



Department of Business Studies

## **FALLSTUDIE:**

# **LUNDS CIVILA RYTTARFÖRENING (LCR)**

**SVEN-OLOF COLLIN  
ELIN SMITH**

Department of Business Studies  
Kristianstad University College  
S-291 88 Kristianstad  
Sweden

Phone + 46 44 20 31 19

Fax: + 46 44 20 31 03

E-mail: [Sven-Olof.Collin@e.hkr.se](mailto:Sven-Olof.Collin@e.hkr.se)

[Elin.Smith@e.hkr.se](mailto:Elin.Smith@e.hkr.se)

April 2004

### **INNEHÅLL**

LCRs historia.....	1
LCRs utveckling.....	10
LCRs prestation.....	16
LCRs styrning.....	18
Styrning och utveckling av LCR..	23

# LUNDS CIVILA RYTTARFÖRENINGENS HISTORIA

Lunds Civila Ryttarföreningen började sin ridverksamhet under ledning av Carl Fredrik Fritsch. Hästarna bestod då främst av kronohästar. Denna verksamhet togs över av Arne Forsberg, som hyrde in den i stall och vagnslider på Tuna, numera Tuna Park. I stallet fanns plats för åtta hästar och i vagnslidret fanns utrymme för ytterligare åtta hästar.

Den 29:e september 1946 samlades intresserade, med Arne Forsberg i spetsen, till ett sammanträde på Akademiska Föreningen där man beslöt att bilda en ryttarorganisation, denna gavs namnet Lunds Ryttarförbund. Den förste ridskolechefen blev Arne Forsberg, och till ordförande utsågs Erik Dunér, vilken skulle bära denna förtroendepost i 26 år, fram till 1970. 1947 skapades föreningens standard och föreningen namnändrades till Lunds Civila Ryttarförening.

Året 1947 utmärks av att man i december kunde avhålla den första inomhuslektionen. Man hade fått möjlighet att hyra in sig i en loge på området, förutom under två månader, då rosenkål odlades i logen. Eleverna sägs ha visat stort engagemang i rosenkålsodlingars slutförande.

Medlemmarna bestod av ett tiotal pojkar i 9 - 15 års åldern, samt vuxna män. Man red blott och enbart på hästar.

Året 1949 kom den nioårige Bertil Frost till LCR. Åtta år senare fick han sin första häst. Han skulle därefter bli en betydande gestalt på LCR.

Under 50-talet arbetade Dunér för att få till stånd en anläggning som var specialiserad för ridskoleverksamheten. I januari 1958 påbörjades schaktningen vid Getingevägen för att uppföra en ridanläggning. Byggnationen påbörjades i juni, och den 10:e mars 1959 invigdes ridanläggningen. Då hade föreningen själv byggt manege med två läktare, stall och en hölada. Investeringen kostade 350 000 kr, och finansierades av lån från Lantbruksstyrelsen och stöd från Filénska fonden.

Den Filénska fonden har varit en välgörare för LCR ända tills 1993. Dess ursprung finns i en fond vars avkastning skulle gå till veterinärstudier som hoppade av för att läsa medicin. Nu var det inte så många som behövde detta stöd, varför avkastningen gick till LCR, och där användes bl a för att subventionera studenters ridkostnader.

1961 genomförde Bertil Frost sin första fredagslektion i hoppning. Detta har sedermera blivit en tradition och ett stående inslag i LCRs lektionsverksamhet.

Under 60-talet ökade antalet ryttare i landet starkt. Framför allt var det flickor som började strömma till det växande antalet ridskolor. Denna tillströmning kom också LCR till godo, och vid utgången av 1969 var medlemsantalet närmare 800 stycken. Närmare 700 av dessa var ungdomar och studenter.

Vid denna tid bildades Skånes ponnydistrikt och de första ponnytävlingarna avhölls. Detta stimulerade intresset för ponnyer. Föräldrarna fann också att ponnyer erbjöd billigare lektioner, och att fallhöjden var något mindre. Samtidigt innebar tillströmningen av ungdomar fördelar för LCR, då barn/ungdomar gav kommunala bidrag. LCR började därför med

ponnyer, i första steget genom att köpa in tre ponnyer. I början på 70-talet hade antalet stigit till 12 ponnyer.

