

# Organisering

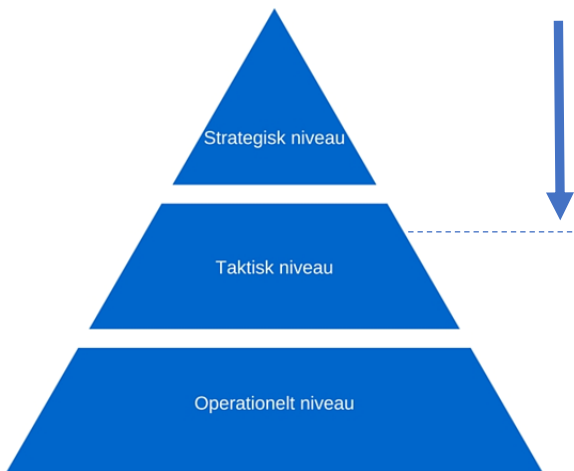
## af Spejdernes Lejre



Uddybende notat  
Februar 2021

## Tanker om fremtidig organisering

I det følgende skitseres tankerne for hvordan kommende Spejdernes Lejre kan organiseres. Den del, dette notat omfatter, er tænkt som den grundlæggende organisering.



På lejrledelsesniveau og nedefter kan modeller for organisering tilpasses fra gang til gang.

Modellen omfatter således det strategiske niveau og delvist ind i det taktiske niveau.

Set i forhold til den specifikke organisering af kommende lejre, lejrledelse og nedefter ses dette at omfatte såvel det taktiske som det operationelle niveau.

## Hvorfor skal organiseringen defineres?

Spejdernes Lejre har indtil nu været organiseret meget forskelligt. Og dermed haft forskellige udfald.

Det væsentlige i Spejdernes Lejre er at holde fokus på spejdernes oplevelser, dvs. indholdet og det, der opleves.

Det er derfor nødvendigt at definere den grundlæggende organisering – så "vi" ikke starter fra scratch hver gang.

## Succeskriterier for design

Følgende succeskriterier ligger til grund for overvejelserne om design af den kommende lejrorganisation

- **Tillidskultur** – en kultur der er præget af tillid på alle niveauer og på tværs af de organisatoriske enheder
- **Korpsindflydelse** – mulighed for korpsindflydelse for sponsorer (ejere/korps), gennem medvirken til udarbejdelse af rammeaftale
- **Gennemskuelighed/transparent** – om hvilke beslutninger der træffes af hvem og hvornår
- **Veldefinerede berøringsflader** – mellem den enkelte organisatoriske enhed
- **Éntydig organisering** – ingen er i tvivl om hvem, der skal gøre hvad
- **Forståelse** – for interessenterne/involveredes roller og positioner
- **Kontinuitet** – Hvordan kan vi fastholde kontinuitet i planlægning og afvikling samt sikre at eksterne samarbejdsaftaler forankres også når den konkrete lejrorganisation "lukkes ned".

Succeskriterierne kommer i spil i forskellige faser. Det er ikke tanken at succeskriterierne skal være i spil altid på alle niveauer.

Eksempelvis er der "grænser" for korpsindflydelsen. Korpsindflydelsen sker primært i udarbejdelse af rammeaftale og godkendelse af politikker og strategier. Når disse er defineret/godkendt – er der andre der tager over og effektuerer.

Det betyder eksempelvis at der ikke er korpsindflydelse på konkrete aktiviteter indhold og udformning.

