

Referat af bestyrelsesmøde nr. 97, d. 13/9-2018, kl. 18-20, temamøde om strategi og digitalisering.

Til stede (bestyrelsen): Martin Frandsen, Grete Ørskov, Anders Bülow, Jens Rosengaard, Sten Emborg, Aage Nipper, Jens Wagner Thomsen (tilforordnet)

Afbud: Mathilde Edelvang

I mødet deltog desuden: Henrik Sieling og Inger Billund.

Oplæg/baggrundspapir til temamødet (forretningsudvalget)

Forud for bestyrelsesmødet havde forretningsudvalget udarbejdet nedenstående baggrundspapir, der var rundsendt bestyrelsen og udvalgsformændene.

Baggrundspapiret udtrykker forretningsudvalgets vurdering af den organisatoriske status i SKK sommeren 2018. De fremmødte roste det fremsendte materiale, og der var ingen indholdsmæssige tilføjelser.

Der var enighed om at baggrundspapiret var for omfangsrigt at drøfte på 2 timer – og drøftelserne koncentrerede sig derfor om at drøfte visionen og overordnet strategi, da disse vil være styrende for de valg man efterfølgende træffer. Formanden foreslog at drøftelserne tog udgangspunkt i balancen mellem det man kan kalde en fremmødekultur og det som man kan kalde en selvbetjeningskultur.

Baggrundspapir:

Strategi:

Hvad er strategi? Bestyrelsen i SKK udgør den øverste ledelse i klubben, og skal som sådan udstikke de strategiske retningslinjer som den daglige administrative ledelse, forretningsudvalget, og som udvalgsformændene skal arbejde efter. Strategi handler derfor ikke om daglig drift eller om kriseløsninger. Strategi handler om at udarbejde *forpligtende prioriteringer* som hver enkelt udvalgsformand kan arbejde ud fra. Strategi handler om *fremtiden*, nemlig om det vi gerne vil med klubben i forhold til vedtægterne. Strategi udarbejdes i forhold til en formuleret vision (eller utopi) for klubben, og mission (eller eksistensberettigelse). Strategi er retningsgivende i forhold til nogle konkrete mål og handleplaner.

Hvilke strategiske udfordringer står klubben overfor her i efteråret 2018, som kræver en strategisk indsats? Klubben er ikke en forretning, og skal ikke drives på forretningslignende vilkår. Klubben står ikke i en konkurrencesituation i forhold til andre klubber, medlemstilgangen er pt. større end medlemsafgangen. Som

forretningsudvalget ser det i skrivende stund, står klubben med følgende strategiske udfordringer som der skal lægges strategiske planer for:

