

Att leda en golfklubb.

KONSTEN ATT UTVECKLA VERKSAMHETEN

**Bli
en bättre
ledare!**

Läs handboken och
öka din kunskap



Svenska
Golf förbundet

Innehåll.

5 Förord

7 Att leda en golfklubb

11 Valberedning

15 Styrelse

19 Strategiskt utvecklingsarbete

27 Strategi 2031

- 
- 31 **Klubbens ekonomi**
 - 39 **Organisation**
 - 45 **Banskötsel**
 - 49 **Arbetsmiljö**
 - 53 **Hållbarhetsarbete**
 - 57 **Satsningar och bidragsansökningar**
 - 61 **Fler medlemmar**
 - 65 **Service, bemötande och inkludering**
 - 69 **Kommittéer och ideella**
 - 73 **Idrottslig verksamhet**
 - 79 **Kommunikation och marknadsföring**
 - 85 **Konkurrens**
 - 89 **Samarbetspartners**
 - 93 **Utbildning och fortbildning**



Goda råd behöver inte vara dyra.

I Sverige finns långt över 400 golfklubbar i 21 distrikt, allt från stora anrika klubbar med flera banor, förstklassiga klubbhus och tusentals medlemmar, till små niohålsklubbar som kämpar för sin överlevnad. Det finns därför naturliga skillnader i arbetets karaktär.

Oavsett storlek på klubben kräver rollen som ledare kompetenser långt bortom idrotten golf. Den ultimata kravspecifikationen är examen i redovisning, marknadsföring, PR, juridik och HR, gärna i kombination med lågt handicap och tävlingserfarenhet. Som ledare för en golfklubb bör man dessutom vara lyhörd, empatisk, diplomatisk och utrustad med stort tålamod.

Få av oss har alla dessa kvalifikationer. Handboken Att leda en golfklubb är indelad i olika kapitel, områden som vart och ett ligger under ledningens ansvar, eller som påverkar ledarens möjligheter att utföra sitt ledarskap. I boken används begreppet klubbledare, men den riktar sig till alla som är involverade i styrningen av en golfklubb: styrelse, kommittéer, klubb- och banchef med flera.

Den enskilt största skillnaden mellan en golfklubb och många andra idrottsföreningar är att golfklubben oftast har byggt sin egen bana, har anställd personal och ansvarar för driften av anlägg-

ningen, vilket innebär ett stort ekonomiskt ansvar. Det finns flera sätt att lyckas få ekonomin att gå ihop, trots höga kostnader för maskiner, underhåll och personalintensiv verksamhet.

Medlemmen, golfspelaren, är nyckeln till en välmående klubb. Den klubb som lyckas attrahera och behålla medlemmar genom en attraktiv verksamhet med idrotten i fokus skapar ekonomiska förutsättningar att utvecklas och göra kloka investeringar för framtiden.

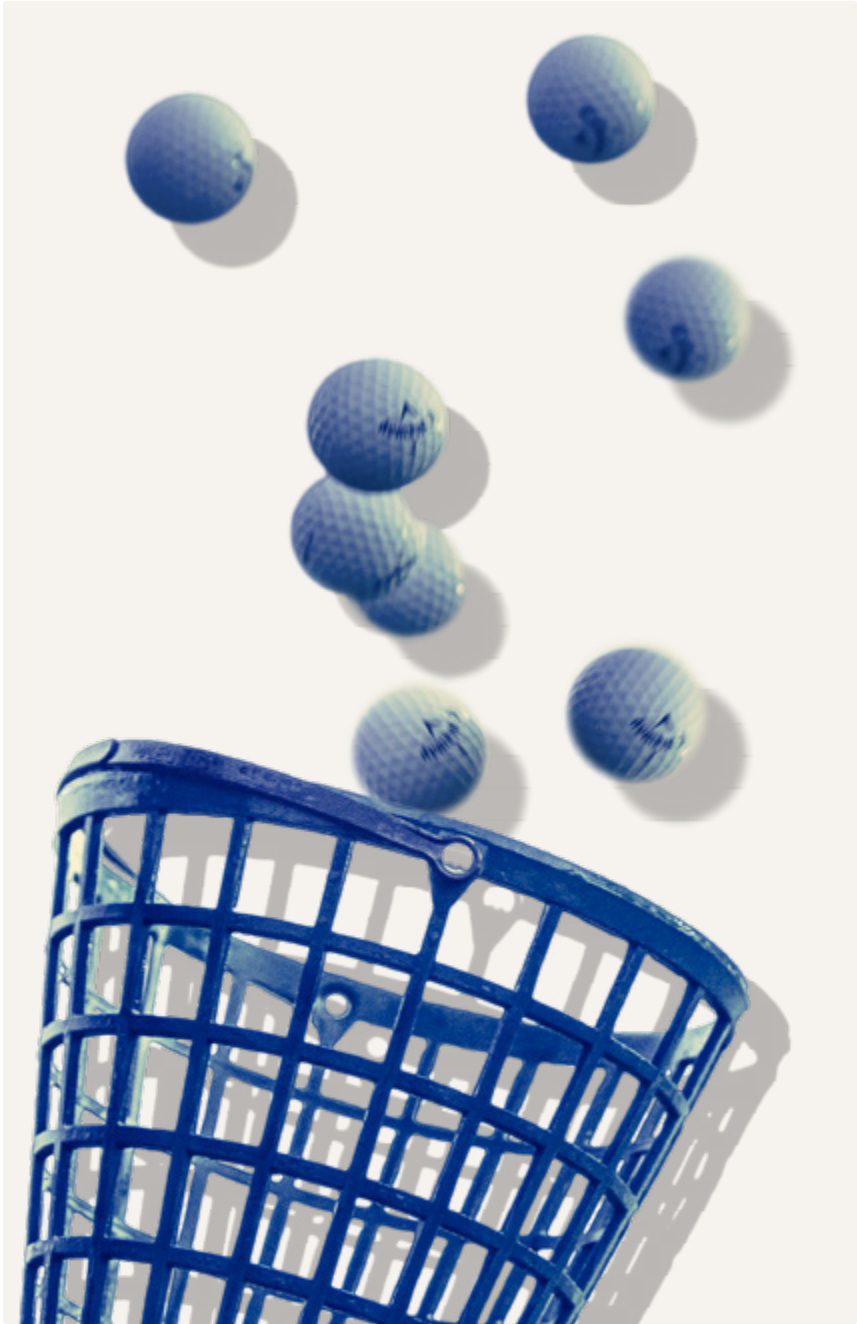
Järnkoll på ekonomin är ett måste. Det är lika viktigt att hitta intäktskällor som att ha koll på kostnaderna. Kompetent personal som trivs och stannar är också en nyckelfaktor.

Att leda en golfklubb ger inte alla svar, men förhoppningsvis kan den vara ett stöd och ge några goda råd på vägen. Använd det du har nytta av och skräddarsy utifrån ditt eget behov. Många goda exempel hittar du också på Svenska Golf förbundets hemsida.

Lycka till!

Lena Lindström

Rådgivare Verksamhet & Styrning
Svenska Golf förbundet



Att leda en golfklubb.

Att leda en golfklubb innebär att balansera många olika perspektiv och behov. Det sägs ofta att det finns lika många viljor som medlemmar. Just därför blir klubbledningens främsta uppgift att skapa en gemensam syn på vad som är viktigast.

Det handlar om att kunna prioritera utan att exkludera, och om att styra klubben i en riktning som alla kan samlas kring.

För att lyckas krävs en tydlig organisation, en strategisk plan och långsiktiga mål. När målen är väl definierade blir det enklare för både styrelse och operativ ledning att hålla fokus på vad som ska prioriteras. Juniorer, nybörjare och tävlingsinriktade spelare kan ha olika behov – men målen behöver vara gemensamma.

När klubbledning, förtroendevalda och medlemmar delar samma riktning skapas dessutom engagemang, trivsel och långsiktighet. Vilka mål och nyckeltal som är viktigast att arbeta med beror på klubbens nuläge. Några centrala frågor att ställa är:

- Vilken typ av klubb är vi?
- Vilken målgrupp är viktigast för oss?
- Var vill vi befinna oss om 3–5 år?

Delar i en helhet

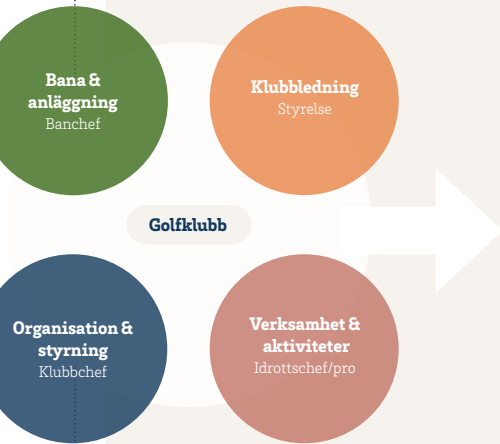
En golfanläggning är en komplex verksamhet, en hybridorganisation som både och samtidigt ska skapa medlemsnytta i den ideella föreningen och generera tillräckliga resurser för att driva och utveckla verksamhet, bana och framtida investeringar.

Valberedningen är en av golfklubbens mest betydelsefulla funktioner. Uppdraget är att sätta samman en styrelse med rätt kompetens och erfarenheter för att skapa en attraktiv idrottsverksamhet och en välmående anläggning med hållbar ekonomi.

Styrelsens roll är att arbeta strategiskt utifrån klubbens vision, verksamhetsidé och värdegrund. Det innebär att besluta om långsiktiga mål, fastställa mätbara nyckeltal och kontinuerligt följa upp verksamhetens resultat mot budget.

Otydlig riktning.

Stor påverkan internt/externt

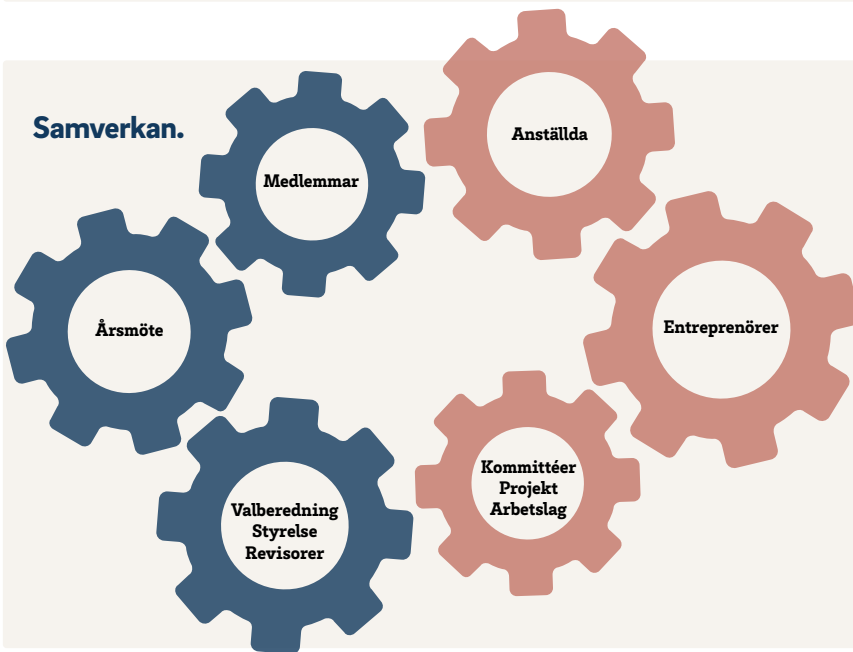


Tydlig riktning.

Mindre påverkan internt/externt



Samverkan.



Klubbledare kastas ofta mellan strategiska frågor och praktiska problem under en och samma dag.

Anställda, entreprenörer och kommittéer behöver i sin tur arbeta utifrån klubbens övergripande riktning och verksamhetsplaner. Genom att alla drar åt samma håll blir det möjligt att nå de mål som styrelse och årsmöte beslutat om.

Förening och bolag

På många golfklubbar finns ett aktiebolag som ansvarar för anläggningens drift. Bolaget kan vara helägt av föreningen eller av medlemmar genom aktier.

Föreningen och bolaget är två egna juridiska personer med varsin styrelse, och i bolagets fall ska ledamöterna registreras hos Bolagsverket. Vissa klubbar har samma personer i båda styrelserna, andra har helt separata ledamöter eller en blandning. Oavsett modell är ansvarsfördelningen tydlig:

- Föreningen hanterar idrott, tävlingar, träning och klubbverksamhet.
- Bolaget ansvarar för drift, personal och anläggningens ekonomiska resultat.

De har alltså olika uppdrag, men ett gemensamt mål. För att helheten ska fungera krävs förståelse och respekt för varandras uppdrag.

Nyckelpersoner är en ovärderlig resurs

Golfklubbens verksamhet kräver bred kompetens – från idrotten golf och ekonomi till marknadsföring, kommunikation, arbetsmiljö, HR, service, restaurang och banskötsel. Det gör att klubbledare ofta kastas mellan vitt skilda arbetsuppgifter under en och samma dag: från praktiska problem till strategiska frågor. Det kan handla om allt från att tömma papperskorgar och fixa avloppet till att ta fram en resultatrapport som underlag till styrelsen eller delta i ett tävlingskommittémöte.

Klubbens nyckelpersoner besitter ofta specialistkunskaper. Det finns en som kan GIT på djupet, en som sköter ekonomin, en tränare, klubbchef och banchef. Det är personer som är svåra att ersätta, vilket gör organisationen sårbar. Om någon slutar eller blir sjukskriven – särskilt under säsong – kan det få stora konsekvenser.

En stabil organisation ger arbetsro och skapar förutsättningar för långsiktig utveckling. Därför är det avgörande att skapa en trygg, inkluderande och hållbar arbetsmiljö där medarbetare trivs och vill stanna kvar. Fundera gärna över hur samarbetet fungerar mellan klubbens olika verksamheter:

- Har ni gemensamma möten och aktiviteter?
- Råder öppenhet och förståelse för varandras verksamheter?
- Finns det områden där samarbetet kan stärkas?

Alla som arbetar på golfanläggningen behöver känna att de bidrar till klubbens övergripande mål – och att varje del av verksamheten är lika viktig. Läs mer om hur klubben kan skapa samsyn i kapitlet Strategiskt utvecklingsarbete.



Valberedningen är viktigaste funktionen.

En normalstor golfklubb omsätter mellan 10 och 30 miljoner kronor. Klubben har anställd personal, omfattande verksamhet samt betydande kostnader och investeringar kopplat till driften av bana och anläggning. Det är valberedningen som säkerställer att arbetet leds av en kompetent styrelse.

Styrelsen har det yttersta ansvaret för att klubben ska uppfattas som attraktiv för medlemmar och gäster, att ekonomin är i balans, att den idrottsliga verksamheten är inkluderande, att lagar och regler följs och att klubben drivs av kompetent personal.

Mot denna bakgrund är en väl fungerande valberedning helt avgörande för klubbens stabilitet och utveckling.

Valberedningens arbete påverkar hela föreningens framtid. Utan en aktiv och professionell valberedning riskerar klubben att stå utan en kompetent styrelse – och därmed utan förmåga att ta långsiktigt hållbara beslut i linje med klubbens strategi, vision och värdegrund.

Att rekrytera lämpliga och kvalificerade kandidater till styrelsen kan vid första anblick verka enkelt. Men vad som krävs beror på klubbens nuläge:

- Vilka strategiska och långsiktiga mål finns?

Vikten av en väl fungerande valberedning kan inte nog understrykas.

- Vilken kompetens finns redan i styrelsen?
- Vilka kompetenser saknas för att möta framtida utmaningar?

För att kunna svara på det behöver valberedningen ha god insyn i klubbens verksamheter, ekonomi, utvecklingsplaner och framtida behov. Ett effektivt sätt att få denna insyn är att delta i utvalda styrelsemöten samt ha regelbundna avstämningar med klubbchef och styrelseordförande.

Valberedningens sammansättning

Vid årsmötet kan vem som helst nominera personer till valberedningen. I praktiken finns dock nästan alltid en informell "valberedningens valberedning" som föreslår lämpliga kandidater. Ledamöter i valberedningen bör ha:

- högt förtroende bland medlemmarna
- breda nätverk
- gott omdöme och sunt förnuft
- olika bakgrund, ålder och kön – för att bredda nätverk och perspektiv

De behöver också vara nyfikna, lyhörda och kommunikativa. Ibland dyker kandidater upp på oväntade platser – kanske under en golfrunda, i en tävling eller på klubbens aktiviteter.

Det går alltid snabbare att rasera än att bygga upp.

Kontinuitet är en förutsättning för utveckling

Det går alltid snabbare att rasera än att bygga upp. Klubbens utvecklingsarbete kräver stabilitet och långsiktighet i styrelse och ledning. Större förändringar måste genomföras i demokratiska processer och med en positiv tröghet.

Det ska självklart finnas utrymme att ändra färdriktning, men att få för stora svängningar i vägval beroende på vilka som valts in i styrelsen, kan riskera långsiktig skada. Därför bör valberedningen intervjua kandidater och säkerställa att föreslagna ledamöter:

- delar klubbens vision, verksamhetsidé och värdegrund
- förstår och är överens om klubbens strategi och långsiktiga mål
- är villiga att arbeta enligt beslutade verksamhetsplaner

Genom att arbeta strukturerat minskar risken för att klubbens utveckling påverkas negativt vid förändringar i styrelsens sammansättning.

Årshjul planerar och fördelar arbetet

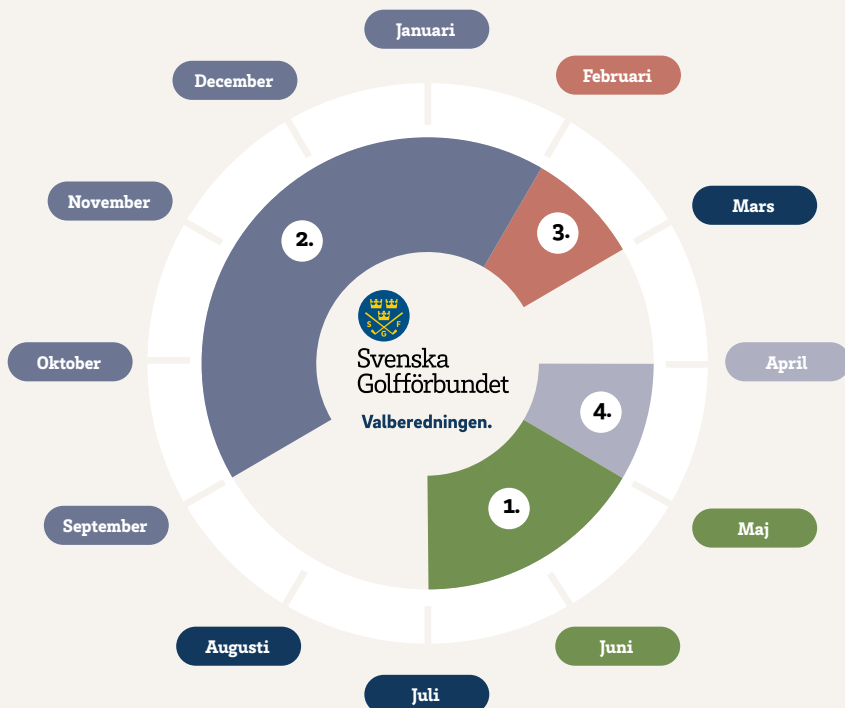
Idealet är att valberedningen arbetar året runt. Den bör även identifiera vilka personer som på sikt kan bli aktuella för ordföranderollen, vilket underlättar trygga och planerade ledarskiftet. Valberedningen bör ha en "bank" av potentiella kandidater med olika erfarenheter och kompetenser.

