



# IDAN Konference Vejen 2013

Bestyrelsesarbejde i selvejende  
idrætsfaciliteter og store foreninger

Klaus Frejo  
UCN Sport Management  
klausfrejo@me.com

# Emne og budskab



*Udviklingen i de selvejende idrætsfaciliteter og store foreninger, der ofte oplever skærpet konkurrence fra kommercielle aktører, kræver veluddannede bestyrelser og ledere, hvis de skal matche fremtidens udfordringer i idrætssektoren.*

*Utilstrækkelige kompetencer og uhensigtsmæssige arbejdsformer i bestyrelser udgør en stor ledelsesmæssig omkostning og begrænsning på udviklingspotentialiet i sektoren.*

*Hvilke kompetencer er nødvendige, og hvem skal løfte uddannelsesindsatsen?*



# Hvorfor det er nødvendigt at arbejde aktivt med udviklingen af bestyrelser i sportssektoren

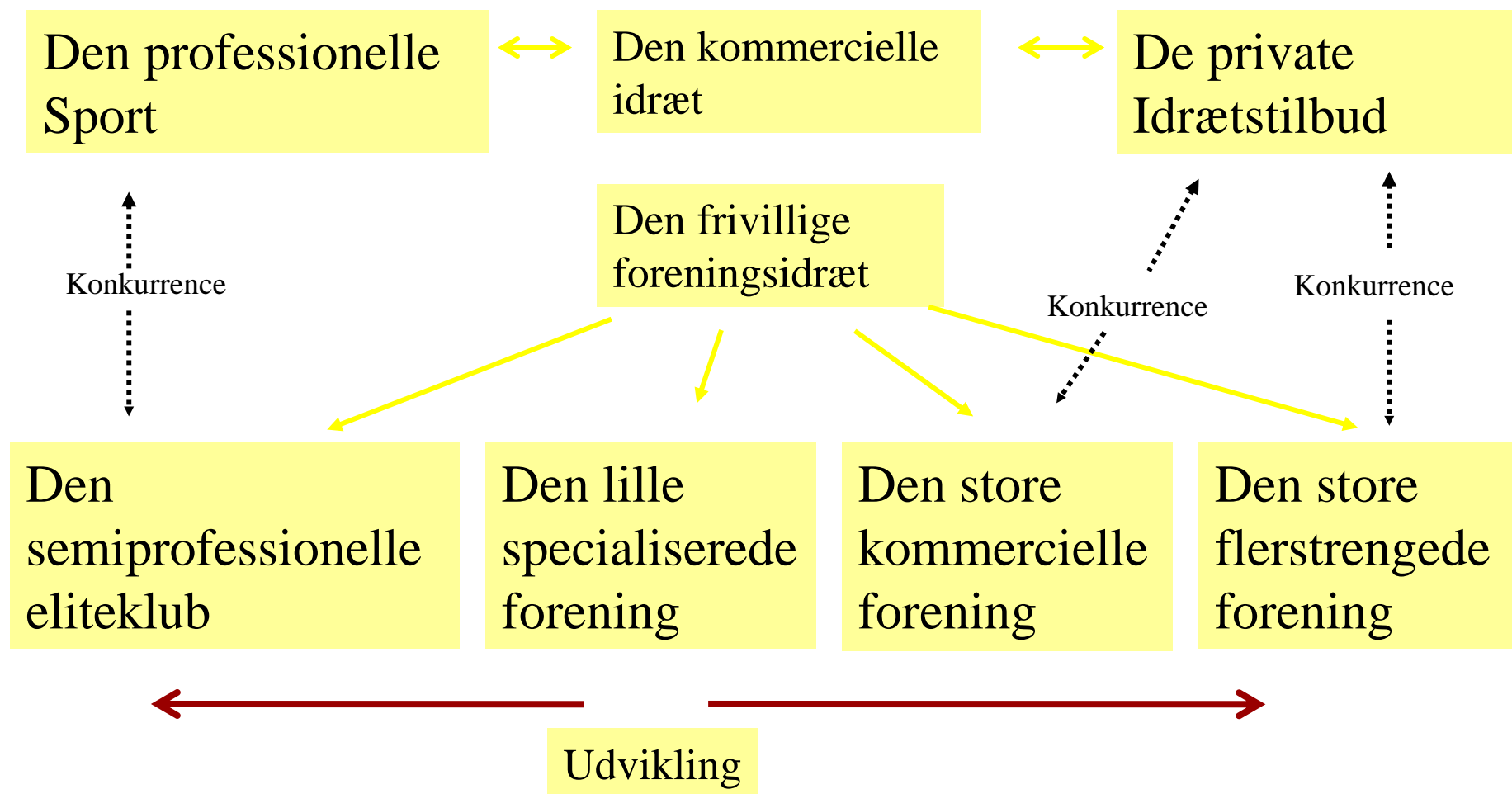
Bestyrelser i nonprofit organisationer udsættes ikke løbende for "markedstesten"

– derfor kan uhensigtsmæssige former for samarbejder overleve i meget langt tid uden at blive konfronteret med deres ineffektivitet .



