



INFORMATIONSUNDERLAG

SAMGÅENDE MELLAN FÖRENINGAR I STOCKHOLMSREGIONEN

Styrgruppen för projekt Nya Friskis&Svettis i Stockholm

Styrgruppen består av styrelserepresentanter från samtliga föreningar som lagt fram proposition om samgående.

Innehållsförteckning	
Förord	2
Inledning och bakgrund.....	3
Sammanfattning och rekommendation till beslut	4
Medlemsdemokrati	5
Bakgrund, syfte och mål	5
Struktur och underlag till extra och ordinarie årsmöten	5
Medlemserbudandet.....	6
Bakgrund, syfte och mål	6
Förslag på gemensam kortstruktur	6
Funktionärererbjudande	7
Bakgrund, syfte och mål	7
Förslag på gemensam modell för funktionärsförmåner	7
Förslag på struktur för funktionärsrelationer, fortbildning, träffar	8
Sammanfattning	8
Organisation	9
Bakgrund, syfte och mål	9
Förslag på gemensam organisation.....	9
Sammanfattning	11
Ekonomi och juridik.....	11
Bakgrund, syfte och mål	11
Kalkyl 3 års sikt	11
Framtida ekonomistyrning	14
Process och avtal för överlåtelser, avveckling och likvidation	15
Genomförande	15
Bakgrund, syfte och mål	15
Projekt- och tidplan för fas 3 – genomförandeprojekt	15
Identifierade risker med åtgärdsplan	16

Förord

Pandemin har ritat om kartan för träningsbranschen. Ungefär hälften av stockholmarna pendlar mellan olika kommuner och många distansarbetar några dagar i veckan. Behovet av att kunna träna både där man bor och där man arbetar eller studerar har därmed ökat kraftigt.

Andra träningsaktörer har erbjudanden som matchar de behoven: Samma träningskort, samma priser och samma villkor gäller på olika orter.

Så ser det inte ut hos Friskis&Svettis idag. Olika lokala Friskisföreningar har olika priser, olika korttyper och olika villkor.

Genom åren har föreningarna försökt samarbeta och hitta synergieffekter. Men eftersom förutsättningarna och behoven ser lite olika ut, har det varit utmanande att fatta gemensamma beslut.

När vi går ihop kan vi arbeta mer enat tillsammans. I projektarbetet har vi sett vilken kraft som frigörs när vi med vår samlade kompetens tar ansvar för helheten - med medlemmarna, funktionärerna och Friskis långsiktiga utveckling i fokus.

Nu har vi en unik möjlighet att framtidssäkra Friskis&Svettis i Stockholmsregionen. Ni - våra medlemmar - rör er över kommungränser, till och från skola, arbete och fritid. Tillsammans kan vi skapa ett bättre träningserbjudande för er.

Bakgrund

I Sverige finns cirka 100 enskilda föreningar under Friskis&Svettis paraply. Att vara så många olika föreningar innebär vissa utmaningar, inte minst när det gäller att hitta erbjudanden som blir förståeliga för er, våra medlemmar – och attraktiva för potentiella medlemmar.

Enad front framåt

Genom åren har vi försökt samarbeta och hitta synergieffekter. Men i ärlighetens namn har vi inte nått så långt. I grunden handlar det om att varje styrelseledamot och varje verksamhetschef har haft i uppdrag att verka för den egna föreningens bästa - inte för det gemensamma bästa. Eftersom förutsättningarna och behoven ser lite olika ut, blir det också svårt att fatta gemensamma beslut.

När vi går ihop kan vi arbeta mer enat tillsammans. I projektarbetet har vi sett vilken kraft som frigörs när vi med vår samlade kompetens tar ansvar för helheten - med medlemmarna, funktionärerna och Friskis långsiktiga utveckling i fokus.

Framtidssäkra Friskis

Våra konkurrenter är offensiva, köpkraften har minskat och träningsvanorna har förändrats efter pandemin. Friskis spretar vad gäller pris, erbjudande, lokaler och villkor. Det behöver vi ändra på.

När vi går ihop kan vi erbjuda mer Friskis till fler och se till att Friskis alltid känns nära oavsett om jag är hemma eller på jobbet. Vi kan säkerställa att alla anläggningar kan utvecklas. Vi kan göra gemensamma kampanjer som stärker vårt varumärke och lockar fler att träna hos oss. Sammantaget: Vi kan framtidssäkra Friskis.

Säkra engagemanget

Idag sliter olika föreningar med alltmer krävande uppgifter. Vi dubbelarbetar och uppfinnar hjulet gång på gång. Det gör att vi inte fullt ut kan dra nytta av vårt starka varumärke, stärka medlemsupplevelsen för er och utveckla verksamheten.

När vi går ihop får vi gemensamma stödfunktioner. Det gör att vi lokalt kan fokusera mycket mer på utvecklingen av det lokala engagemanget och stärka medlemsupplevelsen.

Vi kan också ge våra funktionärer ännu bättre stöd och bjuda in dem till en större gemenskap med bättre möjligheter till inspiration och utveckling. Det stärker det ideella engagemang som Friskis vilar på.

Inledning och bakgrund

Under 2022 utvecklade och beslutade Friskis en nationell strategi för att förbättra sin position på träningsmarknaden. Att gå samman i större och starkare föreningar var en viktig del i strategin. Representanter från föreningar i Stockholmsregionen insåg potentialen för vår region och beslutade i början av 2023 att undersöka möjligheterna för att slå samman föreningarna till en. En projektgrupp bildades för att ta fram ett initialt förslag. I maj presenterades detta förslag för styrelsemedlemmar och verksamhetschefer från varje förening och ett inriktningsbeslut togs att starta ett projekt för samgående.

Projektet påbörjades i september 2023 och representanter från samtliga föreningar har medverkat. Beslut kring de olika delprojekten har löpande tagits av styrgruppen, bestående av en styrelserepresentant från varje förening.

När vi startade projektet var det viktigt att vi startade en ny förening som tog till vara erfarenhet och kunskap från alla ingående föreningar.

Under vecka 3–5, 2024 tog föreningarnas medlemmar ställning till propositionen att gå samman till en förening på extra årsmöten. Av 11 föreningar röstade 9 årsmöten ja till samgående.

De föreningar som röstat ja till ett samgående är Friskis&Svettis i Stockholm, Åkersberga, Sollentuna, Järfälla, Täby/Danderyd, Lidingö, Mäläröarna, Huddinge och Haninge.

Med undantag för Friskis&Svettis Stockholm behöver dessa föreningar enligt stadgarna befästa beslutet på ordinarie årsmöten i april.

Stockholmsföreningen kommer att på ordinarie årsmöte 25 april välja ny, utökad styrelse till den nya föreningen.

