

Sundsvall 2025-01-14

## **Motion: Tillsätt en organisationskommitté i Svensk Friidrott**

2017 utsåg Svenska Friidrottsförbundets en grupp för att se över organisation och governance i Svensk Friidrott. I gruppen ingick även representanter från Handelshögskolan och RF – se nedan.

I rapporten hösten 2018, och i diskussioner under åren efter, lyftes framför allt den bristande kontakten och det otillräckliga samarbetet mellan föreningarnas styrelser och det centrala förbundet. Rapporten - se bilaga nedan – föreslog därför att Svensk Friidrottsbundet bör skapa 'en ny kraft', en 'organisationskommitté med kompetens, och rollen, att hjälpa till att långsiktigt utveckla arbetssätten och samarbetet mellan föreningarnas styrelser och förbundet. I två längre möten med 15-20 föreningsordföranden verifierades rapportens slutsatser och blev därefter input till Förbundets nya strategi.

Någon 'ny kraft' eller 'organisationskommitté' kom dock aldrig på plats och de brister som rapporten pekar på aktualiseras nu när vi ser i RF's statistik att Svensk Friidrott tappat ytterligare ca 15% (oräknat Friskis) av verksamheten från 2019-2023, utöver de stora tapp som friidrotten hade på 90-talet och på juniorsidan efter år 2000.

Friidrotten i Sverige bedrivs i föreningar. Föreningsordförandena har ett krävande och komplext ansvar, större än man ofta tänker på. Föreningsstyrelserna förväntas axla mycket breda frågeställningar, utöver traditionella tränar- och elitfrågor, om friidrotten vill hänga med och vara en viktig del av samhället och i våra kommuners idrottsliv. Det är föreningsstyrelserna som har den viktiga och svåra uppgiften att, enligt sina lokala förutsättningar, organisera en verksamhet som attrahera många ungdomar, får fler att vara kvar och kan konkurrera med andra fritidsalternativ. Föreningarna måste vara 'konkurrenskraftiga', möta olika behov och hitta nya finansieringssätt. Föreningsstyrelserna har en helt avgörande och viktig roll.

Föreningarna är också uppdragsgivare till det centrala förbundet. Utan en levande kontakt mellan de två blir det svårt att få organisationen att fungera på ett produktivt sätt. Det finns en levande kontakt från Förbund och ned till föreningarnas elittränare, inte minst i utbildnings- och landslagssammanhang. Men för föreningarnas styrelser och dess ordföranden, saknas i normalfallet en sådan.

Underblåst av det nya tappet i verksamheten från 2019-2023 tycker vi det finns starka skäl att verkställa de rekommendationer som governance utredningen lade fram.

**Vi yrkar därför att årsmötet beslutar**

**att uppdra till förbundsstyrelsen att skapa den organisationskommitté som governanceutredningen föreslår i sin rapport.**

**att kommittén finns på plats senast till förbundets höstmöte 2025**

Södra Norrlands Friidrottsförbund

Skånes Friidrottsförbund

Per Jutterström

Roland Ekström

För de intresserade bifogas hela rapporten.

Vi hoppas att årsmötesdeltagarna i all fall läser det ensidiga summering som inleder rapporten. Där står:

Detta är den andra rapporten från Svenska Friidrottsförbundets governance-projekt. Den första rapporten levererades i februari 2018. Där beskrevs bakgrund, uppdrag och organisatoriska utmaningar för friidrotten i Sverige samt föreslogs sju viktiga utvecklingsområden och skissades utvecklingsprojekt inom vart och ett av dessa.

Denna andra rapport är en uppdaterad och något utvecklad (1, 2 och 7.1 är nya avsnitt) version av februarirapporten, men innehåller samma grundtankar och förslaget att framför allt utveckla samma sju viktiga områden. Plus ett förslag om 'en ny kraft' för att arbeta långsiktigt med den här typen av frågor.

Rapporten är skriven efter att också ha diskuterat förslagen med ett 15-tal förenings-ordföranden. Under två workshops, i juni och augusti 2018, presenterades och diskuterades rapporten och vart och ett av de sju utvecklingsområdena.

Föreningsstyrelserna har idag ett tydligt, krävande och mycket komplext ansvar för att utveckla föreningarnas organisationer. Friidrott är en basidrott som vi vill ska utövas av många och vara en viktig del i det lokala samhället, bl.a. via löpningen. Förenings-ordförandena leder organisationer som har ambitionen att vara attraktiva för många, inte minst unga.

Svensk Friidrott behöver föreningar som kan uppträda modernt och professionellt och konkurrera om människors intresse och ideella engagemang.

Det centrala Förbundet har ett levande samarbete med föreningarnas elittränare, eller de som arbetar på friidrottsgymnasierna, men knappast med föreningarnas styrelser och ordföranden, de som leder och har ansvaret för verksamheten.

Föreningsorganisationer som 'kan konkurrera' är stommen i svensk friidrott. Förenings-styrelsernas dialog och samverkan med det centrala Förbundet är en grundstruktur i organisationen. Föreningarnas roll som uppdragsgivare till centrala Förbundet bygger på en levande och nära dialog mellan föreningen och det centrala Förbundet. Om den dialogen blir för tunn, eller mest formell, riskerar den totala organisationen att inte hänga ihop. Bl a med risken att den önskade utvecklingen inte händer och att planer som görs centralt inte blir verklighet ute i föreningarna.

De två mötena med föreningsordförandena bekräftar upplevelsen av att det finns ett gap mellan föreningarnas ordföranden och Förbundet. Många föreningsordföranden känner sig ensamma i sin roll och ibland ofullkomliga i sitt stora ansvar. De efterfrågar en mer aktiv dialog med Förbundet och stöd i fler viktiga frågor.

Mötena med ordförandena visade ett stöd för grundtankarna i rapporten och behovet av att på ett nytt och mer långsiktigt sätt arbeta med den här typen av frågor, och de sju föreslagna områdena. Frågorna som rapporten tar upp är centrala i dynamiska och konkurrenskraftiga organisationer, men de kan ibland upplevas som nya inom idrotten.

Svensk Friidrott behöver 'en ny kraft' som kan fokusera på ett långsiktigt arbete med den här typen av frågor. Idag saknas både tid och tillräcklig kompetens för detta.

Slut summeringen.

