydligare aktör i organisationsstrukturen och Riksombudsmötet kan lättare styra regionerna och kräva insyn i verksamheten samtidigt som regionerna kan vara delaktiga i beslutet om sitt eget uppdrag och mandat. Detta bör kompletteras med en person på KFUM Sveriges kansli som har till ansvar att samordna regionernas uppdrag och arbete.



Figur 2: Formalisera regionernas roll

Fördelar:

- Beslutsstrukturen och mandaten i organisationen skulle kunna tydliggöras
- Regionstyrelsen skulle ges ett tydligare uppdrag vilket skulle kunna skapa ett större engagemang för styrelseuppdragen
- Regionernas råd skulle kunna bli beslutande möten som fattar löpande beslut mellan Riksombudsmöten
- En anställd på KFUM Sverige bör ges i uppdrag att samordna regionernas arbete
- Regionsordförande kan utgöra en ordförandegrupp som stämmer av centrala och aktuella frågor en eller två gånger per termin, förslagsvis via Skype. Denna grupp kan fungera som en referensgrupp för generalsekreterare och den nationella styrelsen i centrala frågor för KFUM Sverige.
- Regionerna skulle kunna vara en verklig arena för verksamhetsutveckling, styrelseutbildningar, ledarskapsutbildningar och erfarenhetsutbyten.

Nackdelar:

- Regionstyrelsen skulle få en ökad arbetsbörda, vilket kan avskräcka från att åta sig styrelseuppdrag
- En verklig arena för verksamhetsutveckling kräver att personer i samtliga regioner lägger mycket tid på regionsarbetet, frågan är om det är en realistisk förhoppning
- Det kan vara svårt att kräva en viss servicenivå från ideellt aktiva, detta riskerar med andra ord att resultera i ett fortsatt ojämnt stöd till de lokala föreningarna beroende på vilken region de tillhör
- Denna modell bygger på dagens lösning vilket hittills inte fungerat optimalt, framförallt i de regioner där det saknas personal. Frågan är om det går att vända denna utveckling.
- Detta kan minska lokalföreningarnas direkta inflytande vid Riksombudsmötet
- Givet stora skillnader i medlemsantal i olika regioner kan detta innebära fortsatt olik servicenivå mellan regionerna

Behöver göras med denna lösning:

- Tillsammans med juridisk expertis se över stadgarna och lägga ett förslag inför Riksombudsmötet 2019
- Skriva om regionernas uppdrag och införa tydligare uppföljnings- och kontrollfunktioner
- Säkerställa att det finns intresse i regionerna för styrelser som både har ett större mandat men även en tyngre arbetsbörda
- Tydliggöra regionstyrelsernas mandat och delegera vissa beslut till regionernas ordförandegrupp eller Regionernas råd

FÖRSLAG TVÅ: Fyra regioner och ökat centraliserat stöd

Förslag här är att dagens 9 regioner går över till fyra regioner. Det innebär att färre regioner behöver tillsätta styrelseposter samt ansvara för administration såsom bidragsansökningar etc. För att detta ska fungera krävs troligtvis anställd personal som stöttar arbetet i regionerna. Förslaget är att KFUM Sverige tar ansvar för att anställa en person per region på minst halvtid som har KFUM Sverige som arbetsgivare. Förslagsvis har dessa personer sina arbetsplatser i Malmö, Göteborg, Stockholm och Umeå. Dessa personer arbetsleds från KFUM Sverige men har stöd från de regionala styrelserna.