Ledamöterna bör också planera och fördela arbetet under året, så att alla uppgifter hinns med i god tid inför att förslagen ska läggas till klubbens årsmöte.

Exempel på hur ett årshjul kan se ut.

Nedan visas hur Svenska Golf förbundets valberedning arbetar.

- 1. Maj–juni:** Kick-off för kommande år. Sätta intervjudagar, fördela arbetet, gå igenom aktuell kandidatlista.
- 2. September–januari:** Intervjuer med kandidater, möten med förbundsstyrelse och GDF-ordföranden, referenser på kandidater, förankring med distrikten.
- 3. Februari:** Beredningsmöte. Förslag presenteras för GDF-ordföranden och publiceras sedan på SGF:s hemsida.
- 4. April:** Föredragning och beslut på förbundsstyrelsen.





Styrelsens arbete.

En väl fungerande styrelse bygger på en mångfald av erfarenheter, kompetenser och personligheter. Bra är också om den innehåller en mix av olika generationer och kön.

För att leda en golfklubb på ett framgångsrikt sätt behövs kunskap inom bland annat ekonomi och redovisning, marknadsföring och kommunikation, anläggnings- och banutveckling, juridik samt organisation och personal. Därtill bör styrelsen bestå av olika typer av personligheter – exempelvis strategiska entreprenörer och strukturerade administratörer.

En effektiv styrelse ansvarar för att ta fram strategier och långsiktiga mål, följa upp verksamheten och fastställa budget. Målen behöver kontinuerligt ses över och anpassas i takt med förändringar i klubben eller i omvärlden. Nya behov kan kräva att gamla sanningar omprövas. Styrelsens ledamöter omvärldsbevakar aktivt och uppmuntrar både utbildning och kompetensutveckling.

Med ett strategiskt angreppssätt arbetar styrelsen för att utveckla en attraktiv golfklubb med idrotten i fokus, en ekonomi i balans och en personalgrupp som trivs och stannar över tid.

Styrelsens ansvar och kompetensutveckling

Styrelsens ledamöter är personligt ansvariga för föreningens verksamhet. Därför är det värdefullt att ledamöterna genomgår Svenska Golf förbundets (SGF) styrelseutbildning för att fördjupa sin förståelse för rollen och ansvaret. SGF:s rådgivarteam kan ge vägledning och stöd. Hemsidan klubb.golf.se erbjuder dessutom ett omfattande kunskapsmaterial. Där finns allt från inspelade föreläsningar, Pitch-avsnitt och utbildningar till information om juridik, arbetsmiljö, idrottsliga frågor, IT-system, statistik, mallar samt aktuella trender inom Golfsverige.

En väl fungerande styrelse tar fram vision och mål och gör regelbundna uppföljningar.

En utmaning för många styrelser är att man fastnar i detaljer, dokument och formalia – exempelvis arbetsbeskrivningar, policys, avtal eller rapporteringsstrukturer. Även om det är viktigt behöver styrelsen framför allt lägga tid på framtida utmaningar, förankring av visionen och att skapa delaktighet hos personal och ideellt engagerade i klubbens strategiska utvecklingsarbete.

Det är också viktigt att förstå föreningslivets inneboende tröghet. Förändring tar tid, och större beslut måste fattas av årsmötet. Genom att skapa samsyn och tydligt förankra förändringar skapas förutsättningar för att hela organisationen drar åt samma håll.

Klubbledarens mandat

Klubbledaren ansvarar för den dagliga driften och verkar utifrån de mål som fastställts av styrelsen. Klubbledaren är oftast adjungerad till styrelsen och rapporterar löpande om verksamhetens utveckling.

All personal, entreprenörer och kommittéordföranden bör i första hand ha sin dialog med klubbledaren. Klubbledaren rapporterar sedan vidare till styrelsen och ordföranden. Tydliga rapporteringsvägar kan fastställas i arbetsbeskrivningar för att skapa klarhet för alla inblandade.

Styrelsens årsmöte och klubbens stadgar

Valberedningen ansvarar för att föreslå nya styrelseledamöter. I klubbens stadgar framgår hur årsmötet ska genomföras. Valberedningens förslag presenteras på årsmötet, där medlemmarna väljer styrelse för kommande mandatperiod.

För att skapa kontinuitet väljs ledamöter oftast på två år, med hälften valda vart annat år. Styrelsen utser klubbchef, vd eller intendent.

Klubbens verksamhet bygger på stadgarna, som måste följa Riksidrottsförbundets och SGF:s krav och bestämmelser. Stadgarna bör revideras regelbundet utifrån SGF:s mallstadgar. Reviderade stadgar ska beslutas av årsmötet.

Många klubbar har ett aktiebolag som ansvarar för driften av anläggningen. Det innebär att det finns två juridiska enheter på klubben med varsin styrelse: en för föreningen och en för bolaget. Vissa klubbar väljer in samma ledamöter i båda styrelserna, andra har två helt olika styrelser. Föreningsstyrelsen hanterar idrottsverksamheten medan bolagsstyrelsen ansvarar för anläggningen och ofta för stora delar av personalstyrkan. Till skillnad från årsmötet fattas bolagets beslut av ägarerna vid bolagsstämman.

Styrelsens formella ansvar

På föreningsstyrelsens ansvar ligger följande:

"Det ankommer på varje enskild styrelseledamot att utföra sitt uppdrag korrekt, lojalt och omsorgsfullt. Om en styrelseledamot inte lever upp till detta kan han eller hon bli personligen ansvarig för den skada som drabbar föreningen.

För ideella föreningar, liksom för andra samverkansformer som är en juridisk person, gäller dock som huvudregel, att det är den juridiska personen som med sina tillgångar svarar för föreningens åtaganden.



**"Det ankommer på varje
enskild styrelseledamot att
utföra sitt uppdrag korrekt
lojalt och omsorgsfullt.
Om en styrelseledamot inte
lever upp till detta kan han eller
hon bli personligen ansvarig för
den skada som drabbar föreningen."**

Styrelsen och medlemmarna går fria från ansvar så länge som verksamheten har skötts korrekt. I själva verket kan man säga att medlemmarna i princip alltid går fria från ansvar.

Styrelsen och eventuella andra föreningsföreträdare kan dock under vissa förutsättningar ställas till ansvar bland annat på grund av att det dessa personer som anförtratts uppdraget att sköta föreningens angelägenheter.

Ansaret kan förenklat indelas i tre områden: skadeståndsansvar, straffrättsligt ansvar respektive personligt betalningsansvar."

Så här säger aktiebolagslagens åttonde kapitel om bolagets ledning:

"Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter.

Styrelsen skall se till att bolagets organisation är utformad så att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall i skriftliga instruktioner ange arbetsfördelningen mellan å ena sidan styrelsen och å andra sidan den verkställande direktören och de andra organ som styrelsen inrättar.

Styrelsens ansvar och tillsynsskyldighet kan inte överlätas på någon annan."
(8 kap.3§)

Det gäller alltså för styrelsens ledamöter att se till att bolaget har en ändamålsenlig organisation, att förvaltningen av klubbens medel är ordnad på ett betryggande sätt, att bokföringen sker på ett korrekt sätt samt att skatter och avgifter deklarerar och betalas. Bolagets resultat och ekonomiska ställning måste också fortlöpande granskas av ledamöterna. Därför är valberedning och styrelse otroligt viktiga grupperingar för klubbens utveckling.

Introduktion av nya styrelseledamöter

För att nya ledamöter och anställd personal snabbt ska bli insatta i klubbens verksamhet bör ett tydligt introduktionsmaterial tas fram. Introduktionen görs med fördel av ordföranden, för att säkerställa en samlad och korrekt bild av klubben och dess långsiktiga arbete.

Materialet bör innehålla:

- Klubbens vision, verksamhetsidé och värdegrund
 - Strategier och långsiktiga mål
 - Styrelsens verksamhetsplan
 - Klubbens organisation, inklusive personal, kommittéer och ideellt engagerade
 - Budget, resultatrapporter samt framtida investeringsbehov
 - Resultat från Players 1st-undersökningar och åtgärder som vidtagits
 - Klubbens stadgar
 - Attestordningar och arbetsdelegationer
- Mallar finns att ladda ner på klubb.golf.se.

Styrelsens roll i GOLF Sverige

Svenska Golf förbundet (SGF) är medlem i Riksidrottsförbundet (RF) tillsammans med drygt 70 andra idrottsförbund, och har sitt kansli i Idrottens Hus vid

Skanstull i Stockholm. GOLF Sverige är också indelat i 21 golfdistrikt.

Den enskilda golfklubben är medlem i SGF och i det golfdistriktsförbund klubben tillhör geografiskt. Golfbolagen, som är rena aktiebolag, har ett anslutningsavtal med SGF, och tillhör därför inte RF.

Om din klubbstyrelse vill göra sin stämma hörd i GOLF Sverige gör ni det via er distriktsstyrelse, vars utsedda representeranter träffar förbundsstyrelsen minst två gånger per år, på ordförandemötet på hösten och årsmötet på våren. Som golfklubb kan ni också skriva en motion till förbundsmötet, som skickas via ditt golfdistriktsförbund.

Strategiskt utvecklingsarbete.

Framgångsrika verksamheter kännetecknas av ordning och reda, koll på ekonomin och att man håller riktning i verksamheten. Lika centralt är det att skapa en öppenhet och tillit mellan människorna i organisationen, så att fler vill vara med och engagera sig. Det skapar framgång!

Visions- och förändringsarbetet initieras av styrelsen. Det är dock inte enbart en styrelsefråga utan behöver involvera många inom klubben, både medlemmar, ideellt engagerade och anställda. Utan delaktighet och förankring, där många känner igen sig i beskrivningen av klubben, kommer visionen och förändringsarbetet att vara verkningslöst.

Allt utvecklingsarbete börjar med frågorna "Vilka är vi?", "Vilka är vi till för?", "Var befinner vi oss i dag?" och "Vart vill vi?". Ett nuläge och ett önskat läge. Med spelet som utgångspunkt, och utifrån omvärldsläget, behöver klubben göra vägval.

Lägga tid för att spara tid

För att ett förändrings- eller utvecklingsarbete ska få effekt är det viktigt att ha vissa grundbultar på plats, som exempelvis rollfördelningen mellan anställda och ideella. Annars finns risken att man genomför åtgärder, som sedan måste skrotas eller revideras efter kort tid.

Att starta ett förändringsarbete innebär en kraftansträngning, en kraftsamling, och kan kännas som en oöverstiglig puckel, med den dagliga verksamheten som också ska skötas. Ni kanske upplever att alla redan i dag arbetar tillräckligt mycket, och att det bara skulle vara en börda att påbörja ett förändringsarbete med vision, verksamhetsidé, värdegrund och långsiktig strategi.

Men att ha mycket att göra betyder inte alltid att arbetet är produktivt. Väl över puckeln kan både den ordinarie arbetsbördan och förändringsarbetet kännas enklare. Arbetet blir mer fokuserat om vissa områden gemensamt har prioriterats. En tydlig plan kan spara många arbetstimmar både för anställda och ideellt engagerade.

Att leda människor

Att leda människor är mer en kommunikationsutmaning än ett strukturproblem. Alla på golfklubben som kan hjälpa till att

jobba mot framtida mål är betydelsefulla: kommittéer, medlemmar, personal och entreprenörer.

Den demokratiska organisationen i den ideella föreningen och genomförandeorganisationen behöver vara överens om vägen framåt, och hålla en gemensam kompasskurs. Får man intressekonflikter kring vad som bör prioriteras kommer man att hamna ur kurs och till slut i en återvändsgränd.

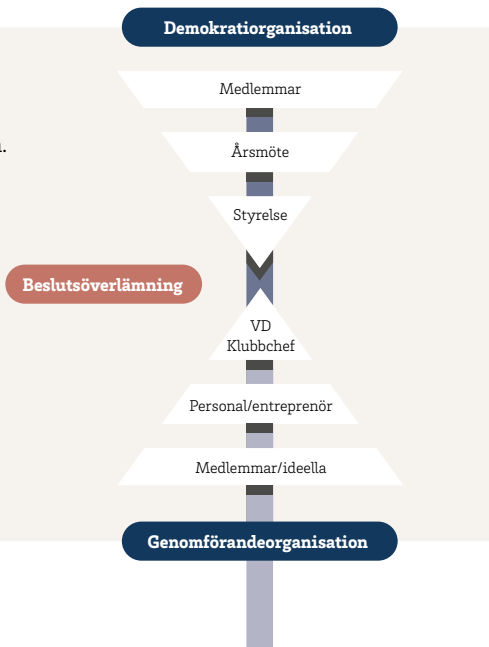
Det är vägen till målet som är viktigast, att golfklubbens nyckelpersoner förut-sättningslöst och prestigelöst pratar sig samman, vrider och vänder på sätt att se på saker samt diskuterar olika uppfattningar. Först då kan man komma fram till gemensamma formuleringar. Det ger en oerhörd kraft och ett starkt engagemang. Det gör det också möjligt för klubben att skapa långsiktiga strategier och prioriteringar.

Det handlar därför om att skapa motivation och engagemang i alla led. Alla som är viktiga för klubbens utveckling behöver känna ett visst mått av egenmakt, alltså frihet under ansvar att ta egna initiativ och vidta åtgärder. Det ger en känsla av kontroll. Att ideellt engagera sig i klubbens verksamheter och framtid handlar också om att hitta en tillhörighet, att få uppskattning, att stärka sin egen självkänsla och vara en del i en gemenskap.

Klubbledaren behöver hela tiden förankra uppåt, och det är minst lika viktigt att styrelseordförande stöttar klubbledaren i större beslut som fattas. Det skapar handlingskraft och visar på enighet. Uppstår konflikter kommer dessa att ta mycket energi och fokus från att leda och utveckla golfklubben.

Organisation.

Håll en gemensam enslinje så blir det lättare att hålla kursen.



Visionsarbete kräver engagemang

I arbetet med att ta fram klubbens vision, verksamhetsidé och värdegrund behöver många vara engagerade, både personal, förtroendevalda och ideellt engagerade. Det räcker inte med en arbetsgrupp i styrelsen som diskuterar frågorna.

Visionen, verksamhetsidén och värdegrunden är klubbens DNA. Därför behöver också dessa tre hörnpelare vara levande materia, som ständigt finns med i det dagliga samtalet, när nya planer och mål sätts. De behöver också påminnas om i medlemsutskick, på hemsidan, i sociala medier. De behöver ingå i introduktionen av nya styrelseledamöter och ny personal.

Att de är levande materia innebär också att de behöver revideras från tid till annan. Världen förändras och golfklubben behöver följa med för att fortsätta vara ett attraktivt alternativ för medlem-

mar och gäster. Klubben behöver befinna sig i skärningspunkten mellan det traditionella golfspelet, som attraherat människor i flera århundraden, och det moderna samhället, där digitaliseringen förändrat människors beteenden, behov och förväntningar.

Att starta ett strategiarbete

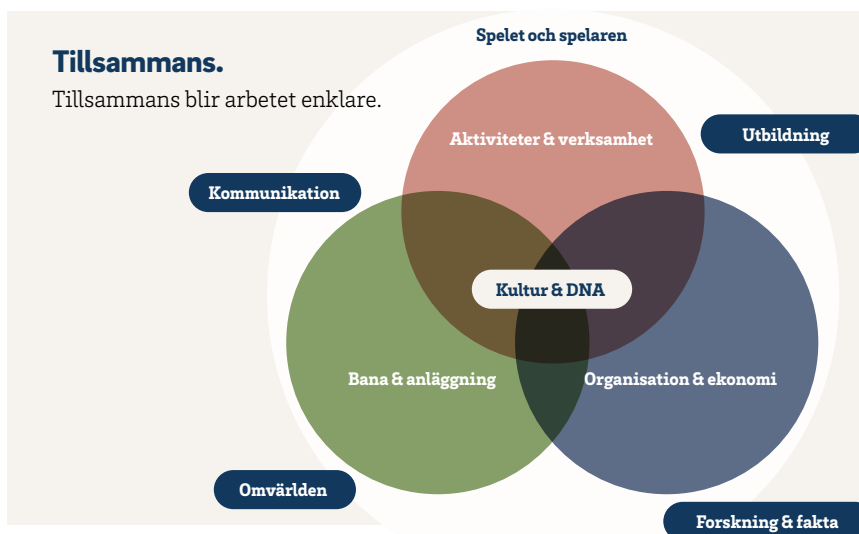
Visionen pekar ut riktningen

Visionen beskriver var klubben vill vara, vart vi siktar. Det är här klubben måste börja, då det är grunden i ett utvecklingsarbete. Finns det redan en vision, se över den.

En vision ska vara lätt att förstå och kommunicera. Ta IKEA:s vision exempelvis "att skapa en bättre vardag för de många människorna". Den förklarar både för IKEA:s egen organisation och anställda vad syftet är med verksamheten, men den är också attraktiv för alla de som handlar på varuhusen.

Tillsammans.

Tillsammans blir arbetet enklare.



En vision måste vara förankrad i klubbens mylla genom att många ges möjlighet att delta i formuleringen av den. Den måste kännas genuin, att medlemmar, ideellt engagerade och personal kan känna igen sin klubb i visionen. Den ska vara tydlig, enkel och lätt att kommunicera.

Verksamhetsidén identifierar syftet med verksamheten

Verksamhetsidén kan liknas vid en kompass som hjälper golfklubben att navigera och fokusera på att förklara meningen med föreningen, vilka målgrupper klubben vänder sig till och vad som är viktigast. Varför finns vi, vilket behov eller värde fyller vi? Riksidrottsförbundets verksamhetsidé ligger som en bottenplatta: Vi bedriver idrott i föreningar för att ha roligt, må bra och utvecklas under hela livet.

Värdegrunden identifierar hur ni vill uppfattas

Även om alla golfklubbar handlar om

idrotten golf som utövas på en golfbana så finns det oftast en samsyn på en golfklubb, ofta outtalad, kring dess värdegrund. Ibland finns den nedskrivnen, ibland sitter den bara "i väggarna".

Värdegrunden visar vad klubben står för, den lyfter spelregler och förhållningssätt som är viktiga, hur ni vill att klubben ska uppfattas och hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra. Enas om tre, fyra olika värdeord. Förklara sedan innebörden av dessa ord, vad orden står för på just er klubb och era medlemmar och gäster. På det sättet blir värdegrunden tydligare för fler.

Ni behöver också förhålla er till Riksidrottsförbundets värdegrund, som är grundläggande för alla föreningar i Idrottssverige:

- Glädje och gemenskap
- Demokrati och delaktighet
- Allas rätt att vara med
- Rent spel

Strategi för utveckling.



**Många behöver
vara engagerade i
arbetet med att ta fram
klubbens vision,
verksamhetsidé och
värdegrund.**

Strategierna identifierar prioriterade områden

Den strategiska planeringen beskriver kartan för hur ni ska ta er från ett nuläge till ett önskat läge, prioriteringar och fördelningen av resurser. Ni behöver fundera över vilka tjänster eller aktiviteter ni vill erbjuda era målgrupper.