I rapportens står i övrigt också bl. a att

'vi (utredningen) tänker oss att kommittén i hög grad ska bestå av personer med föreningsordförande-perspektivet och personer med god kompetens och erfarenhet av att arbeta med organisations- och governancefrågor.

Vi föreslår också att projektgruppen som ett nästa steg ges i uppgift att till årsskiftet ta fram ett konkret underlag för detaljerat beslut om roll, uppdragsbeskrivning och 'terms of reference' för en sådan 'governance-kommitté'. Kanske också med förslag till hur en gradvis stegring av ambitionen skulle kunna göras för de första åren'

I rapporten ser man också att gruppen bestod av (kopierat ur rapporten):

Curt Högberg (sammankallande)

- Tidigare ordförande i IFK Lidingö, totalt 14 år under två perioder från 90- till 10-talen.
- Medlem i Friidrottsförbundets styrelse under 12 år fram till 2013.
- Medlem i Europeiska Friidrottsförbundets Utvecklingskommitté.

Anna Palmerius

- Tidigare ordförande i Tjalve under 10 år på 00/10 talen.
- Medlem i Svenska Friidrottsförbundets Tävlings- och Arrangemangskommitté.
- Medlem i IAAF's tekniska kommitté.

Bo Sjölander

- Ordförande i Täby IS (sedan 2011).
- Medlem i Svenska Friidrottsförbundets styrelse (sedan 2016).

Martin Carlsson-Wall

- Docent/Associate Professor, Handelshögskolan i Stockholm.
- Chef, Center for Sports and Business, Handelshögskolan i Stockholm.

Johan Hvenmark

- Docent i företagsekonomi vid Ersta Sköndal Bräcke högskola.

Christer Pallin

- Fd mångårig chefsjurist på Riksidrottsförbundet (-2017).
- Länk till RF i detta projekt.



SVENSK FRIIDROTT

4 November 2018

## **En översyn av organisation och governance för Friidrotten i Sverige.**

**Rapport nummer två - 4 november 2018.**

Svenska Friidrottsförbundets Governance-projekt.

Curt Högberg (sammankallande)

[Curt.hogberg@gmail.com](mailto:Curt.hogberg@gmail.com)

## Innehåll

1. Summering .....	3
2. Förslag till beslut och fortsatt arbete.....	4
3. En idrottsvärld i förändring.....	5
4. SIGA - ett nytt initiativ och ett ramverk för 'good governance' inom idrotten . ....	7
5. 'Good Governance' – en plattform för att bli en konkurrenskraftig organisation.....	8
5.1 Uppdraget.....	8
5.2 Projektgruppen och arbetet .....	9
6. Kort beskrivning av Svensk Friidrott som organisation och exempel på utmaningar . ....	11
6.1 Svensk Friidrotts organisation – några fakta .....	11
6.2 Friidrotten i Sverige – exempel på organisatoriska utmaningar .....	11
7. Förslag till utvecklingsområden, målbilder och projekt.....	14
7.1 Grunddragen.....	14
7.2 Sju prioriterade områden att fokusera på.....	15
7.3 Förslag till målbild och utvecklingsprojekt inom vart och ett av områdena .....	18

## 1. Summering

Detta är den andra rapporten från Svenska Friidrottsförbundets governance-projekt. Den första rapporten levererades i februari 2018. Där beskrevs bakgrund, uppdrag och organisatoriska utmaningar för friidrotten i Sverige samt föreslogs sju viktiga utvecklingsområden och skissades utvecklingsprojekt inom vart och ett av dessa.

Denna andra rapport är en uppdaterad och något utvecklad (1, 2 och 7.1 är nya avsnitt) version av februarirapporten, men innehåller samma grundtankar och förslaget att framför allt utveckla samma sju viktiga områden. Plus ett förslag om 'en ny kraft' för att arbeta långsiktigt med den här typen av frågor.

Rapporten är skriven efter att också ha diskuterat förslagen med ett 15-tal föreningsordföranden. Under två workshops, i juni och augusti 2018, presenterades och diskuterades rapporten och vart och ett av de sju utvecklingsområdena.

Föreningsstyrelserna har idag ett tydligt, krävande och mycket komplext ansvar för att utveckla föreningarnas organisationer. Friidrott är en basidrott som vi vill ska utövas av många och vara en viktig del i det lokala samhället, bl.a. via löpningen. Föreningsordförandena leder organisationer som har ambitionen att vara attraktiva för många, inte minst unga. Svensk Friidrott behöver föreningar som kan uppträda modernt och professionellt och konkurrera om människors intresse och ideella engagemang.

Det centrala Förbundet har ett levande samarbete med föreningarnas elittränare, eller de som arbetar på friidrottsgymnasierna, men knappast med föreningarnas styrelser och ordföranden, de som leder och har ansvaret för verksamheten.

Föreningsorganisationer som 'kan konkurrera' är stommen i svensk friidrott. Föreningsstyrelsernas dialog och samverkan med det centrala Förbundet är en grundstruktur i organisationen. Föreningarnas roll som uppdragsgivare till centrala Förbundet bygger på en levande och nära dialog mellan föreningen och det centrala Förbundet. Om den dialogen blir för tunn, eller mest formell, riskerar den totala organisationen att inte hänga ihop. Bl a med risken att den önskade utvecklingen inte händer och att planer som görs centralt inte blir verklighet ute i föreningarna.

De två mötena med föreningsordförandena bekräftar upplevelsen av att det finns ett gap mellan föreningarnas ordföranden och Förbundet. Många föreningsordföranden känner sig ensamma i sin roll och ibland ofullkomliga i sitt stora ansvar. De efterfrågar en mer aktiv dialog med Förbundet och stöd i fler viktiga frågor.

Mötena med ordförandena visade ett stöd för grundtankarna i rapporten och behovet av att på ett nytt och mer långsiktigt sätt arbeta med den här typen av frågor, och de sju föreslagna områdena. Frågorna som rapporten tar upp är centrala i dynamiska och konkurrenskraftiga organisationer, men de kan ibland upplevas som nya inom idrotten.

Svensk Friidrott behöver 'en ny kraft' som kan fokusera på ett långsiktigt arbete med den här typen av frågor. Idag saknas både tid och tillräcklig kompetens för detta.