1. **Klubbens fremtidige profil:** SKK har nu eksisteret i 10 år, og de forskellige kulturer der tidligere eksisterede i de tre klubber der fusionerede i 2008 er efterhånden blevet erstattet af en ny SKK-kultur, som dels er funderet i klubben som klubhavn (bådejerne), kapsejlads, sportssejlads, sejlerskole, sociale arrangementer mv. Der eksisterer formentlig mange (sub)kulturer i klubben omkring mange forskellige fællesskaber. Men klubben har ikke en tydelig profil, som kunne udgøre et særkende. Samtidig er det tydeligt at der er en kraftig medlemstilgang af især bådejere, hvis primære motivation for indmeldelse er at få en bådplads (dette er i sig selv ikke nyt, men er blevet accentueret). Dette fremgår dels på de ansøgningskemaer som klubben modtager, dels gennem den direkte kontakt (bl.a. sekretariatsmailen, som hverdag har flere forespørgsler) og telefoniske kontakt som er etableret med klubtelefonen. Der er behov for en drøftelse af, om klubben skal have en særlig profil, noget som kan samle flest mulige medlemmer, om klubben primært skal være hjemhavn for tursejlere, om der skal satses på sportssejlads, kapsejlads eller andet.
2. **Klubbens faciliteter:** SKK råder over rigtig mange faciliteter: Klubhus, pladsen foran klubhuset, vandpladser, Bedstes hus, skolebåde, sportsbåd, nordre- og søndre landplads med værksteder, skure, masteskure, varmetue osv., nordre klubhus, andel i kran og traktor mv. Alle disse faciliteter er for de fleste klubmedlemmer en selvfølge, men der bør jævnligt evalueres på om behovet for faciliteterne har ændret sig, om vi har for meget, for lidt eller passende, og om faciliteterne udnyttes tilstrækkeligt. Der er behov for drøftelse af en facilitetsstrategi.
3. **Frivilligt arbejde:** Klubbens fundament er **fællesskabet** omkring de aktiviteter der foregår i klubben. Alle arbejder frivilligt, uden løn, med undtagelse af kasserer, der modtager et honorar for bogføringsdelen af funktionen. Derudover udføres enkelte funktioner som rekvireret ydelse hos leverandører: havnemesterfunktionen, rengøring, dele af el-arbejde, dele af vvs-arbejde mm. Det har længe været en stor udfordring, at en meget stor del af det frivillige arbejde udføres af de samme personer, som gennem en årrække har trukket det store læs, både i udvalg og i arbejdsopgaver. Især i forhold til båd håndtering (kranførere, traktorførere mm.) og kapsejladsområdet er må det forudses at den frivillige arbejdskraft bliver stadig ældre, og på længere sigt skal afløses. Initiativet med frivillighedsgruppen er positivt, men spørgsmålet er om der skal tænkes nyt, og at der formuleres en strategi for det frivillige arbejde.
4. **Årshjul:** der sker jævnlig udskiftning i udvalgene, både på formandsposterne og hos medlemmerne. Frivillighedsgruppen har søgt at indsamle arbejdsbeskrivelser fra de enkelte udvalg, men der er endnu ikke kommet et samlet overblik. Det betyder, at overlevering af de enkelte udvalgs arbejdsopgaver (hvad og hvornår) er meget usikkert. Der har været talt om etablering af et digitalt årshjul for de enkelte udvalg, og det burde overvejes om

tiden ikke er inde til at få dette gennemført, og at der lægges en strategi for driftssikkerhed i udvalgene.

5. **Gennemsigtighed i arbejdet i de enkelte udvalg:** der eksisterer rigtig mange udvalg i klubben. Nogle udvalg er repræsenteret i bestyrelsen, men ikke alle. Hverken bestyrelsen eller forretningsudvalget, eller generalforsamlingen (klubbens medlemmer) har overblik over hvem der er medlemmer af de forskellige udvalg, eller hvad der drøftes og besluttes i de enkelte udvalg. Der er krav om gennemsigtighed i bestyrelsens og forretningsudvalgets arbejde, og alle referater herfra er offentlige tilgængelige på klubbens hjemmeside. Dette er ikke tilfældet i de enkelte udvalg. Holdes der møder? Hvad drøftes på disse møder? Hvad besluttes på disse møder? Der bør lægges en strategi for gennemsigtighed for arbejdet i de enkelte udvalg.
6. **Samarbejdet på tværs i klubben:** det er nødvendigt at der samarbejdes på tværs i klubben, så de enkelte udvalg ikke "træder hinanden over tæerne" eller at arbejdsopgaver ikke bliver udført eller færdiggjort fordi de lander mellem to udvalg der ikke har fået afklaret grænseflader (f. eks. drifts-husudvalget og pladsudvalg i forhold til landpladsen). Samarbejdet mellem havnemester og pladsudvalg fungerer ikke optimalt. I hvilken udstrækning er der et samarbejde mellem sportsudvalget og kapsejls og/eller skoleudvalg? I mange tilfælde oplever forretningsudvalget en ikke-kontakt mellem udvalgene. Der er behov for en strategi for samarbejdet på tværs i klubben.
7. **Kommunikation eksternt og internt:** Der er etableret et kommunikationsudvalg, som afløser det tidligere info-udvalg, der nedlagde sig selv. I skrivende stund er kommunikationsudvalget i en afklarende fase. Der er i udvalget valgt en kontaktperson til hvert udvalg, men enten er der ikke etableret kontakt mellem kontaktperson og udvalg, eller kontaktpersonerne bruges ikke af udvalgene. Kommunikationsudvalgets formand er samtidig webmaster, samtidig med at enkelt formænd, eller udvalgsmedlemmer selv lægger nyheder/indlæg ud på klubbens hjemmeside, og helst på hjemmesidens forside, og ikke under de faneblade hvor de rettelig hører hjemme. Der er store mængder af data på klubbens hjemmeside, der ikke er opdaterede (primært nå der er log-in). Der er behov for udarbejdelse af en kommunikationsstrategi, der kan lægge retningslinjer for kommunikationsudvalget.
8. **Det administrative arbejde i klubben er sårbart:** Det administrative arbejde i klubben er sårbart. Får klubbens kasserer forfald er der ingen reel back-up, og ingen back-up med reel indsigt i kasserens arbejde. Der eksisterer ikke på nuværende tidspunkt en kassererinstruks. Betalinger godkendes af kasserer og formand, ved forfald af den ene af de to kan der ikke foretages udbetalinger. Kun ganske få har overblik over og dybtgående indsigt i klubbens database (Winkas). Oversigt over hvilke både der er tilknyttet klubben er ikke opdateret, ingen har reelt set overblik. Disse og andre forhold udgør en sårbarhed i klubbens administrative arbejde. Der bør drøftes en strategi for hvorledes der kan sikres kontinuitet og mindre sårbarhed indenfor dette område.
9. **Havnemesterfunktion:** Denne funktion er vigtig i forhold til gæster i havnen, men er også et sted, hvor rigtig mange medlemmer henvender sig (nøgler, el-

