

# Att leda en golfklubb.

KONSTEN ATT UTVECKLA VERKSAMHETEN

**Bli  
en bättre  
ledare!**

Gå utbildningen  
som gör skillnad



Svenska  
Golfförbundet



# Innehåll.

- 5 **Goda råd behöver inte vara dyra**
- 7 **Service och bemötande**
- 9 **Styrelse och valberedning**
- 13 **Kommittéer och ideellt engagemang**
- 17 **Fler medlemmar – attrahera och behålla**
- 23 **Kommunikation och marknadsföring**
- 25 **Konkurrens – hot eller möjlighet?**
- 29 **Projekt och bidragsansökningar**
- 31 **Samarbetspartners**
- 35 **Personal och arbetsmiljö**
- 39 **Klubbens ekonomi**
- 43 **Att leda i förändring**
- 46 **Ta hjälp av våra rådgivare**



**Oavsett storlek på en klubb kräver  
rollen som ledare kompetenser långt  
bortom idrotten golf.**

# Goda råd behöver inte vara dyra.

**S**om klubbedare ställs man inför de mest oväntade frågor, allt från IT, miljö och säkerhet till juridiska formuleringar i avtal.

**Oavsett klubbens** storlek kräver rollen som ledare därför kompetenser långt bortom idrotten golf. Den ultimata kravspecifikationen är examen i redovisning, marknadsföring, PR, juridik och HR, gärna i kombination med låg 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. Eftersom jag själv hade önskat att det fanns en handbok med goda råd att luta sig mot har jag nu samlat mina sex års erfarenheter av att leda en golfklubb i den här boken.

**Att få ekonomin** att gå ihop är ett av de största orosmomenten på en golfklubb. Det handlar både om att vara sparsam och resurssnål och att hitta sätt att öka klubbens intäkter. Den nöjda medlemmen är nyckeln till en välmående klubb. Klubbar som lyckas attrahera och behålla medlemmar skapar ekonomiska förutsättningar att anställa kompetent

personal och göra kloka investeringar för framtiden.

**Allt hänger ihop.** En nöjd medlem blir en positiv ambassadör och lockar både nya medlemmar och greenfeegäster. Fler nöjda medlemmar får klubben genom att jobba aktivt med bemötande, nybörjare och aktiviteter som passar många. För att orka nå dit behöver man göra hemläxan. Skapa en vision, sätta upp mål, mäta och följa upp. Skapar man delaktighet och förankring kommer fler att engagera sig.

**I boken används** begreppet klubbedare, men den riktar sig till alla som är involverade i styrningen av en golfklubb, som styrelser, kommittéer med flera. Den ger inte alla svar men kan förhoppningsvis ge några goda råd på vägen. Använd det ni har nytta av och skraddarsy utifrån det egna behovet. Rådfråga er klubbrådgivare, bankkonsulent och idrottsrådgivare. Många goda exempel finns också att läsa på [golf.se/golfnyttan](http://golf.se/golfnyttan). Gå gärna SGF:s digitala styrelseutbildning, som du hittar den på [ledagolfklubb.nu](http://ledagolfklubb.nu) Lycka till!

**Lena Lindström**  
Klubbrådgivare  
Svenska Golfbundet

# Service och bemötande.

**Service och bemötande är både bland det enklaste och svåraste att leverera. Det är också en av de viktigaste framgångsfaktorerna för en klubbs överlevnad och tillväxt. Medlemmar och gäster ska känna sig lika välkomna varje gång de kommer till klubben.**

**Ett gott bemötande** kan vara avgörande för om en person återvänder till eller talar väl om klubben, oavsett hur golfrundan gick. Man pratar om klubbens ambassadörer som verkligen talar väl om klubben. Ju fler, desto bättre.

**Målet bör vara** att ständigt försöka överträffa besökarens förväntningar och att kontinuerligt arbeta med förbättringar i alla led. På ytan handlar det om självklara saker som ett positivt bemötande i receptionen, att skapa trivsel och en välkomnande stämning på klubben. Men skrapar man på ytan och verkligen lägger ner tid och kraft på att höja nivån finns många områden att förädla.

**Handicapsystemet har gjort** det möjligt för unga och gamla, män och kvinnor att spela ihop på sina egna villkor. Som klubbleddning måste man därför ha ett inkluderande synsätt, där alla medlemmar är värda lika mycket och behandlas med samma respekt. Och de flesta har också betalat lika mycket för att få vara medlem i just er klubb.

**Bemötandet börjar redan på parkeringen!**

## **Inte bara det personliga mötet räknas**

Bemötandet börjar redan på parkeringen. Känner sig alla typer av golfare välkomna på anläggningen? Finns det särskilda p-platser för vissa medlemmar? Hur kan det uppfattas av alla andra? Det här är ett känsligt kapitel eftersom det oftast är någon förtjänstfull klubbmästare, hedersmedlem eller styrelseordförande som har en personlig parkeringsplats. Det finns säkert skäl för detta, men fundera över om det är nödvändigt.

**Hur lätt är det** att hitta på klubbhusområdet, finns det tydliga skyltar eller någon informationstavla om vad som är reception eller restaurang, hur man hyr vagnar, köper bollar, hur går man till drivvingrangen och var första tee ligger? Finns det en välkommen-skyld vid entrén?

**Hälsar golfarna på** varandra när de möts på klubbhusområdet? Finns en uttalad klädkod som skrämmer bort eventuella nya medlemmar? Väl i receptionen, finns det någon som vänligt hälsar välkommen? Finns det sätt som visar att golfaren är välkommen, även när receptionen är stängd? Är det rent och snyggt på toaletter och i omklädningsrum? Är papperskorgarna tömda? Lever blommorna i krukorna?

**Välkomnar klubben alla** typer av gäster och medlemmar? Vilka signaler skickas ut på informationstavlor, tavlor och plaketter i klubbhuset om vilka medlemmar som »räknas«? Ta med en nybörjare eller icke-golfare på en rundtur både runt klubbhuset och ut på banan och notera synpunkter. Det är lätt att bli hemma-blind.

**Att göra regelbundna enkäter** är ett bra sätt att få reda på vad medlemmar och greenfeegäster tycker om klubben. Det är över tid som det går att utläsa om klubben jobbar i rätt riktning med dessa frågor. Var inte rädd för att få kritik i enkäterna – se den hellre som en möjlighet att skapa förändring till det bättre.

**Svenska Golfförbundet** erbjuder alla golfklubbar ett undersökningsverktyg för att ta reda på vad medlemmarna tycker om klubbens verksamhet. Det kallas Players 1st. Här ställs frågor kring

## **Att göra regelbundna enkäter är ett bra sätt att få reda på vad medlemmar och greenfeegäster tycker om klubben.**

banan, bemötandet och klubbens olika verksamheter. Här får klubben också ett mått på hur många av klubbens medlemmar som är goda ambassadörer för klubben, alltså talar väl inför andra personer om klubben. Måttet kallas Net Promoter Score (NPS). Att jobba med att få fler ambassadörer är ett långsiktigt arbete, som genomsyrar klubbens alla verksamheter.







# Styrelse och valberedning.

**Styrelsen har ett stort ansvar, både ekonomiskt och arbetsmiljömässigt, att styra verksamheten mot uppsatta mål. Valberedningens funktion är att hitta ledamöter med olika kompetens, kön och ålder som kan bidra till klubbens utveckling.**

**Svenska Golfförbundet** (SGF) är medlem i Riksidrottsförbundet (RF) tillsammans med cirka 70 andra specialidrottsförbund. SGF har sitt kansli i Idrottens Hus vid Skanstull i Stockholm och har cirka 450 anslutna klubbar och golfbolag (våren 2022). Golfbolagen, aktiebolag, är anslutna genom ett associationsavtal med SGF och tillhör därför inte RF.

**Golfsverige är** indelat i 21 regionala golf-distriktsförbund, som har till uppgift att ge service, samordna och vara demokratiskt ombud för medlemsklubbarna, samt vara SGFs regionala organ. Den enskilda golfklubben är både medlem i SGF och i det golf-distriktsförbund (GDF) som klubben tillhör geografiskt.

**Den klubbstyrelse** som vill göra sin stämma hörd i Golfsverige gör detta via sitt distrikts styrelse, vars utsedda representanter träffar förbundsstyrelsen två gånger per år, på ordförandemötet på hösten och årsmötet på våren.

**Det ankommer på varje enskild styrelseledamot att utföra sitt uppdrag korrekt, lojalt och ansvarsfullt.**

**I golfklubben** fattas avgörande beslut på föreningens årsmöte där varje medlem har en röst. Där väljs styrelsen för kommande period. I golfbolaget fattar ägarna beslut vid bolagsstämman.

**Många klubbar har** ett aktiebolag som sköter driften av anläggningen. Det innebär att det finns två styrelser, en för föreningen och en för aktiebolaget. Vissa klubbar väljer in samma ledamöter i båda styrelserna, andra har två helt olika sty-

relser. Där det finns två styrelser hantear förelningen frågor kring idrott, tävling, träning, ja, all klubbverksamhet, och bolagsstyrelsen driften av anläggningen.

**Finns det** ekonomiska förehavanden mellan förelningen och driftbolaget måste det finnas skrivna avtal som reglerar hur dessa ser ut. Exempelvis om en kanslist/ekonom eller klubbledare delar sin arbetstid mellan bolag och förelning eller kring hyror som tas ut. På golf.se under Juridik, skatt och försäkring finns mallavtal att utgå från. Ta hjälp av klubbens revisor att formulera om dessa utifrån den egna verksamheten.

