

## PM 1: FÖRSLAG TILL STRATEGI- OCH VERKSAMHETSPLANERINGSMODELL FÖR SGF

Arbetsgrupp: Brittmarie Eriksson, Maivor Isaksson, Björn Wibom, Gunnar Håkansson, Håkan Forsberg och Bruno Hedlund, ordförande.

### 1. UPPDRAGET

Svenska Golfförbundet (SGF) har under en längre tid haft brister i den strategiska verksamhetsplaneringen, vilket inverkat menligt på verksamheten. Det avser såväl innehållet, inriktningen av verksamheten, samt processen för planering och uppföljning. Ovanstående arbetsgrupp har haft uppdraget från FM 08 att:

- Föreslå målstruktur som knyter samman nivåerna och medger måluppföljning.
- Föreslå process, arbetsgång och tidslinje för den strategiska planeringsprocessen i förbundet, utgående ifrån tre nivåer: klubb, mellannivå och förbunds nivå.
- Göra en översyn av nuvarande vision, värdegrund, strategier och mål och lägga ett arbetsutkast för vidare bearbetning i förbundets normala planeringsprocess.
- Att presentera resultatet vid GDF-Konferens och Golftinget 2008.

### 2. BAKOMLIGGANDE PROBLEMBILD

I den nuvarande planeringsprocessen har arbetsgruppen identifierat följande svagheter:

Vi har en tradition av brist på samhörighet och samordning i organisationen sedan 25 år tillbaka, med större eller mindre konflikter mellan olika nivåer, "vi och dom". Detta resulterar i ingen, eller mycket dålig koppling mellan de olika nivåerna i planeringsprocessen (klubb, mellannivå och förbund) vilket gör att resultatet inte blir en samlad strategisk planering för golfrörelsen.

Delaktigheten i verksamhetsprocessen är låg, eftersom planering på de olika nivåerna inte är integrerade, med stora brister vid genomförandet som följd.

Det är dålig lojalitet i beslutsprocessen. Detta beroende på bristande förankring och kommunikation och resultatet blir att "det man inte känner igen eller varit med och beslutat om, vill man inte heller genomföra".

Det är dålig input från klubb och även regional nivå. Detta måste lösas både genom att stimulera dessa till att engagera sig i processen och därmed möjliggöra en förbättrad kunskapsinhämtning för förbundets centrala delar

Golforganisationen har ingen förankrad process för mål/strategiarbetet, vilket ger oklara roller och ansvarsfördelning.

Det finns ett stort behov av att kontinuerligt göra och uppdatera en omvärlds- och trendanalys för golfen och att utnyttja golfens intressenter i denna.

Vi saknar process och verktyg för att följa upp verksamheten, och därmed blir det svårt att införa förbättringar.

Marknaden omkring oss har också förändrats, där en evig uppgång bytts mot minskat spel och en ny syn på spelet, en överkapacitet som ger hårdare konkurrens och allmänt hårdare tider. För att överleva som organisation i dessa tider, måste vi arbeta tillsammans mot gemensamma mål.

I övrigt finns också en fullödlig problembeskrivning gjort av utredningen för Verksamhet och Organisation se (2008-05-12), kap 4.1.1-2 och 4.2.1-2.

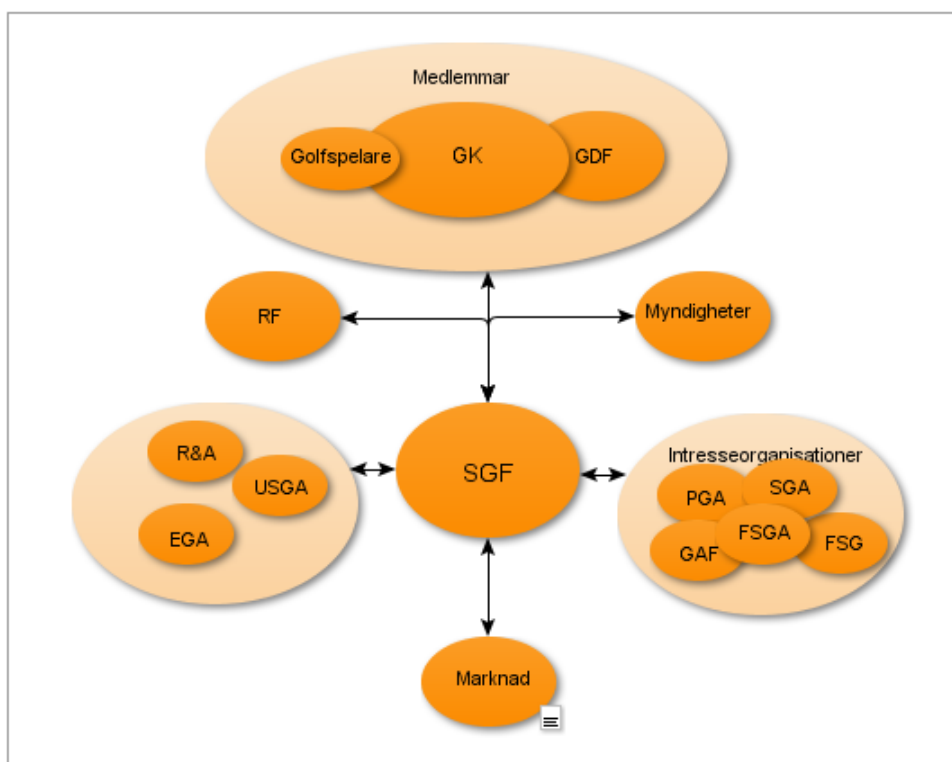
### 3. INTRESSENTANALYS

En översiktlig intressentanalys visar att:

Legala och andra styrande förutsättningar i den strategiska planeringen ges av:

Staten med anknutna myndigheter, RF och "Governing bodies" såsom (R&A, USGA, EGA), ger restriktioner för vår verksamhet.

Intressenter som är viktiga att lyssna på och samarbeta med är FSG, PGA, SGA, GAF och FSGA.



Powered by 2c8 Modeling Tool

Vi bedriver verksamheten för:

Klubben, golfspelaren, och regionen och det är klubben som är vår uppdragsgivare.

**Den strategiska planeringen skall alltså utgå ifrån klubbens förutsättningar och behov.**

Vi måste dock i planeringsprocessen beakta medlemmens medlem, alltså golfspelaren, för att ge rätt bild och förutsättningar.

Övriga intressenter är affärspartners, tillverkare/leverantörer och informationsgivare i processen. För fullständig intressentanalys, se även Verksamhet och Organisation, kap 5.4 och 6.4.

#### 4. MÅLSTRUKTUR

För att kunna sätta mål som omfattar och accepteras av hela organisationen, måste vi göra en bra omvärldsanalys och definiera var vi befinner oss som organisation och vart vi siktar. I planeringsprocessen måste vi fånga upp input från klubbens och mellannivåns planeringsprocesser, för att säkerställa att man på central nivå arbetar med rätt stödjande verksamhet.

Vidare har vi att ta hänsyn till de uppgifter vi fått som specialidrottsförbund i RF

Mål som sätts skall vara konkreta och mätbara och i möjligaste mån också gå att följa, dvs strategier på en nivå skall ge målformulering på nästa.

Arbetsgruppen kan också konstatera att vi i arbetet med mål, strategier och verksamhetsplaner, sätter mål som har olika påverkansgrad på förbundets totala verksamhet, denna är viktig att ange och kan indelas i:

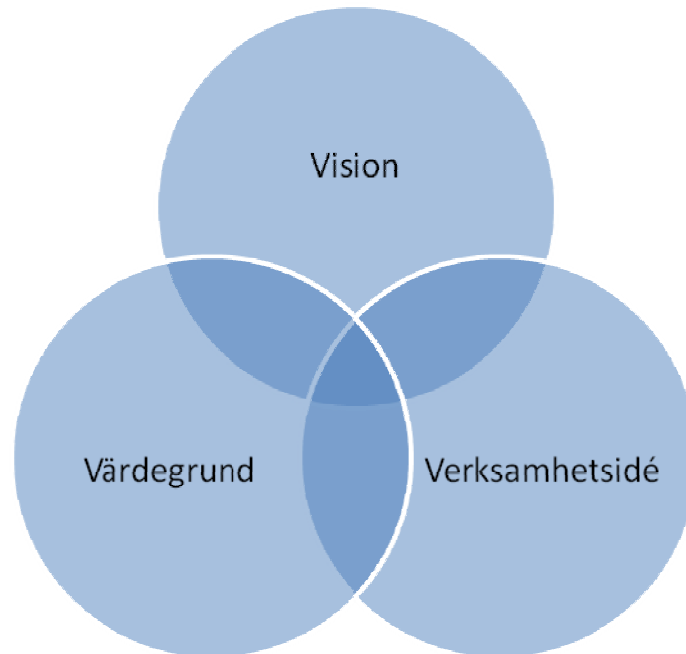
**Stödjande verksamhet**, som bankonsulenter, föreningsrättslig rådgivning mm, där det är klubbens behov som styr nyttjande och medverkan, stödjande mål.