Inriktningen på ridskolan var inte mot tävling utan främst mot ridskoleverksamhet. Men det fanns serietävlingar som var öppna för alla, vilka var mycket populära. Under 60- och 70-talet hölls tre tävlingar på våren. Under denna tid var tävlingsutskottet aktivt och många styrelsemedlemmar var tävlingsintresserade. Bland annat hade LCR Skånska mästerskapen i både dressyr och hoppning.

I slutet av 70-talet hade emellertid föreningens ekonomi blivit dålig. 1978 uppgick föreningens skulder till 350 000 kr, vilket hotade föreningens fortbestånd. I samförstånd med Lunds kommun löstes den finansiella knipan genom att kommunen övertog både anläggning och skulder av föreningen. I utbyte mot hyresfrihet fick LCR krav på sig att driva verksamheten vidare. Detta förfarande förefaller ha varit en vanlig strategi i de svenska kommunerna, att anläggningar ägs och ofta drivs av kommunen, medan verksamheten sköts av en förening. Detta kan vara en möjlig förklaring till att övertagandet inte tycktes skapa någon stor och omvälvande dramatik.

Bertil Frost blev detta året utsedd till ridskolechef på LCR. Och fredagshoppningen fortsatte...

Under 80-talet förefaller verksamheten ha bedrivits med fullt utnyttjande, både avseende hästar och den lilla manegen. Klagomål från privatryttarna, de som kom tillridande för att utnyttja manegen, framfördes och önskemål ställdes att få bättre tider. Man lade om schemat för att delvis tillmötesgå dessa önskemål.

Under dessa år skedde en allmän upprustning av anläggningen, både gällande ridhuset, stallar, personalutrymmen och lektionsutrymmen. Foajén isolerades och försågs med en automat för inköp av dryck och andra varor, och domarrummet byggdes om för att fungera som ridhuschefens kontor. Förändringarna genomfördes till stor del av en engagerad personal och medlemmar som ställde upp ideellt.

Organisationen bestod då av de äldre sektionerna, Karriär, som organiserade ungdomarna, LARS (Lunds Akademiska Ryttarsällskap) samt av den 1979 bildade ponnysektion. Den direkta driften av ridskoleverksamheten låg i ett arbetsutskott, och i november 1980 tillsattes ett informationsutskott med uppgift att svara för information till medlemmar och massmedia. Detta utskott gav ut terminsskriften "Stalltipset".

Under verksamhetsåren 1981/1982 lyckades man hålla priserna på samma nivå som tidigare tack vare att terminen förlängts totalt tre veckor, samt genom anordnandet av specialkurser i slutet av terminen. Man införde ett nytt anmälningssystem höstterminen 1982 som innebar att elever som önskade fortsätta nästkommande termin skulle betala en föranmälningsavgift på 200 kronor. Detta utökades 1990 till att omfatta en förskottsavgift motsvarande kostnaden för 4 lektioner.

Under 1982 lade man till ytterligare en tid, klockan 21.00 till 22.00, för att svara upp mot det ökade intresset från vuxenryttarna. Året senare minskades lektionstiden från en timme, till 50 minuter, med oförändrat pris, varför man kunde lägga till ytterligare ridgrupper och sänka antalet ryttare till 12 st. per grupp.

För att öka de teoretiska kunskaperna gavs nu två teoretiska lektioner per termin i varje fast lektionsgrupp. Dessa lektionsgrupper omfattade alla nivåer, där översta gruppens mål var att nå Medelsvår B.

Tävlingsverksamheten var aktiv under 80-talet. Genom det tillkomna tävlingsutskottet anordnades både ponnytävlingar och hästtävlingar. Man lät också de duktigare lektionsryttarna tävla på lektionshästar i högre klasser och på andra tävlingsplatser, bl a med hänvisning till LCRs policy, att ge största möjliga utbud till största möjliga antal ryttare.

Handikappridning, som numera är en stor verksamhet med cirka 50 elever per vecka, startade 1978. Det är en mycket uppskattad aktivitet på LCR. Den ger god fysisk träning och själslig glädje till ryttarna. Den ligger oftast på förmiddagar och konkurrerar därför inte med den övriga verksamheten. Samtidigt ger den också en goodwill till LCR, framför allt gentemot kommunen. Handikappridningen expanderade när en häst- och ridintresserad handikappad flicka, som gick på en särskola i Lund, tog initiativ till dess utveckling. Hon drev frågan i LCR och möttes av stort intresse.