## Förelningsstyrelsens ansvar

**Det ankommer på** varje enskild styrelseledamot att utföra sitt uppdrag korrekt, lojalt och ansvarsfullt. Om en styrelseledamot inte lever upp till detta kan han eller hon bli personligt eller solidariskt ansvarig för den skada som drabbar förelningen.

**För ideella förelningar**, 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 förelningens åtaganden.

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

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

**Ansaret kan förenklat** indelas i tre områden: skadeståndsansvar, straffrättsligt ansvar och personligt betalningsansvar. sikt.

## Så här säger aktiebolagslagen om bolagsledning:

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

**Styrelsen skall se** till att bolagets organisation är utformad så att bokförelningen, 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 överlåtas på någon annan. (8 kap. 3§)



**Det gäller för** styrelsens ledamöter att se till att bolaget har en ändamålsenlig organisation, att förvaltningen av klubbens medel är ordnad på ett betryggande sätt och att bokföringen sker på ett korrekt sätt samt att skatter och avgifter deklarerats och betalas. Bolagets resultat och ekonomiska ställning måste också fortlöpande granskas av ledamöterna.

## Formalia

Valberedningen föreslår nya ledamöter till styrelsen. I klubbens stadgar finns väl beskrivet hur ett årsmöte ska gå till. Valberedningens förslag presenteras på klubbens årsmöte och de nya styrelseledamöterna väljs av medlemmarna på årsmötet. Vanligt är att ledamöter bestäms på olika tidsperioder, så att inte alla ledamöter avgår samtidigt utan saxas i tid med varandra. Styrelsen tillsätter klubbchef/vd/intendent.

## Valberedningen

Utan en fungerande valberedning finns risk att klubben står utan en välrustad och väl fungerande, kompetent styrelse.

### Valberedningen väljs av årsmötet.

Personerna som väljs in bör vara pålitliga, ha ett brett nätverk och vara utrustade med en hel del sunt förnuft.

Valberedningen behöver närvara vid minst ett styrelsemöte per år och få förståelse för vart klubben är på väg och vilka behov av kompetens, erfarenhet och personlighet som krävs för att nå uppsatta mål. I den bästa av världar letar valberedningen året runt efter lämpliga kandidater som kan tänka sig att ingå i styrelsen och i framtiden axla ordföranderollen. De ska helst ha en bank av namn med olika erfarenheter och kompetenser att tillgå.

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

**Det är också viktigt** att det finns en röd tråd i klubbens utvecklingsarbete, en kontinuitet så att svängningarna inte blir alltför kraftiga efter varje nytt årsmöte utan att arbetet kan ske med en viss stabilitet. Självklart är det bra med nya krafter, idéer och tankar, men om det ena året ska göras på ett sätt, och året efter på ett helt annat, skadar det mer än det gagnar klubben, både på kort och på lång sikt.

## Styrelsens arbete

För att styrelsen ska kunna fatta bra och genomarbetade beslut krävs olika typer av erfarenheter och kompetenser, framför allt i ekonomi/redovisning, marknadsföring, kommunikation, anläggning/bana, juridik, organisation/personal. Den kräver också helst olika typer av personligheter, som entreprenörer, administratörer etc. Det är också bra med en mix av olika generationer och kön.

**En väl fungerande** styrelse tar fram vision och mål, gör uppföljningar och lägger budget. Den gör strategiska val och drar upp riktlinjer. Målen revideras och justeras regelbundet utifrån förändringar som sker i klubben eller i omvärlden. Gamla sanningar måste ibland ersättas av nya.

**Styrelsen och dess** ledamöter är personligt ansvariga för föreningens verksamhet. Ledamöter kan därför med fördel gå en styrelseutbildning för att bättre förstå sin roll och sitt ansvar. SGF erbjuder en trettimmarskurs kallad »Styrelsen i fokus«, som hålls för den enskilda styrelsen och skräddarsys utifrån klubbens verksamhet. SGF:s årliga verksamhetsseminarier rekommenderas också varmt. Där presenteras trender och tendenser varvat med utbildning i aktuella ämnen som berör den enskilda klubben.

**En utmaning för** en styrelse kan vara att inte fastna i detaljer och diskussioner kring styrdokument som arbetsbeskrivningar, rapporteringsvägar, policyer, avtal och annan formalia. Viktigt är att fokus läggs på framtida utmaningar och att göra omvärldsspaningar, förankra klubbens vision och skapa delaktighet bland de ideellt engagerade i förändringsarbeten.

**En annan utmaning** är att inte skynda för fort. Det finns en inbyggd tröghet i föreningslivet och det är viktigt att förankra stora förändringar och skapa delaktighet i ett visionsarbete. Det finns en otrolig kraft när många drar åt samma håll.

### **Klubbledarens mandat**

Styrelsen ger uppdraget till klubbledaren att driva klubben utifrån styrelsens uppsatta mål. Klubbledaren är oftast adjungerad till styrelsen och ledarens uppdrag är att arbeta för styrelsens mål och redovisa uppföljningar vid styrelsens sammanträden. I mindre klubbar kan styrelseordförande och klubbledare vara en och samma person, en utmaning i sig.

**Helt avgörande är** att styrelseordförande och den operativa klubbledaren har en

bra kommunikation och gärna gemensamt diskuterar övergripande frågor och tillsammans bereder punkter till styrelsen. Det är viktigt att klubbledaren hela tiden förankrar uppåt och det är minst lika viktigt att styrelseordförande stöttar klubbledaren i större beslut som fattas. Det skapar handlingskraft och visar på enighet.

**Viktigt är att  
fokus läggs på framtida utmaningar och att göra omvärldsspaningar, förankra klubbens vision och skapa delaktighet bland de ideellt engagerade i förändringsarbeten.**

**Personal och entreprenörer** på klubben, liksom de olika kommittéordförandena, bör i första hand rapportera till och föra en dialog med klubbledaren. Klubbledaren i sin tur rapporterar till styrelsen och ordföranden. Dessa rapporteringsvägar kan fastställas i arbetsbeskrivningar så att de är tydliga för alla inblandade.

# Kommittéer och ideellt engagemang.

**Många mindre och mellanstora golfklubbar är helt beroende av ideella krafter för att fungera. Varje klubb har sin egen uppsättning kommittéer, exempelvis för medlemmar, tävlingar, anläggningen, juniorer, elit, damer, marknad, seniorer och sociala aktiviteter.**

**Det finns många** viljor i en klubb. Som klubbledare gäller det att både vara lyhörd, prestigelös, diplomatisk och tydlig. I många klubbar har ideellt engagerade medlemmar stora ansvarsområden. Det kan vara hela eller delar av tävlingsverksamheten, miljöfrågor eller juniorträningar. På vissa mindre klubbar händer det att ideellt arbetande medlemmar även klipper banan eller jobbar i kansliet/receptionen.

**Ideellt engagerade** medlemmar behöver stötta och uppmuntras för att fortsätta engagera sig i föreningens olika verksamheter. Eldsjälar är oftast kulturbärare. Därför är det viktigt att de görs delaktiga i beslutsprocesser och i förändringsarbeten. Eftersom de jobbar ideellt kan det vara svårt att sätta upp tydliga krav, samtidigt som de behöver jobba mot klubbens mål och visioner, så att inte verksamheterna börjar spreta utanför uppsatta mål.

## Kommittéernas arbete

Hur en kommitté arbetar, vilket engagemang som finns och i viss mån

dess inriktning kan variera år från år beroende på vilka ledamöter som sitter i kommittén. Vissa år kan den fungera väldigt bra, andra år går den på sparlåga. Under några år engagerar sig kanske medlemskommitténs ledamöter hårt i nybörjare, andra år i klubbgemensamma aktiviteter.

**Vanligast är att** medlemmar engagerar sig aktivt i klubben när de själva har mer tid, exempelvis innan de bildat familj eller när de har gått i pension. Utan aktiva pensionärer skulle klubbarna vara betydligt fattigare på många sätt, då de personerna har tid, erfarenhet och handlingskraft. De känner sig själva och har oftast ett bra nätverk.

**Det är alltid svårare** att få in personer som är mitt i livet, arbetar heltid, har småbarn och renoverar hemma. Se inte detta som ett nederlag. Be dessa i stället fungera som sakkunniga eller att de deltar i mindre projekt för att nå delmål. Det är lättare att tacka ja till ett väl definierat och tidsbegränsat uppdrag.

**Det gäller att hitta** arbetsformer som passar och inte försöka klämma in alla i samma kostym. Det är viktigt att låta kommittéledamöterna känna att de har mandat att fatta beslut och genomföra aktiviteter. Undvik att gå in och detaljstyra. Då finns risken att de slutar och man står där med allt jobb själv.

**Samtidigt är det** viktigt med en viss städga i kommittéernas arbete, så att de inte börjar jobba över varandras ansvarsområden, eller irrar ut i periferin av mål och vision. Det kan därför vara bra med arbetsbeskrivningar för varje enskild kommitté, godkända av styrelsen, som kan användas som introduktion för nya ledamöter.

