



Riffelskytter til DM-ugen i Herning 2026. Foto: Tobias Thune Jacobsen

Organisationsdesign i medlemsbaserede organisationer

Fra lagkagestruktur til strategisk styring

TOBIAS THUNE JACOBSEN

Artiklen undersøger, hvordan medlemsorganisationer kan gentænke deres organisering under øgede krav til ansvarlighed, dokumentation og strategisk interessevaretagelse. Med afsæt i Max Webers idealtyper præsenteres tre former: den klassiske medlemsorganisation, det professionelle drifts- og serviceforbund samt det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund. Idealtyperne anvendes som analytiske briller til at forstå lagdelte strukturer og til at vise, hvordan mindre organisationer kan bevæge sig mod et mere strategisk organisationsdesign. Artiklen giver konkrete værktøjer til at arbejde med organisationsdesign og bygger på eksempler fra fem danske specialforbund.



TOBIAS THUNE JACOBSEN

Talent- og udviklingsansvarlig i Skydesport Danmark

Næstformand i Dansk Curling Forbund

Cand.scient. humanistisk-samfundsvidenskabelig idrætsvidenskab

Diplom i ledelse, prof.bach. læreruddannelsen

Tobias.Thune@live.dk

INDLEDNING

Medlemsorganisationer står i dag i en virkelighed med skærpede krav til ansvarlighed, transparens og strategisk handlekraft. Medlemmer, myndigheder og samarbejdspartnere forventer, at organisationerne både leverer kvalitet i deres kerneopgaver, kan dokumentere deres resultater og navigere i et stadig mere komplekst politisk og administrativt landskab. Samtidig forandres frivilligheden, nye aktører træder ind på banen, og grænsen mellem medlemsorganisation og interesseorganisation bliver mere flydende. Mange forbund står derfor med strukturer, der er vokset frem lag på lag, præget af traditioner og pragmatiske løsninger snarere end bevidste valg. Det skaber utydelige roller, lange beslutningsveje og udfordringer med at arbejde strategisk og effektivt. Spørgsmålet er derfor, om organisationens struktur stadig passer til de krav og muligheder, den står over for i dag, eller om den i virkeligheden er formet af gårsdagens virkelighed.

Det kommer for eksempel til udtryk i Dansk Faldskærms Union, hvor et klassisk opbygget forbund i stigende grad møder nye krav om bæredygtighed, sikkerhed og dokumentation, samtidig med at etablering af vindmøller og solcelleparker nær flyvepladser og dronernes indtog i det danske luftrum rejser nye sikkerhedshensyn, myndighedsprocedurer og interessepolitiske dagsordener (Jacobsen, 2025). Tilsvarende udviklinger ses i andre specialforbund under Danmarks Idrætsforbund (DIF), som oprindeligt er organiseret med henblik på at understøtte medlemsklubbernes idrætslige hverdag, men som nu også skal håndtere omfattende myndighedsdialog, miljøregulering og politisk interessevaretagelse, uden at organisationsdesignet nødvendigvis er blevet tilpasset disse opgaver. Artiklen bygger i den

forbindelse på eksempler fra flere specialforbund i DIF-idrætten, herunder Dansk Skytte Union (Skydesport Danmark), Dansk Faldskærms Union, Dansk Sejlunion, Surf og SUP Danmark og Parasport Danmark, hvor spændingen mellem historisk betinget struktur og nye styrings- og dokumentationskrav træder markant frem.

Denne artikel inviterer til refleksion over, hvordan medlemsorganisationer kan gentænke deres organisering, så den understøtter nutidens opgaver. Med afsæt i idrættens organisationer præsenteres tre idealtypiske modeller: den klassiske medlemsorganisation, det professionelle drifts- og serviceforbund og det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund. De tre idealtyper kan bruges som redskaber til analyse, dialog og fornyelse af organisationsdesignet. De er ikke løsninger i sig selv, men giver et sprog og nogle billeder, der kan hjælpe forbund med at træffe mere bevidste valg om deres struktur og udviklingsretning.

HVAD KENDETEGNER MEDLEMSORGANISATIONER

I artiklen anvendes betegnelsen medlemsorganisation om idrætsforbund og beslægtede civilsamfundsorganisationer, hvor klubber og/eller enkeltpersoner er optaget som formelle medlemmer med rettigheder, pligter og indflydelse gennem valgte organer. Forbundenes organisering betragtes dermed som medlemsdemokratisk og analyseres ikke som rene driftsvirksomheder eller traditionelle interesseorganisationer. I praksis glider skellet mellem medlemsorganisation og interesseorganisation dog ofte, fordi mange medlemsbaserede forbund både skal levere service til deres medlemmer og varetage deres politiske interesser over for omverdenen.

Medlemsorganisationer er generelt opbygget omkring en demokratisk struktur, hvor medlemmerne gennem valgte repræsentanter har indflydelse på organisationens overordnede retning. Det politiske niveau udgøres typisk af en bestyrelse, som har ansvar for strategi, prioritering og kontrol. Bestyrelsen fastlægger de langsigtede mål og rammer og skal sikre, at organisationens aktiviteter ligger i forlængelse af dens vedtagne formål og værdier. Til at understøtte det politiske niveau findes som regel et sekretariat, der varetager den daglige drift, forbereder sager og beslutningsgrundlag og omsætter politiske beslutninger til konkret praksis. Sekretariatet har den faglige og administrative kompetence, der gør det muligt at føre beslutninger ud i livet på en professionel og systematisk måde. Mange medlemsorganisationer har desuden udvalg eller komitéer, som fungerer som faglige og rådgivende fora. De bidrager med viden, sparring og medlemsforankring og sikrer, at beslutninger træffes på et grundlag, der både er politisk legitimt og fagligt kvalificeret. Den overordnede struktur er kendetegnet ved et samspil mellem disse niveauer, hvor tydelighed om roller, ansvar og snitflader er afgørende for, at organisationen kan fungere effektivt, demokratisk og i overensstemmelse med sine

medlemmers interesser.

Figur 1 illustrerer en idealtypisk opbygning af en medlemsorganisation, hvor de politiske og administrative niveauer er placeret i et tydeligt hierarki fra top til bund. Figuren skal læses sådan, at de øverste niveauer fastlægger retning, rammer og prioriteringer, mens de nederste niveauer omsætter beslutningerne til konkret drift, faglig udvikling og medlemsrettede aktiviteter. Samspillet mellem niveauerne er tænkt som en løbende bevægelse, hvor politiske beslutninger forankres i praksis, og hvor erfaringer og perspektiver fra sekretariat, udvalg og medlemmer igen påvirker de politiske drøftelser og prioriteringer. Figuren er bevidst ikke udformet som en pyramide, da fokus er på funktionelle styringsrelationer og demokratisk samspil snarere end på at visualisere magtkoncentration i toppen, som pyramidediagrammer typisk lægger op til. Der er tale om en idealtypisk model, mens hierarkiet og bevægelsen mellem niveauerne i virkelige organisationer ofte er mere flydende, og det er netop disse variationer i roller, processer og logikker, som udfoldes i artiklen.

Figur 1: Idealtypisk styringshierarki i medlemsorganisationer

Top: Repræsentantskab / generalforsamling

- Øverste medlemsdemokratiske organ, hvor klubber og/eller medlemmer udøver deres formelle rettigheder gennem valgte repræsentanter.
- Vedtager vedtægter, formål og overordnede hovedlinjer.
- Vælger bestyrelsen og holder den ansvarlig gennem beretninger, regnskab og valg.