De föreningar som valt att inte gå med i den första vågen av samgående, kommer eventuellt att ansluta i ett senare skede, i enlighet med Friskis nationella strategi.

Syftet med projektet nya Friskis&Svettis i Stockholm

Att framtidssäkra Friskis&Svettis och dess organisation och skapa ett ännu bättre medlemserbjudande

Mål med projektet nya Friskis&Svettis i Stockholm

Att skapa en konkurrenskraftig och robust förening i Stockholmsregionen.

Effektmål:

- Ökad konkurrenskraft genom ett enhetligt erbjudande samt erbjuda träning på fler platser.
- Bättre möjlighet till inspiration, fortbildning och samverkan inom träningsformer för funktionärer
- Ökade möjligheter för anställda på anläggning att fokusera på det som skapar mervärde för medlemmar och funktionärer samt aktiviteter som ökar synligheten lokalt
- En effektivare organisation där vi undviker dubbelarbete och kan dra nytta av gemensamma funktioner
- Med fler medlemmar och lägre overheadkostnader per medlem får vi bättre möjligheter till nyetablering, utveckling av lokaler, utrustning och medlemsupplevelser

Sammanfattning och rekommendation till beslut

Förslaget att gå samman grundar sig i den nationella strategi för Friskis som togs fram gemensamt under 2022. Strategin är baserad på behovet av förbättringar i verksamheterna utifrån den omvärld vi lever i. Ett delområde i strategin handlar om att framtidssäkra vår organisation genom att bli färre och starkare föreningar samt arbeta smartare tillsammans.

Förslaget att gå samma till en Friskis&Svettis förening Stockholm har utgått från medlemmarna och behovet att stärka Friskis erbjudande i den konkurrensutsatta marknaden vi lever i.

Genom att gå samman kan vi ge ett enhetligt erbjudande med samma villkor och pris till alla medlemmar i regionen samt erbjuda mer träning på fler platser. Ett kort, 28 anläggningar.

Våra funktionärer är grunden i vår verksamhet. Det är de som träffar er medlemmar och levererar träning och service varje dag. Det har varit viktigt att ge ett enhetligt funktionärserbjudande som upplevs som rättvist för att behålla och stärka engagemanget. Detta för att behålla den unika Friskisstämningen och gemenskapen som så många vittnar om är anledningen till att de väljer Friskis.

Engagemang skapas främst av att få möjlighet att utvecklas, bidra till något större och få en möjlighet att påverka. Det är viktiga drivkrafter som vi vill stärka genom att erbjuda en mängd utvecklings- och inspirationsaktiviteter. Undersökningar visar även att arvudet är viktigt för vissa funktionärer, vilket gör att vi har landat i att samtliga funktionärsroller ska arvoderas.

Organisationen i förslaget är byggd "bottom up". Vilket innebär att behoven lokalt på anläggning har varit vägledande. Det har varit viktigt utifrån ett medlemsperspektiv att de som arbetar på anläggning ska kunna fokusera på det som stärker medlemsupplevelsen och ha relevanta stödfunktioner.

När det gäller medlemsdemokrati har fokus varit att möjliggöra bred förankring hos de ingående föreningarna. Det ska ske i form av ett utskott från de ingående föreningarnas styrelser. Viktigt är att behålla föreningskänslan i den stora föreningen och möjligheten till att fortsätta kunna påverka besluten.

Vad gäller ekonomi har ingången inte varit att ta fram ett besparingsprojekt utan fokus har varit att öka kvaliteten och stärka medlemsupplevelsen. Med det sagt så har en utgångspunkt också varit att säkerställa att föreningen genererar ett stabilt överskott över tid för att möjliggöra framtida investeringar.

Baserat på det underlag som tagits fram och utmaningarna som föreningarna står inför är det projektledningens övertygelse att vi stärker vårt medlemserbjudande, kan leverera mer träning och ökar våra chanser till att kunna öppna fler anläggningar genom ett samgående. Vi blir starkare tillsammans!

Givet vad som delgivits ovan, är det styrelsens och verksamhetsledningens starka rekommendation att Årsmötet röstar ja till ett samgående till en ny större förening i region Stockholm.

Medlemsdemokrati

Bakgrund, syfte och mål

Gruppen som arbetat med medlemsdemokrati har strävat efter att säkerställa ett fortsatt ideellt engagemang och möjlighet att som medlem kunna påverka föreningens utveckling. Detta förutsätter en styrelse med hög kompetens och bred representation.

Målet har varit att ta fram ett arbetssätt för att:

- **Upprätthålla en tydlig styrning av pågående verksamhet**
- **Säkerställa sammangåendet under övergångsfasen**
- **Lägga grunden för en effektiv styrning när sammangåendet är genomfört**

Förutsättningar

Följande frågeställning har varit vägledande:

Hur skulle den nya föreningen struktureras upp om vi byggde den från grunden?

Svaret som resonerats fram är

- **Direkt demokrati:** 1 medlem = 1 röst
- **Tydlig styrning:** 1 Styrelse

Dessa enkla principer har sedan legat till grund för det arbetssätt som nu läggs fram.

Under processen fattade styrgruppen beslut om att sammangåendet juridiskt ska baseras på Stockholmsföreningen, med tillhörande bolag. Detta med anledning av rekommendationer från revisorer och jurister. Med anledning av detta baseras förslagen på F&S Stockholms stadgar.

Struktur och underlag till extra och ordinarie årsmöten

De föreningar som röstade ja vid det extra årsmötet (med undantag från Friskis&Svettis Stockholm*) behöver enligt stadgarna befästa beslutet på ordinarie årsmöten i april.

Föreningarna som röstat ja är: Mälaröarna, Åkersberga, Haninge, Huddinge, Järfälla, Sollentuna, Lidingö, Täby Danderyd och Stockholm.

**Då den nya föreningen bygger på F&S Stockholms juridiska person behöver Stockholm endast ta beslut om samgående på ett årsmöte. Stockholm kommer därför på ordinarie årsmöte 25:e april att välja ny utökad styrelse till den nya föreningen.*

Förändring av stadgar och valberedningens arbetsordning F&S Stockholm

De förändringar som tagits beslut på att genomföras i Stockholmsföreningen stadgar syftar till att säkra både ett bra sammangående med alla föreningar samt lägga grunden för en bra styrelsesammansättning i framtiden.

Beslut om stadgar och arbetsordning som togs på extra årsmöte i Stockholmsföreningen den 1 februari 2024 innebär:

- **Styrelse med 8 ordinarie ledamöter samt ordförande.** En utökad styrelse öppnar upp för bredare representation och kompetens. Eftersom F&S Stockholm likt de flesta föreningarna använder saxningsprincipen så innebär det att 5 ledamöter ska väljas vid ordinarie årsmöte 2024.
- **Valberedning bestående av 5 medlemmar.** Genom att utöka valberedningen skapas förutsättning för större bredd, både kompetensmässigt och geografiskt.
- **Demokratiutskott.** För att säkerställa den demokratiska processen i den större föreningen har varje förening möjlighet att tillsätta 1–2 representanter till ett gemensamt demokratiutskott.