**Arbetsbeskrivningarna** ska helst vara levande dokument som presenteras för nya ledamöter, så att de snabbt kan bilda sig en uppfattning om vad det nya ideella engagemanget omfattar, både vad gäller uppdrag, tid och ansvarsområden.

**Blanda gärna ålder, kön, erfarenhet** och olika personligheter. Det ger ett annat driv i kommittéerna om de består av både manliga och kvinnliga ledamöter och av personer med olika erfarenheter. Anta att det är som i samhället i stort, att de bästa resultaten uppnås i brytpunkten mellan olika erfarenheter och personligheter.

## Visa uppskattning

Uppskatta den kraft och det ideella engagemang som läggs ned av medlemmarna och visa det på olika sätt. Håll dina ideellt engagerade medlemmar informerade om varandras arbeten. Bered ärenden skyndsamt, så att kommittéerna inte behöver vänta på underlag och material för att kunna jobba vidare och ta nästa steg.

**Stötta och  
uppmuntra ideellt  
engagerade  
medlemmar!**

**Bjud in till utvecklingsmöten** där ni diskuterar klubbgemensamma frågor. Bjud in ordförandena en och en till styrelsesammanträdena för att presentera deras kommittés arbete. Synliggör deras arbete i digitala forum som nyhetsbrev, hemsida, sociala medier etc. Stötta dem när de kommer med funderingar, delta i deras möten någon gång per år för att visa att ni bryr er om deras arbete.

**De bästa resultaten  
uppnås i brytpunkten  
mellan olika erfaren-  
heter och personlig-  
heter.**

## Rapporteringsvägar

Klubbledaren sitter som spindeln i nätet och behöver ha information om vad som pågår ute i verksamheterna för att kunna fatta välgrundade beslut. Kommittéernas ordförande bör därför rapportera till klubbledaren, som sedan rapporterar vidare till styrelsen.

**Fundera på om** det är någon kommitté klubbledaren själv bör sitta som ledamot i. Vissa kommittéer har större ekonomiskt ansvar än andra, är mer exekutiva än andra och påverkar därför klubben mer. Där kan det som klubbledare vara viktigt att finnas med för att få kontinuitet och säkerställa att kommittén arbetar i enlighet med styrelsens mål och visioner.

### Vad händer när en kommitté slutar fungera?

Allt arbete som en ideell kommitté gör går inte rakt av att flytta över på klubbledaren eller övrig personal. Slutar en kommitté att fungera innebär det rent krasst att en viss verksamhet inte längre kommer att fungera. Klubbarna har oftast inte ekonomi att anställa mer personal för att axla kommitténs uppgifter.



## Forskning visar att det ideella engagemanget i samhället snarare ökar än minskar.

**Det kan också vara** så att en kommitté går på konstgjord andning, att behovet av den har upphört. Den kan helt enkelt ha gjort sitt. Ser man att en kommitté haltar kan det bero på att det är svårt för medlemmarna att uppbåda engagemang för uppgifterna. Var inte rädd att ifrågasätta en kommittés existensberättigande bara för att den funnits i flera år. Gamla vanor går i graven och nya beteendemönster och behov skapas. Det gäller att följa med trenden för att uppfattas som en attraktiv och modern klubb.

**Lyssna och fundera** över vilka områden som bör prioriteras utifrån hur klubben vill utvecklas i framtiden. Det kan vara dags att förnya, plocka upp nya trender och tendenser i samhället. Forskning visar att det ideella engagemanget i samhället snarare ökar än minskar.\* Hittar man rätt, finns alltid människor som vill engagera sig. Det kan i dag också vara lättare att engagera sig ideellt i olika projekt som är väl avgränsade i tid.

\* Ersta Sköndal högskola arbetsrapportserie - Enheten för forskning om det civila samhället »Svenskarnas engagemang är större än någonsin« av Lars Svedberg, Johan von Essen, Magnus Jegermalm Rapport till Regeringskansliet 2010





# Fler medlemmar – attrahera och behålla.

**Golfen är fantastisk på många sätt med utövare i alla åldrar. Tack vare det sinnrika handicapsystemet kan äldre spela med unga, nybörjare med erfarna och föräldrar med barn.**

I dag (2022) har Sveriges cirka 450 klubbar drygt en halv miljon medlemmar, vilket är ett rekordhøgt antal och i höstas slogs rekordet från år 2004.

Coronapandemin har gett oanade effekter för golfen i Sverige med ett ökat antal medlemmar och rekordmånga spelade ronder. Men hur länge kommer trenden att hålla i sig? Med en medlemskår från 5 till 95 år, allt från nybörjare till elitspelare som ska samsas på samma anläggning, krävs noggrann planering och tålamod för att lyckas.

**Trenden med allt färre** juniorer har, möjligen tillfälligt, brutits och glädjande nog ökar antalet golfspelare både bland yngre och bland de som närmar sig pensionsåldern. Men Golfsverige brottas med ett antal utmaningar. Statistiken visar att kvinnor är underrepresenterade både som spelare och i ledande positioner. Dessutom lämnar kvinnor procentuellt sett golfen i högre utsträckning än män.

Därför driver SGF ett förändringsarbete och en utbildning i jämställdhet kallat Vision 50/50, med en stark övertygelse om att det är en utveckling i rätt riktning att få fler kvinnor att stanna i golfen. Målet på sikt är fler och nöjdare medlemmar i klubbarna och därmed bättre ekonomi.

**Svenska Golf förbundets** avhoppstudie år 2013 visar på sex insikter för att behålla och locka tillbaka medlemmar:

- **Man börjar spela golf** för att man känner någon som spelar.
- **Man slutar för** att man är missnöjd med bemötandet på klubben.
- **För många som** slutar har klubben (aktiviteter, restaurangen, etc) varit viktigare än själva golfspelet.
- **Män och kvinnor** är olika, vem man spelar med etc.
- **Golfkulturen på** en klubb kan vara utmanande.
- **Det krävs lyhördhet** och kommunikation för att nå alla.

## Klubbens medlemmar

Det är lättare att behålla en medlem än att attrahera en ny. Glöm därför inte att ta hand om redan existerande medlemmar. Gör medlemsenkäter och kommunicera ut förändringar och förbättringar som påverkar dem.

**Skapa tävlingar för olika** kategorier av medlemmar. Det finns golfare som bara vill spela slaggolf, singel. Men det finns också golfare som helst spelar greensome eller fyrmannascramble. Samarrangera tillsammans med shop och restaurang så att golfaren får en heldag på klubben.

**Det är klart att** det händer att någon golfare stormar in på kansliet med håret på ända och uttrycker en åsikt i affekt. Men mycket mer vanligt är att man har funderat både länge och väl innan man för fram sina synpunkter till kansliet eller till någon i styrelsen. Lyssna, notera och lugna.

**Var lyhörd och prestigelös** i samtalet med medlemmar och gäster. Försök bilda er en uppfattning om vad de anser om vissa saker och var genuint intresserad. Uppfatta inte varje synpunkt som ett klagomål eller kritik, utan se den hellre som golfarens engagemang för att bygga en allt mer attraktiv klubb. Skicka ut

enkäter årligen och gör uppföljningar. Genomför förändringar relativt snabbt, och tala om att och när de är utförda.

## Nybörjare

De flesta klubbar håller utbildningar för vuxna nybörjare. Det finns ett basmaterial, Grönt Kort, med en modern webbportal med fokus på teori och regler via en personlig inloggning. Klubben behöver arbeta aktivt med att fånga in nybörjarna så att de deltar i en praktisk utbildning på klubben, där man även fortsätter teoriutbildningen inklusive vett och etikett.

**Själva utbildningen** för nybörjarna brukar fungera bra. Utmaningen är att sedan ta hand om dem så väl att de väljer att stanna kvar som medlemmar.

**För en ny golfare** är hela miljön, golfklubb och bana, okänt territorium. Det finns oskrivna regler om hur golfspelet ska gå till. Det finns ovana begrepp som bogey, birdie, sänkning och slope. Hur räknar man poängen egentligen?

**Efter utbildningen** lämnar man den trygga gruppen. Har man tur känner man redan några golfare, eller har någon nybörjarkompis. Det finns inget mer skrämmande för många nybörjare än att gå ut på stora banan och känna sig jagad



av bakomvarande boll. Få har modet att fråga om de får spela med i en boll med erfarna golfare. Det blir en oöverstiglig tröskel att hitta någon att spela med och att hitta lugnet att träna sitt eget spel.

**Det finns mycket** man kan göra för att få nybörjaren att känna sig delaktig och välkommen i klubben. Bilda en arbetsgrupp eller kommitté som redan under vintern börjar planera hur klubben under säsongen ska arbeta med nybörjarna. Utbilda erfarna medlemmar i att ta hand om nybörjarna och gå några fadderrundor med ett par nybörjare var. Inte för att visa hur man spelar golf utan för att hjälpa nybörjarna i gång med poängräkning, lära sig släppa igenom bakomvarande bollar, att vara beredd när det är deras tur att slå med mera.

**Håll gemensamma träffar**, ordna små enkla tävlingar och finns tillgänglig för att svara på frågor. Ta kontakt med nybörjarna på hösten och fråga hur de upplevt sin första säsong. När nästa års faktura är på väg, skicka ett brev till dem och förklara gången. Bjud in till upp-taktsträffar nästa vår för att visa att klubben bryr sig.

