HANDBOK FÖR GOLFKLUBBENS STYRELSE

När kunskapen lämnar klubben

En guide för golfklubbens styrelse om ansvar, kommunikation och kontinuitet.

En golfklubb byter människor. Klubbens ansvar kvarstår.

Kunskapen måste finnas kvar

Att sitta i styrelsen för en golfklubb är ett förtroendeuppdrag. Styrelsen behöver inte göra allt själv - men den måste förstå sitt ansvar, veta vem som gör vad och kunna följa upp att klubbens verksamhet fungerar.

Styrelsen utför inte det dagliga arbetet. Utifrån medlemmarnas önskemål ser den till att de anställda får de riktlinjer, mandat och de resurser som krävs för att kunna förverkliga dem. Styrelsen delegerar alltså främst till den operativa organisationen - även om vissa styrelser, oftast i mindre klubbar, i praktiken fungerar som en arbetande styrelse.

Detta är särskilt viktigt i en verksamhet där styrelsen, klubbledningen, banchefen, kansliet och övrig personal arbetar med olika delar av verksamheten.

Samtidigt förändras golfklubbarna hela tiden. Styrelseledamöter byts ut. En ny ordförande tillträder. En klubbchef slutar. En banchef går vidare. Det är naturligt. Det som inte är naturligt är att klubben samtidigt ska behöva börja om från början.

Svenska Golfförbundet beskriver själv att kortare engagemang bland förtroendevalda och anställda kan leda till många nystarter och riskera att klubben tappar sin riktning.

Därför handlar god styrning inte bara om att fatta rätt beslut. Det handlar också om att bygga upp en organisation där kunskap, ansvar och beslut finns kvar även när enskilda personer byts ut.

01 /

Styrelsen har ett ansvar

Ni behöver inte göra allt. Men ni måste veta vad som görs.

Styrelsen är klubbens verkställande organ och ansvarar för klubbens angelägenheter. Svenska Golfförbundet anger bland annat att styrelsen ska se till att klubben följer gällande lagar och bindande regler samt, i egenskap av arbetsgivare, planera, leda och fördela arbetet inom klubben.

Det innebär inte att varje styrelseledamot ska ha detaljkunskaper om arbetsmiljölagstiftning, bandrift, kemikaliehantering, fastighetsdrift eller ekonomi. Det är därför klubben har olika roller och kompetenser.

Men styrelsen måste kunna svara på följande:

• Vem ansvarar för frågan?

• Vilken uppgift har personen?

• Vilka befogenheter har personen?

• Vilka resurser finns?

• Hur följs arbetet upp?

• Var finns dokumentationen?

• Hur får styrelsen information om läget?

• Hur fungerar den interna kontrollen - och framför allt, hur hanteras medlemmarnas pengar?

Det är skillnad på att fördela arbetsuppgifter och att överlåta ansvaret.

Arbetsmiljöverket är tydligt: arbetsgivaren har alltid kvar sitt ansvar för arbetsmiljön även när arbetsmiljöuppgifter fördelas till chefer, arbetsledare eller andra anställda. Den som får uppgifter ska ha tillräckliga kunskaper, befogenheter och resurser.

Arbetsmiljö - 3 saker styrelsen bör känna till

1. Arbetsgivaren har kvar ansvaret.

2. Arbetsmiljöuppgifterna kan fördelas.

3. Den som får uppgiften måste ha de kunskaper, befogenheter och resurser som krävs.

Uppgiftsfördelningen ska vara skriftlig om klubben har tio eller fler anställda. Vid färre än tio finns inget sådant krav, men det är ändå klokt att ha den skriftlig för att undvika missförstånd. Riskbedömningar och handlingsplaner ska alltid dokumenteras skriftligt, oavsett antal anställda

02 /

Medlemmarnas pengar

Internkontroll handlar inte bara om arbetsmiljön. Den handlar i lika hög grad om hur klubbens pengar hanteras.

En golfklubb förvaltar medlemmarnas pengar - medlemsavgifter, greenfee, sponsorintäkter och ibland lån. Styrelsen ansvarar för att det finns ordning på dem: en fungerande redovisning, en tydlig attestordning och en internkontroll som gör att fel upptäcks och att pengar inte kan försvinna utan att någon märker det.

Det handlar inte om misstro mot enskilda personer. Det handlar om att skydda både klubben och de som hanterar pengarna. Med en tydlig attestordning behöver ingen vara ensam om att beställa, godkänna och betala samma sak.