En annan typ av ridning som ökade under 1982 och 1983 var företagsridning. Verksamheten bestod i att hela ridgruppen kom från ett företag. Det var främst anställda vid Tetra Pak som red, men även anställda från Draco förekom. Även denna verksamhet förefaller ha drivits på starkt initiativ från de direkt berörda, i det här fallet, anställda på företagen.

Under tio år, med början 1983, bedrevs även en något särpräglad intäktsverksamhet. Bakteriologiska Institutionen vid Lunds Universitet hade behov av blod för sina experiment. LCR lät tappa sina hästar på blod genom en veterinär och levererade sedan blod till institutionen. Intäkten var inte försumbar då den utgjorde mellan 3 – 5 procent av samtliga intäkter.

En annan, även den något särpräglad idé, var att genom införandet av ett bonussystem engagera instruktörer i elevrekrytering. Hade en instruktör 6-9 elever under en termin och lektionsgrupp, erhöles 100 kr i bonus den terminen, 10-11 elever gav 150kr och 12 eller fler gav 200kr/termin. Detta genomfördes på prov, men befanns inte fungera, varför det aldrig realiserades.

På ordförandesidan skedde ofta byten, tills årsmötet 1987/1988 då Jan Erik Almqvist blev tillsatt, och stannade på den platsen i fyra år. I augusti det året påbörjade Elisabeth Lemaire ett arbete med att rationalisera de administrativa rutinerna och utbilda den personal som skulle arbeta med datorerna. I juli 1989 anställdes hon som administratör och fortsatte fram till 1993.

Om 80-talet föreföll som en ordnad och lugn period i LCR:s historia, blev 90-talet ett decennium av stor förändring. Det börjar med ett slag mot ekonomin, samtidigt som den största utbyggnaden i föreningens historia genomfördes. Detta följdes av en organisatorisk oro, som hanterades skickligt av styrelsen. Slutet av årtiondet innebar en stabil verksamhet, där initiativet överförts från styrelsen till ridskolechefen, men med ytterligare en omfattande utbyggnad.

Det ekonomiska slaget skapades av en förskingring. Vid en granskning 1992 upptäcktes att föreningens ordförande och hans företag förskingrat 610 000 kr. Obligationer som var köpta för föreningens räkning existerade inte; ett av ordförandens företag hade fakturerat hindermaterial som aldrig levererats; en deposition för bygglov hade bokförts – men inget

bygglov hade tagits ut. Ordföranden polisanmäldes och avgick i februari 1992. Föreningen försökte återvinna pengarna, både från försnillaren och från revisorsbyrån som inte upptäckt försnillningen. Men pengarna var förlorade och blott några hundratusen kronor har över åren lyckats återvinnas. Förskingringen var tämligen betydande för LCR. Den motsvarade 32 procent av 1992 års omsättning, och förbrukade 40 procent av föreningens kapital.

Detta slag mot ekonomin förefaller emellertid inte ha påverkat LCR på något dramatiskt sätt. En ersättare till den försnillande ordförande fick uppbringas. Han fanns i den person som var ordförande innan den försnillande ordföranden påbörjade sitt uppdrag. Den nygamle ordföranden satt emellertid endast ett år, och blev ersatt av en ny ordförande. Styrelsen förändrades emellertid inte i grunden.

Kanske överskuggades försnillningen av den stora utbyggnaden. Förvisso fanns det säkert förhoppningar att pengarna skulle användas för att förgylla utbyggnaden. Men utbyggnaden genomfördes trots allt. Planerna på utbyggnaden fanns redan 1978. Manegen var för liten, och utnyttjades starkt, både av ridskola och av privata ryttare. Även om styrelsen engagerade sig och drev ärendet, med större eller mindre intensitet, hände inget avgörande förrän vid 90-talets början. Exempelvis godkände fritidsförvaltningen, som förefaller ha haft en ständigt positiv syn på LCR, planerna för ombyggnad och tillbyggnad av ridhuset 1982. Det fanns med i nämndens 5-års budget, men realiserades inte.