Detta utskott har som uppdrag att tillsammans med valberedningen nominera kandidater till den nya styrelsen under nästkommande två årsmöten. Utöver detta grunduppdrag ska utskottet även vara rådgivande vid tillsättande av nyckeltjänster under omorganisationen.

- **Plats för årsmöten.** Förslag som innebär att årsmöten kan hållas inom föreningens verksamhetsområde. Det öppnar upp för att hålla årsmöten på andra platser än just innerstaden och är en möjlighet att skapa större medlemsengagemang.
- **Representation.** Valberedningen ska även beakta geografi i sitt sökande av kandidater till styrelsen.

Medlemserbjudandet

Bakgrund, syfte och mål

De föreningar som ämnar gå samman har skilda medlemserbjudanden, skilda möjligheter till träning och olika ekonomiska förutsättningar.

Vår marknadskommunikation är idag osynkroniserad. Vidare har varje lokal förening budskap och kampanjer som endast gäller för den föreningen. Det blir svårt för medlemmar att förstå varför en kampanj inte gäller överallt på Friskis. Även att regler och villkor är olika blir obegripligt från ett medlemsperspektiv.

Syftet med medlemserbjudandet är att hitta en gemensam kortstruktur som underlättar för medlemmar att kunna träna i hela regionen till ett förmånligt pris och samma villkor.

Enligt den varumärkesundersökning som gjordes 2023 är flexibilitet och närhet till en anläggning det som främst styr valet av träningsaktör.

Idag pendlar ca 50% av den arbetsföra befolkningen över kommungränserna varje vecka. Därtill många studerande som bor och studerar i olika kommuner.

Genom att vi får ett mer attraktivt och konkurrenskraftigt erbjudande via fler anläggningar med gemensamma villkor, kommer vi förutom att öka medlemsvärdet för befintliga medlemmar, lättare attrahera nya målgrupper. Det blir även lättare för medlemmar som flyttar eller byter arbetsplats/skola att stanna kvar i föreningen när vi finns på fler platser. Genom att vi blir fler stärks föreningens ekonomi och kapacitet som vi återinvesterar i våra medlemmar och anläggningar. Vi får också möjlighet att hålla en högre kvalitet på utrustning, service mm samt möjlighet att nyinvestera i lägen som medlemmar efterfrågar.

Förslag på gemensam kortstruktur

I den kortstrukturen som projektet har tagit fram har vi enats om ett gemensamt pris för träning (både gym och pass) på samtliga anläggningar. I träningskortet ingår även individuell gyminstruktion, tillgänglig tränare, FriskisGo och barnpassning på de anläggningar som erbjuder det.

Utifrån detta har vi också tagit fram en struktur för träning endast på en anläggning, målgruppsanpassade priser, pris om du inte vill binda dig, priser för vår anpassade träning etc.

Vald kortstruktur innehåller:

- Ett gemensamt pris för träning på samtliga 28 anläggningar
- Ett något lägre pris för träning på endast en anläggning
- Erbjudande om bundet, obundet abonnemang eller årskort, månadskort och klippkort
- Rabatterade priser till tonåringar, student och pensionärer
- Extra rabatter till 10–12 år och +85 år

- Gratis för barn under 9 år på utvalda pass
- Gratis prova på vecka

Då Mälaröarna i dagsläget inte har en egen anläggning har vi tagit fram ett specifikt pris för träning endast på Mälaröarna. De medlemmar som tränar på Mälaröarna och vill komma åt träning på fler anläggningar betalar fullt pris enligt tabellen ovan.

I prissättningen har vi även tagit hänsyn till Sverigekortet som ligger på 6000 kr/år för träning i hela Sverige.

Utöver ovan finns även förslag på viktiga gemensamma regler och rutiner, tex gällande inpassering, medlemskommunikation mm för projektet att arbeta vidare med.

Funktionärererbjudande

Bakgrund, syfte och mål

Totalt förekommer idag över 15 olika funktionärsroller och uppdrag. Funktionärererbjudande, roller och arbetssätt varierar i föreningarna och vilka förmåner funktionärerna har beror helt på i vilken förening de är aktiva.

Projektgruppen för funktionärererbjudande har identifierat att det finns behov av att samordna funktionärs- och träningsutveckling. Genom en sammanslagning kan vi skapa goda möjligheter att effektivisera organisationen runt träning och funktionärer. Idag dubbelarbetar vi inom i princip alla områden och varje förening gör till exempel sina egna funktionärsrekryteringar, inspirationsträffar och klädbeställningar. Tillsammans får vi bättre möjlighet att förhandla förmånliga avtal för träningsutrustning och tjänster.

I enlighet med projektets målbild, effektmål samt de medskick som föreningarna har inkommit med under processen har projektgruppens målsättning varit att ta fram ett funktionärererbjudande som bidrar till:

- Starkare funktionärs- och träningsutveckling
- Bättre möjlighet för funktionärer att inspireras, utbildas och samverka inom träningsformerna
- Bibehållet eller stärkt lokalt engagemang
- Enhetligt, förenklat och attraktivt funktionärererbjudande som upplevs rättvist
- Effektivare organisation där vi undviker dubbelarbete och kan dra nytta av gemensamma funktioner

Förslaget innebär förändringar för samtliga föreningar och kommer i någon utsträckning att påverka alla funktionärer.

Under hösten 2023 skickades en enkät ut till samtliga funktionärer i de berörda föreningarna, dvs. till närmare 3000 personer. Svar från över 1000 respondenter gav oss insikter om funktionärernas viktigaste motivatorer och förmåner. Dessa insikter tog vi med oss i arbetet med att forma funktionärererbjudandet och utifrån dem har vi prioriterat det vi bedömt blir bäst för flest funktionärer.