Lag 2: Bestyrelsen (politisk niveau)

- Udgør organisationens politiske niveau og er øverste myndighed mellem repræsentantskabsmøderne.
- Fastlægger langsigtede mål, strategi og prioriteringer.
- Sikrer, at aktiviteterne ligger i forlængelse af organisationens formål og værdier.
- Fører kontrol med økonomi, risici og målrealisering.

Lag 3: Direktion / sekretariatsledelse (administrativ ledelse)

- Omsætter bestyrelsens beslutninger til konkrete planer, budgetter og interne mål.
- Leder sekretariatet, fordeler ansvar og sikrer faglig og administrativ kvalitet.
- Rapporterer løbende til bestyrelsen om fremdrift, resultater og afvigelser.

Bund: Sekretariat, udvalg og aktiviteter (daglig drift og faglige fora)

- Sekretariatet varetager den daglige drift: administration, medlemsservice, aktiviteter/turneringer, uddannelse, projekter og kommunikation.
- Faglige udvalg og komitéer fungerer som rådgivende og vidensbærende fora.
- Bidrager med faglighed, sparring og medlemsforankring.
- Arbejder inden for de politiske og strategiske rammer, som repræsentantskab og bestyrelse har fastlagt.

NÅR VIRKELIGHEDEN ÆNDRER SIG OMKRING MEDLEMSORGANISATIONER

De senere år har hverdagen omkring mange medlemsorganisationer ændret sig. Flere idrætsforbund bevæger sig gradvist væk fra kun at være klassiske medlemsorganisationer med fokus på medlems- og klubservice og over mod at være mere politiske og strategiske aktører, der skal kunne agere i et komplekst regulerings- og interessepolitisk landskab (Jacobsen, 2021; Jacobsen, 2024). Forbund som Dansk Faldskærms Union (DFU) møder f.eks. nye begrænsninger, når vindmølleparker planlægges tæt på springpladser, og når skærpede støjregler gør det vanskeligere at få tilladelser og fastholde eksisterende aktiviteter (Jacobsen, 2025). Skydesport Danmark berøres af tryghedspakker og bandepakker, hvor strammere våbenregler, der primært retter sig mod kriminalitet, samtidig kan ramme det frivillige foreningsliv og skydesportens rekruttering af nye medlemmer (Hansen, 2023). På vandområdet må Dansk Sejlunion og andre forbund forholde sig til naturbeskyttelse og Natura 2000-planer, som kan begrænse adgangen til bestemte kyster og farvande og kræver mere systematisk interessevaretagelse og høringssvar fra både klubber og forbund (Dansk Sejlunion, 2022), og lignende tendenser ses i andre medlemsorganisationer, der befinder sig i spændingsfeltet mellem aktiviteter, naturhensyn og lokal forankring (Jacobsen, 2025).

Samtidig ændrer medlemmernes og de frivilliges forventninger og engagement karakter. Medlemmer forventer, at idrætten følger med resten af samfundet med digitale tilmeldinger, betaling og kommunikation samt mere fleksible og kvalitetsprægede træningstilbud (Idrættens Analyseinstitut og Advice, 2022; Kirkegaard, 2008; Jacobsen, 2023; Jacobsen, 2024). Forbundene oplever, at lokale foreninger er blevet stærkere både økonomisk og organisatorisk og i dag samarbejder tættere med kommuner, DGI, fonde og andre partnere, hvilket betyder, at en større del af den støtte og sparring, klubberne efterspørger, leveres af andre aktører end forbundet (Thøgersen og Bjerrum, 2022). Skærpede krav om faglighed, dokumentation og målbare resultater fra hovedorganisationer, kommuner, fonde og andre interessenter driver en professionalisering og specialisering af opgaveløsningen (Jacobsen, 2024; Jacobsen, 2023). Opgaver, der tidligere blev løftet samlet af frivillige, overgår i stigende grad til ansatte, mens frivillige i højere grad engagerer sig episodisk i afgrænsede funktioner og tidsbestemte opgaver frem for langvarige organisatoriske poster (Jacobsen, 2023).

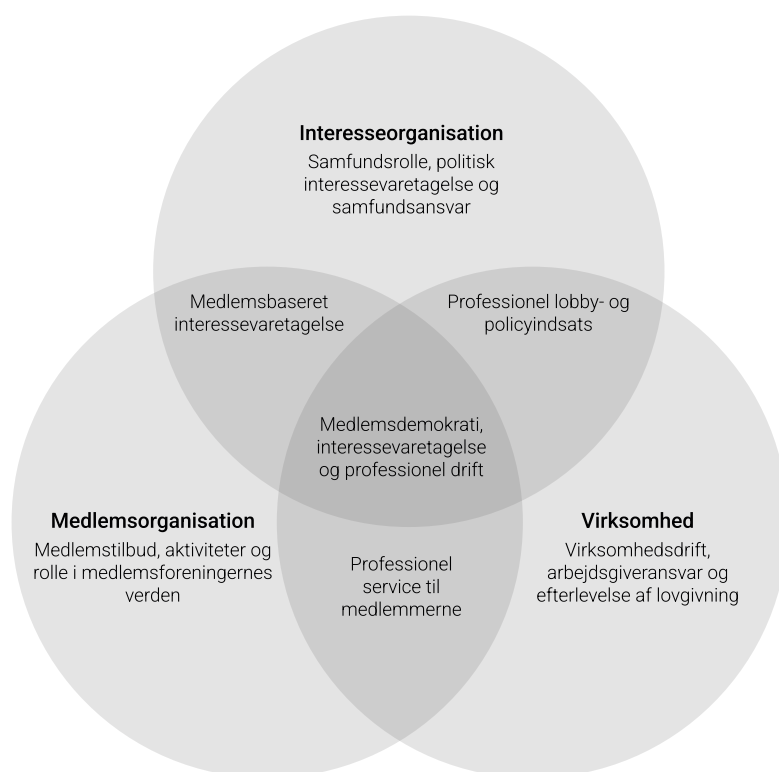
Eksemplerne viser, hvordan de rammer, som medlemsorganisationer arbejder inden for, er i stadig forandring politisk, administrativt og i forhold til både medlemmers og frivilliges forventninger. Virkeligheden omkring forbundene står ikke stille, og derfor kan organiseringen heller ikke forstås som noget statisk eller endeligt afsluttet. Medlemsorganisationer må løbende vurdere, om deres organisering fortsat understøtter de opgaver, krav og muligheder, de står overfor, og justere

deres struktur, hvis de skal forblive relevante, handlekraftige og bæredygtige på længere sigt. Samtidig er det ikke givet, at der internt er hverken vilje eller udsyn til at tage det opgør: Mange specialforbund har fortsat en stærk, de facto monopolagtig position som talerør, regelsætter og turneringsorganisator, hvilket kan gøre det nærliggende at videreføre den kendte struktur, så længe systemet “fungerer nogenlunde”. Alternativet til en bevidst revitalisering er derfor sjældent, at forbundet bliver erstattet fra den ene dag til den anden, men snarere at det gradvist mister legitimitet, relevans og indflydelse til nye aktører, kommercielle udbydere og mere agile organisationsformer i og omkring idrætten.