# Forskellige typer af idrætsforeninger

– forskellige ledelsesmæssige udfordringer



# Forskellige Idrætsfaciliteter

## Lokale haller

Få services

Baseret på  
frivillige  
arbejdskraft

Få ansatte

Lille aktionsradius

Ca. 1600 i DK

## De niche orienterede

Primært  
kommercielle

Ofte organiseret i  
kæder

Omkring 500 i DK

## Idrætscentre

100 services

Mange målgrupper

Mange ansatte

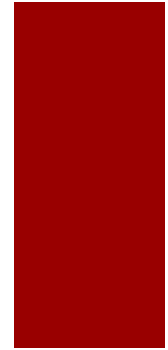
Stor aktionsradius

Ca. 50 – 70 i DK

Øget ledelsesbehov

Fra drift til strategisk ledelse

# Med udviklingen stiger behovet for bestyrelsens evne til at håndtere:



- Strategiske udviklingsprocesser
- Personaleledelse og kompetenceudvikling
- Budgetprioriteringer og økonomistyring
- Risikostyring
- Effektiviseringer
- Innovation
- Ledelseskraft



# Medarbejderne har behov for ledelseskraft



- Klarhed over deres rolle i virksomheden
- Sikkerhed i ansættelsen herunder en entydig og kontinuerlig ledelsesstruktur
- Klarhed over de mål, som der skal arbejdes for at opnå
- Rimelige arbejdsvilkår herunder tilstrækkelige ressourcer og tid til at løse de opgaver de pålægges
- Klare ledelsesmæssige retningslinjer og politikker for udførelsen af arbejdet
- Klare og tydelige beslutninger, som kan danne udgangspunkt for handling
- Et engagerende og motiverende arbejdsmiljø der kan skabe motivation i hverdagen.

# Udfordringer i bestyrelsesarbejdet

- Repræsentations udfordringen
- Kompetence udfordringen
- Ledelsesudfordringen
- Proces- og teamledelsesudfordringen
- Den værdibaserede forandringsmodstand
- Den organisatoriske og strukturelle udfordring
- Den personlige modstand mod forandring





# Hvad gør bestyrelsesarbejdet svært?



- Manglende viden og afklaring omkring bestyrelsens rolle i klubben
- Manglende afklaring af roller og krav til hinanden.
- Bestyrelsen ser sig selv som frivillig – man reproducerer kulturen fra de små frivillige foreninger
- Manglende viden om professionelt bestyrelsesarbejde i en organisation med ansatte ledere
- Ønsket om bevarelse af den sociale sammenhængskraft og den gode stemning sættes over behovet for vigtige beslutninger
- Manglende skriftlige struktur og viden opsamling , som grundlag for bestyrelsesarbejdet.

Vigtigt at informere nye bestyrelsesmedlemmer om politikker, retningslinjer og krav til bestyrelsesarbejdet inden de stiller op til valg.



Orientering om:

- Forventningsafstemning omkring bestyrelsens opgaver og rolle
- Formelle krav til bestyrelsesmedlemmer
- Forretningsorden
- Virksomhedsplan
- Klubbens økonomi og organisation

**Sikrer forankring og kontinuitet**



Ledelse er enten værdiskabende eller en omkostning for organisationen



- det gælder også selv om bestyrelsen er frivillig og ulønnet.

- Manglende strategisk udvikling
- Demotiverede medarbejdere
- U hensigtsmæssige beslutningsgange
- Ineffektive arbejdsgange og strukturer
- Manglede kundeorientering og udvikling af nye servicetilbud

# Bestyrelsernes uddannelses- og udviklingsbehov

- Uddannelse i bestyrelsesarbejde som disciplin
- Strategiarbejde
- Kommunikation, samarbejde og konflikthåndtering
- Professionelle beslutningsprocesser
- Personaleledelse
- Teamsamarbejde og afklaring af samarbejdsrelationer og roller.
- Økonomistyring, budgetlægning og risikostyring



# Pointer

Udvikling af stærke idrætsorganisationer, idrætsfaciliteter og eventorganisationer er helt afhængige af en parallel udvikling af stærke bestyrelser og governance strukturer.

Denne forandringsproces er ofte forbundet med udfordringer da det kræver, at bestyrelsen sætter sig selv i spil.

De ledelsesmæssige gevinster er meget store ved gennemførelsen af disse forandringsprocesser og de ledelsesmæssige omkostninger ved ikke at gøre noget kan være tilsvarende meget store.

Investeringer i udvikling af idrætsorganisationer, idrætsfaciliteter og eventorganisationer bør således altid indeholde et samtidigt fokus på udvikling og uddannelse af bestyrelsen og organisationens governance struktur.

Dette bør derfor være et naturligt fokuspunkt for kommuner og organisationer, der ønsker at udvikle fremtidens stærke sportsorganisationer i idrætsanlæg.