Nuvarande regionindelning för KFUM Sverige

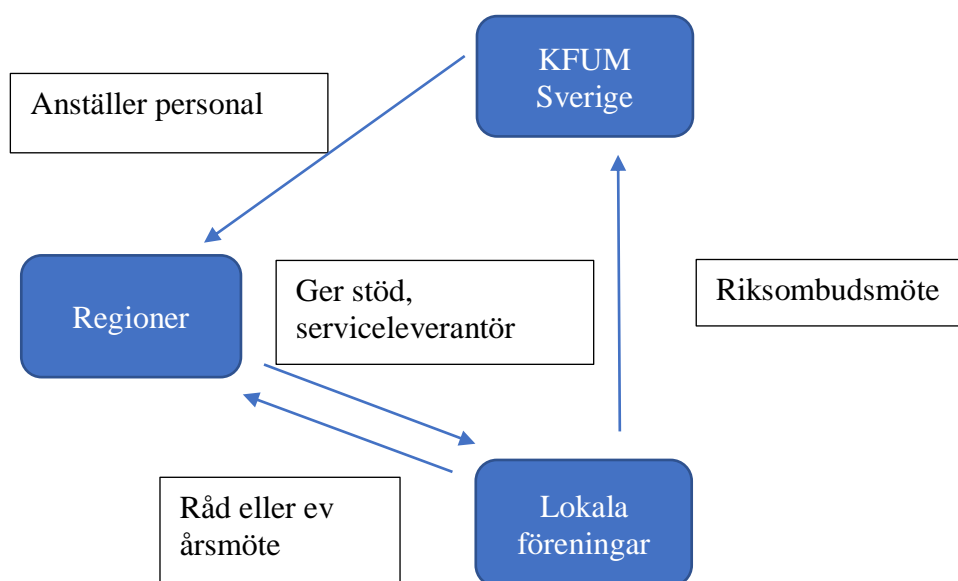
KFUM Region	Region/landsting	Antalet föreningar	Antalet medlemmar
Övre Norrlandsregionen	Västerbottens läns landsting, Region Norrbotten	7	Ca 2700
Nedre Norrlandsregion	Region Västernorrland, Region Jämtland Härjedalen,	13	Ca 1700
Gävle-Dalaregionen	Landstinget Dalarna, Region Gävleborg,	3	Ca 1600
Örebro-Värmlandregion	Region Örebro län, Landstinget i Värmland	11	Ca 4000
KFUM Stockholm-Gotland	Stockholms läns landsting, Region Gotland,	31	Ca 20 000
Östgötaregion	Region Östergötland	4	Ca 1900
Västsvenska regionen	Region Halland, Västra Götalandsregionen	16	Ca 3000
KFUM Syd	Region Skåne, Landstinget Blekinge	27	Ca 3000
Smålandsregion	Landstinget i Kalmar län, Region Kronoberg, Region Jönköpings län	5	Ca 1600
Mälardalsregionen	Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Västmanland	17	Ca 5000

Förslag till ny regionindelning:

KFUM Region	Region/landsting	Antalet föreningar	Antalet medlemmar
Region Norr	Landstinget Dalarna, Region Gävleborg, Region Västernorrland, Region Jämtland Härjedalen, Västerbottens läns	23	Ca 6000

	landsting, Region Norrbotten		
Region Öst	Stockholms läns landsting, Region Gotland, Region Uppsala, Landstinget Sörmland, Region Västmanland	48	Ca 25 000
Region Mellan och Väst	Region Östergötland, Region Örebro län, Landstinget i Värmland, Region Halland, Västra Götalandsregionen	31	Ca 9000
Region Syd	Region Skåne, Landstinget Blekinge, Landstinget i Kalmar län, Region Kronoberg, Region Jönköpings län	32	Ca 4500

Dagens regioner	Förslag till nya regioner
Övre Norrland, Nedre Norrland, Gävle-Dalaregionen	Region Norr (23 föreningar)
KFUM Stockholm- Gotland, Mälardalsregionen	Region Öst (48 föreningar)
Örebro- Värmlands, Östgötaregionen, Västsvenska regionen	Region Mellan och Väst (31 föreningar)
KFUM Syd, Smålandsregionen	Region Syd (32 föreningar)



Figur 3: Fyra regioner

Centralt anställda som stöttar det lokala arbetet

Om antalet regioner minskas är en förhoppning att slå samman bidrag från fler landsting/regioner för att kunna bidra till en anställning. Detta måste först förankras hos bidragsgivaren före en eventuell sammanslagning görs. Redan idag slås flera landstingsbidrag samman i regioners budgetar och detta skulle då vara en sammanslagning av fler landsting. Det är dock viktigt att säkerställa att bidragen från respektive landsting följer landstingens bidrags- och rapporteringskrav.

Med centralt anställda från KFUM Sverige kan personerna arbeta mer sammanhållande och regionstyrelsen behöver inte vara arbetsgivare. Frågan är då vilket ansvar som ligger på regionstyrelsen om arbetsledningen sköts från nationell nivå. En lösning är att fundera över är om en formell styrelse krävs från bidragsgivaren eller om en möjlighet är att istället ersätta detta med någon form av rådgivande organ. Alternativt att behålla formella styrelser med ansvar för budget och verksamhetsplanering. Men i denna lösning kommer det att finnas gråzoner runt ansvarsfördelningen som måste diskuteras mellan KFUM Sverige och respektive region.