**Utvecklande verksamhet**, där hela organisationen bör ställa upp och arbeta för på FM fattade beslut, till exempel rekryteringsmål för kvinnor eller styrelserepresentation av juniorer, där framgång kräver att en majoritet av klubbar ställer upp på målen, utvecklande mål.

**Styrande verksamhet**, som hcp-sättning, regler, juridik etc., som kräver implementering genom hela förbundet och att alla nivåer följer fattade beslut, styrande mål.

Dessa typer av mål finns på både central och regional nivå.

#### 4.1 Förslag på framtida struktur för SGFs verksamhetsplan



Vision, värdegrund och verksamhetsidé är de tre byggstenar som skall vara styrande och vägledande för hela förbundet och därför är det viktigt att hela organisationen engageras i framtagandet av dessa samt att vi förankrar dem väl.

##### **Vision**

Visionen skall vara det nästan ouppnåeliga tillstånd vi vill nå upp till i framtiden (mer än 10 års sikt) och bör vara lätt att kommunicera. Frågor man måste ställa sig är:

- Är den realistisk?
- Är den utmanande?
- Hur påverkar det hur vi sätter målen?
- Inspirerar den alla?
- Vad signalerar förändringen?

### **Verksamhetsidé**

Verksamhetsidéen skall vara en beskrivning av vad vi skall göra, hur vi skall göra det och för vem.

### **Värdegrund**

Värdegrunden skall ange de värderingar som skall genomsyra förbundet och de krav som vi ställer på verksamheten. Värdegrunden skall bygga på vår historia och tradition, men anpassas så att den kan verka i nutid. Spelet golf har en värdegrund, men uppgiften är att skapa en för arbetet inom SGF i samklang med den för spelet.

### **Verksamhetsmål**

Med utgångspunkt i vision - värdegrund - verksamhetsidé formulerar vi mål för verksamheten.

Arbetsgruppens uppfattning är att verksamhetsmål bör sättas för organisationen inom följande målområden:

#### **Sport**

- Idrott
- Spel
- Friskvård

#### **Medlemmar/Golfspelaren**

#### **Ekonomi/Affärsverksamhet**

#### **Miljö/Bana**

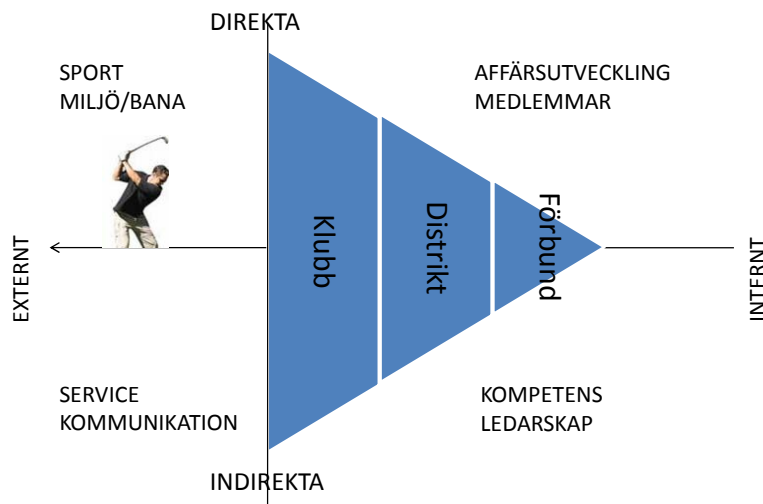
#### **Kompetensförsörjning**

#### **Kommunikation/profil**

#### **Ledarskap**

#### **Service/"Konsulting"**

## Målstruktur?



När vi operativt formulerar mål för den kommande verksamhetsperioden bör vi fundera över:

- Hur skall vi sätta målen i förhållande till vilka områden vi skall ha fokus på?
- Hur kommer målet att brytas ned i organisationen?
- Vem skall bestämma målet? Hur skall vi förankra målen?
- Hur många mål kan vi ha i fokus?
- Hur skall vi följa upp mål?
- Kan vi inleda en process med transparent målsättning i hela GOLF SVERIGE om SGF går före?
- Skilj på mål (mätbara) och regler (binära, 1 eller 0)
- Vilka konsekvenser får det att bryta mot mål/regler?

Vi skall också för varje mål tydligt ange om det är av styrande, utvecklande eller stödjande karaktär. Det är viktigt att ånyo poängtera att målstrukturen skall utgå från klubbarnas behov.

### Strategier

För varje målområde skall strategier, arbetsätt och vägar, för att nå målen anges. Strategierna på en nivå, skall vara målangivande på nästa.

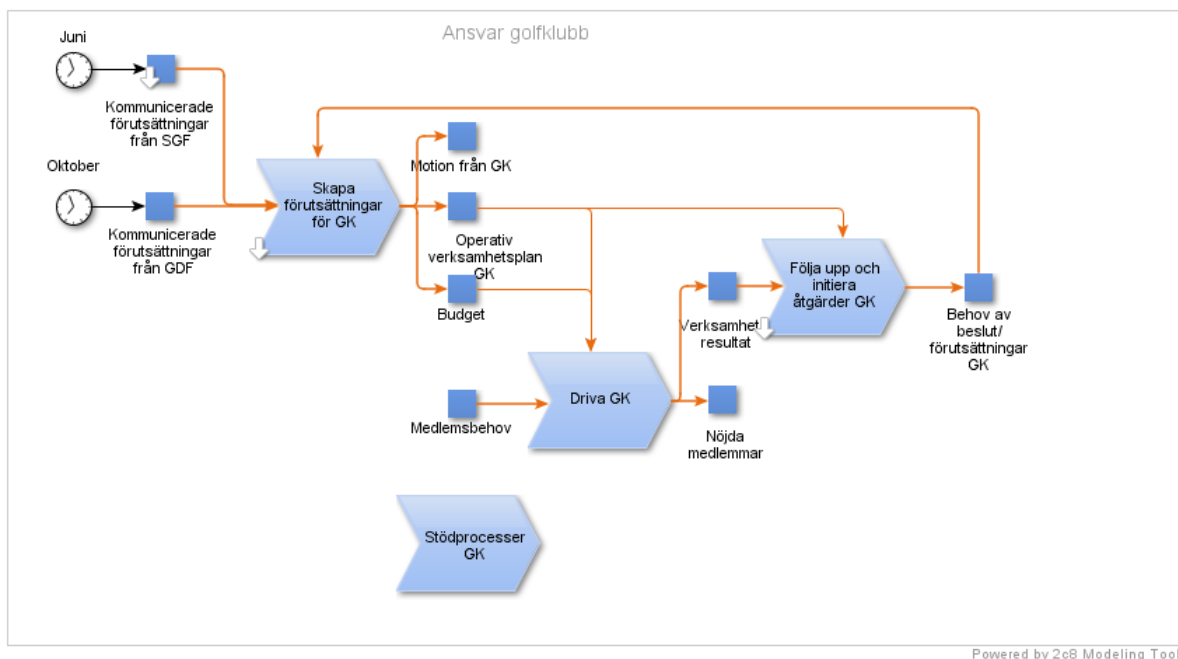
## Aktiviteter

Aktiviteter kopplade till mål/strategier finns som bilagor till verksamhetsplanen.

## 5. PLANERINGSPROCESSEN

### 5.1 Den löpande planeringsprocessen

Som tidigare konstaterats, skall verksamhetsplaneringen utgå från klubben och då är det två kommunikationsprocesser som måste fungera. Den ena processen är att man på mellannivå samlar, bereder och vidarebefordrar output från klubben, till exempel motioner, behov av eller synpunkter på service eller problemområden som måste beaktas. Den andra processen är att man från central eller regional nivå söker eller ger information som kommer att påverka planeringen och i det sistnämnda fallet behöver vi utveckla verktyg som enkäter för att effektivt bedriva detta arbete.