## 2. Förslag till beslut och fortsatt arbete

**Vi föreslår att Förbundsstyrelsen beslutar om att införa en 'governance-kommitté', formellt som ett rådgivande organ till Förbundsstyrelsen, med syfte att på ett fokuserat och långsiktigt sätt arbeta med den typ av arbetsområden och projekt som rapporten föreslår.**

Vi tänker oss att kommittén i hög grad ska bestå av personer med föreningsordförande-perspektivet och personer med god kompetens och erfarenhet av att arbeta med organisations- och governancefrågor.

**Vi föreslår också att projektgruppen som ett nästa steg ges i uppgift att till årsskiftet ta fram ett konkret underlag för detaljerat beslut om roll, uppdragsbeskrivning och 'terms of reference' för en sådan 'governance-kommitté'.** Kanske också med förslag till hur en gradvis stegring av ambitionen skulle kunna göras för de första åren.

Vi föreslår dessutom att Förbundsstyrelsen verkar för att samarbetet med fotbollen i governance-frågorna fortsätter. Förbundet bör diskutera med RF hur detta pilotprojekt kan stödja även andra specialidrottsförbund att stärka governance och organisation för att förverkliga RF's vision 2025. Precis som skrevs i Förbundets bidragsansökan till RF i augusti 2018.

Det finns sannolikt en förväntan på projektet att i denna andra rapport föreslå en prioritering av de föreslagna områdena, med syfte att kunna påbörja ett arbete. För att kunna göra det krävs tid och resurser, även från kansliet, och utan 'den nya kraften' som kan lägga tid, erfarenhet och fokus på ett långsiktigt arbete med frågorna kommer ett sådant arbete knappast att förändra mycket i praktiken.



### 3. En idrottsvärld i förändring.

De senaste decennierna har förutsättningarna för idrotten delvis förändrats. Även idrott som i hög grad bygger på ett ideellt engagemang måste i en tid då sociala medier och digitalisering dominerar vara konkurrenskraftig, mot andra fritidsalternativ, mot kommersiella aktörer och mot andra idrotter. Idealiteten i samhället har inte minskat men det finns en större konkurrens om föräldrars och ledares tid. Idrotten har ett tydligare behov av att hänga med i utvecklingen och att ha förmåga att vara tillräckligt snabb med att förnya för att utveckla sin starka ställning i samhället.

Samtidigt ifrågasätts idrottsorganisationernas integritet och trovärdighet, inte minst internationellt med anledning av korruption, problem med illegalt spel och andra inslag av kriminell eller på andra sätt tveksam verksamhet. Aktuella exempel är korruptions-skandalerna i FIFA och den systematiska dopningen i den ryska idrotten. Friidrottens trovärdighet har bl.a. skadats av dopningskandaler, korruptionsproblem och hanteringen av valen av VM-arrangörer.

Å andra sidan ser vi dagligen exempel på hur idrotten bidrar till en positiv samhällsutveckling. Aktiva och ledares roller som goda föredömen och idrottens sätt att bidra till goda uppväxtmiljöer för ungdomar kan inte underskattas. Även på högsta internationella nivå finns exempel, t.ex. Nord- och Sydkoreas gemensamma hockeylag i vinter-OS.

Grundstrukturerna i idrottens organisationer skapades långt tillbaka i tiden och anses idag ofta omoderna och trögörliga. Idag finns tydliga behov av att även idrottens organisationer agerar proffsigt, kan konkurrera och hänger med i utvecklingen för att idrotten ska uppfattas som modern. 'Good Governance' har blivit ett viktigt ledord för att skapa en relevant och konkurrenskraftig idrott inför framtiden.

Internationella Friidrottsförbundet, IAAF, beslutade 2016 om en ny konstitution för att modernisera friidrottens organisation på internationell nivå. I arbetet med att ta fram den nya konstitutionen underströk IAAF's nye ordförande Sebastian Coe att om friidrotten vill vara en 'World Class Sport' så krävs också en 'World Class Organisation'.

Ambitionen om att ha en 'World Class Organisation' gäller naturligtvis inte bara den internationella delen av friidrotten. Det gäller i minst lika hög grad de nationella delarna, inte minst den lokala delen. Det är där svensk friidrott i huvudsak bedrivs.

Sannolikt står vi inför ett vägskäl där friidrotten kanske t. o. m. kan visa vägen för andra idrotter. Genom att skapa en mer kraftfull organisation som tydligt hela tiden utvecklas, attraherar och behåller fler ungdomar och aktiva. Därmed sannolikt också fler samarbetspartners.

Baserat på en mer modern struktur i de internationella organisationerna har friidrotten bättre möjligheter att stärka och förbättra även den svenska organisationen. Med en modern organisation finns t.ex. bättre möjligheter att jobba för att behålla mer av löparrörelsen i föreningarna, istället för att den i allt högre grad drivs av kommersiella intressenter.

Denna översyn av organisationen för Svensk Friidrott är den andra delen av Svenska Friidrottsförbundets govenance-projekt. Det görs parallellt med, och i samverkan med, motsvarande arbete hos Svenska Fotbollsförbundet och med insyn från och med stöd av Riksidrottsförbundet.

Översynen har gjorts utgående från den vägledning och guidance om vad som menas med 'Good Governance', som en ny organisation som heter SIGA (se nedan) tagit fram.

För att sprida denna rapport till en bredare krets är det möjligt att bakgrundsavsnitten behöver fördjupas mer än vad denna ideella projektgrupp haft möjlighet att göra just nu.

## 4. SIGA - ett nytt initiativ och ett ramverk för 'good governance' inom idrotten.

Mot bakgrund av brister i framför allt de internationella idrottsorganisationernas förmåga att leda och organisera idrott har SIGA - Sport Integrity Global Alliance, med stöd av liknande ambitioner i EU, IOC och nationella paraplyorganisationer, tagit fram ett ramverk för idrottens governance. SIGA är en oberoende organisation som är öppen för alla organisationer som vill arbeta för en stärkt governance inom idrotten.

SIGA's ambition är:

"To provide global leadership, promote good governance and safeguard the integrity of sport through a set of universal standards operated by an independent, neutral and global body."

