



# Stefnumótun KR

## Yfirlit skýrslunnar

Inngangur .....	2
Greiningar og svör .....	2
SVÓT greining .....	3
Svör við lykilsurningum .....	4
Iðkendur .....	5
Þjálfara – starfsfólk .....	6
Sjálfbóðaliða – samfélagsins .....	7
Markmið og aðgerðaáætlun.....	8
Aðstaðan .....	8
Innra starf – sjálfbóðaliði – starfsmenn .....	8
Fagmennska .....	9
Sýnileiki.....	9
Jafnrétti .....	10
Tenging við Heimsmarkmið.....	11
#1 = Engin Fátækt.....	11
#3 = Heilsa og vellíðan.....	11
#5 = Jafnrétti kynjanna .....	11
#9 = Nýsköpun og uppbygging .....	11
#10 = Aukinn jöfnuður.....	11
Umræður um svör .....	12
Tillögur skýrsluhöfundar.....	13
Stöðugildi.....	13
Innleiðing.....	14
Öflun nýrra sjálfbóðaliða.....	15
Opnun félagsins.....	15

## Inngangur

Stefnumótun og sýn á framtíð KR hefur verið í skoðun í framhaldi af stefnumótunarfundi sem haldin var 2. mars 2019.

Út frá þeirri vinnu telur skýrsluhöfundur að framtíðarsýn félagsmanna hafi ekkert breyst í árunna rás.

KR á að vera í fremsta flokki á meðal íþróttafélaga á flest öllum sviðum. KR á að bjóða upp á framúrskarandi æfingaaðstöðu á sínu þjónustusvæði ásamt því að uppeldisstarf félagsins dragi að sér nær öll börn á grunnskólaaldri í Vesturbænum vegna sýnilegs árangurs og eftirsóknar að tilheyra félaginu.

Framtíðarsýn KR þarf að vera í takti við tíðaranda og í sátt við samfélagið. Sýnin og markmið þurfa endurspegla þarfir félagsmanna á hverjum tíma og miða við starfsemi félagsins.

Mikilvægt er fyrir íþróttafélag eins og KR að horfa til heimsmarkmið Sameinuðu þjóðanna í framtíðaráætlunum sínum og nauðsynlegt að flétta inn í markmið og verkefnaáætlun félagsins.

Samantekt á niðurstöðum og helstu markmiðum verður gerð skil hér, ásamt nokkrum tillögum skýrsluhöfundar.

## Greiningar og svör

SVÓT greining var gerð á stefnumótunarfundinum. Eins og almennt í SVÓT greiningum sjáum við þegar ytra umhverfi er skoðað, tækifæri í þeim ógnunum sem steðjar að skipulagsheildinni. Eins sjáum við einstaka veikleika sem styrkleika þegar innra umhverfi er skoðað. Samkvæmt þessari SVÓT greiningu sem gerð var og innra umhverfi félagsins er skoðað sést þetta vel, að styrkleikar fá svipað vægi og veikleikar.

## SVÓT greining

Mynd 1. Sýnir helstu niðurstöður úr svörum frá fundarmönnum.



### Mynd 1 - SVÓT greining

Þegar nánar er skoðað er það stærð félagsins, það að félagið sé fjölgreinafélag, eitthvað sem er mikill styrkleiki þess, en á sama tíma veikleiki vegna aðstöðuleysis. Einn af mestu styrkleikum félagsins hefur til lengri tíma verið, starf þeirra fjölmörgu sjálfboðaliða sem að félaginu koma. Í dag tímum hraða og mikillar samkeppni um tíma fólks er það talið einn af veikleikum félagsins, að sjálfboðaliðum sem starfa innan félagsins hefur fækkað á síðustu árum. Þegar ytri þættir félagsins eru skoðaðir sést í fljótu bragði hvað tækifærin eru fjölmörg. Í þeirri SVÓT greiningu sem hér er sett fram kemur fram að nokkrir veikleikar falla inn með ógnunum. Með því að rýna í þá gefast tækifæri til að

endurskoða hvað það er sem veldur og efla þá þætti sem hægt er til að ná betri árangri í starfinu. Við þessar aðstæður er nauðsynlegt að draga heildstæðar ályktanir og taka stefnumarkandi ákvarðanir til þess að nýta tækifæri og styrkleika best á mótum þeim neikvæðu punktum sem í veikleikum og ógnunum fellast.