Förslag på gemensam modell för funktionärsförmåner

Funktionärsförmåner

Arvode för samtliga funktionärsuppdrag

Funktionärskort Sverige

Föreningen bekostar **80% av grundutbildningen** och funktionären bekostar 20%

Föreningen bekostar **100% av vidareutbildning** för befintliga funktionärer

Föreningen bekostar längre resor i anslutning till utbildning
Träningskort till anhörig/vän: 30% rabatt på 2 kort per funktionär och år
Övriga rabatter: förhandla och samordna förmånliga rabatter hos utvalda samarbetspartners
Föreningens eget försäljningssortiment: 20% rabatt
1 gästbiljett vid eget pass, i mån av plats

Hygienfaktorer

Funktionärskläder
Konceptpass
Systemstöd för passmusik
Systemstöd för schemaläggning och vikariehantering

Förslag på struktur för funktionärsrelationer, fortbildning, träffar

Sedan diskussionerna om ett samgående inleddes i slutet av 2022 har det lokala engagemanget återkommande lyfts som en farhåga. Det har funnits en oro i föreningarna att en stor, gemensam förening kan leda till att funktionärer blir mer anonyma, inte känner sig sedda och uppskattade, kommer längre ifrån sin kontaktperson på anläggningen och får mindre möjlighet att vara med och påverka. Allt detta skulle kunna leda till sänkt funktionärsengagemang. Dessa farhågor har varit viktiga för projektgruppen att ta fasta på och det upplägg som nu tagits fram syftar till att minimera riskerna för att det ska inträffa.

Varje anläggning kommer att ha en träningsansvarig som kontaktperson för funktionärer inom träning och en platsansvarig som kontaktperson för värdar. Baserat på undersökningens som nämnt ovan, vet vi att det är viktigt att fortsätta med lokala funktionärsträffar och att erbjuda olika arbetssätt lokalt, där funktionärer stöttar varandra.

Det här kommer du som funktionär att kunna ta del av lokalt:

- Anläggningsträffar
- Vårdträffar med fortbildning/inspiration i värdrollen
- Frukostmingel, after work eller liknande
- Introduktion på anläggningen för nya funktionärer (mitt uppdrag på anläggningen/så fungerar det här)
- Funktionärssupport: gruppreflektion, bollplank och check-in

Det här kommer du som funktionär att kunna ta del av på föreningsövergripande nivå:

- Vidareutbildning till ny träningsform eller passtyp
- Fortbildning/inspirationsträffar inom din träningsform
- Mindre inspirationsträffar med träning eller föreläsningar inom olika teman
- Introduktion till föreningen för nya funktionärer (att vara funktionär i föreningen, värderingar och praktikaliteter)
- Utbildning och fortbildning för värdar

Deltagande i F&S Riks större träningskonvent beslutas om från år till år, utifrån möjligheter och föreningens ekonomiska förutsättningar.

Sammanfattning

I nuläget erbjuder fem av de nio föreningarna arvoden i varierande storlek för ordinarie funktionärsuppdrag. De övriga fyra föreningarna erbjuder inget arvode. Det framkommit lika starka åsikter om att behålla arvodet som att det inte ska finnas något arvode. Här har vi behövt jämkä för att hitta ett gemensamt förslag som alla föreningar kan ställa sig bakom. Styrgruppen har efter genomgång av funktionärsenkäten och diskussioner landat i att erbjuda samtliga funktionärer arvode.

Att införa arvoden för samtliga funktionärsuppdrag i alla nio föreningar påverkar kostnaderna signifikant. För att klara kostnaderna har vi i förslaget sänkt arvodesnivån för flera föreningar, tillräckligt mycket för att det ska ge ekonomiska effekter men inte mer än att vi bedömer att majoriteten av funktionärerna ändå kommer att vilja fortsätta sina uppdrag.

2022 var ett år som präglades av besparingar i våra föreningar. Jämfört med 2022 föreslår vi därför även ökade funktionärskostnader med drygt 3,8 MKR fördelat på utbildning, inspiration och träffar samt hygienfaktorer som funktionärskläder och systemstöd. Utbildning, inspiration och träffar bedömer vi är viktigt för att bibehålla det lokala engagemanget. Det är också avgörande för att motivera funktionärerna och kvalitetssäkra vårt erbjudande.

Organisation

Bakgrund, syfte och mål

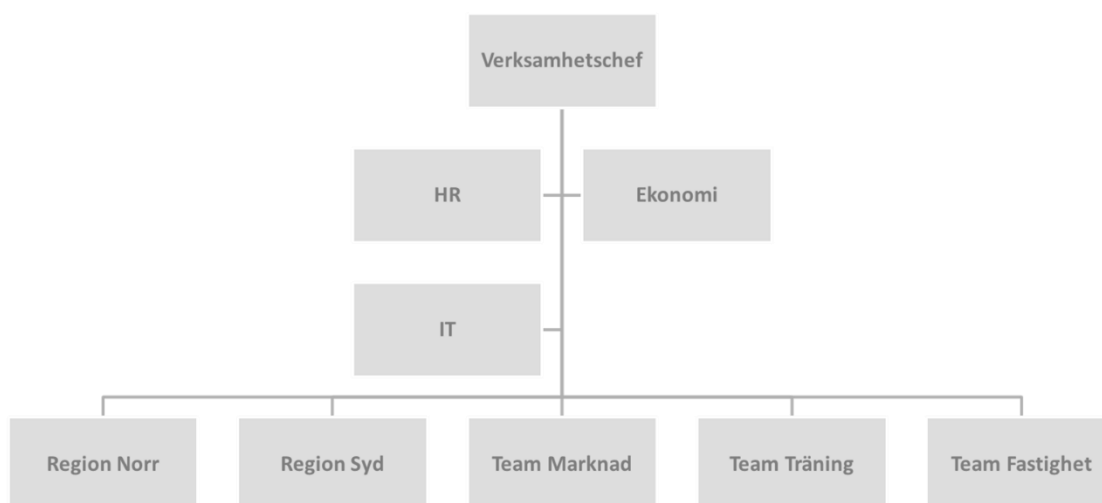
I nuläget finns det ineffektivitet i vår organisation. I vissa föreningar är bemanningen så slimmad att det är svårt att driva verksamheten framåt och uppfylla regulatoriska krav. I andra finns specialister som skulle kunna nyttjas av fler. I de mindre föreningarna blir rollerna av nödvändighet splittrade vilket gör det svårt att skapa den expertis som krävs på dagens konkurrensutsatta marknad.

Målet med den nya organisationen är att behålla lokalt inflytande och snabba beslut samtidigt som vi arbetar gemensamt åt samma håll. Vi ska vara medlemscentrerade, professionella och en god arbetsgivare. Vi har utgått från medlem och funktionär, dvs från träningsanläggningen. Vi har försökt undvika hierarkier och prioriterat kontinuitet varför vi strävat efter att designa attraktiva roller som minimerar personalomsättningen och därmed de risker det skulle medföra.

Den föreslagna organisationen ska betraktas som en start. Den kan sedan utvecklas och förbättras kontinuerligt. Observera att organisationen inte MBL-förhandlas förrän efter årsmötesbesluten och ska därför ses som ett förslag.

Förslag på gemensam organisation

Organisationen består av 5 operativa enheter och 3 staber, vars chefer tillsammans med verksamhetschef utgör ledningsgruppen. Övergången till den nya organisationen sker genom direktinplacering på befintliga roller och intresseanmälan till nya roller. Nya chefsroller tillsätts i samråd mellan HR och verksamhetschef med farfarsavstämning med styrelsen och utskottet.