## Interesserter og forventet involvering

I det følgende arbejdes med tre typer af grundlæggende aftaler

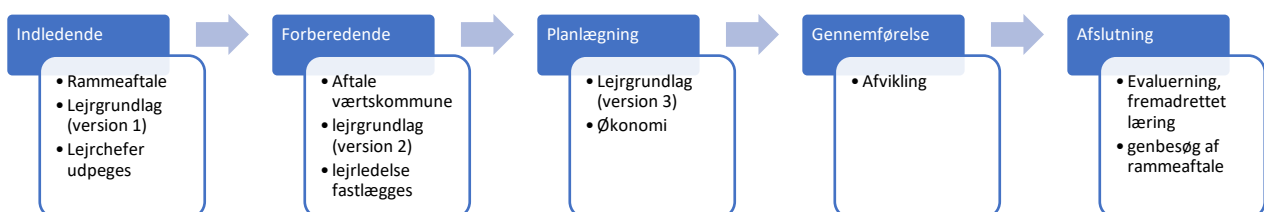
- **Rammeaftale:** udtrykker de helt grundlæggende aftaler mellem korpserne og Spejdernes bestyrelse. Aftalen er i udgangspunktet generisk – men kan med fordele løbende revideres på baggrund af indhøstede erfaringer. *Ansvar: Spejdernes bestyrelse.*
- **Lejrgrundlag:** udtrykker de konkrete aftaler mellem Spejdernes bestyrelse og lejrledelsen. Der udarbejdes lejrgrundlag for hvert enkelt arrangement. *Ansvar: Spejdernes bestyrelse.*
- **Værtsaftale med kommunen:** Aftale omkring den konkrete økonomi, betingelser og leverancer. *Ansvar: Spejdernes bestyrelse.*

I såvel den gennemførte metaevaluering, foreliggende evaluering fra nuværende bestyrelse samt udtalelser fra væsentlige interessenter er der peget på, at forberedelses- og planlægningsfasen kan gennemføres faseopdelt. Dvs. at ikke alt skal være klar på én gang, men kan tages faseopdelt.

Eksempelvis kan lejrgrundlaget og aftale med værtskommune være faseopdelte

- Lejrgrundlag: de grundlæggende rammer for den konkrete lejr defineres. Senere udvides dette med mere fleksible mål, der er gældende fra lejr til lejr.
- Værtsaftale med kommunen. Der indgås en overordnet aftale om rammerne for lejren. Disse rammer specificeres løbende efterhånden som planlægningen skrider frem (såvel i 2012 og 2017 var værtsaftalen meget specifik og beskrevet i detaljer, udført på baggrund af den viden/erfaring vi havde). Men dette har senere låst planlægningen, primært fordi aftalerne var indgået inden den egentlige planlægning fandt sted).

Umiddelbart kan defineres følgende faser



I den enkelte fase er defineret hvad outputtet skal være.

Den indledende fase er i udgangspunktet kun gældende det første år, hvad angår rammeaftale og udpegning af sekretariat og lejrchefer. De øvrige faser vil køre kontinuerligt i takt med frekvensen af afvikling af lejrene.

Det vil sige, at en lejr kan være i planlægningsfasen, mens den efterfølgende lejr kan være i den forberedende fase.

På baggrund af faseopdelingen kan opstilles følgende oversigt over hvordan og hvornår de enkelte interessenter tænkes involveret.

Fasenavn	Indledende	Forberedende	Planlægning	Gennemførelse	Afslutning
<b>Korpsledelse</b>	B(rammeaftale) I (Spejdernes bestyrelse)	O	O	O	O
<b>Spejderne bestyrelse</b>	I (rammeaftale) B (lejrgrundlag) B (Lejrchefer)	B (Lejrgrundlag) B (vision, ambition, budget m.m.) B (værtskommune)	B (lejrgrundlag) B (budget) B (værtsaftale)	O	B
<b>Lejrchefer</b>	R (Lejrgrundlag)	I (værtskommune) I (vision, ambition, budget m.m.) I (Lejrgrundlag) B (udpegning af Lejrledelse)	I (budget) R (Lejrgrundlag) I (værtsaftale, udmøntning)	B	I
<b>Værtskommune(r)</b>		I/B (værtsaftale)	I/B (værtsaftale, udmøntning)	I/B	
<b>Sekretariat og sekretariatschef</b>	R (på alle "niveauer")	R (på alle "niveauer")	R (på alle "niveauer")	R (på alle "niveauer")	R (på alle "niveauer")
<b>Administrationschef</b>	R (lejrgrundlag)	R (lejrgrundlag, økonomi)	R (lejrgrundlag, økonomi)	R	R