Säg att klubbens styrelse beslutar om ett långsiktigt mål om att öka andelen fullvärdiga medlemmar med fem procent. För att nå det målet behöver strategier skapas som uppnår detta, kanske kring bemötande, utveckling av banan, erbjudanden om träningsmöjligheter, med mera. Så här kan ni jobba:

- Prioritera
- Sätt tydliga mål
- Identifiera utmaningar
- Analysera olika lösningar
- Fatta beslut
- Ta fram aktiviteter som gynnar målet
- Kommunicera arbetet

Verksamhetsplaner och långsiktiga mål är det dagliga operativa arbetet

Verksamhetsplaner och långsiktiga mål knyter ihop syfte och vision med klubbens dagliga verksamheter och aktiviteter. Målen kan delas upp i en operationell del på ett år, en strategisk fördelning av resurser över tre år och en långsiktig inriktning som en ledstjärna över sex år.

Förändringsarbetet i praktiken

Förutsättningarna för att genomföra och lyckas med ett projekt eller förändringsarbete är beroende av två saker: hur genomarbetat, motiverat och välplanerat projektet eller arbetet är, samt hur målet eller lösningen accepteras av alla inblandade. Klubben behöver ställa sig följande frågor:

- Vad är vi bra på?
- Vad kan vi förbättra?
- Vad är viktigast?

Använd resultaten i Players 1st medlemsundersökning och eventuell gästundersökning som en del i underlaget. Fundera även över dessa frågor:

- Hur kan vi skapa en ännu mer attraktiv verksamhet för våra medlemmar?
- Hur vill vi uppfattas av våra gäster?
- Vad händer i omvärlden som berör oss och våra medlemmar?
- Vad kan vi göra för att skapa fler eller högre intäkter och eventuellt minska kostnader?
- Vilka ytterligare kompetenser och erfarenheter finns behov av i styrelse och klubbledning för att nå ett önskat läge?



Klubbutvecklingsmöten

Ett sätt att säkerställa att den röda tråden i det strategiska arbetet följs är genom att skapa delaktighet. Bjud in till ett klubbutvecklingsmöte varje höst för styrelse, kommittéer, anställda och entreprenörer på klubben.

Vid dessa möten får alla berätta om sin säsong, vad som varit bra och vad som bör skruvas på inför nästa säsong. Där kan man också diskutera olika utmaningar klubben står inför. Det ger ett bra underlag för vad som behöver prioriteras nästa år, och vad det behöver läggas extra resurser på. Det finns nyckelområden att titta på:

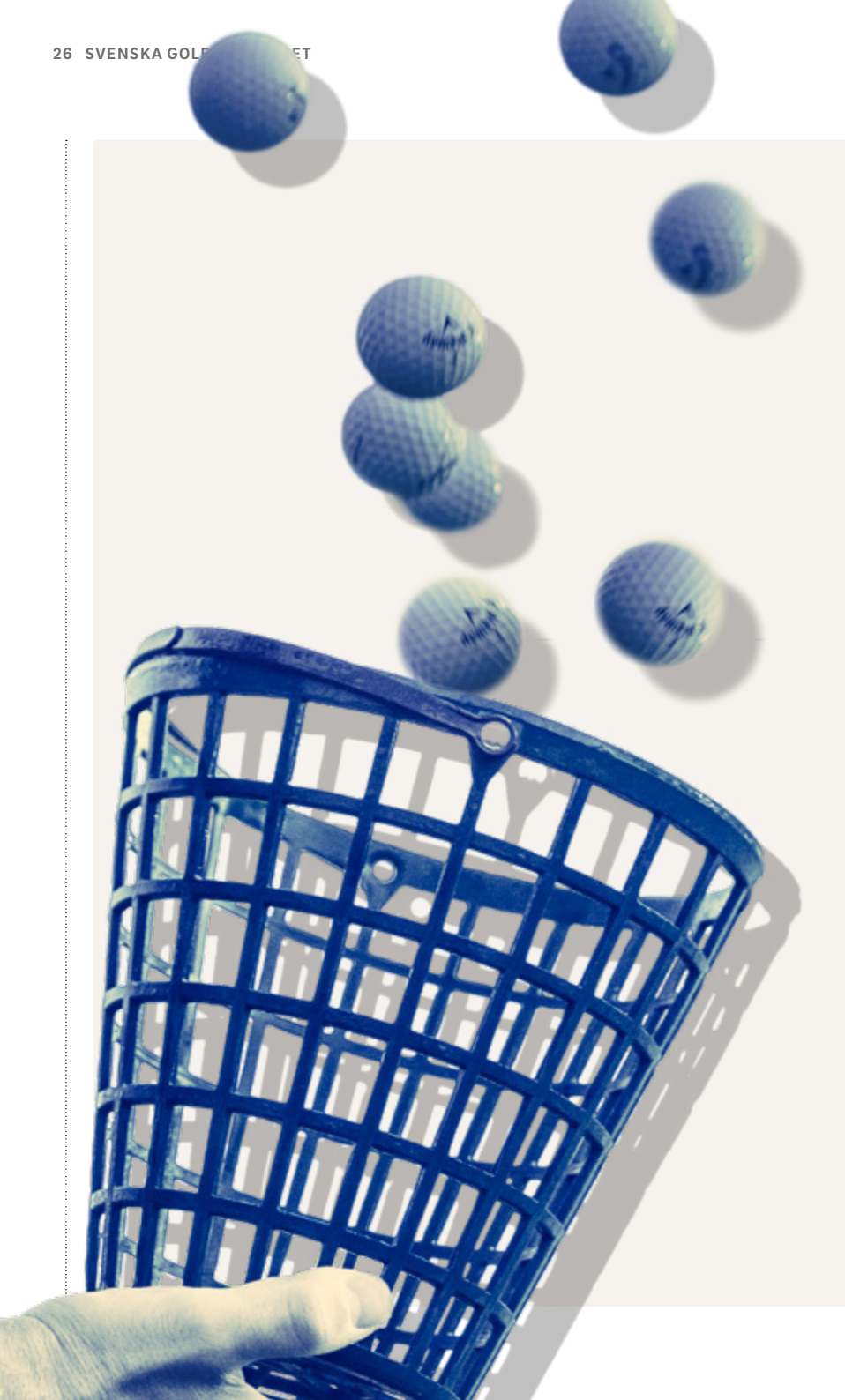
- **Medlemmar och gäster:** Vad tycker de? Vad visar enkäterna? Ökar eller minskar antalet?
- **Anställda:** Hur mår de? Tycker de att arbetet är svårt, eller att de har oklara roller? Har de ansvar och befogenheter, känner de sig delaktiga i beslutsprocesser?
- **Styrelse- och kommittéledamöter:** Finns intresse att engagera sig ideellt? Hur ser strukturen ut? Finns behov av att avveckla eller starta nya grupper? Känner sig ledamöterna delaktiga? Har de befogenheter och budgetansvar?
- **Arbetsprocesser:** Hur väl fungerar klubbens rutiner och verksamheter? Vad är bra i dag och vad behöver skruvas på inför nästa säsong?
- **Organisation:** Vilka nya kompetenser och erfarenheter har vi behov av?

Mötet underlättar för styrelsen att lägga nästa års verksamhetsplan och budget. Övriga kommittéer måste därefter justerar sina respektive verksamhetsplaner för nästa år utifrån vad som prioriterats. Först då kraftsamlar klubben strategiskt för att faktiskt skapa förändring.

**Tre goda råd
att hålla i minnet.**

Tre goda råd som kan vara bra att hålla i minnet:

- Gör rätt saker
- Gör saker rätt
- Skapa rätt förutsättningar



Strategi 2031 med spelet och spelaren i centrum.

Strategi 2031 är GOLFsveriges gemensamma ledstång för att utveckla svensk golfidrott in i framtiden.

Strategin med portalskrivningar, ramverk och fyra tydliga prioriteringar, skapar grunden till en långsiktig utveckling mot visionen "Ätt också framtida generationer älskar golf".

GOLFsveriges strategi beslutas enligt en 6-3-1-modell. Vision, mission och verksamhetsidé beslutas av förbundsmötet och ses över var sjätte år, men kan förhoppningsvis gälla längre än så.

Verksamhetsinriktningen, med prioriteringar med tillhörande indikatorer eller mål, beslutas också av förbundsmötet, och ska gälla minst tre år framåt.

Verksamhetsplaner och budget för SGF beslutas årligen av förbundsstyrelsen.

Spelet och spelaren i centrum

Strategi 2031 sätter spelet och spelaren i centrum. Det är en gemensam ledstjärna och en viktig, styrande princip. Frågor som driver och säkrar spelet ska vara vägledande för SGF:s arbete inom alla områden. Spelet driver engagemanget, intresset, utvecklingen, framgångarna, ekonomin och alla positiva värden för den enskilde. Attraktiv verksamhet ger

välståndande golfklubbar med hållbar ekonomi.

Mycket är bra men allt kan alltid bli bättre

Verksamheten och det konkreta arbetet ska präglas av en vilja att förbättra och vidareutveckla, men också förändra, tänka nytt och ta tag i de besvärliga frågorna. Under 2000-talet har det blivit tydligt att de traditionella verktygen och svaren inte är tillräckliga för att möta utmaningarna inom fyra specifika men komplexa områden. Det har lett till fyra tydliga prioriteringar som gäller 2026–2028:

- 1. Attrahera fler flickor** och kvinnor till golfen
 - 2. Säkra och utveckla** spelplatsen
 - 3. Förbättrad** verksamhetsmiljö
 - 4. Möta framtidens** golfspelare
- Dessa prioriteringar har mejslats fram över två års tid i diskussioner med

Strategi 2031.

Vision.

Att också framtida generationer älskar golf.

Mission.

Att utveckla människor och bidra till ett bättre samhälle genom golfen.

Verksamhetsidé.

Att med kompetens och passion, tillsammans med övriga Golsverige, förvalta och

Strategiskt ramverk. Svensk golf ska:

- Stå med båda fötterna i idrottsrörelsen.
- Fostra spelare som presterar på världsnivå.
- Skapa tillväxt och efterfrågan med spelet i fokus.

Prioriteringar och mål 2026–2028.

1. Attrahera fler flickor och kvinnor till golfen.

- 1.1 Fler flickor spelar golf
- 1.2 Fler kvinnor som spelar golf
- 1.3 Fler kvinnor i ledande position

2. Säkra och utveckla spelplatsen

- 2.1 Minskad negativ klimatpåverkan
- 2.2 Ökad positiv miljöpåverkan
- 2.3 Ökad kännedom om hållbarhet

golfklubbar i alla 21 golfdistriktsförbund. De är sprungna ur faktiska behov som golfklubbarna identifierat som utmaningar och hot de nästkommande åren – om inget görs.

För SGF är prioriteringarna styrande, medan de är vägledande för golfdistrikt och golfklubbar. Förhoppningen är att det blir ett gemensamt fokus på att utveckla verktyg, arbetssätt och verksamhet inom varje prioriterat område, där förbund, distrikt och klubbar samarbetar för att

utveckla Golsverige inom dessa viktiga frågor.

SGF:s basuppdrag

Utöver verksamhet inom de fyra prioriteringarna levererar Svenska Golf förbundet ett brett stöd till Golsverige i form av löpande verksamhet – med utveckling, rådgivning, service och utbildning inom en rad områden som ingår i förbundets basuppdrag.

- Huvudman för golf i Sverige
- Demokratiprocessen

4

**prioriterade
områden**

som utvecklar Golsverige
och bidrar till att också
framtida generationer
älskar golf.

utveckla golfen - för alla, i hela landet, i olika former, under hela livet.

- Ta hänsyn till en föränderlig omvärld.
- Låta egenvärde skapa mervärde.
- Värna om det som gör golfen unik och modern.
- Förklara värdet av att golf tar tid.
- Fortsätta tänka affärsmässigt.

3. Förbättrad verksamhetsmiljö.

- 3.1 Ökat medarbetarindex
- 3.2 Ökad nöjdhet bland ideella
- 3.3 Fler utbildade

4. Möta framtidens golfspelare.

- 4.1 Fler spelare kvar efter tre år
- 4.2 Fler spelare med
5+ ronder per år
- 4.3 Fler klubbar med gröna
juniornyckeltal

- Idrottsutveckling
- Elit och landslag
- Tävling
- Golfens regelverk
- Idrottens regelverk och disciplinär verksamhet
- Rådgivning och klubbsservice
- Utbildning
- Golfens hållbarhetsarbete
- Digitala verksamhetsstöd
- Kommunikation
- Marknad och partners

Ta kontakt med klubbens rådgivnings-
team från SGF för att få mer kunskap om
vilket stöd ni som klubb kan få för att ta
nästa steg. Du hittar också all informa-
tion om Strategi 2031 på klubb.golf.se.



Klubbens ekonomi.

En klubbledare arbetar lika mycket året runt, arbetet ändrar bara karaktär. En säsong hinner knappt sluta, förrän planering och budget inför nästa inleds.

Det som inte är planerat innan säsongen startar, blir sällan gjort. Som klubbledare har man därför både stor frihet och stort ansvar, vilket gör det lätt att arbeta för mycket. Se över din arbetssituation årligen och flagga om ansvaret blir för tungt. Delegera där det går och ta stöd av personer runt omkring dig.

När hösten kommer är det tid för utvärdering. Samla gärna personal, styrelse och kommittéer för att summera året och diskutera klubbens nuläge och framtida mål. Parallellt behöver en detaljerad prognos för innevarande år tas fram och budgeten för nästa verksamhetsår läggas.

Det är viktigt att ha full insyn i klubbens ekonomi här och nu – men lika viktigt är att följa utvecklingen över tid. Den största utmaningen i en medlemsstyrd förening är ofta medlemmarnas förväntningar på låga avgifter, samtidigt som driftskostnaderna ökar.

Målet för den ideella föreningen är ekonomi i balans, inte att generera vinst. Samtidigt är golfklubbar unika inom idrottsrörelsen då många både äger och driver sin anläggning. Det innebär stora kostnader för personal, drift, maskinpark, byggnader och långsiktiga investeringar. Klubben behöver därför avsätta medel för framtida underhåll, maskinbyten och renoveringar.

Hybridorganisationen

Golfklubben är en komplicerad hybridorganisation, där man har ideellt engagemang, föreningen och medlemmar med årsmöten med mera i den ena vågskålen. I den andra vågskålen finns greenfeegästen, samarbetspartners, företagsgolf och kommersiella intäkter. Som klubbledning behöver man förstå både den ideella och kommersiella delen, och stå med ett ben i varje mylla. I den ideella föreningen är medlemsnyttan viktigast. I aktiebolaget vinsten.

Ekonomi i föreningen ska vara i balans, helst ett nollsummespel där intäkter och kostnader går jämnt upp. Har klubben ett aktiebolag kopplat till driften ska bolaget däremot bedrivas i syfte att skapa vinst. Ungefär hälften av landets ideella golfklubbar har ett driftbolag kopplat till verksamheten. I golfsammanhang handlar det om att återinvestera överskott i verksamheten för att utveckla den ytterligare. Alla eventuella överskott går till att underhålla och utveckla golfbanan, investera i nya maskiner, eller på andra sätt hålla anläggningen uppdaterad och attraktiv för medlemmar och gäster.

Kommunikationen med medlemmarna kring klubbens ekonomi blir särskilt viktig. Medlemmarna behöver förstå behovet av att anpassa medlemsavgifterna för

**Som klubbledare
måste man förstå
både den ideella och
kommersiella delen,
och stå med ett ben
i varje mylla.**

att åtminstone kunna bibehålla den kvaliteten på anläggningen de är vana vid, att de inte bara är konsumenter av en tjänst eller produkt, utan faktiskt ansvarstagande "ägare".

Men klubben behöver också förstå att medlemmarna inte är kunder. Medlemmarnas ideella engagemang är en förutsättning för all verksamhet på klubben, något som behöver påminnas om och kommuniceras regelbundet.

Transparens i ekonomin

För att följa ekonomin över tid bör klubben ta fram historiska siffror fem år tillbaka. Intäkter och kostnader bör brytas ner i tydliga och mätbara verksamhetsområden.

Exempel:

Intäkter

- Medlemsavgifter
- Marknadsintäkter
- Tävlingsavgifter
- Greenfee
- Drivingrange
- Idrott & träning
- Anläggning/hyror
- Kansli

Kostnader

- Medlemmar
- Marknad
- Tävlingsverksamhet
- Anläggning – personal/övrigt
- Kansli – personal/övrigt
- Idrott & träning – personal/övrigt
- Drivingrange
- Avskrivningar
- Räntor

För att vara jämförbara är det centralt att samma konton, som innehåller samma intäkter och kostnader, återkommer varje år. Först då går det att analysera förändringar, identifiera problemområden och se effekterna av olika satsningar. Ett exempel: om klubben investerar i drivingrangen – nya bollar, mål och utslagsmattor, eller kanske en digitaliserad range – går det då att se en tydlig ökning i intäkter samma säsong? Om ja, då var satsningen värd varenda krona.

Styrelsen tar fram ett budgetförslag till årsmötet, som fastställer medlemsavgifterna för nästa år. Det skapar en naturlig tröghet i systemet – större förändringar måste godkännas av medlemmarna.



Utan bana, ingen golfklubb. Därför är det viktigt att lägga tillräckligt med pengar på att hålla banan i så hög kvalitet som möjligt. Fundera över och besluta om hur stor del av den totala omsättningen ska vikas till banan/anläggningen. Ett bra riktmärke är 60–70 procent av omsättningen.

Inspiration och smarta investeringar

Det är lätt att fokusera på kostnadsbesparingar, men det är lika viktigt att se möjligheter till intäktsökningar. Studiebesök på framgångsrika klubbar kan ge värdefulla insikter i hur de arbetar

med helhetsupplevelsen: klubbhusmiljö, övningsområden, finish på banan, ren- gjorda och välsköta ytor, extra toaletter, bra skyltning och trivselhöjande detaljer.

Små åtgärder kan ibland ge stor effekt. Var lyhörd för medlemmarnas synpunkter – de är en värdefull kompass.

Nyckeltal för uppföljning

Nyckeltal används för att styrelsen ska kunna följa upp planerade aktiviteter och nå viktiga mål. Styrelsen beslutar om vilka mål som är viktiga, och hur styrelsen vill att utvecklingen ska ske. Dessa nyckeltal revideras varje år.

Ett nyckeltal kan vara att antalet juniorer ska växa med fem procent årligen. Ett annat att anläggningens/banans kostnader ska motsvara minst 50 procent av klubbens totala omsättning i klubben. Ytterligare ett är att antalet kvinnor i klubben ska öka från 25 till 30 procent över tre år. Dessa nyckeltal – och hur verksamheten svarar mot dessa – bör redovisas vid årsmötet.

Krismedvetenhet

Ett visst mått av krismedvetenhet är på sin plats. Den kompetenta klubbledaren funderar ständigt över vilka problem som ligger runt hörnet och vad man kan göra för att undvika dem. Vad helst kan hända när man dagligen har ett stort flöde av medlemmar och gäster, samt personal, på klubbhusområdet och ute på banan.

För olyckor och sjukdomsfall, är det viktigt att ha en uppdaterad krisplan, som också är kommunicerad ut till ledning och personal. Detta gäller även arbets-

miljö för personalen. Statistik visar att det sker ett stort antal olyckor på golfbanor varje år. Tack och lov är de flesta mindre allvarliga. Det är också vanligt att nyckelpersoner slutar på grund av olösta pågående konflikter eller för hög arbetsbelastning. Det gäller att arbeta med det systematiska arbetsmiljöarbetet för att skapa en trygg och säker arbetsmiljö för klubbens anställda.