Anläggning

Arbetet på anläggningen leds av två nyckelroller:

- **Platsansvarig** ansvarar för medlemsupplevelsen på anläggningen och arbetsleder värdar och anställda i receptionen. Ansvarar även för värdupplevelsen.
- **Träningsansvariga** ansvarar för den lokala funktionärs- och träningsupplevelsen samt tränings schemat samt arbetsleder tränare, ledare och inspiratörer. Är även tillgänglig tränare och/ eller leder pass på dagtid.

Inledningsvis bemannas receptionerna med den modell man har i dagsläget. Vissa med fast anställda, andra med timanställda, ideella värdar eller en blandning.

Regioner och områden

Anläggningarna samlas i områden med 3–4 anläggningar. Områdeschefen har personalansvar, ansvar för medlemsupplevelsen, funktionärsupplevelsen, tillväxt och lönsamhet. Här finns budget och mandat att fatta relevanta lokala beslut. Områdeschefen rapporterar till regionchef.

I anläggningsorganisationen finns även ett centralt medlems Serviceteam som besvarar föreningens gemensamma telefonnummer och e-post.

Marknadsavdelningen är föreningens affärsenhet och interna reklambyrå. Marknad, ansvarar för pris- och kortstruktur, sätter marknadsplanen och genomför marknadsaktiviteter för nyförsäljning, medlemsnöjdhet och lojalitet. Man ansvarar även för sociala kanaler, innehåll och försäljning på webben, PR, internkommunikation och event och här finns också företagssäljarna och återförsäljaraffären.

Team träning ansvarar för föreningens gemensamma träningsutbud och medlemsnöjdhet, lönsamhet i träningsformsdimensionen. Teamet driver föreningens strategiska träningsutveckling i samarbete med Riks och lokala träningsansvariga. Virtuella team kommer att säkerställa samarbete i träningsutvecklingen lokalt och centralt. Team träning genomför uttagningar för ledare och tränare ett par gånger per år och härifrån initieras träningsformsträffar och inspirationsevent. Här finns även ansvaret för föreningens personliga tränare.

Team fastighet ansvarar för alla hyresavtal, nybyggnation och ombyggnation. Teamet ansvarar för löpande säkerhetskontroller på anläggning samt för lås, larm och försäkringar. Här finns även ambulerande servicetekniker som tillsammans med lokala vaktmästarteam säkerställer kvalitet på gymutrustning och lokaler.

Synergieffekter

Det finns potential i kostnadsbesparingar rörande externa tjänster. En inköpsansvarig kommer anställas för att förhandla och samordna alla avtal. Ca 50% av den nya föreningens kostnader är lokalkostnader. En effektiv förvaltning av dessa är en annan nyckel till framtida kostnadseffektivitet.

I en personalintensiv verksamhet med långa öppettider och där lokalkostnaderna står för i snitt ca 50% av de totala kostnaderna måste förväntningarna på ekonomiska synergieffekter hållas på en rimlig nivå. De stora synergieffekterna kommer i form av kvalitetshöjning och genom möjligheten att dela på funktioner, tex:

- Samordning av marknadsföringsinsatser där produktion och medieköp gagnar hela regionen
- Ökad försäljning genom anställd personal i receptionerna på högintensiv tid
- Samordnad rekrytering, utbildning, fortbildning och inspiration för funktionärer och medarbetare
- Stark förhandlingskraft i hyresavtal och andra externa kostnader
- Professionellt underhåll av lokaler och utrustning
- Trygg bokföring och ekonomisk analys
- Systematisk insamling, analys av medlemsinsikter, förbättringsarbete
- Gemensam, stabil IT-miljö avseende inpassering, nätverk, stödsystem och IT-support
- Korrekt personaladministration, löner, systematiskt arbetsmiljöarbete, rehabilitering, samverkan

Sammanfattning

Alla föreningar har sedan pandemiåren kraftigt minskat sin bemanning, varför en minskad organisation blir svårt att uppnå utan påverkan på medlemsupplevelsen. Snarare handlar det om att bättre nyttja de resurser vi har för att få en större framåtriktad kraft och förmåga. Här ser vi en stor potential att skapa en mer robust organisation tillsammans för att bättre kunna möta framtida utmaningar. Den nya organisationen kommer att bestå av samma antal heltidstjänster som den existerande vilket innebär att alla anställda kommer att kunna erbjudas en ny roll. Antalet chefer minskar något i förhållande till antalet medarbetare. Kalkylen framåt räknar med en volymtillväxt på 4% årligen, trots det planeras bemanningen intakt på 2023 års nivå. Detta innebär en kontinuerlig effektivisering mätt i antal anställda/träningsstillfällen.

Ekonomi och juridik

Bakgrund, syfte och mål

Projektet har arbetat med målet att nå synergieffekter i form av kvalitetshöjande effekter för medlemmarna. Projektet är således inte ett besparingsprojekt men har som mål att nå en långsiktigt stabil ekonomi.

Projektet har samlat in data från alla deltagande föreningar i syfte att utvärdera den nya föreningens ekonomiska stabilitet, skapa en framåtblickande ekonomisk kalkyl, baserad på effektmålen och att kartlägga de juridiska processerna i sammanslagningen. I arbetet har vi använt oss av försiktiga antaganden i beräkningsmodellen, baserat på nuvarande ekonomi i varje förening. Dessutom har vi beaktat att många av de planerade effektiviseringarna behöver genomföras av framtida styrelse under då rådande omständigheter.

Kalkyl 3 års sikt

Sammanslagningen sker först i slutet av 2024 och första hela verksamhetsåret blir 2025. Utgångspunkten för beräkningarna är kostnaderna från delprojekten funktionärserbjudande och organisation samt i vissa fall schablonkostnader med grund i F&S Stockholm.

Nedan redovisas kalkyl för den nya koncernen, dvs IF Friskis&Svettis (IF) och Motionsidrottens servicebolag i Stockholm AB (MiS) med eventuella dotterbolag.

