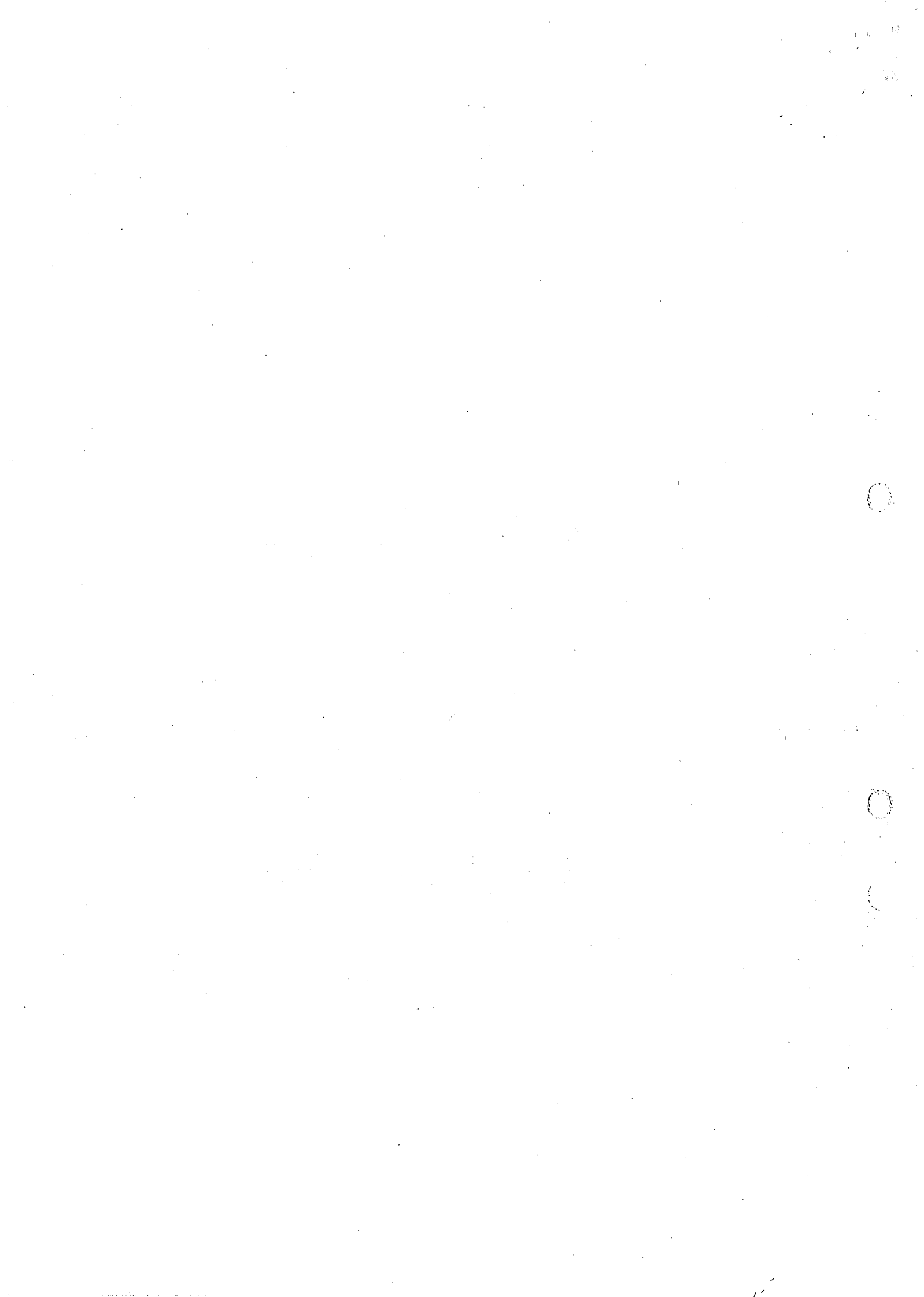


**RAPPORT  
FRÅN  
UFO-GRUPPEN**

**Utvärdering  
av  
Svenska  
Golfförbundets  
organisation**



## 1. Uppdraget

Till 1998 års förbundsmöte lämnade Skånes Golf förbund en motion med titeln "Utvärdering av SGF organisation". Motionen avslutades med följande yrkande:

*"Skånes Golf förbund yrkar att FM tillsätter en allsidigt sammansatt utvärderings- och analysgrupp med uppgift att i samverkan med FS utvärdera SGF organisation. Uppdraget med eventuella förslag skall redovisas till FM 99".*

Förbundsmötet beslutade att uppdraga åt förbundsstyrelsen att enligt FM-protokollet "göra en utvärdering av SGF:s organisatoriska struktur och avlägga rapport till förbundsmötet 1999".

Vid förbundsstyrelsens sammanträde 1998-05-12 antogs följande direktiv för arbetet:

**"Mål:**

*Till FM 1999 redovisa funktion och resultat av förbundets nuvarande verksamhet och organisation samt lämna förslag till förändringar som utvärderingen ger anledning till.*

**Metod:**

*Med skriftliga och muntliga redovisningar från berörda områden som grund, analysera och värdera resultatet i relation till kända behov, resursanvändning, personalinsatser och angivna mål.*

*Analysera SGF:s organisation i en Idrottslig resp Affärsmässig del.*

*Analysera hur organisationen av de olika dotterbolagen skall organiseras och styras.*

*Ange riktlinjer för SGF:s organisation av den idrottsliga verksamheten.*

*Föreslå framtida mötesordning för FM och GDF samt distriktsorganisationen utifrån arbetsuppgifter och ansvar i den framtida verksamhetsplaneringen.*

**Utredningsgrupp:**

*Ordförande som hämtas utanför nuvarande centrala organisation*

*En representant för vardera FS resp Affu*

*Två övriga, från GDF och/eller GK,*

*Sekreteraresurs ställs till förfogande från kansliet*

**Tidsplan:**

*Första redovisning vid Golfting i oktober*

*Lägesrapport vid ordförandemöte i slutet av januari*

*Slutrapport till FM 99"*

Vid sammanträdet i maj utsåg förbundsstyrelsen också följande fem ledamöter i utvärderingsgruppen:

**Ordförande:** **Gunnar Johnson**, Ärila GK, fd ledamot i Riksidrottsstyrelsen och vid de senaste tre åren ordförande vid SGF:s förbundsmöten

**Ledamöter:** **Birgitta Ljung**, Eksjö GK, ledamot av Regelkommittén, internationella uppdrag inom EGA

**Per Malmrup**, Vasatorps GK, ledamot av SGF:s och Affärsbolagets styrelser, ordförande i Skånes GDF tom. mars -99

**Mia Reich-Sjögren**, Fjällbacka GK, vice ordförande i SGF, ledamot av Affärsbolagets styrelse och Juridiska nämnden

**Erik Åkerlund**, Östersund-Frösö GK, ordförande i Jämtland-Härjedalens GDF.

Till sekreterare utsågs Bo Ericsson, SGF. Bo lämnade uppdraget 1999-12-01, då han ersattes av Anders Janson, SGF.

Gruppen har antagit namnet **UFO** (Utvärdering av Förbundets Organisation).

## 2. Gruppens arbete

UFO-gruppen inledde sitt arbete med att ingående penetrera direktiven och kunde vid ett sammanträde med förbundsstyrelsen 1998-07-31 redovisa förslag till tolkning och genomförande av uppdraget. I protokollet från sammanträdet konstateras att arbetet skall fokuseras på *utvärdering* och att ett eventuellt förslag skall ha *inriktnings*karaktär. Vad gäller tidplanen görs förtydligandet att gruppen skall disponera tiden fram till förbundsmötet 1999 och att eventuella beslut med anledning av gruppens rapport skall anstå till efter förbundsmötet.

UFO-gruppens arbete har skett i fyra faser. **Fas 1:** Faktainsamling. **Fas 2:** Fördjupad dialog. **Fas 3:** Analys. **Fas 4:** Utarbetande av förslag.

Faktainsamlingen har omfattat studier av protokoll från styrelser och kommittéer, berörda avtal och bolagsordningar, underlag för styrelsens beslut i främst organisatoriska frågor samt organisationstablåer. Vidare har vissa förhållanden vad gäller personal och ekonomi studerats och en mindre internationell jämförelse gjorts. Som ett led i den senare har också Mia Reich-Sjögren och Gunnar Johnson på inbjudan av Scottish Golf Union gjort ett studiebesök vid SGU:s nya anläggning i Drumoig, för att ta del av deras organisation och målmedvetna utvecklingsarbete.

Den fördjupade dialogen har innefattat dels hearings med ett tiotal nyckelpersoner, såväl förtroendevalda som anställda, dels en omfattande enkät till klubbar och distrikt (*se nedan*). Gruppen redovisade uppläggningsen av arbetet vid den GDF-konferens i Göteborg i oktober 1998, som kom att ersätta det tidigare planerade golfinget. Representanter för gruppen har vidare medverkat vid ett antal sammanträden/konferenser inom de olika distriktsförbunden och där informerat om uppdraget, besvarat frågor och fått impulser till det fortsatta arbetet.

I föreliggande rapport redovisar UFO-gruppen först några grundläggande fakta rörande förbundets uppgifter och organisation (*avsnitt 3*).

Därefter ges en sammanfattande beskrivning av gruppens enkät till distrikt och klubbar (*avsnitt 4*).

I följande avsnitt behandlas förbundets kommersiella verksamhet (*avsnitt 5*) och därefter den idrottsliga verksamheten (*avsnitt 6*). Dessa båda avsnitt avslutas med en sammanfattande kommentar, som visar gruppens allmänna bedömning av den rådande organisatoriska och i någon mån verksamhetsmässiga situationen inom respektive område.

Avslutningsvis (*avsnitt 7*) gör gruppen en sammanfattande bedömning och lämnar några förslag till åtgärder med anledning av den gjorda utvärderingen. Ett antal för utvärderingen intressanta dokument återges i nio bilagor till rapporten.

## 3. SGF:s nuvarande mål, organisation och arbetsformer

Svenska Golf förbundet är ett av drygt 60 specialidrottsförbund anslutna till Sveriges Riksidrottsförbund (RF). Därmed har SGF ansvar för golf sporten inom den svenska idrottsrörelsen. Av förbundets stadgar framgår att ändamålet för förbundet är att ha "*ett samlat ansvar för golf sporten i Sverige och dess internationella kontakter*".

I styrelsens förslag till förbundsmötet 1999 om verksamhetsinriktning och ekonomisk ram för förbundet hänvisas till ovanstående fakta och sammanfattas de övergripande målen på följande sätt:

*"SGF är en sammanslutning av golfklubbar, som i sin tur organiserat sig i golf distriktsförbund. SGF har ett ansvar att stödja och utveckla verksamheten i sina medlemsorganisationer, och bildandet av golfklubbar som ideella föreningar."*

Den demokratiska styrningen av förbundet sker på följande sätt: De cirka 400 klubbarna utser representanter till distriktens årsmöten. De 21 distrikten utser i sin tur ombud till

förbundsmötet. Antalet röster vid förbundsmötet är fastställt till 75 med antalet klubbar i respektive distrikt som fördelningsgrund.

Förbundsmötets viktigaste uppgifter är:

- att välja styrelse för SGF (ordförande samt fyra sex ledamöter);
- att fastställa årsavgift till SGF;
- att behandla verksamhetsberättelsen för det gångna året;
- att fastställa verksamhetsplanen för kommande år;
- att ta ställning till förslag från styrelse samt inlämnade motioner (från enskild klubb eller distrikt).

Sedan förbundsmötet fattat de övergripande besluten är det förbundsstyrelsens ansvar att sköta det löpande arbetet. Av stadgarna framkommer att bland annat följande uppgifter åvilar styrelsen:

- fullgöra SGF:s åligganden enligt förbundets och RF:s stadgar;
- lägga fram förslag till arbetsplan och budget;
- fastställa tävlingsbestämmelser och tävlingsprogram;
- tolka och informera om gällande regler;
- handlägga frågor av internationell karaktär;
- leda och vara huvudman för SGF:s administrativa verksamhet;
- tillsätta kommittéer och fastställa instruktioner för dessa;
- utreda ärenden för FM, verkställa dess beslut samt företräda SGF, där FM ej beslutar annat.

Till sin hjälp har styrelsen ett kansli med under 1998 30 heltidsanställda medarbetare varav 7 regionalt placerade bank konsulenter. Kansliet leds av en generalsekreterare (GS). Kansliet är indelat i avdelningar för idrott och service (banfrågor, utbildning och övrig klubb service). Därutöver finns en ekonomienhet och numera en samlad enhet för informationsfrågor.

För förbundets kommersiella aktiviteter har inrättats ett helägt bolag, Svenska Golf förbundet Affärsutveckling AB (Affu) med under 1998 20 medarbetare samt ytterligare 8 i dotterbolag (*se vidare avsnitt 5, nedan*). Ansvaret för IT-frågorna har nyligen samlats inom ramen för bolagets verksamhet (*se nedan*).

För närvarande finns följande fyra kommittéer inrättade med förtroendevalda, ideellt arbetande ledamöter: juridisk nämnd, regelkommitté, servicekommitté samt idrottskommitté.

(*Kommittéorganisationen kommenteras i avsnitt 6.2 nedan. Organisationsmodellen framgår av BILAGA I*).