Vid centralt anställda kan även tjänsterna ges något olika inriktning, en person kan särskilt ansvara för frågor om medlemsregister, en annan för styrelseutbildningar, en tredje för ledarutbildningar etc. Gruppen kan bilda en arbetsgrupp som gemensamt har till uppgift att ge stöd till det lokala arbetet, dels utifrån sin geografiska hemvist men även utifrån sin spetskompetens. Det går då även att göra punktinsatser i vissa delar av landet som för tillfället kan behöva mer stöd.

Exempel på denna lösning: Equmenia

I Equmenia finns denna lösning där personer anställs nationellt men arbetar mot regionerna. Tjänsterna finansieras av landstingsbidrag så långt som möjligt, sedan täcker det nationella förbundet resterande del. I KFUMs fall skulle kanske en möjlighet vara att det görs av stöd från de lokala föreningarna istället. Om detta alternativ bedöms intressant bör KFUM titta närmare på Equmenias lösning.

Finansiering av tjänsterna

Frågan är hur dessa tjänster ska finansieras? Dels genom landstingsbidrag men frågan bör även lyftas om föreningar kan bidra till dessa tjänster. Denna fråga ställdes vid några av intervjuerna. Några av föreningarna som även var en del av Sisu idrottsutbildarna menade att dessa tjänster redan erbjuds därigenom och att det därför inte är intressant att finansiera denna form av tjänst genom KFUM. Men det fanns delade meningar om detta där andra ställde sig försiktigt positiva. En central fråga här är att tydliggöra vilket stöd föreningarna kan vänta sig. Som någon uttryckte det *"Vi kan lika gärna betala KFUM Sverige för att sköta vår bokföring istället för att betala en redovisningsfirma"*.

En tänkbar lösning är även att föreningarna delas in i tre grupper: mindre, mellanstora och stora föreningar och att de utifrån sin storlek bidrar olika mycket ekonomiskt till regionstödet. Risken finns att framförallt större föreningar väljer att lämna KFUM om det ställs högre ekonomiska krav, men samtidigt kanske färre lokala föreningar skulle kunna bygga en starkare gemensam KFUM-identitet.

Regionssekreterarens uppgift kan vara:

- Kontakt med lokala föreningar
- Informationskanal mellan det nationella och de lokala föreningarna
- Hjälptillförelse till föreningar med bidragsansökningar
- Ansvarig för bidragsansökningar till landsting/regioner
- Arrangera kurser och nätverksträffar
- Hjälptillförelse med medlemsregister
- Hjälptillförelse med bokföring

Denna lösning förutsätter regelbundna besök hos föreningarna

Fördelar:

- Skapar en tydligare regionsstruktur
- Jämnare fördelning på antalet föreningar som ingår i respektive region, vilket skapar förutsättningar för fler synergieffekter
- Färre regioner ger färre regionstyrelser vilket minskar antalet styrelseplatser som ska fyllas
- KFUM Sverige ansvarar för rollen som serviceleverantör
- De regionalt anställda ansvarar för lokalkännedom och regelbundna möten med den lokala verksamheten
- Ökad jämlikhet i stödet till föreningarna
- Möjliggör tillfälliga satsningar där det behövs som bäst, exempelvis i en viss region under en viss tid
- Regionstyrelsen slipper ansvaret som arbetsgivare
- Färre regioner möjliggör landstingsbidrag från fler regioner/landsting vilket kan möjliggöra anställningar
- Med KFUM Sverige som arbetsgivare kan fler synergieffekter utnyttjas och kunskapen om föreningars arbete kan delas mellan regionssekreterarna. Exempelvis kan information om föreningar delas så att fler skraddarsydda, fysiska eller digitala, träffar kan arrangeras där föreningar med liknande utmaningar kan mötas och dela erfarenheter. Det kan exempelvis vara mindre föreningar för sig, mellanstora för sig och stora för sig. Alternativt tematräffar såsom arbete med nyanlända, feministiska perspektiv, ledarskap etc. Detta skulle ge nya möjligheter för föreningar som idag finns i regioner med få andra föreningar och där möjligheten till utbyten med andra med liknande erfarenheter är begränsade.
- Med ett antal regionssekreterare kan kontakt även byggas med andra föreningar som har anställd på de regionala orter där många större föreningar har regionsanställd personal.