Ett påtryckningsteam mot kommunen angående byggnationen bildades 1990. Teamet bestod av Stig-Lennart Godin, John Mckenna och Lars-Göran Mattisson. De förefaller genom möten och informationsträffar med politiker ha intensifierat verksamheten kring utbyggnaden. När sedan kommunen gav pengar till en tennisanläggning som låg blott en kort galoppsträcka från LCR, ökade trycket ytterligare på kommunen. I mars 1992 godkände slutligen kommunen ett lån på 3 miljoner kronor, med villkoren att vara ränte- och amorteringsfritt under 10 år, 600 000 kr avsattes i investeringsfond och borgen beviljades för ett lån på 1 miljoner kronor.

Projektledare för byggnationen var Lars-Göran Mattisson, som till professionen var ingenjör. Hans dotter och hustru red sedan tidigare på LCR. Lars-Göran hade de senaste åren varit engagerad i föräldraföreningen men hade annars ingen tidigare erfarenhet av hästar. Hans okunskap inom hästbranschen kan ha varit till viss fördel, då han därigenom kunde ta del av olika synpunkter utan starkt egenintresse. Samtidigt torde det ha varit till ytterligare fördel att ridskolechefen var av samma profession som Lars-Göran, varför tekniska resonemang kunde klaras mellan dem utan svårigheter.

Ombyggnad skedde under sommaren och hösten 1992. Den innebar att den gamla halmladan ('Skammen') revs och ersattes av en ny. Manegen byggdes ut till 75 meter \* 25 meter och ett nytt sekretariat och domartorn uppfördes. Ett nytt stall med 22 boxar uppfördes. En ny gödselplatta göts, en ny uteridbana anlades, och framför ridhuset gjordes en ny parkering. Slutligen hårdgjordes ytorna mellan anläggningens olika delar och förberedande markarbete för kommande ridhus gjordes. Således fanns redan tydliga planer på ytterligare utbyggnad.

Tidigare var det tal om att LCR skulle ta över anläggningen men kommun beslutade att hålla anläggningen i egen ägo och återbetalning av lånet skulle ske i form av hyra. Drift och skötsel sköttes emellertid av LCR.

Antalet privathästar ökade från fem, sex stycken uppstallade i foderladan, till 22 stycken boxar i privatstall. Medan man byggde ut manegen, bl a för att tillgodose privatryttarnas

önskemål om ytterligare manegetid, utökades således antalet privatryttare. Samtidigt som trängseln torde ha minskat något ökade intäkterna genom privatryttarna. Tidigare hade privatryttarnas boxhyra stått för 2-4 procent av intäkterna. Efter utbyggnaden stod de för 7 – 8 procent. Lokalkostnaderna, som tidigare varit försumbara, förbrukade nu ca 12-14 procent av intäkterna.

1993 tillsattes en ny ordförande, efter turbulens bland medlemmarna och årsmöte. Utbyggnadsgruppens ledare, Lars-Göran Mattisson, blev den nye ordföranden. Han hade tidigare erfarenhet av styrelsearbetet genom att han varit adjungerad som utbyggaransvarig. Nu blev han emellertid omedelbart ordförande. Detta år förändrades också styrelsen markant. De genomgripande förändringarna av styrelsen var det första tecknet på LCRs organisatoriska oro.

När Lars-Göran övertog ordförandeskapet påbörjades målformuleringar för verksamhetens tre ben; ridskola, privatryttare samt tävlingsverksamhet. Man beslutade att inte utöka ridskoleverksamheten under 1993 utan hålla den på dåvarande nivå ett år framåt.

1990 hade man infört gruppombud. Detta för att veta vad rideleverna tyckte om ridningen, lektionerna, instruktörerna mm. Gruppombuden framförde önskemål till styrelsen som innebar att de ville ha grupper med färre elever. Önskemål fanns även på att införa skötarsystem på hästarna. Då grupperna redan var fulla, kunde inte önskemålet om mindre storlek tillmötesgå. Däremot beslutade styrelsen att låta Karriär införa ett skötarsystem. En förbättring av hästmaterialet önskades och styrelsen beslutade vidare att bilda en grupp som skulle vara rådgivande vid hästinköp. Denna grupp, bestående av en instruktör, en styrelserepresentant och en gruppombudsrepresentant, skulle utarbeta en plan för framtida hästinköp. 1994 infördes rökförbud på ridskolan, dock var Bertils kontor undantaget.