Man måste också kunna dra åt handbromsen när det gäller utgifter, om man ser att sommaren håller på att regna bort eller något annat har hänt, exempelvis skador på greenerna. Det kan vara bra att ha en värsta scenario-plan med i budgetarbetet, så att man snabbt kan vidta åtgärder.

Vissa kriser kan man hantera och förutse, andra är utanför golfklubbens kontroll. Fundera över vilka eventuella kriser som skulle kunna drabba klubben under de närmaste fem åren, och försök hitta strategier för att klara dessa. Handlar det om pumparna till bevattningssystemet, gammal programvara, medlemstapp eller kompetensbrist? Planera och genomför åtgärder för att undvika oönskade haverier och kriser.

Aktiebolag

Många golfklubbar har ett aktiebolag kopplat till sin verksamhet. Konstruktionerna för dessa kan variera. Vissa aktiebolag har helt egna styrelser och egen agenda. I andra sitter klubbens ledamöter i båda, och bolaget används mest för momsredovisning eftersom en idrottsförening inte får lyfta moms.

Bolagsformerna kan vara:

- **Privat AB** – minst 25 000 kr i kapital, oftast helägt av klubben
- **Publikt AB** – minst 500 000 kr i kapital, ägs av fler än 200 aktieägare

Små privata aktiebolag behöver inte ha en revisor i bolaget, förutsatt att bolaget inte uppfyller mer än ett av nedanstående villkor under de två senaste räkenskapsåren.

1. Fler än 3 anställda
2. Mer än 1,5 MSEK i balansomslutning (summan av alla tillgångar)
3. Mer än 3 MSEK i nettoomsättning (omsättning exkl. moms)

Men det är ändå att rekommendera att man har en auktoriserad revisor som granskar och skriver under årsredovisningen. Årsredovisningen, och när så krävs revisionsberättelsen, ska skickas in till Bolagsverket årligen oavsett om man anlitat revisor eller ej. För de klubbar som har aktiebolag, kan det vara idé att

göra resultatrapporterna "koncernvis" för att ge en enkel och tydlig bild av intäkter och kostnader totalt.

Golfklubb eller golfbolag?

Det finns två former av anslutning till Svenska Golfförbundet (SGF). Den vanligaste är golfklubben som är medlem i SGF. De är en ideell förening, men kan ha ett aktiebolag kopplat till verksamheten.

Det finns två medlemsformer:

- **MH:** Golfklubb med hemmabana
- **MT:** Golfklubb tävling, som saknar permanent tillhörighet till en bana

Det finns också rena golfbolag som kan ansluta sig till SGF via AH-avtal. Bolaget får då tillgång till exempelvis GIT, men har ingen rösträtt i SGF eller i sitt golfdistriktsförbund.

- **AH:** Golfbolag med hemmabana som har anslutna golfspelare (liknar medlemskap i en golfklubb), men utan rösträtt i SGF

Kännetecken och olikheter.

Golfklubb.

- Ideell förening
- Medlem i SGF
- Stadgarna i RF/SGF/GK styr
- Del av RF/SISU-familjen
- Rösträtt i SGF
- Rätt till LOK-stöd
- Golfspelaren är medlem i klubben

Golfbolag.

- Aktiebolag
- Avtal med SGF
- Inte medlem i SGF – inte rösträtt
- Inte del av RF/SISU och LOK-stöd
- Inte delta i Lag-SM och JSM Klubblag
- Golfspelare är inte medlem
- Golfspelare får ej tävla om RF:s mästerskapstecken

Nyttjanderättsavtal

Ideella golfklubbar som har aktiebolag som sköter golfbanedriften behöver ha skrivna avtal mellan de juridiska personerna som styr ekonomiska flöden, ansvarsfördelningar med mera. Avtalen behöver innehålla en beskrivning som förklarar principen. Det ska finnas ett långsiktigt grundavtal, samt bilagor som kan ändras årligen.

Avtalet ska beskriva både klubbens och bolagets åtaganden, vem som ansvar för och sköter vad. Avtalet ska vara tydligt vad som gäller för personalen – var de är anställda, om de arbetar för båda organisationerna med mera. Det ska specificera byggnader och mark, lokalernas skick, hyra och övriga kostnader, moms, fastighetsskatt, försäkringar, underhåll. Det ska beskriva hur faktureringen sker samt hur kostnader och intäkter fördelas.

Ni behöver sätta er in i vad som gäller på just er klubb, eftersom det påverkar nyttjanderättsavtalets utformning och inte minst beroende på att uppläggen har olika skatterättsliga effekter. SGF har förslag till avtalsinnehåll på klubb.golf.se. Ta gärna kontakt med din SGF-rådgivare för stöd i formuleringarna.

Minska risken för ekonomisk brottslighet

Golfklubbar är inte immuna mot ekonomiska brott som bluffakturor, bedrägerier eller felaktiga utbetalningar. En god intern kontroll är avgörande.

Firmateckning

En firmatecknare är en person som företräder föreningen och har befogenhet att skriva under avtal. På det konstituerande

styrelsemötet bör styrelsen besluta om vilka ledamöter, och anställda, som får teckna föreningen. Det bör dessutom ske av två personer i förening.

Attesträtt

Styrelsen beslutar vid sitt konstituerande möte vem eller vilka som får attestera föreningens fakturor. Det innebär att föreningens styrelse ger ett skriftligt intyg till någon eller några med rätt att utföra ekonomiska transaktioner. Där finns också information om vilka belopp de får godkänna, och att "attestanten inte får attestera sina egna kostnader".

Vanligtvis har ordförande och kassör denna rätt, oftast tillsammans med beloppsgränser för att säkerställa god intern kontroll. Klubbchef och banchef bör också ha attesträtt för den dagliga driften, för fakturor upp till ett visst belopp. För större belopp kan dubbel attest (två personer) krävas.

Fler tips på åtgärder

- Vad ingår i klubbens försäkring – finns ett skydd vid ekonomisk skada?
- Kontrollera leverantörer för att minska risken för inköp från ej tillförlitliga företag.
- Se upp för bluffakturor.
- Låt klubbens interna lekmannarevisor granska redovisningen.
- Ta in flera offerter om ett inköp överstiger ett visst belopp.
- Ta professionell hjälp vid större inköp och investeringar.
- Se till att avtal för exempelvis externa byggprojekt skrivs utifrån bransch-standardavtal.

Skatter och golf

Även om golfklubben normalt sett är befriad från inkomstskatt, påverkas verksamheten likväl av regelverket för skatt, moms, arbetsgivaravgifter med mera. Skattereglerna kan vara komplexa för golfverksamheter.

I skriften Skatter och golf, framtagen av Grant Thornton i samarbete med sakkunniga på SGF, beskrivs överskådligt skatte- och momsregler med koppling till golfverksamhet. Materialet har tagits fram för att i ett enkelt och lättillgängligt format beskriva bestämmelser och regelverk.

Det finns särskilda skatteundantag för allmännyttiga ideella föreningar som leder till att verksamheten i golfklubbar till stora delar faller utanför skatte- och momsområdet. I en verksamhet med stora kostnader är det inte alltid lämpligt att befinna sig utanför momsområdet eftersom momsen då blir en kostnad. Det är en anledning till att golfverksamhet ofta organiseras med såväl bolag som en förening. Reglerna kring fastighetstaxering och moms avseende frivillig beskattning för uthyrning av fastigheter är ytterligare skäl att bedriva golfverksamhet på visst sätt.

De avtal som reglerar golfklubbens nyttjanderätt till golfbana är viktiga att hålla ordning på och följa. Under rubriken "Avtalsmallar" på sidan Skatter och golf på klubb.golf.se finns dokument som heter "Vägledning till mallavtal". I dessa hittar du länkar till rådgivning och information för att underlätta de överväganden klubben behöver göra innan avtalet undertecknas.

Med det komplexa och ständigt föränderliga regelverk vi har på skatte- och momsområdet kan den här skriften inte vara heltäckande. Kapitlen revideras kontinuerligt i takt med att bestämmelser ändras eller nya regler tillkommer. Vi rekommenderar kontakt med SGF-rådgivare, revisor och Skatteverket för att bedöma skattesituationen i enskilda fall.

Ekonomihandboken

Ekonomihandboken, som finns på klubb.golf.se, ger en omfattande vägledning om bokföring, redovisning, årsredovisning och skatteregler för golfklubbar och golfbolag. Den innehåller också en baskontoplan med kontotabeller och konteringsinstruktioner.

Boken ger vägledning om bokföring, redovisning, årsredovisning och skatteregler för golfklubbar och golfbolag. Den innehåller en baskontoplan med kontotabeller och konteringsinstruktioner och syftar till att underlätta idrottsföreningars arbete samt öka medvetenheten om redovisningsfrågor. Handboken bygger på Idrottens BAS-kontoplan och innehåller uppdateringar som hjälper golfklubbar att följa riktlinjer och jämföra sig med andra klubbar.





Organisation med anställda och ideella.

Under säsong befinner sig klubbledaren mitt i verksamhetens centrum. Flera aktiviteter pågår parallellt och klubbledaren fungerar som navet som håller allt samman. Samtidigt är det avgörande att kunna delegera både ansvar och arbetsuppgifter för att arbetet ska fungera långsiktigt.

Förutom anställd personal engageras ofta även ideella medlemmar och externa entreprenörer. Det skapar stora möjligheter – men också tydliga utmaningar.

En ovanligt komplex arbetsplats

På många arbetsplatser runt om i Sverige sitter personalen rätt nära varandra och arbetar med ungefär samma saker. Så är det inte på en golfklubb. På en normalstor klubb finns ofta bara en person per nyckelfunktion: klubbchef, tränare, banchef, ekonom, kanslist och så vidare. Alla är specialister inom sitt område men inte på varandras. Det gör organisationen sårbar.

Dessutom varierar arbetstider, målgrupper, arbetsuppgifter och arbetsplats för de olika rollerna. Trots det behöver klubben skapa en gemensam teamkänsla där alla drar åt samma håll. Personalen måste kunna bemöta medlemmar och gäster på ett professionellt sätt och ge liknande svar på återkommande frågor – även om många bara arbetar säsongvis.

Vanliga tjänster på en medelstor klubb:

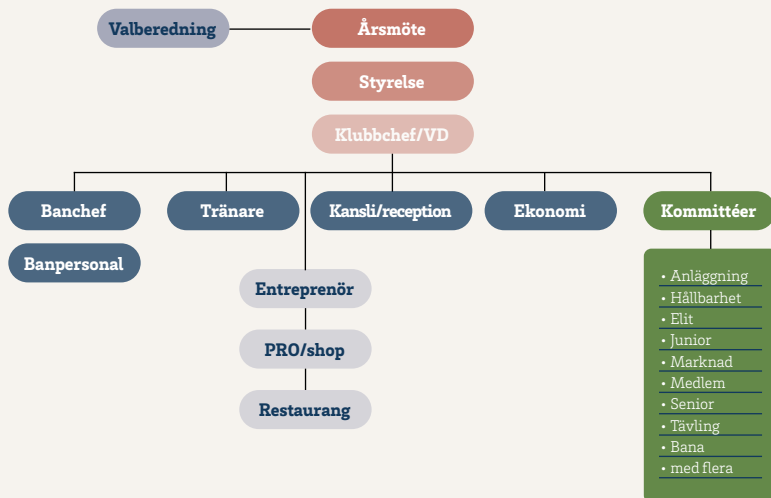
- Banchef
- Mekaniker
- Banarbetare
- Klubbchef / VD / intendent
- Kanslist
- Ekonom
- Shopanställda
- Receptionist
- PGA tränare
- Krögare, kock och serveringspersonal

Under lågsäsong kan det vara klokt att planera för oväntade händelser som längre sjukskrivningar. Vem tar över ekonomin om kanslisten blir borta? Vem ansvarar för greenerna om banchefen skadar sig mitt i sommaren? Kartlägg utbildningsbehov och vidareutbilda personal för att minska sårbarheten.

På nästa sida är ett exempel på hur en organisation i en ideell golfklubb kan se ut, oavsett om klubben har ett driftbolag eller inte. Årsmötet är det högsta beslut-

En golfklubbs organisation

Exempel.



tande organ, och styrelsen drar upp riktlinjer och följer upp verksamheten. Klubbledningen ansvarar för den operativa driften.

Ideella som arbetsgivare

Eftersom arbetsgivaren är en ideellt vald styrelse kan kunskapen om arbetsmiljö och personalfrågor variera. Golfintresset tenderar att dominera möten – ibland på bekostnad av strategiska och administrativa frågor.

På mindre klubbar saknas ibland helt en anställd klubbledare. Styrelsen driver då verksamheten ideellt tillsammans med exempelvis en halvtidskanslist och några banarbetare. Orsaken är ofta ekonomi, man upplever att omsättningen inte motiverar en ledartjänst. Konsekvensen blir att kanslisten förväntas hantera eko-

nomi, administration, kundkontakter och mycket mer – samtidigt som resten av arbetet faller på styrelse och kommittéer. Detta är sällan hållbart.

**Att driva
en golfklubb är
precis lika
komplext som
att driva
ett företag.**

Att driva en golfklubb utan ledning kan liknas vid att starta ett företag, investera flera miljoner – och sedan låta en halvtidsanställd sköta allt från försäljning till produktion. Det fungerar helt enkelt inte. En golfklubb är lika komplex som ett företag och kräver utbildad personal för att säkerställa ekonomi, bidrag, administration och utveckling. Även om en anställning innebär lönekostnader kommer också intäkterna att öka.

Rekrytering av nyckelpersoner

Rätt rekrytering kan vara avgörande för klubbens utveckling. Därför är det viktigt att göra ett gediget förarbete:

- Analysera klubbens behov
- Gör en ekonomisk kalkyl
- Ta fram en tydlig uppdragsbeskrivning

En väl genomförd rekrytering av ordförande, banchef eller klubbchef kan direkt påverka klubbens attraktionskraft, medlemsnöjdhet, verksamheter och ekonomi. Inför viktiga rekryteringar kan ni ta hjälp av er SGF rådgivare för att tydliggöra vilka kompetenser, erfarenheter och personliga egenskaper som kan behövas på just er klubb. Förslag och mallar för befattningsbeskrivningar finns på SGF:s och GAF:s webbplatser.

En väl fungerande valberedning är A och O för att bygga en styrelse skraddarsydd för just er klubbs behov i dag och framåt. Läs mer i kapitlet om valberedningen.

Entreprenörer på klubben

Det är vanligt att restaurang, shop och träningsverksamhet drivs av entreprenörer. De har egna mål och egen personal,

Varje rekrytering av en nyckelperson kan vara avgörande för klubbens utveckling.

vilket kräver tydlighet och samordning. Avtal bör vara noggrant skrivna och fokusera på win win lösningar. Fundera ibland över vad det skulle innebära om klubben drev verksamheterna i egen regi – ekonomiskt, personalmässigt och för medlemmarna.

Funktionärer och ideella krafter

Golfklubbar är beroende av ideellt engagemang. Valberedning, styrelse, kommittéer och funktionärer bidrar med viktiga insatser. Klubbens medlemmar bidrar ofta med en stor mängd ideella arbetstimmar. Utmaningen är att avgöra vad som ska göras ideellt och vad som ska utföras av anställda eller entreprenörer.

Ideella krafter är värdefulla, särskilt när de avlastar personalen. Ett vanligt exempel är att klubben använder ideell arbetskraft på golfbanan, för enklare uppgifter. Många medlemmar, särskilt pensionärer, inställer sig med glädje mer eller mindre regelbundet för tjänstgöring. Ofta mot ingen eller ringa ersättning. Detta är inte helt okomplicerat.



Här är några frågeställningar att ta hänsyn till:

- Vad händer vid en arbetsolycka?
- Klubben (styrelsen) måste vara medveten om ansvaret för arbetsmiljön. Ideellt engagerade behöver ha samma skyddsutrustning och utbildning som klubbens anställda personal, för de uppdrag de utför.
- Ideellt arbete kan under vissa förutsättningar vara fråga om en anställning; vad gäller och hur löser styrelsen det?
- Täcker klubbens försäkringar ideellt arbete?

Svenska Golf förbundets skrift "Ideell arbetskraft på golfbanan" ger bra vägledning kring bland annat arbetsmiljö, försäkringar och skatteregler. Den reder ut och ger rekommendationer kring bland annat följande frågor:

- Tydlig partsavsikt (vem gör vad)
- Arbetsmiljöansvar
- Försäkringsskydd
- Skatteregler
- Skriftlig överenskommelse

Utöver ordning och reda i gränslandet mellan ideell och anställd, är klubbens kort- och långsiktiga strategi i denna fråga minst lika viktigt. På vilket sätt påverkar ideellt banarbete banans skötsel och kvalitet? Vad är medlemmarnas villiga att betala för en given kvalitet? Hur påverkas yrkesutbildningen om banskötseln alltmer är beroende av ideella krafter? Hur påverkas banskötselyrkets attraktivitet och branschens framtida möjligheter att rekrytera ungdomar?



Så sköts din golfbana.

Som klubbledare är det viktigt att ha baskunskap om banskötsel och förstå sambanden mellan investeringar, arbetsmetoder, intäkter och upplevd kvalitet. En bana som sköts professionellt genererar nöjdare medlemmar, fler greenfeespelare och större ekonomiskt utrymme.

Banan är hela klubbens angelägenhet.

Dess kvalitet och design är grundläggande för klubbens attraktionskraft. Det är tack vare medlemmarnas och spelarnas önskan att kunna spela golf just här som anläggningen faktiskt finns till.

I medlems- och gästundersökningarna i Players 1st framgår tydligt vikten av banans kvalitet. När banan håller en hög och stabil nivå tänker få på hur avgörande det är. Men när kvaliteten sviktar – exempelvis vid torka, vinterskador eller skadedjursangrepp – blir banan omedelbart klubbens mest kritiska tillgång. Då tenderar även upplevelsen av andra verksamheter, som bemötande och res- taurang, att påverkas negativt.

Eftersom många klubbar är medlems- styrda föreningar spelar medlemmarnas upplevelser stor roll. Förtroendevalda och kommittéer blir en viktig kanal för att lyfta behov och önskemål. Resultaten i Players 1st är ett värdefullt verktyg för att förstå hur olika medlemsgrupper upplever banan.

Banskötsel kräver stora resurser

Banor kräver betydande resurser, både i form av arbetstid och pengar. En tumregel är att cirka 60–70 procent av klubbens omsättning behöver gå till banskötsel och investeringar. Hur mycket just er bana kostar att sköta beror bland annat på var i landet den ligger, vilken jordmån ni har, hur den är designad och dess ålder.

Golfbanor är också viktiga naturmiljöer. De består ofta av ängsmarker, sanddytor, vattenmiljöer och andra biotoper som gynnar biologisk mångfald. I stadsmiljö kan banan fungera som en "grön lunga", och vintertid som rekreationsområde för boende i närheten.

Som klubb är det viktigt att kommunicera banans värden – tillgänglighet, naturmiljö, rekreation och golfens positiva effekter på hälsa och välbefinnande. Samtidigt omges banor av både regleringar och förutfattade meningar, vilket gör kommunikationen ännu viktigare.