	Styrkleikar	Veikleikar
Tækifæri	Nýta tækifærin	Hafa gætur á starfinu
Ógnanir	Byggja upp innri styrk	Endurhugsa skipulag -aðstæður

## Mynd 2 - SVÓT samantekt

211 punktar komu frá félagsmönnum. Rauður þráður var í svörum félagsmanna, sem sýnir vel þann samhljóð sem virðist vera á meðal þeirra. Tilgangur SVÓT greiningarinnar var að fá fram sýn á stöðu félagsins í dag í einfaldri mynd og draga fram lykilatriði sem þurfti að vinna úr með stefnumótunarvinnu. Þetta tókst ágætlega að mati skýrsluhöfundar.

## Svör við lykilspurningum

Sett var fram ein lykilspurning fyrir þrjá meginþætti í starfsemi félagsins. Svörin af borðunum urðu 18 þegar búið var að þrengja niður í þau svör sem samkomulag var um að skiptu mestu máli í forgangsröðun.

Lykilspurningin var, **Hvernig getur KR orðið framúrskarandi fyrir:**

Iðkendum

Þegar svörin voru skoðuð kom fram ákveðinn rauður þráður í gegnum öll svörin. Við þemagreiningu svaranna sést þetta vel hverjir aðalþættirnir eru sem skipta félagið og félagsmenn mestu máli. Á mynd 3 eru þeir fjórir flokkar sem félagsmenn voru sammála um að skiptu mestu máli.



### Mynd 3 - Þemagreining Iðkendum

Það var samhljómur í fundarmönnum um að bætt aðstaða væri lykilþáttur í bættri umgjörð sem yrði meira aðlaðandi fyrir iðkendum og fjölskylduvænni. Nauðsynlegt þykir að hafa samfellu í þjálfun og fagmennska þarf ávallt að vera í fararbroddi í ráðningum þjálfara. Með þessa hluti í lagi telja fundarmenn að KR geti orðið framúrskarandi fyrir iðkendum.

Þjálfara – starfsfólk

Einnig kom fram rauður þráður í svörum um þjálfara og starfsfólk. Auðvelt var að þemagreina svör fundarmanna.



#### Mynd 4 - Þemagreining Þjálfara - starfsfólk

Sami samhljómur var í þessum svörum og fundarmenn mjög sammála um þau atriði sem fram komu. Það er lykilatriði að aðstaða félagsins verði bætt til að félagið verði samkeppnishæft bæði í aðstöðu starfsmanna og þjálfara. Nauðsynlegt er að efla fræðslu og endurmenntun til að breyta viðmóti innan félagsins og auka enn á samkeppnishæfni. Fundarmenn töldu einnig mikilvægt að ábyrgðarhlutverk ásamt skýrri hlutverkaskipan í starfsmannahópi væri lykilatriði til að tryggja gott flæði á milli allra aðila. Góð samskipti og skýr skipta miklu máli og var talið af fundarmönnum undirstaða í góðri og virkri samvinnu. Fundarmönnum þótti líka nauðsynlegt að stjórnendur félagsins og deilda væru góðar fyrirmyndir.

Sjálfbóðaliða – samfélagsins

Þegar svör eru tekin saman undir þessum lið var auðvelt að þemagreina þau og það var samhljómur í öllum svörum.



#### **Mynd 5 - Þemagreining Sjálfbóðaliða- samfélagsins**

Enn og aftur er það aðstaðan sem er lykilþáttur í svörum fundarmanna með bættri aðstöðu myndi samfélagsþátturinn verða betri og auka möguleika á því að opna félagsaðstöðu meira og þar með efla félagsanda og auka þátttöku sjálfbóðaliða. Fundarmenn voru einnig sammála um að aukinn samvinna og meira samtal myndi efla starf sjálfbóðaliða innan félagsins og jafnvel fjölga í KR-samfélaginu, stuðningur við sjálfbóðaliða þykir mjög mikilvægur þáttur. Voru fundarmenn þá að meina að stjórn félagsins og deilda myndu sýna hinum almenna sjálfbóðaliða meiri stuðning í starfi. Allir voru sammála um að fjölgun viðburða og sýnileiki á samfélagsmiðlum myndi efla félagið og félagsanda. Stjórn félagsins og deilda ásamt öðrum stjórnendum félagsins þyrftu að vera fyrirmyndir í öllu starfi.