Allra mest intressant blir kanske SIGA's roll den dag då den innehåller även den granskande och utvärderande rollen. SIGA:s organisation är under uppbyggnad och många frågor återstår att lösa, men SIGA har redan sammanställt en första version av sina riktlinjer för 'good governance'. Den är i hög grad en sammanfogning av vad som hittills tagits fram av EU, IOC, nationella paraplyorganisationer och andra och består av tre delar:

- SIGA Good Governance Universal Standards Implementation Guidelines.
- SIGA Financial Integrity Universal Standards and Implementation Guidelines.
- SIGA Universal Standards on Sports Betting Integrity.

Svensk Friidrott har sedan snart två år följt utvecklingen av SIGA tillsammans med fotbollen, som ett intressant initiativ och har haft nytta av SIGA:s riktlinjer som bas och referens i olika internationella diskussioner om governance. SIGA's riktlinjer har också använts som bas för att analysen i detta projekt och för framtagande av förslagen till utveckling av governance för friidrotten i Sverige.

## 5. 'Good Governance' – en plattform för att bli en konkurrenskraftig organisation.

'Governance' är ett begrepp som används i många olika sammanhang och som kan tolkas på lite olika sätt i olika situationer.

Grundvalen och syftet med 'good governance' inom idrotten kan summeras till att värna om idrottens oberoende, trovärdighet och utvecklingskraft genom att säkerställa att idrottens organisationer leds, arbetar och utvecklas på ett strukturerat och professionellt sätt för att uppnå organisationens syften och mål.

### 5.1 Uppdraget

I december 2016 tog IAAF's kongress beslut om nya stadgar, ny organisation och nya sätt att arbeta med syfte att bli en 'högklassig och konkurrenskraftig organisation'.

För att utveckla en sådan organisation krävs inte enbart att organisationen på internationell nivå ses över och utvecklas. Även de nationella förbundens verksamhet måste ses över med samma syften. ***Det är därför naturligt att Svenska Friidrottsförbundet nu ser över organisation och governance för Svensk Friidrott.***

Denna översyn beslutades av Svenska Friidrottsförbundets styrelse i april 2017 med uppdraget att utvärdera governance i Svensk Friidrott, utgående från SIGA:s riktlinjer och med målsättningen att ta fram förslag till långsiktiga utvecklingsplaner.

Parallellt med denna utvärdering i Friidrotten är ambitionen att Svenska Fotbollförbundet ska göra något motsvarande. De bägge arbetena sker med insyn i och i samverkan med Riksidrottsförbundet (RF). Tanken är att även RF ska kunna dra erfarenhet av projektet och ha möjlighet att nyttja tankarna i andra specialidrottsförbund. Ambitionen har också varit att kunna förmedla erfarenheterna av användandet av SIGA's riktlinjer för nationella förbund som feedback till SIGA.

Projektgruppen har utvärderat svensk friidrotts organisation utifrån SIGAs riktlinjer och 'implementation guidelines'. De finns beskrivna i 22 områdena i 'SIGA's Good Governance Universal Standards Implementation Guidelines' samt motsvarande områden i 'SIGA Financial Integrity Universal Standards'. 'SIGA Standards on illegal Betting' har just nu upplevts mindre prioriterat för friidrotten och har därför inte bearbetats. En viktig frågeställning i arbetet har varit att värdera vilka delar av SIGAs riktlinjer som är applicerbara på en i huvudsak ideell organisation, såsom svensk friidrott. Samt på vilka områden som långsiktigt är viktigast för att utveckla en organisation i linje med den planerade inriktningen.

Denna rapport utgör just nu endast slutsatser från Friidrotten.

## 5.2 Projektgruppen och arbetet.

Projektgruppen består av:

Curt Högberg (sammankallande)

- Tidigare ordförande i IFK Lidingö, totalt 14 år under två perioder från 90- till 10-talen.
- Medlem i Friidrottsförbundets styrelse under 12 år fram till 2013.
- Medlem i Europeiska Friidrottsförbundets Utvecklingskommitté.

Anna Palmerius

- Tidigare ordförande i Tjalve under 10 år på 00/10 talen.
- Medlem i Svenska Friidrottsförbundets Tävlings- och Arrangemangskommitté.
- Medlem i IAAF's tekniska kommitté.

Bo Sjölander

- Ordförande i Täby IS (sedan 2011).
- Medlem i Svenska Friidrottsförbundets styrelse (sedan 2016).

Martin Carlsson-Wall

- Docent/Associate Professor, Handelshögskolan i Stockholm.
- Chef, Center for Sports and Business, Handelshögskolan i Stockholm.

Johan Hvenmark

- Docent i företagsekonomi vid Ersta Sköndal Bräcke högskola.

Christer Pallin

- Fd mångårig chefsjurist på Riksidrottsförbundet (-2017).
- Länk till RF i detta projekt.

Projektarbetet startade sommaren 2017. Projektgruppen träffades 3 gånger i workshop-orienterade möten på 3-4 timmar fram till tidig vinter 2018. Delar av projektgruppen träffades också för mer operativt arbete ganska regelbundet. Dessutom individuella möten och kommunikation mellan mötena. En första rapport skrevs 8 februari 2018, med analys och förslag till arbetsområden samt ett förslag att under året genomföra två workshops med ett 15-tal föreningsordföranden för att diskutera rapporten, dess bakgrund, analys och de föreslagna arbetsområdena.

I juni och augusti 2018 genomfördes dessa två workshoppar, var och en på två halvdagar, med ett 15-tal deltagare i varje. Mötena leddes av SISU och innehöll inspel och erfarenheter från fotbollen (CH Stjerna) och Handelshögskolan (Martin Carlsson-Wall). Under hösten har projektgruppen därefter träffats ytterligare två gånger med syfte att ta fram denna nya version av rapporten.

Förutom projektgruppens arbete har avstämningar skett med styrgruppen bestående av Björn O Nilsson, Svenska Friidrottsförbundets ordf, Stefan Olsson, GS Svenska Friidrottsförbundet och Toralf Nilsson, medlem i Europeiska och Svenska Friidrottsförbundens

styrelser. Curt Högberg har också redovisat huvuddragen i projektgruppens tankar vid Förbundsstyrelsens arbetsmöte i Berlin augusti 2018.

## 6. Kort beskrivning av Svensk Friidrott som organisation och exempel på utmaningar.

### *6.1 Svensk Friidrotts organisation – några fakta*

Friidrotten i Sverige bedrivs i föreningar, med en central Förbundsstyrelse och kansli som samverkansorgan. Det finns drygt 900 friidrottsföreningar, spridda i de flesta tätorter och städer i Sverige. Förbundet företräder föreningarna nationellt och internationellt.