stik, ledige pladser i ferieperiode, gæstepladser, anvisning af pladser til nye medlemmer der er bådejere, men ikke har fået skrevet sig på venteliste, osv.). Samarbejdet mellem havnemester og pladsformand er vigtigt men tilsyneladende ikke optimalt. Havnemesterfunktionen er dyr, og der bør drøftes hvordan man strategisk mest hensigt får optimeret havnemesterfunktionen.

Digitalisering:

Digitalisering udgør en særlig problemstilling i klubben, som der endnu ikke er lagt en samlet strategi for. Digitalisering betyder at en stor del af de funktioner der tidligere og pt. udføres manuelt og ved fysisk fremmøde. Meget er sket indenfor de 10 år som klubben har eksisteret. Hjemmesiden er etableret og nu rimeligt velfungerende, og under stadig udvikling (se ovenfor under kommunikation). Her nævnes i flæng:

- Klubben har en medlemsdatabase, hvori der også bogføres (Winkas).
- Der eksisterer en elektronisk kalender på hjemmesiden, hvor man kan tilmelde sig elektronisk til forskellige arrangementer.
- Der er etableret betalingsautomat der er velfungerende (om end til tider lidt sårbart).
- Klubbladet er nedlagt, der har været forsøgt nyhedsbreve som erstatning, men dette er gået i stå efter at det tidligere info-udvalg nedlagde sig selv.
- En stor del af betalinger fra medlemmer foregår via BS, hvilket har medført færre restancer.
- En meget stor del af kommunikationen mellem sekretariat, kasserer mv. og medlemmerne foregår pr. mail.
- Der er på medlemsinitiativ etableret en facebook-side, hvor medlemmer kommunikerer internt.
- Sejlerskolen har en lukket facebook-side hvor eleverne og instruktører mv. kommunikerer sammen.
- Festudvalget (og til dels frivillighedsgruppen) sender direct-mails ud til alle medlemmer. Dette kræver at vort medlems-database konstant er opdateret, og at man ved, hvorledes man kan trække opdaterede mailingslister.