## Markmið og aðgerðaáætlun

Markmið félagsins eru ávallt skýr, að vera íþróttafélag í fremstu röð sem veitir félagsmönnum sínum og sínu nærumhverfi framúrskarandi þjónustu og vera öflugt hverfisfélag sem er hjarta Vesturbæjar.

Leiðir að þessum markmiðum eru nokkrar.

### Aðstaðan

**Markmið:** Bæta aðstöðu félagsins og vinna að þróun og uppbyggingu aðstöðunnar, í íþróttalegum og félagslegum tilgangi.

#### Leiðir og aðgerðir

- Fara í samtal við Reykjavíkurborg strax og vera komin með gögn og það sem þarf frá borginni fyrir næstu skref í uppbyggingarferli, í árs. 2019.
- Bæta félagsaðstöðu með opnara húsi.
- Rýna í starfsemina betur og nýtingu húsakynna með tillitið til tekjuskiptingu og tekjuöflunar.

### Innra starf – sjálfbóðaliði – starfsmenn

**Markmið:** Að efla innra starf félagsins og ná fram skýrara skipulagi með bættri heildarsýn og aukinni samvinnu. Auka samþættingu í félaginu.

#### Leiðir og aðgerðir

- Þarfagreining á stöðugildum. Finna út hvernig stöðugildi þarf félagið og hve mörg. Unnið haustið 2019, tilbúið í nóv. 2019.
- Gera skýra hlutverkaskipan og ábyrgðasvið starfsmanna og sjálfbóðaliða. lokið í nóv. 2019.

- Koma á markvissri samvinnu á milli deilda með stuðningi og sýnileika aðalstjórnar. Hausti 2019
- Koma á samvinnu við ÍBR um aðgang að fagfólki fyrir innra starf.
- Koma á umbunarkerfi í einhverri mynd fyrir sjálfboðaliða – starfsmenn – halda KR dag í einhverri mynd, til eflingar félagsanda ár hvert.

## Fagmennska

**Markmið:** Auka og efla fagmennsku í gegnum allt starf félagsins frá aðalstjórn til allra deilda.

### Leiðir og aðferðir

- Stuðla að þjálfun og endurmenntun starfsmanna/þjálfara.
- Auka upplýsingaflæði um og í gegnum félagið.
- Kynning á lögum og gildum félagsins til allra deilda og starfsmanna.
- Þjálfun sjálfboðaliða, halda kynningar fyrir sjálfboðaliða til eflingar og kynningar á starfsemi félagsins.
- Skipulag á móttöku nýrra félagsmann ásamt nýjum starfsmönnum og sjálfboðaliðum.
- Skipun viðbragðsteymis, sem hefur það að markmiði að setja erfið málefni í rétt ferli. Til dæmis kvörtun um kynferðisáreitni, einelti eða annað ofbeldi. Vinnur náið með íþróttastjóra félagsins. Viðbragðsteymi bæri ábyrgð á að kynna sitt starf innan félagsins til deilda og þjálfara.

## Sýnileiki

**Markmið:** Að auka sýnileika félagsins og á því starfi sem í boði er nú þegar.

### Leiðir og aðgerðir

- Koma á og efla samstarf við hverfismiðla t.d Vesturbæjarblaðið og Hringbraut.

