

VÄLKOMMEN TILL STYRELSERAPPORTEN

– en studie om elitklubbars
styrelsearbete utifrån ett
kommersiellt perspektiv

Vi på Rättighetsbyrån har djupintervjuat styrelseledamöter i elitklubbar i de största lagidrotterna i landet för att komma djupare in i styrelsearbetet. Vi har länge varit nyfikna och intresserade av hur klubbars styrelser ser på kommersiella frågor och hur de formerar sig för att möta dessa utmaningar.

Syftet med studien har varit att få djupare kunskaper och insikter om svensk idrotts kommersiella status och utveckling. Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi valt ut tolv klubbar, och lika många styrelseledamöter, som vi har intervjuat. Varje intervju har genomförts digitalt via Teams och varat mellan 40-50 min.

Frågorna som vi ställt till klubbarna har rört styrelsens upplevda kompetens inom viktiga kommersiella frågor och erbjudande mot såväl B2B (företagsmålgruppen) som B2C (konsumentmålgruppen). Vi har också ställt frågor kring styrelsernas synsätt och arbetssätt för att skapa intäkter i klubbarna och diskuterat kring vilka frågor som prioriteras i styrelsearbetet idag. Här har digitalisering och hållbarhet haft ett särskilt fokus i våra frågor. Dessutom har respondenterna fått ge sina spaningar om vilka framtidsutmaningar som väntar framöver inom det kommersiella området.

Klubbarna som är utvalda kommer från idrotterna fotboll, ishockey, handboll, innebandy, bandy och basket. De kommer från olika delar av landet. I urvalet har även klubbarnas verksamhetsinriktning varit central att beakta för att skapa balans. Därför har fem av klubbarna både ett dam- och herrlag på elitnivå i någon av landets högsta ligor, fyra har ett elitlag inom en damliga på högsta nivå och tre på motsvarande sätt inom en herrliga.

De deltagande klubbarna i studien är Djurgårdens IF Fotboll, Eskilstuna United DFF, IFK Skövde Handboll, Kalmar FF, Linköping HC, Lugå Handboll, Mullsjö AIS, Norrköping Dolphins, SDE Hockey, Villa Lidköping BK, Västerås Irsta HF och Warberg IC.

Respondenterna har varit styrelseordföranden eller ledamot med kommersiella frågor som ansvarsområde. Det har varit totalt åtta män och fyra kvinnor som deltagit. Respondenterna i denna studie har fått vara helt anonyma.

Vi tror att ju mer vi vet och lär oss, desto bättre kan våra klubbar, ligor och förbund förbereda sig för framtidens utmaningar. Och att ta tempen på elitklubbarnas styrelsearbete ser vi som särskilt viktigt i det läge vi nu befinner oss i spåren av pandemin. Trevlig läsning!

Björn Stenvad

VD & GRUNDARE

bjorn@rattighetsbyran.se

+46 (0)73-938 51 81

Åsa Karlsson

SENIORKONSULT & PARTNER

asa@rattighetsbyran.se

+46 (0)73-629 56 30

Frans Fransson

SENIORKONSULT

frans@rattighetsbyran.se

+46 (0)70-914 41 87



Vi har ställt frågor kring klubbarnas nuvarande intäktsfördelning och hur den procentuella fördelningen ser ut. De tre största intäktsområdena i de undersökta klubbarna är följande:

- 1. Sponsringsintäkter** (inkluderar även centrala marknads- och reklamintäkter från liga).
- 2. Publikintäkter** (entré, biljetter och säsongskort).
- 3. Cup/camp/läger** samt olika former av bidrag.

De tolv medverkande klubbarnas snittomsättning var vid senaste aktuella säsong **44 miljoner kr**, medan dess medianvärde låg på **22 miljoner kr**.