**Svenska Golfförbundets** regionala idrottsrådgivare eller bankkonsulent kan stötta er i att skapa en bättre spelupplevelse för alla på klubben, både när det gäller att utveckla banan och golfspelare på olika sätt.

## Bättre spelupplevelse

Våren 2022 startar ett klubbutvecklingsprogram kallat Bättre spelupplevelse. Golf har potential att vara kul för alla åldrar och spelarkategorier, men många banor är till stor del byggda av och för den duktiga och långtsläende golfare. Med genomtänkt bandesign, banskötsel och

teestrategi kan alla spelarkategorier få en bra spelupplevelse och ha kul med sin golf - oavsett handicap och slaglängd. Programmet handlar om hur vi kan skapa en bättre spelupplevelse för fler golfare, att utveckla banan utan att investera miljontals kronor i stora ombyggnader. SGF:s bankkonsulenter kommer att stötta de klubbar som går programmet med goda råd, kompetens och erfarenheter. Det finns mer att läsa om detta på [golf.se/](http://golf.se/) battrespelupplevelse.

## Juniorer

Golf är fortfarande för många en relativt okänd sport, och icke-golfande föräldrar sätter sällan sina barn i golfträning. Idrotten plågas tyvärr fortfarande av fördomar om att golf bara är till för vissa. Golf saknas också i de flesta fall på skolornas idrottslektioner, vilket gör upp-försbacken ännu brantare.

## Ett bra sätt att nå barn och ungdomar är att kontakta lokala skolor och samarbeta med idrottslärarna

**Hur når man då** barn och ungdomar i området, och därmed även deras föräldrar, som kan vara intresserade av att prova på att spela golf? Ett bra sätt är att kontakta lokala skolor och samarbeta

med idrottslärarna om att under vårterminen få besöka skolornas låg- och mellanstadieklasser med egna tränare och egen utrustning, kanske medverka i klassens idrottslektion, eller på skolans idrottsdag.

**Till detta kan man** i ett inledningsskede söka projektstöd IF Klubb via RF-SISU eller via SGF (Paket 4 - Fria projekt). Det kommer då och då nya direktiv för vilka projektstöd man kan söka. Ta reda på vilka kriterier som krävs och formulera er bidragsansökan utifrån dessa. Glöm inte heller att söka LOK-stöd. Även detta kan er idrottsrådgivare eller RF-SISU konsulent hjälpa till med att få i gång.

**En bra grund** är att starta med klubbverksamhet för barn 6-12 år i en välkomnande miljö, lekfullt lärande med en långsiktig plan att de ska stanna som medlemmar även som ungdomar och vilja spela golf resten av livet.

**Planera redan tidigt** på vårvintern in säsongens junioraktiviteter, så att ni kan lämna ett informationsblad med säsongstart, träningstider och dagar, kontaktuppgifter etc, till skolelever, juniorer och föräldrar. Annonsera sedan juniorupptakten lokalt, så att ni bekräftar det som står i informationsbladet.

**Lägg ut träningstider** och kontaktuppgifter till tränare på hemsidan. Starta Facebook-grupper för olika åldersgrupper. På det sättet får ni en bra och snabb informationskanal till juniorerna och deras föräldrar. Det kanske ösregnar någon dag så att ni måste ställa in någon aktivitet. Eller ni kanske vill göra reklam för något planerat läger eller dylikt.

**Köp också in juniorset** i olika storlekar,

## För att barnen ska utvecklas måste de spela, träna och leka mycket och regelbundet.

för dem som inte har egna. Det sänker tröskeln för att kunna börja träna. Köp, förutom Golfäventyrets väska, även in Snag Golf-utrustning med plastklubbor och stora bollar att använda i skolverksamheten för de yngre barnen. Till sådana inköp går det ofta att söka bidrag.

**För att barnen** ska utvecklas måste de spela, träna och leka mycket och regelbundet. Till det behövs ledare. Om klubben engagerar både tränare och ideella ledare kan klubben erbjuda fler aktiviteter och juniorträningar varje vecka, vilket över tid skapar utveckling. Det finns ledarutbildningar på olika nivåer, för att kunna möta barnens behov.

**Ge inte upp** efter första säsongen, det tar tid att förändra beteenden och bygga upp en fungerande verksamhet. Det kan behövas både en, två och tre år av skolbesök och juniorträningar på klubben innan det börjar lossna.

## Golfäventyret – golf på barnens villkor

En bra miljö, lekfullt lärande och långsiktighet är tre nyckelord för att attrahera barn och ungdomar in i golfen. Med Golfäventyret får barnen lära sig att



## Tips för att skapa en bra juniorverksamhet: [golf.se/idrottsutveckling](http://golf.se/idrottsutveckling)

spela golf på sin nivå.

**Golfäventyret är en bok** och en webbplats som beskriver barnens resa i golfen. I Golfäventyret bygger man anpassade 30-, 50- och 100-banor för barnen att spela på både vid organiserad träning och på egen hand. Till varje bana finns olika utmaningar som barnen kan bocka av efter hand de klarar av dem i ett eget häfte, vilket i sin tur uppmuntrar till mer träning och spel.

**Det är enkelt** för ledare, tränare och föräldrar att använda sig av materialet och nivåanpassa övningar och spel.

**Om ni som klubb** vill utveckla er verk-

samhet finns material och hjälp på [golf.se/spelarutveckling](http://golf.se/spelarutveckling). Där finns också en mall för verksamhetsplan som kan vara en guide för klubbens utveckling av juniorverksamheten.

**Innehållet följer** utvecklingstrappan, Golfäventyret och de olika ledarutbildningar som finns.

**För att underlätta** samarbete med skolor finns även materialet »Golfäventyret i skolan«, med film, en broschyr och en Golf i skolan-väska. Här får både klubben, idrottslärare och fritidspedagoger vägledning hur man går tillväga.



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

# Kommunikation och marknadsföring.

**Vi lever i ett informationssamhälle och klubbens medlemmar förväntar sig kommunikation från klubben i olika frågor. I dagens mediebrus är det svårt att tränga igenom, samtidigt som information är enklare än någonsin att både hitta och sända. »Syns du inte, finns du inte.«**

**Det är inte självklart** att en golfare ska bli medlem i just er klubb. Eller spela golf över huvud taget. Därför gäller det att marknadsföra både klubben och idrotten golf. Detta är lättare sagt än gjort, samtidigt som det är en av klubbens viktigaste frågor att jobba med.

**I dag förväntar sig** mediekonsumenter en viss standard på annonser, marknadsföring, kampanjer, utskick och hemsidor. För att locka till sig nya medlemmar och fler greenfeegäster måste klubben leva upp till dessa, många gånger omedvetna, förväntningar. För att lyckas med sin marknadsföring krävs en genomtänkt strategi. Den ska vara antagen av styrelsen och genomsyra hela verksamheten.

**Marknadsföring handlar om** allt från att ha en snygg logga och en vision till en historia värd att berätta. Låt därför styrelsen eller en särskild arbetsgrupp, med utgångspunkt i klubbens vision, ta fram en långsiktig, genomtänkt plan och profil

för all kommunikation och marknadsföring. Den ska genomsyra allt från brevpapper, hemsida, logga och annonser till bilder, filmer och tävlingsprogram, med mera.

**Ta er tid att kommunicera** med era medlemmar. Lär er de nya sätten att kommunicera och att använda olika kanaler för att nå olika grupper av medlemmar. Fundera över i vilka sammanhang ni vill att klubben ska synas, vilka och vad ni vill associeras med. Är det någon annan förening eller ett område, är det med friluftsliv, idrott eller gemenskap? Berätta en historia om klubben som är lätt att komma ihåg och som är sann och relevant för klubbens utveckling.

## Skapa en bra grund

Grunden till bra marknadsföring är att den bottnar i klubbens egna värderingar. Vilken typ av klubb är ni, vad står ni för, hur vill ni uppfattas av omvärlden och vilka budskap vill ni förmedla? När en

potentiell medlem eller greenfeegäst går in på klubbens hemsida för att lära sig mer om verksamheten och banan, vad vill ni att den personen ska få för uppfattning om klubben? När en medlem berättar för andra om klubben, vad är viktigt?

**Grunden är en medveten stil** som man håller fast vid. Det gäller i både text, färg och form på alla utskick, brevpapper, informationsblad, affischer, hemsidan, mejl med mera. Man ska snabbt kunna se att det är just er golfklubb som är avsändare.

**Använd klubbens vision** (se avsnittet Att leda i förändring) och fundera över hur den kan översättas på olika sätt. »Sveriges bästa klubb« räcker inte. Att ta fram en vision är ett stort ansvar för styrelsen och bör involvera många och förankras i alla led. Visionen är något som alla medlemmar ska känna till och helst stå bakom som ett långsiktigt mål som alltid hägrar i horisonten.

**Leta i klubbens bakgrund** efter en historia värd att berätta, som beskriver känslan i klubben, som visar på just er klubbs engagemang och verksamhet. Är klubben ny, skapa en historia, så som klubben skulle vilja att framtiden såg ut, måla upp en bild av klubben, så att den går att förstå och ta till sig. Den ska kunna berättas av stolta medlemmar kring middagsbordet eller på arbetsplatserna.

## Ta hjälp

Marknadsförings- och kommunikationsplaner är mycket mer komplexa än att sätta ihop egna word-dokument. Ta gärna hjälp av någon sakkunnig, det finns säkert någon i klubben som både har kompetens och erfarenhet på området. Det kan till och med få kosta en slant.