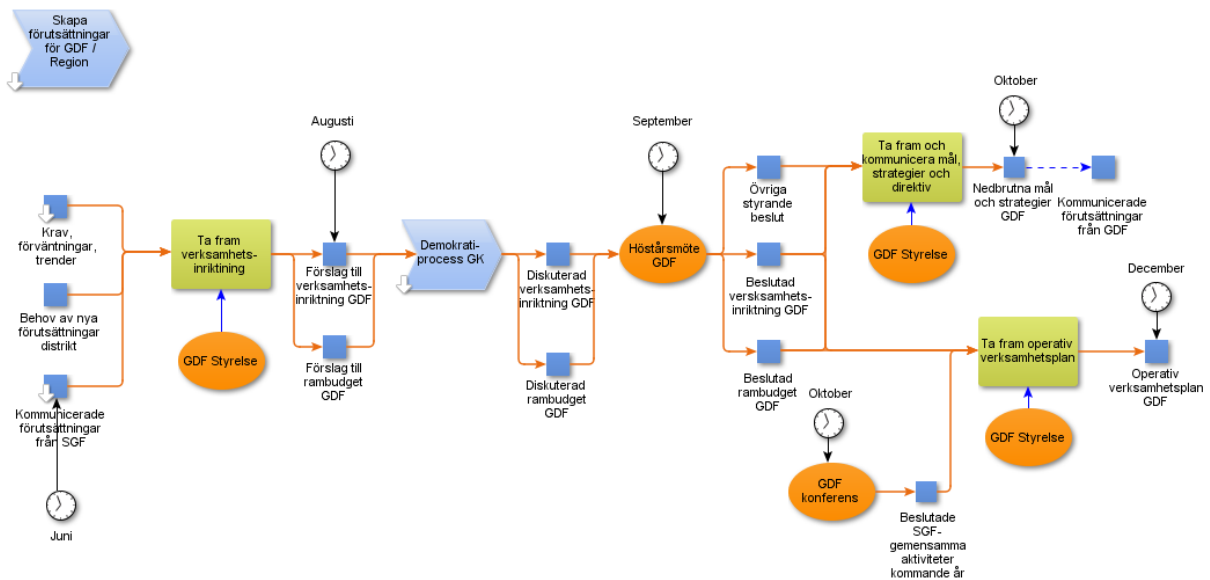
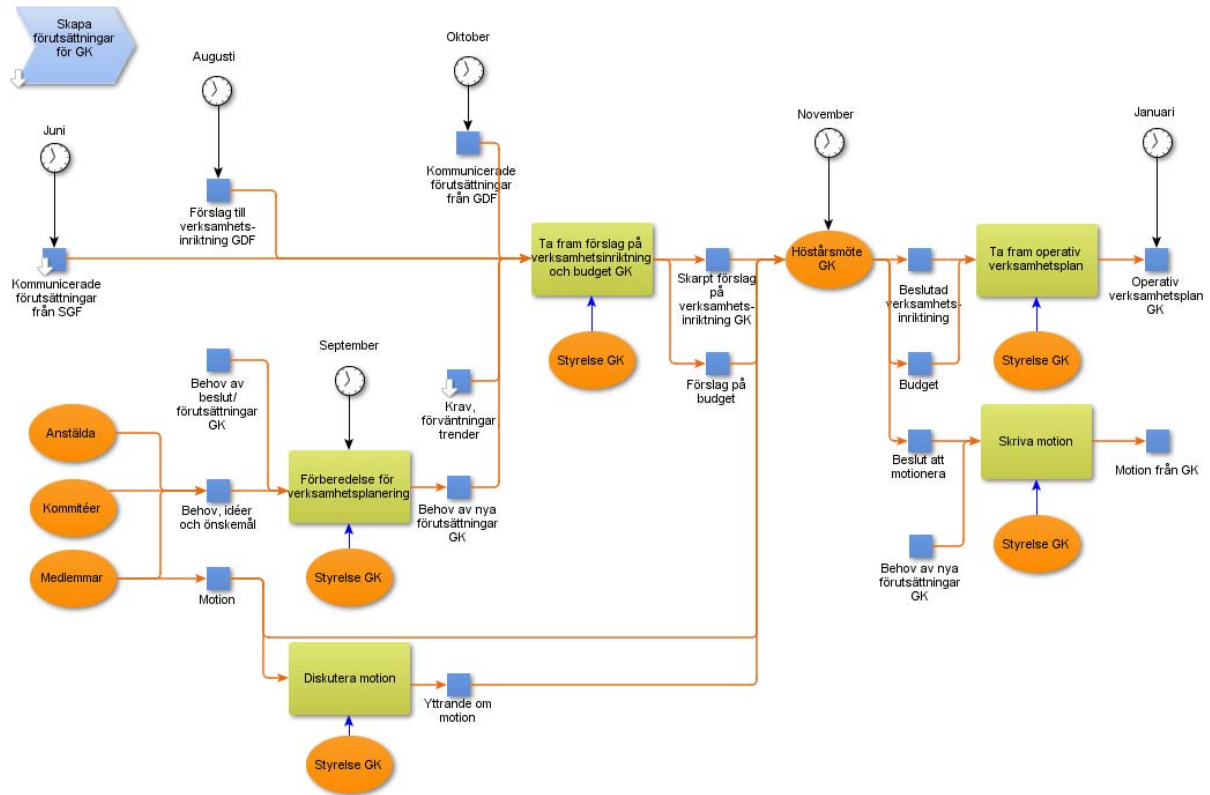


I en komplex organisation som ett idrottsförbund, är det svårt att få en total överensstämmelse mellan den demokratiska processen och verksamhetsplaneringsprocessen. I nedanstående tidsaxel har vi koncentrerat oss på att få en bra och löpande planeringsmodell, som adresserar områdena planering - genomförande - verksamhetsuppföljning. Målsättningen med tidsutläggningen av de olika momenten har varit att:

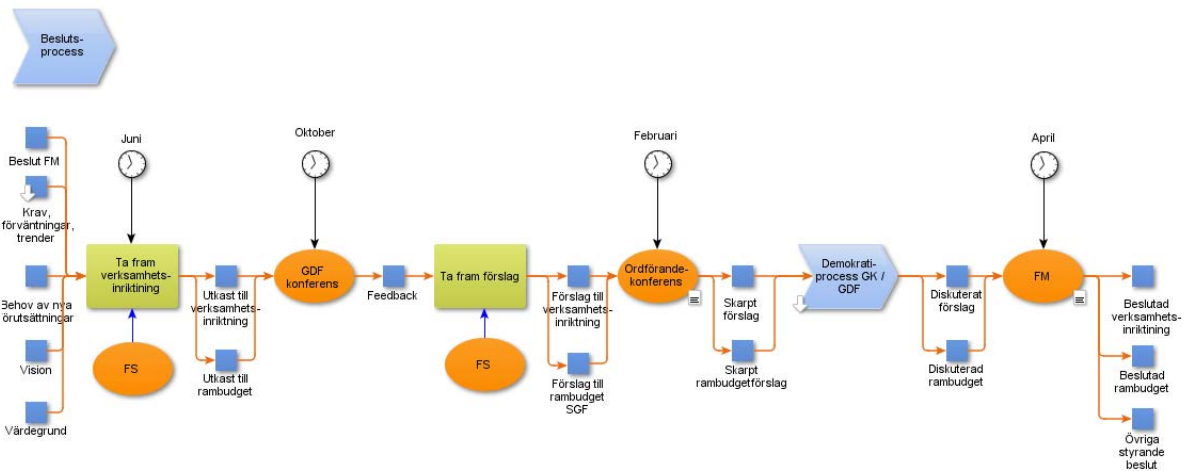
- Skapa förutsättningar för att olika nivåer har möjlighet till att inhämta bakgrundsmaterial.
- Ge rimlig tid till kommunikation och förankring av mål och strategier.

- Länka verksamhetsplaneringen till den demokratiska processen.

Arbetsgruppen föreslår nedanstående tidsplanering av det löpande verksamhetsplaneringsarbetet.







För fullständiga processkartor hänvisas till bilaga 1, Processkartor.

## 5.2 Den strategiska planeringsprocessen

Den strategiska verksamhetsplaneringen bör vara rullande med tre till fem års horisont och genomförs på central och regional nivå. Vid dessa planeringstillfällen skall det finnas uppdaterad omvärlds- och nulägesanalys samt problem- och framtidsbeskrivningar från olika nivåer, från ideell och operativ organisation. Det är av stor betydelse att resultaten från denna strategikonferens kommuniceras och förankras i golfrörelsen, med fördel på ett golfting och sedan går in i den löpande verksamhetsplaneringen.