Nackdelar:

- Med färre regioner kommer de fysiska avstånden inom regionerna att öka
- Anställningar kommer att kräva ekonomiska resurser, om detta inte ges genom landstingen krävs finansiering från annat håll.
- Svårt att rekrytera till regionstyrelser med långa avstånd? Möten kan dock skötas via digitala former.
- Risk för att förlora det engagemang som finns i dagens regionsstyrelser?

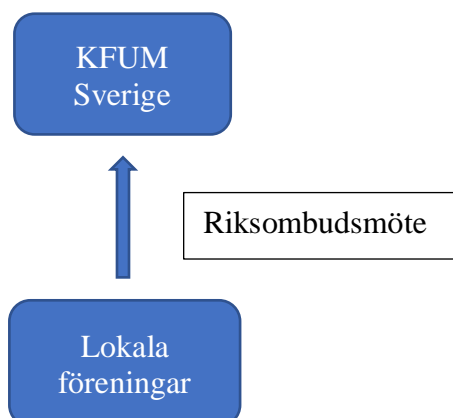
Behöver göras med denna lösning:

- Tillsammans med juridisk expertis se över stadgarna och lägga ett förslag till nya nationella stadgar och normalstadgar för regionerna inför Riksbudsmötet 2019
- Inför Riksbudsmötet skapa en arbetsgrupp med förslagsvis en person från respektive region för att förbereda övergången från nio till fyra regioner. Arbetsgruppen bör bland annat se över praktiska frågor inför sammanslagningen såsom val av nya styrelser, samverka med regionernas valberedningar, diskussion med samtliga regionala bidragsgivare samt förslag till arbetsfördelning mellan KFUM Sverige och regionerna efter sammanslagningen
- För att kunna avsluta en region som sedan bildar en ny region krävs enligt normalstadgan för regionerna att detta beslut fattas på två av varandra följande regionala årsmöten. Ett av dessa möten ska vara ett ordinarie årsmöte. Ett extra årsmöte kan med andra ord utlysas efter det ordinarie årsmötet för att konfirmera beslutet om nedläggningen.
- Se över respektive regions ekonomiska situation, hur mycket medel finns idag inom regionen som inte är öronmärkt och som kan nyttjas av de nya regionerna?

FÖRSLAG TRE: Avskaffa regionerna

Idag finns tre nivåer inom KFUM. Ett alternativ vore att avskaffa den regionala nivån och endast införa en lokal och en nationell nivå. Regionernas uppgifter tas isåfall över av det nationella. Då finns inte längre behov av regionstyrelser och kontakten sköts direkt mellan det nationella och det lokala.

Särskilt viktigt här är att se på hur detta skulle påverka de regioner som fungerar väl, det vill säga regioner med anställd personal. Under en övergångstid kanske de regionerna kan finnas kvar för att sedan fasa in i denna lösning.



Figur 4: Avskaffa regionerna

Exempel på denna lösning: Röda Korset avskaffade regioner

Röda Korset hade tidigare regioner men valde att minska avstånden i organisationen genom att avskaffa regionerna som juridiska personer och ersatte detta med regionråd. I samtliga tio regioner finns ett regionråd som har till uppgift att vara en del i informationsutbytet och dialogen mellan de lokala föreningarna och centralstyrelsen. Regionrådet arrangerar dialogmöten med lokala föreningar inom regionen. Regionrådets styrka är deras lokala förankring och erfarenhet av frivilligarbete. Regionråden kan beskrivas som Svenska Röda Korsets regionala ambassadörer.

Röda Korset söker landstingsmedel för lokal verksamhet, denna ansökan skrivs under av nationella firmatecknare samt av regionrådet. Här krävs ingen regional styrelse med firmateckningsrätt för att kunna ta del av landstingsstöd. Ett förslag är att diskutera denna möjlighet även med KFUMs regionala bidragsgivare.