I längden kommer det att vara värt var- enda krona.

**När klubben väl** har formulerat en policy för marknadsföring och kommunikation är det enklare att arbeta. Lägg upp tids-scheman för hur ofta saker och ting ska publiceras, när uppdateringar på webbsida och Facebook-sida ska ske, hur ofta information till medlemmar ska skickas ut, vilka datum annonser ska publiceras etc. Om ni ska blogga, avsätt tid en gång i veckan för att få kontinuitet. Ta hjälp, kanske det ska finnas en kommitté eller grupp för kommunikation?

## Kommunikationsplan

Några saker att fundera över när man gör en kommunikationsplan:

- **Vad är behovet** av att kommunicera?
- **Vem vänder vi oss till?** I klubben kan det finnas olika grupper av spelare, hur når vi de olika grupperna på bästa sätt?
- **Vad är budskapet?** Det kan vara allt från ban- och tävlingsinfo till hur man lagar nedslagsmärken eller information om pågående utvecklingsprojekt.
- **Hur vill vi nå ut?** Vilka typer av kanaler och medier vill vi använda?
- **Bildval och** vilka som syns. Män, kvinnor, unga, elitspelare, nybörjare?
- **Hur ofta och när** ska vi kommunicera?
- **Vem ska sköta** kommunikationen?
- **Vem hanterar frågor** från media? Kan det variera beroende på typ av fråga, exempelvis rörande tävlingar eller om det har hänt en olycka?



# Konkurrens – hot eller möjlighet?

**Nöden är uppfinningarnas moder. Att vara konkurrensutsatt kan leda till nytänkande och en större medvetenhet om kundernas – golfspelarnas – önsknings- och att man gör omvärldsanalyser och öppnar för förändring. Att jobba med prissättning, nya medlemsformer och engagerande aktiviteter liksom att öppna klubbområdet för icke-golfare kan öka golfklubbens attraktionskraft.**

**Idrotten i stort** är i förändring och Svenska Golf förbundet följer noggrant både idrottens och golfens utveckling. I webb-TV-serien Pitch speglas och diskuteras aktuella ämnen utifrån nedslag på golfklubbar runt om i Sverige. Du hittar Pitchavsnitten på [golf.se/pitch](http://golf.se/pitch) eller YouTube, och de kan med fördel användas som diskussionsunderlag i klubbens utvecklingsarbete.

**Det finns också** många intressanta omvärldsanalyser, rapporter och studier om Golf Sverige på [golf.se/golfnyt-tan](http://golf.se/golfnyt-tan).

**Öppna upp, bjud in** till diskussion, ta kontakt med någon annan idrottsförening i er närhet, kanske går det att hitta samarbeten.

**Utvecklings-  
arbetet måste  
vara ständigt  
pågående.**

## Attraktionskraft

Hur skapar man en attraktiv golfklubb? En klubb som syns i mediebruset, som folk gärna besöker och kan identifiera sig med?

**Det enda man** med säkerhet kan säga är att det inte går att vila på gamla lagrar. Det som var en sanning i går stämmer inte i dag. Därför är klubbens visionsarbete något som ständigt måste hållas levande. Det ställer stora krav på en styrelse att ständigt vara på tå när det gäller förändringar och utveckling.

**Gör enkäter** till medlemmar och greenfeegäster om hur de uppfattar er klubb och lyssna till svaren utan att gå i försvarsställning. SGF erbjuder ett prisvärt verktyg för medlemsenkäter för samtliga svenska golfklubbar och golfbolag kallad Players 1st. Den har också tillval för gästenkäter med mera.

**Ta reda på vad** golfaren önskar, förutom en fin bana och en välskött klubb. Det kan vara allt från pyttgolf för småbarn till singelträffar för ensamstående. Fundera i vilken region ni befinner er och vilka hjärtefrågor som debatteras just nu. Har er klubb något att erbjuda? Är er klubb kanske en föregångare kring exempelvis miljöfrågor, jämställdhet, integration eller samarbeten med andra klubbar?

## Prissättning

Om den egna klubben drabbas av minskade intäkter är det lätt att snegla på närliggande golfklubbar och försöka hitta sätt att konkurrera med dem, ibland genom att sätta underpriser på sina tjänster. Fundera över om det är ett klokt val. Det kostar mycket att driva en golfbana. Minskade intäkter leder oundvikligen till behovet av minskade kostnader. Hur kan ni ta igen intäktsbortfallet?

**Förmodligen är inte** andra golfklubbar det största hotet mot er golfklubb. Konkurrensen om människors tid och pengar är enorm. Trender kommer och



går, det finns gruppträning inför stora event exempelvis. Man ska gärna åka Vasaloppet, springa lopp som Stockholm Marathon eller ännu hellre i New York, köra triathlon, Iron Man eller Toughest.

**En annan stark** konkurrent är alla nyblivna husägare med obbyggda altaner, orenoverade badrum och nybildade familjer.

**Fundera över på vilka** sätt som just er golfklubb kan tackla konkurrensen från omvärlden på ett bra sätt. Kan ni skapa nya medlemskapsformer med fler värden inbakade, som därmed också kan få kosta lite mer? Hur jobbar ni med att skapa fler goda ambassadörer för klubben?

**Antalet greenfeegäster** minskar på många håll. Allt fler verkar spara sina greenfeerundor till Sydeuropa eller Florida, i stället för att besöka grannklubben. Kan ni locka dem tillbaka? Hur mycket tid och energi bör klubben lägga på det? Är det mer ekonomiskt försvarbart att satsa på att behålla och rekrytera medlemmar? Allt beror på den egna klubbens situation.

## Konkurrensfördelar

Fundera över vilka konkurrensfördelar golfen har över andra idrotter och kommunicera ut dessa.

**Golfaren lever cirka** fem år längre än genomsnittssvensken, även sedan man räknat bort skillnader i klass, utbildning och ekonomiska förutsättningar. Ju lägre handicap en golfare har, desto längre lever dessutom han eller hon. Det visar forskning från Karolinska Institutet.

**Golfen erbjuder en** social gemenskap i

## Golfen erbjuder en social gemenskap i vackra omgivningar, med frisk luft och naturupplevelser.

## Golfen erbjuder också tystnad, en bristvara i dag.

vackra omgivningar med frisk luft och naturupplevelser. Golfen erbjuder också tystnad, en bristvara i dag. Under en rund tillbringar golfare flera timmar i ständigt rörelse tillsammans med andra människor med förhoppningsvis mobilerna avslagna.

**Vad kan er klubb mer erbjuda?** Ett andra vardagsrum, ett hem borta från hemmet? I dagens splittrade samhälle kan en tillhörighet, som känns äkta, vara mycket värd. Hur jobbar klubben med att få sina medlemmar att känna tillhörighet, att de blir sedda?

**Lyssna på medlemmarna**, vad vill de att medlemskapet ska innehålla? Vad är viktigt för dem? Går det att ta mer betalt för medlemskapet på något sätt? Det är frågor värda att ställa i dag när många höjer sina röster för att göra golfen billigare.



# Projekt och bidragsansökningar.

**En golfklubb behöver vara i ständig förändring och utvecklas för att uppfattas som attraktiv. Det kan vara allt från att renovera toaletter och omklädningsrum till fler siktmärken på drivingrangen, nya bollar i bollmaskinen, en bänk vid puttinggreen, nya teemarkeringar, tillgänglighetsanpassningar av klubbområdet eller en ny hemsida och grafisk profil.**

**Det går att söka** sponsring och bidrag till många typer av satsningar i en ideell idrottsförening. Ju bättre klubben är på att söka finansiering, desto större är chanserna att klubben ska orka utvecklas.

**Det finns många** olika aktörer att söka bidrag från:

- **Samarbetspartners**
- **Svenska Golf förbundet**
- **RF-SISU distriktet**
- **Kommunen**
- **Staten**
- **Allmänna Arvsfonden**

**Svensk idrott får statsanslag.** Varje år fördelas dessa pengar av Riksidrottsförbundet (RF) till landets föreningar och förbund. Merparten går till LOK-stöd (statligt lokalt aktivitetsstöd) riktad mot barn- och ungdomsverksamhet, men det finns också medel för andra riktade

insatser och projekt. Några typer av bidrag:

- **Driftsbidrag**
- **Investeringsbidrag**
- **LOK-stöd**
- **Aktivitetsbidrag**
- **Lärgrupper – SISU**
- **Idrottslyftet**

**LOK-stöd kan** varje idrottsförening som tillhör RF söka för verksamhet med deltagare mellan 7 och 25 år. Dessa kan inrapporteras och administreras via er förenings sida på IdrottOnline, på särskilda närvarokort på papper eller via mobiltelefonen. Aktiviteter bedrivna under våren ska redovisas senast den 25 augusti, och de under hösten senast den 25 februari. Er klubb kan få hjälp av regionens RF-SISU-konsulent för att komma i gång med arbetet. Så här står det i Svensk Idrotts föreskrifter om statligt lokalt aktivitetsstöd:

**5 § Stödberättigad gruppaktivitet**

En gruppaktivitet ska pågå i minst 60 minuter, ledas av minst en ledare utsedd av föreningen och bestå av minst tre och högst 30 övriga deltagare enligt 6 §. Gruppaktiviteten ska innehålla en gemensam samling och avslutning. Ledaren ska ha fyllt 13 år och vara medlem i en förening inom RF. Ledaren får inte vara ansvarig för flera gruppaktiviteter samtidigt.