Under 1993 förekom det till och från kontroverser mellan medlemmar, instruktörer och styrelsemedlemmar beträffande hästarnas välstånd, utbildningsståndpunkt och kvalitet. För att få en utomståendes bedömning beslutade styrelsen att ta in en extern granskare, varvid man kontaktade Ridsportförbundet som skickade ut en kontrollant. Kontrollanten som besökte LCR under en kväll och nästkommande dag, men som tidigare hade gjort oanmälda besök på LCR, inspekterade anläggningen och talade med anställda instruktörer. I slutet av 1994 fanns en rapport klar som beskrev de brister som kontrollanten uppfattade och som borde åtgärdas.

Kritiken i rapporten var hård och det hävdades att LCR förvisso hade goda förutsättningar gällande sin placering i ett tätbefolkat område samt anläggningens grundförutsättningar, men att verksamheten inte uppfyllde kraven för en modern ridskoleverksamhet. För att underlätta genomförandet av förändringsarbetet, fanns en åtgärdslista bifogad i rapporten. Styrelsen önskade ta fram planer för att förbättra verksamheten och för detta bildades tre grupper: hästmateriel och hästhållning, arbetsledning samt verksamheten i övrigt. Susanne Lundmark ansvarade för hästbeståndet, Ulf Westgren var ansvarig för personalen och Lars-Göran Mattisson för övriga verksamheter. Det bildades även en styrgrupp.

Instruktörerna var dock inte tillfreds och inkom i april 1995 med en skrivelse till styrelsen. Där uttryckte de sin missbelåtenhet angående brister i arbetsförhållandena och krävde att åtgärder vidtogs. Styrelsen beslutade då om en omorganisation där den gamle ridskolechefen blev stallchef med liknande ansvarsuppgifter som tidigare, förutom att de arbetsledande och administrativa uppgifterna som redan tidigare på prov hade lagts på en administratör, men utan framgång, överfördes till en ny ridskolechefsfunktion. Detta utlystes som tjänst och

tillsattes förste september 1995 med Anders Olsson. Detta varade i två år, varpå styrelsen återigen ingrep, och tillsatte en ny ridskolechef, Jonas Engman. Därmed avslutas också den organisatoriska oron. Den hade börjat med att missförhållanden ledde till stora styrelseförändringar. Processen som startade öppnade sedan för personalens kritik, varvid organisationen av arbetsledningen förändrades. Organisationen var därefter relativt stabil under den nye ridskolechefens mandattid.

Den som var ansvarig för administrationen slutade och ersattes av en halvtidsanställd, som egentligen var instruktör. 1996 tog Magret Mattisson över. Hon hade varit kassör sedan 1992 och timanställdes för att tillsammans med ridskolechefen sköta administrationen och göra bokslut.

LCR lyckades under 1996 öka beläggningen genom olika fristående kurser och evenemang som var kopplade till bra marknadsföring och till den tidigare genomförda satsningen på att förbättra hästmaterialet. 1995 års stora hästinköp innebar att man under 1996 fick hålla nere hästinvesteringarna. Förbättring av den inre miljön genomfördes emellertid. Man bildade en grenledning i dressyr och en i hoppning. Deras uppgifter var bland annat att utse ekipage till allsvenskan, följa upp mönstring, sponsra tävlingsekipage samt matcha dessa. Under året ökade marknadsföringen genom tidningsannonsering, rundringning till lektionskölistan, lappar i affärer och skolor. Kända namn som Louise Nathorst, Malin Baryard och Rolf-Göran Bengtsson kom som tränare. Man började diskutera specialgrupper om tre till fyra ryttare där t.ex. medelsvåra rörelser skulle ridas. En arbetsgrupp utsågs för att förbättra de administrativa rutinerna.

En ny arbetsgrupp bildades nu för att undersöka nya utbyggnadsmöjligheter. De skulle arbeta fram ett förslag på hur ett nytt ridhus och en cafeteria skulle kunna finansieras.

Vid en instruktörsträff fick LCRs verksamhet bra omdöme, både gällande instruktörer och hästar. Detta omdöme upprepades i april 1997 då LCR fick besök av Ridsportförbundet som gav ett gott betyg. Det fanns inga klagomål på varken hästar, banor eller maneger.

Lars-Göran Mattisson lämnade 1997 ordförandeskapet till Susanne Lundmark. Hon hade då suttit med i styrelsen sedan 1992, varav de två senaste åren som vice ordförande.