Kalkylen är preliminär utifrån det vi vet idag och kan komma att ändras på grund av att vi får mer information. Främsta faktorer som kan komma att påverka kalkylen är omställningseffekter, tex:

- Olika avskrivningsprinciper och tider på inventarier och träningsutrustning,
- Olika periodiseringsprinciper på intäkter som påverkar preiodiseringsskuld på träningskort.
- Olika hantering av moms

	Utfall 2023*	Budget 2024**	Kalkyl 2025***	Kalkyl 2026***	Kalkyl 2027***
Antal medlemmar	109 385	115 090	118 282	124 196	129 164
Intäkter					
Medlemsavgifter	11 932 417	12 932 068	23 656 323	17 221 803	17 910 675
Träningskort/avgifter	285 584 109	309 787 299	313 963 643	343 544 312	382 585 106
Övriga intäkter	25 388 425	23 422 668	15 506 444	16 770 219	17 791 525
Summa intäkter	322 904 950	346 142 035	353 126 409	377 536 334	418 287 306
Kostnader					
Personalkostnader	-101 684 552	-103 775 282	-106 637 793	-110 903 305	-115 339 437
Funktionärskostnader	-17 899 264	-21 833 591	-26 300 970	-26 599 930	-26 910 848
Lokalkostnader	-152 294 010	-156 649 724	-165 865 824	-174 565 330	-183 778 006
Träningsutrustning	-6 289 995	-8 515 329	-10 594 118	-11 017 882	-11 458 598
Varuinköp	-2 345 958	-2 211 781	-2 530 818	-2 733 283	-2 951 946
Övriga kostnader	-26 680 911	-36 334 448	-24 475 571	-25 615 560	-26 816 854
Summa kostnader	-307 194 691	-329 320 156	-336 405 094	-351 435 290	-367 255 689
Avskrivningar	-13 062 957	-14 098 660	-16 594 044	-19 257 805	-22 028 118
Finansiella poster	-2 431 376	76 473	-100 000	-100 000	-100 000
Resultat	215 927	2 526 123	27 272	6 743 238	28 903 499
Marginal	0,07%	0,73%	0,01%	1,79%	6,91%

Summa likvida medel i de 9 föreningar per 2023-12-31 uppgår till 115 320 682 SEK

*Utfallet 2023 är baserat på faktiskt bokslut och har en volymtillväxt på 3% mot 2022.

**Den samlade budgeten för 2024 är baserad på de individuella föreningarnas ambition. Den visar på en offensiv tillväxt på 7%

***Antaganden i kalkylen till den nya föreningen är lagd med stor försiktighet både vad det gäller intäkter och kostnader för att säkerställa att föreningen klarar ekonomin även i en tuff marknad. Medlemstillväxten är satt till 4% och på kostnadssidan tar vi höjd för en fortsatt hög inflation.

Förklaringar till kalkylen

2023 års utfall

Eftersom alla 9 föreningar redovisar sitt utfall på olika kontoplaner innebär det ett pusslande för att uppnå en sammanställning på det gemensamma aggregerade formatet. Det som ses som en typ av kostnad i en förening, kan ses som en annan typ av en annan förening. Poster redovisas uppdelat eller samlat. Olika redovisningsprinciper för till exempel intäktsperiodisering och avskrivningar tillämpas. Med anledning av detta behöver fördelningen mellan de olika intäkts- och kostnadsslagen i sammanställningen tas med en viss reservation. Totalerna (intäkter, kostnader, resultat) är självklart den faktiska summan, och i de fall det varit tydligt är hänsyn också taget till koncerninterna mellanhavanden för de föreningarna med bolag.

2024 års budget

En budget är en uppskattning, till skillnad från det faktiska utfallet. Den kan vara offensiv eller defensiv, högt eller lågt satta mål. Den kan vara väldigt detaljerad ner på kontonivå, eller med större penseldrag på en helt aggregerad nivå av totala intäkter och kostnader.

De 9 föreningarna möter 2024 med hoppfullhet och samtliga föreningar utom en har budgeterat för ett nollresultat eller positivt resultat.

När vi slår ihop föreningarnas budgetar behöver vi komma ihåg att vi lägger ett pussel med helt olika bitar. Det är utmanande att spjälka upp eller aggregera föreningarnas olika budgetar på en gemensam struktur, med minsta gemensamma nämnare, och den gemensamma budgeten ska därför inte ses som en plan utan en möjlig referenspunkt i sammanhanget.

Liksom för det faktiska utfallet behöver fördelningen mellan de olika intäcks- och kostnadsslagen tas med en viss reservation. Totalerna (intäkter, kostnader, resultat) är självklart den faktiska summan, och i de fall det varit tydligt är också koncerninterna mellanhavanden bortkorrigerade för de föreningar som också har bolag.

Tillväxt: Föreningarna drabbades av stora medlemstapp under pandemin. Efter pandemin har alla föreningar haft en bra tillväxt, men 2023 är medlemstalet 24% lägre än innan pandemin. Antagandet är 4% tillväxt årligen till och med 2027 vilket skulle göra att vi närmar oss 2019 års nivå. Under 2023 var tillväxten 3%, sammanslagningen antas ge en positiv effekt på försäljningen och antal medlemmar.

Medlemsavgift: på Riks årsstämma har tagits beslut om att införa medlemsavgift på rullande 12 månader. Det betyder att du som medlem betalar för 12 månaders medlemskap oavsett när på året du löser medlemskapet. I stället för som nu när det är baserat på kalenderår. Det innebär att antalet medlemskap kommer att minska eftersom man undviker att tvingas köpa två medlemskap. Det gör att vi har tagit höjd för detta i kalkylen och räknat med en medlemsavgift på 200kr/ år. Det är något som kan komma att justeras i framtiden.

Kortintäkter: I kalkylen antas årliga prishöjningar om 5% för att kompensera för inflation. Det finns en osäkerhet hur inflationen utvecklas och prisutvecklingen kommer att följa inflationsutvecklingen.

Vi gjort ett mycket defensivt antagande om att 90% av medlemmarna i kransföreningarna ligger kvar på alternativet att bara träna på en anläggning, detta för att inte överskatta intäkterna. Troligtvis sker en succesiv förflyttning över på fullprisvarianten över tid.

Att skillnaden i kortintäkter mellan budget för 2024 och kalkyl för 2025 är väldigt liten beror framför allt på höga ambitioner i de individuella budgetarna. Tittar vi på tillväxten från utfall 2023 till kalkyl 2025 så är den närmare 10% vilket ger en genomsnittlig tillväxt på 5% årligen.

Övriga intäkter: Övriga intäkter består framför allt av varuförsäljning, PT, hyresintäkter mm men också bidrag. Övriga intäkter i utfall 2023 och budget 2024 är betydligt högre än kalkylen, vilket förklaras av 2 stora faktorer som ej räknas med i kalkylen framåt:

- Intern fakturering (såsom arvoden och hyror – det beror på var de olika delarna av verksamheten är lagd, föreningarna har olika upplägg) mellan föreningar och deras bolag. De koncerninterna mellanhavandena uppskattas till ca 5mkr 2023.
- Erhållna bidrag (t.ex. Återstartsstöd RF, Elstöd, Investeringsbidrag, Lönebidrag, andra statliga bidrag). Bidragen uppskattas till ca 4 mkr 2023.