**B:** træffer den endelige beslutning

**R:** Rådgivende i forbindelse med udarbejdelse

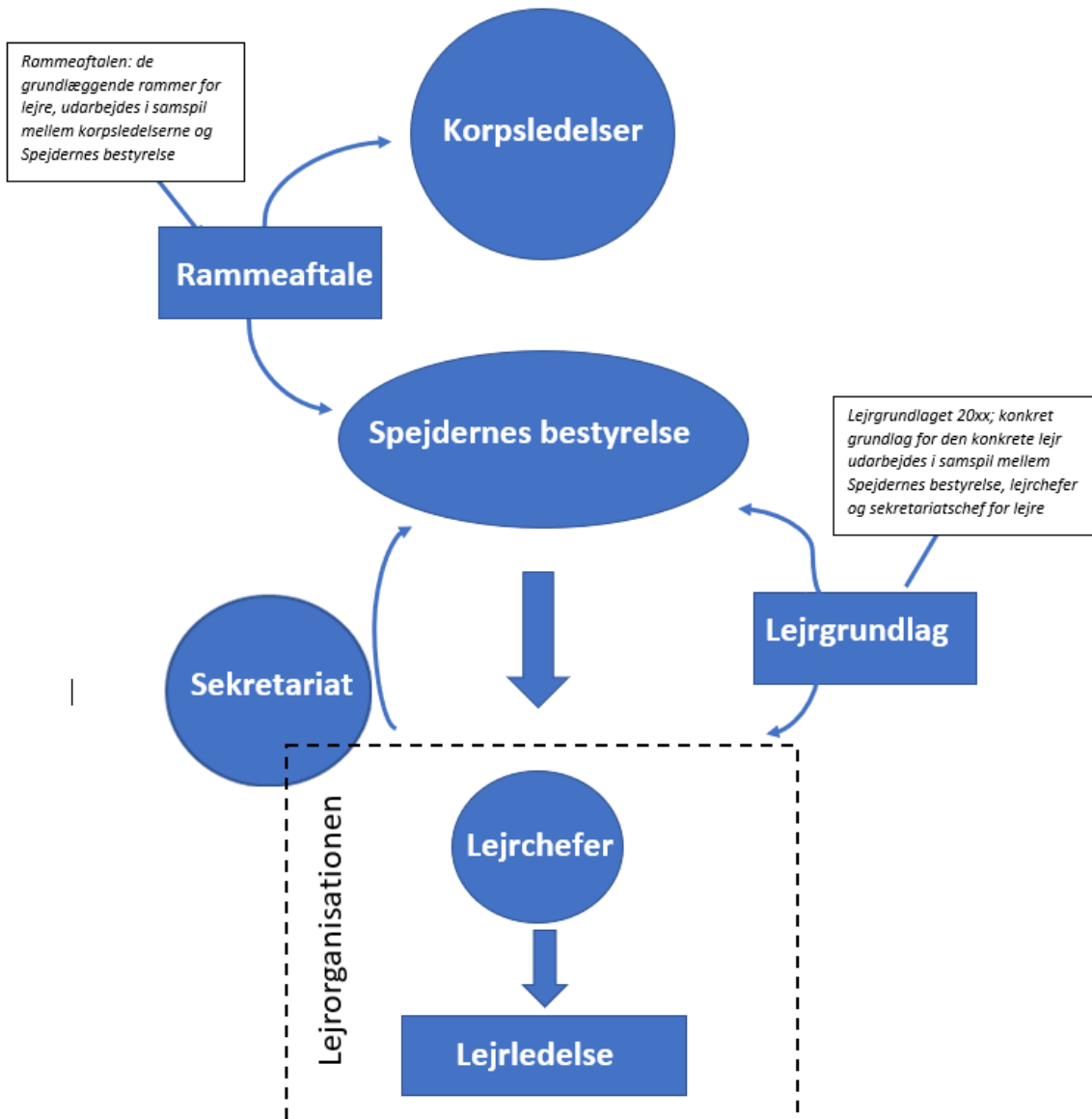
**I:** Indstiller til beslutning

**O:** Orientering

Af ovenstående interessentanalyse kan det overvejes, hvorvidt sekretariatschef samt repræsentanter fra værtskommunen skal deltage aktivt i Lejrledelsen for lejrene.

### **Overordnet model for organisering**

I udgangspunktet ses følgende overordnede model



Grundlæggende forankres fremtidige Spejdernes Lejre under Spejderne.

Modellen kræver følgende kommentarer:

**Korpsledelserne** indgår i organisationsmodellen på den måde, at den overordnede rammeaftale indgås mellem korpsene og Spejderne.

Korpsledelserne/hovedbestyrelserne har ingen selvstændige beslutningskompetencer ved planlægningen og gennemførelsen af lejren, udover hvad der gives af Spejdernes bestyrelse, sekretariatschefen, lejrchefer og lejrledelsen for den enkelte lejr.