SÅ HÄR LÄSER DU RAPPORTEN

- Löptexten är rapportförfattarnas analys av klubbarnas svar tillsammans med en samlad bild av erfarenheter från marknaden och relevant forskning.
- Pratbubblor och text med citattecken är direkta citat från de intervjuade respondenterna



1

KOMPETENSIVÅ SKILJER SIG ÅT

Kompetensnivån i styrelserummen inom det kommersiella området skiljer sig tydligt åt och vår studie tecknar en polariserad bild av läget i idrottssverige. På frågan om hur hög kompetens styrelsen har inom kommersiella frågor blir snittsiffran 3,8 på en femgradig skala (där 5 är mycket hög kompetens).

Sex av klubbarna är inne på att de har haft en medveten prioriterad sammansättning där man rekryterat personer från framförallt näringslivet som tillfört relevant och nödvändig kompetens till styrelsearbetet. Flera respondenter i studien talar om att det också funnits en medvetenhet från valberedningens sida i att hitta en bra mix och bredd när det gäller exempelvis könsfördelning, kompetensnivå och erfarenheter i styrelserummet för att fånga de kommersiella frågorna.

Sedan har vi de klubbar som upplever tillsättning av sin styrelse som svår. En respondent uttrycker att man närmast blir intjatad av att vara med. Det kan vara alltifrån att man befinner sig på en mindre ort där rekrytering till styrelsen är svår och utmanande, till att det handlar om ett ideellt och oavlönat uppdrag, vilket inte gör det särskilt attraktivt. Det är några av de faktorer som gör det svårt att finna rätt kompetens och kan ses som en begränsande del idag.

Överlag saknas en plan för kompetensutveckling av styrelsens ledamöter helt. Klubbarna uppger att kompetensutveckling sker i det civila yrket och kompetensen finns i det personliga nätverket. Några jobbar mer eller mindre systematiskt med sin omvärldsbevakning. Den vanligaste omvärldsbevakningen är att man benchmarkar sig mot andra ligor eller klubbar.

REFLEKTION 1 Vi ser det som betydelsefullt att få in olika kompetenser med olika bakgrund i styrelsen som har olika perspektiv att förmedla till verksamheten för att utveckla sitt erbjudande. Att kunna erbjuda en variation av erfarenheter och kompetenser inom exempelvis B2B och B2C bör närmast vara en medveten och uttalad strategi för klubbens valberedning. Ett diversifierat styrelserum med balans och mix ser vi som värdefullt att ta med sig in i framtidens tillsättning.