**Hos RF-SISU distriktet** kan man söka medel ur Idrottslyftet, som i dag är uppdelat i fem olika stödformer: SF Barn- och ungdomsidrott, SF Paraidrott, DF Strategi 2025, IF Barn- och ungdomsidrott och IF Anläggning. Läs mer på RF:s hemsida och ta en personlig kontakt med er RF-SISU konsulent.

**Drifts- och investeringsbidrag** kan ni söka av er kommun. Prata med den avdelning i kommunen som handhar fritidsfrågor och idrottsföreningar. Alla kommuner ger ekonomisk stöttning till idrottsföreningar. Har er förening aldrig fått bidrag förut kan det vara en uppförbacke, eftersom det inte finns någon direkt uttalad rättvisa i systemet.

**Föreningar som vill** pröva nya idéer för att utveckla verksamheter för barn, ungdomar och personer med funktionsnedsättning kan söka pengar från Allmänna arvsfonden. Fonden har två olika sorters stöd: projektstöd till projekt och lokalstöd som ges till ny-, om- och tillbyggnad av lokaler. Viktigt är att projektet riktar sig mot någon av fondens målgrupper och uppfyller kriterierna. Läs mer på arvsfonden.se.

**Svenska Golfbundet** har också medel att söka när det gäller verksamhet för

## Sök bidrag till klubbens utveckling!

junior, handigolf och footgolf på klubben. Syftet är att rekrytera och behålla fler juniorer och golfare med funktionsnedsättning i klubbarna genom att utveckla föreningarna, öka tillgängligheten, rekrytera och utveckla ledare samt samverka med skolan och andra som till exempel friluftorganisationer och andra föreningar utanför idrotten. Läs mer om de olika paketen på [golf.se/projektstod](http://golf.se/projektstod).

**Det finns en uppsjö** av andra typer av fonder och stiftelser, både lokala, regionala och nationella. Länsstyrelserna har en gemensam stiftelsedatabas som är till för alla som söker efter en viss stiftelse eller som söker efter stiftelser med ett visst ändamål, till exempel för att söka stipendier och bidrag. Databasen finns på [stiftelser.lansstyrelsen.se](http://stiftelser.lansstyrelsen.se).

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

# Samarbetspartners.

**Goda samarbetspartners kan vara skillnaden mellan att göra ett plusresultat eller att gå back. De kan också vara skillnaden mellan att kunna utveckla eller stagnera. Därför är det viktigt att ägna partners mycket tid och uppmärksamhet och verkligen lyssna på dem och förstå deras situation och vad de vill med samarbetet.**

**Konkurrensen för många** bolag har hårdnat i och med att kunder i dag lättare kan jämföra priser och kvalitéer på tjänster och produkter även över landsgränser. Kunder ställer också allt högre krav, inte bara på bolagens tjänster och produkter, utan även på bolagets grundläggande värderingar. Corporate responsibility, som det kallas, är här för att stanna.

**Det gör att bolagen** måste tänka till i sin marknadsföring. Det handlar inte längre bara om att sälja varor och tjänster. De måste också visa att de är miljömedvetna producenter och ansvarsfulla arbetsgivare. Numera har bolagen särskilda policyer för sponsring, där man uttalat prioriterar olika områden. Det kan vara allt från tjejsatsningar till integration av nyanlända eller särskilda satsningar på personer med funktionsnedsättning. Dessa bolag sponsrar endast föreningar och klubbar som lever upp till deras egna policyer och marknadsför sig via dessa klubbar, att de lever som de lär.

**Därför blir det** allt viktigare för golfklubben att fundera över sin plats i världen

och att vara lyhörd inför dessa förändringar och sätta sig in i hur bolagen vill uppfattas.

**Det duger inte** längre att komma med motiven att golf är nyttigt, att man har juniorer i träning och att golfaren lever längre. Omvärlden måste uppfatta att golfklubben har en tydlig vision och engagerar sig i samhället på olika sätt, utifrån de resurser klubben har. Att klubben försöker göra skillnad. Först då ger klubben den moderna bolagschefen möjlighet att sponsra klubben.

## Ett exempel:

»Byggbolaget har i flera år sponsrat klubben via sin ägare, som har byggt upp företaget och spelat golf i flera år. Nu har ägaren kommit upp lite i åren och väljer att sälja firman. Firman köps upp av ett större bolag med huvudkontor i Stockholm och gamla ägaren jobbar kvar som vd. Vd:n får nya direktiv från huvudkontoret på alla områden, samt en helt ny ekonomisk uppföljning och ifrågasättande av varenda krona. Det börjar pratas om marknadsföring och corporate



responsibility på ett helt nytt sätt. Plötsligt blir det nästan omöjligt för vd:n att fortsätta sponsra klubben.»

**Det gäller då för klubben** att förse vd:n med rätt motiv och anledningar till varför han eller hon ska fortsätta stötta klubbens verksamhet. Kan klubbchefen visa att klubben i ord och handling stöttar olika projekt som leder till att förbättra situationen för människor i närområdet är

mycket vunnet. Det kan vara allt från att låta Bris hålla aktiviteter på banan kostnadsfritt till att söka bidrag som gör det möjligt för klubben att göra skillnad.

**Med detta sagt** är det viktigt att även sköta om sina befintliga samarbetspartners, inte bara en gång per år utan helst vid olika tillfällen. Uppmärksamma när det går bra, beklaga när något trist har inträffat, bjud in till olika aktiviteter,



växla några ord när ni ser dem, ring, mejla och helt enkelt visa att klubben verkligen uppskattar samarbetet.

**Helst av allt vill** bolag skapa nya affärsmöjligheter och här kan en golfklubb hjälpa till genom att bjuda in till nätverksbildande träffar, där bolagens olika representanter får en chans att mötas och lära känna varandra.

**Ge inte upp** om ni endast får ett fåtal som tackar ja till första träffen. Ställ er inte upp inför alla och beklaga att det var så få som kom. Berätta hellre hur mycket ni uppskattar att just de som sitter där framför er faktiskt kom, och genomför aktiviteten precis som ni hade tänkt från början. Berätta hur viktiga de är för klubben och vilken skillnad deras bidrag gör för klubbens verksamhet. Då kommer de garanterat att vara fler nästa gång.

## Marknadskommitténs arbete

Som klubbledare förväntas man leda arbetet med att bygga och underhålla nätverket av samarbetspartners och med andra olika aktörer i närområdet och regionen.

**Det kan vara ogörligt** som klubbledare att hinna med att vårda alla samarbetspartners själv och att hålla nätverket vid liv. Det kommer ständigt nya personer på olika poster och att skapa förtroende tar tid. Därför kan det vara idé att, om det inte redan finns, skapa en marknads-kommitté eller marknadsgrupp där leda-möterna kan stötta klubbledaren i arbetet och ansvara för »sina« partners.

**Välj gärna in personer** med olika typer av arbetslivsbakgrund, så att klubben får ett så brett spektrum av potentiella bolag

## Vårda klubbens samarbetspartners väl!

som möjligt. Vissa klubbar anlitar en extern säljare som arbetar med sponsorintäkter mot provision.

**Det gäller också** att ha koll på vad som avtalats med en samarbetspartner, både denna säsong och över tid. Lägg därför tid i början på att bygga ett system för hur ni noterar vilka bolag klubben samarbetar med, vem som sponsrar, hur mycket och vad klubben ställer upp med, exempelvis att det ingår att bolaget får ha en företagsgolf, eller en prova på-golf. På det sättet blir arbetet mindre sårbart om någon person i kommittén slutar. Det går att gå tillbaka i rullorna och se hur sponsorarbetet sett ut över tid.

**Vissa sponsorer** väljer att ge ekonomiskt stöd, andra att bistå med tjänster. Notera dessa på olika sätt, så att det faktiska ekonomiska stödet tydligt framgår i resultatrapporten, det som går att omvandla i klubbens olika verksamheter. Om en partner skänker ett lass grus är det också otroligt värdefullt, men syns inte lika tydligt.



# Personal och arbetsmiljö.

**Under säsong är klubbledaren ständigt i händelsernas centrum. All verksamhet pågår samtidigt och den operativa ledaren är spindeln i nätet. På en normalstor golfklubb finns oftast bara en person på varje nyckelpost, expert på sitt område men sällan någon annans. Det gör organisationen väldigt sårbar.**

**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. Där finns oftast bara en av varje – en klubbchef, en tränare/pro, en greenkeeper, en ekonom, en kanslist, etc. De har dessutom olika arbetstider, målgrupper/kunder, arbetsuppgifter och arbetsplatser. Förutom personalen jobbar ofta ideellt engagerade medlemmar och entreprenörer på klubben.

**Alla ska kunna** möta medlemmar och gäster på ett bra och välkomnande sätt och ge ungefär samma svar på frågor. Därför behöver man skapa en teamkänsla där personalen arbetar mot samma mål och vision.

**Det är en utmaning**, särskilt som många är säsonganställda och kanske bara jobbar på klubben ett halvår, eller halvårsvis under några få år. Därför måste arbetet vara ständigt pågående och hållas levande.