Men en del spørgsmål trænger sig på:

1. Ovenfor er beskrevet udfordringerne på det **kommunikative område** (punkt 6), behovet for udarbejdelse af en kommunikationsstrategi. Dette er en del af digitaliseringsproblematikken.
2. **Ventelister/optagningslister:** Det har været nævnt flere gange, at fysiske ventelister og optagningslister bør erstattes af digitale lister. Dette har været udtrykt som et ønske fra pladsformandens side. Det bør drøftes om man ønsker disse funktioner digitaliseret.
 1. **Mailinglister:** Det skal afklares hvem der kan trække mailingslister ud af klubbens database. For øjeblikket er det festudvalg, kasserer, frivillighedsgruppe. Men der bør udarbejdes en klar instruks indenfor dette område.
 2. **Mobile-pay.** Det skal afklares om der skal etableres mobile-pay i klubben, og til hvilke funktioner. F. eks. kunne man forestille sig at der i forbindelse med optagning og søsætning etableres mobile-pay, således at disse opgaver kun

udføres når den enkelte bådejer kan vise kranfører at der er betalt for ydelsen. Det samme gør sig gældende i forbindelse med betaling ved sociale arrangementer (fredagsaftener, fester, mv.). Dette vil formentlig kunne spare de enkelte udvalg og kasserer for arbejde.

3. **Opdatering af databasen (Winkas):** især data på både tilknyttet klubben trænger til at blive opdateret, således at pladsformand og kasserer kan regne med at data er pålidelige.
4. **Privatlivspolitik:** Medlemsoversigten indeholder pt. over 1.200 medlemmer, da man siden oprettelsen i Winkas ikke har slettet udmeldte, afdøde, ekskluderede eller andre slettede medlemmer. Dette strider imod vores privatlivspolitik, og bør iværksættes straks.

Digitalisering generelt: Generelt set bør det drøftes i hvilken udstrækning man i klubben ønsker en øget digitalisering. En effekt af øget digitalisering kan være at de enkelte medlemmer i større og større udstrækning kan gennemføre flere og flere funktioner (f. eks. ventelister og optagningslister) hjemmefra, men hvis man ønsker at SKK skal være et mødested for sejlere og sejlinteresserede bør det drøftes hvilke og hvor mange funktioner man ønsker digitaliseret, dette bør derfor indgå i den samlede strategi som bestyrelsen skal drøfte. Digitaliseringsstrategien skal endvidere hænge sammen med den kommunikationsstrategi som også presser sig på.

Hovedelementer i drøftelserne (referat)

Formanden indledte med at præcisere at man på mødet primært kunne forvente at nå at drøfte det overordnede punkt 1 i oplægget med fokus på selvbetjeningskultur eller fremmødekultur.

Der blev bedt om en uddybning af tankerne om profil, således som det er beskrevet i afsnit 1 i oplægget. Her blev det nævnt at klubben prøver at favne bredt, med elementerne kapsejlad, sportssejlad, tursejlad, skolesejlad mm. Men også at det måske skulle overvejes om der skal satses på at udvikle en særlig profil, eller om der er særlige kulturer som man fra bestyrelsens side ønsker at fremme. Det blev i den forbindelse nævnt, at der formentlig allerede eksisterer forskellige kulturer i klubben, og at der f. eks. alene i udvalgene arbejdes ud fra forskellige kulturelle mønstre. Der blev i den forbindelse nævnt at sejlkлубben som forening skal kunne rumme forskellige interesser.

Sejlkлубben København er ikke længere blot en sammenlægning af 3 gamle klubber. Alene indenfor de sidste to år har 200 nye medlemmer meldt sig i klubben. Heraf har 27 meldt sig ud igen, og 10-12 er passive medlemmer. De nye medlemmer er typisk 30-50 år (her har vi dog ingen håndfast statistik). Det har ofte været nævnt at klubben tiltrækker nye beboere i Nordhavns kvarteret, men i praksis er der stor spredning i Københavns- og Frederiksbergområdet. Efter oprettelsen af klubtelefonen kommer der mange henvendelser fra interesserede (også på sekretariatsmailen, hvor der dagligt er 2-3 henvendelser) hvis primære interesse er mulighed for bådplads.