Svenska Friidrottsförbundet är medlem i Internationella Friidrottsförbundet (IAAF) och i Europeiska Friidrottsförbundet (EAA), som båda har ansvar för idrotten utifrån det internationella perspektivet. IAAF och EAA arbetar båda i hög grad med de internationella elit- och tävlingsfrågorna, främst olika mästerskap. Rättigheter och genomförande av Olympiska spel hanteras av IOC.

På nationell nivå är Svenska Friidrottsförbundet en av de cirka 70 specialidrottsförbunden som är medlemmar i Riksidrottsförbundet. RF's roll är bl. a. att representera idrotten mot staten och att hantera statens mandat att fördela statliga medel till idrotten. Både det centrala Friidrottsförbundet och Riksidrottsförbundet har regionala distriktsorganisationer till sitt stöd. Inom Friidrotten, med något enstaka undantag, saknar distriktsorganisationerna i praktiken resurser för att orka ha en aktiv roll i utvecklingsarbetet. Det är föreningarna som är medlemmar i Förbundet och deltar och har rösterna på Förbundets årsmöte.

Den ekonomiska basen för friidrotten i Sverige är på en nivå som innebär att friidrottens organisationer och arbete främst bygger på ideellt engagemang - hos ledare, tränare, aktiva och föräldrar.

En viktig del av friidrottens utveckling de senaste 30-40 åren har bestått av att löpningens betydelse utvecklats. Det har skapat nya möjligheter och roller för friidrotten, även att kommersialisera och skapa nya resurser. Det har främst skett via de stora arrangemang för löpning som utvecklats och drivs i tongivande föreningar. Idag finns också många mindre löparrangemang runt om i friidrotts-Sverige. Löpningen omsätter idag sannolikt mycket mer än övriga friidrotten i Sverige tillsammans. Den utvecklingen har dock inte i någon högre grad skett inom ramen för, eller med stöd från, den centrala Förbundsorganisationen. Snarare har det skett trots den. Den traditionella delen av friidrotten, det vi kallar 'arenafriidrotten' har knappast utvecklats alls, vare sig publikt eller i ekonomiska termer.

### *6.2 Friidrotten i Sverige – exempel på organisatoriska utmaningar*

Friidrotten i Sverige bedrivs i föreningarna, vars verksamhet oftast nästan helt bygger på ideellt engagemang. Friidrottens starka kulturer och historia är en stor styrka. Samtidigt utgör den ideella organisationen och kulturen en utmaning ur förnyelse- och organisatorisk synpunkt. Det finns en levande kontakt från Förbund och ned till föreningarnas elittränare. Men på ansvarig nivå, styrelse och ordförande, finns i normalfallet inte något sådan levande kontakt. Organisationen för svensk friidrott har därför svårt att hänga ihop och en

professionell samverkan mellan ledningsfunktionerna är svår att få till på det sätt som skulle behövas. Det är projektgruppens erfarenhet att organisationen för friidrott i Sverige också ofta upplevs trögriktig och lite omodern.

Ur resurssynpunkt är det, för en idrott med små resurser, extra viktigt med en gemensam och långsiktig färdriktning och ett gemensamt engagemang för utveckling. Det finns rimligen en stor potential om man kan få alla att se vikten av att bygga upp en gemensam och stark organisation.

Många friidrottsföreningar har relativt många barn i verksamheten. Dock lyckas friidrotten inte utveckla verksamheten och öka den låga andelen ungdomar som fortsätter med friidrotten efter 12-14-årsåldern, upp genom tonåren och in i senioråldern. Detta trots att idrotts- och träningsintresset generellt är stort även i dessa åldrar.

Konkurrensen om ungdomars och yngres engagemang och tid är avsevärt större än tidigare, mellan olika idrotter och med andra fritidsalternativ. Internet och sociala medier skapar en helt annan 'marknad' och kravbild än tidigare. Friidrotten, precis som många andra idrotter, har svårt att lyckas med att mjuka upp och utveckla den traditionella selekterings- och elitifieringsinriktningen till något mer inkluderande och bredare, trots alla ord och planer. Det är sannolikt avgörande att lyckas med denna typ av frågeställningar om man vill stärka den lokala friidrottens organisation för att kunna bli mer relevant och konkurrenskraftig.

För en idrott som friidrott, som saknar större ekonomiska resurser till betald arbetskraft är det viktigt för den totala resurssituationen att verksamheten attraherar och engagerar ideella krafter. Utöver 'traditionsbärande ledare och elittränare' är det främst tillflöde från föräldrar och före detta aktiva som kan bidra med kompetens för att utveckla 'en mer konkurrenskraftig organisation'. Idealiteten i samhället har inte minskat, men konkurrensen är större om de som vill engagera sig. Det 'högre värdet' och 'rätt' grundvärderingar är oftast avgörande för att attrahera ledare. Den bristande jämställdheten på elittränarsidan är sannolikt ett exempel på svårigheter i utvecklingen.

Elitens arenatävlingar har svårt att dra publik och sponsorer. Ur kostnadssynpunkt utgör elitdelarna en tung del av verksamheten samtidigt som värdet på intäktssidan inte alltid är lika tydlig, inte minst för den lokala friidrotten. Det är sannolikt bara en handfull senioraktiva i Sverige som kan leva på sin friidrott.

Löpningen är den del av friidrotten som vuxit i särklass mest och även lyckats kommersialisera verksamheten under de senaste 30-40 åren, främst tack vare att vuxna i alla åldrar ägnar sig åt löpträning och gärna deltar i tävlingar som bygger på mindre fokus på elitdelarna. Den utvecklingen har nästan helt skett i föreningarna och har långsiktigt, framför allt hos de större arrangörerna, byggt en kommersiell kunskap och roll i 'hälsomarknaden'. Något som finns nästan helt utanför den centrala Förbunds-organisationen.