Vi har valt att inte räkna med bidrag i kalkylen, eftersom det inte är någon säker intäktskälla.

Personalkostnader: Antal heltidstjänster är desamma som det finns idag i föreningarna sammanräknat. Det finns en tröghet i att förändra organisationsstorlek. Kalkylen baseras på att organisationens storlek ska kunna bibehållas trots volymtillväxten.

Med tanke på inflationsläget är det s.k. märket för löneökningstakten högt och räkas upp med 4% årligen.

Funktionärskostnader: Arvoden ligger konstant alla år i kalkylen. Utifrån den ekonomiska utvecklingen samt dialog med funktionärerna kan den komma att justeras. Övriga kostnader ökar med 4% årligen.

Lokal/anläggningskostnader: Hyreskostnaderna bygger på faktiska budgeterade hyreskostnader 2024 och en årlig indexering på 4%. Lokalkostnader såsom el, vatten, värme sophantering uppskattas utifrån budget och kostnadsindexering. För andra lokalkostnader såsom städning, brandskydd, larm, reparation och underhåll m.m. avsätts ett visst belopp per anläggning, som motsvarar beloppet Stockholmsföreningen budgeterar för sina anläggningar.

Träningsutrustning: Uppskattas utifrån ett belopp per anläggning i paritet med vad Stockholmsföreningen budgeterar för i sina anläggningar.

Varuinköp: Baseras på faktiskt utfall samt medlems- och kostnadstillväxt

Avgift till Riks: Volymrabatten på medlemsavgiften till Riks har inarbetats och volymuppräknats med 4 % årligen.

Marknadsföringskostnader: Har volymuppräknats med 4% årligen pga. volymtillväxt.

Övriga kostnader: Övriga kostnader har inflationsuppräknats med 4% årligen. Här hittar vi skalfördelar i kalkyl jämfört med 2023 och 2024 som innehåller många inköpta tjänster. Tex. ekonomitjänster som väntas minska ca 1,4 mkr pga. insourcing. Andra kostnader som förväntas minska är till exempel bankavgifter, kostnad för data/IT, revisionskostnader. Övriga externa tjänster/kostnader är slutligen något uppblåst i 2023 års utfall och 2024 års budget pga intern fakturering.

Avskrivningar: Förutom befintliga avskrivningar från föreningarna och den normala takten på ökning i avskrivningar, uppskattas avskrivningarna att öka med ytterligare 500 tkr 2025 och 1 mkr 2026 och 2027. Detta med anledning av de förbättringar som önskar genomföras på anläggningarna i och med ett sammangående.

Avkastningsmål: 2027 överträffas avkastningsmålet om 5%. Överskottet kan investeras i fortsatt utveckling av föreningen eller till att sänka avgifter. Detta avgörs av den då sittande styrelsen.

Framtida ekonomistyrning

Styrgruppen har lagt till en strävan för kommande styrelse för föreningen att arbeta mot.

Marginalmålet (nettomarginal) bör långsiktigt vara 5%. I en ideell organisation är det viktigt med överskott som kan hantera sämre ekonomiska perioder samt för investeringar i tillväxt och förbättringar.

En identifierad risk i projektet är att kalkylens tillväxtantaganden inte kan uppfyllas. Det är därför viktigt att den framtida styrelsen parallellt med tillväxtstrategier även fokuserar på fortsatt kostnadskontroll och effektivitet.

Personalkostnader per medlem ska med den medlemskalkyl som finns minska i takt med medlemsökningen. Om tillväxten uteblir krävs förändringar i organisationen.

Lokal och anläggningskostnader ska på sikt utvecklas lägre än KPI. Föreningen ska nyttja skalfördelar vid förhandlingar. Hyreskostnaderna ska på sikt omförhandlas i takt med att befintliga avtal löper ut.

Övriga kostnader ska utvecklas lägre än KPI. Även här öppnar den nya föreningens betydande storlek och volym upp för skalfördelar vid förhandling av inköpsavtal. Värdet av den samlade inköpskraften ska användas.

Process och avtal för överlåtelser, avveckling och likvidation

Efter en granskning av jurister framkom det att det bästa alternativet för den nya föreningen var att utgå från Stockholmsföreningen och dess aktiebolag. Detta då det finns en risk med att överföra avtal, och Stockholmsföreningen innehar majoriteten av regionens medlemmar, träningskortsavtal och avtal med leverantörer och hyresvärdar. Dessutom har Stockholmsföreningens aktiebolag ("MIS") ett stort ackumulerat underskott från pandemiåren, vilket kan nyttjas mot framtida överskott och därmed ge betydande skattelättnader. Detta underskott kan inte överföras till ett nybildat aktiebolag.

Sammanslagningen kommer ske genom förvärv. Stockholmsföreningens aktiebolag ("MIS") är mottagare för sammanslagningen.

Avtal för överlåtelse upprättas med hjälp av jurist och ska tecknas så snart som möjligt efter 2:a årsmötet. Utgångspunkten blir en så låg köpeskilling som möjligt med hänsyn till att säkerställa resurser i de säljande föreningarna för att hantera avvecklingen. Detta är fördelaktigt för den övergripande ekonomin i den nya sammanslagna föreningen, då större finansiella resurser kan bevaras inom den nya föreningen, vilket gynnar alla medlemmar.

Genomförande

Bakgrund, syfte och mål

Förberedelser och planering för genomförande påbörjades efter de extra årsmötena. Detta för att kunna starta direkt med genomförande efter de ordinarie årsmötena i april. Projektet kommer fortsatt arbeta parallellt med att informera medlemmar, funktionärer och medarbetare i respektive förening och att svara på frågor.

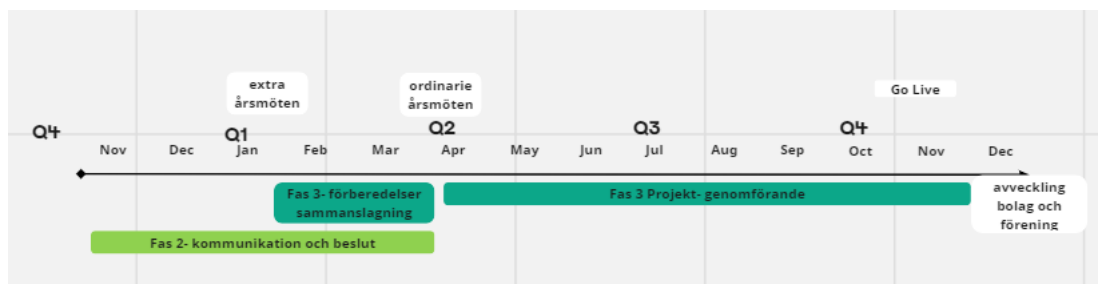
Målet är att samtliga föreningar som röstat ja på extra årsmöte ska gå samman till en förening senast vid årsskiftet 2024/25.