**Några tjänster** på en klubb:

- **Banchef**
- **Mekaniker**
- **Banarbetare**
- **Klubbchef/vd/intendent**
- **Kanslist**
- **Ekonom**
- **Butikspersonal**
- **Receptionspersonal**
- **Pro/shopägare**
- **Klubbtränare**
- **Krögare**
- **Kock**
- **Serveringspersonal**

En klubbledare arbetar lika mycket året runt, arbetet ändrar bara karaktär. En säsong hinner knappt sluta, förrän planeringen inför nästa inleds. Det som inte är planerat innan nästa säsong är i gång, blir inte gjort. Som klubbledare har man en stor portion frihet i kombination med en minst lika stor portion ansvar. Därför är det lätt att jobba för mycket. Se över

arbetsituationen en gång per år och flagga om alltför mycket ansvar ramlar över på en person. Det är viktigt att som klubbledare kunna delegera både ansvar och arbetsuppgifter och ta hjälp av kun- nigt folk runtomkring.

**Under vintermånaderna** kan det vara läge att fundera över lösningar för att kunna klara av längre sjukskrivningar. Vem skulle kunna ta över betalning av fakturor och göra månadsrapporter om ekonomen/kanslisten är borta en längre tid, vem har kompetens nog att ta över ansvaret för skötseln av greenerna om klubbens banansvarige skadar sig och blir borta ett par månader under högsä- song? Se över utbildningsbehovet och vidareutbilda befintlig personal.

**En annan utmaning** är att arbetsgivaren de facto är en ideellt engagerad styrelse i en ideell idrottsförening. Kunskapen om personalfrågor och arbetsmiljö kan där- för variera kraftigt från tid till annan. Eftersom alla i styrelsen dessutom sitter där tack vare sin passion för golf, tenderar också golfen, spelet och banan att vara i fokus på styrelsemötena.

**I mindre klubbar** är det inte ovanligt att det saknas en anställd ansvarig för verk- samheten. Där har styrelsen tagit på sig driftsansvaret för klubben på ideell basis. Den främsta orsaken till att dessa klubbar inte har en anställd ledare är för att spara pengar. Styrelsen anser helt enkelt att omsättningen är för liten.

**Man anställer istället** ett par banarbetare och en kanslist på halvtid som svarar i telefon, sköter räkenskaperna och tar hand om löpande medlemsfrågor. Resten av arbetsuppgifterna – tävlingar, anlägg- ningsfrågor, arbetet med sponsorer,

marknad och kommunikation, junior- verksamhet, träning, visionsarbete, bidragsansökningar med mera – fördelas på styrelsen eller kommittéer.

**Det går att göra** liknelsen vid att starta ett nytt företag. Tänk er att ni har en bra affärsidé och tillräckligt med pengar för att dra i gång en verksamhet. Ni gör en marknadsundersökning och ser att det finns ett behov av er vara eller tjänst. Ni startar ett aktiebolag, gör en affärsplan och bygger ett kontor. Ni lägger ner ett par miljoner kronor på detta, men när verksamheten är i gång och ni är redo att få de första kunderna säger ni: Ja, nu anställer vi en kanslist på halvtid att skö- ta hela verksamheten, försäljning, kund- vård, produktion, marknadsföring och ekonomi, för att hålla nere utgifterna. Otänkbart, eller hur?

**Att driva en golfklubb**, som i grunden är en ideell idrottsförening, är precis lika komplicerat som att driva ett företag. För att hela tiden öka omsättningen, få fler medlemmar, fler sponsorer och för att

**Kompetens  
och engagemang  
är nyckeln till  
framgång!**

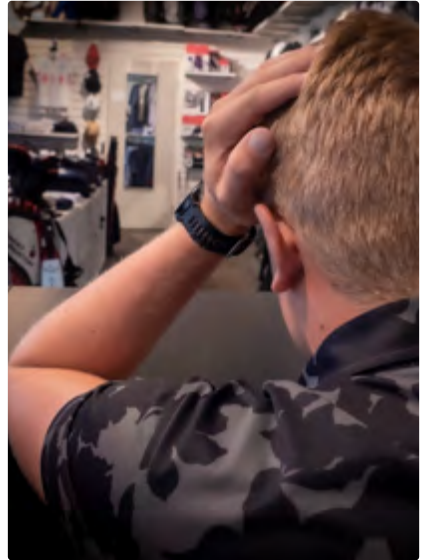
söka bidrag krävs aktiva personer med styrelsens mandat att agera. Med en omsättning på miljontals kronor krävs också utbildad personal som har järnkoll på ekonomin, ser till att uteblivna betalningar följs upp, att olika typer av stöd och bidrag söks i tid, att fakturor skickas ut, att kontantkassa och dagskassor stämmer med mera. Det kan handla om hundratusentals kronor i potten.

**Man kan säga** att varje anställd på klubben på ett eller annat sätt måste förtjäna sin egen lön och en duktig ekonom gör det absolut. Gör en noggrann kartläggning av era behov innan ni påbörjar en rekrytering. En misslyckad rekrytering kan orsaka stor skada.

**Anställd personal** kräver också ett fokus på arbetsmiljön. Och det är styrelsen som är personalens arbetsgivare. Det ska precis som på »vanliga« arbetsplatser finnas:

- **Säkerhetsföreskrifter**
- **Riskanalyser**
- **Ergonomiskt utformade arbetsplatser**
- **Bra belysning**
- **Förebyggande arbete**
- **Semesterersättning**
- **Pensionsavsättning**
- **Fackliga representanter**
- **Tydliga arbetsbeskrivningar**
- **Anhöriglistor**
- **Anställningsavtal**
- **Introduktionsrutiner för nyanställda**
- **Arbetsscheman**
- **Försäkringar**
- **Möjlighet till vidareutbildning**
- **Utvecklingssamtal**
- **Lönesamtal, etc**

På [golf.se](http://golf.se) hittar du mallar för riskhantering, åtgärdsplan och kontinuerligt säkerhetsarbete.



**Gröna Arbetsgivare** har bred erfarenhet av arbetsgivarfrågor inom de gröna näringarna och däribland golf. Läs mer om organisationen på [grona.org](http://grona.org).

## Entreprenörer på klubben

Det är vanligt att entreprenörer driver restaurang, shop och träning på klubben. De har egna mål med sin verksamhet och egen anställd personal. Det krävs målmedvetenhet och tydlighet från klubbens sida för att skapa gemensamma målbilder för hur klubben ska uppfattas och hur medlemmar och gäster ska bemötas. Skriv noggranna avtal och försök hitta vinn-vinn-lösningar, med fördelar för både klubben och entreprenören.

**Fundera då och då** på konsekvenserna av att klubben tar över verksamheterna i egen regi. Vad skulle det innebära ekonomiskt, personalmässigt och för klubbens medlemmar?



# Klubbens ekonomi.

**Det är viktigt att följa klubbens ekonomiska situation genom att ta fram månadsrapporter. Lika viktigt är att se hur klubben går över tid. Ta fram siffror fem år tillbaka, dela in redovisningen i olika mätbara verksamheter och dela upp utgifter och intäkter så att det går att följa om satsningar har gett önskad effekt.**

**När hösten kommer** är det dags att göra en summering och utvärdering av golfåret som gått, kanske utifrån resultaten i en medlemsenkät eller samla alla krafter på klubben till en gemensam dag för att fundera över framtiden. Hur ser läget ut just nu, och vilka mål vill vi sätta? Det är också hög tid att göra en mer detaljerad prognos för innevarande budgetår och lägga nästa års budget. Gör redovisningen transparent, lättläst och begriplig för medlemmarna.

**Förslag på hur** hur klubben kan gruppera sina intäkter och kostnader:

## Intäkter

- Medlemsavgifter
- Marknadsintäkter
- Tävlingsavgifter
- Greenfee
- Drivingrange
- Idrott/träning
- Anläggning (hyror etc.)
- Kansli

## Kostnader

- Medlemmar
- Marknad
- Tävling
- Anläggning (personal/övrigt)
- Kansli (personal/övrigt)
- Idrott/träning (personal/övrigt)
- Drivingrange
- Avskrivningar
- Räntor

**Följ utvecklingen genom att sätta nyckeltal.**





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.

## Aktiebolag

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

**Från och med** 1 november 2010 behöver mindre privata aktiebolag inte ha revisor i bolaget, förutsatt att bolaget inte uppfyller minst två av tre av nedanstående villkor under de två senaste räkenskapsåren.

- **Fler än tre anställda**
- **Mer än 1,5 miljoner kr i balansomslutning (summan av alla tillgångar)**
- **Mer än 3 miljoner kr i nettoomsättning (omsättning exklusive 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. Tänk också på att det behöver skrivas avtal mellan föreningen och driftbolaget, som stipulerar hur förhållandet ser ut, vem som hyr vad av vem, för hur mycket, om personal delar

## Ett visst mått av krismedvetenhet är på sin plats. Vad som helst kan hända när man dagligen har ett stort flöde av medlemmar och gäster samt personal på klubbhusområdet och ute på banan.

sin tid mellan föreningen och bolaget etc. Ta gärna hjälp av klubbens revisor.

### Krismedvetenhet

Ett visst mått av krismedvetenhet är på sin plats. Vad som helst kan hända när man dagligen har ett stort flöde av medlemmar, gäster och personal på klubbhusområdet och på banan. När det gäller olyckor och sjukdomsfall är det viktigt att ha en uppdaterad krisplan, som också är kommunicerad till ledning och personal.