Exempel på möten och organisation av dessa som kan ingå i verksamhetsplaneringsprocessen finns i bilaga 2, Planeringsunderlag - möten

## 6. KONSEKVENSER AV INFÖRANDET

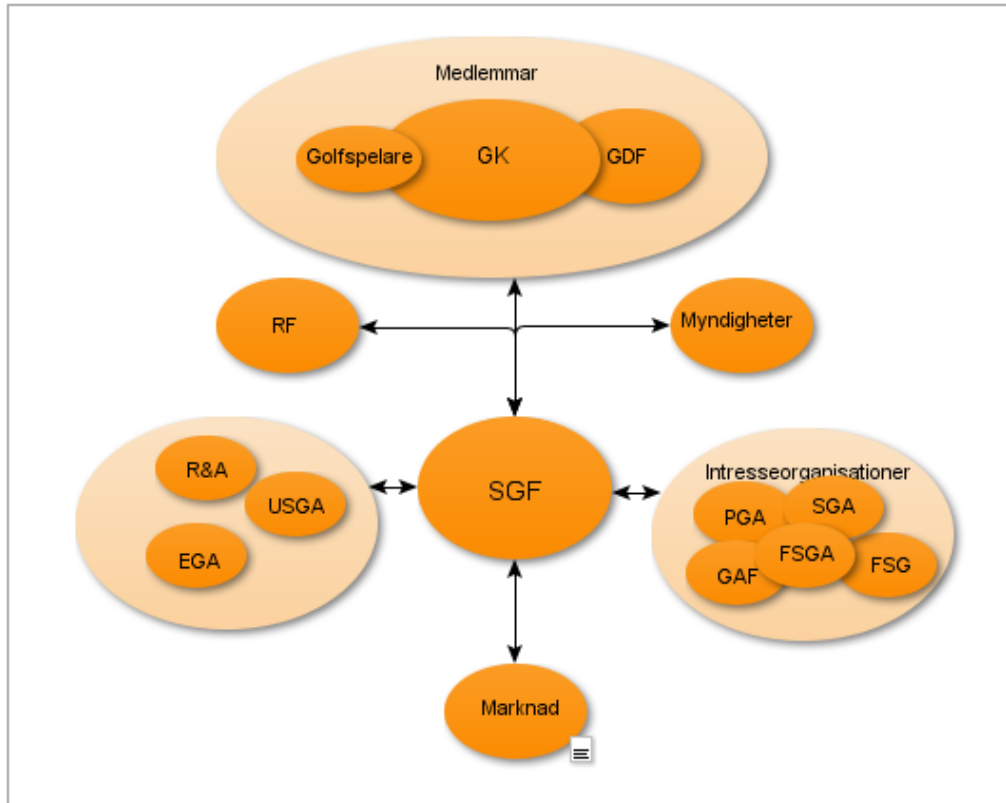
Att vi ändrar verksamhetsmodellen och i förbundet sätter fokus på verksamhet istället för organisation, kommer att ha avgörande betydelse för att lösa de brister vi identifierat.

Om förbundet beslutar att införa föreslagen modell, finns det en mängd konsekvenser, som vi i detta arbete inte beaktat, men som måste beaktas vid genomförandet och som listats nedan.

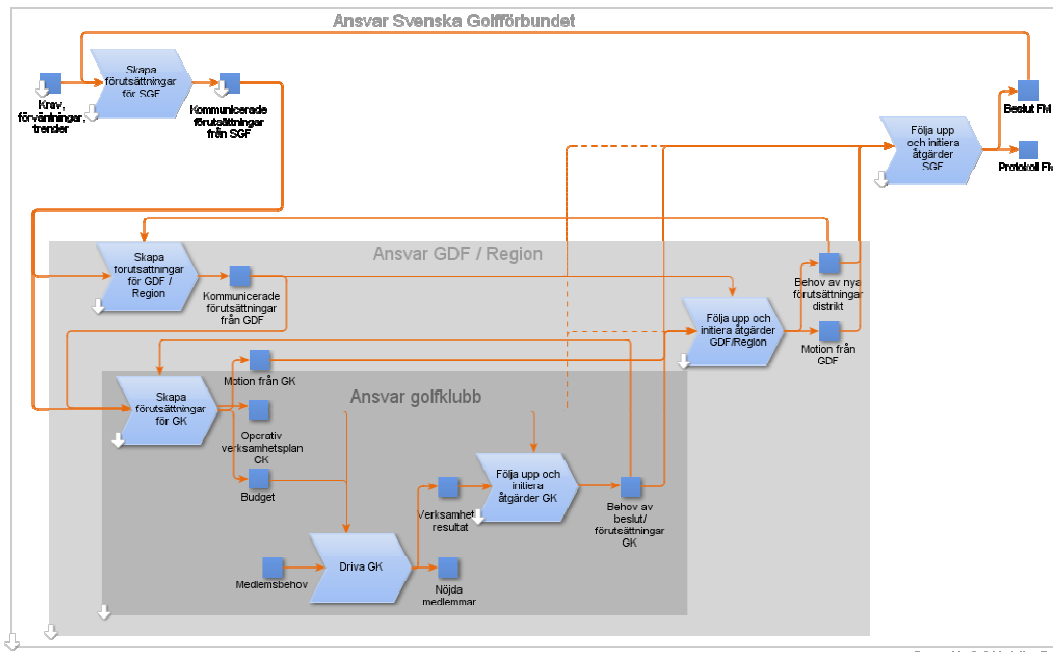
1. Förslaget måste synkroniseras med organisationsutredningen.
2. Vi måste genomföra stadgeändringar vad gäller möten och deras förläggning i tiden.
3. Vi måste vässa vår omvärldsanalys och ta fram verktyg/metoder för inhämtande av fakta.
4. Vi måste finna bra former för planeringssamverkan med våra intresseorganisationer.
5. Vi får ny inriktning och innehåll på GDF konferens och Rådslag och eventuellt behov av Golfting.

6. Vi bör se över befintlig planeringshjälp och instruktioner.
7. Finna nyckeltal som kan konsolideras genom hela organisationen.
8. Beakta vilka konsekvenser som skall finnas, om någon nivå inte följer fattade beslut om mål.
9. Göra en detaljerad införandeplan innehållande
  - Kritiska framgångsfaktorer
  - Riskanalys
  - Formalia
  - Förändringsledning
  - Tidplan
  - Utbildning
  - Kommunikationsplan
10. Ta fram verktyg och rutiner för att genomföra verksamhetsrevisioner centralt, men även regionalt.