Ridskolechefen slutade i mars 1997 och sex månader senare började Jonas Engman. Jonas kom ifrån militären och hade arbetat 11 år inom K1 vid militärpolisen. Han sökte tjänsten främst för att den kombinerade administration och ledarskap i en hästmiljö. Även om tjänsten i början innebar undervisning i manegen försvann de med tiden då Jonas ansåg att han som chef gjorde större nytta att på heltid arbeta med administration och att driva ridskolan, än att göra detta på halvtid och resterande tid ha stalltjänst samt leda lektioner. Jonas försökte ge en utvecklingsinriktning åt LCR, men arbetade främst med att få ekonomi i föreningen och hävdade att så länge inte kommunen finansierade ridskolorna måste dessa drivas affärsmässigt. Han var bland annat drivande vid miljödiplomering, vid startandet av fritidsklubben, vid ett samarbete med Sydsvenska Dagbladet, den ledande regiontidningen, vid utveckling av handikappridning, att ragga sponsorer, samt vid anordnandet av större tävlingar, då en del av den svenska hoppeliten deltog.

Arbetsorganisationen 1997 bestod av ridskolechefen Anders Olsson, anställd sedan 1995; Magret Mattisson, som det året började administrera som anställd, men som varit engagerad många år tidigare; Bertil Frost, som var stallchef, men med inflytande över mångahanda

uppgifter; Pia Hermansson, som började 1989, skötte hästadministrationen vilket innebar att det var hon som avgjorde vilken häst som skulle gå på vilken lektion och vara riden av vilken ryttare; Niklas Stafström, som var deltidsanställd sedan 1995, hade uteslutande ridlektioner. Bertil och Pia hade också de ridlektioner. Bertil drev framför allt hopplektioner och drop-in ridning, där det senare var en möjlighet för medlemmar och andra intresserade att rida en lärarledd lektion under en timme på förmiddagen. Pia ledde framför allt ponnyridningen och handikappridningen men även kvällens dressyrlektioner. Därtill fanns Bente Carlzén, anlitad som instruktör sedan ett år tillbaka, Caroline Hagström, anlitad sedan 1995 samt Louise Olsson, som började 1997. I stallet tronade Stefan Nylén sedan 1990.

I slutet av 1997 lämnades bygglovsansökningar angående ny manege och nytt stall med 24 boxar in till kommunen. Projektledare var även nu Lars-Göran Mattisson. Denna utbyggnad gick betydligt snabbare att få till stånd än den förra, bl a beroende på att den förbereddes redan vid den förra utbyggnaden. I slutet av 1998 var det nya ridhuset klart samt det nya stallet med 24 hästboxar, vilket uteslutande avsågs vara till för privathästar. Det var ett stort ekonomiskt åtagande, där hyrorna mer än fördubblades, och lokalkostnadernas andel av intäkterna nästan fördubblades, från ca 13 procent till ca 20 procent. Styrelsen var emellertid enig i beslutet att bygga ut men för att påverka kommunen i positiv väg genomfördes en undersökning för att se om det var möjligt att hyra ut de nya boxarna. Det visade sig att samtliga boxar var uthyrda innan bygget var klart.

I utbyte mot den ökade ekonomiska risken blev det en markant förbättring för både ridskola och privatryttare. Privatryttarna torde vara de som erfor den största förändringen då de nu hade, i stort sett, ett ridhus som de i huvudsak disponerade. Trots att antalet privatryttare nu ökade kraftigt förefaller det som om LCRs inriktning inte påverkades. Andelen privatryttare i styrelse ökade inte och deras inflytande förefaller inte ha ökat. LCR var fortfarande en ridskola.

Jonas hade ambitionen att sätta LCR på kartan och att ge LCRs elever möjlighet att se och träffa ryttarelsen. Detta skulle ske genom att LCR anordnade några större hopptävlingar. Samtidigt fanns förhoppningen att tävlingarna skulle ge ytterligare goodwill gentemot kommunen, och förhoppningsvis även en liten ekonomisk avkastning. Tävlingssektionens dominerande personer stödde inte denna tanke. De ansåg att föreningens krafter skulle ägnas mindre arrangemang där de egna medlemmarna kunde delta. Denna motsättning utvecklades till en konflikt som slutade med att tävlingssektionen upphörde att fungera, och sedermera slogs samman med ponnysektionen. Tävlingarna realiserades, eliten kom och fick bjuda på sina hopp och autografer. Men för att ro arrangemangen i hamn krävdes att LCRs personal var engagerade i planeringen och genomförandet. När Jonas slutade på LCR upphörde också den typen av tävlingsverksamhet.