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



# Att leda i förändring.

**Att starta ett förändringsarbete innebär en kraftanstrengning och kan kännas som en oöverstiglig puckel med allt annat arbete som också ska göras. Men väl över puckeln känns både den ordinarie arbetsbördan och förändringsarbetet lättare.**

**För att ett förändrings-** eller utvecklingsarbete ska få effekt är det viktigt att ha vissa grundbultar på plats, en vision, verksamhetsidé och värdegrund. Allt utvecklingsarbete måste börja med frågorna: Vilka är vi? Hur vill vi uppfattas? Vad är vårt nuläge och önskade läge?

## Visionen

En vision beskriver vart klubben siktar, ett oprecist beskrivet framtida drömläge och grunden för allt utvecklingsarbete. Den behöver varken vara realistisk eller nåbar, men ska vara ett läge att ständigt sträva mot.

**En vision ska** vara lätt att förstå och kommunicera. Ta till exempel Ikeas vision »att skapa en bättre vardag för de många människorna«. Den förklarar syftet med verksamheten för Ikeas egen organisation och anställda, men är också attraktiv för de som handlar i varuhuset.

**Visionen måste vara** förankrad i klubbens mylla och kännas genuin. Medlemmar, ideellt engagerade och personal ska känna igen sin klubb i visionen. Den ska vara tydlig och enkel, men omfattande i sitt innehåll.

## Verksamhetsidé och värdegrund

Verksamhetsidéen berättar varför klubben finns till, vilka den vänder sig till och hur erbjudandet ser ut eller vilka behov detta tillfredsställer hos de klubben vänder sig till. Värdegrunden beskriver vad klubben står för, alltså en känsla och övertygelse som är gemensam för klubben. Helst ska den gå att sammanfatta i tre värdeord/ledord, som tillsammans beskriver klubbens värderingar.

**Visionen är  
grunden för allt  
utvecklingsarbete.**

**Med klubbens** vision, verksamhetsidé och värdegrund som utgångspunkt är det dags att skapa verkstad och fundera över vad klubben är bra på, vad som kan förbättras och vad som är viktigt. Det är omöjligt att springa på alla bollar. Därför måste det finnas en röd tråd i verksamheten, en prioriteringsordning och en handfull mätbara mål att styra mot.

**De långsiktiga** målen, fokusområdena och strategierna ska vara grundstenarna för verksamhetsplaner, de aktiviteter som görs på klubben och de arbetssätt vi använder för att nå målen. De ska vara transparenta och omfatta alla områden, som klubben, medlemmar, entreprenörer, konkurrenter, styrelse/kommittéer, anställda, ekonomi och golfbana. Målen ska vara väl definierade och med mätbara nyckeltal. Annars finns risken att man genomför åtgärder som sedan måste skrotas eller revideras efter kort tid.

## Nuläge – önskat läge

Ta reda på var klubben befinner sig nu, så att det finns områden att utgå ifrån på vägen mot målet. Det finns ett antal nyckelområden att titta närmare på:

**Golfare/medlemmar:** Vad tycker de? Vad visar enkäterna? Ökar eller minskar de?

**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 beslutsprocesserna?

**Kommitté- och styrelseledamöter:** Finns intresse att engagera sig ideellt? Hur ser strukturen ut? Finns behov av nya grupper, eller att avveckla? Känner sig ledamöterna delaktiga? Har de befogenheter och budgetansvar?

**Organisationen:** Har klubben en tydlig bild av vilken kompetens och erfarenhet som behövs för att uppnå önskade förändringar?

# Det är omöjligt att springa på alla bollar. Därför måste det finnas en röd tråd i verksamheten, en prioriteringsordning och en handfull mätbara mål att styra mot.

**Arbetsprocesser:** Hur väl fungerar klubbens rutiner? Finns tydliga instruktioner för hur saker och ting ska göras och rapporteras, eller gör många människor många olika saker på olika sätt? Finns processer som kan avslutas?

**Åtta områden** att ha koll på:

- **Medlemsnöjdhet**, konkurrensen, klubbens utbud av tävlingar, träningar och aktiviteter.
- **Omvärldskoll** – nya trender, produkter och tekniker.
- **Effektivitet** – fokus på kärnverksamheten och mot uppsatta mål.
- **Fysiska och ekonomiska resurser** som sponsring, medlemsintäkter, egendom.
- **Vinstmarginalen** – alltså möjligheten att investera/återinvestera.
- **Klubbledningen/styrelsen.**
- **Anställda** – relationer, organisation, ansvarsroller.
- **Samhällsansvaret** – regler, lagar, förordningar, etiska frågor.



## Förändringsarbetet

Möjligheten att ett projekt eller förändringsarbete genomförs som planerat är beroende av två viktiga förutsättningar. Dels hur genomarbetat, motiverat och välplanerat arbetet är, dels hur målet/lösningen accepteras av alla inblandade.

- **Är alla med?**
- **Vilka är nyckelpersonerna?** (Inte nödvändigtvis alltid de »självkla».)
- **Vem kan ansvara** för genomförandet?
- **Gå igenom** vad, varför, när, hur, var och vem
- **Var transparent och kommunicera** förändringsarbetet.

**Planerade förändringar** ska vara:

- **Specifika**
- **Mätbara**
- **Nåbara**

- **Realistiska**
- **Tidsatta**

I arbetet på en klubb är man ofta överöst med arbetsuppgifter, under tidspress och med många viktiga ärenden på gång samtidigt. Många klubbar har också en skelettbemanning, vilket innebär att arbetsbelastningen stundtals kan vara väldigt hög. Därför gäller det att prioritera. Det kan vara nödvändigt att kapa vissa delar i verksamheten för att kunna skapa utrymme för nya, mer attraktiva.

**Tre goda råd:**

- **Gör rätt saker**
- **Gör saker rätt**
- **Skapa rätt förutsättningar.**

# Klubbrådgivning.

**SGF erbjuder ett brett team av rådgivare; klubb- rådgivare, bankkonsulenter, idrottsrådgivare samt klubb- och spelarsupport som stöd för att utveckla klubben och er verksamhet.**

**SGF:s rådgivare** finns som ett stöd för både ideella föreningar och golfbolag att hantera utmaningar och utveckla ett effektivt arbetssätt för att förflytta klubben till önskat läge.

**Klubbrådgivarna**, bankkonsulenter och idrottsrådgivarna arbetar regionalt mot alla Sveriges golfklubbar och golfbolag för att skapa välmående golfanläggningar. Beroende på vilka frågor som finns på klubbens bord just nu kan stödet skraddarsys i stort och smått.

Här presenteras ett axplock av den verktygslåda som erbjuds för klubbledningen.

## Styrelsen i fokus

En halvdagsutbildning som hålls som en del i klubbens utvecklingsarbete och skraddarsys just för din golfklubbs behov och utmaningar. Den vänder sig till styrelser i golfklubbar och golfbolag som jobbar aktivt med att utveckla klubbens verksamhet, och ger grundläggande och viktig kunskap om uppdraget samt verktyg att säkerställa utvecklingen.

## Juridik, skatt och försäkring

SGF har en omfattande kunskaps- och rådgivningsbank inom juridiska, skatterättsliga, försäkringsmässiga och ekonomiska områden med material och länkar till skattehandboken, ekonomihandbo-

ken, lagar och regler, regler för fordon i golfspel och banskötsel, försäkringar, arbetsgivarfrågor, säker golf, restaurang, bygglov och entreprenad med mera.

## Enkätverktyget Players 1st

Players 1st är kostnadsfritt och används av en majoritet av Sveriges golfklubbar samt ett flertal andra länder. Players 1st är ett kraftfullt arbetsredskap för att över tid skapa ett utvecklings- och förbättringsarbete på klubben för både medlemmar, gäster och personal.

## Statistik och rapporter ur GIT

Golfens IT-system (GIT) är ett av Sveriges största bokningssystem. I systemet finns också Min Golf, där golfspelarna bokar starttider, sköter sitt handicap, anmäler sig till tävlingar och hanterar sina uppgifter. Ur GIT kan klubben ta fram rapporter och nyckeltal, samt mäta sin verksamhet och sina aktiviteter på olika sätt.

## Golfens jämställdhetsutbildning

Att arbeta med och ta ställning för jämställdhet blir allt viktigare när medvetenheten om frågorna ökar i samhället. Genom klubbutvecklingsprogrammet Vision 50/50 får golfklubbar kunskap, metoder och en verktygslåda som stöd för långsiktiga förändringar för ett mer inkluderande och jämställt Golv Sverige.



**Kontaktuppgifter  
hittar du på  
[golf.se/radgivning](https://golf.se/radgivning)**



## **Om författaren:**

Lena Lindström är klubb­rådgivare på Svenska Golf­förbundet.

Hon har tidigare arbetat sex år som klubb­chef/vd på Umeå Golfklubb. Innan dess var hon journalist på Västerbottens­Kuriren, varav tio år som lokalredaktör och tio år som närings­livsreporter.



# Svenska Golfförbundet

Svenska Golfförbundet

Adress: Box 11016, 100 61 Stockholm

Besöksadress: Skansbrogatan 7

Kontakt: [golf.se/kontakt](http://golf.se/kontakt)

Internet: [www.golf.se](http://www.golf.se)