- Efla heimasíðu, auka upplýsingagjöf, virkja deildir í fréttaskrif, samræma upplýsingar á heimasíðu frá deildum t.d..
- Ráða inn markaðsstjóra eða hafa það stöðugildi í huga þegar þarfagreining á þeim fer fram.
- Samræma notkun á vörumerkinu KR, samræma heimildir til notkunar á söluvarningi o.þ.h. ásamt því að kynna heimildir til allra deilda
- Efla fréttáflutning á samfélagsmiðlum.
- Setja upp skýra markaðsstefnu fyrir vörumerkið KR

## Jafnrétti

**Markmið:** Stuðla að jafnrétti kynja innan félagsins í allri sinni mynd.

### Leiðir og aðgerðir

- Að efla þátttöku kvenna innan stjórna og í öllu starfi félagsins, með stuðningi frá aðalstjórn í formi vinnu þvert á félagið allt.
- Með skipun jafnréttisfulltrúa sem vinnur í sjálfboðastarfi með öllum deildum, vinnur að kynningu og uppfærslu jafnréttisáætlunar félagsins og í samskiptum við ÍBR í málefnum jafnréttis af hvaða tagi sem er.
- Með eftirfylgni að jafnréttisstefnu sé fylgt í gegnum allt starf og hún kynnt öllum deildum og starfsmönnum.
- Jafnréttisfulltrúi hefur heimild til setu funda framkvæmdastjórnar sem áheyrnarfulltrúi og fulltrúi með tillögu rétt en ekki atkvæðisrétt. Passað sé að viðkomandi fái ávalt fundarboð um fundi framkvæmdastjórnar.

## Tenging við Heimsmarkmið

### #1 = Engin Fátækt

KR gæti með auknu eða sýnilegu samstarfi við Vesturgarð reynt að koma á mótis við efna minni fjölskyldur og tengja íþróttir fyrir alla inn í það verkefni.

### #3 = Heilsa og vellíðan

KR með sínu starfi á að auka heilsu og vellíðan sinna „viðskiptavina“ í vesturbænum.

### #5 = Jafnrétti kynjanna

KR leggur ríka áherslu á jafnrétti kynjanna í samræmi við lög ÍSÍ og tilmæli IBR.

### #9 = Nýsköpun og uppbygging

KR á að leggja áherslu á að byggja upp trausta innviði félagsins og stuðla að sjálfbærni í starfi deilda og öllu félaginu. Ásamt því að stuðla að þróun umhverfis og starfi félagsins með nýsköpun og uppbyggingu að leiðarljósi.

### #10 = Aukinn jöfnuður

KR getur með opnara félagi aukið jöfnuð þeirra sem að félaginu koma og þeirra iðkenda sem þar eru og vilja vera. Gefa jöfn tækifæri í öllu starfi með uppfærslu á stefnu og innleiðingar hennar, lögum og starfsháttum sem styðja við þetta markmið. Jöfn tækifæri bjóðast óháð kyni, þjóðernis, uppruna o.þ.h.

## Umræður um svör

Umræður á fundi þann 2. mars voru góðar og málefnalegar að mati skýrsluhöfundar. Það sem stendur upp úr þessum umræðum er sá samhljómur sem var á milli borða. Það komu upp margar góðar hugmyndir við umræðurnar eins og að opna húsið miklu meira en gert er. Gera meira í því að bjóða fólk velkomið inn í félagið. Fundarmönnum þótti mjög mikilvægt að láta vita út í samfélagið hvað sé verið að gera almennt í félaginu. Hvað þýðir það að vera í KR? Að efla starfsmenn með meiri þjálfun og endurmenntun og bæta aðbúnað starfsmanna þykir mikilvægt. Það að fá aðgang að fagfólki fyrir iðkendur og starfsmenn til þess að vinna að ýmsum málefnum fyrir félagsmenn er lykilþáttur í átt að samkeppnishæfni og faglegu starfi. Opna þarf fræðslu um almennt heilbrigði fyrir iðkendur og hinn almenna félagsmann. Einnig ætti að athuga með sjónvarpstíma hjá Hringbraut sem staðsett er á Eiðistorgi, til þess að koma betur til skila upplýsingum og vera sýnilegri með það sem verið að gera í félaginu. Setja skýr ábyrgðasvið / starfssvið allra starfsmanna félagsins til þess að ná því besta út úr öllum og á sama tíma efla starfsmenn að mati fundarmanna. KR-ingar eru bjartsýnir og mikill eldmóður var á fundinum þar sem allir voru tilbúnir til að gera sitt besta svo að klúbburinn geti vaxið enn frekar. Það er nauðsynlegt að ná til sjálfboðaliða, bæði til þess að fjölga þeim og halda í þá sem fyrir eru. Umbunarkerfi var eitt af því sem mikið var rætt að koma upp og gera sýnilegt hvað það þýðir fyrir þig að vera í félaginu. Hvenær og hvernig færðu merki KR? Hvað þarf til? Hverjir bera silfurmerki KR, gullmerki og heiðursmerki? Það skiptir máli að fólk sjái þetta á heimasíðunni t.d. lista yfir þessa aðila. Getur alveg verið gulrót fyrir fólk sem starfar fyrir félagið og vill koma að starfinu.