Idrætsforbund må i stigende grad håndtere samtidige og til tider modstridende forventninger fra medlemsarenaen (klubber og aktive), interessearenaen (myndigheder, politikere og samarbejdspartnere) og virksomhedsarenaen (sponsorer, kommercielle aktører og professionelle krav), som ofte overlapper og trækker i forskellige retninger, som illustreret i figur 2. Den overordnede tredeling i figuren er inspireret af GymDanmarks arena-model med medlemsarenaen, interessearenaen og organisationen (GymDanmark, 2020), der siden er blevet et udbredt referencepunkt i arbejdet med organisationsudvikling på tværs af DIF-idrætten. Modellen tager udgangspunkt i den samme tredeling, men folder den ud ved også at vise, hvordan de tre dimensioner overlapper og kan trække organisationen i forskellige retninger. Felternes størrelse varierer fra organisation til organisation og bør forstås som dynamiske over tid, afhængigt af forbundets kontekst, prioriteringer og udviklingsfase. Figuren illustrerer, hvordan et idrætsforbund samtidig kan forstås som medlemsorganisation, interesseorganisation og virksomhed, og hvordan disse tre forståelser griber ind i hinanden i den daglige praksis. Den venstre cirkel repræsenterer medlemsorganisationen med fokus på medlemstilbud, aktiviteter og forbundets rolle i medlemsforeningernes verden, mens den øverste cirkel viser interesseorganisationen, der varetager forbundets samfundsrolle, politiske interessevaretagelse og samfundsansvar. Den højre cirkel markerer virksomheden, hvor blikket rettes mod virksomhedsdrift, arbejdsgiveransvar og efterlevelse af lovgivning. I overlappet mellem medlemsorganisation og interesseorganisation fremhæves medlemsbaseret interessevaretagelse, som peger på, at politisk påvirkning udspringer af en medlemsforankret struktur. Overlappet mellem medlemsorganisation og virksomhed beskrives som professionel service til medlemmerne og indfanger, at medlemsrettede ydelser i stigende grad leveres via en professionelt drevet organisation. Overlappet mellem interesseorganisation og virksomhed betegnes som professionel lobby og policyindsats og understreger, at politisk arbejde typisk udføres af ansatte specialister med organisatoriske og juridiske kompetencer. I figures centrum, hvor alle tre cirkler mødes, står medlemsdemokrati, interessevaretagelse og professionel drift som en kondenseret beskrivelse af idrætsforbundets samlede virke. Centrumfeltet illustrerer, at forbundet på én gang skal

være demokratisk forankret i sine medlemmer, politisk relevant i omverdenen og professionelt drevet som organisation, og at det konkrete organisationsliv formes i spændingsfeltet mellem disse tre logikker.

Figur 2: Medlemsorganisationens bevægelse mellem medlemsarena, interessearena og virksomhedsarena



Kilde: Jacobsen, T. T. (2026). Medlemsorganisationens bevægelse mellem medlemsarena, interessearena og virksomhedsarena. I Organisationsdesign i medlemsbaserede organisationer: Fra lagkagestruktur til strategisk styring. Forum for Idræt.

NÅR LAGKAGEN SLØRER ROLLERNE

Når organisationsdesignet i en medlemsorganisation er vokset frem over tid og bygger på en lagkagestruktur, hvor nye udvalg, roller og arbejdsgrupper er blevet lagt oven på hinanden i takt med udviklingen, kan snitfladerne mellem politik, faglighed og drift (figur 1) blive uklare. Bestyrelse, sekretariat og udvalg kan komme til at arbejde i parallelle spor, hvor det er vanskeligt at se, hvem der reelt har ansvar for hvad, og hvor beslutninger i praksis flyder uden tydelig forankring. I sådanne organisationer opstår der let situationer, hvor bestyrelsen bevæger sig ned i driftsmæssige spørgsmål, fordi beslutningsveje er uigennemsigtige, eller hvor sekretariatet i praksis får en politisk rolle, fordi der mangler klare retningslinjer, mandater og mødefora. Denne uklarhed kan skabe overlap mellem organernes opgaver og føre til dobbeltarbejde, langsomme beslutningsprocesser og frustration blandt både frivillige og ansatte. Samtidig svækkes den demokratiske legitimitet,

når det bliver uklart, hvor beslutninger faktisk træffes, og hvem der har det endelige mandat. Omvendt kan man argumentere for, at fastholdelsen af valgte forbundsbestyrelser og lignende strukturer udspringer af et ønske om at værne om medlemsdemokratiet og sikre medlemmernes oplevelse af medbestemmelse, også selv om det i nogle tilfælde sker på bekostning af en mere effektiv og fagligt baseret sagsbehandling i sekretariatet.

Et centralt spørgsmål i arbejdet med ledelse og organisering handler derfor ikke kun om, hvordan de forskellige organer ser ud på papiret, men om, hvordan beslutninger rent faktisk bevæger sig gennem organisationen. I den ideelle situation er der en tydelig proces, hvor idéer og forslag udvikles og kvalificeres i udvalg og sekretariat, inden bestyrelsen træffer de politiske beslutninger, hvorefter beslutningerne omsættes til handling og følges op i praksis. For at få dette til at fungere i hverdagen kræves klare møderammer, tydelige ansvarsområder og velkendte arbejdsgange, så alle ved, hvem der gør hvad, og hvordan beslutninger bliver til. Det forudsætter også en løbende dialog om grænserne mellem det politiske niveau, det faglige arbejde og den daglige drift, så rollerne ikke flyder sammen. Når dette samarbejde fungerer, bliver organiseringen en styrke, der skaber retning, effektivitet og fælles ejerskab, mens en skæv balance kan gøre det svært at handle og føre beslutninger ud i live.

TEORETISK OG PRAKTISK AFSÆT

I det følgende anvendes Max Webers begreb om idealtyper (1922) som analytisk greb til at undersøge, hvordan især idrætsforbund er organiseret og præget af forskellige logikker. Idealtyperne forstås som principielle modeller, der tydeliggør forskellige måder at organisere et forbund på og gør det muligt at genkende og fortolke de logikker, der viser sig i struktur, beslutningsprocesser og opgaveløsning. De tre idealtyper er udviklet på baggrund af forfatterens erfaringer med organisationsudvikling og bestyrelsesarbejde i flere idrætsforbund. Gennem konkrete eksempler vises, hvordan idealtypiske logikker træder frem i praksis og påvirker forbunds strategiske valg og udviklingsretning.

FRA FÆLLES KENDETEGN TIL FORSKELLIGE IDEALTYPES

Når rollerne for bestyrelse, sekretariat og udvalg er tydelige, bliver organisationsdesignet ikke kun et spørgsmål om struktur, men også om, hvordan de forskellige dele samarbejder. Det handler i høj grad om at finde den form for samspil, der passer til organisationens størrelse, historie og måde at arbejde på. På dette punkt begynder variationerne mellem medlemsorganisationer for alvor at vise sig. Nogle lægger vægt på frivillighed og medlemsnærhed, andre på driftssikkerhed og fag-

lig tyngde, mens nogle prioriterer udvikling og fleksibilitet. Der findes derfor ikke én rigtig måde at organisere sig på, men forskellige former, der hver understøtter forskellige styrker og logikker. I det følgende præsenteres tre idealtyper, som skal gøre det lettere at forstå og diskutere disse forskelle. De beskriver ikke virkeligheden, som den ser ud, men giver et klart billede af de grundlæggende retninger, moderne medlemsorganisationer kan bevæge sig i. Idealtyperne kan bruges som et værktøj til at reflektere over, hvilken organisering der bedst støtter en organisations formål, værdier og arbejdsform.