Banans kvalitet och design är grunden till klubbens attraktionskraft.

Året runt-arbete

I takt med att konkurrensen om golfspe-larna ökar ställs också allt högre krav på banornas kvalitet. Det innebär att golf-anläggningar behöver arbeta både lång-siktigt och strategiskt – inte enbart under säsong, utan också före och efter – för att banan ska nå och behålla optimal stan-dard så snabbt som möjligt.

Greener och spelytor är känsliga miljöer som kräver kontinuerlig tillsyn. Självklart sker mycket arbete under säsong: klippning, dressning, luftning, bevattning och reparationer. Men även vintern innebär mycket arbete. Klimatförändringar gör vinterskötseln alltmer komplex, med risker som isbildning, svampangrepp, syrebrist, över-svämningar och temperatursvängningar. Under vintersäsongen behöver banper-sonalen dessutom:

- serva och reparera maskiner
- se över dränerings- och bevattnings-system
- gallra träd och röja sly
- sköta transportvägar
- uppdatera programvaror
- underhålla byggnader

Modern och hållbar golfbaneskötsel

Fokus i modern och hållbar golfbane-skötsel ligger på att förstå helheten om hur gräsets biologi, markprofilens funk-tion och växtnäring samverkar. Växt-näring ska ses som ett styrmedel och inte som en genväg eller snabb lösning på underliggande problem. När vi har kun-skap om hur gräset växer, hur rötterna fungerar och hur marken reagerar på oli-ka insatser kan vi fatta bättre och mer långsiktigt hållbara beslut.

Grundtanken är enkel men viktig. När växtmiljön fungerar med rätt balans mel-lan luft, vatten, struktur och ljus blir näringsstyrningen både tydligare, enk-lare och mer kostnadseffektiv. Gräset kan då utnyttja tillförd näring på ett effektivt sätt och bygga styrka, motståndskraft och spelbarhet över tid.

Datadriven greenkeeping gör det möjligt att både förbättra spelupplevelsen och minska miljöpåverkan. Genom att samla in och analysera data om faktorer som markens hälsa, gräsets förutsättningar och väderförhållanden får golfklubbar detaljerade rekommendationer om hur deras banor bäst ska skötas. Det ger klub-ben kunskap, trygghet och verktyg för att fatta beslut om skötselinsatser grundade på fakta och erfarenhet.

Utifrån analyserna kan klubben optimera användningen av resurser som vatten, näring och sand – och se till att allt används på bästa sätt. Läs mer i kapitlet om golfens hållbarhetsarbete och kontakta er SGF-rådgivare för stöd och råd.

Lär dig mer och utveckla banan med kunskap

Handboken Så sköts din golfbana ger dig baskunskaper kring banskötsel. Tillsammans med klubbens banansvarige kan du som klubbledare gå igenom vilka behov som finns och hur planen för banan framåt ser ut. Oftast finns en ban- eller anläggningskommitté med i detta ständigt pågående utvecklingsarbete. Klubbens SGF-rådgivare svarar också gärna på frågor.

Banans design, banuppsättning och daglig skötsel påverkar spelglädjen i hög grad. SGF:s klubbutvecklingsprogram Bättre spelupplevelse hjälper klubbar att skapa banor som är roliga för fler.

Programmet stödjer arbetet med:

- att underlätta för spelare med högre handicap och lägre svinghastighet
- att utveckla banan så att den även fortsätter utmana spelare på scratchnivå
- att modernisera äldre banor så att de möter dagens behov

Läs mer om Bättre spelupplevelse på klubb.golf.se och i kapitlet om utbildning och fortbildning.



Handboken Så sköts din golfbana ger dig baskunskaper kring banskötsel.



Arbetsmiljön i fokus.

Att arbeta systematiskt med arbetsmiljön är både ett lagkrav och en klok strategi för att vara en attraktiv arbetsgivare. I ideella föreningar riskerar dessa frågor att falla mellan stolarna. Det är viktigt att styrelsen har kompetens i frågorna, då de har arbetsgivaransvaret.

Golfklubbar är komplexa arbetsplatser, och varje säsong inträffar allvarliga incidenter – allt från banpersonal som träffas av golfbollar på banan till dödliga olyckor med klippare som vält. Många medarbetare upplever också hög arbetsbelastning och stress.

Arbetsmiljölagen är tydlig och gäller alla organisationer och bolag med anställd personal. Anställda behöver trivas och må bra på jobbet. De ska inte heller riskera att skada sig eller bli sjuk av jobbet på grund av bristande rutiner och riskanalyser. Det i sin tur kräver en tydlig organisation: anställningsavtal, rutiner, riskbedömningar, möjligheten till vidareutbildning och återkommande medarbetarsamtal.

I ideella föreningar faller dessa frågor tyvärr ofta mellan stolarna. Många styrelseledamöter kliver in i styrelsen av kärleken till idrotten golf – men reflekterar sällan över att de i samma stund kliver in i rollen som arbetsgivare, med allt ansvar det innebär.

Vem på klubben ansvarar för arbetsmiljön?

Ansvarsfrågan beror på hur klubben är organiserad. I den ideella föreningen är styrelsen i sin helhet arbetsgivare med ansvaret för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Styrelsen delegerar visserligen arbetsuppgifterna till klubbchef och banchef, men ansvaret ligger fortsatt hos styrelsen.

Finns ett aktiebolag eller driftbolag med anställda ligger arbetsgivaransvaret hos bolagets VD om sådan finns, annars annars hos bolagets styrelse. Styrelsen är skyldig att säkerställa att VD:n har befogenheter, resurser och stöd för att genomföra arbetsgivaruppdraget. VD:n kan sedan delegera arbetsuppgifter för att sköta det systematiska arbetsmiljöarbetet vidare i organisationen, men det personliga ansvaret ligger kvar.

Därför är systematiskt arbetsmiljöarbete viktigt

Ett väl genomarbetat arbetsmiljöarbete handlar om att skapa en arbetsplats där personalen trivs, stannar och orkar över tid.

**Ladda ner
och läs handboken
Arbetsmiljön
i fokus.**



Det ger:

- en trygg och säker arbetsplats
- färre olyckor och incidenter
- nöjd och motiverad personal
- lägre personalomsättning
- bättre möjligheter att rekrytera kompetenta medarbetare

Exempel på viktiga arbetsmiljöåtgärder:

- Tydlig organisation och rollfördelning
- Skriftliga anställningsavtal
- Uppdaterade riskanalyser
- Rutiner för incidenter och olyckor
- Medarbetar- och utvecklingssamtal
- Möjlighet till utbildning
- Arbetsmiljöpolicy och drogpolicy
- Plan för återhämtning och medbestämmande

Frågor att fundera på

Genom att arbeta strukturerat och förebyggande skapas en trygg, hållbar och attraktiv arbetsplats – för både anställda och ideellt engagerade. Fundera därför över:

- Hur ser arbetsmiljöarbetet ut hos oss idag?
- Vem bär huvudansvaret?
- Har vi fungerande rutiner?
- Hur förebygger vi olyckor?
- Har personalen tillgång till utbildning och utveckling?

Handboken**Arbetsmiljön i fokus**

ger dig baskunskaper kring arbetsmiljöfrågor.

Mallar och checklistor

Vill du lära dig mer kan du ladda ner eller beställa handboken Arbetsmiljön i fokus. Svenska Golfförbundet anordnar också årligen heldagsutbildningar i arbetsmiljö och systematiskt arbetsmiljöarbete i samarbete med Gröna arbetsgivare.

På SGF:s hemsida klubb.golf.se finns också mallar och checklistor att ladda ner och använda. De kan underlätta arbetet med att påbörja ett systematiskt arbetsmiljöarbete på klubben, och säkerställa att ni täcker in de krav som ställs utifrån gällande regelverk.

Här är ett axplock:

- Rutiner vid arbetsskada och olycksfall
- Arbetsmiljöreregler för minderåriga
- Riktlinjer för säker golf
- Krishandbok
- Introduktion av banpersonal
- Riskanalys och åtgärdsplan
- Arbetsmiljöpolicy
- Alkohol- och drogpolicy





Golfens hållbarhetsarbete utgår ifrån FN:s Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling. Arbetet har inspirerats av den europeiska lagstiftningen CSRD (corporate sustainability reporting directive), som ställer ökade krav på transparens och kvalitet i företagens hållbarhetsrapportering. Även om golfklubbar inte omfattas direkt av CSRD, ger direktivet vägledning kring vilka områden som är väsentliga att följa upp och kommunicera, som miljö, socialt ansvar, styrning och samhällsnytta.

Golfens hållbarhetsarbete.

Ett aktivt hållbarhetsarbete stärker golfens legitimitet i samhället, kan minska kostnader genom effektivare resursanvändning och skapa nya intäkter genom partnerskap. Framför allt bidrar det till stolta medlemmar som vill fortsätta tillhöra klubben.

Golfen har en unik möjlighet att bidra till en hållbar utveckling. Golfanläggningar är stora aktörer i samhället och påverkar både miljön, människor och ekonomin. Golfbanor upptar stora markarealer, och i arbetet med grönyrtorna används energi, vatten, mineralgödsel och ibland kemiska växtskyddsmedel. Det ställer krav på att golfen arbetar långsiktigt, ansvarsfullt och transparent med hållbarhetsfrågor.

Hållbarhetsarbetet handlar inte bara om att följa lagstiftning – utan om att leda utvecklingen inom de områden där golfen har stor kompetens och kan göra störst positiv skillnad. Medlemmarnas förväntningar är dessutom höga: enligt Players 1st anser sju av tio golfare att hållbarhetsarbete är viktigt för klubben. Det stora engagemang som redan finns, exempelvis kring biologisk mångfald, är därför en stark kraft att bygga vidare på.

För Svenska Golf förbundet har hållbarhet varit ett prioriterat område sedan början av 2000-talet. Arbetet utgår från FN:s globala mål i Agenda 2030 och

inspireras av EU:s direktiv Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Även om golfklubbar inte omfattas av CSRD kan det ge det vägledning i vilka områden som bör följas upp – som miljö, socialt ansvar, styrning och samhällsnytta.

Tre dimensioner av hållbarhet

Golfens hållbarhetsarbete vilar på tre lika viktiga ben:

- Social hållbarhet – spelaren och spelet
- Ekonomisk hållbarhet – organisation och ekonomi
- Ekologisk hållbarhet – spelplatsen och landskapet

Du och din golfklubb kan och behöver arbeta på många olika sätt inom dessa tre dimensioner.

Social hållbarhet:

Medlemmar och personal som trivs

Service, bemötande, inkludering och arbetsmiljö är områden som är viktiga för allas trivsel på anläggningen. Man vill lyckas med sina slag på en golfgrunda och känna gemenskap med andra i klubben.

Idrotten golf bidrar också till god hälsa och välbefinnande. Golf spelas av människor i alla åldrar från 5 till 100 år, och handicapsystemet gör att alla kan spela med alla, oavsett ålder, handicap eller kön.

En trygg och trivsamt miljö skapas genom:

- gott bemötande och service
- inkluderande klubbkultur och aktiviteter
- systematiskt arbetsmiljöarbete
- satsningar på utbildning och utveckling

Ekonomisk hållbarhet: En stabil organisation

För att utvecklas långsiktigt behöver klubben rätt personer med rätt kompetens på rätt plats. Det kräver att valberedningen förstår sin strategiska betydelse och att rekryteringen av styrelse, ledning och nyckelpersoner sker strukturerat och genomtänkt.

En klubb med tydliga strategiska mål, delaktighet och samförstånd i organisationen skapar stabilitet. Det i sin tur ger resurser att fortsätta utvecklas och att möta nya utmaningar.

Ekologisk hållbarhet: Att säkra spelplatsen

Golfbanan består av många olika biotoper: dammar, vattendrag, gräsmarker, brynmiljöer, sanddytor, buskar, lövträd och död ved. Dessa miljöer gynnar den biologiska mångfalden. På flera håll i landet sker samarbete kring grön infrastruktur mellan klubbar, distrikt, länsstyrelser och kommuner.

Golfbanor innehåller ofta naturtyper som minskar i det svenska landskapet, till exempel ängsmarker. Tätortsnära banor fungerar som en grön lunga i stadsmiljön, och på många håll kan ytor användas multifunktionellt, till exempel för skidspår eller utomhusundervisning. Samtidigt står golfen inför flera utmaningar:

- **Klimatförändringar** med både torka och intensiva regn
- **Ekonomiska svårigheter**
- **Nya hållbarhetskrav** och skärpt lagstiftning
- **Ökad konkurrens** om mark, särskilt i stadsnära lägen

Därför behöver du och din klubb identifiera vilka globala mål som är mest relevanta att fokusera på utifrån era förutsättningar.

Kunskap för framtiden genom forskning och skötsel

Skötseln av golfbanan blir en än mer strategiskt viktig fråga i framtiden. En hälsosam och hållbar golfbana skapas genom att göra rätt åtgärder vid rätt tid och i rätt mängd. Det kräver både kunskap och analys.

Kunskap och forskning behöver vara oberoende för att skapa balans mellan greenkeepers och den säljande industrin. Det stärker greenkeeperkåren, golfklubbens varumärke och skapar långsiktig trovärdighet hos myndigheter, beslutsfattare och allmänhet. STERF, de skandinaviska golfförbundens gemensamma forskningsstiftelse, ansvarar för att ta fram och sprida kunskap om hållbar banutveckling. Deras forskning är fritt tillgänglig och används av greenkeepers världen över.

GIT Hållbarhet är ett verktyg för klubben

IGIT finns ett verktyg där klubben kan se samlad GIT-data och mata in egen fakta för att ta fram en hållbarhetsredovisning för klubben. Syftet är att:

- stimulera utvecklingsidéer
- identifiera kostnadsbesparingar
- göra proaktiva åtgärder
- upptäcka potentiella risker
- öka förståelsen för klubbens samhällsnytta

Verktyget ger en tydlig överblick över både styrkor och utmaningar i verksamheten.

Hållbar banskötsel med data

Datadriven greenkeeping gör det möjligt att både förbättra spelupplevelsen och minska miljöpåverkan. Genom att samla in och analysera data om faktorer som markens hälsa, grässets förutsättningar och väderförhållanden får golfklubbar detaljerade rekommendationer om hur deras banor bäst ska skötas.

Utifrån analyserna kan klubben optimera användningen av resurser som vatten, näring och sand – och se till att allt används på bästa sätt. Det gör inte bara golfbanan bättre att spela på, utan minskar också klubbens påverkan på miljön. Välmående gräs ger bättre spelytor, får mindre svampangrepp och har mindre behov av växtskyddsmedel.

GIT Agronomi är ett digitalt stöd- och databassystem som finns tillgängligt i GIT. Där kan klubben, tillsammans med er SGF-rådgivare, mata in uppgifterna, göra prognoser och uppföljningar samt följa utvecklingen genom statistik på ett överskådligt sätt. Det handlar om lång-

siktig underhållsskötsel, för att kunna undvika panikåtgärder. I stället för att fokusera på att behandla symptomen behandlar man i stället orsakerna till problemen.

Målet är att över tid skapa en växtmiljö där tåliga gräsarter trivs. Det går att göra på olika sätt, genom att intensifiera luftningen, vattna mindre, få in mer sol på grönyttorna, mindre tillförsel av gödsel, och så vidare. Resultatet av att arbeta datadrivet är:

- fastare och mer pålitliga spelytor
- lägre driftkostnader
- minskat eller inget behov av växtskyddsmedel
- bättre spelupplevelse för fler

Ta kontakt med klubbens SGF-rådgivare för att lära dig mer. Det finns också mycket om golfens hållbarhetsarbete på klubb.golf.se.





Satsningar och bidragsansökningar.

För att uppfattas som en attraktiv och modern golfklubb krävs kontinuerlig utveckling. Många satsningar kan finansieras helt eller delvis genom olika bidrag och projektstöd, vilket kan bidra till en ekonomiskt hållbar utveckling av klubben.

Ju bättre klubben är på att identifiera relevanta bidragsmöjligheter och skicka in genomarbetade ansökningar, desto lättare blir det att utveckla anläggningen och verksamheten på ett ekonomiskt hållbart sätt.

Det kan handla om stora och små satsningar, som renovering av toaletter och omklädningsrum, tillgänglighetsanpassningar, nya siktmärken på rangen, fräschare skyltar, förbättrad hemsida, nya bollar i bollmaskinen samt papperskorgar och bänkar vid övningsområdena. Det kan också gälla bidrag till idrottsverksamhet, ofta med fokus på barn, unga och personer med funktionsnedsättning.

Gemensamt för alla stöd och bidrag är dock att klubben inte får hela projektet finansierat, utan oftast till 50 procent. Samtidigt kan man söka bidrag och sponsring från flera håll, och därmed få hela projektet i princip finansierat. Dessutom får man ofta räkna eget arbete som en del av totalkostnaden.

Bidrag inom idrottsrörelsen

Stora delar av idrotten i Sverige finansieras via statliga medel som Riksidrottsförbundet fördelar. Merparten går till barn- och ungdomsverksamhet, men det finns även särskilda stöd för utvecklingsprojekt, anläggningar och kompetensutveckling.

**Sök bidrag
för att utveckla
klubbens
anläggning och
verksamhet.**

Exempel på bidrag:

- Driftsbidrag
- Anläggningsbidrag
- LOK-stöd
- Projektstöd
- RF-SISU lärgrupper

LOK-stöd (statligt lokalt aktivitetsstöd) kan sökas av föreningar anslutna till något av Riksidrottsförbundets special-idrottsförbund och som bedriver verksamhet för personer 6–25 år. För deltagare med funktionsnedsättning finns ingen övre åldersgräns.

"5 § Stödberättigad gruppaktivitet"

En stödberättigad gruppaktivitet pågår när den leds av minst en ledare utsedd av föreningen samt har minst tre samtidigt och i minst 45 minuter aktiva deltagare enligt 6 §. Stöd ges för högst 20 deltagare per närvarande ledare. Ledaren ska ha fyllt 13 år och vara medlem i en förening inom RF. Ledaren får inte vara ansvarig för flera gruppaktiviteter samtidigt."

Aktiviteterna måste inrapporteras och administreras via GIT, och förs automatiskt över till ansökan på RF:s digitala system Idrottsarenan (tidigare IdrottOnline). Ansökningsdatum:

- **Vårens aktiviteter:** 25 augusti
- **Höstens aktiviteter:** 25 februari

Via RF-SISU finns även projektstöd som golfklubbar kan söka och använda för:

- utveckling av anläggningar och idrottsmiljöer
- energieffektivisering och miljöinsatser
- renoveringar och utbyggnationer
- satsningar på paraverksamhet
- utveckling av barn- och ungdoms-idrott

Er idrottskonsulent från RF-SISU-

distriktet kan också hjälpa klubben starta lärgrupper, där ledare och medlemmar gemensamt utvecklar verksamheten. Läs mer om projektstöd och lärgrupper på ditt RF-SISU-distrikts hemsida.

**På klubb.golf.se
finns tips på bidrag,
stöd och stipendier
som klubben
kan söka.**

Bidrag och stöd inom golfen

Svenska Golf förbundet erbjuder flera specifika stöd som klubben kan ansöka om årligen:

- **Projektstöd klubb junior:** Ett antal olika stödpaket för att utveckla verksamhet för barn och unga
- **Projektstöd klubb 65+:** Utveckling av verksamhet för seniorer
- **Stipendier för** spelare, ledare och andra funktionärer
- **Paragolf stimulansbidrag** i samarbete med Folksam

Dessa kan vara värdefulla för klubbar som vill utveckla både verksamhet och anläggning. Läs mer på SGF:s hemsida klubb.golf.se.