Fördelar:

- KFUM Sverige tar ett större ansvar som serviceleverantör
- Möjligheter till större likvärdighet i stödet när det sköts centralt
- Kan minska avståndet till det nationella
- Ger förutsättningar till direktkontakt med medlemmarna för att kunna erbjuda mervärde i form av utbildningar och internationella resor
- Minskad administration, ej behov av regionala styrelser vilket kan frigöra kraft för verksamhetsinsatser
- Möjligt att ersätta regionstyrelserna med någon mellanform, såsom Röda Korsets regionråd

Nackdelar:

- Kan bli längre avstånd till det nationella
- Kan bli svårare att ta del av landstings/regionsbidrag
- Förlorar engagemang som finns i dagens regioner?

Behöver göras med denna lösning:

- Tillsammans med juridisk expertis se över stadgarna och lägga ett förslag på nya stadgar inför Riksombudsmötet 2019
- Inför Riksombudsmötet skapa en arbetsgrupp med förslagsvis en person från respektive region för att förbereda nedläggningen av regionerna
- Arbetsgruppen bör bland annat se över praktiska frågor såsom kommunikation med regionens lokala föreningar, förberedelser inför regionala årsmöten samt kommunikation med samtliga regionstyrelser
- För att kunna avsluta en region krävs enligt normalstadgan för regionerna att detta beslut fattas på två av varandra följande regionala årsmöten. Ett av dessa möten ska vara ett ordinarie årsmöte. Ett extra årsmöte kan med andra ord utlysas efter det ordinarie årsmötet för att konfirmera beslutet om nedläggningen.
- Se över samtliga tillgångar hos regionerna för att säkerställa att dessa kan tillfalla KUM Sverige.

- Inleda samtal med de regionala bidragsgivarna för att undersöka om KFUM Sverige kan stå som avsändare till bidragsansökningarna, med garantin att medlen tillfaller det regionala arbetet.

Övriga rekommendationer, oavsett lösning:

- Öka kontakten med andra organisationer för att lära av andras lösningar
- Öka formerna för att diskutera organisationens framtid inom KFUM. Regionernas råd bedöms inte vara rätt möjlighet då formen saknar formell beslutanderätt. Kanske fler träffar med större fokus på verksamheten och riktade diskussioner?
- Mer administration kan lyftas bort från det lokala där KFUM Sverige istället tar ansvar, något som det även motionerats om till Riksombudsmötet. Exempelvis frågor som medlemsregister, GDPR, IOP, kommunikation, sociala medier, kursadministration, utbildningar, att sprida goda exempel och skapa kontakter mellan föreningarna.
- Samordna hanteringen av medlemsregistret: Att på nationell nivå samla in uppgifter baserade på födelseår möjliggör sedan nedbrytning för regionala och nationella bidragsgivare som har olika åldersgränser för bidragen. KFUM Sverige kan ta fram ett verktyg för medlemsregister som sedan används av både regionen och KFUM Sverige.
- En central fråga att ställa sig är var KFUM ska vara om 5-10 år. Många lokala företrädare menade att verksamheten ska fortsätta som idag, kanske med mer service och stöd. Medan företrädare på nationell nivå pratar mer om KFUM som en samhällsröst och påverkansaktör, vilket ligger i linje med strategin. Mitt förslag är att fördjupa dessa diskussioner och att involvera fler delar i föreningen i dessa diskussioner. Om man ska lyckas uppnå strategin måste fler vara delaktiga i de diskussionerna och genomförandet.
- Som i alla förändringsprocesser kan det finnas en rädsla för att förlora det man har, framförallt om inte bilden av vad som istället kan skapas är tillräckligt tydlig. Om en förändring ska genomföras bör mer tid läggas på att diskutera vilken roll framtidens KFUM ska spela, lokalt och nationellt.
- Om regionerna ska finnas kvar behövs en diskussion om förväntan på roller. Idag kan ingen kan ge tydliga svar på vem som gör vad.
- Den nya strategin "What we want" från Riksombudsmötet 2017 lyfter fram KFUM som en aktiv påverkansaktör och där medlemsinflytandet ska öka. Min bild är inte att regioner i dagsläget bidrar till detta och inte heller att det efterfrågas i någon större utsträckning. För att leverera mot dessa målsättningar är min analys att detta bör bli en levande diskussion mellan föreningar och den nationella nivån.
- Det finns en stor potential för att öka kommunikationen inom förbundet.