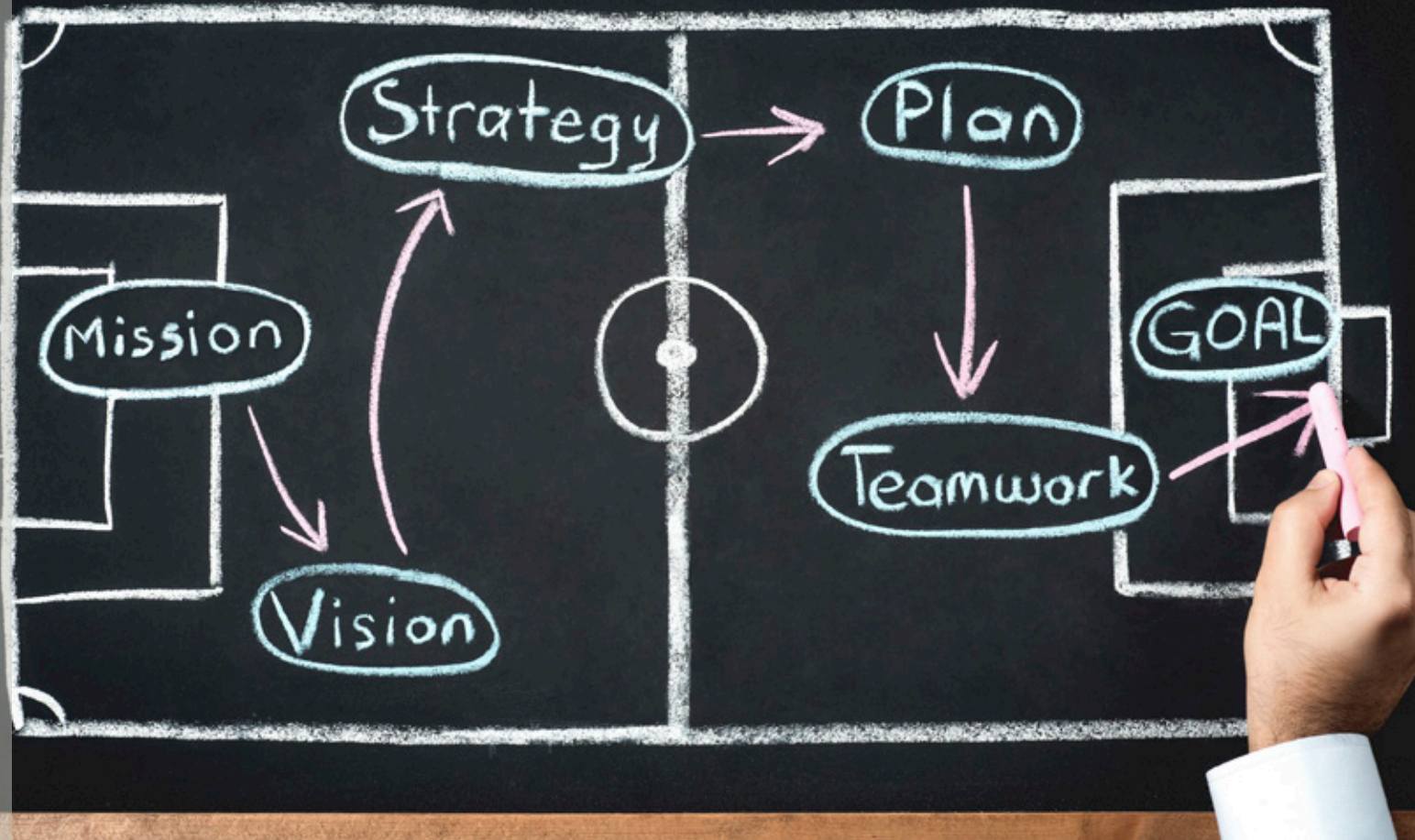
REFLEKTION 2 Idrottsklubbar skiljer sig på många sätt jämfört med ett företag. Här finns en stor portion av hjärta, passion och känslor som är svår att finna någon annanstans. Därför är det väldigt avgörande för en idrottsklubbs styrelseledamöter att ha en grundläggande förståelse för den dynamik som finns i det kommersiella erbjudandet och i den passion som fans, medlemmar och partners många gånger konsumerar.

“Styrelsen är vald utifrån vad vi behöver ha för typ av kompetens. Men då det är ett ideellt arbete så kan det ibland vara svårt att hitta exakt den kompetens som man vill ha.”

“Vi har en bra kompetens och mix av personer i vår styrelse idag. Det har vi jobbat strategiskt med de senaste åren. Samtidigt är vi en liten ort som ibland komplicerar själva rekryteringsarbetet.”

“Vi har en bred styrelse. Näringsidkare med vd:ar för större bolag, personer från besöksnäringen, fastighetsbranschen och advokatbyrå. Bredden gör att vi har en bra kompetens. Valberedningen har jobbat på ett sådant sätt i flera år. Det har varit en medveten strategi.”

“Nej det finns ingen plan för kompetensutveckling, men det är något som kommer tas upp med styrelsen. Det är viktigt att ha balans i styrelsen med både kompetens och fördelning män och kvinnor.”



2

OPERATIVA FRÅGOR TAR FOKUS FRÅN DE STRATEGISKA

När respondenterna i studien får värdera hur mycket av klubbarnas arbete som går åt till att arbeta operativt kontra strategiskt blir svaret att man befinner sig någonstans däremellan. Snittsiffran blir 5,5 på en tiogradig skala (där 1 är endast operativa, kortsiktiga frågor och 10 är endast långsiktiga, strategiska frågor).