Andra aktörer som erbjuder bidrag

Det finns fler möjligheter än idrottsrörelsens egna stödmedel. Klubben kan också söka bidrag från:

- Kommunen
- Samarbetspartners
- Allmänna arvsfonden
- Länsstyrelsen
- Jordbruksverket (t.ex. Leader)

Kommunerna erbjuder ofta drift- och investeringsstöd för föreningar som driver eller utvecklar anläggningar. Hör av dig till kommunens fritids- eller kulturförvaltning för att ta reda på vilka stöd som finns. Alla kommuner stöttar idrottsföreningar ekonomiskt. Har din förening aldrig fått bidrag förut kan det vara en uppförsbacke, eftersom det inte finns någon direkt uttalad rättvisa i systemet. Läs mer hos din kommun.

Allmänna arvsfonden finansierar projekt som riktar sig till barn, ungdomar, äldre och personer med funktionsnedsättning. Fonden tar löpande emot och bedömer ansökningar under hela året. Fonden har framför allt två stödformer:

- **Projektstöd** för att utveckla en metod eller verksamhet.
- **Lokalstöd**, inför en om-, till-, eller nybyggnation för att kunna starta ny verksamhet

Dessutom finns effekstöd som endast kan sökas som påbyggnad till ett projektstöd. Viktigt är att projektet riktar sig mot någon av fondens målgrupper och uppfyller kriterierna. Läs mer på arvsfonden.se.

Länsstyrelserna finansierar bland annat lokala vattenvårdsprojekt (LOVA), större miljö-, klimat- eller naturprojekt (LIFE),

Klimatklivet, lokala naturvårdsprojekt (LONA), bygdemedel med mera. Länsstyrelserna har en gemensam stiftelsedatabas: stiftelser.lansstyrelsen.se. Den kan användas om du söker efter en specifik stiftelse eller stiftelser med ett visst ändamål, till exempel för att söka stipendier och bidrag. Läs mer hos din lokala länsstyrelse.

Jordbruksverket har projekt- och investeringsstöd som fritids- och idrottsanläggningar kan söka. Exempelvis Leader, som innebär att man engagerar sig i utvecklingen av sin bygd och kan få stöd för sina utvecklingsprojekt. Inom arbetar privat, ideell och offentlig sektor tillsammans för att bidra till lokal utveckling. Läs mer på jordbruksverket.se.



Attrahera och behålla fler medlemmar.

Medlemsutvecklingen i svensk golf rör sig ständigt. Varje år ansluter tiotusentals nya golfare – och nästan lika många lämnar sina klubbar. Detta innebär att varje golfklubb har ett stort årligt utflöde av medlemmar, som oftast fylls på av nybörjare.

Glädjande nog ökar antalet golfspelare i Sverige, särskilt bland yngre golfare och de som närmar sig pensionsåldern. På senare år har inflödet av ungdomar – framför allt unga män – varit stort, vilket bidragit till att andelen flickor och kvinnor minskat. Samtidigt består cirka 60 procent av medlemsbasen av personer över 55 år, och som spelat golf i många år.

Häri ligger utmaningen. Det krävs noggrann planering och tålamod för en klubbledning att lyckas när man har en medlemskår från 5 till 95 år, allt fler nybörjare, en minskande andel kvinnor och ett samhälle i snabb förändring. Alla ska dessutom samsas och trivas på samma bana.

Statistiken visar att fler kvinnor än män, procentuellt sett, lämnar. Därför har Svenska Golf förbundet utvecklat klubb-utvecklingsprogrammen FairWays och Bättre spelupplevelse, som fokuserar på inkludering och jämställdhet både på klubben och ute på banan. Läs mer om

det i kapitlet Service, bemötande och inkludering.

Ta hand om nybörjare

De flesta klubbar erbjuder nybörjarutbildningar. Den teoretiska delen genomförs idag digitalt och kostnadsfritt via Svenska Golf förbundet. Därefter är tanken att klubben ska ta vid för att genomföra den praktiska grundutbildningen.

Lägg ut datum för årets nybörjargrupper redan tidigt på våren. Planera gärna in fler kortare träffar under en längre period än exempelvis två heldagar. Det skapar regelbundenhet och gör det naturligt för nybörjarna att komma till klubben. Ge också utrymme i varje träff för socialt umgänge, så att deltagarna lär känna varandra och vågar spela tillsammans efter utbildningen.

Själva utbildningen och introduktionen till klubben brukar få höga betyg – utmaningen är att behålla dem. För en ny golfare kan allt kännas nytt och osäkert:

klubbmiljön, spelregler, vett och etikett, golfbegreppen och poängräkningen. Efter kursen försvinner dessutom tryggheten i gruppen. Många tycker att det känns skrämmande att gå ut på banan, särskilt med erfarna spelare bakom sig. Att våga fråga om man får spela med i en boll kan kännas som en oöverstiglig tröskel.

Här kan klubben göra stor skillnad.

Skapa en kommitté eller arbetsgrupp som ansvarar för nybörjare under säsongen. Utbilda mer erfarna medlemmar till faddrar som följer med nybörjarna på några rundor – inte för att lära ut swing-teknik, utan för att stötta kring speltempo, etikett, poängräkning och trygghet på banan. Ordna gemensamma träffar, enkla tävlingar och var tillgängliga för frågor. Följ upp på hösten med ett samtal och skicka inför nästa säsong en tydlig och välkomnande information om faktura, aktiviteter och upptaktsträffar. Visa att klubben bryr sig!

Välkomna nya medlemmar

Golfare byter ibland klubb, av olika skäl. När en ny medlem ansluter – som redan är golfare – kan klubben göra mer än att bara skicka en faktura. Ett välkomstbrev är en enkel men viktig gest. Det kan innehålla:

- öppettider
- restaurangens utbud
- kommittéernas verksamheter
- träningsgrupper
- tävlingsprogram
- information om sociala eller ideella aktiviteter

Kanske är medlemmen ny på orten och söker nya spelpartners eller sätt att engagera sig? Många klubbtraditioner och

aktiviteter är självklara för de som redan är med – men inte för en ny medlem.

Analysera medlemsutvecklingen i GIT

I GIT finns en medlemsdashboard, ett viktigt verktyg för att följa medlemsutveckling, spelstatistik och spelarprogression. Använd det regelbundet för att hålla koll på klubbens läge. Exempelvis kan kombinationen högt handicap + få ronder indikera att en medlem riskerar att sluta – och ge klubben möjlighet att agera i tid.

Medlemsdashboards är också ett stöd för klubbar som går FairWays-programmet. Det kan hjälpa klubben att få span på hur olika minoritetsgrupper i klubben exempelvis utvecklas, spelar eller tävlar. Att se och analysera mönster är en bra grund för att göra åtgärder.

Behåll befintliga medlemmar

Det är både enklare och billigare att behålla en befintlig medlem än att rekrytera en ny. När en medlem uttrycker en åsikt är det ofta resultatet av lång eftertanke. Lyssna, ställ frågor och visa genuint intresse. Se synpunkter som engagemang – inte kritik. Skicka ut årliga enkäter, följ upp resultaten och kommunicera vilka åtgärder som vidtas.

Skapa aktiviteter och tävlingsformer som tilltalar olika typer av golfare. Vissa föredrar singelspel, andra trivs bättre i lagformat som greensome eller scramble. Några vill inte tävla alls, utan prioriterar det sociala sammanhanget golfen kan ge. Arrangera samarbeten med shop och restaurang för att skapa heldagsupplevelser på klubben.

Ett sätt att ta reda på vad klubbens medlemmar anser om klubben och verksamheten är att göra medlemsundersökningar.

Kända varumärken försöker i dag knyta till sig kunder genom "medlemsförmåner", utan att man som kund har möjlighet att faktiskt påverka verksamheten. I den ideella föreningen är däremot medlemmarnas engagemang en viktig del av identiteten. Vill ni att medlemmarna ska agera kunder – eller aktivt delta i klubbens utveckling? Förklara skillnaden för era medlemmar, att i den här klubben är du faktiskt medlem – på riktigt.

Vad tycker era medlemmar?

Medlemsundersökningar är ett effektivt sätt att få en rättvis bild av hur klubben uppfattas. Det är lätt att tro att de mest frekventa rösterna representerar majoriteten – men det är sällan fallet. Många kommer att lämna klubben utan att någonsin uttryckt sin åsikt. Olika medlemsgrupper upplever klubben på helt olika sätt beroende på kön, ålder, handikap och hur länge de varit medlemmar.

Resultaten från en medlemsundersökning skapar underlag för faktabaserade

diskussioner. Det handlar inte om vad styrelsen eller klubbledningen tycker – utan om vad medlemmarna faktiskt säger.

Det vanligaste enkätverktyget i Sverige är danska Players 1st, som ingår i klubbens förbundsavgift till SGF. Där mäts allt från banans kvalitet till service, bemötande och träningsutbud. Det finns även möjlighet att beställa en gästundersökning, som ger dagliga insikter om hur banan uppfattas av greenfeespelare. Det undersökningarna faktiskt visar är hur väl klubben motsvarar de förväntningar som golfaren har på klubben.

Därför blir det viktigt att fundera över följande:

- Hur vill ni att klubben ska uppfattas?
- Hur ser kommunikationen ut i sociala medier och på hemsidan?
- Möts golfaren av en välkomnande och inkluderande miljö?
- Är banan rolig för många olika spelarkategorier?

Analysera svaren, gör en plan för utveckling – och kommunicera sedan tydligt till medlemmarna vilka förbättringar som genomförs. SGF:s rådgivningsteam kan hjälpa klubben med analysarbetet, och även föreslå lämpliga klubbutvecklingsprogram som stöd i processen.



Service, bemötande och inkludering.

Hur skapar man en välkomnande, inkluderande och trivsamt miljö på golfklubben? Hur får man människor att känna sig sedda, trygga och uppskattade – både på anläggningen och ute på banan? Det kan låta enkelt, men är i praktiken en av klubbens svåraste och samtidigt viktigaste uppgifter.

Service och bemötande är avgörande för om klubben lyckas attrahera nya medlemmar, behålla befintliga och skapa en kultur där människor vill stanna över tid. I grunden handlar service om att överträffa besökarens förväntningar – varje gång. Oavsett ålder, kön, erfarenhet eller spelförmåga vill både medlemmar och gäster känna sig välkomna och kunna njuta av spelet utan onödiga hinder eller en känsla av att inte passa in.

Ett bra bemötande kan väga upp en sämre runda, medan ett dåligt bemötande kan förstöra även den bästa dagen. Det är därför viktigt att se service som en helhet. Inte bara i det personliga mötet, utan även hur klubben upplevs genom miljö, struktur, kommunikation och kultur.

Klubbens värdegrund är grunden till allt

Att arbeta aktivt med klubbens värdegrund ger stora effekter och är ett arbete

som aldrig blir färdigt. Värdegrunden ska synas och kännas i det dagliga, från första steget på parkeringen till sista putten på artonde green.

Fundera över:

- **Känner sig alla välkomna?** Hur uppfattas särskilda p-platser, reserverade bänkar eller "interna" ytor? Sänder de rätt signaler?
- **Hur lätt är det att hitta?** Finns tydliga skyltar till reception, drivingrange, toaletter, vagnsbod och första tee?
- **Hur är atmosfären?** Hälsar medlemmar på varandra? Finns omedvetna normer eller klädkoder som kan avskräcka nya golfare?
- **Hur upplevs bemötandet i receptionen?** Finns det ett välkomnande leende – även när receptionen är stängd?
- **Fräscha utrymmen?** Är omklädningsrum rena? Är papperskorgar tömda? Blomkrukor vattnade?

**Ett bra
bemötande kan väga
upp en sämre runda,
medan ett dåligt
bemötande kan
förstöra även den
bästa dagen.**



Sist, men inte minst, vilka signaler skickar klubben om vilka som "räknas"? Gå igenom skyltning, hemsida, sociala medier, prislister, taylor och plaketter med en nybörjares ögon. Ta gärna med en icke-golfare på en rundtur – det är lätt att bli hemmablind.

Inkludering i praktiken

Handicapsystemet gör det möjligt för unga och gamla, män och kvinnor att spela ihop på lika villkor. Därför måste klubbledningen ha ett inkluderande synsätt där alla medlemmar behandlas med respekt och som lika viktiga.

Det innebär bland annat:

- att erbjuda träningsmöjligheter för olika spelarnivåer
- att utveckla banan så att fler får en positiv spelupplevelse
- att arbeta strukturerat för att minska trösklar och öka tillgänglighet
- att ge nybörjare trygghet i sina första steg
- att aktivt arbeta med jämställdhet

Svenska Golf förbundets kostnadsfria utvecklingsprogram FairWays och Bättre spelupplevelse är två konkreta verktyg som hjälper klubbar att skapa inkluderande miljöer. Läs mer i kapitlet Utbildning och fortbildning.

Tre skäl att attrahera fler

1. Inkludering gynnar alla. En inkluderande klubbmiljö ökar trivsel, trygghet och motivation för majoriteten av medlemmarna.

2. Ökad lönsamhet. Klubbar som attraherar fler och lyckas behålla sina medlemmar får en starkare ekonomi och större möjlighet att utveckla anläggningen.

3. Golfens framtid. En modern golfklubb måste spegla samhällets utveckling, att jobba för att även framtida generationer älskar golf, och bidra till en idrott som är tillgänglig för fler.



Kommittéer och ideellt engagemang.

På många klubbar tar ideella krafter stort ansvar för hela eller delar av verksamheten – allt från tävlingsledning och miljöarbete till juniorträning. På mindre klubbar kan medlemmar även klippa banan eller bemanna kansli och reception.

En golfklubb rymmer många olika perspektiv, idéer och viljor. För klubbledaren gäller det därför att vara lyhörd, prestigelös, diplomatisk och tydlig i kommunikationen – inte minst i dialogen med klubbens ideella, vars arbete i många fall är avgörande för klubben.

Ideellt engagerade medlemmar behöver tydlig uppmuntran, stöd och delaktighet i beslutsprocesser. Eftersom de arbetar utan lön är det svårt att ställa krav, men samtidigt behöver de följa klubbens vision, strategier och mål. Annars riskerar verksamheten att dra åt olika håll. Därför är det viktigt att kommittéernas verksamhetsplaner ligger i linje med styrelsens. Ett nära samarbete mellan styrelse, klubbledning och kommittéledamöter är avgörande.

Det är vanligt att medlemmar engagerar sig ideellt i perioder då de har mer tid – innan familjeliv, eller när de gått i pension. Utan aktiva pensionärer skulle klubbarna vara betydligt fattigare på många sätt. De

har tid, erfarenhet och handlingskraft. De känner sig själva och har oftast ett bra nätverk.

Det kan vara svårare att fånga upp personer mitt i livet, med arbete, barn och renoveringar. Det ska inte betraktas som ett misslyckande. Dessa personer kan i stället bidra som sakkunniga eller i kortare projekt med tydliga mål och begränsad tidsåtgång. Ett avgränsat uppdrag är lättare att tacka ja till.

På många klubbar tar ideella krafter stort ansvar för hela eller delar av verksamheten.

Kommittéernas arbete

Mindre och mellanstora golfklubbar är ofta helt beroende av ideellt arbete. Varje klubb har sin egen uppsättning kommittéer som, utöver den obligatoriska handicapkommittén, bland annat kan omfatta:

- medlemsfrågor
- junior och elit
- seniorer
- damer
- bana och anläggning
- tävling
- utbildning
- hållbarhet
- marknad

Arbetssättet varierar mellan år, beroende på vilka som sitter i kommittéerna. En bra kommitté är sammansatt av personer med varierad ålder, kön, erfarenhet och personlighet. Precis som i samhället skapas de bästa resultaten när olika perspektiv möts. Det är därför viktigt att skapa arbetsformer som fungerar i praktiken, och inte försöka pressa alla in i samma mall. Uppdragsbeskrivningar som godkänns av styrelsen och uppdateras årligen är ett bra verktyg – dels för kontinuitet, dels som introduktion för nya ledamöter.

Kommittéers engagemang går i vågor. Vissa perioder är en kommitté mycket aktiv, andra år ligger fokus på andra delar av klubbens verksamhet. Ge kommittéerna mandat att fatta beslut och genomföra aktiviteter utan detaljstyrning, annars riskerar engagemanget att sina. Samtidigt behövs stabila ramar så att kommittéerna inte börjar arbeta utanför sina ansvarsområden eller klubbens övergripande mål.

Involvera, utvärdera och visa uppskattning

Uppskatta den kraft och det engagemang som finns bland medlemmarna, oavsett vilka uppdrag de har på klubben. Behandla allas bidrag som lika värdefullt, vare sig de ansvarar för blomsterarrangemang eller dukdragning. Håll kommittéerna informerade om vad som sker i övriga verksamheter och säkerställ att de skyndsamt får det material och stöd de behöver för att komma vidare i sitt arbete.

Sätt samman regelbundna träffar där kommittéerna kan diskutera gemensamma frågor. Bjud gärna in kommittéordföranden till styrelsemöten för att redovisa sitt arbete. Synliggör engagemanget i månadsbrev, på hemsidan och i sociala medier. Delta själv i någon kommittés möte ibland, för att visa att deras insats är viktig.

Ett effektivt sätt att utvärdera säsongen är att hålla ett klubbutvecklingsmöte i september-oktober med styrelse, personal, entreprenörer och kommittéledamöter. Här får alla presentera vad som under säsongen fungerat bra och vad som kan förbättras. Styrelsen kan samtidigt visa nästa års verksamhetsplan. Mötet skapar samsyn och gör budgetarbetet enklare.

Skapa tydliga rapporteringsvägar

Klubbledaren fungerar som nav i organisationen och behöver ha god insyn i allt som sker för att kunna driva verksamheten effektivt. Därför bör kommittéordförandena rapportera till klubbledaren, som sedan rapporterar vidare till styrelsen.

Fundera på om det finns någon kommitté du som klubbledare behöver vara extra nära, kanske som adjungerad ledamot. Kommittéer med stort budgetansvar, operativ påverkan eller strategisk betydelse kan vara särskilt viktiga att vara delaktig i.

Om en kommitté slutar fungera

Allt arbete som en ideell kommitté gör går inte rakt av att flytta över på klubbledaren eller övrig personal. Om en kommitté upphör att fungera innebär det i praktiken att verksamheten stannar, eftersom klubben sällan har råd att anställa personal för att ersätta ideella insatser.

Ibland har en kommitté helt enkelt spelat ut sin roll. Om engagemanget inte finns kvar är det viktigt att våga ifrågasätta om kommittén behövs. Klubbar måste följa med i samhällsutvecklingen och medlemmarnas intressen. I dag ökar det ideella engagemanget i projektform – många vill bidra, men i avgränsade uppdrag med tydlig start och slut.

Nya kommittéer eller projektgrupper kan handla om allt från utbildning, biologisk mångfald och fågelinventeringar, till juniorledare, trädgårdsgrupper, nybörjarfaddrar, jämställdhetsarbete eller stöd i kiosk och restaurang. Möjligheterna är många – begränsningen ligger endast i klubbens behov och medlemmarnas engagemang.