Referenser

Dokument

- Anteckningar Regionernas råd 2015
- Anteckningar från Regionernas Råd 2018
- Innehåll från Regionernas råd 2017
- KFUM Breddar, daterad 160928
- Normalstadgar för region i KFUK- KFUM Sverige.
- Principiella riktlinjer för regioner
- Protokoll Riksombudsmöte 2015
- Protokoll Riksombudsmöte 2017
- Sammanställning av regionernas förutsättningar utifrån genomlysning 2014
- Stadgar för KFUK-KFUM Sverige, reviderade ROM 2017
- Stadgemall för regioner, Riksombudsmötesunderlag från 2017
- What we want- strategi från Riksombudsmötet 2017

Lista över intervjuade personer

Nationella representanter

- Caroline Sten, vice ordförande
- Linnea Hård af Segerstad, styrelseledamot
- Anna Magnusson, fd ordförande KFUM
- Karin Olsson, generalsekreterare⁶
- Aron Wängborg, tillförordnad generalsekreterare
- Mina Lilja Zwedberg, kommunikationsansvarig
- Katarina Granander, medlemskap och verksamhetsutveckling

Regionsrepresentanter

- Annika Thomson, anställd KFUM Stockholm
- Anncha Lilje Ander, ordförande KFUM Stockholm
- Alexandra Ringius Hård, ordförande Östgötaregionen
- Anna Benckert, styrelseledamot Östgötaregionen
- Tomas Volavka, styrelseledamot Östgötaregionen
- Magnus Toresand, styrelseledamot Östgötaregionen
- Nils Gustafsson, styrelseledamot Övre Norrland
- Tommy Wallin, ordförande Nedre Norrland
- Nanok Stagnell, ordförande Gävle- Dala
- Nils-Ivar Landgren, ordförande Mälardalsregionen
- Ludvig Aust, styrelseledamot Västsvenska
- Cecilia Bregell, vice ordförande Västsvenska
- Per Nilsson, styrelseledamot Övre Norrland
- Elin Lundqvist, styrelseledamot Övre Norrland
- Fredrik Hörnsten, styrelseledamot Övre Norrland

⁶ Föräldraledig under tiden för utredningen, därav att även tf GS intervjuades

- Malou Andersson, styrelseledamot Övre Norrland
- Ivan-Thomas Brilje, vice ordförande region Syd
- Vesna Sinobad, anställd region Syd

Lokala representanter

- Bo Aréus, ordförande KFUM Norrköping Trix
- Carl Bäckström, verksamhetschef KFUM Norrköping
- Åsa S Boman, föreningsdirektör KFUM Umeå
- Anders Botvindson, anställd KFUM Örebro samt regionstyrelsen
- Kicki Öman, Fryshuset basket Stockholm
- Henrik Lindberg, chef KFUM Jönköping
- Erik Svensson, ordförande KFUM Limitless Malmö
- Per Berg, anställd KFUM Ystad samt ledamot regionstyrelsen Syd
- Hillevi Mattsson, verksamhetsansvarig KFUM Kristinehamn
- Rasmus Ornstein, verksamhetschef, Uppsala KFUK-KFUM
- Mats Lundqvist, sportchef Östersund Basket Ungdom
- Niklas Karlsson, föreningskonsulent Triangelgården Katrineholm
- Dan Bramsäter, föreningsadministratör KFUM Skellefteå
- Lars-Gunnar Rönqvist, styrelseledamot KFUM Härnösand
- Kjetil Skjærbekk, styrelsesuppleant KFUM Kristinehamn
- David Rindeskog, ordförande KFUM Ludvika
- Nanna Nilsson, rektor Ljungskile folkhögskola
- Malin Hjort, KFUM Sparrviken och Hvitfeldts scoutkår
- Gunnar Henning, styrelseledamot KFUM Göteborg och ordförande Ljungskile folkhögskola
- Tommy Hammarström, KFUM Kalmar handboll

Seminarium med externa organisationer

- Tord Pettersson, chef föreningsutveckling, Röda Korset
- Christoffer Gustafsson, ledningsstöd, Sensus
- Linda Engström, Ansvarig för strategisk utveckling IOGT
- Maria Bergström, nationell chef RFSU

Bilagor

1. Enkätsammanställning
2. Bidragssammanställning