Förmågan att kombinera den ideella grundstrukturen med den mer kommersiella, för att skapa nya resurser, är viktig för att utveckla friidrotten. Ordet 'hybridorganisation' används ibland för att beteckna en organisation där den demokratiska och i grunden ideella organisationen också har förmåga och tillräcklig dynamik för att utveckla även kommersiell



verksamhet. Det är en mycket komplex typ av organisation som kräver både 'hjärta och hjärna'. Det handlar inte om det ena eller det andra. Det handlar om att ha kunskap och förståelse för bägge aspekterna, vilket ställer extra krav på struktur i ledning och organisation.

Det är svårt att bedöma hur mycket korruptionsskandalerna, dopning och andra brister i de internationella organisationerna har påverkat utvecklingen av friidrotten i Sverige. Kanske har det inte haft en så stor negativ påverkan som man skulle kunna befara.

Den svenska friidrottens trovärdighet känns fortsatt hög men det är projektgruppens bedömning att en utveckling av Friidrottens organisation i Sverige, med en satsning på "Good Governance", är absolut nödvändig om vi vill hänga med. En sådan utveckling har en stor potential, såväl internt inom Svensk Friidrott som vs externa partners och andra idrotter i Sverige, samt dessutom för den internationella friidrotten.

## 7. Förslag till utvecklingsområden, målbilder och projekt

### 7.1 Grunddragen

Projektarbetet började med att projektgruppen analyserade hur väl friidrottens organisation fungerar jämfört med SIGA:s riktlinjer. Utifrån den analysen valde projektgruppen ut de områden som den ansåg som mest betydelsefulla att utveckla. Det blev sju områden som projektgruppen bedömer som de viktigaste om svensk friidrott vill stärka och utveckla sin organisation. För vart och ett av områdena har formulerats en kort målbild och skissats några projekt, se nedan.

Efter den första rapporten i februari 2018 presenterades och diskuterades rapporten i två workshops med ett 15-tal föreningsordföranden, var och en över två halvdagar.

Den övergripande slutsatsen är att det finns ett tydligt stöd för grundtankarna och förslagen i rapporten. Det behövs ett grundläggande och långsiktigt arbete i de skissade områdena med syfte att stärka organisation och governance för svensk friidrott. Det behövs också 'en ny kraft' och ny kompetens för att arbeta med den här typen av frågor. Frågorna är naturliga och centrala i de flesta moderna och dynamiska organisationer som vill vara konkurrenskraftiga, men i vår organisation är dom delvis nya. Förbundsstyrelsen och kansliet behöver tillföras resurser och kompetens i området.

Det centrala Förbundet har ett levande samarbete med elittränarna i föreningen eller på friidrottsgymnasierna, men inte med de som har ansvaret för verksamheten och organisationen, d.v.s. föreningarnas styrelser och ordföranden.

Elit- och resultat-kulturen är stark och viktig, även på föreningsnivå. Men föreningsordförandena sitter med en krävande och komplex situation med mycket bredare frågeställningar än så. Föreningarna måste arbeta för att långsiktigt vara en organisation som attraherar många, får fler ungdomar att vara kvar och kan konkurrera med andra fritidsalternativ. Föreningarna har behov av att möta olika behov för att engagera många, och att vara en organisation som hänger ihop, har kritisk massa och som går att finansiera.

'Konkurrenskraftiga föreningar' är det organisatoriska fundamentet i Svensk Friidrott. Föreningarnas roll som uppdragsgivare till det centrala Förbundet är en grundstruktur som inte får bli för tunn. Det centrala Förbundets roll är att vara föreningarnas samarbets- eller serviceorgan.

Föreningsordförandena upplever att det finns ett glapp mellan deras roll och det centrala Förbundet. Många styrelser och föreningsordföranden känner sig ganska ensamma i sitt stora ansvar och i sina ambitioner att utveckla och modernisera friidrotten. Ett levande samarbete mellan föreningens ledning och det centrala Förbundet är en oerhört central del av en konkurrenskraftig organisation för svensk friidrott.

En stark länk mellan de ansvariga för föreningarna och det centrala Förbundet skulle skapa en organisation som bättre hänger ihop och som på så sätt rimligen blir mer effektiv. Det

centrala förbundets arbete borde då bli mer i linje med föreningarnas behov. Dessutom borde det bli lättare att få centralt beslutade planer att också förverkligas.

Tydliggörande av planer, beslutsfattande och ansvar på ett sätt som hänger ihop bör också skapa motivation och engagemang hos den lokala ledningen för att nå gemensamma mål. Både Förbund och föreningar behöver strukturer och resurser som arbetar professionellt även ur ett organisatoriskt perspektiv för att den totala organisationen och governance för svensk friidrott ska utvecklas.

Nedanstående beskrivning av de sju föreslagna utvecklingsområdena är en något redigerad version av det som beskrevs i februarirapporten, men är i princip densamma. De olika områdena går på många sätt in i varandra och utgör i hög grad olika sidor av samma mynt.

Vi inser att det i denna andra fas av projektarbetet kanske funnits en förväntan att projektgruppen skulle föreslå en prioritetsordning för vilka av de definierade områdena eller projekten som arbetet skulle påbörjas. Men med en situation som i hög grad saknar den kraft som kan lägga tid och fokus på att långsiktigt bearbeta de här frågorna, så riskerar ett sånt upplägg att bara bli 'tomteblöss' som skulle kunna upplevas vara av mer politisk karaktär för att kunna 'pricka av' ämnet. Förbundsstyrelsen kan inte förväntas ha den stora tid som behövs för att arbeta med den här typen av frågor och kansliet saknar 'av tradition' erfarenhet och resurser för detta. En utveckling av svensk friidrott till en stark och hållbar organisation är ett långsiktigt arbete som kräver 'en ny kraft' som kan fokusera och har resurser och kompetens för arbetet.

Det är därför vi föreslår att Förbundsstyrelsen beslutar om att tillsätta en 'governance-kommitté', i en rådgivande roll till Förbundsstyrelsen.

Kanske kommer det att kännas svårt för Förbundsstyrelsen att i det korta perspektivet lösgöra resurser för att arbeta även med den här typen av governance-frågor. Ambitionen i det nya sättet att arbeta måste rimligen höjas stegvis.

Vi föreslår också att Förbundsstyrelsen under hösten diskuterar med RF hur detta pilotprojekt skulle kunna hjälpa även andra SF med att stärka governance och organisation inom Svensk Idrott. Det skulle på så sätt kunna vara en pusselbit i förverkligandet av RF's vision 2025 och därmed värt för RF att ge visst stöd för det fortsatta arbetet inom friidrotten.