Den klassiske medlemsorganisation

Den klassiske medlemsorganisation er kendetegnet ved en medlemsnær grundlogik, hvor frivillighed og udvalg bærer en stor del af både det faglige og det praktiske arbejde. Dansk Curling Forbund (DCuF) er et godt eksempel på denne model. Som et lille olympisk specialforbund med under 600 medlemmer og begrænsede økonomiske ressourcer har DCuF ikke mulighed for at opretholde et egentligt sekretariat med fastansatte fuldtidsmedarbejdere. Det meste af arbejdet udføres derfor af frivillige gennem bestyrelsen, udvalg og arbejdsgrupper, og den daglige drift, turneringsafvikling, træneruddannelse samt koordinering med klubberne håndteres primært af personer, der også selv er aktive i sporten. Bestyrelsen sætter retning, men deltager samtidig direkte i opgaveløsningen, hvilket skaber kort vej fra beslutning til handling og sikrer tæt kontakt til curlingmiljøerne i klubberne. Strukturelt ligner DCuF mange andre idrætsforbund med klassisk medlemslogik. Opgaverne fordeles på faglige og praktiske udvalg, hvor bestyrelsesmedlemmer, trænere og klubrepræsentanter sammen planlægger stævner, kurser, retningslinjer og udviklingsinitiativer. Meget af den organisatoriske hukommelse og kultur bæres af personer, der har været engageret i mange år, og som både kender sporten, forbundets historie og de uformelle spilleregler. Det giver en oplevelse af, at forbundet "ejes" af medlemmerne, fordi de er tæt på beslutningerne og selv er med til at udføre den daglige aktivitet.

Den klassiske medlemsorganisation rummer flere styrker. For det første skaber den et højt ejerskab, fordi klubber og nøglefrivillige oplever reel indflydelse på retning og prioriteringer, blandt andet gennem deltagelse i bestyrelse og udvalg. For det andet sikrer den tæt kontakt til praksis, da hverdagsviden fra trænere, ledere og dommere bringes direkte ind i de beslutninger, der vedrører turneringsstrukturer, talentarbejde og uddannelses tilbud. For det tredje understøtter organisationsmodellen høj demokratisk legitimitet, fordi beslutninger typisk er forankret i dialog på tværs af udvalg og klubber, og ændringer i spilleregler, udviklingsinitiativer eller økonomiske prioriteringer opleves som noget, man har været med til at forme. Endelig kan det være økonomisk fordelagtigt, at så stor en del af opgaveløsningen bæres af frivillige, særligt i et lille forbund som DCuF, hvor lave kontingenter og

begrænset egenindtjening giver snævre rammer for at finansiere lønnet arbejdskraft (Jacobsen, 2024a).

De samme kendetegn kan dog udvikle sig til begrænsninger, når kravene til tempo, dokumentation og faglig specialisering vokser. Den brede involvering af bestyrelse og udvalg kan betyde, at beslutningsprocesser bliver langsomme, fordi mange frivillige aktører skal høres, før en ny struktur, et koncept eller en politik kan vedtages. Det kan gøre det vanskeligt at reagere hurtigt på nye politiske dagsordener, ændrede internationale regler eller kortvarige finansieringsmuligheder. Samtidig bliver rollefordelingen mellem bestyrelse, udvalg og den begrænsede administrative funktion let uklar, når de samme personer både udvikler strategier, træffer beslutninger og udfører de praktiske opgaver. I små medlemsorganisationer, hvor få personer varetager mange funktioner, kan der også opstå habilitetsproblemer. Det kan både handle om økonomiske interesser, hvor bestyrelsesmedlemmer samtidig modtager løn eller honorar for opgaver i organisationen, og om venskabs- og familiehabilitet, hvor tætte personlige eller familiære relationer til f.eks. ansatte eller landsholdsspillere kan påvirke vurderinger og prioriteringer og dermed gøre det vanskeligere at træffe beslutninger, der utvivlsomt tjener forbundets samlede interesser. I små medlemsorganisationer er det ofte de personer, der både vil og kan, som får størst indflydelse, og det er netop dem, der typisk besidder den mest omfattende viden om både aktivitet og organisation. Derfor er det særligt uheldigt, når habilitetsproblemer begrænser deres fulde deltagelse i beslutningsprocesserne, fordi medlemsorganisationen dermed risikerer både at miste vigtig kompetence og at svække tilliden til de beslutninger, der træffes. Mange små medlemsorganisationer har desuden svært ved at håndtere disse udfordringer, fordi de ofte er forbundet med konflikt, og fordi det kan opleves som svært at håndhæve klare habilitetsregler i miljøer, hvor alle kender hinanden og er tæt forbundet. Resultatet er, at medlemsorganisationer ikke sjældent ender i uholdbare situationer. Medlemsorganisationer bliver desuden sårbare over for nøglepersoner, fordi store dele af viden, netværk og rutiner ligger hos enkelte erfarne frivillige: Når de træder tilbage, kan områder miste retning eller kapacitet, hvis der ikke er nedskrevne arbejdsgange og systematisk overlevering. For nye frivillige kan det samtidig være vanskeligt at komme ind i arbejdet, når meget bygger på usagte traditioner og personbårne aftaler.

Økonomisk fungerer DCuF inden for en ramme, der forstærker både styrker og begrænsninger ved den klassiske medlemsorganisation. Klubberne står generelt relativt stærkt, mens forbundet har lave kontingenter og dermed en svag egenindtjening, og en stor del af midlerne kommer som øremærkede tilskud fra DIF, Team Danmark (TD) og andre aktører (Jacobsen, 2024a). Det giver begrænset fleksibilitet og gør det vanskeligt for forbundet at agere hurtigt og strategisk, fordi handlemulighederne i høj grad afhænger af eksterne prioriteringer og dokumen-

tationskrav, som frivillige strukturer kan have svært ved at honorere. Når DCuF indgår partnerskaber med f.eks. DIF, TD, Parasport Danmark eller fonde, kan den lille administrative kapacitet og de frivillige arbejdsgange derfor skabe ubalance i samarbejdet, hvor forbundet risikerer at fremstå mindre professionelt end sine partnere, selv om det rummer betydelig faglig viden og engagement.

Den klassiske medlemsorganisation kan altså både være en styrke og en begrænsning. Modellen er særlig velegnet i organisationer, hvor kompleksiteten er moderat, hvor frivilligmiljøerne er stærke, og hvor det er afgørende at fastholde en tæt og bred medlemsinvolvering i både drift og udvikling. Omvendt opstår der behov for justeringer, når tempoet i omverdenen øges, når kravene til professionalisering og dokumentation skærpes, og når forbundet i stigende grad skal agere interesseorganisation og samarbejdspartner over for myndigheder, fonde og andre aktører. I sådan en situation handler opgaven ikke nødvendigvis om at afvikle den klassiske medlemslogik, men om at afklare, hvor den fortsat er en styrke, hvor den begrænser handlekraften, og hvor den bør suppleres med tydeligere sekretariatsroller, mere projektorienteret arbejde eller enklere beslutningsveje.

Det professionelle drifts- og serviceforbund

Det professionelle drifts- og serviceforbund tager udgangspunkt i en servicelogik, hvor forbundet primært betragtes som leverandør af ydelser og drift til medlemsklubberne. Bestyrelsen fokuserer på strategi, prioriteringer og tilsyn, mens et fagligt stærkt sekretariat har hovedansvaret for den daglige opgaveløsning, herunder både drift og en stor del af udviklingsarbejdet. Frivillige og udvalg inddrages fortsat, men typisk som faglige rådgivere, sparringspartnere eller ambassadører frem for som dem, der bærer de løbende opgaver. Sekretariatet er ofte organiseret med tydelige funktioner, som for eksempel turneringsansvarlige, uddannelses- og udviklingskonsulenter, kommunikationsmedarbejdere og administrative medarbejdere.