Der er i praksis en stor afhængighed mellem lejrorganisationen, Spejderne og korpsene.

Korpsledelserne har en dobbeltrolle

- Sponsor
- Ambassadør

Denne dobbeltrolle forudsætter forskellige initiativer og handlinger. Det er vigtigt at de involverede parter er bevidste om, hvornår der kommunikeres til den enkelte rolle, og hvad der kræves.

### *Sponsorer*

Korpsledelserne godkender rammeaftalerne som "sponsorer" for lejrorganisationen. Korpsledelserne orienteres løbende om fremdriften i lejrorganisationen. Dette kan ske af Spejdernes bestyrelse eller gennem lejrledelsen (lejrchefer).

Det foreslås, at korpsene indskyder en startkapital til Spejderne til igangsætning af arbejdet med kommende lejre, og at det derefter er Spejderne, der hæfter økonomisk for lejren, således at eventuelle over- og underskud håndteres i Spejderne, og der ikke er flere løbende mellemværender mellem korpsene og lejrene.

### *Ambassadører*

Lejrene er afhængige af såvel deltagere som frivillige. Korpsledelserne har derfor en naturlig interesse i at være med til at fremme de til enhver tid planlagte lejre i eget korps. Dvs. at være ambassadører ind i eget korps for den enkelte lejr.

For at kunne udføre denne opgave er det igen vigtigt med gensidig dialog mellem lejrorganisationen (lejrchefer). En dialog der har til formål at sætte den enkelte korpsledelse i stand til at varetage opgaven som ambassadør.

**Spejderne** repræsenterer alle 5 spejderkorps. Spejderne udvikler og igangsætter de nødvendige tiltag for at opfylde Spejdernes ambitioner. Det er helt naturligt at Spejdernes mission og vision ligger som grundlag for kommende lejre.

Det overordnede ansvar for lejrene placeres hos Spejderne.

Det er Spejderne, der initierer udarbejdelse og genbesøg af rammeaftale mellem korpsledelserne og Spejderne. Spejdernes bestyrelse godkender det specifikke lejrgrundlag efter indstilling fra lejrcheferne.

Spejdernes bestyrelse udpeger lejrcheferne. Udpegningen sker på baggrund af ansøgninger med afsæt i kompetencer og kvalifikationer. Lejrcheferne ses gerne at være én af hvert køn, og det tilstræbes, at de kommer fra to forskellige korps.

Med retten til at udpege lejrcheferne følger også retten til at afsætte eller omplacere lejrcheferne, hvis det er nødvendigt af hensyn til lejrenes fremdrift, kvalitet el.lign.

## Lejrchefer

Lejrcheferne består af to sidestillede personer som har beslutningskompetence i alle forhold omkring planlægning og gennemførelse af Spejdernes Lejre inden for Rammeaftale og Lejrgrundlag godkendt af Spejdernes bestyrelse.

Lejrcheferne refererer til Spejdernes bestyrelse.

Lejrcheferne deltager i dele af Spejdernes bestyrelsesmøder efter behov for at kunne rapportere til og sikre tæt afstemning i forhold til rammer og retning fra Spejderens bestyrelse.

Spejderne har én lejrledelse for Spejdernes Lejre selvom flere Spejdernes Lejre er i spil samtidig, henholdsvis under opstart, gennemførelse og evaluering.

Lejrcheferne skal sikre,

- at lejrledelsen har de nødvendige kompetencer, samt
- at der er balance mellem kreative/innovative og driftsorienterede medlemmer.

Hvis de to lejrchefer udvikler uoverensstemmelser, som udelukker det videre samarbejde, indbringes dette forhold for formandskabet for Spejdernes bestyrelse, som beslutter hvordan dette håndteres.

Derudover har lejrcheferne i samarbejde med sekretariatet bl.a. ansvaret for følgende opgaver:

- Lejrcheferne indstiller lejrgrundlag til Spejdernes bestyrelse til godkendelse
- Lejrcheferne indstiller beslutninger om evt. afvigelsehåndtering, hvis der opstår risiko for at et eller flere mål i lejrgrundlaget ikke kan holdes
- Lejrcheferne godkender i samarbejde med sekretariatschefen overordnede aftaler omkring værtskommuner, herunder eventuelt udbudsmateriale og endelig aftale med kommunen, og varetager den overordnede daglige relation til værtskommunen i samarbejde med sekretariatet.
- Lejrcheferne indstiller budget og deltagerbetaling til Spejdernes bestyrelse
- Lejrcheferne godkender kontrakter og særlige dispositioner under en tærskelværdi, fastsat af Spejdernes bestyrelse
- Lejrcheferne godkender projektplaner og modeller for ex. økonomistyring, fremdrift- og risikostyring
- Efter indstilling fra lejrcheferne og sekretariatschefen kan Spejdernes bestyrelse i ekstraordinære tilfælde godkende, at der dækkes tabt arbejdsfortjeneste for enkelte personer, som løfter en større opgave. Godkendelsen koordineres med sekretariatschefen, så der ikke sker dobbeltbemanding af opgaver.
- Lejrchefer varetager kontakt til stat/regioner/kommuner i samarbejde med sekretariatet: Interessevaretagelse over for kommuner – både omkring den enkelte lejr, og i perioden mellem lejrene – det, der foregår på lejren, skal være i overensstemmelse med det, der foregår mellem lejrene.



- Lejrcheferne rapporterer hvert kvartal til Spejdernes bestyrelse om fremdrift og evt. væsentlige risici eller afvigelser. Spejdernes bestyrelse har handleret og -pligt herpå.

Lejrcheferne er garant for, at Spejdernes Lejre afvikles med et højt kvalitativt indhold og under hensyntagen til indholdet i nærværende rammeaftale.

Lejrcheferne har i samarbejde med sekretariatet har til opgave at styrke og videreudvikle konceptet for Spejdernes Lejre som store lejre. Eventuelle øvrige events i regi af Spejderne, der har en væsentlig anden karakter end Spejderens Lejre, fx event for enkelte grene med fx op til 5.000 deltagere, afholdes af projektgrupper under Spejdernes bestyrelse i henhold til Spejdernes governancemodell. Disse kan trække på ressourcer og ekspertise fra Spejdernes Lejres sekretariat efter nærmere aftale.

## 1. Lejrledelsen

Til varetagelse af planlægning, gennemførelse og afslutningen af Spejdernes Lejre nedsættes en lejrledelse som ledes af to sidestillede lejrchefer.

Lejrcheferne sammensætter lejrledelsen og fastlægger strukturen for sammensætningen af lejrledelsen, efter Spejdernes bestyrelses godkendelse. Antallet af lejrledelsesmedlemmerne fastlægges på baggrund af identificerede ansvarsområder til planlægning og afvikling af lejren.

Ved sammensætningen af lejrledelsen tages der udgangspunkt i kvalifikationer, samtidig med, at der tilstræbes en ligelig fordeling mellem køn, og en deltagelse fra samtlige korps.

Der foreligger rapporteringspligt opad, således at de organisatoriske niveauer blandt andet er bekendt med succeser og særlige udfordringer. Dette gælder også i forhold til Spejderne og korpsene.

Lejrcheferne udarbejder i samarbejde med lejrledelsen en overordnet projektplan med beskrivelse af:

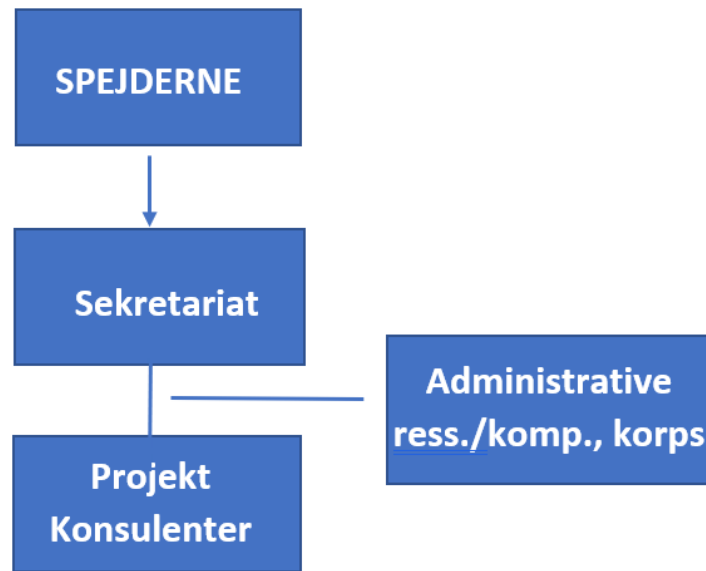
- Hvordan opgaven gribes an
- Hvem der skal inddrages i de enkelte faser af planlægningen og gennemførelsen
- Identificering af interessenter
- Håndtering af risiko
- Tanker omkring kommunikationsplan
- Milepælsplan
- Økonomi

Projektplanen skal godkendes af Spejdernes bestyrelse.