Flera respondenter i vår studie uppger att man medvetet har börjat ställa om till att bli mer strategiskt inriktade i sitt styrelsearbete de senaste åren. Respondenter pekar på att man idag tydligare delar upp ansvars- och fokusområden inom styrelsen för att bli mer spetsig i kommersiella frågor. Några pekar också på att man anställt fler personer i verksamheten med ansvar för att sköta det operativa arbetet och att rapportera till styrelsen. Man har därigenom kompetens att hantera de dagliga sysslorna och ökad tillit till klubbens medarbetare. Det har gjort att styrelsen har kunnat fokusera mer på långsiktiga och strategiska frågor än de löpande operativa sysslorna.

Samtidigt har vi ett par klubbar som medvetet efterfrågat ett mer operativt arbetssätt. Vi kan se

att det är framförallt i de mindre klubbarna med lägre omsättning och mindre personella resurser där man behöver stötta upp sina medarbetare i organisationen som är få till antalet. Här värdesätter man styrelseledamöter som kan gå in och sköta operativa och dagliga sysslor.

Några klubbar nämner också att styrelsen har svårt att omsätta arbetet att gå från ord till handling. Arbetet har ännu så länge blivit mer på ett teoretiskt plan, upplevs det som. Det handlar om att operativa frågors fokus tar uppmärksamhet från de av mer strategisk karaktär. Styrelseakademien rekommenderar styrelser att lägga 80 procent av sin tid på strategiska frågor och förnyelsearbete och 20 procent på rapportering och tillbakablick.

REFLEKTION Hur ser styrelsen på uppdraget? Finns en samsyn kring styrelseuppdraget med dess roll och förväntningar? Spelar vi som ett lag eller som enskilda individer? Hur ser vi till att vi lyfter in de strategiska frågorna på en regelbunden basis? Detta är frågor som vi tror behöver tydliggöras i elitklubbars styrelsearbete för att stå väl rustade inför framtiden.

”Vi har svängt ganska mycket de senaste åren. Det är mer långsiktigt än operativt idag. Vi har anställt en klubbchef som är väldigt kompetent.

Denna person har en övergripande roll som en VD och rapporterar till oss i styrelsen. Det är betydligt mer framtid idag än för fem år sedan.”

”Styrelsen är uppdelad i olika fokusområden för att arbeta så effektivt som möjligt.”

“Jag skulle vilja ge två svar på denna fråga. Kompetensen kan vara hög men inte omsättas i praktisk handling.

Att kunna och få det att hända kan skilja sig ibland. Vi har hög kompetens men inte förmåga att omsätta dem i praktisk handling.

Därför blir det väldigt mycket operativt.”

”Vi arbetar 50/50 med kortsiktiga och långsiktiga frågor. Vi är inte i någon speciell ringhörna utan dessa frågor är jämnt fördelade. Vad som blir mest prioriterat kan oftast bero på vad som faller styrelsen i intresse. Lätt att tänka kortsiktigt när resurserna inte riktigt räcker till för det dagliga arbetet.

Vi försöker hjälpas åt att vara strukturerade i organisationen. Vi har inte något direkt önskemål att jobba mer strategiskt, utan behöver understödja verksamheten med praktiska frågor också.”

3

HÅLLBARHET PRIORITERAS – MEN STRATEGIN UTEBLIR

Hållbarhet är idag en prioriterad fråga i de allra flesta klubbarna och frågorna hanteras alltmer på en strategisk nivå i styrelsearbetet. Hur man ser på hållbarhetsarbetet varierar något. På vissa håll ses det som en del av klubbens värdegrundsarbete. På andra håll så ingår det som en naturlig del i dess övergripande varumärkesarbete. Flera respondenter nämner olika sociala projekt och initiativ som görs i klubbens regi. Det framkommer också tydligt att frågan kring hållbarhet har fått ökad betydelse de senaste åren. Omtag och utvecklingsarbete har genomförts eller är nu pågående. Utmaningen som uttrycks är att få ut arbetet i verksamheten och organisationen.