## Tillögur skýrsluhöfundar

Það hefur verið farið í gegnum nokkur atriði í þessari skýrslu hvað lagt er til í úrbótum eða í framhaldinu gert, sett upp markmið út frá greiningum á svörum ásamt fleiri atriðum.

Hér verður tekið saman það sem skýrsluhöfundur leggur til í eftirfylgni og úrbótum.

**Innleiðing þarf að vera markviss og skila sér út í allt félagð.** Með markvissum stuttum fundum til upplýsingar fyrir félagsmenn, væri til þess að auðvelda innleiðingu. Samræming á vinnubrögðum á milli deilda sem veitir bæði hagkvæmari vinnuferli og einnig samfellu í starfseminni. **Séu ekki allir samstíga í innleiðingu mun hún missa mark sitt.**

### Stöðugildi

**Endurskipulagning á innra starfi er bráðnauðsynleg. Fara þarf í veiga mikla þarfagreiningu á stöðugildum, hvað þarf félagið í raun og veru. Til þess að framþróun og efling á starfi þarf þetta að vera fyrsta skref til þess að hafa styrkan útgangspunkt ásamt góðu og breyttu / bættu skipulagi á innra starfi.** Í breyttu umhverfi, auknum kröfum og stækkun á félaginu, frá því að skrifstofa var sameinuð og skilgreind árið 2004, er nauðsyn nú að stokka upp á nýtt. Rýna í hvar eiga verkefnin heima.

Þegar rýnt er í handbók KR, sem hægt er að nálagst á heimasíðu KR [www.kr.is](http://www.kr.is), þar í starfslýsingum launaðra starfsmanna er upplagningin slík að ekki nokkur starfsmaður hefur tíma né getu til þess að sinna því öllu sem ætlast er til af einu stöðugildi.

Það verður að vera raunhæf lýsing sem virkar í praxís. Miðað við umræður á stefnumótunarfundi ásamt óformlegum viðtölum við starfsfólk og almenna félagsmenn er þetta ekki rauninni. Ekki er verið að ræða um persónur í þessu samhengi, heldur starfslýsingar og þeirri tilætlun sem í henni eru.

Við þessa skoðun styrkist skýrsluhöfundur enn betur í því að nýja þarfagreiningu þarf því starfsemi félagsins hefur breyst það mikið á þeim árum sem liðin eru frá því að skrifstofa var sameinuðu og uppfærð.

Það þarf að skoða hvað er hægt að ætlast til af einu starfi, hvað sé raunhæft svo starf virki eins og ætlast sé til. Það er ekki gott að hafa starfslýsingu of ítarlega eða óraunhæfa. Starf með langri lýsingu og upptalningu er oftast til þess fallandi að verða óvirkt starf. Starfslýsing verður

að vera lifandi plagg, því starf verður að geta aðlagast að breyttum aðstæðum og umhverfi. **Starfslýsingu og ábyrgðasvið starfa ætti að taka upp og endurskoða að lágmarki einu sinni ári.**

Það er **bráðnauðsynlegt** að mati skýrsluhöfundar, að fara í þarfagreiningu til þess að öll störf í félaginu verði vel virk og samhæfing starfa gæti einnig leitt til hagræðingar í rekstri bæði fjárhagslega og tímalega séð. **Í þarfagreiningu er nauðsynlegt að passa upp á faglega þáttinn í þeirri vinnu. Það að greina hvað þarf án þess að persónugera einhver störf. Fyrst að greina eins nákvæmlega og hægt er, svo að kanna hvort innanhúsaðili passi í þau störf sem upp koma úr greiningarvinnu. Jafnvel gæti verið nauðsynlegt að segja öllum upp til þess að vanda faglega vinnu enn betur og leyfa þeim sem vilja að sækja um aftur þau stöðugildi sem þau telja sig passa í.**