#### 4. Enkät till klubbar och distrikt

Som framgår ovan har UFO-gruppen under hösten tagit initiativ till en tämligen brett upplagd enkät till klubbar och distrikt. Enkäten togs fram i samarbete med Skandinaviska utvärderingsinstitutet Uvi AB. Företaget har också medverkat i tolkningen av resultatet av enkäten. Syftet med enkäten var att få kännedom om de synpunkter på förbundets verksamhet vad avser service, information, tillgänglighet, organisation m m, som finns hos klubbar och distrikt. Vidare ställdes ett antal frågor, som avsåg att få kännedom om såväl kunskaper om som synpunkter på Affus verksamhet.

Inledningsvis gjordes under oktober en provenkät, som syftade till att klargöra vilka av förbundets verksamheter, som ansågs så värdefulla för klubbar och distrikt att de lämpade sig för en vidare bearbetning i den ordinarie enkäten.

I november 1998 sändes en enkät till totalt 400 golfklubbar anslutna till SGF samt till 21 golfdistriktsförbund. Enkäten distribuerades till ordföranden i klubbarna och distriktsförbunden. Efter tre veckor skickades påminnelser per gruppfax till samtliga. Den 11

januari 1999 hade 230 enkäter från klubbar inkommit vilket motsvarar en svarsfrekvens på 58%. Från distriktsförbunden hade 17 enkäter inkommit vilket motsvarar en svarsfrekvens på 81%. Någon analys av bortfallet har inte gjorts. Svarsfrekvensen anses av Uvi ge tillfredsställande validitet.

### Enkätens innehåll

Enkäten till klubbarna bestod av 21 påståenden medan enkäten till distriktsförbunden bestod av 20 påståenden. Påståendena besvarades i två block.

I det ena blocket skulle klubbarna och distriktsförbunden välja ut och markera de sju viktigaste påståendena utifrån frågan "Vad är viktigt för er klubb?"

I det andra blocket skulle samtliga 21 påståenden betygsättas utifrån frågan "Vad tycker er klubb?" - detta på en skala från 1 till 5, där 5 utgjorde det högsta betyget.

Utöver detta bestod enkäten av 5 påståenden om Affu. Enkäten till klubbarna innehöll dessutom frågor om när klubben bildats och om antalet medlemmar i klubben. Enkäten till distriktsförbunden innehöll även en öppen fråga som handlade om *Vem prioriterar och bestämmer egentligen i GOLF Sverige?* Enkäten återfinns i **BILAGA 2**.

### Resultatredovisning

Resultaten från de 21 påståendena om vad som är viktigt för klubbarna redovisas på följande sätt för de sex påståenden, som ansågs vara viktigast;

KLUBBARNAS SVAR (procent)			
Påståenden	Viktigt %	Instämmer inte (betyg 1-2), %	Instämmer (betyg 4-5) %
Den support klubbarna får i frågor som rör GK96 är bra	76	36	38
SGF talar tydligt om vilken service de kan ge till klubbarna	60	45	21
Den demokratiska beslutsprocessen inom GOLF Sverige fungerar bra	52	43	26
SGF har ett bra utbud av utbildningar för anställda i klubbarna	50	16	41
Det går lätt att komma i kontakt med personalen på SGF	46	26	36
SGF har ett bra utbud av utbildningar för ideella ledare i klubbarna	46	20	32

**Viktigt %** - står för andelen klubbar som markerat svarsalternativet som viktigt. I första exemplet har 76% av de svarande markerat påståendet "Det är viktigt att den support klubbarna får i frågor som rör GK96 är bra".

**Instämmer inte %** - står för andelen klubbar av dem som markerat svarsalternativet som viktigt, som sedan markerat 1 eller 2 i graden av instämmande. I första påståendet har 36 % av de svarande angivit antingen betyget 1 eller 2. Det innebär att av de 76% som markerat påståendet som viktigt är det 36% som givit ett lågt betyg och 38% som givit ett högt betyg.

I redovisningen för de 17 distriktsförbundens svar anges nedan resultaten för de sex påstående som valdes ut som de viktigaste.

DISTRIKTENS SVAR			(faktiska tal)
Påståenden	Antal viktigt	Instämmer inte (betyg 1-2)	Instämmer (betyg 4-5)
Underlaget från SGF kommer till distrikten i tillräckligt god tid	14	8	1
Den demokratiska beslutsprocessen inom GOLF Sverige fungerar bra	13	5	1
Det går lätt att komma i kontakt med personalen på SGF	12	6	4
SGF har ett bra utbud av utbildningar för ideella ledare i distrikten	11	2	2
SGF är ett bra stöd för distrikten när nya banprojekt ska diskuteras	10	0	8
SGF är ett bra stöd för distrikten i tävlingsfrågor	8	2	6

På frågorna om SGF Affärsutveckling AB, där den svarande på en 5-gradig skala skulle ta ställning till huruvida han/hon inte alls instämde eller instämde helt med ett antal påståenden, blev utfallet följande:

Påståenden	KLUBBAR, instämmer inte %	DISTRIKT, instämmer inte, %
Uppdelningen i en affärsmässig och en idrottslig del har varit bra för GOLF Sverige	45	41
Jag känner väl till hur den nya organisationen med ett Affärsutvecklingsbolag ser ut	39	47
Jag känner väl till uppgiften för Affärsutvecklingsbolaget	61	53
Jag känner väl till motiven bakom bildandet av Affärsutvecklingsbolaget	64	59
Uppdelningen mellan affärsmässig del och idrottslig del är tydlig för klubbarna	64	65

På frågan om vem som bestämmer i GOLF Sverige ombads distrikten att ge exempel på ärenden, beslut och icke-beslut där man önskade få beslutsprocessen analyserad. I de exempel på frågor som togs upp var det ingen speciell fråga som återkom, varför UFO-gruppen har avstått från att analysera beslutsprocessen med utgångspunkt från enkäten. De öppna svaren har vi valt att inte redovisa här utan materialet har i sin helhet överlämnats till kansliet för bearbetning i den operativa verksamheten.

### Sammanfattning

UFO-gruppen har tagit hjälp av utvärderingsinstitutet vid tolkningen av enkätresultaten och kan sammanfattningsvis konstatera att svaren tyder på att SGF bör

- \* förtydliga vilken service organisationen kan ge till både klubbar och distrikt;
- \* förbättra den demokratiska beslutsprocessen;
- \* skicka underlag till distrikten i god tid;

\* se över GK 96-servicen;

\* tydliggöra organisationen med ett affärsutvecklingsbolag och motiven bakom bildandet;

\* förbättra utbudet av utbildningar både för anställda och ideella ledare.

Ett alternativt sätt att redovisa resultaten från enkäten är att lägga in svaren utifrån vikt och betyg i en fyrfältsmatris, som bl a åskådliggör vilka frågor som genast bör åtgärdas.

Resultaten av **klubbenkäten** ser ut på följande sätt:

<b>Hög vikt</b>	<b>ÅTGÄRDA - GENAST</b>  GK-96  Info om service  Beslutsprocessen	<b>BEVARA - UTVECKLA</b>
	<b>ÅTGÄRDA - PÅ SIKT</b> Kontakt Utb. ledare Föreningsfrågor Handläggningstider Adm. hjälpm. Banprojekt Underlag i tid Försäkrfrågor Juniorfrågor Statistik, Svensk Golf Anställningsfrågor, Kommitté, Websida	<b>HÅLL ETT OGA PÅ</b>  Regelfrågor Tävlingsfrågor  Växeln
<b>Låg vikt</b>	<b>Lågt betyg</b>	<b>Högt betyg</b>

Resultaten av **distriktsenkäten** ser ut på följande sätt:

<b>Hög vikt</b>	<b>ÅTGÄRDA - GENAST</b>  Underlag i tid  Beslutsprocessen Kontakt Utbildning ledare	<b>BEVARA - UTVECKLA</b>  Banprojekt
	<b>ÅTGÄRDA - PÅ SIKT</b> Tävlingsfrågor Info. Kommittéorganisation Handläggningstider Föreningsfrågor Statistik Juniorfrågor Försäkringsfr. Adm. hjälpmedel Utbildn anställda Regelfrågor Sv Golf Anställnfr. Websida Växeln	<b>HÅLL ETT OGA PÅ</b>
<b>Låg vikt</b>	<b>Lågt betyg</b>	<b>Högt betyg</b>



## 5. Den kommersiella verksamheten

### 5.1 Bakgrund och motiv bakom bildandet av Affu

Redan i slutet av 1970-talet hade SGF planer på att dela upp den idrottsliga och den växande kommersiella verksamheten. Under en period bedrevs kommersiell verksamhet i ett av SGF helägt bolag med namnet Svenska Golf AB. Planerna på en uppdelning av verksamheten aktualiserades på nytt i början av 90-talet. En utredning av Thorbjörn Östman (entreprenör i tidningsbranschen) låg till grund för följande sammanfattning vid en ordförandekonferens för distrikten 1992-06-01 på Arlanda med deltagande av 19 distrikt. I minnesanteckningarna från mötet finns bland annat noterat följande:

*"Sammanfattade Ulf Laurin GDF-ordförandekonferensens rådgivande ställningstagande till förslaget att stor enighet förelåg enligt följande:*

- FS har GDF-ordförandekonferensens fulla stöd att själv fatta beslut i ärendet utan att gå till FM;
- det är riktigt att överföra den kommersiella verksamheten i ett bolag enligt förslaget;
- bolaget bör omgående starta sin verksamhet i enlighet med tidsplanen i förslaget. Dock bör en temporär lösning av VD-frågan ske under något år. Vidare bör FS överväga ett samarbetsavtal med ett fristående säljbolag som alternativ till anställning av egna annonssäljare i det nya bolaget. Dock bör salsamordning även i detta fall eftersträvas;
- bolaget skall ägas till 100 % av Svenska Golfbundet och FS har att utöva ägarrollen. I styrelsen skall ingå en representant för GDF i enlighet med förslaget samt utomstående expertis."

Vid förbundsstyrelsens sammanträde 1992-08-03 i Barsebäck beslöts följande under rubriken "Förlagsutredningen" (10):

- " ... att till ett av förbundet helägt aktiebolag - Svenska Golfbundets Service AB - överföra förbundets centrala förlagsverksamhet inklusive tidningen Svensk Golf samt, successivt under något år, sponsorverksamheten;*
- ... att uppdra åt GS att som arbetande styrelseledamot särskilt bevaka samordningen med förbundets egen verksamhet, PGA samt Scandinavian Masters enligt en särskilt upprättad instruktion;*
- ... att utse Ulf Laurin till stämooombudsman samt att till ledamöter i styrelsen föreslå Ulf Laurin, Jörgen Bengtsson, Per Erik Grönvall och Lars Granberg samt, för senare komplettering, en GDF-representant och ytterligare en ledamot med företagsledarkompetens."*

1996 ombildades bolaget till SGF Affärsutveckling AB. De nuvarande fem dotterbolagen har tillkommit vid skilda tillfällen (*se nedan*). Värt att notera kan vara att tre av dem har inrättats under perioden 1997-98.

Under inledningen av denna bolagiseringsprocess tjänstgjorde Lars Granberg som generalsekreterare, samtidigt som han – frånsett en kortare inledningsperiod – hade rollen som VD. Affärsverksamheten bedrevs först i Svenska Golfbundets Service AB. 1992-11-01 bildades ett nytt av förbundet helägt bolag, Svenska Golfbundet Media AB, i vilket större delen av affärsverksamheten lades. 1996 bytte Svenska Golfbundet Media AB namn till SGF Affärsutveckling AB. När verksamheten i bolaget ökat i omfång beslöt förbundsstyrelsen att inrätta en tjänst som VD i Svenska Golfbundet Media AB. Lars Granberg erbjöds att välja en av de två chefstjänsterna, VD eller GS. Han valde VD-tjänsten. Därefter utsågs en av förbundsstyrelsens ledamöter, Bo Wickberg, som ny generalsekreterare med tillträde 1995-01-01.

UFO-gruppens genomgång av bakgrunden till bildandet av Affu ger i sammanfattning följande sex motiv bakom förbundsstyrelsens successiva ställningstaganden med det

övergripande målet att skaffa SGF mer resurser. En uppdelning i en idrottslig och en kommersiell del skulle därvid medföra följande fördelar:

- A) en renodling av verksamheterna
- B) starkare marknadsaktör
- C) skattefördelar
- D) riskminimering för SGF
- E) snabbare beslutsprocess
- F) ökat professionellt agerande.

## 5.2 Affu:s organisation och den formella relationen till ägaren, SGF

Svenska Golf förbundet Affärsutveckling AB är ett av förbundet helägt dotterbolag. Relationen till ägaren regleras formellt på fyra plan: genom bolagsordningen, genom att SGF utser ombud vid bolagsstämman, genom ett samarbetsavtal mellan förbundet och bolaget samt genom representation i bolagets styrelse.

Enligt bolagsordningen (§3 i **BILAGA 3**) skall bolaget *"bedriva konsult-, försäljnings-, service- och förlagsverksamhet inom golfsporten ävensom idka annan därmed förenlig verksamhet"* Bolaget har således ett mycket brett och därmed otydligt uppdrag såsom det är formulerat i bolagsordningens ändamålsparagraf.

Till stämmoombudsman vid Affu:s bolagsstämma har förbundsstyrelsen vid samtliga tillfällen utom ett valt förbundsordföranden, som dessutom är bolagsstyrelsens ordförande. Enda undantaget från denna ordning var 1995, då förbundsmötet efter en debatt i frågan utsåg Per Malmrup, Skånes GDF. Enligt bolagsordningen skall styrelsen bestå av lägst tre och högst tio ledamöter. För närvarande består styrelsen av 8 ledamöter varav utöver ordföranden två företrädare för förbundsstyrelsen, en GDF-representant, generalsekreteraren samt tre externa medlemmar.