Projekt- och tidplan för fas 3 – genomförandeprojekt

Målet för genomförandeprojektet är att bygga en ny gemensam förening där vi tar till vara det bästa från vår samlade verksamhet och förbättrar det som inte fungerat bra tidigare. Genomförandefasen kommer att eftersträva att realisera förbättringar för funktionärer och medlemmar och anställda, så fort det teknisk är möjligt, även om många transaktioner inte kan genomföras innan hela förvärvsprocessen är klar.

Genomförandeprojektets fokus är att säkerställa att de beslut som fattats kring samgåendet verkställs och att de mål som satts upp infrias. Projektet inleds med en omfattande kartläggning av hur de ingående föreningarna jobbar inom olika områden. Detta för att säkerställa att vi tar tillvara kunskap och erfarenheter från alla föreningarna och att vi framöver arbetar utifrån "best practices".

En rad operativa lösningar kommer behövas tas fram med delaktighet och förankring hos samtliga föreningar som röstar ja.



Några viktiga hålltider (med reservation för ändringar beroende på utveckling i projektet)

- Förberedelser i föreningar som röstat ja startar 1 feb.
- MBL förhandlingar i respektive förening sker med start i maj.
- Samgångandet planeras att genomföras under Q4 2024

Identifierade risker

Risk för minskad lokal kännedom i alla kommuner med en styrelse.

Åtgärd:

Inrättade av ett demokratiutskott med 1–2 representanter från varje ingående förening.

Genom att behålla samma personal så behåller vi lokal kännedom och historik.

Lokala områdeschefer som har i uppdrag att arbeta för lokala samarbeten.

Risk för färre deltagare på årsmöten då det blir ett större område och med det längre resväg.

Åtgärd:

Öppna upp för att ha digitala och/eller hybridmöten som ger möjlighet att delta både fysiskt och på distans.

Risk att en prisjustering gör att medlemmar väljer att lämna oss.

Åtgärd:

En prisjustering inte varit en del av syftet i sammanslagningen av de olika Stockholmsföreningarna, utan syftet har varit en synkronisering av rådande prislister.

Inflationen som följde på pandemin har under det senaste året påverkat priserna i vårt samhälle kraftigt. Med anledning av detta skulle det vara naturligt att även Friskis&Svettis kontinuerligt ser över sina priser och genomför eventuella justeringar. Synkroniseringen medför att vissa prispunkter har behövt justerats något uppåt och andra något neråt. Med det som bakgrund bedömer vi inte att det föreligger risk med de prisjusteringar som vi planerar för att få en enad lista ska ha en negativ påverkan på valet av oss som träningsaktör. Vår ställning är fortsatt att vi alltid strävar efter ett konkurrensmässigt pris som gör Friskis tillgängligt för så många som möjligt.

Risk att funktionärer som får sänkt arvode, eller av annan anledning upplever ett försämrat funktionärserbjudande jämfört med idag, blir missnöjda, minskar omfattningen av sitt funktionärsuppdrag eller helt väljer att sluta.

Åtgärd:

Satsa på att stärka de främsta motivatorerna, dvs inspiration, utveckling och gemenskap. Ta fram attraktiva rabatter och erbjudanden som skapar värde kontinuerligt. Vidare att säkerställa att den satsning som ligger i planen vad gäller mer tid och fokus för anläggnings- och träningsansvariga att utveckla funktionärsrollen och attrahera fler funktionärer får full utväxling.

Risk att vi inte kan vara lika generösa med funktionärstimmar, till exempel vid pass/aktiviteter som leds av flera funktionärer tillsammans. Det skulle kunna påverka den viktiga gemenskapen och närvaron på anläggning på ett negativt sätt.

Åtgärd:

Beräkningarna är gjorda på antal funktionärstimmar som föreningarna hade första halvåret 2023 och vi har därmed tagit höjd för det i kalkylen. Framöver behöver vi dock ha en kostnadsmedvetenhet vid

schemaläggning av pass och aktiviteter. Att erbjuda fortbildning, inspiration, aktiviteter och lokala träffar för att bidra till gemenskap och fortsatt engagemang bland funktionärer.

Om ekonomin inte skulle hålla för kostnadsnivån så kommer det rimligen upplevas negativt att först introducera arvoden för att sedan sänka eller helt ta bort dem.

Åtgärd: Ingenting i kalkylen tyder på att det skulle ske, dock är en kalkyl just en kalkyl. Det kommer ytterst att bli den framtida styrelsens ansvar att säkra en hållbar ekonomi för föreningen och vidta de åtgärder som krävs från tid till annan.

Risk är att tappa lokalt mandat att fatta relevanta beslut på anläggningen.

Åtgärd:

Det har hanterats genom att tillsätta lokala roller med mandat att fatta lokala beslut, tex Platsansvarig, Träningsansvariga och Områdeschefer. Genom att avlasta lokal personal från administrativa arbetsuppgifter, frigörs kraft att fokusera på att skapa bra upplevelser för med medlemmar och funktionärer.

Risk att administrationen blir stor.

Åtgärd:

På den starkt konkurrensutsatta marknaden vi agerar på, förväntas kontinuerlig utveckling och marknadsföring för att fortsätta vara relevanta. Myndighetskraven på säkerhet och regelefterlevnad är stora. Varumärkesrisken är stor om vi begår allvarliga misstag. I vår analys har brister identifierats som kommer kunna lösas genom en gemensam administration.

Risk att vi tappar kompetens i samband med omställningen till ny organisation samt att mycket energi kommer att läggas på omorganisationen. Vilket riskerar att påverka tillväxten negativt.

Åtgärd:

För att minimera risken föreslås ingen övertalighet vid sammangåendet och att så många anställda som möjligt direktinplaceras i befintlig roll. Vi håller dialogen så öppen och transparent som möjligt och förändringarna till det mest nödvändiga. Se även risk för stor organisation.

Risk för att kalkylen inte håller på grund av osäkerhetsfaktorer i antaganden.

Åtgärd:

Det stämmer att den ekonomiska kalkylen bygger på att antal antaganden som framgår i ekonomiavsnittet. Men det gör även de lokala kalkylerna. Den samlade bedömningen från inblandade styrelser, verksamhetschefer och revisorer/ ekonomikonsulter är ändå att det är en mindre ekonomisk risk för Friskis som helhet i regionen att gå samman, än att inte gå samman.

Risk för att det lokala försvinner och en minskad lokal förankring.

Åtgärd:

Det motverkar vi genom att se till att det finns en lokal organisation som fokuserar på utveckling, att vi satsar på lokala träffar och att vi är tydliga med vilka beslut som bör ligga lokalt för att stärka det lokala.