Styrelsen bör kunna svara ja på följande:

• Fungerar redovisningen?

• Kan vi redovisa - för medlemmarna, revisorerna och banken?

• Har vi en fungerande attestordning, och följs den?

• Är det olika personer som beställer, godkänner, attesterar och betalar?

• Får styrelsen regelbundet en ekonomisk rapport som den förstår?

En golfklubb som är en ideell förening är bättre rustad om den drivs med ett affärsmässigt tänkande - tydliga uppdrag, ordning i ekonomin och uppföljning som inte är beroende av enskilda personer.

De flesta golfklubbar är bokföringsskyldiga. En ideell förening är bokföringsskyldig om den bedriver näringsverksamhet - och verksamhet som greenfee, butik och restaurang kan räknas som sådan - om tillgångarnas värde överstiger 1,5 miljoner kronor eller om den är moderföretag i en koncern, till exempel genom att äga ett driftbolag.

03 /

”Men det är väl banchefens ansvar?”

Det är en vanlig uppfattning, och lätt att förstå. Banchefen leder det dagliga arbetet på banan och har kunskap om maskiner, personal, kemikalier, arbetsmetoder och risker. Därför hamnar många arbetsmiljöfrågor naturligt nära den operativa verksamheten.

Men det finns en viktig skillnad: den som arbetar närmast verksamheten behöver inte vara den som ensam bär hela arbetsgivaransvaret.

Arbetsmiljöverket kräver att arbetsgivaren fördelar arbetsmiljöuppgifterna på ett sätt som ger mottagaren rätt förutsättningar. Uppgifterna ska vara tydliga, och det ska framgå vilka befogenheter och resurser som följer med dem.

Har vi fördelat arbetsmiljöuppgifterna - eller har vi bara utgått från att någon annan tar hand om dem? Det är två helt olika saker.

04 /

När allt finns i en persons huvud

Banchefen har arbetat på klubben i åtta år och vet:

• varför vissa arbetsrutiner ser ut som de gör

• vilka risker som finns

• vilka maskiner som kräver särskild uppmärksamhet

• vilka åtgärder som har diskuterats

• vilka problem som återkommer

• vilka avtal som finns

• vad som gjordes förra året

• varför en viss lösning valdes

• vad styrelsen tidigare beslutat

Det fungerar. Så länge personen är kvar.

Sedan slutar bankchefen. Plötsligt har klubben inte bara förlorat en medarbetare - den har förlorat en stor del av sin organisatoriska kunskap. Samma sak kan hända med en ordförande, klubbchef eller någon annan nyckelperson.

Därför handlar dokumentation inte bara om att ha papper på plats. Dokumentation är ett sätt att göra kunskap oberoende av enskilda personer.

Det finns ett begrepp för detta: strukturkapital. Humankapitalet är det som människorna kan. Strukturkapitalet är det som finns kvar i organisationen när de har gått hem - rutiner, dokumentation,system och beslut. En golfklubb med starkt humankapital men svagt strukturkapital är sårbar varje gång någon slutar.

05 /

Den nye ordföranden ska inte behöva börja från noll

Det finns mötesprotokoll. Det finns e-postmeddelanden. Det finns dokument på olika datorer. Det finns pärmar. Det finns kanske flera digitala system. Och framför allt finns det människor som säger: ”Det där har vi koll på.”

Men vad betyder ”koll”? Kan den nye ordföranden enkelt få en överblick över:

• klubbens viktigaste ansvarsområden?

• aktuella risker?

• pågående åtgärder?

• Vem ansvarar för vad?

• Vilka dokument är aktuella?

• Vilka kontroller ska utföras?

• Vad har man beslutat tidigare, och varför?

Om svaret är nej blir klubben snabbt beroende av enskilda personer. Och när dessa personer byts ut uppstår det en ny start.

06 /

Kommunikation är inte bara information

I många golfklubbar arbetar människor hårt och professionellt - och ändå uppstår informationsluckor. Banchefen har fullt upp med banan. Klubbchefen med verksamheten. Styrelsen sammanträder ofta bara tre-fyra gånger om året - och ska ändå kunna följa upp vad som händer däremellan.

Problemet är inte alltid att människor inte kommunicerar. Problemet kan vara att informationen saknar en gemensam struktur.