Årsvisa avtal har sedan 1996 slutits mellan förbundet och dess helägda bolag varav det för året 1997 återfinns som **BILAGA 4**. Syftet med avtalen har varit att reglera de inbördes förhållandena. Parterna skriver i avtalet för 1997 bl a att samarbetet skall präglas av *"ett beställar-utförar-förhållande"*... *"hela tiden med ledstjärnan att den idrottsliga verksamheten skall leda den affärsorienterade verksamheten"*. GS och VD åläggs ett gemensamt samordningsansvar. Formerna för detta ansvar preciseras i avtalet. Det kan noteras att detta avtal inte behandlades i förbundsstyrelsen utan uppenbarligen sågs mer som ett praktiskt verktyg för GS i förhållandet till bolaget.

Ett nytt avtal slöts för perioden 1998-2000 (se **BILAGA 5**), vilket efter tillsättandet av UFO-gruppen sades upp och är ersatt av en nytt ettårigt avtal för 1999 kallat Samarbetsordning (se **BILAGA 6**). Den mest märkbara skillnaden mellan det första avtalet och det senare ursprungligen treåriga är att de ekonomiska transaktionerna redovisas, att de sammanhang då bolaget får uppträda i SGF:s namn preciseras samt att formerna för samråd mellan förbundet och bolaget utgått.

## 5.3 Demokratiska aspekter på bolagsbildningen

Genom att överföra de kommersiella frågorna till affärsbolaget har dessa frågor kommit att hanteras i en organisationsform, där golfklubbar och distrikt inte har samma insyn som i en demokratiskt uppbyggd organisation. Själva bildandet av bolaget kan inte ifrågasättas ur demokratisk synvinkel. Bildandet och senare ombildningar av moderbolaget tillkom efter en process där i synnerhet golfdistrikten deltog aktivt med synpunkter. Inrättandet av ett antal dotterbolag till Affu har generellt sett inte föregåtts av samma djupgående information och diskussion och, åtminstone i något fall, inte tagits upp inom det samlade kansliet.

I enkätsvaren redovisas såväl förståelse för att de olika verksamheterna delats upp som

negativa synpunkter. Följande påståenden är exempel på de senare:

- Genom bildandet av Affu har Golf Sverige avhänt sig demokratisk påverkan.
- Golf Sverige har mindre insyn än tidigare och kommer först in som kontrollstation.
- Bolagen tar egna initiativ (exempelvis Årsboken, Golfkanalen, Förlagsprodukter), vilka inte initierats av Golf Sveriges behov.
- Lagstiftningen anger minimikrav för information från aktiebolag men mer skulle behövas.

#### 5.4 Omdömen om bolagsbildningens effekter på kanslifunktionen

Uppdelningen i en idrottslig och en kommersiell del har fått ett antal konsekvenser för förbundets kansliorganisation enligt framförda synpunkter till UFO-gruppen.

De **positiva** effekterna är att

- A) uppdelningen har medfört en ökad professionalism, som på det kommersiella området inte minst gäller i förhållande till externa intressenter,
- B) uppdelningen har lett till en snabbare beslutshandling i kommersiella frågor, samt
- C) en ökad fokusering har skett på det som är den egentliga uppgiften.

Till de **negativa** effekterna hör att

- A) det breda och otydliga mandatet för Affu har lett till svårigheter beträffande ansvarsfördelningen inom kansliet, det ursprungliga syftet "renodling" har förlorats,
- B) den idrottsliga delen av kansliet upplever sig inte som styrande utan snarare som "akterseglade" av den kommersiella,
- C) det föreligger oklarheter om vilka tävlingar och/eller delar av tävlingar som ingår i SGF:s respektive Affu:s ansvarsområde (exempelvis Scandinavian Masters, Match-SM, DI-golfen),
- D) det är oklart i vilka sammanhang Affu har rätt att uppträda i SGF:s namn, samt
- E) det föreligger en oklar ledningssituation i Golfens hus, vilken går tillbaka till den situation som rådde vid inrättandet och tillsättningen av de två chefsbefattningarna.

#### 5.5 Ekonomiskt utfall och "utdelning" till ägaren

En nyckelfråga vid en utvärdering av förbundets uppdelning i en idrottslig och en kommersiell del är givetvis huruvida åtgärden medfört ett positivt ekonomiskt utfall. Den frågan har emellertid visat sig inte ha något enkelt och entydigt svar. Till en del beror det på att medel överförs i båda riktningarna mellan förbundet och dess bolag. Till en annan del beror det på att det svårligen går att med säkerhet fastställa vad som genererats i ekonomiskt avseende genom själva bolagsbildningen.

De ekonomiska transaktioner som förekommer omfattar från förbundet till bolaget del av medlemsavgiften för Svensk Golf och för förlagsverksamheten. Från bolaget till förbundet lämnas ersättning för rättigheter och utdelning.

Som en del i utvärderingen av uppdelningen i en idrottslig och en affärsmässig del har UFO-gruppen i samarbete med SGF:s revisor Bo Engström studerat de rent ekonomiska effekterna av affärsverksamheten för förbundets idrottsliga del (se **BILAGA 7**).

Frågeställningarna har varit:

- vad har SGF satsat i affärsverksamheten från starten?
- vad har SGF erhållit i utdelning, ersättningar etc. från Affu?
- har affärsverksamheten givit ett ekonomiskt mervärde till ägaren SGF?

Sammanfattningsvis konstaterar Bo Engström att SGF har satsat 50.000 kr i aktiekapital vid starten av bolaget 1992. I övrigt, om alla transaktioner netto redovisas, kan följande ekonomiska "resultat" utläsas under perioden 1993-98.

Från verksamheten 1993-89 återförda medel till SGF exkl. Sanction fee för Scandinavian Masters:

Ersättning för rättigheter	22 395 000 kr
Greenfeepaket	6 700 000 kr
Villkorat aktieägartillskott	1 603 000 kr
Summa	27 492 000 kr (ca 4 600 000 kr/år)

Överförda medel under perioden 1993-95 motsvarar vad SGF uppnådde när man, innan Affu bildades, själv drev den kommersiella verksamheten. Därefter har beloppen ökat, sannolikt bl a som ett resultat av överenskommelser som träffats mellan SGF och Affu.

Det är mycket svårt att klargöra om ökningen är föranledd av att Affu skapat nya affärer eller om det är ett resultat av den volymökning som svensk golfsport har haft i medlemsantal. Detta sagt utifrån att Affu:s marknad i allt väsentligt utgörs av medlemmar, klubbar, distrikt och SGF. Den ekonomiska effekten av bolagiseringen är således svårbedömd, då frågan alltid kvarstår huruvida samma ekonomiska utveckling, dvs intäkter, uppnåtts om verksamheten inte hade bolagiserats.

De i samband med bolagiseringen förväntade skattefördelarna kan inte klart påvisas i ekonomiska termer. Däremot kan fördelar konstateras när det gäller mindre hanteringsproblem. En tydligare gränsdragning mellan skattepliktig och icke skattepliktig verksamhet, som uppdelningen i en idrottslig och en kommersiell del ger, innebär fördelar i såväl redovisning som i relation till samarbetspartners. Som exempel kan nämnas en mer korrekt hantering av samarbetspartners med rätt till momsavdrag resp. icke rätt till momsavdrag i sponsorsammanhang.

En uppnådd riskminimering, vilket var ett av syftena med bolagiseringen, kan inte konstateras. Den ekonomiska risken i grunden för bolagsmannen SGF är aktiekapitalet. Den hårda knytningen mellan idrotts- och affärsverksamheten som i praktiken råder torde göra riskerna betydligt större. Idrottsförbundets namn och renommé måste värderas så högt att om affärsverksamheten lyckas mindre bra förväntas ägaren tillskjuta kapital för att balansera förlusterna. Detta är ett risktagande som inte låter sig mätas, möjligen från fall till fall bedömas.

Utanför denna studie ligger de eventuella goodwill-värden som Affu:s verksamhet har genererat för golfidrotten i form av t ex utrustning, rabatter etc. Affu:s styrka som en av Sveriges ledande marknadsaktörer inom idrotten har inte heller värderats. Värdena kan naturligtvis uppskattas men låter sig svårigen bevisas.

## 5.6 Affu:s dotterbolag

Som framgår ovan skall Affu:s uppgift vara att ge ut Svensk Golf samt svara för annan förlagsverksamhet, sponsorverksamhet, datafrågor och svara för förbundets engagemang i vissa större tävlingar som (vid tiden för bolagets bildande) Scandinavian Masters, Trygg Hansa Ladies Open samt SGT.

För närvarande har bolaget inrättat fem dotterbolag för att fullfölja detta uppdrag: **Scandinavian Masters** (bildat -88), **Svenska Golfturnerarna** (hälftenägt av PGA, -91), **SGF Service AB** (ägande och drift av Golfens hus, -97), **Svensk Golfweb AB** (ägt till 75 % av SGF och 25 % av Epani AB, -98) samt **Svenska Golfkanalen AB** (-98).

I **BILAGA 8** återges ändamålsparagraferna för dotterbolagen. UFO konstaterar att dessa paragrafer, i likhet med moderbolagets, är mycket brett formulerade och uppdragen därmed otydliga.

I **BILAGA 9** redovisas samtliga bolags styrelser som de ser ut i mars 1999. Följande sammanfattning kan göras:

Affu har numera en styrelse om åtta personer med tonvikten lagd på representanter för SGF-organisationen: ordföranden samt två representanter för SGF-styrelsen, en GDF-representant samt generalsekreteraren. Övriga tre representerar erfarenheter från näringslivet.

Svensk Golfweb AB har en styrelse om fyra personer där Affu har två representanter (varav en innehar ordförandeposten) medan den tredje styrelseposten innehas av representant för delägaren Epani AB och den fjärde av representant för ett företag (Telia Nära), med vilket Affu samarbetar i flera projekt. UFO noterar skillnaden mellan företagets ägarbild (75 % SGF, 25 % Epani AB) och representationen i styrelsen.

Svenska Golfkanalen AB har en styrelse om tre personer där Affu har två representanter (varav en innehar ordförandeposten) medan den tredje innehas av representant för det samarbetande bolaget (Telia InfoMedia).

Scandinavian Masters AB har en styrelse om fyra personer där SGF-styrelsen har två representanter (varav en innehar ordförandeposten) vartill kommer en representant för Affu.

Svenska Golftourerna AB har en styrelse om sex personer, tre vardera från de två delägarna SGF och PGA. Ordförandeskapet roterar mellan de två parterna i 3-årsperioder.

Svenska Golfförbundet Service AB har en styrelse om tre personer: GS, Affus VD samt en förbundsstyrelseledamot som ordförande.

### 5.7 Idrottsrörelsen och bolagsbildningen

Frågan om bolagsbildningar är högaktuell inom idrottsrörelsen för närvarande. Den av Riksidrottsstyrelsen tillsatta Idrottsutredningen har under hösten 1998 lagt fram ett förslag som efter en bred remissomgång kommer att behandlas vid riksidrottsmötet i Malmö i maj. Om utredningens förslag också blir riksidrottsmötets beslut, kommer det att bli möjligt att bilda bolag också för den idrottsliga verksamheten i exempelvis lagsporter förutsatt att det finns en ideell förening som innehar spelrätten i seriesystemet. Detta har för närvarande liten eller ingen relevans för golfsporten, men visar ändå på en aktuell tendens.

Som jämförelse kan nämnas läget för närvarande inom några av de större svenska specialidrottsförbunden vad gäller bolagsbildning:

<u>Förbund</u>	<u>Oms (mili)</u>	<u>Bolag (startår), Verksamhet</u>
<b>Sv Fotbollförbundet</b>	300	Sv Fotbollförbundet (98), förlagsverksamhet Råsundabolaget (99), Råsundastadion
<b>Sv Golfförbundet</b>	170	SGT AB (88), svenska golftourerna Scand Masters AB (91), tävlingen Scand Masters Affärsutveckling AB (93), förlag och sponsring SGF Service AB (97), förvalta fastigheter mm Svensk GolfWeb AB (97), internetverksamhet Svenska Golfkanalen AB (98), TV-verksamhet
<b>Sv Ishockeyförbundet</b>	78	Svensk Hockey AB (97), utredningsverksamhet, därtill fyra vilande bolag
<b>Sv Tennisförbundet</b>	40	Nej
<b>Sv Skidförbundet</b>	40	Nej
<b>Sv Friidrottsförbundet</b>	30	Nej

## 5.8 Gruppens allmänna bedömning

UFO-gruppen kan sammanfattningsvis konstatera följande:

1. Vad gäller frågan om de syften, som gruppen har identifierat bakom tillkomsten av Affu, har uppfyllts eller ej är svaret både ja och nej enligt följande:

**"renodling av verksamheterna"** - JA - men den avsedda renodlingen har genom det vida och i långa stycken oklara uppdraget för Affu fått en delvis motsatt effekt:

**"starkare marknadsaktör"** - JA, mot externa intressenter, NEJ mot den interna verksamheten;

**"skattefördelar"** – omöjligt att bedömda totaleffekten;

**"riskminimering"** – NEJ, genom den expanderade affärsverksamheten kan riskerna ha ökat;

**"snabbare beslutsprocess"** - JA - det gäller den kommersiella delen men därmed har, sett utifrån den idrottsliga delen, kanske en alltför snabb beslutsprocess införts eller åtminstone vissa beslut varit otillräckligt förankrade, samt

**"ökat professionellt agerande"** - JA - men genom otydligheter i uppdrag och organisation har dessa fördelar minskat.

2. Gruppen anser således att Affu:s uppdrag inte är tillräckligt tydligt såsom det är formulerat i bolagsordningen. Denna vida formulering är inte ovanlig och kan motiveras på sakliga grunder, men den förutsätter att ägaren-förbundet har tillräckliga medel för styrning av bolaget vid sidan av det formella uppdraget. Så är inte fallet idag. Genom att ordförandeskapet i styrelsen för bolaget innehas av förbundsordföranden skapas en situation där den idrottsliga och den kommersiella delen av förbundet ges en parallell status. I den dagliga verksamheten saknar den idrottsliga delens ledning tillräckliga instrument för att utöva ett aktivt och styrande ägarskap. Samarbetsvtalet är på denna punkt otillräckligt och har i vissa delar, som ifråga om formerna för samråd, inte efterlevts. Ett tydligt exempel på detta är inrättandet av dotterbolag, vilka dessutom i ett fall har extern delägare.