Denne organisationsform kan genfindes i Skydesport Danmark, som i strategiaftalen med DIF for perioden 2022–2025 har arbejdet aktivt med sit organisationsdesign med henblik på en mere samlet og professionel struktur (Skydesport Danmark, u.å.; Danmarks Idrætsforbund, 2023). Skydesport Danmark har gennem en ny organisering samlet skydesporten i én medlems- og interesseorganisation med direkte medlemskab for alle foreninger, et årsmøde som øverste politiske forum og en tydeligere bestyrelses- og komitestruktur (Danmarks Idrætsforbund, 2023). Tidligere var organiseringen mere fragmenteret og historisk betinget, hvor flere selvstændige grene og sektioner med egne udvalg og beslutningsgange levede side om side under unionsparaplyen, ofte med forskellig faglig og geografisk forankring. Organisationen er dermed gået fra en lag-på-lag-opbygget konstruktion med mange mellemlid og parallelle fora til en mere bevidst designet organisering

med færre og klarere politiske organer og et styrket, professionelt sekretariat. Omstillingen markerer bevægelsen mod idealtypen 'professionelt drifts- og serviceforbund', hvor bestyrelsen fastlægger retning og principper, mens et fagligt specialiseret sekretariat bærer hovedansvaret for drift, myndighedsdialog, regulering, uddannelse, udvikling og daglig medlemservice over for foreningerne. Dansk Faldskærms Union (DFU) er netop påbegyndt en tilsvarende udviklingsrejse. DFU har traditionelt fungeret som en klassisk medlemsorganisation med en stærk rolle over for klubber, udvalg og frivillige, men udfordres i stigende grad af nye politiske dagsordener, skærpede krav, øget regulering samt et tættere samspil med myndigheder og eksterne partnere (Jacobsen, 2025). I den seneste strategiaftale (2026–2029) med DIF er der derfor sat fokus på en organisationsforandring, der gradvist skal bevæge unionen i retning af et mere professionelt drifts- og serviceforbund, hvor et styrket sekretariat og en klarere politiske strukturer skal understøtte både daglig drift, udvikling og interessevaretagelse (Dansk Faldskærms Union, u.å.).

Opgaver som planlægning og afvikling af turneringer og stævner, udvikling og drift af uddannelsesstilbud, håndtering af tilskud og medlemsadministration, systemunderstøttelse, partnerskabsaftaler og myndighedsdialog placeres i vidt omfang hos ansatte. Bestyrelsen sætter retningen gennem strategier, politikker og overordnede prioriteringer, men blander sig mindre i den konkrete opgaveløsning, mens udvalg og frivillige bruges til at kvalificere strategier, udvikle faglige linjer og forankre nye tiltag med et tydeligere skel mellem politisk niveau og drift (se figur 1). Modellen gør det lettere at sikre ensartede standarder, faste procedurer og årshjul, så centrale ydelser til klubberne leveres stabilt og forudsigeligt, og den øger robustheden ved udskiftning blandt frivillige og bestyrelsesmedlemmer, fordi viden og opgaver i højere grad er forankret i stillinger, skriftlige processer og systemer.

Samtidig giver et drifts- og serviceorienteret forbund bedre forudsætninger for at indgå i omfattende samarbejder med kommuner, fonde og andre eksterne aktører, fordi sekretariatet kan levere projektledelse, rapportering, evaluering og løbende dialog. For klubberne opleves det ofte som en styrke, at forbundet har faste kontaktpersoner, klare svar og velbeskrevne ydelser, f.eks. konsulentbistand, uddannelsespakker, turneringsadministration eller digitale løsninger til medlemservice. For mange frivillige kan det være en lettelse, at deres engagement primært bruges på faglig sparring, netværk og udvikling, mens ansatte håndterer de mest tidskrævende, administrative opgaver. Modellen rummer dog også tydelige sårbarheder. Afstanden til medlemmer og frivillige kan vokse, så forbundet opleves mere som et system eller en leverandør end som et fælles projekt, og frivilliges ejerskab kan svækkes, hvis deres rolle reduceres til at blive hørt eller informeret. Der er en risiko for, at flere beslutninger træffes i det administrative lag uden tilstrækkelig politisk og medlemsmæssig forankring, hvis ikke bestyrelse og faglige udvalg aktivt fastholder deres rolle. Organisationens kan desuden blive tung og mindre fleksibel,

hvis der opbygges mange lag af procedurer, systemer og godkendelser, og økonomisk forudsætter modellen en vis størrelse og stabile indtægter, fordi en større sekretariatsstab medfører faste lønudgifter, der i små forbund, som f.eks. DCuF, kan skabe pres for konstant projektjagt (Jacobsen, 2024a; Jacobsen, 2024). For bestyrelser, direktører og udviklingskonsulenter er denne model særlig velegnet i situationer med omfattende driftsopgaver, skærpede myndighedskrav og store forventninger til dokumentation, kvalitet og ensartede standarder. Den kan være et stærkt valg, når forbundet skal levere stabil service, være en troværdig samarbejdspartner og håndtere komplekse regler og aftaler, men den kræver bevidste valg om, hvordan medlemsnærhed og frivilligt engagement fastholdes, f.eks. gennem stærke faglige råd, klare rammer for inddragelse og en tydelig fortælling om sekretariatet som redskab for medlemmerne. Sådan kan den professionelle drift og service understøtte, snarere end erstatte, medlemsforankringen og gøre organisationen både robust, effektiv og tæt på det idrætsliv, den er sat i verden for at tjene.

Det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund

Det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund bygger på en udviklingslogik, hvor forbundet først og fremmest fungerer som platform for projekter, programmer og samarbejder med eksterne aktører. Bestyrelsen fastlægger nogle få, tydelige strategiske fokusområder og rammer for, hvilke typer indsatser og partnerskaber forbundet vil engagere sig i. Et relativt slankt, men fagligt stærkt sekretariat arbejder derefter med en portefølje af tidsbegrænsede projekter, som ofte finansieres gennem fonde, offentlige puljer, aftaler med kommuner og andre samarbejdspartnere. Hvor den klassiske medlemsforening samler meget arbejde i stående udvalg, er kernen her evnen til at skabe, drive og afslutte projekter, der understøtter forbundets strategi.

I denne type forbund er det mindre centralt at have mange permanente udvalg og komitéer og mere vigtigt at kunne etablere midlertidige projektgrupper, netværk og partnerskaber, som kan sammensættes efter opgave og opløses igen, når indsatsen er gennemført. Frivillige og fagpersoner inddrages primært i konkrete projekter, events og tidsafgrænsede forløb, frem for at sidde i tunge, faste udvalg med bredt ansvar. Arbejdsformen er ofte præget af tværgående teams, hyppige justeringer og en høj grad af læring undervejs, hvor erfaringer fra ét projekt bruges til at forme det næste. Et forbund, der for eksempel arbejder med nye idrætsformer, outdooraktiviteter, facilitetsudvikling eller socialt orienterede indsatser, vil ofte trives i denne logik, fordi den gør det muligt hurtigt at samle kræfter om et tema og prøve noget af i praksis og derefter beslutte, om det skal videreføres, skaleres op eller afsluttes.