Samtidigt så saknas ännu idag en tydlig strategi i hur man ska arbeta med hållbarhet ute i organisationen. Förutom en klubb som berättar att en hållbarhetsplan nu håller på att implementeras, så är detta en samstämmig bild som vi kunnat skönja i denna studie. Den samlade kompetensen i styrelsen upplevs i genomsnitt ligga på 3,4 på en femgradig skala. De allra flesta klubbar nämner arbetet med den *sociala* hållbarheten. Den *ekonomiska* förekommer också (hos enstaka klubbar är den högst prioriterad), medan den *miljömässiga* delen knappt berörs alls.

Det är idag få klubbar som säger att man jobbar aktivt utifrån FN:s Globala mål. Men där det görs är mål nummer 3 (hälsa och välbefinnande) och

5 (jämsställdhet) de som flest nämner i samtalen med oss. Där utgör också de globala målen en del av sponsorerbjudandet och paketeringen ut mot partners. Vissa renodlade hållbarhetsprojekt och initiativ som klubbarna har påbörjat nämns också kopplat till sponsorerbjudandet. Här ser vi att det finns en stor potential till utveckling för att stärka elitklubbarnas sponsor- och partnererbjudande, inte minst då det är detta som företagen idag efterfrågar allra mest som motiv i sina sponsorskap.

REFLEKTION 1 Vi ser allt fler nu som frångår att ha hållbarhet som en egen punkt på dagordningen. Se klubbens hållbarhetsarbete som en tydligt integrerad del av allt det som görs i verksamheten idag. Låt varje punkt som diskuteras ha ett hållbarhetsfokus. Hållbarhetsarbetet kräver såväl långsiktighet som tålamod.

REFLEKTION 2 Att skapa ett styrdokument innehållande klubbens hållbarhetsstrategi som styrelsen och vd ansvarar för är viktigt framöver. Vi anser att det krävs för att skapa riktlinjer för klubbens hållbarhetsarbete. Områden och frågor som den bör innehålla kan bland annat vara kopplad till: Vilken roll ska klubben spela i samhället? Vilka olika Globala mål ska man arbeta med? Hur ska hållbarhetsarbetet implementeras i organisationen? Hur följs hållbarhetsarbetet upp? Vem ansvarar för vad i organisationen?





”Vi har gjort ett jätteomtag i år. Vi presenterar en uppdaterad version vid varje styrelsemöte. Det gäller att få ut detta i verksamheten, vilket är en utmaning. Här är vi nästan i hamn med hur det kommer att se ut. Det ligger i tiden att göra detta omtag nu.”

Ingen hållbarhetsstrategi, men har hållbarhet som en strategi.

”Vi har ingen hållbarhetsstrategi, men har många i styrelsen som är intresserad av dessa frågor. Vi håller på att sätta upp en framtidsplan där dessa områden kanske kommer på tal.”

”Socialt så har vi ett fantastiskt hållbarhetsarbete. Förutom vår kärnverksamhet så är vi ute i skolor och träffar ungdomar. Hållbarhetsmålen har vi precis börjat prata om. Nu är det hälsa och jämställdhet som är det vi fokuserar på. Men vi har ingen hållbarhetsstrategi.”



4

EN DIGITAL OMSTÄLLNING – UTVECKLING PÅGÅR

När det kommer till digitalisering pågår det ett stort utvecklingsarbete inom elitklubbarna. Den digitala omställningen pågår och merparten av våra klubbar ser den som högst prioriterad. Här finns också stora kommersiella möjligheter om man är framgångsrik i sitt arbete. Få av klubbarna anser dock att det finns en nedskrivnen plan idag. Kompetensen inom klubbarna finns ofta operativt där ansvaret för genomförande också ligger. Personalens kompetens kring digitala frågor blir därmed en avgörande faktor.