3. Distrikt och klubbar accepterar att ett bolag har inrättats för de kommersiella aktiviteterna. Frågetecken finns emellertid beträffande bolagets självständiga agerande, drivkraften bakom de centralt igångsatta projekten, ekonomisk risktagning, det demokratiska inflytandet samt informationen till GOLF Sverige.

4. Bolagets självständiga ställning, bolagskulturen och bolagets i långa stycken skickliga utnyttjande av rådande förutsättningar har medverkat till att det finns en oklarhet rörande ledningsfunktionen i Golfens hus. Inom den idrottsliga delen finns idag en inte obetydlig frustration över, vad man ibland uppfattar som, att "man spänt vagnen före hästen".

5. De ekonomiska effekterna för förbundet av bolagsbildningen är svårbedömda men sannolikt positiva i synnerhet om man tar hänsyn till den marknadsposition och de good-will-värden som tillförts SGF.

## 6. Den idrottsliga organisationen

### 6.1 Demokrati- och inflytande frågor, relationen GK – GDF – SGF

Den av UFO-gruppen genomförda enkäten (*se avsnitt 4*) visar att det finns ett antal områden, där klubbar och/eller distrikt är missnöjda med nuvarande situation. Några av dessa områden har man dessutom markerat som särskilt viktiga, varför det givetvis bör vara av stort värde för förbundet att genomföra förbättringar.

Det område, som såväl distrikt som klubbar tar upp i enkäten, är den demokratiska beslutsprocessen. Det är uppenbart att GOLF Sverige anser att kontakterna mellan förbundet och den regionala och lokala nivån i organisationen har brister idag och att det är viktigt att dessa snarast åtgärdas. Tendensen till en "vi-och-dom-problematik" har också varit tydlig vid ett antal förbundsmöten och andra sammandragningar i förbundet.

Från framför allt distriktsnivå har framförts missnöje med nuvarande former för kontakter mellan förbundet å den ena sidan och distrikten och klubbarna å den andra. Missnöjet tar också sikte på det man upplever som bristfälliga möjligheter att hinna diskutera förslag från styrelsen och motioner inför de årliga förbundsmötena. Detta framkommer också i enkäten. Sedan flera år genomförs en GDF-konferens under hösten. Ledamöter ur förbundsstyrelsen besöker också årsmöten i distrikten. Under hösten 1998 gjordes försök att samla klubbar och distrikt till ett golfing. Detta fick emellertid ställas in på grund av för få anmälda klubbar (knappt 100). Under 1999 har ett möte med GDF-ordförandena genomförts under februari. Vidare planerar kansliet att tillsammans med företrädare för styrelsen besöka ett par distrikt under året. Besöken kommer att ske i samband med att styrelsesammanträden genomförs och skall ses som inledningen på en ny rutin. Ett ytterligare exempel är den "Sverigeresa" som förbundsstyrelsen tillsammans med medarbetare från kansliet och Affu planerar att göra under försommaren 1999.

### 6.2 Kommittéorganisationen

Under lång tid drevs SGF:s verksamhet av kommittéer med olika specialistfunktioner, såsom bankommitté, elitkommitté, juniorkommitté, tävlingskommitté etc. Inom kommittéerna samlades och byggdes upp stor detaljkunskap hos förtroendevalda ledamöter.

Inför säsongen 1997 tog FS beslutet att skära ned kommittéernas antal och förändra deras roll i förhållande till såväl styrelsen som kansliet. SGF:s två huvuduppgifter fick var sin kommitté: idrottskommittén respektive servicekommittén. Till servicekommittén fördes frågor rörande utbildning, utveckling och skötsel av banan samt övrig klubb-service. En specialkommitté, regelkommittén, behölls liksom juridiska nämnden.

Tanken bakom förändringen var att i de båda övergripande kommittéerna samla golfledare med ett brett generellt golfkunnande och på så sätt vidga kontaktytorna mot GOLF Sverige. Samtidigt skulle det ekonomiska och verkställande ansvaret åvila de anställda inom kansliet i en direkt relation till förbundsledningen och styrelsen. Så har också skett, vilket fått till resultat att den tidigare balansen mellan förtroendevalda och anställda har rubbats. Tidigare drevs många frågor av kunniga förtroendevalda "specialister". Idag har de anställdas inflytande ökat markant och de förtroendevalda har en mer passiv roll. Ett skäl är att många frågor, inte minst de med internationell anknytning, tenderar att bli komplicerade och kräver lång tid att sätta sig in i.

En annan faktor, och enligt UFO-gruppen helt avgörande, är att kommittéerna inte längre har ett ekonomiskt och ett verkställande ansvar inför FS. Deras roll har reducerats till att bli en referensgrupp till drivande tjänstemän. UFO-gruppen uppfattar ett tydligt glapp mellan FS och kommittéerna men även mellan generalsekreteraren (GS) och kommittéerna. De planerade informationsträffarna mellan GS och kommittéordförandena har inte kommit till stånd.

### 6.3 Idrottskansliorganisationen

Kansliets organisation har kunnat byggas ut främst på grund av golfens gynnsamma utveckling såväl ekonomiskt som volymmässigt. Två jämförelsetal i ett tioårigt perspektiv:

1988 hade kansliet sammanlagt **24** heltidsanställda med denna fördelning:

Kanslipersonal	15	
Bankonsulenter	3	varav 2 regionalt placerade
Svensk Golf	6	

1998 hade det samlade kansliet **58** heltidsanställda med denna fördelning:

*Inom SGF:*

Kanslipersonal	22	
Bankonsulenter	8	varav 7 regionalt placerade

Därtill kommer förbundskaptener och coacher med visstidskontrakt.

*Inom Affu:*

Försäljning mm	12
Svensk Golf	8

*Inom dotterbolagen:*

Scandinavian Masters	4
SGT	3
Svensk Golfweb	1

Den nuvarande organisationen framgår av **BILAGA 1**.

UFO-gruppens allmänna utvärdering ger underlag för följande sammanfattning:

- kansliet har genomgått en ökad professionalisering;
- kansliet har en mycket låg personalomsättning;
- den expanderande ekonomin har medfört att kansliets uppgifter och omfattning inte utsatts för kritisk granskning och nedskärningar som många andra områden i samhället;
- den ekonomiska uppföljningen uppvisar brister;
- den nya tekniken har inte fullt ut slagit igenom i kansliarbetet, vilket innebär att modellen med handläggare-sekreterare ännu finns kvar.

Genom åren synes personal anställd i den idrottsliga delen i tämligen stor utsträckning ha utfört arbete åt Affärsbolaget. På samma sätt har personal i bolaget utfört tjänster åt förbundskansliet. Dessa förhållanden har numera minskat.

### 6.4 Gruppens allmänna bedömning

UFO-gruppen kan sammanfattningsvis konstatera följande:

1. Den demokratiska beslutsprocessen och dialogen mellan skilda nivåer i organisationen behöver utvecklas. Styrelsens ledamöter behöver bli mer synliga för de verksamma i distrikt och på klubbnivå.

UFO-gruppen finner att de åtgärder som styrelsen och kansliet nu har genomfört eller planerar att genomföra ligger i rätt riktning och är nödvändiga. Om de också är tillräckliga för att undanröja det nuvarande missnöjet är svårt att bedöma. UFO-gruppen vill framhålla vikten av att styrelsens ledamöter i högre grad än för närvarande deltar i planeringsträffar och liknande i distrikten dit också klubbarna inbjuds. Mer omfattande förslag från styrelsen till förbundsmötet bör så tidigt som möjligt redovisas för den regionala och lokala nivån. Information, om vilken service som förbundet kan ge, bör göras tydligare.



Liksom i alla hierarkiskt uppbyggda organisationer är det den grundläggande byggstenen i organisationen, dvs i golfens fall, klubbnivån, som också är den kritiska byggstenen. Det är där verksamheten äger rum och det är där den enskilda medlemmen är aktiv och kan värdera huruvida den verksamhet som erbjuds är fortsatt lockande eller ej. Förbundets aktiviteter måste på ett helt annat sätt än hittills genomsyras av attityden att alla nivåer över den lokala är stödorgan, vars viktigaste uppgift är att ge service till klubbarna i former som i sina huvuddrag bestäms i demokratisk ordning och finansieras solidariskt. Detta måste på ett lämpligt sätt kombineras med förbundets uppgift att driva golfsportens intressen nationellt och internationellt.

2. Det är ett väl känt faktum att distrikten inte endast kraftigt skiljer sig när det gäller geografisk omfattning samt antal klubbar och spelare. Skillnaden är också stor i omfattningen av distriktens arbete. Det kan därför finnas anledning att långsiktigt se över distriktsindelningen och vilka uppgifter som skall åvila denna mellannivå i organisationen.

3. Kommittéernas roll är otydlig. De förtroendevaldas betydelse och inflytande har reducerats. Det är viktigt att i fortsättningen finna former för ett ökat inflytande i förbundets verksamhet för ideella ledare från skilda delar av landet, som kan tillföra den centrala verksamheten en ökad kompetens. Det är önskvärt med en viss kontinuitet beträffande ledamöterna i kommittéerna samtidigt som mandatet inte bör bli så långvariga att önskvärd förnyelse inte kommer till stånd.

4. Kansliet har kunnat växa utan att behoven analyserats tillräckligt och därmed kunnat ligga till grund för en medveten prioritering. Arbetsrutinerna förfaller också i vissa delar vara mindre effektiva.

5. Det finns brister i den ekonomiska uppföljningen.

## **7. Gruppens sammanfattande bedömning och förslag**

UFO-gruppen har enligt direktiven till huvuduppgift att göra en utvärdering av SGF:s organisation med avseende på vissa redovisade frågeställningar. I avsnitten 5.8 och 6.4 ovan redovisar gruppen sina allmänna bedömningar beträffande de frågeställningar som framstår som de tyngsta, nämligen uppdelningen i en idrottslig och en kommersiell del samt organisationen av den idrottsliga delen. Nedan lämnar UFO-gruppen sina förslag till åtgärder med anledning av den gjorda utvärderingen. Gruppen vill betona att grunden för de förslag som lämnas är den utvärdering av organisationen som varit gruppens uppgift att göra. Det är förbundsstyrelsens uppgift att göra en helhetsbedömning av behoven av förändringar och därvid ta ställning till om och i så fall hur och när förslagen skall genomföras.

Gruppen anser det också angeläget att konstatera att det är naturligt med återkommande förändringar av en organisation. För att skapa en optimal organisation måste man beakta vilka uppgifter som under den aktuella tidsperioden är prioriterade inom organisationen. Förslag till förändringar innebär således inte ett ställningstagande till huruvida organisationen var "rätt" eller "fel" vid tidpunkten för införandet utan endast en värdering av dess ändamålsenlighet för de aktuella uppgifterna.

### **Generella förslag**

UFO-gruppen har funnit följande generella åtgärder särskilt angelägna:

- Förtydliga de grundläggande uppdragen på alla nivåer och mellan skilda enheter i organisationen;

- Gör tydliga prioriteringar och upprätta för alla parter klara och heltäckande rutiner för planering och uppföljning;
- Klarlägg alla parters och nivåers ledningsansvar och befogenheter bl a genom tydliga organisationsbilder; samt
- Informera GOLF Sverige om ovanstående förhållanden.

### Den kommersiella verksamheten

UFO-gruppen har övervägt tre olika huvudalternativ: upplösning, frikoppling och integrering. Vi vill betona att de alternativa modellerna är principiella och helt verksamhetsinriktade. Vi har sålunda inte tagit hänsyn till nuvarande personer och den kompetens, som idag finns i ledningen för förbundet och dess bolag. Alternativen kan sammanfattas på följande sätt:

#### A) Upplösning av Affu

Som framgått ovan har UFO-gruppen noterat allvarliga brister med nuvarande organisationsform och bolagskonstruktion. Det gäller exempelvis förbundets styrning av verksamheten i bolaget. Man kan inte heller med säkerhet härleda ekonomiska vinster för SGF genom bolagskonstruktionen. Vi finner det dock angeläget att förbundet även fortsättningsvis är en aktör av flera på golfmarknaden. UFO-gruppen anser att ett bolag är den mest naturliga organisationsformen för kommersiell verksamhet och ger de bästa förutsättningarna för kommersiell framgång. Mot denna bakgrund finner UFO ingen anledning att nu föreslå att Affu skall upplösas. Därmed behöver inte heller SGF:s relationer till olika samarbetspartners äventyras.