Et eksempel på et forbund, der ligger tæt på idealtypen om det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund, er Parasport Danmark. Forbundet

arbejder i høj grad gennem tidsbegrænsede projekter og strategiske samarbejder finansieret af puljer, fonde og aftaler med nationale og internationale partnere (Parasport Danmark, u.å.; Bevica Foundation, u.å.; Parasport Danmark, u.å.-a). Meget af sekretariatets kapacitet er bundet op på at udvikle, drive og afslutte projekter, der skal skabe nye tilbud, nå nye målgrupper eller styrke inklusion og tilgængelighed, ofte i samarbejde med kommuner, skoler, andre forbund og handicaporganisationer. Tilsvarende arbejder Surf & SUP Danmark med en betydelig portefølje af udviklingsprojekter og partnerskaber, blandt andet med fonde og kystkommuner, hvor fokus er at skabe nye aktiviteter i den blå natur, udvikle klubmiljøer og nå nye brugergrupper gennem tidsafgrænsede indsatser (Surf & SUP Danmark, 2026; Ringkøbing-Skjern Kommune, 2025). Samtidig varetager begge forbund fortsat klassiske medlems- og driftsopgaver i relation til klubber, events, uddannelse og til dels turnerings- eller konkurrenceaktiviteter, hvilket betyder, at de i praksis er hybrider, hvor en stærk udviklingslogik er kombineret med mere traditionelle funktioner. Netop denne blanding illustrerer, hvordan idealtypen ikke skal forstås som en opskrift, men som en analytisk linse til at se, hvordan projekter, partnerskaber og ekstern finansiering kan blive bærende organiserende principper i dele af en moderne medlemsorganisation.

Denne idealtipe rummer flere styrker. For det første giver den høj fleksibilitet. Forbundene kan relativt hurtigt reagere på nye politiske satsninger, puljemuligheder, partnerønsker eller tendenser i idrætten, fordi strukturen er designet til at etablere og håndtere midlertidige projekter. For det andet fremmer den innovationskraft. Når sekretariatet arbejder med udvikling som en kerneopgave og har mandat til at opsøge samarbejder på tværs af organisationer og sektorer, opstår der ofte nye formater, programmer og samarbejdsmodeller, som ikke nødvendigvis ville være blevet udviklet i en mere traditionel udvalgsstruktur. For det tredje kan modellen gøre forbundet attraktivt som samarbejdspartner, fordi det fremstår som en dynamisk aktør, der kan sætte retning, samle relevante miljøer og drive udviklingsprocesser fremad. For frivillige kan denne måde at organisere sig på være appellerende, fordi engagementet knyttes til overskuelige, men betydningsfulde opgaver med klare mål og en tydelig tidsramme. Det kan f.eks. være at indgå i en projektgruppe, der udvikler en ny eventserie, tester nye træningskoncepter eller gennemfører en kampagne sammen med en kommune eller en fond. Det gør det lettere at tiltrække frivillige, der ikke ønsker at binde sig til mange års organisatoriske poster, men gerne vil bidrage intensivt i kortere perioder (Jacobsen, 2023). For medarbejdere i sekretariatet kan den projekt- og partnerskabsorienterede logik også opleves meningsfuld, fordi arbejdsdagen i høj grad handler om at skabe ny udvikling, opbygge relationer og omsætte strategiske intentioner til konkrete aktiviteter.

Samtidig rummer modellen også nogle sårbarheder, som ledelse og bestyrelse

er nødt til at forholde sig aktivt til. En af de største handler om risikoen for fragmentering. Når en stor del af organisationens aktivitet ligger i projekter med egne mål, egne finansieringskilder og egne samarbejdskredse, kan det være svært at bevare overblikket over, hvordan det hele hænger sammen. Hvis der ikke arbejdes systematisk med koordinering, fælles prioritering og opsamling af erfaringer, kan projekter komme til at leve deres eget liv uden klar forbindelse til forbundets overordnede strategi og basisopgaver. Når finansieringen ophører, eller nøglepersoner forsvinder, kan vigtige indsatser forsvinde, uden at viden og resultater er forankret i mere permanente strukturer. Der er også en risiko for projekttræthed, både blandt ansatte og frivillige. Hvis der hele tiden sættes nye projekter i gang, uden at der ryddes op i den samlede portefølje, eller uden at der er tid til at konsolidere det, som virker, kan organisationen opleves som konstant på vej videre til det næste. Medarbejdere kan føle, at de hele tiden skal søge midler, levere rapporter og skifte fokus, og frivillige kan miste overblikket over, hvad der egentlig er forbundets kerneopgaver. Økonomisk kan afhængighed af projektmidler skabe usikkerhed, hvis centrale funktioner i praksis er finansieret gennem midlertidige bevillinger. I perioder med færre puljemuligheder kan det føre til reduktion af indsatsområder og tab af kompetencer, som det kan tage lang tid at genopbygge.

For bestyrelser, direktører og udviklingskonsulenter er denne model særligt relevant i forbund, hvor udviklingsopgaver, nye målgrupper, facilitetsudvikling, samskabelse eller policyarbejde fylder meget, og hvor forbundets rolle i høj grad er at drive eller koordinere udvikling på tværs af aktører. Den kan være et stærkt valg, når man ønsker at positionere forbundet som en aktør, der sætter dagsordenen og går forrest i at afprøve nye løsninger i samarbejde med kommuner, fonde, klubber og andre organisationer. Samtidig kræver modellen, at bestyrelsen tydeligt beslutter, hvilke opgaver og funktioner der skal være permanente og uafhængige af projektøkonomi, og hvilke der med fordel kan organiseres som midlertidige, eksperimenterende indsatser. Et vigtigt ledelsesgreb i et projekt- og partnerskabsorienteret udviklingsforbund er at etablere en enkel ramme for projektporteføljen. Bestyrelsen kan for eksempel definere få strategiske spor, som alle større projekter skal knytte sig til, og sekretariatet kan have en fast praksis for at vurdere, om nye projektmuligheder faktisk understøtter disse spor. Det kan også være hensigtsmæssigt at beslutte, at visse basisfunktioner altid ligger uden for projekter, for eksempel grundlæggende rådgivning til klubber, centrale uddannelsesstilbud eller arbejdet med sikkerhed og retningslinjer. På den måde undgår man, at kerneopgaver skifter ejerskab alt efter, hvilke puljer der er åbne.

Når den projekt- og partnerskabsorienterede udviklingslogik kombineres med klare politiske pejlemærker og enkelte stabile strukturer, kan den give forbundet en stærk kombination af bevægelighed og retning. Frivillige får mulighed for at engagere sig i konkrete, meningsfulde indsatser uden at behøve at påtage sig langva-

rige organisatoriske poster. Medarbejdere får mulighed for at arbejde systematisk med udvikling og samarbejder, samtidig med at deres arbejde tydeligt kobles til forbundets samlede strategi. Bestyrelsen kan bruge projekterne som redskaber til at omsætte strategiske ambitioner til praksis, snarere end at projekterne udvikler sig uafhængigt af den politiske retning. Udfordringen er ikke blot at sætte mange projekter i gang, men at sikre, at de tilsammen styrker forbundets evne til at skabe bedre betingelser for idræt, fællesskab og deltagelse for medlemmerne.