## Innleiðing

Innleiðing stefnu og þeirri framtíðarsýn sem mótuð er í stefnumótunarvinnu, ætti að taka í markvissum skrefum. **Ekki ætti að setja á einn aðila t.d. framkvæmdastjóra eða formann að innleiða alla hluti. Virkja þarf fulltrúa aðalstjórnar til innleiðingar á ákveðnum þáttum.** Þá í þeim tilgangi að tengja aðalstjórn betur inn í starf félagsins og til þess að allt leggist ekki á einn aðila. **Aðalstjórn þarf að vera sýnilegri í starfi sjálfbóðaliða hinna almennu deilda.** Rökin fyrir því er að með sýnileika fulltrúa aðalstjórnar með vinnu þvert á félagið er það góð leið til þess að sjá betur heildarsýn yfir starfsemi félagsins. Þá ætti að vera auðveldara fyrir aðalstjórn að grípa inn í ef þurfa þykir ástamt því auðvelda ákvarðanatöku og stytta leiðina frá ákvarðanatöku til framkvæmda. **Tillögur skýrsluhöfundar að innleiðingu er að halda kynningar fundi um hin ýmsu málefni, bæði til þess að koma á móts við betri upplýsingaflæði eins og kallað er eftir af félagsmönnum og til þess að kynnast fólkinu í félaginu betur.** Passa þyrfti að þessir fundir væru stuttir og markvissir, eins ef tilefni gefur til að hafa þá óformlega alla vega eins og hægt er. Með þessu móti væri verið að koma á móts við eins og áður sagði upplýsingagjöf til félagsmanna á félagslegan hátt og þá verið að styrkja félagsþáttinn og stuðla að fjölgun sjálfbóðaliða. Með þessu móti er verið að virkja félagsmenn og láta þá finna að þeir eru hluti af starfseminni ásamt því að þeir geti komið að framkvæmd ýmissa þátta í stefnu KR. Ef þeir sem að starfinu koma eru ekki með í innleiðingarferli er mikil hætta á að ekki takist vel til þar sem skortur á upplýsingum og jafnvel þekkingu sé hindrun í innleiðingu. Þess vegna telur skýrsluhöfundur **það mikilvægt að virkja á félagsmenn sem að starfinu koma.**

## Öflun nýrra sjálfboðaliða

Til þess að gera starfið aðlaðandi og auðvelda öflun nýrra sjálfboðaliða er það mat skýrsluhöfundar að efla þarf upplýsingagjöf og jafnvel þjálfun á sjálfboðaliðum. Þjálfu þá í að vera sjálfboðaliðar til þess að auka þekkingu á starfi félagsins og auðvelda þeim að átta sig á hvað sé ætlast til af sjálfboðaliðum. Vantar einnig skýr mörk á milli lafnadrastarfsmanna og sjálfboðaliða.

Að taka jákvætt á móti sjálfboðaliðum sem koma með nýjar hugmyndir er nauðsynlegt, ekki það að skilja að öllum hugmyndum eigi að hrinda í framkvæmd. Það er ekki hægt að vinna úr öllum hugmyndum eða setja þær í framkvæmd, en vert er að skoða með augum frumkvöðuls allar hugmyndir því það geta læðst inn mjög góðar og jafnvel hagræðingarhugmyndir sem nýtast félaginu vel.

Það þarf að opna félagið meira, það hefur of neikvæða ímynd á sér með að vera lokað félag fyrir örfáa einstaklinga.

## Opnun félagsins

Þar sem neikvæð ímynd virðist vera á félaginu útá við og að það sé lokaður karlklúbbur þá er nauðsynlegt að stuðla að opnun félagsins með þeim hætti sem mögulegt er. Opna viðburði, bjóða alla velkomna í félagið. Senda skýrskilaboð frá stjórnnum að það séu allir velkomnir og að fullkomið jafnræði ríki á milli kynja í þeim störfum sem unnin eru. Hvort sem það eru launuð störf eða sjálfboðaliða er að ræða. Sýna vilja í verki ekki bara orðum.