#### B) Frikoppling av Affu

Ett kund-leverantörsförhållande skulle ge förutsättningar för tydliga ansvarsgränser mellan verksamheter i SGF respektive bolaget, "golfpromotion". Ägarförhållande, uppdrag, licenser m m blir naturliga former för relationer mellan parterna. För att fungera väl måste SGF dock innehålla erforderlig beställarkompetens samtidigt som bolaget för att överleva sannolikt måste ges väsentliga rättigheter inom SGF idrottsområde. UFO-gruppen har övervägt ett sådant förslag men stannar vid att rekommendera FS att, om gruppens huvudalternativ enligt C nedan inte vinner gehör; närmare analysera en sådan organisationsform.

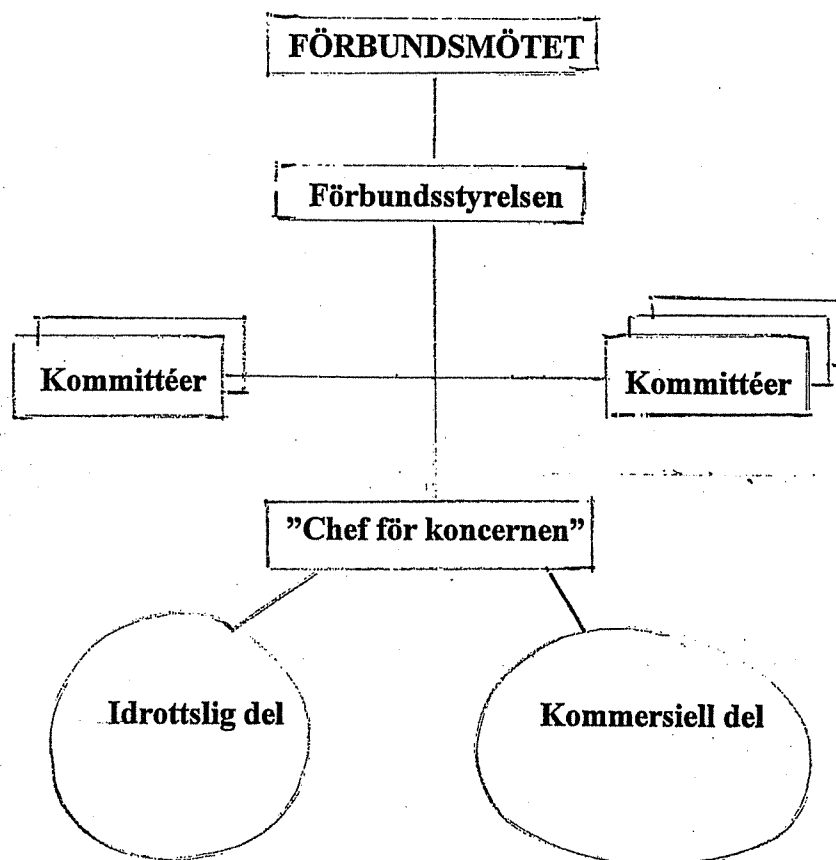
#### C) Integrering av Affu

UFO-gruppen har förståelse för motiven till bolagsbildningen men konstaterar också att nuvarande ordning inte är tillfredsställande. Ett under en gemensam verkställande ledning och med idrotten sidoordnat Affu bedömer gruppen vara en organisationsform, som bättre tillgodoser SGF:s olika behov. Affu blir därmed en mer integrerad del av förbundets verksamhet men fortfarande i formen av ett aktiebolag.

UFO-gruppen förordar modell C. Bolaget blir därmed på ett tydligare sätt än idag en integrerad del av förbundet. För att säkerställa att den utveckling UFO bedömer som angelägen kommer till stånd är det var stor vikt att de fyra åtgärderna under "Generella förslag" ovan beaktas.

1. För att skapa en organisation med klara ansvarsgränser och en sammanhållen organisation förordar UFO-gruppen att funktionen "chef för koncernen" inrättas (*se principskiss nedan*). "Chefen för koncernen" rapporterar direkt till FS och bör fungera som ordförande i Affu. Därmed upphör den nuvarande ordningen där de båda verksamhetsgrenarna har parallell status. I stället säkerställs att all verksamhet inom SGF leds

av den av förbundsmötet valda styrelsen och med koncernchefen som ansvarig för verkställigheten. "Chefen för koncernen" blir därmed ansvarig för både den kommersiella och den idrottsliga verksamheten. En ledningsgrupp bör bildas innehållande enhetschefer inom den idrottsliga och kommersiella delen.



2. Dotterbolagen bör i likhet med Affu få tydligare uppdragsbeskrivningar. Inrättandet av nya dotterbolag bör föregås av en grundlig prövning.

Vad gäller styrelsen för Scandinavian Masters noterar UFO att näringslivet endast är representerat av en plats. Eftersom tävlingen har målet att vara Sveriges stora tävling med ett brett samarbete med näringslivet förefaller det naturligt och värdefullt om det i denna styrelse beredd plats för fler representanter därifrån.

### Den demokratiska organisationen – mötesordning

UFO-gruppen föreslår såväl under denna rubrik som under rubriken "Kommittéorganisationen" nedan förändringar som innebär ökade insatser från förtroendevalda, ideella ledare. Gruppen vill därför påtala vikten av att ett genomförande av dessa förslag bör förenas med en allmän översyn av gällande villkor i syfte att skapa förutsättningar för det önskvärda engagemanget från de förtroendevalda.

1. Dialogen mellan skilda nivåer i förbundets organisation behöver fortsätta att utvecklas. Utvecklingstakten i det omgivande samhället ökar och förbundet behöver inte minst därför finna former för täta avstämningar med grundorganisationerna. Sådana avstämningar kan med fördel ske i andra former än förbundsmötets. Om så sker, ser UFO att man mycket väl kan tänka sig förbundsmöten vartannat år istället för som nu varje år.

2. Det är angeläget att förbundsstyrelsens ledamöter i större utsträckning än idag deltar i överläggningar med distrikt och klubbar. Särskild uppmärksamhet behöver ges till distrikt utanför storstadsområdena. Klubbarnas engagemang i de gemensamma frågorna behöver ökas.

3. Förbundet behöver förbättra informationen om nyttan av medlemskap samt vilken service som kan erbjudas till klubbar och distrikt.

4. Organisationsutvecklingen skall präglas av ökad decentralisering med ökat ansvar och ökade befogenheter längre ut i organisationen. En åtgärd kan vara att se över distriktsindelningen och vilka uppgifter som skall åvila distrikten.

### Kommittéorganisationen

1. Kommittéernas roll behöver förändras i riktning mot ett tydligare ansvar gentemot FS vad avser beredning, verkställighet och ekonomi. Ett ökat engagemang från förtroendevalda, ideellt arbetande ledare från skilda delar av Golsverige kan förenas med fortsatt högt utvecklings- och förändringstempo om den traditionella kommittéorganisationen kompletteras med tillfälliga arbetsgrupper i en projektorganisation. I dessa bör förtroendevalda ingå.

2. För att fördjupa Golsveriges engagemang i kommittéerna ser UFO som en möjlighet att förbundets valberedning fångar in lämpliga namnförslag i samband med arbetet att lägga förslag på ledamöter i förbundsmötet. Valberedningens namnförslag lämnas till styrelsen inför styrelsens konstituering av kommittéerna.

3. UFO uppmanar styrelsen att hitta en balanspunkt mellan fasta mandatperioder om 2-4 år för att nå en kompetensuppbyggnad samtidigt som en vitaliserande genomströmning av kommittéledamöter är önskvärd.

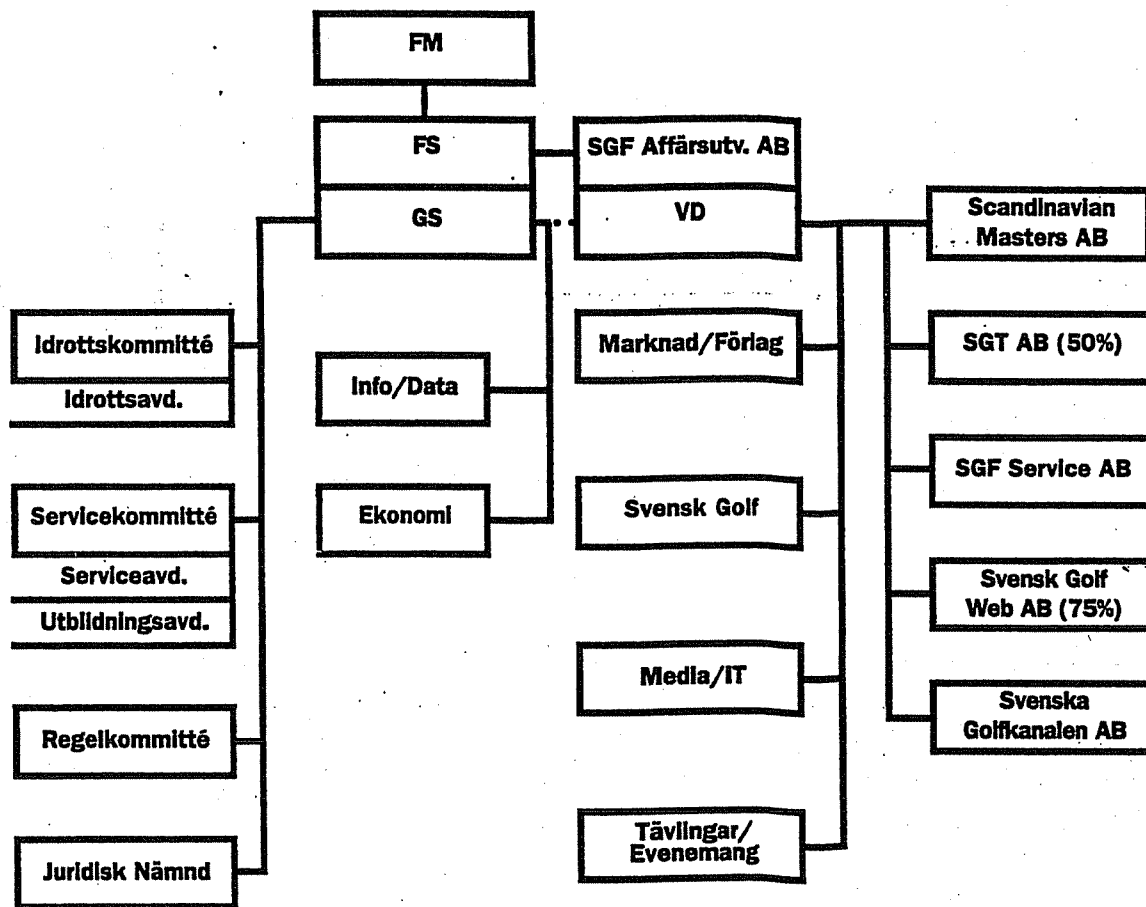
4. I den expansion som förväntas för golfsporten även framgent är utbildningsfrågorna av stor vikt. UFO rekommenderar därför styrelsen att överväga att inrätta en Utbildningskommitté.

### Det samlade kansliets organisation

Kansliet bör genomgå en mer ingående översyn, där ansvarsfördelning, kompetensprofiler och arbetsrutiner blir föremål för en förutsättningslös analys och prioritering av behoven av skilda funktioner.

## **BILAGOR:**

1	SGF-organisationen	(1 sid med organisationskiss)
2	Enkätfrågorna	(6 sid)
3	Bolagsordning Affu	(2 sid)
4	Samarbetsavtal SGF – Affu 1997	(2 sid)
5	Samarbetsavtal SGF – Affu 1998-2000	(4 sid)
6	Samarbetsordning 1999	(3 sid)
7	Revisorsrapporten	(3 sid text samt 2 sid siffror)
8	Dotterbolagens ändamålsparagrafer	(1 sid)
9	Bolagens styrelser	(1 sid)



## Enkät till Golfdistriktsförbunden

N2 Hur många golfklubbar ingår i distriktet?