Tabel 1: Sammenligning af tre idealtyper for medlemsorganisationer

Dimension	Klassisk medlems-organisation	Professionelt drifts- og serviceforbund	Projekt- og partnerskabs-orienteret udviklingsforbund
Grundlogik	Medlemsnær, frivilligheds- og udvalgsbåret	Professionel service og drift til medlemsklubber	Udvikling, innovation, projekter og eksterne partnerskaber
Bestyrelsens rolle	Sætter retning og deltager ofte selv i opgaveløsning via udvalg	Sætter retning, prioriterer og fører tilsyn med afstand til den daglige drift	Sætter strategiske fokusområder og rammer for projekter og partnerskaber
Sekretariatets tyngde	Lille eller begrænset, primært administration og støtte	Større og fagligt specialiseret, bærer hovedparten af drifts- og udviklingsopgaver	Slank, men projektstærkt, arbejder med portefølje af midlertidige indsatser
Frivilliges rolle	Bærer meget af det faglige og praktiske arbejde i stående udvalg og komiteer	Mere fokuseret på faglige råd, udvalg og udvalgte funktioner	Indgår primært i konkrete projekter, events og midlertidige indsatser
Beslutnings- og arbejdsform	Mange møder, udvalg og lag med høj grad af medlemsinvolvering	Klare procedurer, standarder og årshjul med en mere hierarkisk og systematiseret arbejdsform	Netværks og projektarbejde med tværgående teams og løbende tilpasning
Styrker	Højt ejerskab, stærk medlemskultur, tæt kontakt til klubber	Stabilitet, effektivitet, kapacitet til komplekse driftsopgaver	Høj fleksibilitet, innovationskraft, god til at udnytte puljer og nye muligheder
Sårbarheder	Risiko for langsomme beslutninger og uklar retning, vanskeligt ved at imødekomme krav om professionalisering	Risiko for afstand til medlemmer og frivillige og kan opleves som et system eller en leverandør	Risiko for fragmentering og projekttræthed, erfaringer kan gå tabt uden tilstrækkelig forankring

FRA LAGKAGE TIL BEVIDST ORGANISATIONSDESIGN

Medlemsorganisationer kan over tid ende som lagkager, hvor nye udvalg, projekter og netværk er lagt oven på hinanden, hver gang der er opstået et nyt behov. Det kan fungere i en periode, fordi det afspejler konkrete ønsker, historiske kompromiser og enkelte ildsjæles initiativer. På sigt skaber det dog uklarhed om, hvem der beslutter hvad, hvem der har ansvaret, og hvordan politiske beslutninger bliver omsat til handling. For en bestyrelse eller ledelse er organiseringen derfor ikke et teknisk spørgsmål i baggrunden, men et strategisk valg på linje med økonomi, politiske prioriteringer og udviklingsmål.

En lille eller mellemstor medlemsorganisation kan med fordel gribe arbejdet an i tre enkle skridt. Første skridt er at skabe et overblik over den nuværende struktur. Det kan gøres ved på et udviklingsseminar at samle alle udvalg, arbejdsgrupper, projekter, netværk og sekretariatsfunktioner på ét ark og for hver enhed notere formål, hovedopgaver, og hvem der har beslutningsretten. Øvelsen gør ofte de historiske lag, dobbeltfunktioner og utydelige snitflader synlige på en måde, der gør det lettere at tale om dem.

Andet skridt er at holde dette billede op mod de tre idealtyper: den klassiske medlemsforening, det professionelle drifts- og serviceforbund og det projekt- og partnerskabsorienterede udviklingsforbund. Bestyrelse og nøglepersoner kan for hver del af organisationen spørge, om den ligner klassisk foreningsarbejde med frivillige og udvalg, løbende drift med faste opgaver i sekretariatet eller udviklingsarbejde i form af tidsbegrænsede projekter og samarbejder. Pointen er ikke at presse organisationen ind i en ren model, men at få øje på, hvilke logikker der fylder hvor, og om de faktisk passer til forbundets størrelse, strategi og frivilligkultur.

Tredje skridt er at formulere nogle få, klare principper, der kan fungere som kompas for et justeret organisationsdesign. Det kan for eksempel være, at alt hvad der handler om daglig drift og medlemsservice så vidt muligt samles i sekretariatet, at værdier, retning og større prioriteringer altid behandles i bestyrelsen, og at større udviklingsopgaver organiseres som tydelige projekter med egne mål, tidsramme og projektgruppe i stedet for at blive lagt oven i et i forvejen presset udvalg. I praksis kan det betyde, at enkelte udvalg lægges sammen, at gamle arbejdsgrupper uden et klart formål nedlægges, at der igangsættes et afgrænset strategisk projekt, og at bestyrelsens møder fremover tydeligt skelner mellem punkter om strategi, udvikling og drift.

For at gøre arbejdet konkret kan bestyrelse og ledelse tage udgangspunkt i procesvejledningen (se bilaget). Her omsættes de tre idealtyper til en enkel trin-for-trin-ramme til kortlægning af den nuværende struktur, drøftelse af mulige fremtidige modeller og beslutning om justeringer af organiseringen. På den måde bliver bevægelsen fra lagkage til bevidst organisationsdesign en praktisk opgave, der kan gennemføres inden for en overskuelig tidsramme.

Set i lyset af stigende krav til dokumentation, samarbejde og ansvarlighed er fraværet af bevidst organisationsdesign blevet en udfordring i sig selv for medlemsorganisationer. Når bestyrelse og ledelse bruger de tre idealtyper som en fælles referenceramme og et samtaleredskab, kan selv små forbund tage aktivt ejerskab over deres struktur. Organiseringen bliver dermed ikke blot en historisk arv, men et redskab til at styrke legitimitet, handlekraft og langsigtet bæredygtighed i en idrætssektor, hvor kravene til kvalitet, åbenhed og omstilling hele tiden skærpes.

REFERENCER

- Bevica Foundation. (u.å.). Parasport Denmark.
<https://www.bevicafonden.dk/partnerskab/parasport-danmark>
- Dansk Faldskærms Union. (u.å.). Strategi og vision.
<https://dfu.dk/om-dfu/strategi-og-vision>
- Dansk Sejlunion. (2022). Bliver din klub påvirket af Natura 2000-planerne?
<https://dansksejlunion.dk/nyheder/2022/natura-2000>
- Danmarks Idrætsforbund. (2023). Årsmøde 2023: Årsmødemateriale.
<https://www.dif.dk/media/soohthyu/dif-s-aarsmoedemateriale-2023.pdf>
- GymDanmark. (2020). Politisk program. <https://gymdanmark.dk/forbund/retningslinjer/politisk-program/>
- Hansen, J. (2023, 14. september). Dansk Skytte Union: Regeringens nye bandepakke rammer igen den frivillige idræt. Idrætsmonitor. <https://idraetsmonitor.dk/debat/art9528787/Regeringens-nye-bandepakke-rammer-igen-den-frivillige-idr%C3%A6t>
- Idrættens Analyseinstitut og Advice. (2022). Danskernes digitale idrætsforening: Inspirationskatalog og samlet rapport med bilag. Kulturens og Idrættens Innovationshub. <https://www.idan.dk/media/hdcbro4g/danskernes-digitale-idraetsforening-inspirationskatalog-og-samlet-rapport-med-bilag.pdf>
- Jacobsen, T. T. (2021). Demokrati, magt og politik: Idrætsorganisationernes politiske indflydelse under COVID-19. Forum for Idræt, 37(1), 258–284.
<https://doi.org/10.7146/ffi.v37i1.129289>
- Jacobsen, T. T. (2023). Frivilligkrise eller frivillighed under forandring? Når traditionelle foreningsrammer møder moderne frivillighed. Forum for Idræt, 37(2), 72–81.
<https://doi.org/10.7146/ffi.v37i2.135512>
- Jacobsen, T. T. (2024). Forandringer i idrættens styringssystemer: Øget fokus på klimaindsats og digitalisering fører til nye styringsformer. Forum for Idræt, 39, 57–85. Hentet fra <https://tidsskrift.dk/forumforidraet/article/view/145162>