En klubbchef ska inte behöva ägna en stor del av sin tid åt att redogöra för klubbens historia för varje ny styrelse. En styrelse ska inte behöva ställa samma frågor varje år. En ny styrelseledamot ska inte behöva sätta sig in i klubbens organisation genom att läsa gamla e-posttrådar.

07 /

Från stuprör till en gemensam bild

En golfklubb består egentligen av flera olika verksamheter samtidigt: styrelsen, klubbledningen, banan, fastigheterna, kansliet och restaurangen. Varje del kan fungera bra för sig. Men om informationen stannar kvar inom varje del uppstår stuprör.

En stuprörsorganisation

Banan vet en sak. Kansliet vet en annan. Styrelsen har en tredje bild. Informationen finns - men den hänger inte ihop.

En sammanhållen organisation

> Ansvar > aktivitet > dokumentation > uppföljning > beslut

Då kan styrelsen se helheten utan att styra i detalj. Målet är inte att alla ska veta allt. Målet är att rätt person ska kunna hitta rätt information när den behövs.

08 /

Ett exempel från arbetsmiljön

Anta att klubben upptäcker en risk i samband med arbete med en maskin. I en personberoende organisation: banchefen upptäcker risken, informerar klubbchefen, frågan diskuteras, någon säger att åtgärder ska vidtas - och tiden går. Nästa år tillträder en ny styrelse. Ingen minns riktigt vad som beslutades.

I en systematisk organisation ser flödet istället ut så här:

- Risk identifieras
- Ansvarig utses
- Åtgärd beslutas och dokumenteras
- Tidsfrist sätts
- Åtgärd genomförs
- Resultat följs upp
- Styrelsen kan se status

Det handlar inte om administration för administrationens skull. Det är ett sätt att se till att inget viktigt hamnar mellan stolarna.

Arbetsmiljöverket kräver att arbetsmiljöarbetet bedrivs systematiskt. Den årliga uppföljningen ska dokumenteras skriftligt när verksamheten har tio eller fler arbetstagare. Vid färre än tio måste uppföljningen fortfarande genomföras, men resultatet behöver inte dokumenteras skriftligt. Riskbedömningar och handlingsplaner ska däremot alltid dokumenteras skriftligt.

09 /

Systemet ska hjälpa människor - inte tvärtom

Ett bra arbetssätt ska inte innebära att människor måste komma ihåg allt. Det ska vara tydligt:

• Vad ska göras?

• Vem gör det?

• När ska det göras?

• Vad blev resultatet?

• Vad behöver följas upp?

Här kan ett gemensamt arbetssätt göra stor skillnad - inte genom att ersätta människors kompetens, utan genom att bevara och strukturera den.

En banchef ska kunna fokusera på att driva en bra och säker bana. En klubbchef ska kunna leda verksamheten. Styrelsen ska kunna styra och följa upp. Och när någon slutar ska nästa person kunna ta över utan att behöva börja från noll.

10 /

Vad händer när styrelsen byts ut?

En styrelseförändring är en naturlig del av föreningslivet. Men den får inte leda till att kunskapen om verksamheten går förlorad. En bra överlämning bör inte bara omfatta protokollen från förra årets möten. Den bör ge en bild av klubbens situation:

• Vad är vårt ansvar?

• Vem ansvarar för vad?

• Vilka frågor är fortfarande öppna?

• Vilka risker behöver vi känna till?

• Vad ska följas upp?

• Vilka avtal och åtaganden finns?

• Vilka lagkrav och kontroller gäller?

• Vilka tillstånd har klubben - till exempel för vattenuttag - och vilka villkor gäller för dem?

• Vilka beslut har fattats, och varför?

• Vad behöver nästa styrelse veta redan första dagen?

Det är så en klubb bygger upp sitt strukturkapital - det som finns kvar när människorna byts ut.

11 /

Styrelsens 10 frågor

Innan ni avslutar nästa styrelsemöte - ställ dessa frågor.

01 Vet vi vilka lagar och regler som är särskilt viktiga för vår verksamhet?

02 Vet vi vem som ansvarar för arbetsmiljöfrågorna?

03 Är arbetsmiljöuppgifterna tydligt fördelade och, när det krävs, skriftligt fastställda?

04 Har den som fått uppgifterna rätt kunskap, befogenheter och resurser?

05 Vet vi vilka större risker som finns och hur de hanteras?

06 Kan vi snabbt se vilka åtgärder som är öppna och när de ska följas upp?

07 Vet vi var klubbens viktiga dokument finns?

08 Kan en ny ledamot sätta sig in i klubbens viktigaste ansvarsområden utan att behöva börja från noll?

09 Är vår verksamhet beroende av att vissa personer kommer ihåg saker?