- 1  Mindre än 20 golfklubbar  
2  20 eller fler golfklubbar

### Vad är viktigt för ert distriktsförbund?

Nedan följer 20 påståenden. Läs igenom samtliga 20 och markera därefter de 7 påståenden som du anser vara allra viktigast. **OBS! Markera endast 7 kryss.**

- N3  Det är viktigt att SGF har snabba handläggningstider
- N4  Det är viktigt att den statistik distrikten kan få från SGF är användbar
- N5  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i regelfrågor
- N6  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i försäkringsfrågor
- N7  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i tävlingsfrågor
- N8  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i frågor som berör juniorverksamhet
- N9  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i föreningsfrågor
- N10  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten när nya banprojekt ska diskuteras
- N11  Det är viktigt att SGF tydligt talar om vilken service de kan ge till distrikten
- N12  Det är viktigt att det går lätt att komma i kontakt med personalen på SGF
- N13  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för distrikten i anställningsfrågor
- N14  Det är viktigt att SGF har en fungerande växel
- N15  Det är viktigt att den demokratiska beslutsprocessen inom Golsverige fungerar bra
- N16  Det är viktigt att kommittéorganisationen inom SGF fungerar bra
- N17  Det är viktigt att underlag från SGF kommer till distrikten i tillräckligt god tid
- N18  Det är viktigt att tidningen Svensk Golf är till stor nytta för distrikten
- N19  Det är viktigt att SGF:s web-sida är till stor nytta för distrikten
- N20  Det är viktigt att SGF har ett bra utbud av utbildningar för anställda i distrikten
- N21  Det är viktigt att SGF har ett bra utbud av utbildningar för ideella ledare i distrikten
- N22  Det är viktigt att SGF på ett bra sätt tar initiativ till att utveckla administrativa hjälpmedel

**Vad tycker ert distriktsförbund?**

Ange på en skala från 1 till 5 i vilken grad du instämmer i påståendena. Om du inte alls instämmer ringar du in siffran 1. Om du instämmer helt ringar du in siffran 5. Ligger din uppfattning däremellan ringar du in 2, 3 eller 4. **Besvara samtliga påståenden.**

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
N23	1	2	3	4	5
N24	1	2	3	4	5
N25	1	2	3	4	5
N26	1	2	3	4	5
N27	1	2	3	4	5
N28	1	2	3	4	5
N29	1	2	3	4	5
N30	1	2	3	4	5
N31	1	2	3	4	5
N32	1	2	3	4	5
N33	1	2	3	4	5
N34	1	2	3	4	5
N35	1	2	3	4	5
N36	1	2	3	4	5
N37	1	2	3	4	5
N38	1	2	3	4	5
N39	1	2	3	4	5
N40	1	2	3	4	5
N41	1	2	3	4	5
N42	1	2	3	4	5

## Om SGF Affärsutveckling AB

	Instämmer inte alls		Instämmer helt		
	1	2	3	4	5
N43 Jag känner väl till hur den nya organisationen med ett Affärsutvecklingsbolag ser ut	1	2	3	4	5
N44 Jag känner väl till motiven bakom bildandet av Affärsutvecklingsbolaget	1	2	3	4	5
N45 Jag känner väl till uppgiften för Affärsutvecklingsbolaget	1	2	3	4	5
N46 Uppdelningen mellan den affärsmässiga delen och den idrottsliga delen är tydlig för distrikten	1	2	3	4	5
N47 Uppdelningen på en affärsmässig del och en idrottslig del har varit bra för Golsverige	1	2	3	4	5

**Vem prioriterar och bestämmer egentligen i Golsverige?**

Ungefär så ställdes några frågor och påståenden vid höstens GDF-möte i Göteborg.

Flera GDF-ordföranden undrade om UFO-gruppen tänkte titta på den typen av frågor. Därför ber vi dig nu att ge exempel på ärenden, beslut och "icke-beslut" där du önskar få beslutsprocessen analyserad.

Kommentera gärna ärendet och varför Du vill få just den här frågan utredd.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

*Skriv gärna ytterligare synpunkter eller kommentarer nedan.*

---



---



---



---

***Tack för din medverkan!***



## Enkät till golfklubbar anslutna till Svenska Golf förbundet

N2 När bildades golfklubben?

19.....

N3 Hur många medlemmar har ni?

- 1  Vi har under 1000 medlemmar  
 2  Vi har 1000 – 2000 medlemmar  
 3  Vi har över 2000 medlemmar

### Vad är viktigt för er klubb?

Nedan följer 21 påståenden. Läs igenom samtliga 21 och markera därefter de 7 påståenden som du anser vara allra viktigast. **OBS! Markera endast 7 kryss.**

- N4  Det är viktigt att SGF har snabba handläggningstider  
 N5  Det är viktigt att den statistik klubbarna kan få från SGF är användbar  
 N6  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i regelfrågor  
 N7  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i försäkringsfrågor  
 N8  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i tävlingsfrågor  
 N9  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i frågor som berör juniorverksamhet  
 N10  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i föreningsfrågor  
 N11  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna när nya banprojekt ska diskuteras  
 N12  Det är viktigt att SGF tydligt talar om vilken service de kan ge till klubbarna  
 N13  Det är viktigt att det går lätt att komma i kontakt med personalen på SGF  
 N14  Det är viktigt att SGF är ett bra stöd för klubbarna i anställningsfrågor  
 N15  Det är viktigt att SGF har en fungerande växel  
 N16  Det är viktigt att den demokratiska beslutsprocessen inom Golsverige fungerar bra  
 N17  Det är viktigt att kommittéorganisationen inom SGF fungerar bra  
 N18  Det är viktigt att underlag från SGF kommer till klubbarna i tillräckligt god tid  
 N19  Det är viktigt att den support klubbarna får i frågor som rör GK96 är bra  
 N20  Det är viktigt att tidningen Svensk Golf är till stor nytta för klubbarna  
 N21  Det är viktigt att SGF:s web-sida är till stor nytta för klubbarna  
 N22  Det är viktigt att SGF har ett bra utbud av utbildningar för anställda i klubbarna  
 N23  Det är viktigt att SGF har ett bra utbud av utbildningar för ideella ledare i klubbarna  
 N24  Det är viktigt att SGF på ett bra sätt tar initiativ till att utveckla administrativa hjälpmedel

### Vad tycker er klubb?

Ange på en skala från 1 till 5 i vilken grad du instämmer i påståendena. Om du inte alls instämmer ringar du in siffran 1. Om du instämmer helt ringar du in siffran 5. Ligger din uppfattning däremellan ringar du in 2, 3 eller 4. Besvara samtliga påståenden.

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
N25	1	2	3	4	5
N26	1	2	3	4	5
N27	1	2	3	4	5
N28	1	2	3	4	5
N29	1	2	3	4	5
N30	1	2	3	4	5
N31	1	2	3	4	5
N32	1	2	3	4	5
N33	1	2	3	4	5
N34	1	2	3	4	5
N35	1	2	3	4	5
N36	1	2	3	4	5
N37	1	2	3	4	5
N38	1	2	3	4	5
N39	1	2	3	4	5
N40	1	2	3	4	5
N41	1	2	3	4	5
N42	1	2	3	4	5
N43	1	2	3	4	5
N44	1	2	3	4	5
N45	1	2	3	4	5

**Om SGF Affärsutveckling AB**

	Instämmer inte alls			Instämmer helt	
	1	2	3	4	5
N46 Jag känner väl till hur den nya organisationen med ett Affärsutvecklingsbolag ser ut	1	2	3	4	5
N47 Jag känner väl till motiven bakom bildandet av Affärsutvecklingsbolaget	1	2	3	4	5
N48 Jag känner väl till uppgiften för Affärsutvecklingsbolaget	1	2	3	4	5
N49 Uppdelningen mellan den affärsmässiga delen och den idrottsliga delen är tydlig för klubbarna	1	2	3	4	5
N50 Uppdelningen på en affärsmässig del och en idrottslig del har varit bra för Golfsverige	1	2	3	4	5

*Skriv gärna ytterligare synpunkter eller kommentarer nedan.*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Tack för din medverkan!**

## BOLAGSORDNING

- 
- § 1  
Firmanamn Bolagets firma är Svenska Golfbundet Affärsutveckling AB.
- § 2  
Styrelsens säte Styrelsen har sitt säte i Danderyd kommun.
- § 3  
Verksamhet Bolaget ska bedriva konsult-, försäljnings-, service- och förlagsverksamhet inom golfsporten ävensom idka annan därmed förenlig verksamhet.
- § 4  
Aktiekapital Aktiekapitalet utgör lägst 500.000 kronor och högst 2.000.000 kronor.
- § 5  
Aktiebelopp Aktie lyder på 10.000 kronor.
- § 6  
Styrelsens sammansättning Styrelsen består av minst 3 och högst 10 ledamöter jämte högst 3 suppleanter. Den väljes årligen på ordinarie bolagsstämma för tiden intill dess nästa ordinarie bolagsstämma hållits.
- § 7  
Revisorer En eller två revisorer jämte högst lika antal suppleanter väljes årligen på ordinarie bolagsstämma för tiden intill dess nästa ordinarie bolagsstämma hållits.
- § 8  
Kallelse Kallelse till bolagsstämma skall ske tidigast fyra och senast två veckor före stämman genom brev med posten eller genom kungörelse i tidning inom den ort, där styrelsen har sitt säte. Meddelanden till aktieägarna skall ske genom brev på posten.
- § 9  
Bolagsstämma Ordinarie bolagsstämma hålles årligen inom sex månader efter räkenskapsårets utgång.
- På ordinarie bolagsstämma skall följande ärenden förekomma:
1. Val av ordförande vid stämman.
  2. Upprättande av och godkännande av röstlängd.
  3. Val av en eller två protokolljusterare.
  4. Prövning av om stämman blivit behörigen sammankallad.
  5. Föredragning av framlagd årsredovisning och revisionsberättelse.
  6. Beslut
    - a) om fastställande av resultaträkning och balansräkning

- b) om dispositioner beträffande bolagets vinst eller förlust enligt den fastställda balansräkningen.
  - c) om ansvarsfrihet åt styrelseledamöter och verkställande direktör när sådan förekommer.
7. Fastställande av arvoden åt styrelsen och revisorn.
  8. Val av styrelse och revisor samt revisorssuppleant.
  9. Annat ärende, som ankommer på stämman enligt aktiebolagslagen (1975:1385) eller bolagsordningen.

Vid bolagsstämma får envar röstberättigad rösta för fulla antalet av honom ägda och representerade aktier.

§ 10  
Räkenskapsår

Räkenskapsåret skall omfatta tiden 1/1 - 31/12.

§ 11  
Hembud

Har aktie övergått till person, som icke förut är aktieägare i bolaget, skall aktien ofördröjligen hembjudas aktieägarna till inlösen genom skriftlig anmälan hos bolagets styrelse. Åtkomsten av aktien skall därvid styrkas.

När aktie sålunda hembjudits, skall styrelsen därom genast underrätta bolagets aktieägare på sätt om meddelanden till aktieägarna är föreskrivet, med anmodan till den, som önskar begagna sig av lösningsrätten, att skriftligen anmäla sig hos styrelsen inom två månader räknat från anmälan hos styrelsen om aktiens övergång.

Anmäla sig flera, skall företrädesrätten dem emellan bestämmas genom lottning, verkställd av notarius publicus, dock att, därest samtidigt flera aktier hembjudits, aktierna först, så långt ske kan, skall fördelas bland dem, som vilja lösa.

Lösenbeloppet skall utgöras av aktiens verkliga värde, som, i brist av åsämjande bestämmes i den ordning gällande lag om skiljemän stadgar.

Därest ej inom stadgad tid någon anmäler sig vilja lösa hembjuden aktie eller, sedan lösningspriset å dylik aktie i behörig ordning fastställts, aktien ej inom tjugo dagar därefter inlöses, äger den som gjort hembudet, att bli registrerad för aktien.

Samarbetsavtal Svenska Golfbundet (SGF) och Svenska Golfbundet Affärsutveckling AB (AB), avseende 97.01.01 - 97.12.31

SGF verkar för golfidrottens utövande och utveckling i Sverige i enlighet med idrottens mål och inriktning och handlägger för golfidrotten i Sverige gemensamma angelägenheter och företräder golfen internationellt.

SGF är en sammanslutning av golfklubbar (GK), som i sin tur organiserat sig i golfdistriktsförbund (GDF).

SGF har ansvar för att stödja och utveckla verksamheten i dess medlemsorganisationer.

AB skall vårda, driva och utveckla SGF:s centrala affärsorienterade verksamhet omfattande

- marknads- och sponsorverksamhet
- media och förlag
- data/informationsteknik i dess kommersiella delar
- engagemang i stortävlingar, SGT mm

Verksamheten inom AB skall genomföras i nära samverkan med SGF, hela tiden med ledstjärnan att den idrottsliga verksamheten skall leda den affärsorienterade verksamheten. Detta skall ske genom bl a följande åtgärder:

- båda verksamheterna skall ha samma verksamhetsår
- årsredovisningar skall samordnas i ett koncernbokslut
- SGF:s GS och AB:s VD ålägges ett gemensamt samordningsansvar

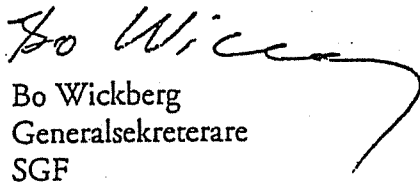
Mellan SGF och AB råder ett beställare-utförare förhållande där följande områden särskilt beaktas

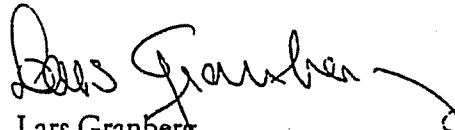
- \* Affärsprojekt, som berör idrotten, SGF, GDF, GK, skall förankras på idéstadiet och innan ev avtal träffas
- \* Affärsavtal om tjänster eller produkter i SGF-verksamheten aktualiseras två gånger årligen. Återrapportering om resultat skall ske inom 3 månader
- \* Affärsavtal som omfattar rävlingar tecknas på uppdrag av SGF eller efter överenskommelse enligt p 1.
- \* Marknadsföring-information av SGF vid tävlingar-mässor mm skall vara gemensam. SGF:s infoansvarig skall delta i varje projekt. Hänsyn skall tas till såväl förtroendevalda <sup>3000</sup> och marknaden vid deras deltagande
- \* SGF:s informationsstrategi och policies skall påverka innehållet i Svensk Golf. Informationsinsatserna skall samordnas mellan SGF och tidningen.
- \* Förlagsprodukter: SGF uppdrar åt AB att producera, lagervålla och distribuera ett antal "pliktprodukter" enligt självkostnadsprincipen.

\* Tidningen Svensk Golf

AB producerar och distribuerar på uppdrag av SGF tidningen Svensk Golf och erhåller för detta ett kostnadsbidrag av SGF utgörande, i nuvarande kostnadsläge, den samlade upplagan till Golfklubbar/medlemmar x 5:30, minus 5,5 Mkr

Danderyd 97 01 08

  
Bo Wickberg  
Generalsekreterare  
SGF

  
Lars Granberg  
Verkställande direktör  
SGF Aff utv AB

**Samarbetsavtal Svenska Golfbundet (SGF) och Svenska Golfbundet Affärsutveckling AB (AB), efter beslut 951206, § 10 för åren 1998 - 2000.**

SGF verkar för golfidrottens utövande och utveckling i Sverige i enlighet med idrottens mål och inriktning och handlägger för golfidrotten i Sverige gemensamma angelägenheter och företräder golfen internationellt.