## *7.2 Sju prioriterade områden att fokusera på*

### **1. Förbundsledningens sätt att samverka med föreningsstyrelserna och tydliggöra föreningarnas roll som uppdragsgivare.**

Svensk Friidrott bedrivs av föreningar. Föreningsstyrelser är ansvariga för verksamheten. Den centrala Förbundsorganisationen är föreningarnas samarbets- och serviceorgan.

Utöver årsmötets mer formella samverkan med föreningarna har det centrala Förbundet ett löpande och levande samarbete med föreningarnas elittränare, via tränarutbildningar,

uppföljningssystem etc. Centrala Förbundet anses dock inte ha en levande samverkan med de som är ansvariga för verksamheten, styrelserna eller ordföranden. Diskussionen med ordförandena i detta projekt har tydliggjort att det, ur föreningarnas synpunkt, finns ett gap mellan föreningsordförandena och det centrala förbundet.

En mer levande kommunikation och samverkan mellan föreningarnas styrelser, primärt ordföranden, och centrala Förbundets ledning är en viktig förutsättning för att organisationen ska fungera och för att föreningarnas ska kunna axla sin roll.

## **2. Uppdelning av föreningarna i olika typer och segment.**

Landets cirka 900 föreningar har olika storlek, förutsättningar och sätt att arbeta. För att möjliggöra den kommunikation och det samarbete som nämns under område 1 ovan behöver föreningarna delas upp efter typ eller storlek i olika segment. 'One size fits all' fungerar inte om Förbundet vill stärka samarbetet med de lokala föreningarna och skapa en fungerande struktur och governance som inkluderar den lokala idrotten.

En uppdelning av arbetet i olika segment är sannolikt en förutsättning för att skapa rätt förväntningar i föreningarna på stöd och service från Förbundet. Omvänt är det också en förutsättning för att från Förbundets sida ha en meningsfull bild av behoven och för att ha meningsfulla krav på föreningarna, deras organisation och governance.

## **3. Centrala Förbundet arbetssätt är sådant att det gradvis bygger upp 'Konkurrenskraftiga föreningsorganisationer'.**

För att lyckas på lång sikt behöver friidrotten en organisation som arbetar på ett professionellt sätt och som hela tiden försöker utveckla sin konkurrenskraft, något som ska ske på lokal nivå.

Även en i grunden ideell organisation måste kunna agera professionellt, vara dynamisk och t.ex. kunna kommersialisera för att skapa resurser att attrahera ungdomar och vara en organisation som många vill engagera sig i ideellt.

Det centrala Förbundets arbete och samarbete med föreningarna måste utgå från föreningsstyrelsernas behov. En förutsättning för att det också ska implementeras och stärka de lokala föreningsorganisationerna. Detta gäller inte minst för att stimulera föreningsstyrelserna att engagera sig i planeringen av det centrala arbetet. Deras involvering är helt avgörande för att skapa intresse och ansvar för genomförandet av den önskade inriktningen. Det är på den lokala nivån som inriktningen ska bli verklighet.

## **4. Enkla och tydliga sammanfattande mått på Svensk Friidrott som organisation skapas och används för att beskriva organisationen och dess utveckling.**

Det bör finnas övergripande och enkla mått (KPI'er) på Svensk Friidrott som organisation, som är naturliga att använda, både i form av volym-mått och i form av mer kvalitativa mått. De behövs för att beskriva status, för att sätta mål och för att definiera ansvar.

## **5. Utvecklings- och entreprenörskraft.**

Starka kulturer och grundvärderingar är en styrka inom den ideella idrotten. Det kan också vara dess svaghet om det inte kompletteras med tydliga strukturer för att bejaka nya idéer, utveckling och entreprenörskap, t.ex. för att attrahera nya behov hos dagens ungdom.

## **6. Ledning.**

En 'konkurrenskraftig organisation' kräver att arbetet leds på ett professionellt sätt och av personer med den kompetens som krävs för att 'göra jobbet'.

Organisationer med 'good governance' handlar i hög grad om att ha tydliga strukturer och dessutom erfarna och kunniga människor. Idrottens ledarskap kräver både hjärna och hjärta.

Individer med nödvändig erfarenhet och kompetens för ett kvalitativt styrelsearbete är en viktig bas för att utveckla organisationen för att t.ex. möta nya behov hos ungdomar och föräldrar. Styrelsernas arbete, både i Förbund och föreningar, behöver ständigt vitaliseras med nya kompetenser och ledningspersoner. Även arbetet med att stimulera och engagera nya behöver göras på ett professionellt sätt. En infrastruktur som matchar detta behövs även på kanslinivå.

## **7. Etisk kod och process för oberoende prövning.**

Kulturen och grundvärderingarna i Svensk Friidrott är en mycket stor del av kraften i vår idrott och en viktig del av organisationen. Den bör lyftas, tydliggöras och dessutom kompletteras med en process för att säkerställa efterlevnaden så långt det är möjligt.