Förutsättningarna kring den digitala infrastrukturen ser väldigt olika ut. Fyra av klubbarna anser att man har de digitala system som man behöver för att utveckla sitt erbjudande. Lika många säger att dessa system finns till viss del och tre anser att de idag saknas helt (en svarar vet ej).

Någon klubb anger att man gör allt digitalt idag. Majoriteten pekar här på att här finns stora utmaningar och att utvecklingspotentialen är stor. Frågor kring digitaliseringen upplevs också som väldigt bred och komplex. Att äga sin data, utveckla sina biljettsystem och skapa content i sina digitala kanaler är några konkreta delar man pekar på som kan utveckla klubbarnas kommersiella erbjudanden. Här finns stora intäktsmöjligheter som lyfts fram, inte minst mot

konsumentmarknaden. En viktig begränsande faktor kopplat till digitaliseringen som tas upp är att dessa frågor ofta ligger på ligan centralt, snarare än på den enskilda klubben.

Eftersom digitalisering spänner över så många olika kommersiella områden valde vi också att dela in dessa fält i underfrågor. Vi ställde frågor om styrelsens samlade kompetens inom digitalisering kopplat till; sponsorerbidandet, marknadsföringen, försäljningsarbetet, publikupplevelsen, samt interna administrativa processer. Klubbarna i vår studie upplever att man är bäst på marknadsföring och sämst inom publikupplevelsen, när det kommer till de digitala inslagen. Den samlade digitala kompetensen inom styrelsen anses ligga på 3,4 och ligger därmed på samma nivå som motsvarande siffra kring hållbarhet.

REFLEKTION Det bör finnas stora effektiviseringsvinster och kostnadsbesparingar att göra inom klubbarnas digitaliseringsarbete. I studien har vi vittnat om hur dramatiska förbättringar kan åstadkommas om rätt kompetens och rätt system används. Styrelsen behöver göra en översyn kring hur detta arbete kan effektiviseras för att skapa rätt förutsättningar för att hantera kommersiella frågor och administrativa utmaningar framöver.

“Den som driver digitaliseringen idag är jag. Jag kom in som en nödlösning när vår kanslist sagt upp sig. Jag kom in på en heltidstjänst och har under min tid bytt ekonomisystem, lönesystem, och vi har gått från laget.se till SportAdmin. Numera lägger jag någonstans mellan 2-4 h per vecka.”

”Spontant tycker jag den är underutvecklad men vi är nu på gång. Vi nyttjar de digitala kanalerna på ett helt annat sätt nu än tidigare. Det finns möjlighet att kunna sälja in abonnemang och tjänster. En jättemöjlighet för oss”.

”Inom digitalisering har vi stora utmaningar för att som organisation bli mer effektiva. Det handlar om biljett- och medlemssystem och att äga vår egen data. Här gör vi nu ett stort arbete kring hur man kan effektivisera och kvalitetssäkra dessa system. Det finns också en stor möjlighet till mer content och berättelser för att kunna nå ut på ett annat sätt. Digitaliseringen är så bred.”

”Vi har digitala verktyg för ledarna och en plan att göra om hemsidan. Vi ska sammankoppla erbjudandet gentemot partners, medlemmar och besökare. Vi har tagit bort matchprogrammen. Där har vi en Game-day-app istället”.



5

PUBLIKEN – DEN VIKTIGASTE KOMMERSIELLA FRÅGAN

Det finns en bredd i vad man tar upp som den viktigaste framtidsfrågan rent kommersiellt. Ofta kopplas det samman med att klubben behöver öka sin omsättning och få fler intäktsben att stå på.