SGF är en sammanslutning av golfklubbar (GK), som i sin tur organiserat sig i golfdistriktsförbund (GDF).

SGF har ansvar för att stödja och utveckla verksamheten i dess medlemsorganisationer.

AB skall vårda, driva och utveckla SGF:s centrala affärsorienterade verksamhet omfattande

- marknads- och sponsorverksamhet
- media och förlag
- data-/informationsteknik i dess kommersiella delar
- engagemang i stortävlingar, SGT mm

Verksamheten inom AB skall genomföras i nära samverkan med SGF, hela tiden med ledstjärnan att den idrottsliga verksamheten skall leda den affärsorienterade verksamheten.

Detta skall ske genom bl a följande åtgärder:

- båda verksamheterna skall ha samma verksamhetsår
- årsredovisningar skall samordnas i ett koncernbeslut
- SGF:s GS och AB:s VD åläggs ett gemensamt samordningsansvar

För vissa delar av AB:s ovanstående uppgifter råder mellan SGF och AB ett beställare - uppdragsförhållande enligt följande:

1. Traditionell sponsring

I verksamheter avseende sk traditionell sponsring äger AB:

- rätt att uppträda i SGF:s namn samt företräda SGF i varje sådan sponsorrelaterad aktivitet inklusive att
- nyttja SGF:s namn
- nyttja SGF:s landslag i bild
- nyttja SGF:s logotype

*ZW*



I rättigheten ingår att sammanställa, definiera samt paketera de olika aktiviteterna samt prissätta, marknadsföra, försälja samt avtala om dessa sponsorpaket.

Med traditionell sponsring avses **därvid** olika former av sponsorpaket såsom t ex

- huvudsponsorskap Svenska Golfbundet;
- huvudsponsorskap för förbundets ungdomsverksamhet;
- sponsorskap vid SGF:s rikstävlingar för närvarande Skandia Golfen, Telia Trophy, Electrolux Cup, Scandic Golfers Trophy, Triss Lady;
- sponsorskap vid andra SGF tävlingar för närvarande Electrolux Teen Tour, Electrolux Junior Tour, Samhall Cup, Canon Junior Masters samt andra sponsorpaket knutna till den idrottsliga verksamheten inom SGF centralt.

## 2. Officiella leverantörsavtal

AB äger rätt att teckna centrala sk officiella leverantörsavtal vilka syftar till att skapa för SGF förmånliga upphandlingsvillkor med därtill hörande reklamtjänster kopplade till SGF:s idrottsliga verksamhet.

I de fall leverantörer ersätter AB med varor som ersättning för vissa rättigheter skall alltid fakturor på avtalets värde utväxlas dels mellan leverantörer och AB dels mellan AB och SGF.

Dock äger SGF själv avgöra från tid till annan vilken part som skall teckna avtal avseende förbunds- och landslagskläder samt utrustning för dessa grupper.

## 3. AB:s egna tävlingar

AB äger rätt att i SGF:s namn, efter särskild överenskommelse i varje enskilt fall, genomföra tävlingar med kommersiell inriktning såsom

- DI-Golfen
- Volvo Scandinavian Masters
- Öhrlings Match-SM
- Compaq Open
- Chrysler Open

## 4. Mässor

Marknadsföring/representation/information vid mässor och profilering vid stortävlingar mm skall vara gemensam varvid båda parter ingår i varje projekt för bevakning av SGF:s intressen.

*JW L*

## 5. Svensk Golf

Tidningen Svensk Golf skall produceras av AB i ca 13 nummer per år och distribueras i ett exemplar per medlemsfamilj.

SGF:s informationsstrategi och policier skall påverka innehållet i tidningen Svensk Golf.

## 6. Förlagsprodukter

Förlagsprodukter av pliktkaraktär skall årligen överenskommas varvid avsikten är att pliktavgiften över åren skall fullt ut utnyttjas för produktion och distribution av dessa produkter.

Därutöver har AB ett uppdrag att producera, marknadsföra och försälja förlagsprodukter som AB finner kommersiellt försvarbara till golfklubbar, distrikt och enskilda medlemmar.

## 7. Genomförande av projekt

För varje enskilt projekt enligt ovan regleras enligt bilagda standardavtal respektive parter ansvar och åtaganden i samband med genomförandet av respektive projekt.

## 8. Avtalstid

Detta avtal ersätter tidigare avtal avseende verksamheten fram till och med 1997 och gäller åren 1998 - 2000.

Parterna äger dock rätt till årlig omförhandling av avtalet med fyra månaders uppsägningstid.

## 9. Ersättningar

AB ersätter SGF för rättigheter avseende den traditionella sponsorverksamheten enligt punkt 1 ovan med följande belopp.

1998	6,0 miljoner
1999	6,2 miljoner
2000	6,4 miljoner

Inga andra rättighetsersättningar skall utgå.

SW h

SGF ersätter AB med ett produktionsbidrag avseende tidningen Svensk Golf, enligt följande

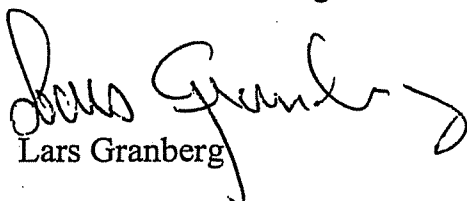
13.225.000 miljoner kr baserat på en distribuerad upplaga i Sverige på 250.000 ex  
5.30 kr per distribuerat exemplar i Sverige utöver 250.000 ex  
30.00 kr per distribuerat exemplar till utlandet

4.07 per ex

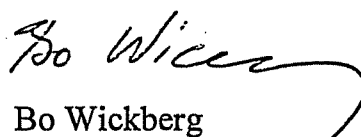
SGF ersätter AB med ett produktionsbidrag inkl layout, teknik och administrativ hantering för SGF:s pliktprodukter med ett årligt belopp av 1,6 miljoner kronor, exkl moms, baserat på 430.000 medlemmar.

Danderyd 1997-12-10

SGF Affärsutveckling AB

  
Lars Granberg

Svenska Golfbundet

  
Bo Wickberg

## Samarbetsordning mellan Svenska Golf förbundet (SGF) och Svenska Golf förbundet Affärsutveckling AB (AB) år 1999.

SGF är Sveriges Riksidrottsförbund (RF) specialförbund för golf. SGF har ett samlat ansvar för golfsporten i Sverige och dess internationella kontakter. SGF består av de golfklubbar som upptagits i förbundet och som ej utträtt eller uteslutits.

SGF verkar för golfidrottens utövande och utveckling i Sverige i enlighet med idrottens mål och inriktning och handlägger för golfidrotten i Sverige gemensamma angelägenheter och företräder golfen internationellt.

SGF är en sammanslutning av golfklubbar (GK), som i sin tur organiserat sig i golfdistriktsförbund (GDF).

SGF har ansvar för att stödja och utveckla verksamheten i dess medlemsorganisationer.

AB skall vårda, driva och utveckla SGF:s centrala affärsorienterade verksamhet omfattande:

- Marknads- och sponsorverksamhet
- IT och media
- Förlagstjänster
- Engagemang i stortävlingar, SGF mm
- Mässor och utställningar

Verksamheten inom AB skall genomföras i nära samverkan med SGF, hela tiden med ledstjärnan att den idrottsliga verksamheten skall leda den affärsorienterade verksamheten.

Detta skall ske genom bl a följande åtgärder:

- båda verksamheterna skall ha samma verksamhetsår
- årsredovisningar skall samordnas i ett koncernbokslut
- SGF:s GS och AB:s VD åläggs ett gemensamt samordningsansvar

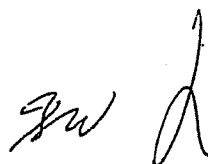
### 1. Marknad- och sponsorverksamhet

#### 1.1 Sponsring

I verksamheter avseende sk traditionell sponsring äger AB:

- rätt att företräda SGF i varje sådan sponsorrelaterad aktivitet inklusive att
- nyttja SGF:s namn
- nyttja SGF:s landslag i bild
- nyttja SGF:s logotype

I rättigheterna ingår att i samförstånd med SGF sammanställa, definiera paketera samt prissätta de olika sponsorpaketerna samt därefter själv marknadsföra, försälja samt avtal om dessa sponsorpaket.



Med traditionell sponsring avses därvid olika former av sponsorpaket såsom t ex

- huvudsponsorskap Svenska Golfbundet;
- huvudsponsorskap för förbundets ungdomsverksamhet;
- sponsorskap vid SGF:s rikstävlingar för närvarande Skandia Golfen, Telia Trophy, Electrolux Cup, Scandic Golfers Trophy, Triss Lady;
- sponsorskap vid andra SGF tävlingar för närvarande Electrolux Teen Tour, Electrolux Junior Tour, Samhall Cup, Canon Junior Masters samt andra sponsorpaket knutna till den idrottsliga verksamheten inom SGF central.

## 1.2 Officiella leverantörsavtal

AB äger rätt att teckna centrala sk officiella leverantörsavtal vilka syftar till att skapa för SGF förmånliga upphandlingsvillkor med därtill hörande reklamtjänster kopplade till SGF:s idrottsliga verksamhet.

Dock äger SGF själv avgöra från tid till annan vilken part som skall teckna avtal avseende förbunds- och landslagskläder samt utrustning till dessa grupper.

## 2. IT- och mediatjänster

AB äger rätt och skyldighet att genomföra drift och utveckling av de administrativa IT-tjänster som SGF, på uppdrag av sina medlemsorganisationer tagit fram.

AB äger också rätt att utveckla och driva sådan IT-verksamhet som syftar till att sprida information om SGF:s verksamhet och kommunikation med medlemsorganisationer och allmänhet angående golfsporten.

AB äger alla rättigheter avseende TV-sändningar.

## 3. Förlagstjänster

AB skall producera tidningen Svensk Golf i minst 13 nummer per år och distribuera denna ett exemplar per medlemsfamilj, bosatta i Sverige.

SGF:s informationsstrategi, policies och verksamhet skall påverka innehållet i tidningen.

AB skall också producera, marknadsföra och försälja de förlagsprodukter som är nödvändiga för golfverksamheten sk pliktprodukter som handicapkort, regel- och handicapböcker, tävlingshandbok m fl.

AB har därutöver rätt att producera, marknadsföra och försälja andra förlagsprodukter till golfklubbar och dess medlemmar, som bedöms ha ett kommersiellt värde.

4. AB:s egna tävlingar

AB äger rätt att i SGF:s namn, efter särskild överenskommelse i varje enskilt fall, genomföra professionella tävlingar och tävlingar med kommersiell inriktning såsom

- DI-Golfen
- Volvo Scandinavian Masters
- Öhrlings Match-SM
- Compaq Open
- Chrysler Open

5. Mässor och utställningar

Mässor och utställningar av idrottslig och/eller kommersiellt intresse för SGF och AB skall genomföras gemensamt, med AB som huvudansvarig för genomförandet.

6. Ersättningar 1999

AB ersätter SGF för rättigheter avseende marknads- och sponsorverksamhet enl punkt 1.1 med 6.200.000 kr.

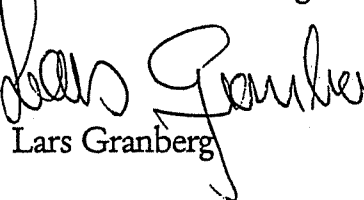
SGF ersätter AB med 2 000 000 kr inkl moms som produktionsbidrag inkl layout, teknik och administrativa tjänster för SGF:s pliktprodukter, baserat på 450 000 medlemmar.

SGF ersätter AB med ett produktionsbidrag avseende tidningen Svensk Golf med 15.250.000 kr baserat på en upplaga i Sverige av 275 000 ex och med 5.30 per distribuerat exemplar utöver 275.000 ex, och med 30 kr per distribuerat exemplar till utlandet.

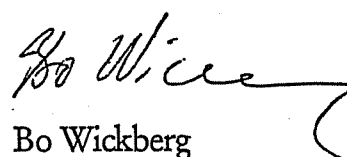
Härutöver tillkommer kompensation för moms enligt FM-beslut med cirka 1.200.000 kr under 1999.

Danderyd 1998-11-12

SGF Affärsutveckling AB

  
Lars Granberg

Svenska Golfbundet

  
Bo Wickberg

## Svenska Golfförbundet

### Kommentarer till frågor från UFO-gruppen

1. Här frågas om vad SGF satsat av kapital i affärsverksamheten. Av bifogade sammanställning framgår att det enda som netto satsats av detta slag är kronor 50.000 i aktiekapital i SGF Affärsutveckling AB vid bildandet 1992. Det första verksamhetsåret lämnades ett villkorat aktieägartillskott eftersom det årets resultat på grund av vikande annonskonjunktur inte klarade den avtalade ersättningen till SGF. Detta tillskott har jag därför redovisat som en korrigerigering till lämnade ersättningar.
2. Vad har lämnats från affärsverksamheten till SGF? Några utdelningar har inte lämnats och "koncernbidrag" är inte möjliga enligt skattereglerna. Det som har lämnats är ersättningar för rättigheter enligt bifogad sammanställning. För fullständighetens skull redovisas också sanktionsavgifter från Scandinavian Masters även om dessa egentligen inte har något med omläggningen av affärsverksamheten att göra. Avtalen kring Masters träffades tidigare.
3. Sedan är frågan om affärsverksamheten givit något ekonomiskt mervärde till ägaren SGF och i så fall hur mycket. Den frågan är inte lätt besvarad. Av bifogad sammanställning framgår överförda belopp. De första åren 1993 - 1995 motsvarar dessa vad som tidigare uppnåddes av SGF när man själv drev verksamheten. Senare år har beloppen ökat. Detta får ses som ett uttryck för en överenskommelse mellan SGF och bolagen. Det är omöjligt att med säkerhet fastställa om ökningen av ersättningen är ett riktigt uttryck för förändring av marknaden och vad bolagen övertagit från förbundet. Enligt min mening är det dock inte orimligt att antaga att så är fallet.