Drøftelserne havde svært ved kun at forholde sig til overordnet vision og strategi, når der samtidig var et udtrykt behov for at tale praktik. Og mange af eksemplerne (primært fra udvalgene) refererede således også til praktiske eksempler, netop fordi udvalgene primært arbejder med driftsopgaver.

Der var i bestyrelsen enighed om, at der ikke nødvendigvis skal sættes på en bestemt og mere snæver profil, og især at **en fremtidig strategi for klubben skal være en satsning på videreudbygning af foreningskulturen (bl.a. karakteriseret ved at vi alle løfter i fællesskab, baseret på frivilligt arbejde)**. I den forbindelse blev det nævnt at man kunne overveje at adskille en strategi der understøtter foreningskulturen (fællesskabet) fra en mere snæver "bådejerkultur" (forventning om at klubben leverer de serviceydelser som forventes af de enkelte bådejere). Synspunktet var interessant og tankevækkende, men det blev samtidig påpeget at det var meget svært at adskille de to kulturer, idet det i stor udstrækning er de samme medlemmer der er tale om, og at SKK som udgangspunkt driver havnen ud fra en foreningsstrategi, og udgangspunktet for rigtig mange medlemmer er at bådpladser er det centrale i klubben og fylder meget.

Det blev nævnt at grunden til at vi sætter på det frivillige arbejde, er at vi kan holde priserne nede. Derfor er det oplagt bruge den billige bådplads som argumentation en styrkelse af det frivillige arbejde.

Det blev drøftet (med eksempel fra Thurø Sejlklub, der har en meget aktiv optimistafdeling, og med udgangspunkt i at der i klubben nu er flere unge familier med børn) om man skulle fremme børne- og ungdomsarbejdet. Der var generelt en positiv stemning for dette, men det blev samtidig understreget at et initiativ skulle komme nedefra.

Omkring udvalgsarbejdet blev det nævnt at man konkret ikke har overblik over hvem der sidder i udvalgene, hvilken mødefrekvens de har, og hvad der bliver besluttet på møderne. Som udgangspunkt bør klubben have en åben og demokratisk struktur, hvor der er indsigt i både bestyrelsens og udvalgenes arbejde. Bestyrelsesreferater og forretningsudvalgsreferater lægges på hjemmesiden. Klubben bryster sig af at have en gennemsigtig struktur, men beslutningsgrundlaget er ikke altid gennemskueligt. Der blev givet udtryk for at udvalgene primært er optaget af at løse driftsopgaver, og ikke at skrive referater, samt at møderne som regel har karakter af arbejdsmøder, der ikke er egnede til at blive refereret, og måske har det heller ikke har medlemmernes interesse at få detaljeret indsigt.

I forbindelse med drøftelserne om arbejdet i udvalgene blev behovet for udarbejdelse af elektroniske årshjul nævnt. Drifts- husudvalget har indkøbet et elektronisk årshjul, som udvalgsformanden nu er i færd med at udfylde.

Drøftelserne blev gennemført i en god tone, og en første konklusion er at der fortsat skal arbejdes med en styrkelse af foreningskulturen. Drøftelserne forventes videreført, stadig med udgangspunkt i det udarbejdede baggrundspapir, hvor man på de kommende møder (udover de temaer som allerede er fastlagt) vil dykke ned i de enkelte punkter.

Som afslutning blev der opsummeret på drøftelserne, og forretningsudvalget har efterfølgende på baggrund af opsummeringen forsøgsvis formuleret følgende vision for bestyrelsens videre arbejde: "At drive en Sejlklub med overkommelige priser og højt aktivitetsniveau på basis af frivilligt arbejde" Dette indebærer at i Sejlklubben København er man ikke kunde men medlem – og forventes derfor at deltage i frivilligt arbejde med det hovedformål at holde priserne nede OG afholde fællesaktiviteter der styrker klubfølelsen.

Referent: Aage Nipper