BILAGA 1. PROCESSKARTOR

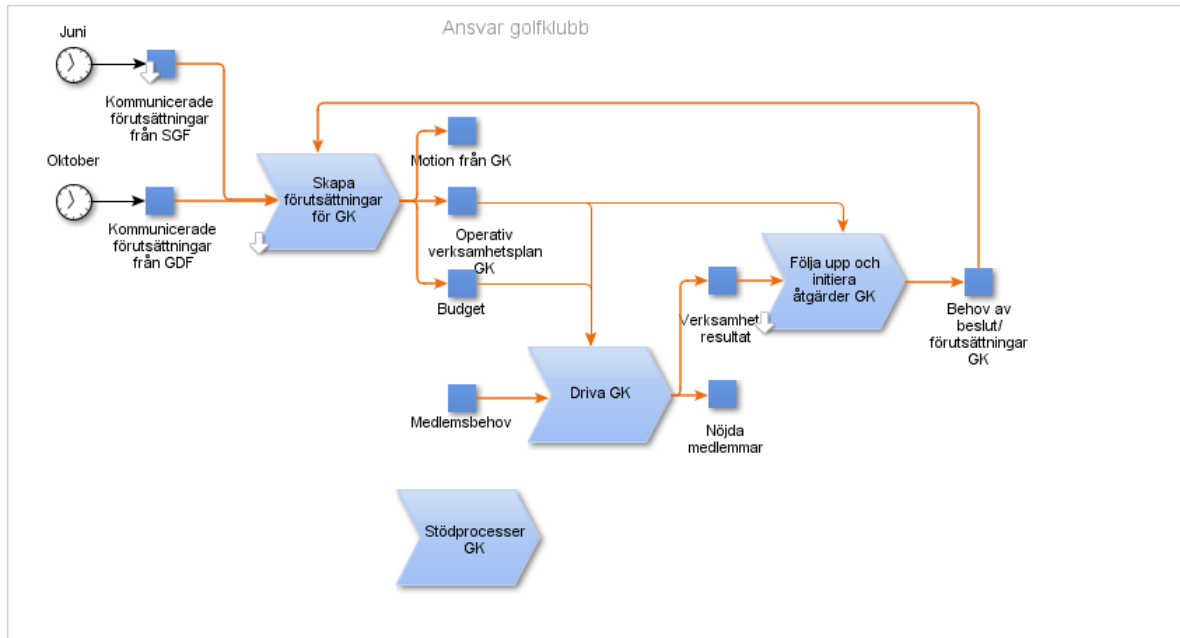


Powered by 2c8 Modeling Tool

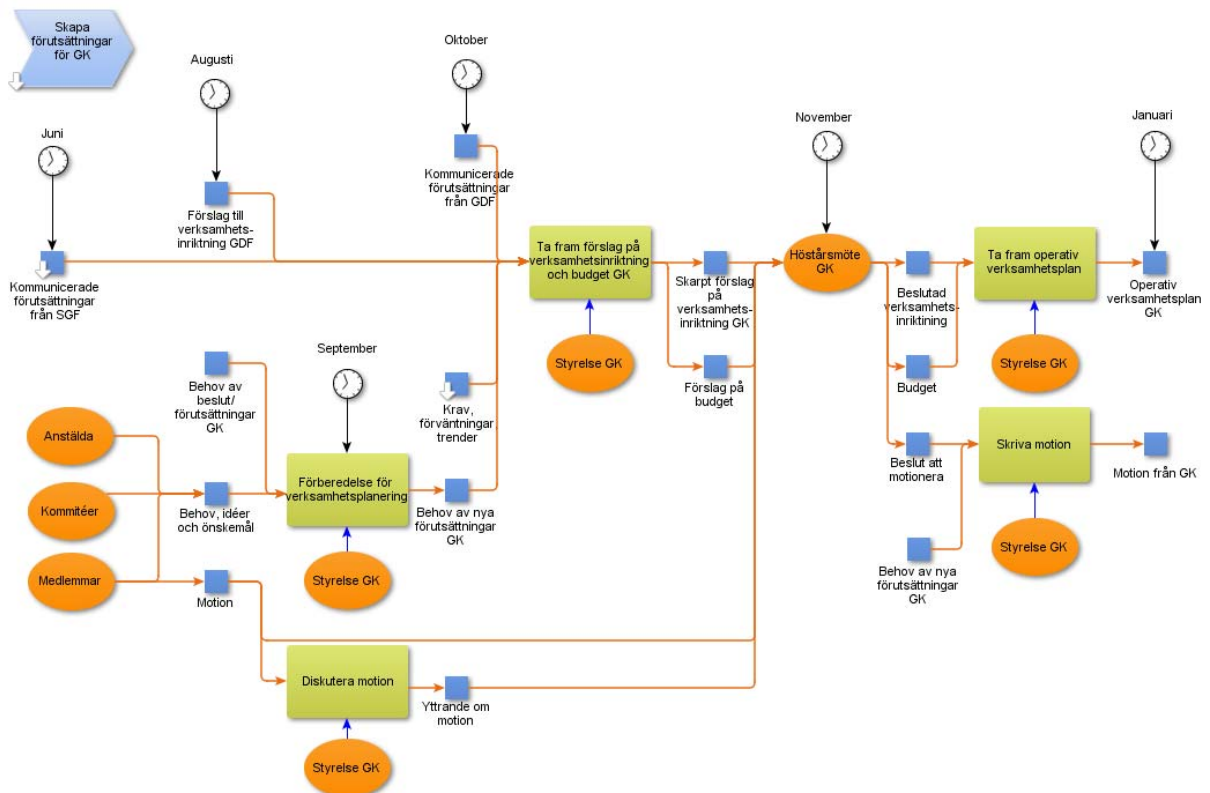


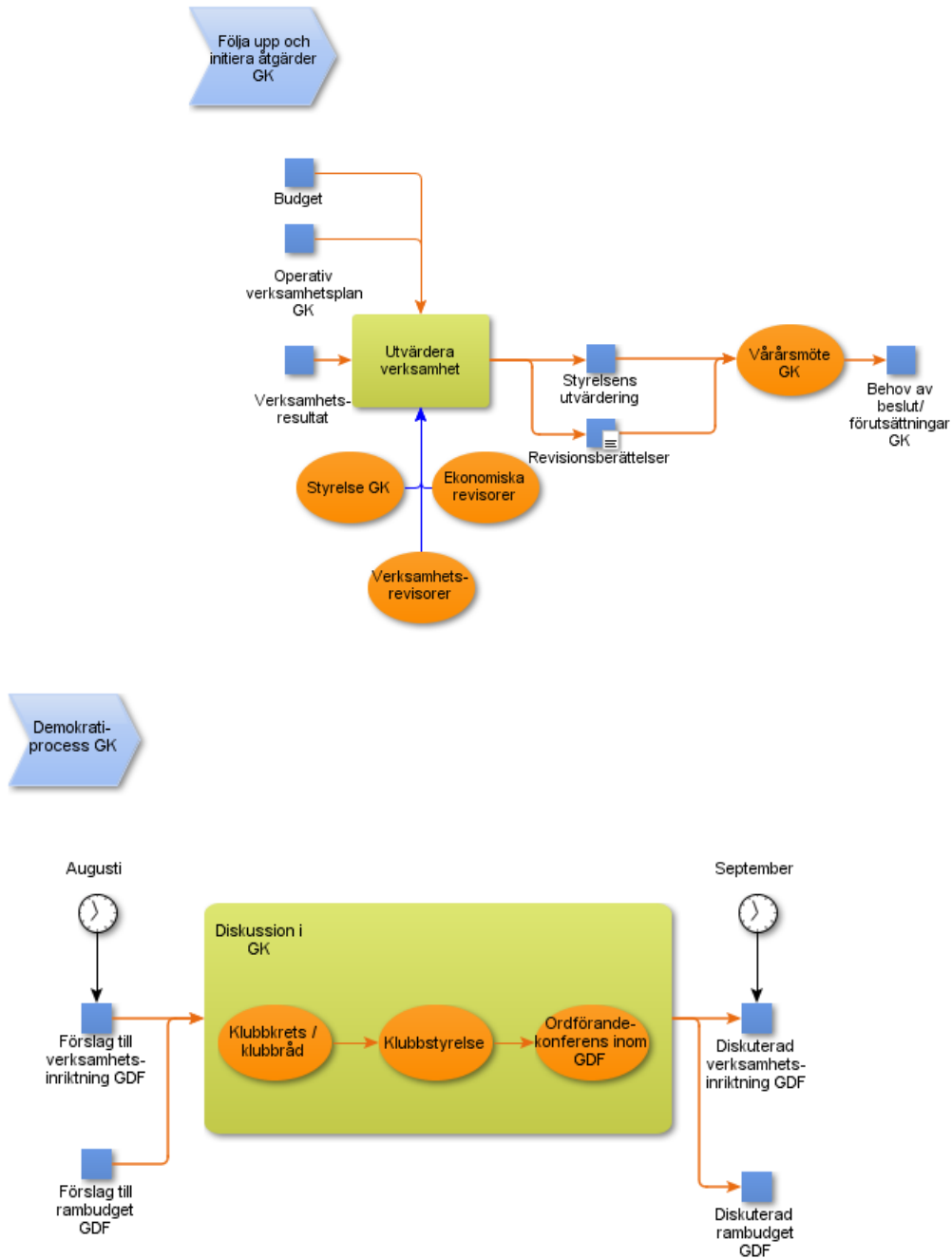
Powered by 2c8 Modeling Tool

GOLFKLUBB

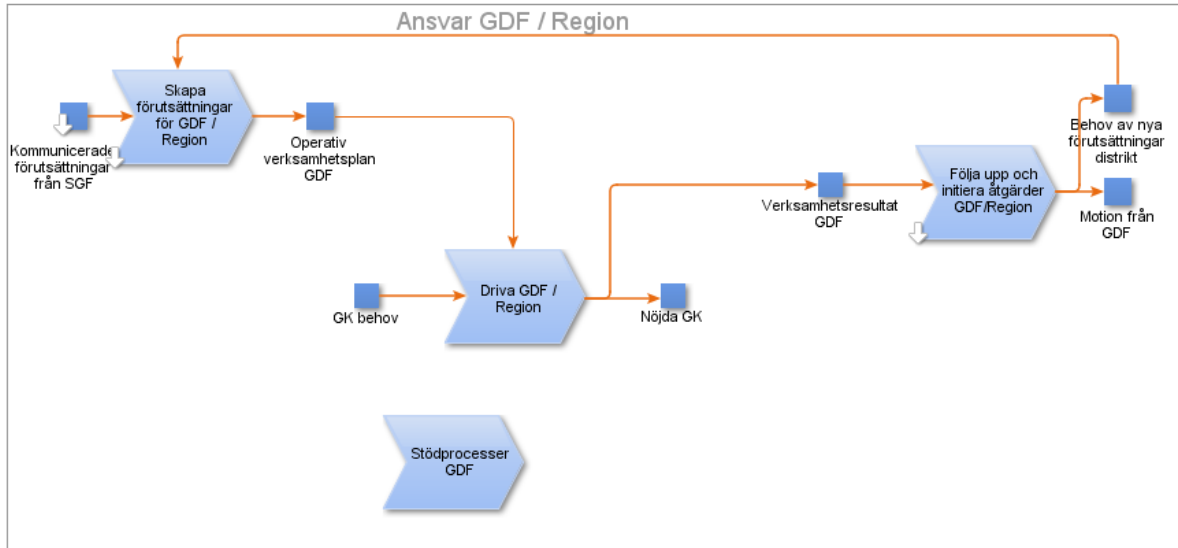


Powered by 2c8 Modeling Tool