### 7.3 Förslag till målbild och utvecklingsprojekt inom vart och ett av områdena.

Utvecklingsområde	Vision/målbild	Förslag till utvecklingsprojekt
<p><b>1. Förbundsledningens sätt att samverka med föreningsstyrelserna och tydliggöra föreningarnas roll som uppdragsgivare.</b> Se sid 15.</p>	<p>Den lokala friidrotten (föreningarna) upplever att det är deras verksamhet, behov och ambitioner som är vägledande för centrala förbundets arbete.</p>	<p>1. En generell översyn görs av centrala Förbundets sätt att kommunicera med och samarbeta med föreningarnas styrelser, inte minst deras ordföranden. Översynen görs baserat på föreningsstyrelsernas roll som ansvarig för verksamheten och uppdragsgivare till centrala Förbundet. Genomförandet handlar sannolikt om en gradvis anpassning av sättet att arbeta.</p> <p>Se vidare Förbundets arbetssätt och sätt att organisera nedan - område 3.</p>
<p><b>2. Uppdelning av föreningarna i olika typer och segment.</b> Se sid 16.</p>	<p>Certifierad förening, i olika segment, t ex motsvarande ICA:s koncept: Friidrott Maxi Friidrott Kvantum Friidrott Supermarket Friidrott Nära För varje segment finns en anpassad service och stöd från Förbund till föreningarna och omvänt krav på struktur, arbetssätt och governance lokalt.</p> <p>Även en liten förening på en liten ort ska t ex kunna få högsta betyg i governance - utifrån en anpassad kravbild.</p>	<p>2. Ett segmenteringskoncept tas fram med en indelning av föreningarna i olika typer (baserat på typ av verksamhet, antal medlemmar, omsättning e d.) För varje segment definieras samarbetsformer med stöd och service från centrala förbundet och omvänt krav från Förbundet på struktur, organisation och governance i den lokala verksamheten.</p> <p>3. Riktlinjer och koncept för verksamheten beaktar skilda behov i olika typer av föreningar, liksom tar fram verktyg för utvärdering av olika typer av verksamhet och organisation .</p>
<p><b>3. Centrala Förbundet arbetssätt är sådant att det gradvis bygger upp 'Konkurrenskraftiga föreningsorganisationer'.</b> Se sid 16.</p>	<p>Svensk Friidrott betraktas som en konkurrenskraftig organisation, som arbetar dynamiskt och som växer och ökar sina resurser.</p>	<p>4. En översyn görs av Förbundets sätt att arbeta med syfte att upplevas proffsigt och att utgående från föreningarnas behov stärka föreningarnas utveckling, organisation och konkurrenskraft. Det gäller inte minst i Centrala</p>

	<p>Förtroendet för organisationen är stort och mäts regelbundet både internt och externt.</p>	<p>Förbundets process för att på ett levande och stimulerande sätt diskutera, planera och ta beslut om den gemensamma framtiden (ref årsmötesbeslut 2008 om Planeringsprocessen i 'Friidrott för 2010'). Det samma gäller för att implementera och ta ansvar för förverkligande av planer.</p> <p>Arbetsmetoderna och planerna för att behålla ungdomar på ett brett sätt och för att bättre konkurrera om människors engagemang och ideella tid är exempel på frågor som är viktiga även centralt - och att de förverkligas - med tanke på organisationens framtid.</p> <p>5. Tydliggör vem som är accountable för vad i utvecklingen av Svensk Friidrott.</p> <p>6. En tydlig plan för krishantering tas fram och görs känd, för centrala Förbundet och för övriga delar av organisationen.</p> <p>7. Definiera rollen för en 'governance- kommitté' med syfte att bli den 'kraft' i organisationen som kan fokusera, bygga upp och löpande utveckla arbetssättet i de olika områden som tas upp i denna rapport. Resurser och kompetens för detta måste finnas även på kansliet. En regelbunden dialog och utvärdering av organisation och sättet att arbeta bör vara en del av det arbetet.</p>
<p><b>4. Enkla och tydliga sammanfattande mått på Svensk Friidrott som organisation skapas och används för att beskriva organisationen och dess utveckling. Se sid 16.</b></p>	<p>Svensk Friidrott uppfattas som en sammanhängande organisation som beskrivs i enkla mått och storleksordningar. T ex antal föreningar i olika segment, storlek på verksamheter eller</p>	<p>8. Ta fram enkla sätt för att börja mäta Svensk Friidrott som organisation i termer av volymer - antal barn, tonåringar, seniorer, omsättning, löpare, arrangörer, elit eller liknande - och i termer av förtroende hos ledare och andra (KPI'er)</p>

	<p>resurser.</p> <p>Måtten redovisas och diskuteras löpande bland ansvariga som viktiga indikatorer för hur organisationen utvecklas.</p>	<p>9. Utveckling sker av 'Definition of Done' för Förbundet centralt och för Svensk Friidrott totalt, för att användas som mått på performance, hur väl olika saker implementeras och som referens vid kommunikation av projekt, planer och utvecklingsarbeten.</p>
<p><b>5. Utvecklings- och entreprenörskraft.</b> Se sid 17.</p>	<p>Svensk Friidrott som organisation upplevs som en dynamisk organisation, som bejakar nya tankar, utvecklar nytt och växer.</p>	<p>10. Ett koncept för stimulans av entreprenörskap, yngre ledare och nya idéer tas fram samtidigt som en formell process övervägs för att få fram nya idéer och stimulera utvecklingsintresset och inte minst ungas engagemang.</p>
<p><b>6. Ledning.</b> Se sid 17.</p>	<p>Erfarenheter och personliga profiler i styrelser och på kansliet matchar kraven på de olika rollerna.</p>	<p>11. En översyn görs för att ta fram förslag till hur valberedningarnas arbete kan ges bra stöd och råd med hjälp av professionell analys av kandidaters CV'n, kompetens och personlighet.</p> <p>12. En översyn görs också för att i stadgarna definiera en roll med ansvar för att planera och ge underlag och förslag inför Förbundsårsmötets val av valberedning. Med ett arbetssätt som liknar valberedningens - se punkt 11. Den nya Lekmannarevisorsrollen skulle kunna få en sådan roll.</p> <p>13. Diskutera och överväga att ta fram förslag till hur Förbundsstyrelsen, precis som hos IAAF, skulle kunna ha möjlighet att komplettera styrelsen med externa personer som fullvärdiga styrelsemedlemmar baserat på kompetens.</p> <p>14. Stimulera föreningar att på likande sätt se över motsvarande frågor.</p> <p>15. Se över och ta fram förslag till planer för utbildning och utveckling av lednings- och styrelsepersoner i både Förbund och föreningar med</p>



		syfte att stärka erfarenhet, kompetens och engagemang.
<b>7. Etisk kod och process för oberoende prövning.</b> Se sid 17.	Grundvärderingarna finns konkretiserade i en etisk kod som är känd, lätt tillgänglig och som ofta lyfts för att alla ledare kan ta ansvar. De som inte följer koden kan anmälas via en wistleblower-process, eller på annat sätt, och kan åläggas sanktion med de medel idrotten har.	16. Centrala Förbundet inför en etisk kod - t ex baserat på det koncept som RF kommer att föreslå redan till höstens Riksidrottsforum. Parallellt bör en process införas för oberoende prövning av situationer där koden inte anses ha efterlevts.  17. En whistleblower-funktion införs, sannolikt baserat på den som RF fått i uppdrag att ta fram.  18. Ovanstående processer bör struktureras så att de också kan inbegripa föreningarna.