Idrottslig verksamhet.

Golf är både en idrott och en rekreationsaktivitet. Det är en av få sporter som kan spelas i alla åldrar, och anpassas efter olika nivåer. Golfen är social och spelas ofta tillsammans med andra. Här kombineras lågintensiv träning med en härlig naturupplevelse.

Olika individer i en golfklubb har olika anledningar till varför de spelar golf. Men en gemensam nämnare är att de allra flesta önskar att de ständigt blev lite, lite bättre. Data visar att få spelade ronder, som hänger tätt samman med bristande utveckling, är den enskilt största faktorn till att människor slutar med golf.

Att skapa möjligheter till mer spel och ökad spelförmåga är därför en bra investering för att behålla så många medlemmar som möjligt så länge som möjligt. Skapa goda idrottsmiljöer som omfamnar alla – oavsett varför de spelar och vad golfen tillför i deras liv.

Man brukar titta på tre olika grupper av golfspelare, med olika behov och önskemål som klubben behöver ta hänsyn till:

- Golf är livet
- Golf är inspiration i livet
- Golf är ett stöd i livet

Tränarens viktiga roll

De flesta klubbar har en PGA tränare, antingen anställd eller via entreprenörsavtal, som tillsammans med juniorkommittén, seniorkommittén, klubbledning, ideella ledare och tränarassistenter ansvarar för planering och genomförande av aktiviteter. Ett årshjul underlättar planeringen av aktiviteter och fördelningen av resurser som tränare, ledare och budget.

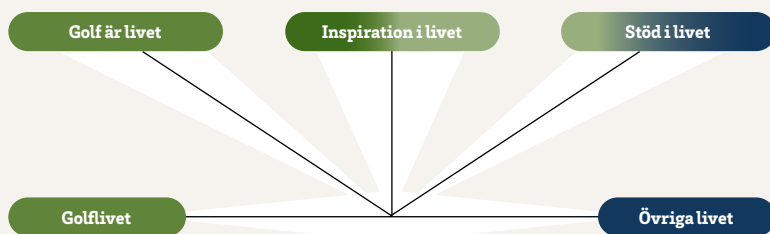
Saknar klubben tränare kan det vara värt att kontakta någon grannklubb, och hyra in en tränare vid vissa tillfällen under säsong. Både för att anordna Grönt Kort-kurser för helt nya golfare, och för att utveckla befintliga medlemmar.

En av de viktigaste faktorerna för att golfare ska stanna kvar i klubben och vara aktiva är att de upplever att de utvecklas och blir bättre. Dock visar Players 1st-undersökningar att endast en tredjedel av klubbens medlemmar har träffat en tränare under det senaste året. Här finns det en stor potential.

Stötta era medlemmar i att utveckla sin spelförmåga.

Bättre idrottslig verksamhet omfamnar alla.

Människors förhållningssätt till golfen.



Att erbjuda organiserad träning för fler medlemskategorier är därför en viktig strategi – både för ökad medlemsnytta och för att utveckla medlemmarnas spelförmåga. Men även utifrån den sociala aspekten och för att få människor att trivas i klubben. Det viktiga är att skapa ett tillgängligt och attraktivt utbud.

Fundera över:

- Kan träning genomföras året runt, och i vilka former?
- Går det att hitta ett upplägg där spelare kan träffa tränaren kontinuerligt?
- Finns det flexibla träningsformer som möter olika ambitionsnivåer?
- Hur får spelarna vara delaktiga i sin utveckling?
- Prissättning – nivåer och paketering

- Finns möjlighet till spellektioner ute på banan?
- Hur tydligt kommuniceras träningsutbudet? När det verkligen alla medlemmar?
- Hur enkelt är det att boka eller anmäla sig?
- Finns verksamhet för personer med funktionsnedsättning?
- Ordnas träningar olika tider, både dag- och kvällstid, helg och vardag?

Juniorer

Allt fler barn och ungdomar upptäcker golfen – inte bara som en organiserad idrott utan också som en form av spontanidrott där unga får testa, leka och utvecklas på sina egna villkor. Golf har blivit en idrott som dessutom attraherar

barn och unga året runt, när den digitala utvecklingen får allt större utrymme.

För många unga är golfen tilltalande eftersom den ger stort utrymme för att påverka sin egen utveckling. Dessutom är det en stor frihet att spela tillsammans med kompisar, på tider och dagar ungdomarna själva önskar.

Samarbeta med skolor

Ett effektivt sätt att nå barn och ungdomar är att samarbeta med lokala skolor. Kontakta idrottslärare och erbjud tränarledd golfundervisning under vårtermi- nens idrottslektioner, eller i simulatorhallen under vintern.

Några tips för att lyckas:

- Köp in juniorutrustning i olika storlekar
- För yngre barn, använd anpassad utrustning som innebandy- eller tennisbollar, enklare banor eller Snag Golf-utrustning
- Sök projektbidrag från RF-SISU-distriktet och SGF

Under skolbesöken kan klubben marknadsföra sommarens prova på aktiviteter och dela ut information om säsongens juniorträning. Dela ut ett färdigt program med datum, tider och kontaktuppgifter till alla elever som deltar. Då gör ni det enkelt och lättillgängligt för barn som är intresserade att fortsätta med golf efter idrottslektionerna.

Juniorträning

Det ska vara enkelt för ett barn att bli golfare och tröskeln behöver vara låg för den som vill börja med idrotten i organiserad form. Se till att träningstider och kontaktuppgifter finns lätt tillgängliga på klubbens hemsida och i sociala medier.

Digitala kanaler – exempelvis grupper eller informationsflöden riktade till olika åldrar – gör det enkelt att snabbt nå både barn, ungdomar och vårdnadshavare med uppdateringar om träningar, ändringar eller kommande aktiviteter.

Flickor är fortfarande underrepresenterade inom golfen. Därför behöver klubb och tränare arbeta aktivt och långsiktigt för att skapa en trygg, inkluderande och välkomnande miljö. Ett konkret sätt är att uppmuntra medlemmar att bjuda med barn, kompisar och andra i sin närhet – oavsett om de spelat tidigare eller inte. Att ta med en vän skapar trygghet, stärker motivationen att prova och ökar chansen att fortsätta.

Sätt också fokus på trygghet i juniorverksamheten. RF-SISU:s material "Trygg idrott" hjälper klubben att skapa en inkluderande miljö. Tänk på att årligen begära utdrag ur belastningsregistret för alla anställda och ledare som arbetar nära barn och ungdomar.

Ni kan söka bidrag för klubbens juniorverksamhet. Skicka in LOK-stödsansökan för träffar och träningar, och sök projektstöd för att utveckla eller utöka verksamheten. Det kommer hela tiden nya direktiv kring vilka bidrag som går att söka. Information finns på SGF:s hemsida klubb.golf.se och i kapitlet Satsningar och bidragsansökningar.

Grönt Kort för barn

Det är samma krav för juniorer som för vuxna för att få Grönt kort: ett kunskapstest i Min Golf och ett spelprov på en golfbana. Kunskapstestet är dock barnanpassat för juniorer upp till 12 år, och det finns tre olika alternativ för barn att göra spelprovet.

Barnens golfteori har aldrig varit roligare.

GröntKortGo! är anpassat för juniorer upp till 12 år.



Som stöd på resan finns GröntKortGo!, en barnanpassad teoriwebb där barnen på ett roligt och pedagogiskt sätt kan lära sig om golfbanan och att spela säkert – och få tillräckliga kunskaper för att klara kunskapstestet. Mer information finns på klubb.golf.se.

Verktyg för nuläge och utveckling

I GIT finns rapportfunktionen "Juniorverksamhet", som ger klubben och tränaren en överblick över nyckeltal för klubbens juniormedlemmar. När målen är satta fördelas ansvar och aktiviteter i en handlingsplan. Genom löpande utvärdering kan klubben se om utvecklingen går åt rätt håll.

För att utveckla juniorverksamheten behövs en tydlig bild av nuläge och målsättning. Här finns utvecklingstrappan, som hjälper klubben att:

- Analysera styrkor och svagheter i verksamheten

- Sätta realistiska mål – exempelvis fler juniorer, fler flickor eller fler aktiva i träning och tävling
- Skapa en gemensam handlingsplan
- Följa upp insatser över tid

Tävlingsprogram

Nästan hälften av klubbens medlemmar deltar i tävlingar, medan en tredjedel inte vill tävla alls. Tävlingskommittén ansvarar ofta för tävlingsprogrammet, men klubbedningen kan behöva vara delaktig eftersom programmet ska ta hänsyn till många olika tävlingar, som initieras från flera kommittéer, distriktet och samarbetspartners:

- Klubb tävlingar
- Juniortävlingar
- Klubbmästerskap
- Företagsgolfer
- Golfveckor
- Paragolftävlingar

Variera tävlingsformerna, det lockar olika målgrupper. Singel slag, greensome, scramble, scratch och tävlingar över 9 hål för nybörjare eller de som har mindre tid. Valet mellan kanonstart och löpande start beror på typ av tävling och antal deltagare. Fundera på om det ska ingå lunch eller fika i startavgiften – det ger ett välkommet tillskott till klubbens restaurang.

Att utbilda tävlingsledare är en viktig investering. Uppmuntra också personer som visar intresse för att vidareutbilda sig till domare. Du hittar information om de olika utbildningarna på golf.se.

Digitala golfmiljöer

Den digitala utvecklingen har på kort tid förändrat förutsättningarna för golfspel i Sverige. I dag kan golf spelas året runt – inte bara ute på banan utan i moderna inomhusmiljöer med avancerad teknik. Simulatorgolften har etablerat sig som en naturlig del av golfen och fortsätter att växa, både hos specialiserade hallar och på allt fler golfklubbar.

Simulatorgolf gör det möjligt att fortsätta träna och tävla under den period då den ordinarie banan är stängd. Det har blivit ett uppskattat alternativ för såväl nybörjare som erfarna spelare, och det breddar klubbarnas utbud av aktiviteter. Juniorträning, seniortävlingar, damdag, prova på aktiviteter och temapass – utbudet kan nu fortsätta utan avbrott över året. Här är det egentligen bara fantasin som sätter gränserna.

Den nya året runt verksamheten skapar också organisatoriska fördelar. Golfklubbar kan exempelvis lättare motivera helårsanställningar för tränare,

vilket ger kontinuitet i verksamheten och utvecklar klubbens kompetens. För barn och unga innebär det dessutom att golfen kan bli ett förstaidrottsalternativ, med regelbunden träning och tävling oavsett årstid.

Även utomhusmiljöerna har digitaliserats. Allt fler drivingranger utrustas med teknik som visualiserar bollflykt och ger spelaren detaljerad slagdata. Den ökade tillgången till analysverktyg gör träningen både mer attraktiv och mer effektiv, och många klubbar vittnar om att fler medlemmar väljer att träna oftare och mer strukturerat.

Med denna digitala utveckling följer också ett större behov av att organisera, planera och samordna verksamheten på ett nytt sätt. Tekniken öppnar möjligheter men kräver också struktur för att fullt ut komma klubben och golfarna till nytta.





Kommunikation och marknadsföring.

I dagens informationssamhälle förväntar sig medlemmar att golfklubben kommunicerar regelbundet, tydligt och genom flera kanaler. Samtidigt kan det vara svårt att nå fram i mediebruset, trots att det är enklare än någonsin att sända.

Syns du inte, finns du inte. Det är inte självklart att en golfare väljer att bli medlem i just din klubb – eller att spela golf över huvud taget. Därför är marknadsföring av klubben, och att presentera idrotten golf, en av klubbens viktigaste uppgifter. Det är en långsiktig process som kräver både tid, strategi och kunskap.

Kommunikation är en central del av uppdraget

Ta dig tid att kommunicera med medlemmarna. Lär dig hur dagens kanaler fungerar och hur du bäst når olika grupper. Marknadsföring är i dag långt mer än annonser i lokalpressen. Det kan handla om riktade nyhetsbrev, genomtänkt närvaro i sociala medier, en informativ hemsida och en enhetlig grafisk profil. Det handlar också om att möta människor i era fysiska miljöer – med stark koppling till service och bemötande.

Mediekonsumenter har höga, ofta omedvetna, förväntningar på kvalitet. För att attrahera nya medlemmar och greenfeegäster behöver klubben leva upp

till dessa. Framgångsrik kommunikation kräver därför en tydlig strategi, antagen av styrelsen och att den genomsyrar hela verksamheten.

En långsiktig strategi och tydlig profil

Kommunikation handlar både om att stärka klubbens identitet och att skapa igenkänning. Det omfattar allt från logotyp och färger till tonalitet, språk, hemsidans struktur och hur klubben kommunicerar i sociala medier.

Förmedla en bild av klubben som är lätt att förstå och ta till sig

En tydlig profil ska genomsyra allt – från affischer och nyhetsbrev till hemsida och sociala medier. En mottagare ska omedelbart förstå att avsändaren är din klubb. Låt styrelsen eller en särskild arbetsgrupp ta fram:

- en långsiktig strategi
- tidplaner för kommunikations- och marknadsföringsaktiviteter
- grafiska riktlinjer (typsnitt, färger, logotyper)
- kommunikationspolicy för all extern och intern kommunikation

Fundera också på hur ni vill uppfattas och vilka värden klubben ska associeras med. Idrott, friluftsliv, gemenskap, tradition, innovation? Berätta klubbens historia – en berättelse som går att känna igen, vara stolt över och som sätter klubben i sitt sammanhang. Bra kommunikation bottnar i klubbens egna värderingar. Ställ er frågor som:

- Vilken typ av klubb är vi?
- Vad är vår vision?
- Vad står vi för?
- Hur vill vi uppfattas av omvärlden?
- Vad vill vi att medlemmar och gäster ska få för uppfattning om klubben när de besöker vår hemsida?
- Vilka förväntningar vill vi att de ska ha på banan?

Visionen behöver vara äkta, realistisk och förankrad. "Sveriges bästa klubb" räcker inte – visionen ska inspirera och vara lätt att ta till sig, en framtidsbild alla kan samlas kring. Den får inte bli en perskonstruktion, utan ett långsiktigt mål som alltid hägrar i horisonten.

**Kommunikation
och marknadsföring
är komplext. Ta gärna
hjälp av personer
med kompetens.**

Gör en kommunikationsplan

Medlemmars och gästers omdömen baseras ofta på deras förväntningar. Därför behöver all kommunikation vara saklig, tydlig och ärlig – utan överdrifter, men med stolthet över det klubben erbjuder.

Ni kanske är den enda golfklubben på orten. Då behöver ni kunna erbjuda många olika typer av golfare ett värde. Finns det däremot många golfklubbar i närheten kan ni tydligare nischas klubben och banan mot vissa målgrupper.

Fundera över:

- Hur beskriver vi banan och verksamheten?
- Hur ser våra öppettider och serviceerbjudanden ut?
- Hur ser möjligheterna till träning, mat, spel och service ut över dagen och året?
- Är vi en klubb som många golfare måste kunna trivas i – eller kan vi nischas oss?



När ni sedan tar fram en löpande kommunikationsplan, utgå från dessa frågor:

1. Vad är behovet av att kommunicera?
2. Vilka målgrupper vill vi nå – och i vilka kanaler finns de?
3. Vilka budskap vill vi förmedla?
4. Vilka kanaler använder vi och varför?
5. Hur ofta kommunicerar vi?
6. Vem ansvarar för kommunikationen?
7. Vem hanterar mediafrågor, inklusive vid olyckor eller tävlingar?

Kommunikations- och marknadsföringsarbete är komplext. Ta gärna hjälp av personer med kompetens. Det finns säkert någon i klubben som har både kunskap och erfarenhet inom området. Det kan vara en investering som betalar sig snabbt genom fler medlemmar och bättre varumärkesstyrka.

Planera och skapa tidsscheman för publicering, uppdateringar och utskick. Om klubben skriver nyheter eller blogg-inlägg, gör det regelbundet. Överväg att bilda en kommitté eller arbetsgrupp inom kommunikation. Om ni är fler som delar på arbetet och ansvaret blir det ofta både roligare och ger bättre resultat.

I GIT finns flera funktioner som kan hjälpa dig att nå ut till medlemmar, gäster, partners och andra intressenter. Här är fyra tips på hur du kan kommunicera med hjälp av GIT:

- Gå igenom Klubb- och webbinfo så att allt är rätt i bekräftelsemejl, bokningsapp, söktjänst på golf.se, Golfguiden med mera.
- Använd GIT e-post för att skapa proffsiga nyhetsbrev till medlemmar, partners och gäster.

- Utnyttja GIT Widgets för att göra er hemsida mer användbar för er och besökarna
- Uppdatera klubbens kontaktpersoner regelbundet, så att rätt personer hos er nås av rätt information från distrikt och förbund

Digital rekrytering

Hur får du människor som ännu inte spelar golf, eller som är på väg att byta klubb, att attraheras av just din klubb? I dagens digitala värld söker människor efter information på helt andra sätt än tidigare. De kanske skriver in sökord som "Billigaste medlemskap", "Nybörjarkurs golf", "Börja spela golf" eller "Trevligaste golfklubben". De kanske frågar AI. Hur väl svarar er hemsida och era inlägg på sociala medier på dessa frågor?

Fundera på:

- Hur attraktiva är våra medlemskap för olika målgrupper? Finns exempelvis medlemskap för människor mitt i livet där tid är en bristvara, för småbarns-föräldrar eller för studenten som nyss flyttat hemifrån?
- Hur är strukturen på vår hemsida? Är den enkel och tydlig att förstå, och hur många klick krävs för att hitta information om nybörjargrupper eller vad olika medlemskap kostar?
- Hur ser räckvidden ut? Behöver vi hitta sätt för att nå fler? Att posta inlägg i sociala medier når få – vill du ha räckvidd behöver du köpa till den i form av annonsering. För små belopp kan du nå tämligen många.

Därefter kan ni använda följande frågor som stöd för att skapa en egen digital närvaro utifrån klubbens strategi och

långsiktiga mål:

- Vad kan vi erbjuda dem vill vi nå?
- Vad gillar de att konsumera?
- Var på golfresan från nybörjare till medlem befinner de sig?
- Vilken plan har vi för respektive kommunikationskanal?
- Vad vill vi uppnå?

Informationssäkerhet

Vi börjar bli vana vid nyheter om att hackare tar sig in i stora viktiga system och ställer till oreda. Vi hör om stater som satsar stora pengar på vad som numera kallas "cyberkrig". Vi hör också om människor som blir lurade på stora summor pengar, eller att konfidentiell information tankas ner av obehöriga och sprids på det så kallade darknet.

Kanske känns det långt från vår egen vardag. Men Golfsverige, golforganisationer och golfklubbar drabbas också av hackare och skojare. Även om klubben inte är direkt måltavla, kan det få långtgående konsekvenser. Exempelvis kan en attack mot en av era IT-leverantörer leda till att klubben förlorar information, bilder, dokument, avtal, protokoll med mera.

Vi blir inte lurade för att vi är dumma. Vi blir lurade för att vi är människor. Det gäller därför att vara vaksam. Fundera tillsammans hur ni bedömer säkerhetsläget på klubben i dag. Gör en plan för vad ni gör om något händer. Det kan vara något så enkelt som ett längre strömavbrott mitt under högsäsong.