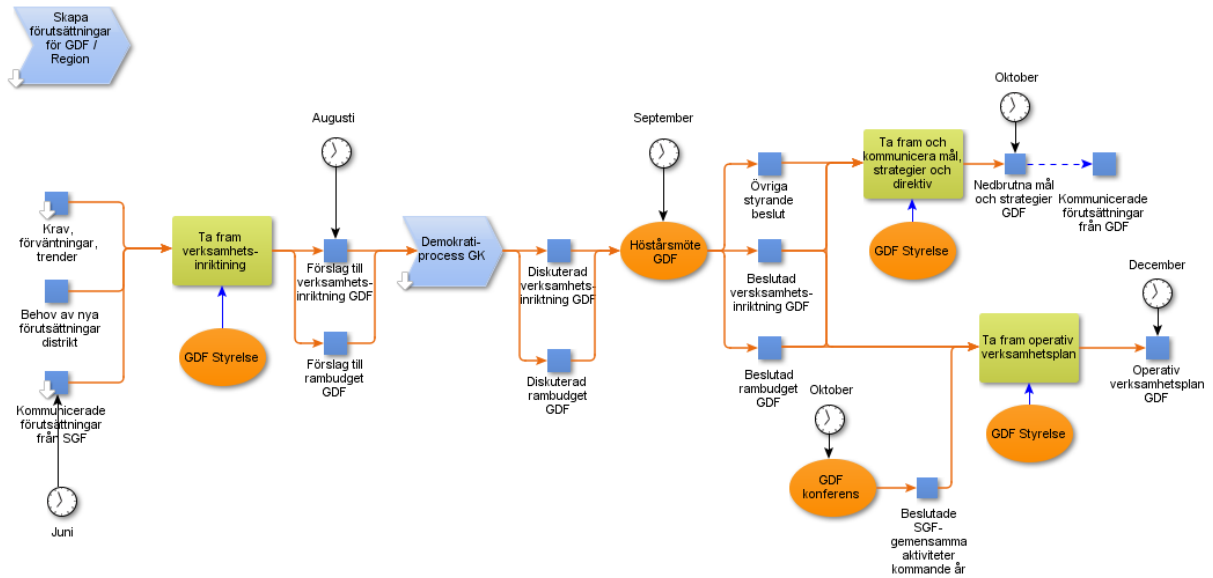




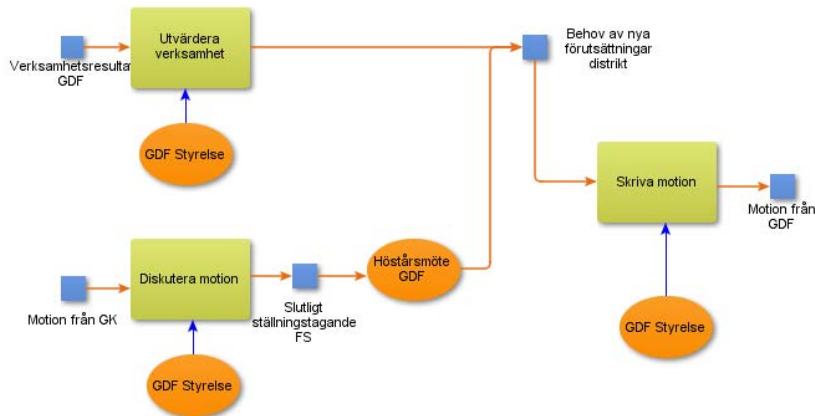
GDF/REGION



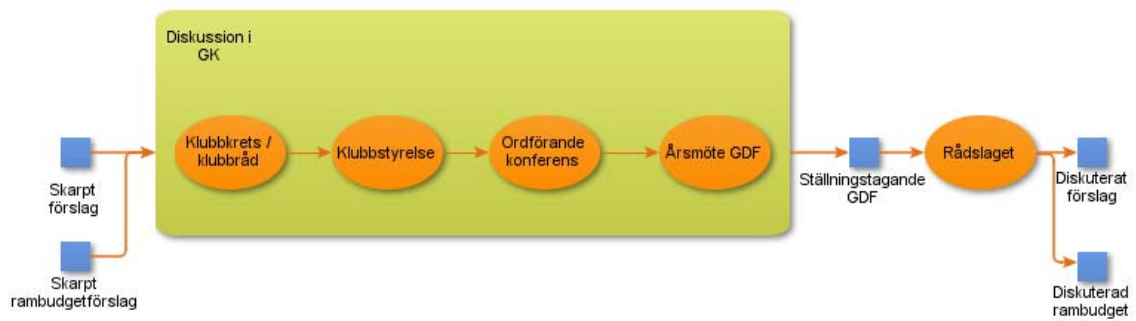
Powered by 2c8 Modeling Tool



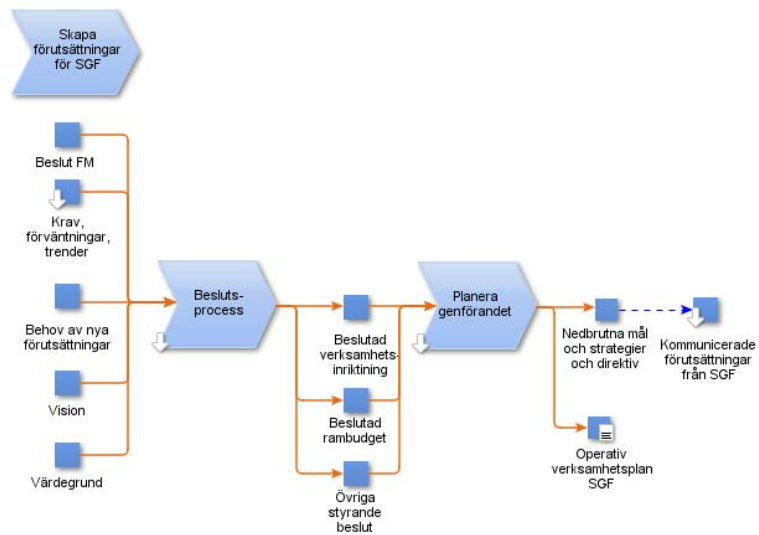
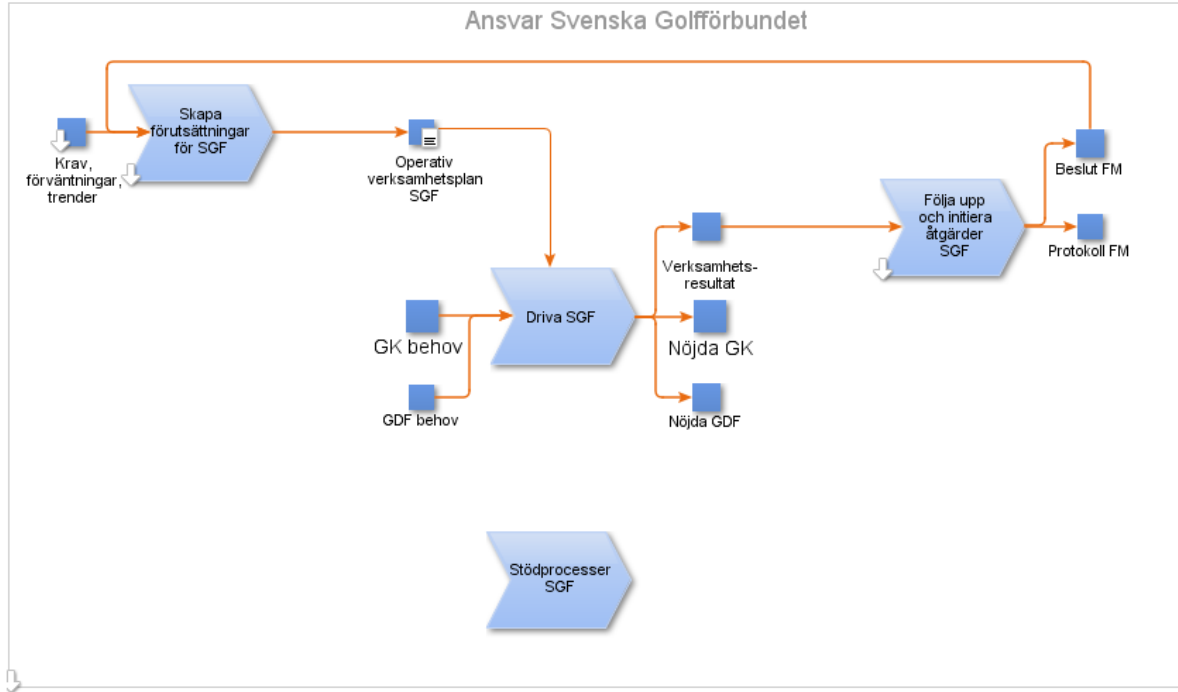
Följa upp och initiera åtgärder GDF/Region