Den enskilt viktigaste framtidsfrågan i vår studie och den som kommer att prioriteras mest i styrelsen framöver är att jobba med publiken och att utveckla upplevelsen i samband med sina arrangemang och matcher. Detta är också något som pandemin har satt ett extra stort fokus på. Man lyfter vilka utmaningar som dessa två år har betytt för idrotten när det kommer till publikupplevelsen. Nu gäller det att få tillbaka publiken till arenorna igen i en tid där bekvämligheten ökat. Och då gäller det att publikupplevelsen kan "levlas upp" ytterligare en nivå.

Strax efter publikfrågan kommer sponsring och att utveckla det kommersiella erbjudandet och värdet på sponsorkapen. Det gäller att öka sponsorbudgeten kommande

år för att kunna nå de verksamhetsmål man satt upp eller de sportsliga ambitioner klubben har. Och då kan det handla om att utveckla sitt erbjudande eller öka sin potentiella sponsormarknad. Effekten av sponsorkap och värdeutbytet diskuteras också allt flitigare även i styrelserummen.

Lärdomarna av pandemin är många och varierar i hög grad hos respondenterna. Flera nämner betydelsen av hanteringen kring publik och supportrar och upplevelsen på den fysiska arenan. Andra tar upp den digitala omställningen som skett under pandemin. Supportrars och sponserers lojalitet och engagemang har verkligen prövats under pandemin, vilket i sig skapat många nya lärdomar.

VIKTIGASTE FRÅGORNA INOM KOMMERSIELLA OMRÅDET

1. **Publikfrågan och arenaupplevelsen**
2. **Sponsring och partnererbjudandet**
3. **Digitaliseringens påverkan och effekter**

“Publiken! Det är inget annat. Varför ska vi spela matcher om ingen vill komma och titta? Visst blir det skillnad med inramning och energin!”

“En sak som vi fick lära oss var att upplevelsen på plats ska vara superpositiv. Från att vi kör in på parkeringen till man åker ut igen efter matchen är slut.”

”Vår publik är den viktigaste framtidsfrågan. Vi gör nu om säsongskorten. Vi vet också att det krävs ett stort arbete med att få tillbaka folk till arenan igen, särskilt de äldre. De ser fotboll mer på skärm idag. Så det tuffaste nu är publiken som kommer vara en av de viktigaste faktorerna i vår kommersiella utveckling.”

“Publikfrågan i kombination av att förklara nyttan och effekten av sponsorerbjudandet. Vi behöver bli skarpare i vårt erbjudande. Vad innebär det att vara partner med oss? Vi behöver förstärka och förklara nyttan. Och utveckla erbjudandet framåt.”

”Arenaupplevelsen, så att klubben får tillbaka publiken och breddar basen av publik.”



FRAMGÅNGSFAKTORER FÖR EN STYRELSE ATT FOKUSERA PÅ

Utifrån lärdomarna som vi dragit av denna studie, forskning inom området, samt vår samlade branscherfarenhet ser vi att det finns ett antal specifika framgångsfaktorer för en idrottsklubbs styrelse att särskilt beakta, utifrån ett kommersiellt perspektiv. Nedan har vi listat sex värdefulla faktorer att arbeta vidare med mer fördjupat och fokusera på i sitt styrelsearbete framöver.

1. Strategiskt lokomotiv

Fortfarande är många elitklubbars styrelser inriktade på att arbeta med operativa frågor på day-to-day-basis – många ses idag ha en understödjande roll till medarbetarna. Det är nödvändigt att våga lyfta blicken och blicka framåt med ett strategiskt perspektiv för att vara förberedd för framtida utmaningar.

2. Nav och mötesplats

Det krävs att det finns en tillit och en förståelse mellan verksamhetens organisation och styrelsen. Bjud exempelvis in nya medarbetare från sportkontorets marknadsavdelning till styrelsen. Se till att er verksamhet och er styrelse får mötas i vardagen. Berätta och delge varandra vad som händer. Transparens är en grundläggande faktor.