Gennem en faseopdeling af projektet sikres, at der inddrages de rigtige personer i de enkelte faser. I projektplanen skal der være indarbejdet ”stop/and go” ved overgangen til hver ny fase.

Umiddelbart kan skitseres følgende model:



Når lejren organisatorisk er placeret under Spejderne, vil det være lige så naturligt at placere sekretariatsfunktionen under Spejderne. Det betyder, at Spejdernes sekretariatschef har den personalemæssige ledelse af lejrens sekretariat, og at sekretariatschefen er ansvarlig for overordnet at lede og fordele opgaverne i sekretariatet. Frivilligorganisationen har ikke nogen personalemæssige beføjelser i forhold til sekretariatets medarbejdere.

Medarbejderne i sekretariatet kan varetage opgaver for lejren enten helt eller delvist, således at ressourceallokeringen til lejrsekretariatet så vidt muligt kan skaleres op og ned over tid, set i forhold til det aktuelle ressourcetræk i lejrcyklussen.

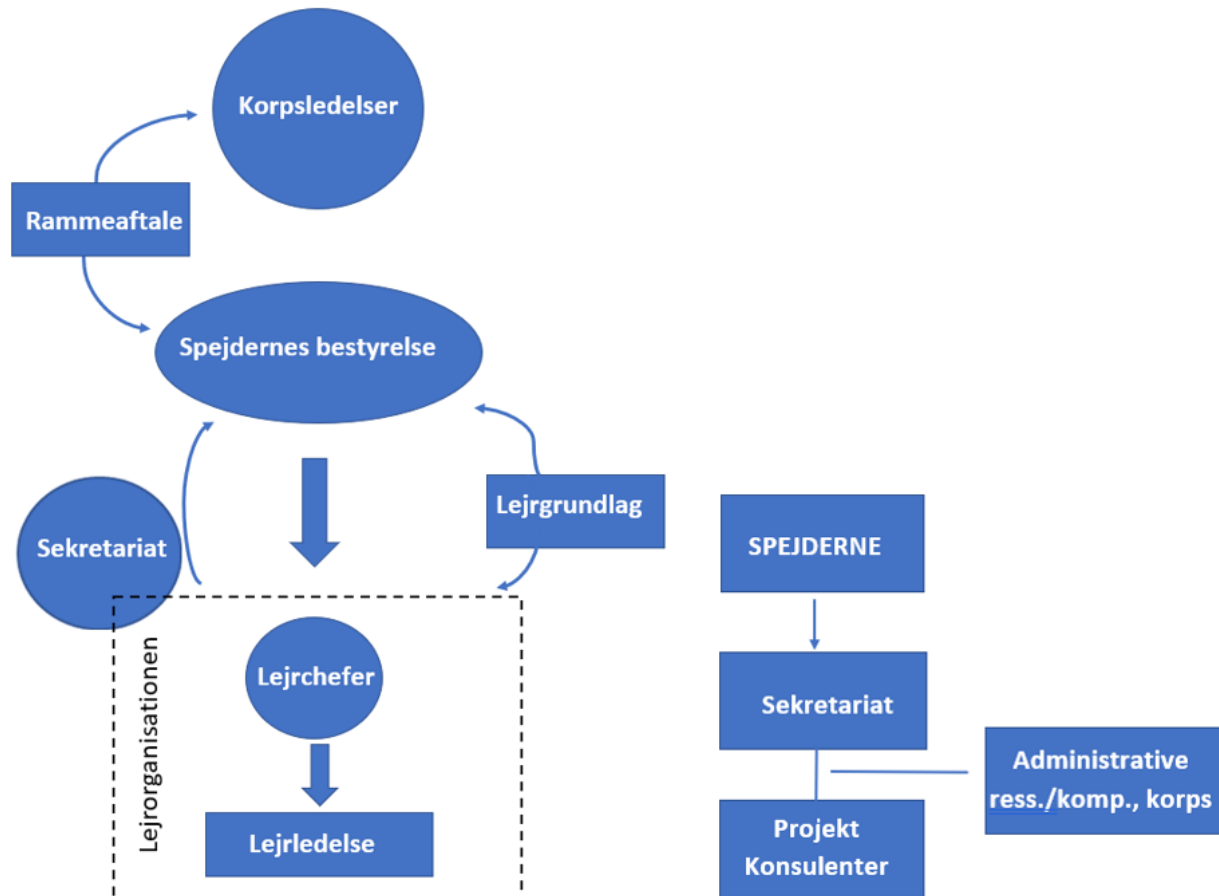
Sekretariatet understøtter den frivillige organisation, og arbejder naturligvis ud fra de mål, der er gældende for den pågældende lejr, som medarbejderen understøtter.