10 Om vår ordförande eller banchef skulle sluta i morgon - hur mycket kunskap skulle klubben förlora?

12 /

Frågan som kanske är viktigast

Om tre personer lämnar klubben i morgon - finns då klubbens viktigaste kunskap kvar?

Om svaret är ja har klubben byggt något större än en samling rutiner. Den har byggt kontinuitet.

Om svaret är nej är det kanske dags att fundera på hur kunskapen kan flyttas från människors huvuden och olika stuprör till en gemensam struktur.

13 /

En modern golfklubb är inte beroende av enskilda personer

En välfungerande golfklubb behöver människor med erfarenhet, engagemang och kompetens. Så kommer det alltid att vara. Men den ska inte vara beroende av att en viss person kommer ihåg allt.

Det är människorna som ska fatta besluten. Organisationen ska förvalta kunskapen. Systemet ska hjälpa till att skapa struktur och säkerställa uppföljning.

Avslutning

En golfklubb byter människor. Kunskapen måste finnas kvar.

Styrelsearbete handlar inte bara om att fatta beslut som rör den löpande verksamheten. Det handlar också om att överlämna en välfungerande klubb till nästa styrelse.

När ansvarsfördelningen är tydlig. När informationen är samlad. När uppgifterna följs upp. När besluten dokumenteras. När kunskapen delas. Då blir klubben mindre beroende av enskilda personer och bättre rustad för förändring.

Det är så man bygger kontinuitet.

Styrelsens snabbcheck

Ansvar

- ☐ Vet vi vilket arbetsgivaransvar klubben har?
- ☐ Är ansvar och arbetsmiljöuppgifter tydligt fördelade?
- ☐ Är uppgiftsfördelningen skriftlig när det krävs?

Ekonomi

- ☐ Fungerar redovisningen, och kan vi redovisa?
- ☐ Har vi en fungerande attestordning, och följs den?
- ☐ Får styrelsen en ekonomisk rapport som den förstår?

Organisation

- ☐ Vet alla vem som ansvarar för vad?
- ☐ Finns det tydliga befogenheter och resurser?
- ☐ Finns det en fungerande koppling mellan den operativa verksamheten och styrelsen?

Kommunikation

- ☐ Får styrelsen rätt information i rätt tid?
- ☐ Vet banchefen och klubbledningen vad styrelsen behöver följa upp?
- ☐ Finns det ett gemensamt sätt att rapportera status och åtgärder?

Kunskap

- ☐ Har viktig kunskap dokumenterats?
- ☐ Är klubben beroende av enskilda personer?
- ☐ Kan en ny styrelse snabbt sätta sig in i verksamheten?

Kontinuitet

- ☐ Får nya ledamöter en strukturerad introduktion?
- ☐ Kan klubben behålla sin kunskap när människor slutar?
- ☐ Vet vi vad som behöver följas upp nästa månad, nästa år och under nästa mandatperiod?

Källor och vidare läsning

Bokföringslagen (1999:1078), kapitel 2, § 2, om ideella föreningars bokföringsskyldighet, samt Bokföringsnämndens information om ideella föreningar.

Arbetsmiljöverkets föreskrifter AFS 2023:1 om systematiskt arbetsmiljöarbete, som trädde i kraft den 1 januari 2025 och ersatte AFS 2001:1. Föreskrifterna reglerar bland annat arbetsmiljöpolicy, rutiner, ansvarsfördelning, riskbedömning och årlig uppföljning.

Svenska Golfförbundets handbok ”Arbetsmiljön i fokus”, som riktar sig till bland annat styrelseledamöter, klubbchefer och banchefer, samt SGF:s material om klubbens ansvar, roller, organisation och styrning.

Svenska Golfförbundets arbetsmiljöutbildning för golfklubbar, riktad till ordförande, klubbchef och banchef.

Från personberoende till kontinuitet

Reddibo hjälper golfklubbar att samla ansvar, uppgifter, dokumentation och uppföljning på ett och samma ställe - så att kunskapen stannar kvar i klubben, även när människorna byts ut.

Den här guiden innehåller allmän information och utgör inte juridisk rådgivning. Kontrollera med berörd myndighet vad som gäller för er klubb.