3. Aktiv affärsutvecklare

I vår studie Right Trends ser vi att de rättigheter som involverar sin styrelse på ett aktivt sätt i sitt

marknadsarbete har en mer positiv prognos kring framtidens sponsringsutveckling. Hur kan styrelsen främja utveckling genom sitt kontaktnät? Hur kan styrelsen öppna nya dörrar till näringslivet?

4. Omvärldsbevakare

Arbetet bör ha ett tydligt inslag av omvärldsbevakning kring kommersiella frågor. Vad är det vi idag vet att vi inte vet? Hur ser man till att spana kring nya trender som rör upplevelser, hållbarhet och digitalisering? Tillåt att vara reflekterande och framåtriktad och använd tiden till att diskutera vad som påverkar er framåt.

5. Kompetensresurs

En styrelse bör ses som en dynamisk kompetensresurs som ska tillföra värdefull kompetens till idrottsföreningen. Du ska inte *sitta i* styrelsen utan snarare vara en *aktiv del av* en styrelse och tillföra kompetens och perspektiv på verksamheten. En styrelse ska syssla med utveckling av en verksamhet snarare än förvaltning.

6. Coach till medarbetarna

Styrelsearbetet handlar om att ställa frågor snarare än om att ge svar. Se till att ha ett coachande förhållningssätt till medarbetarna på sportkontoret. Det tror vi kommer ge allra bäst effekter på sikt.

SLUTORD

För oss har det varit väldigt intressant och givande att få fördjupa sig kring styrelsens roll. Vi hoppas och tror att denna studie kan bidra till att ännu bättre förstå de kommande utmaningar som idrottsklubbers styrelser har, utifrån ett kommersiellt perspektiv.

Vi vill också rikta ett **STORT TACK** till alla våra respondenter som tagit sig tid till att vara med i denna studie och tillsammans medverkat till att flytta fram positionen i denna så aktuella och viktiga fråga!

Avslutningsvis kommer här några korta reflektioner som vi vill belysa som särskilt intressanta att ta med sig framöver.

1. **Valberedningen har en central roll** i att finna en diversifierad och kompetent styrelse. Det går inte att komma ifrån att valberedningens arbete på många sätt lägger grunden för hur framgångsrikt klubbens styrelsearbete kommer att bli och hur man skapar ett vinnande lag i styrelserummet.
2. **Innovation är ett område som behöver belysas** ännu mer i klubbarnas styrelsearbete än vad som är fallet idag. Utvecklingen i vår omvärld går i så otroligt snabb takt. Vi behöver ännu mer kunna lyfta blicken och se framtidsutmaningarna. Det handlar om att kunna lägga tid och resurser på att ännu bättre förstå vilken typ av kommersiella erbjudanden som såväl konsument- som företagsmarknaden kommer efterfråga i framtiden.
3. **Hållbarhet är en viktig fråga för elitklubbers styrelser** och behöver ha en central plats på agendan. Det räcker inte längre med att säga att vi jobbar med hållbarhet. Det måste få en strategisk roll i alla delar så som rör ekonomi, miljö och sociala perspektiv.




Björn Stenvad
VD & GRUNDARE
bjorn@rattighetsbyran.se
+46 (0)73-938 51 81



Åsa Karlsson
SENIORKONSULT & PARTNER
asa@rattighetsbyran.se
+46 (0)73-629 56 30



Frans Fransson
SENIORKONSULT
frans@rattighetsbyran.se
+46 (0)70-914 41 87



Rättighetsbyrån är en vetenskapsdriven publik- och sponsringsbyrå som kombinerar den senaste forskningen med lång bransch erfarenhet.

Under de senaste åren har vi bland annat samarbetat med Handbollsligan, SHE, SHL, Elitserien Bandy, Brynäs IF, BK Häcken, Eskilstuna United, Vasaloppet, Gothia Cup, Cancerfonden, WaterAid och UNICEF.