Om man accepterar att vad som tillförts SGF motsvarar vad man kunde förväntas ha erhållit utan bolagiseringen så blir frågan om det innebär att man inte tillförts något mervärde. Så är knappast fallet. Av årsredovisningen för 1997 framgår att bolagskoncernen redovisar ett eget kapital på 3.889 tkr. Eftersom tillskjutet kapital är försumbart så utgörs detta av ackumulerade resultat. Det inkluderar visserligen aktieägartillskottet 1993 men detta motsvarar ju närmast en förlust som ändå skulle drabbat SGF om verksamheten legat kvar där.

Till den redovisade substansen kommer att man under de senaste åren belastat resultatet med stora satsningar, inte minst på IT-området, som man räknar med skall ge utfall i framtiden. Kostnaderna för dessa satsningar är svåra att fastställa men uppgår till betydande belopp. Vilket värde de kan bedömas ha är väl närmast en fråga för styrelsen. Jag har ännu inte haft möjlighet till genomgång av 1998 års utfall och prognoser för 1999 på dessa projekt varför jag inte har någon uppfattning om aktuellt värde.

Nedan redovisas synpunkter på skattesituationen. Här kan dock konstateras att den i bolagskoncernen redovisade substansen är efter skatt. Vid beslut om utdelning och/eller återbetalning av aktieägartillskott till SGF tillkommer inte några ytterligare skatter.

4. Uppdelningen av Svenska Golf förbundets verksamheter och enheter i olika juridiska personer kan bedömas utifrån flera olika aspekter. En viktig tanke kan vara att skilja den ideella verksamheten från den kommersiella verksamheten för att undvika diskussioner om eventuell beskattning. En annan del kan vara att möjliggöra joint venture med utomstående intressenter.

Den huvudprincip som gäller för ideella organisationer är att samma beskattningsregler gäller som för andra näringsidkare d v s de är obegränsat skattskyldiga. Däremot kan ideella föreningar som har allmännyttiga ändamål, t ex idrottsföreningar, bli begränsat skattskyldiga. När det gäller inkomster är vissa rörelseinkomster som anses ha ett naturligt samband med den allmännyttiga verksamheten skattebefriade medan i princip övriga rörelseinkomster skall vara skattepliktiga.

Som har framgått av artiklar i tidningar och inslag i Radio och TV har skattemyndigheterna de senaste åren lagt ner mycket arbete på att gå igenom idrottsrörelsen för att följa upp att den kommersiella delen av verksamheten beskattas i enlighet med gällande regler och att ersättningar till idrottsutövare m fl behandlas och redovisas som de skall.

En uppdelning av verksamheten i en idrottslig och en affärsmässig del i skilda juridiska enheter kan vara positiv. Den ideella karaktären av idrottsverksamheten med väsentligen avgiftsfinansiering tydliggörs och administrationen av denna del underlättas. Affärsverksamheten, som under alla förhållanden är skattepliktig till inkomstskatt och moms, hantearas separat och i en juridisk form som är avsedd för sådan verksamhet.

När det gäller frågan om momsen bör noteras att huvudregeln är att för momsplikt (och därmed avdragsrätt för ingående moms) fordras att den bedrivna verksamheten är skattepliktig till inkomstskatt.

Med den inriktning och omfattning som den till SGF knutna affärsverksamheten har i dag torde det vara en fördel för SGF med den uppdelning som gjorts. Många av de problem med skatteregler som vissa idrottsorganisationer och klubbar ställts inför de senaste åren kan nog undvikas när man för sig själv och omvärlden klargör var gränsen för den allmännyttiga delen går.



Lindebergs 

För att den uppdelning av verksamheterna som har gjorts inte skall ifrågasättas av skattemyndigheterna är det av största vikt att det finns en rågång mellan enheterna och en skarp gräns hur intäkter och kostnader fördelas enheterna emellan. Här förekom från början vissa tveksamheter men nu förs diskussioner löpande såväl internt som med extern skatteexpertis för att följa upp att ett lämpligt regelsystem upprätthålls.

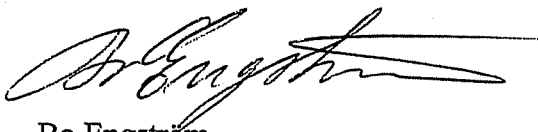
Den ställda frågan fokuserar i första hand på momsen. Av redovisningen ovan framgår att man på detta område inte har full valfrihet. För den inkomstskattebefriade verksamheten kan någon avdragsrätt för moms normalt inte påräknas. Däremot finns det naturligtvis ett antal aktiviteter där man har viss valfrihet i upplägget som kan påverka frågan om skatteplikt. Vissa renodlade sponsorupplägg för stöd av idrotten kan vara en för förbundet skattefri inkomst. Kombinerat detta med andra aktiviteter av affärsart kan helheten komma att ses som en skattepliktig inkomst som då bör placeras i bolagsdelen.

Affärsverksamheten riktar sig i stor utsträckning till företag som själva är momspliktiga. Här är det då en fördel i momshänseende att verksamheten är skattepliktig. I de fall man bedömer att valfrihet föreligger måste man dock beakta inkomstskatten i kalkylen. Vidare finns det företag som sponsrar idrottsverksamheten men som inte kan dra av moms, främst försäkringsbolag och banker. Här bör idrottssponsringen renodlas.

Vissa fördelar uppnås alltså sannolikt genom bolagiseringen som hade varit betydligt besvärligare att uppnå på ett strukturerat sätt inom ramen för förbundet. Det hade dessutom krävt att man accepterat att förbundet skulle vara delvis inkomstskattepliktigt. Detta har man velat undvika vilket förefaller välbetänkt. Min bedömning är därför att uppdelningen på förbund och bolag har varit till fördel för SGF ur skattesynpunkt.

Det är därutöver rimligt att anta att bolagsformen i viss utsträckning underlättat affärsverksamheten. Jag möter ofta en viss betänksamhet inför vad det innebär att göra affärer med en ideell förening. Här har jag dock inte något underlag för att bedöma i vilken omfattning detta kan vara fallet för SGF.

Stockholm 1999-01-29



Bo Engström  
Auktoriserad revisor

## Analys av medel till och från SGF mot Affärsverksamheten 1993-1998

Från SGF satsade medel:

	<u>AFFU</u>	<u>Service</u>	<u>SGT</u>	<u>Masters</u>	<u>Web</u>	<u>Kanalen</u>	<u>Summa</u>
Aktiekapital -1993	50 000	50 000	100 000	50 000			
1994							
1995							
1996							
1997					75 000		
1998						100 000	
<b>Summa tillskjutet aktiekapital</b>	<b>50 000</b>	<b>50 000</b>	<b>100 000</b>	<b>50 000</b>	<b>75 000</b>	<b>100 000</b>	
Fondemission	450 000	50 000		50 000			
<b>Summa aktiekapital</b>	<b>500 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>75 000</b>	<b>100 000</b>	
Avgår från AFFU tillskjutet eller genom fondemission	-450 000	-50 000		-50 000	-75 000	-100 000	
Återfått vid avyttring till AFFU		-50 000	-100 000	-50 000			

Summa från SGF tillskjuter							
Aktiekapital	50 000	0	0	0	0	0	50 000

Från verksamheten återförda medel till SGF

Utdelning	0	-0	0	0	0	0	0
"Koncernbidrag"	0	0	0	0	0	0	0
Sanction fee							
1995	0	0	0	500 000	0	0	0
1996	0	0	0	500 000	0	0	0
Greenfeepaket							
1993	0	2 100 000	0	0	0	0	0
1994	0	2 300 000	0	0	0	0	0
1995	2 300 000	0	0	0	0	0	0
Villkorat aktieägartillskott							
1993	-1 603 000	0	0	0	0	0	0
Rättigheter							
1993	1 700 000	0	0	0	0	0	0
1994	1 700 000	0	0	0	0	0	0
1995	1 700 000	0	0	0	0	0	0
1996	5 445 000	0	0	0	0	0	0
1997	5 850 000	0	0	0	0	0	0
1998 (preliminär)	6 000 000	0	0	0	0	0	0
Rearesultat avyttring aktier till AFFU							
1995	0	107 875	60 000	443 564	0	0	0

<b>Summa till SGF återförda medel</b>	<b>23 092 000</b>	<b>4 507 875</b>	<b>60 000</b>	<b>1 443 564</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29 103 439</b>
---------------------------------------	-------------------	------------------	---------------	------------------	----------	----------	-------------------

<b>Netto SGF-verksamheten</b>	<b>23 092 000</b>	<b>4 507 875</b>	<b>60 000</b>	<b>1 443 564</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>29 103 439</b>
-------------------------------	-------------------	------------------	---------------	------------------	----------	----------	-------------------

*Från verksamheten återförda medel till SGF (exkl. Sanction fee)*

	<u>1998</u>	<u>1997</u>	<u>1996</u>	<u>1995</u>	<u>1994</u>	<u>-1993</u>	<u>Summa</u>
Affärsutveckling/Media AB							
Rättigheter	6 000 000	5 850 000	5 445 000	1 700 000	1 700 000	1 700 000	22 395 000
Greenfeepaket	0	0	0	2 300 000	0	0	2 300 000
Villkorat aktieägartillskott	0	0	0	0	0	-1 603 000	-1 603 000
<b>SGF Service AB</b>							
Greenfeepaket	0	0	0	0	2 300 000	2 100 000	4 400 000
<b>Summa</b>	<b>6 000 000</b>	<b>5 850 000</b>	<b>5 445 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>2 197 000</b>	<b>27 492 000</b>

Verksamhet enligt bolagsordningar för de i SGF-sfären ingående bolagen:

SEO AB

Vilande.

Svenska Golfbundet Affärsutveckling AB

§ 3 Bolaget skall bedriva konsult-, försäljnings-, service- och förlagsverksamhet inom golfporten ävensom idka annan därmed förenlig verksamhet.

SGT AB

§ 2 Bolaget har till föremål för sin verksamhet att anordna golftävlingar och vad därmed äger samband.

Svenska Golfkanalen AB

§ 3 Bolaget skall bedriva TV och annan informationsteknologi, samt handel i samband därmed samt därmed förenlig verksamhet.

Scandinavian Masters AB

§ 3 Bolaget skall arrangera golftävlingar och därmed förenlig verksamhet.

Svensk Golf Web AB

§ 3 Bolaget skall bedriva informationsteknologi inom golfbranschen samt konsultverksamhet och handel i samband därmed samt därmed förenlig verksamhet.

Svenska Golfbundets Service AB

§ 3 Bolaget skall äga och förvalta fastigheter, bedriva konsult-, försäljnings-, service- och förlagsverksamhet inom golfporten och därmed förenlig verksamhet.

## BOLAGSSTYRELSER

<i>Namn</i>	<i>Hemvist</i>
-------------	----------------

**Styrelsen för Svenska Golförbundet Affärsutveckling AB**

Ulf Laurin, <i>ordförande</i>	SGF-styrelsen
Kjell Alkärr	Motorbranschens Riksförbund, VD
Per Erik Grönvall	Promotion International, VD
Ann Halvorsen	Upplands GDF
Per Malmrup	SGF-styrelsen
Mia Reich-Sjögren	SGF-styrelsen
Bo Wickberg	SGF
Annamarie Wildell	Wildellgruppen, VD
Lars Granberg, <i>VD</i>	

**Styrelsen för Svenska Golförbundet Service AB**

Mia Reich-Sjögren, <i>ordförande</i>	
Lars Granberg	Affu
Bo Wickberg	SGF

**Styrelsen för Scandinavian Masters AB**

Ulf Laurin, <i>ordförande</i>	
Per Erlandsson	PLM
Lars Granberg	Affu
Björn Nordberg	SGF-styrelsen
Lars Thonning, <i>VD</i>	

**Styrelsen för Svensk Golfweb AB**

Lars Granberg, <i>ordförande</i>	
Niklas Eklund	Epani
Bertil Blomsterberg	Telia Nära
Per Adler	Affu
Dan Persson, <i>adj</i>	Epani
Martin Söderberg, <i>VD</i>	

**Styrelsen för Svenska Golftourerna AB**

Björn Nordberg, <i>ordförande</i>	SGF-styrelsen
Lars Granberg, <i>v ordf</i>	Affu
Mikael Sorling	PGA
Johan Tärnström	PGA
Karl-Axel Lunell	PGA
Liv Wollin	SGF
Fredrik Lundgren, <i>suppleant</i>	
Mattias Sjögren, <i>suppleant</i>	
Claes Grönberg, <i>adj</i>	
Jochum Söderström, <i>adj</i>	
Arne Andersson, <i>VD</i>	

**Styrelsen för Svenska Golfkanalen AB**

Lars Granberg, <i>ordförande</i>	
Fred Rosenthal	Telia InfoMedia
Per Adler	Affu
Hans Ahlstrand, <i>VD</i>	