Samla alla som har en e-postadress på klubben, har inloggning till GIT eller hanterar nyhetsbrev och hemsida och prata ihop er kring följande punkter:

Tips för god informations-säkerhet!

- **Vi tar alla ansvar** för säkerheten
- **Vi jobbar efter** försiktighetsprincipen. Har vi verkligen beställt det här, låter det rimligt?
- **Vi skapar rutiner** och har en ständig dialog kring ämnet. Hur kan vi kolla vem som faktiskt har skickat ett mejl, exempelvis?
- **Vi låser alltid datorn**
- **Vi använder antivirusprogram** och gör kontinuerliga uppdateringar av dessa
- **Vi lånar inte ut inloggnings**
- **Vi har unika lösenord** och använder tvåstegsverifiering
- **Vi har olika nätverk** (zoner) exempelvis ett för kansli och ett annat för medlemmar/gäster
- **Vi tar backup regelbundet**, också i GIT, och testar dessa. Oavsett om vi abonnerar på molntjänster eller inte
- **Vi lagrar viktig information** på flera säkra enheter
- **Vi ser till att all vår hårdvara** och mjukvara är uppdaterad



Konkurrens som hot eller möjlighet.

Konkurrens kan kännas utmanande, men den rymmer också stora möjligheter. "Nöden är uppfinningarnas moder" gäller i högsta grad även inom golfen. Att vara konkurrensutsatt kan leda till nytänkande och en större medvetenhet om golfspelarnas önskemål, att man gör omvärldsanalyser och öppnar upp för förändring.

Genom att arbeta aktivt med prissättning, moderna medlemsformer och nya aktiviteter – och genom att öppna upp anläggningen även för icke golfare – kan klubben stärka sin position i regionen. Våga bjuda in till diskussioner och samarbeten. Kontakta andra föreningar i området – där kan finnas oväntade synergier.

Idrottsrörelsen är också i ständig förändring. Svenska Golfförbundet följer löpande utvecklingen inom svensk idrott och golf, och publicerar analyser, rapporter och studier på hemsidan klubb.golf.se. Dessa är värdefulla verktyg för klubbar som vill förstå sin omvärld och fatta kloka beslut.

Vad gör en golfklubb attraktiv?

Hur skapar man en klubb som syns, engagerar och som människor vill identifiera sig med? Det enda som är säkert är att gårdagens sanningar inte gäller i dag. Därför behöver klubbens vision och strategier hållas levande. Styrelsen måste

kontinuerligt vara uppmärksam på förändringar i omvärlden och redo att utveckla verksamheten.

Det kan vara dags att uppdatera klubbens självbild och skapa en "version 2.0". Gör undersökningar bland medlemmarna och analysera svaren utan att gå i försvarsställning. Medlemsundersökningen via Players 1st är kostnadsfri och ger ett välgrundat beslutsunderlag. Ta reda på vad människor vill ha – utöver en fin bana och välskött klubb.

Kanske efterfrågas:

- aktiviteter för småbarnsfamiljer
- singelträffar
- tjejkvällar
- sociala spelmöten
- miljö- och hållbarhetsinitiativ

Fundera också över aktuella frågor i samhället eller i klubbens region. Kan klubben ta en ledande roll inom exempelvis miljö, hållbarhet, inkludering eller

Värde.

Pris.



samverkan? Det finns många inspire-
rande exempel från andra klubbar på
klubb.golf.se, både filmer och artiklar.
Låna deras bästa idéer – goda idéer ska
cirkulera.

Konkurrera klokt med prissättning

När intäkterna minskar är det vanligt att
snegla på grannklubbar och sänka pri-
serna. Men lägre avgifter innebär lägre
intäkter – och en golfbana är dyr att driva.
Prissänkningar leder ofta till följdproblem
och försämrad kvalitet. Fundera över:

- Är det hållbart att konkurrera
med pris?
- Vad kostar det att ta igen intäkts-
bortfallet?

Förmodligen är inte andra golfklubbar
det största hotet mot din golfklubb.
Konkurrensen om människors tid och
pengar är enorm. Trender kommer och
går med gruppträning inför stora event,
man ska gärna springa Stockholm
Marathon, eller ännu hellre i New York,
köra triathlon, Iron Man eller Toughest, ta
upp cykling eller segling.

En annan stark konkurrent är alla
nyblivna husägare med obbyggda altaner,
orenoverade badrum och nybildade
familjer. Fundera över på vilka sätt just
din golfklubb kan tackla konkurrensen
från omvärlden.

Antalet greenfeegäster minskar på
många håll. Många lägger sina greenfee-
rundor utomlands i stället för på grann-
klubben. Det innebär att klubben kan
behöva lägga extra fokus på att få fler
gäster att hitta till klubben. Men det gäller
att bestämma sig för vilken målgrupp

som är viktigast för klubben, gästen eller
medlemmen. Strategin måste utgå från
det svaret.

Vad erbjuder golfen för konkurrensfördelar?

Golfen har flera starka konkurrensför-
delar jämfört med andra idrotter. Lyft
fram dessa i er kommunikation.

- Golfare lever i genomsnitt fem år
längre än befolkningen i stort, även när
socioekonomiska faktorer räknas bort
(Karolinska Institutet)
- Lägre handicap korrelerar med längre
livslängd
- Golfen erbjuder social gemenskap,
vackra miljöer, frisk luft, långvarig
fysisk aktivitet, mental återhämtning
och tystnad – en bristvara i dag
- Under en golfrunda tillbringar man
flera timmar tillsammans – utan skär-
mar men i lågintensiv träning

Vad kan din klubb mer erbjuda? Ett
andra vardagsrum, ett hem borta från
hemmet? Ett socialt sammanhang för nya
och äldre medlemmar? Lyssna på med-
lemmarna. Vad vill de att medlemskapet
ska innehålla? Vilka mervärden är vikti-
ga? Finns det utrymme för differentiera-
de medlemskap eller tilläggstjänster?

Det är frågor värda att ställa i en tid
då många efterfrågar lägre kostnader
för golf – samtidigt som värdet och
upplevelsen är det som avgör om en
medlem stannar.



Samarbetspartners är nyckeln till utveckling.

Partners och sponsorer kan vara avgörande för klubbens utveckling, tillväxt och lönsamhet. Genom att ge dem tid och uppmärksamhet, samt lyssna på deras behov och mål, skapar du bättre förutsättningar för ett framgångsrikt och långsiktigt samarbete.

För att lyckas måste klubben förstå företagens verklighet. Konkurrensen har hårdnat i takt med att kunder enkelt kan jämföra priser och kvalitet globalt. Kunder ställer högre krav på de företag de väljer – inte bara på produkter och tjänster, utan även på värderingar och ansvarstagande.

Företag måste visa att de är hållbara, ansvarsfulla och värderingsdrivna. Deras sponsringspolicyer är ofta tydligt formulerade och knutna till områden som jämställdhet, miljö, barn- och ungdomsverksamhet eller inkludering. Företag väljer därför endast att samarbeta med föreningar som speglar deras värderingar – och som kan visa att de "lever som de lär".

Det innebär att golfklubben behöver reflektera över sin roll i samhället och visa att man är en aktiv och ansvarstagande aktör. Det räcker inte längre att lyfta fram golfens hälsofördelar eller att klubben har juniorer i träning. Omvärlden vill se en klubb som arbetar långsiktigt med värderingar, samhällsnytta och håll-

barhet. När klubben kan visa det skapas förutsättningar för att moderna företag ska vilja sponsra klubben.

Ett praktiskt exempel

Tänk dig ett byggbolag som under många år sponsrat klubben, drivet av en ägare som själv är golfare. När bolaget säljs till en större koncern förändras förutsättningarna. Den tidigare ägaren blir kvar som vd, men nu styrs sponsring av centrala riktlinjer, uppföljningar och krav på mätbar samhällsnytta.

Plötsligt är det inte längre möjligt för vd:n att "bara fortsätta" sponsra klubben. Här blir klubbens förmåga att visa sitt

**Corporate
Responsibility,
som det kallas,
är här för att stanna.**

samhällsengagemang helt avgörande. Kan du som klubbledare visa att klubben bidrar till exempelvis ungdomsverksamhet, inkludering, jämställdhet eller lokala aktiviteter – då har företaget motiv att fortsätta stötta klubben.

Vårda befintliga partners

Det är lika viktigt att behålla befintliga som att attrahera nya partners. Samarbetet behöver vårdas året runt – inte bara vid faktureringsstillfället. Det handlar om små men viktiga handlingar:

- visa klubbens uppskattning över samarbetet
- uppmärksamma deras framgångar
- håll kontakten genom att ringa eller mejla
- bjud in till evenemang
- beklaga när något negativt inträffat

Företag vill också skapa nya affärsmöjligheter. Där kan klubben bidra genom att arrangera nätverksträffar. Om få kommer första gången – fokusera inte på det. Tacka dem som faktiskt är där och skapa en bra upplevelse. Då blir ni fler nästa gång.

Marknadskommitténs arbete

Som klubbledare förväntas du vara drivande i arbetet med att bygga, vårda och utveckla klubbens nätverk av samarbetspartners, och även med andra aktörer i närområdet och regionen. Att ensam hinna med alla relationer är ofta svårt. Samarbetspartners byter kontaktpersoner, och att skapa och upprätthålla förtroende tar tid.

Därför är det klokt att ha en dedikerad marknadskommitté eller grupp som kan stötta och avlasta i detta arbete. Välj gärna in personer med olika bakgrund och

**Samarbetet
med klubbens
partners behöver
vårdas året
runt.**

erfarenhet, för att få ett brett kontaktnät och en större potential av företag att samarbeta med. Vissa klubbar väljer även att anlita en extern säljare som arbetar med sponsorintäkter på provision.

För att skapa kontinuitet och minska sårbarheten behöver klubben ha god ordning på alla sponsoravtal och samarbeten. Med ett välordnat system kan klubben enkelt gå tillbaka och se hur sponsorarbetet utvecklats, även om personer i kommittén byts ut. Lägg tid på att etablera ett tydligt och långsiktigt system för att dokumentera:

- vilka företag klubben samarbetar med
- vilka belopp och avtal som gäller
- vilka motprestationer klubben erbjuder
- hur samarbetet sett ut över tid

Exempel på motprestationer kan vara skyltplatser, företagsgolf, prova på aktiviteter, synlighet i klubbens digitala kanaler eller marknadsföringsutrymme på golfbilarna. Att hålla skyltar och material uppdaterade är viktigt – både för professionalism och som en del av avtalsuppfyllelsen.

Ekonomiska och praktiska bidrag

Alla samarbeten syns inte i form av pengar. Många företag bidrar med tjänster, produkter, material eller andra resurser som är minst lika värdefulla för klubben. Det kan handla om allt från maskintimmar och markarbeten till att skänka grus, virke, reklamtryck, tävlingspriser eller expertkompetens. Därför bör klubben:

- dokumentera både ekonomiska och icke ekonomiska bidrag
- värdera tjänster och material så att deras faktiska ekonomiska betydelse synliggörs
- lyfta fram och tacka även dessa typer av insatser

Det stärker relationerna och ger en mer rättvis bild av hur stort stöd klubben faktiskt får från lokala företag.

Partners i GIT

I GIT har du tillgång till partnerfunktioner som kan underlätta vardagen och stötta klubbens arbete med samsamarbetspartners. I GIT Partners kan du samla alla dina partners på ett ställe och enkelt

administrera partnerkategorier, kontaktpersoner, avgifter, fakturaunderlag med mera.

Via portalen GIT Partnerbokning kan era partners själva boka starttider, om golfspel ingår i samarbetet. Samarbetar ni med hotell som erbjuder golfpaket kan de också boka starttider åt sina gäster själva, som ni sedan kan fakturera i efterhand via GIT. Några fördelar med att använda GIT Partnerbokning:

- Dina partners får flexibilitet och kan boka när det passar dem, med högre nöjdhet som resultat.
- Både klubben och partnern får mer kontroll på vem som spelar, och klubben upplevs proffsigare.
- Bra uppföljningsstatistik för att debitera i efterhand, vilket ger kontroll på ekonomin.

När du administrerar klubbens partners i GIT kan du också kommunicera med dem på ett enkelt och professionellt sätt via GIT e-post. Som att skicka nyhetsbrev, inbjudningar och informationsbrev till alla eller utvalda partnerkategorier.





Utbildning och fortbildning.

Ju mer kunskap man har, desto klokare beslut fattar man. Att driva en golfklubb är inte komplicerat, men komplext. Det behövs kunskap i vitt skilda områden, allt från kommunikation och GIT till tävlingar, banskötsel och medlemsvård.

Vissa händelser och aktiviteter sker bara en gång per år, andra sker dagligen. Oavsett frekvens förväntas du som klubbledare kunna hantera frågorna när de dyker upp.

För att stötta klubbledningen i att navigera nutida och framtida utmaningar och förväntningar har Golf Sverige utvecklat ett stort antal utbildningar, kurser och webinarier för yrkesverksamma, förtroendevalda och ideella.

Ett axplock av utbildningar

Administration:

- **Golf Management Sverige (GAF)** anordnar utbildning och fortbildning för klubbledning och kanslipersonal i flera steg. Här finns bland annat klubbchefsutbildningen, som löper över två år och samarrangeras av PGA, GAF och SGF.
- **GIT är hjärtat i kansliet** och medlemshanteringen. SGF anordnar kontinuerligt utbildningar och webinarier, ofta i samarbete med GAF. Dessutom finns

instruktionsfilmer och manualer på GIT-hjälpen (git.golf.se).

Idrott:

- **PGA of Sweden (PGA)** ansvarar för all utbildning för golftränare. Bland annat Högre Tränarutbildning, Tränarassistentutbildning
- **PGA ansvarar också** för att utbilda ledare och föräldrar via Golfens ledarutbildning med tillhörande föräldrautbildning.

Bana:

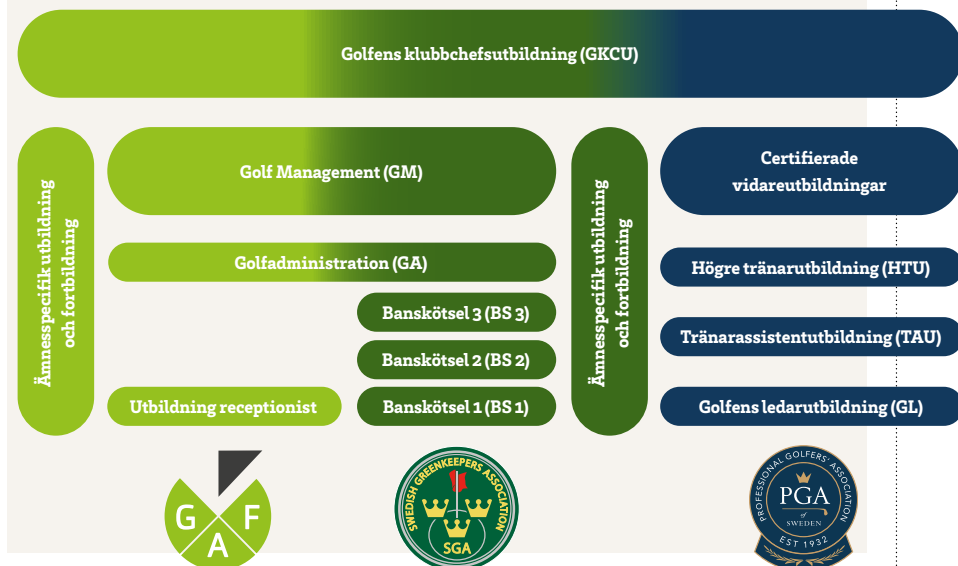
- **Svenska Golf förbundet (SGF)** erbjuder yrkesutbildning i tre olika nivåer, från nyanställd banpersonal till banchefer.
- **Swedish Greenkeepers Association (SGA)** har varit med och tagit fram yrkesutbildningarna. De håller också i mekanikerutbildning, nätverksträffar och annan fortbildning.

Gemensamt:

- **SGF och Gröna arbetsgivare** anordnar årligen en heldagsutbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete för ordfö-

Golfens yrkesutbildningar.

Utbildningsstegen för personal inom administration, bana och idrott, anordnade av yrkesorganisationerna i samarbete med SGF.



rande, klubbchef, banchef och skyddsombud.

- **SGF:s rådgivarteam** anordnar regelbundet ERFA-träffar, webinarier, seminarier och utbildningar på klubb-, lokal- och regional nivå. Ofta i samverkan med golfdistriktet och lokala RF-SISU-konsulenter.

Utvecklingsprogram för hela klubben

FairWays: inkludering och jämställdhet

Golfen är en unik idrott som verkligen kan göra skillnad i människors liv. Men upplevs kulturen på klubben lika inkluderande för alla? Det kan vara svårt att

spana på sin egen kultur, efter som man själv lever och andas den, samtidigt som arbetet med inkludering och jämställdhet blir allt viktigare när medvetenheten ökar i samhället. Därför kan det behövas stöd och extra kunskap för att göra en genomlysning av klubbens områden och verksamheter.

Klubbutvecklingsprogrammet FairWays blandar individuellt digitalt lärande med fysiska workshops tillsammans med SGF:s rådgivningsteam. Det handlar om att utifrån ny kunskap spana på sin egen kultur. I den första workshopen görs en rundvandring i den fysiska miljön – på klubbhusområdet, från entrén till omklädningsrummen. Hur välkomnande

och inkluderande är den för olika grupper av medlemmar?

Den andra workshopen fokuserar på klubbens verksamhet. Hur anpassad är den till olika medlemsgruppers behov, vilka deltar i träningar, tävlingar med mera? Vad kan klubben göra för att engagera fler, oavsett ålder, spelförmåga, bakgrund eller kön?

Bättre spelupplevelse: roligare golf för fler

Fortfarande är alltför få banor anpassade till olika slaglängder eller slagförmågor. Hinder som inte är i spel för vissa spelarkategorier, kan utgöra svårforcerade utmaningar för andra: tvärgående diken, dammar framför green, höga träd som stör vissa utslagsplatser, klipplinjer som straffar den kortslående. Det kan göra en golfrunda till en enda lång frustration.

I klubbutvecklingsprogrammet Bättre spelupplevelse ges klubben kunskap och verktyg kring hur ni kan utveckla golfbanan och verksamheten för att göra golfen roligare för fler. Det pågår under en säsong och blandar individuellt digitalt lärande och uppgifter på klubben med fysiska workshops tillsammans med SGF:s rådgivningsteam.

Digitala självstudier och goda exempel

Lärande kan idag ske i många olika former: fysiskt eller digitalt, lärarlett eller självstudier – eller en hybrid av allting. På SGF:s hemsida klubb.golf.se hittar du GOLF:samlade utbud av utbildning och fortbildning, inklusive digitala utbildningar och goda exempel du kan använda när och om det passar dig.

Bland annat:

- Digitala introduktionsutbildningar för kanslipersonal och banpersonal
- Webinarier inom relevanta ämnen, som du kan delta i live eller ta del av i efterhand
- Goda exempel om klubbar som rönt framgång på olika områden
- Pitch-avsnitt – reportagefilmer inom många olika ämnen

Tips!
Utbudet uppdateras ständigt. Håll koll på organisationernas hemsidor och på klubb.golf.se.



Svenska Golfförbundet

Svenska Golfförbundet

Adress: Box 11016, 100 61 Stockholm

Besöksadress: Skansbrogatan 7

Kontakt: golf.se/kontakt

Internet: www.golf.se