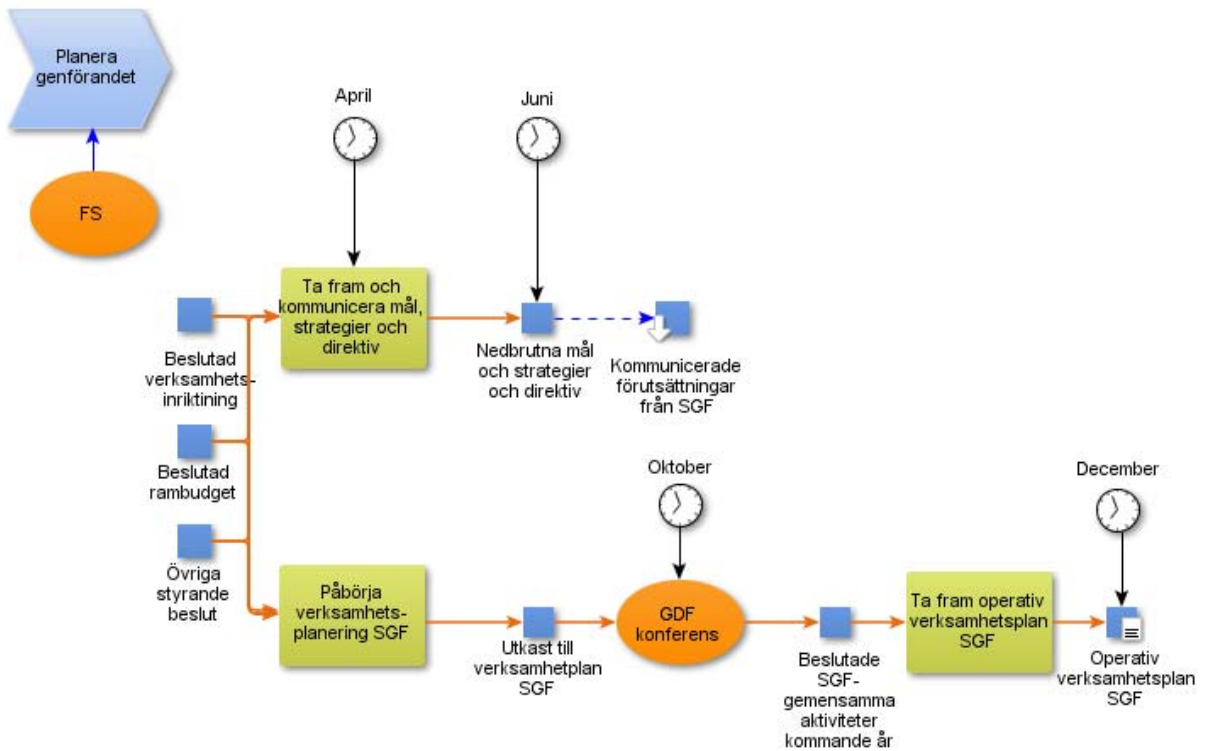
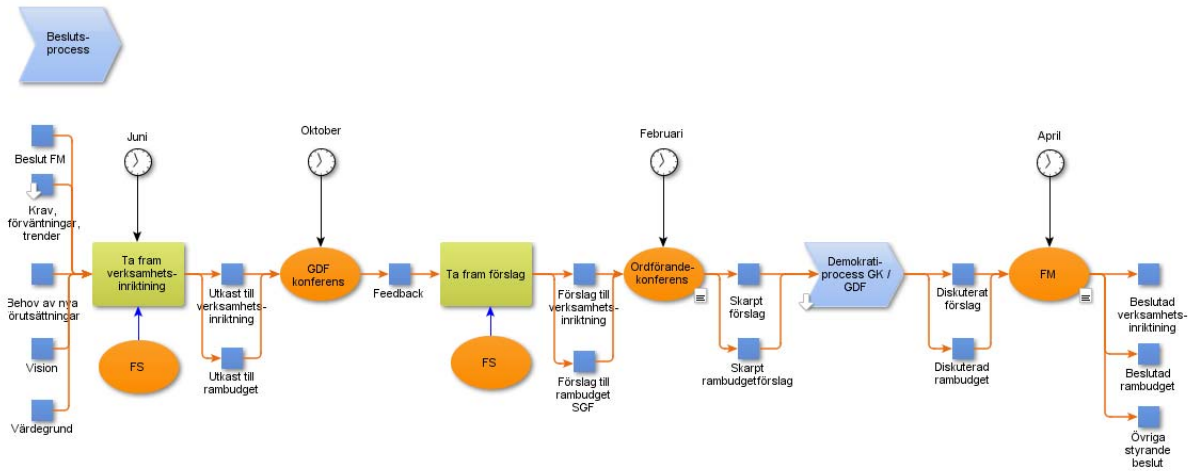
Demokrati-process GK / GDF

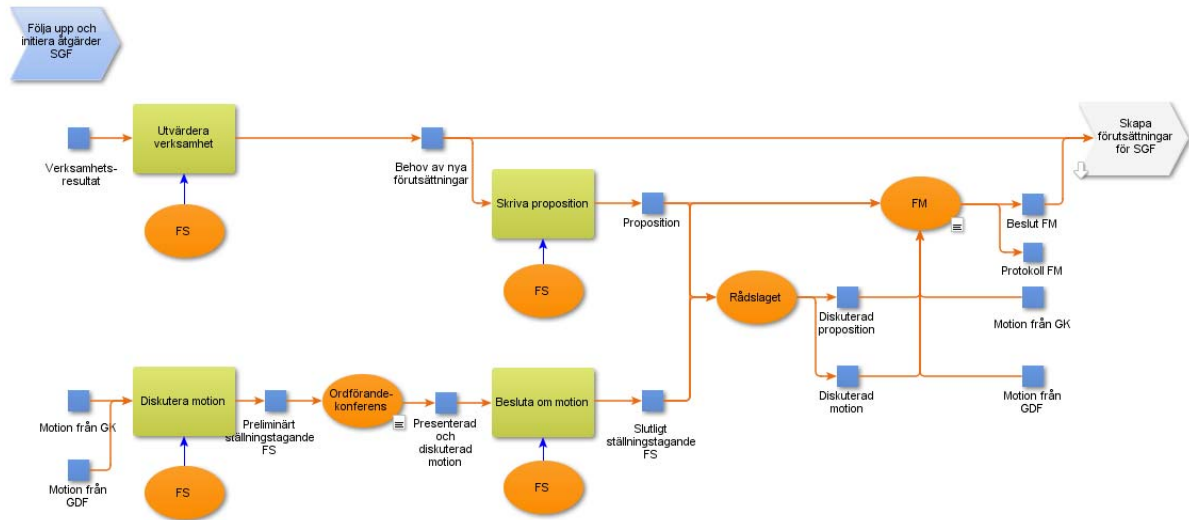


SGF









## BILAGA 2. PLANERINGSUNDERLAG - MÖTEN

För att förbundet skall kunna genomföra en bra planeringsprocess, är det viktigt att alla nivåer har tillräckligt underlag av bra kvalitet för att lägga en strategisk plan. Nedanstående är förslag på vad som kan ingå för de olika nivåerna, men detta styrs naturligtvis slutligen av hur den enskilda nivån är organiserad.