Etablering af sekretariatsfunktion under Spejderne vil være med til at give den fornødne kontinuitet – ligesom det vil være et naturligt sted at håndtere strategiske partnerskaber, sponsorater og særlige politikspørgsmål.

At der kan etableres synergier mellem lejrorganisationen og Spejderne er der ingen tvivl om. Ligesom de allerede etablerede fora mellem Spejderne og korpserne kan anvendes.

Sekretariatet kan vælge at gøre brug af administrative ressourcer eller særlige kompetencer i korpserne eller SAF. Dette kan kun ske efter forudgående aftale med den pågældende korp/organisation.

Set i sammenhæng med den organisatoriske model vil en sammenstilling se således ud:



**Sekretariatschefen** har det fulde administrative ansvar for Spejdernes Lejr. Personen vil typisk være gennemgående fra lejr til lejr.

Sekretariatschefen betjener Spejdernes bestyrelse, og deltager derfor fast i bestyrelsens møder.

I metaevalueringen peges der på fra mange sider, at lejren skal møde eksterne samarbejdspartnere/værtskommune med samme professionalisme, som disse møder lejren med. Det er ikke nok med engagerede og motiverede "glade spejdere/amatører".

En afvikling af lejre kalder derfor på forskellige faglige og professionelle kompetencer. Disse kan allerede nu være at finde i korpserfunktioner eller i Spejdernes organisation. Men der kan komme på tale at ansætte nødvendige kompetencer, fast eller over en tidsbegrænset stilling.

Eksempelvis vil det være naturligt at deromkring

- Kommunikation trækkes på allerede eksisterende kompetencer
- Økonomi trækkes på allerede eksisterende kompetencer

Men lad det være sagt: der skal findes en god balance mellem ansatte og frivillige. Dog vil økonomistyringen af kommende lejre fremover primært blive varetaget af sekretariatet og lejrcheferne.

### ***Lejrens økonomiske konstruktion***

I det foreliggende oplæg er der lagt op til, at økonomien i den kommende lejrorganisation holdes i et særskilt kredsløb, hvor der aflægges særskilte regnskaber for hver enkelt lejr. Overskud eller underskud fra en lejr forbliver i kredsløbet, og det vil være Spejdernes opgave at forvalte egenkapitalen. Det vil kræve en beslutning på generalforsamlingen at anvende en del af et eventuelt overskud på andet end øvrige lejre/events.

Udgangspunktet for lejrene er, at de skal hvile i sig selv, men samtidig med en mulighed for, at der kan opbygges en egenkapital af en passende størrelse, i forhold til at løfte det ambitionsniveau, som korpsene forventer, både på store lejre og andre events.

Konstruktionen betyder, at der ikke skal flyttes penge mellem korpsene og lejrene i dagligdagen. Korpsene indskyder en form for startkapital (indskud), som sætter den nye lejrorganisation i gang, og derefter er der ikke nogen løbende mellemværender mellem korpsene og lejren. Såfremt lejrorganisationen har brug for mellemfinansiering, må lejren skaffe sig dette, enten via en særskilt aftale med ét eller flere korps, eller på markedsvilkår andre steder.

Spejdernes bestyrelse godkender budgetter og regnskaber for projektøkonomien vedr. Spejdernes Lejre. Projektregnskabet indgår i Spejdernes samlede regnskab, der godkendes årligt på generalforsamlingen, men der skal ikke ske en særskilt godkendelse på generalforsamlingen af lejrens økonomi.

I forhold til events er disse ikke omfattet af sekretariatets arbejdsområde. Events organiseres derfor selvstændigt efter Spejdernes governancemodell, og er ikke en del af lejrorganisationen, heller ikke økonomisk.