- Jacobsen, T. T. (2024a, 10. juni). Forbund kan risikere at miste fokus på kerneopgaven i jagten på økonomisk støtte. Idrætsmonitor. <https://idraetsmonitor.dk/debat/art9934978/Forbund-kan-risikere-at-miste-fokus-p%C3%A5-kerneopgaven-i-jagten-p%C3%A5-%C3%B8konomisk-st%C3%B8tte>
- Jacobsen, T. T. (2025, 23. april). Idrætten taber terræn i den store kamp om arealerne. Altinget Idræt. <https://www.altinget.dk/idraet/artikel/friluftslivet-risikerer-at-gaa-tabt-i-kampen-om-danmarks-arealer-det-vil-ramme-helt-ind-i-kernen-af-dansk-kultur>
- Kirkegaard, K. L. (2008). Evaluering af DGI træningskultur: Samlet evalueringsrapport (2. udg.). Idrættens Analyseinstitut. <https://www.idan.dk/media/zbb15his/dgievaluering.pdf>
- Parasport Danmark. (u.å.). Globale udviklingsprojekter. <https://parasport.dk/aktiviteter/oevrige-aktiviteter/globale-udviklingsprojekter/>
- Parasport Danmark. (u.å.-a). Vision og strategi 2025. <https://parasport.dk/om-parasport-danmark/om-forbundet/vision-og-strategi-2025/>
- Ringkøbing-Skjern Kommune. (2025). Kommune puster endnu mere vind i surf-sejlene. <https://www.rksk.dk/nyheder/kommunen/2025/november/kommune-puster-endnu-mere-vind-i-surf-sejlene>
- Skydesport Danmark. (u.å.). Strategi. <https://skytteunion.dk/page/skydesport-danmark-strategi>
- Surf & SUP Danmark. (2026, 2. marts). Millionstøtte skal styrke unges trivsel og fællesskaber gennem aktiviteter i den blå natur. <https://surfsup.dk/da/articles/millionstotte-skal-styrke-unges-trivsel-og-faellesskaber-gennem-aktiviteter-i-den-bla-natur>
- Thøgersen, M., & Bjerrum, H. (2022). Foreninger mellem aktiviteter, samråd og kommuner: Foreningers positionering og samfundsmæssige engagement i fire casekommuner (Delrapport 3). Videncenter for Folkeoplysning. https://www.vifo.dk/media/m1nollme/samraad_delrapport-3_final.pdf
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr. Hentet fra <https://archive.org/details/wirtschaftundgesoowebeuoft>

ENGLISH ABSTRACT

Organizational design in membership-based organizations: from layered structures to strategic governance

The article examines how membership organizations can redesign their structures in response to intensifying demands for accountability, documented impact and strategic advocacy. Drawing on Max Weber's concept of ideal types, it develops three ideal typical organizational models: the classic membership organization, the professional service-oriented organization and the project and partnership-driven development organization. These ideal types are used as analytical lenses to unpack layered, historically grown governance arrangements and to clarify the distinct institutional logics that shape roles, decision-making, and task allocation in practice. Empirically, the analysis is grounded in five national sport organizations, Danish Shooting Union, the Danish Parachuting Federation, Danish Curling Association, Surf & SUP Denmark and Parasport Denmark, each illustrating different movements between, and combinations of, the three ideal types. Building on these insights, the article adopts an explicitly practice-oriented perspective and offers concrete tools for strategic organizational design, including how to map existing structures, diagnose dominant logics and use the three ideal types as a framework for making deliberate and coherent design choices for the future.

BILAG: PROCESVEJLEDNING

Trin 1: Kortlæg lagkagen

Bestyrelsen og direktionen udfylder i fællesskab en enkel oversigt over de dele af organisationen, der findes i dag:

- Bestyrelse
- Stående udvalg og komiteer
- Midlertidige arbejdsgrupper eller taskforces
- Projekter (f.eks. fondsfinansierede indsatser)
- Netværk eller uformelle grupper
- Sekretariatsfunktioner

For hver enhed skriver I i et skema:

1. Navn
2. Formål (hvorfor findes den)
3. Opgaver (hvad laver den i praksis)
4. Beslutningskraft (hvad kan den beslutte selv, og hvad skal videre til bestyrelsen)

5. Nuværende bemanning (frivillige, ansatte, blandet)

Dette giver et fælles billede af den faktiske lagkage og gør det synligt, hvor der er overlap og utydelige snitflader.

Trin 2: Kobling til idealtyperne

Dernæst vurderer bestyrelsen hver enhed i skemaet ud fra de tre idealtyper:

- Klassisk medlemsforening
- Frivilligt båret, mange møder, stærk medlemsforankring
- Professionelt drifts- og serviceforbund
- Sekretariatstung, faste opgaver, standarder og årshjul
- Projekt- og partnerskabsorienteret udviklingsforbund
- Tidsafgrænsede projekter, midler fra puljer og fonde, samarbejder

For hver enhed stiller I tre spørgsmål:

1. Hvilken idealtipe ligner denne enhed mest i dag, og hvorfor?
2. Passer det til den opgave, enheden skal løse, eller burde den i virkeligheden ligne en anden idealtipe mere?
3. Hvad er de største styrker og svagheder ved, at den er organiseret som nu?

Dette kan gøres som en simpel farvekodning:

- Grøn prik for "klassisk medlemsforeningslogik"
- Blå prik for "drifts- og servicelogik"
- Gul prik for "projekt- og udviklingslogik"

På den måde kan I hurtigt se, hvilke logikker der fylder mest hvor.

Trin 3: Fra analyse til konkrete valg

Til sidst bruger bestyrelsen kortlægningen til at træffe nogle konkrete designvalg. Brug f.eks. følgende spørgsmål i en styret drøftelse:

- Hvor ønsker vi bevidst at styrke forenings- og frivillighedslogikken, fordi medlemsnærhed og ejerskab er vigtigst?
- Hvor bør vi styrke driftslogikken, fordi opgaverne kræver stabilitet, faglighed og klare procedurer?
- Hvilke opgaver bør samles i egentlige udviklingsprojekter med tydelig start og slutning i stedet for at ligge som "evige punkter" i udvalg?
- Hvilke udvalg, grupper eller projekter kan vi med fordel:
 - Slå sammen
 - Afslutte
 - Etablere på ny med klarere mandat og tidsramme

Lav til sidst en enkel oversigt, hvor I for de næste 2–3 år beslutter:

- Hvad der er den ønskede hovedlogik for forbundet som helhed (f.eks. “primært medlemsforeningslogik med udvalgte professionelle driftsområder og enkelte strategiske projekter”).
- Hvad bestyrelsen fremover vil fokusere på (strategi, værdier, prioriteringer).
- Hvad sekretariatet skal have klart ansvar for (drift, medlemsservice, forberedelse af sager).
- Hvordan og hvornår projekter og midlertidige arbejdsgrupper bruges, og hvordan erfaringer derfra forankres i den faste struktur.

Denne model kan bruges som et fast udviklingsværktøj hvert tredje eller femte år, så organiseringen løbende justeres i takt med nye krav, ressourcer og muligheder.