### Central och Regional nivå

#### *Strategi/Framtidskonferens*

Sker vartannat år, lämpligen vid början av året, vid en flerdagarsövning.

Deltagare är FS, Affu-styrelse, Operativ ledning, samt eventuellt andra centralpersoner från mellannivå eller intresseorganisationer.

*Input till konferensen är:*

- Befintlig strategiplan
- Uppdaterad omvärldsbeskrivning
- Kortfattade rapporter från FS (enskilt eller arbetsgruppgrupper) som varit i kontakt med klubbar, mellannivå och intresseorganisationer med frågor om läge, prioriteringar för framtid etc.
- Kortfattad beskrivning av framtiden på två till tre års sikt av respektive verksamhetsområde.
- Övrigt material.

*Output från konferensen är:*

- Bearbetad, kortare strategirapport innehållande vision, huvud- och stödstrategier, portal- och verksamhetsmål, samt viktigare punkter att ta med till verksamhetsplaneringsarbetet.
- Lista på områden, problem etc. att bearbeta vidare, med utsatt ansvarig, tidsplan och budget.
- Ekonomiska överväganden.

*Kommunikation*

- Golfting
- Framtidskonferens/personalmöte med golfens hus
- Presentation/förankring på mellannivå
- Diskussion med intresseorganisationer.

### ***SGF Årlig Verksamhetsprioriterings konferens***

Varje år, lämpligen juni två halvdagar med övernattnig

Deltagare är FS, operativ ledning, samt övriga efter behov.

*Input till konferensen är:*

- Strategisk plan
- Befintlig verksamhetsbeskrivning och planering.
- Controllerns verksamhetsutvärdering

*Output från konferensen är:*

- Värdering av uppställda mål, åtgärder, uppföljning av arbetsområden, avstämning av omvärld
- Enighet om prioritering av portal- och verksamhetsmål inför verksamhetsplaneringen.
- Viktigare händelser under året, propositioner, kända motioner
- Preliminära ekonomiska ramar.

Beslut protokollförs.

*Kommunikation*

Ledningens ansvar att kommunicera verksamhetsplanen.

### **Mellannivå**

#### ***GDF/Region Strategi/Framtidskonferens***

Sker vartannat år/var tredje år, lämpligen vid början av året, vid en flerdagarsövning.

Deltagare är GDF-Styrelse, kommittéer, Operativ ledning, samt eventuellt andra centralpersoner från klubbar eller intresseorganisationer.

*Input till konferensen är:*

- Befintlig strategiplan
- Uppdaterad omvärldsbeskrivning
- Kortfattade rapporter från GDF-Styrelsen som varit i kontakt med klubbar andra GDF och intresseorganisationer med frågor om läge, prioriteringar för framtid etc.

- Kortfattad beskrivning av framtiden på två till tre års sikt av respektive verksamhetsområde.
- Input från SGF och klubbar
- Övrigt material.

*Output från konferensen är:*

- Bearbetad kortare strategirapport, innehållande vision, huvud och stödstrategier, portal och verksamhetsmål, samt viktigare punkter att ta med till verksamhetsplaneringsarbetet.
- Lista på områden, problem etc. att bearbeta vidare, med utsatt ansvarig, tidsplan och budget.
- Ekonomiska överväganden.

*Kommunikation*

- Presentation/förankring på klubbnivå
- Diskussion med intresseorganisationer.

#### ***GDF/regional nivå Årlig Verksamhetsprioriterings konferens***

Varje år, lämpligen augusti

Deltagare är GDF-styrelse, kommittéer, operativ ledning, samt övriga efter behov.

*Input till konferensen är:*

- Strategisk plan
- Befintlig verksamhetsbeskrivning och planering.
- Ekonomisk verksamhetsutvärdering

*Output från konferensen är:*

- Värdering av uppställda mål, åtgärder, uppföljning av arbetsområden, avstämning av omvärld.
- Enighet om prioritering av portal- och verksamhetsmål inför verksamhetsplaneringen.
- Viktigare händelser under året, propositioner, kända motioner
- Preliminära ekonomiska ramar.

Beslut protokollförs.

*Kommunikation*

Ledningens ansvar, kommunicera verksamhetsplan till klubbar och SGF

Förankring/diskussion klubbar/ordförandekonferenser

### **Höstårsmöte**

Hålles i september,

*Input till mötet är:*

- Genomgång av gångna säsongen och presentation av verksamhetsplan och preliminär budget för nästkommande år

*Output från mötet är*

- Enighet kring verksamhetsinriktning och accept för fortsatt verksamhetsplanering

*Kommunikation*

- Arbetsmöte med kommittéer och intressegrupper senast i januari. Till detta möte har grupperna fått i uppdrag att konkretisera sina planer utifrån "preliminär" verksamhetsplan

### **Årsmöte/Vårsmöte i mars**

*Input till mötet är:*

- Verksamhetsberättelse
- Handlingar inför FM  
Verksamhetsplaner  
Motioner  
Propositionen

*Output från mötet är*

Fastställande av verksamhetsberättelse

Ställningstagande och mandat inför FM

*Kommunikation*

Utöver ordinarie möten och träffar besöker ordförande och/eller styrelseledamöter ev. samrådsmöten med klubbar, kommittéer och intressegrupper möten kontinuerligt.

Operativ ledning informerar aktivt och kontinuerligt via hemsida, elektroniska nyhetsbrev

### **Klubbnivå**

Nedanstående är förslag på möten och underlag, som måste anpassas efter den enskilda klubbens behov.

### ***Utvecklings-/arbetskonferens***

Genomförs varje år i augusti/september under 2-3 dagar. Målgruppen är styrelse, anställda och entreprenörer (t ex den/de som driver Shop och Restaurang).

*Input till konferensen är:*

- Gällande verksamhetsplan med mål/strategi för respektive område som Bana, Idrott, Utbildning, antal medlemmar etc.
- Sedan tidigare beslutade mål- och visioner på lång sikt
- Utvärdering av innevarande säsong
- Kommittéers, intressegruppers och övriga samarbetspartners önskemål och synpunkter. Dessa har framkommit dels spontant från grupperna och dels "på begäran" från styrelsen
- En analys och framtidsbeskrivning från varje verksamhetsområde

*Output från konferensen är*

- Bearbetning av respektive verksamhetsområde med vision, mål och strategi. De konkreta utvecklingsuppgifterna (se ovan) blir en viktig del av verksamhetsplaneringen
- Åtgärdslista utifrån ett förbättringsperspektiv
- Ekonomi och budgetramar inför verksamhetsplaneringen
- Idéer till mellannivå och SGF om behovsområden etc.

*Kommunikation*

***Möte med kommittéer, intressegrupper, styrelse, anställda och entreprenörer i september-oktober.***

*Input till mötet är:*

Rapport från utvecklings-/arbetskonferensen i form av strategisk plan och verksamhetsbeskrivning.

*Output från mötet är*

Enighet kring verksamhetsinriktning

### **Årsmöte**

Ett alternativt två möten; vår och/eller höst.

*Input till mötet 1 (om 2 möten) är*

Genomgång av gångna säsongen och presentation av verksamhetsplan och *preliminär* budget för nästkommande år

*Output från möte 1 (om 2 möten) är*

Enighet kring verksamhetsinriktning och accept för fortsatt verksamhetsplanering

*Kommunikation*

### **Arbetsmöte med kommittéer och intressegrupper.**

Till detta möte har grupperna fått i uppdrag att konkretisera sina planer utifrån "preliminär" verksamhetsplan

*Input till möte 1 (om 1 möte) och möte 2 (om 2 möten) är*

Genomgång av gångna säsongen och presentation av verksamhetsplan med budget för nästkommande år

*Output från möte 1 (om 1 möte) och möte 2 (om 2 möten) är*

Fastställande av verksamhetsplan

*Löpande Kommunikation*

Utöver "fastlagda" möten och träffar besöker ordförande och/eller styrelseledamöter och klubbchef kommittéernas och intressegruppernas möten kontinuerligt.

Klubbledning informerar aktivt och kontinuerligt via hemsida, elektroniska nyhetsbrev + anslagstavlor på klubben.