Miljödiplomeringen startade i samarbete med miljögeneralen på Ridsportförbundet. LCR skrev under ett avtal, ”miljöhästen”, vilket innebar att LCR skulle värna om samt förbättra miljön på ridskolan. I november 1998 blev LCR, som landets första ridskola, miljödiplomerad, och fick motta utmärkelser på en nationell arena och fick uppmärksamhet i den mest spridda ridsporttidningen.

Under 1998 startades en remontgrupp där speciellt duktiga elever fick en lektion på ridskolans hästar till ett subventionerat pris. Man hade tidigare haft ambitioner kring instruktörsridning, med avsikt både att utveckla instruktörernas kunskaper och att underhålla hästarna. Någon större omfattning blev det emellertid inte på instruktörsridningen. Remontgruppen blev

emellertid något mer långlivad. Den lades dock ner några år senare, p g a för få intresserade elever.

Under 1999 drevs idén om fritidsverksamhet igenom. Idén uppkom efter det att Jonas hade besökt en ridskola som hade denna typ av verksamhet. Sedan länge insåg man att LCR var en mycket frekvent besökt och intensivt utnyttjad fritidsgård. Fritidsverksamhet skulle blott innebära en förlängning av detta. Kommunen ställde sig positiv till initiativet. Hösten 1999 anställdes en fritidspedagog med ansvar för en fritidsklubb för barn mellan nio och tolv år. Den inrymdes i lokaler som inte utnyttjades flitigt under dagen, då klubben var verksam.

I slutet av 1999 anställdes också en vaktmästare. Styrelsen var emellertid inte enig om anställningen, då några ledamöter tvekade inför det ekonomiska åtagandet. Tjänsten upphörde några år senare.

Under detta år förmåddes även kommunen att anlägga ett ridspår runt S:t Hans, ett stort bostadsområde, med en stor och några smärre parkanläggningar. Därmed skapades förutsättningar för mer ordnade uteritter. En grupp för uteritt skapades också, med lades strax ner då intresset inte var tillräckligt stort bland eleverna.

Det förefaller som om kommunen var mycket tillmötesgående gentemot LCR under Jonas tid. Kontakten gentemot kommunen var också prioriterad av Jonas. Kommunen uppskattade bl a LCRs engagemang för handikappridning och för deras miljöarbete.

Den kamerala administrationen och bokslutsarbetet hade sedan 1996 hanterats av en timanställd som börjat sin bana som kassör 1992. Med början år 2001 övertogs dessa arbetsuppgifter av en halvtidsanställd administratör, Barbro Södergren.

Under 2001 genomfördes en smärre utbyggnad då fem nya ponnyspiltor adderades till det gamla stallen. Syftet var att öka flexibiliteten i ridskoleverksamheten genom att då tillfälle gavs kunna köpa nya hästar/ponnyer. Därigenom skulle man undvika att komma i sitsen att tvingas köpa in en häst eller ponny med kort varsel p g a en plötslig brist. Denna ambition hade dock funnits tidigare, men det hade slutat med att ridskolverksamheten växt tills man haft samma problem igen. Det förefaller emellertid som om expansionen inte skedde med fem nya ponnyer, utan fler hästar köptes in, och snart var platserna upptagna igen.

Från det att Jonas började sin tjänst höjdes ridavgifterna varje termin. Dessa höjningar hade emellertid inte fullt stöd i styrelsen utan väckte hela tiden debatt. Under våren 2001 diskuterades olika alternativ på grupper och man beslutade om en målsättning att fr o m vårterminen 2002 ha grupper med max tio elever. Höstterminen 2001 planerades att vara övergångsterminen då det skulle finnas både 13, 10 och 8 grupper. Man höjde lektionspriset för grupperna med lägre antal elever, men inte tillräckligt för att kompensera för bortfallet. Enligt förslaget skulle en 13-grupp som enbart består av seniorer inbringa 32 110 kronor per termin, en 10-grupp ge 27 550 kronor, medan en 8-grupp endast ge 25 840 kronor. Således gav en 8-grupp endast 80 procent av intäkterna som en 13-grupp gav. Styrelsen antog att medlemmarna inte skulle acceptera den avgiftsökningen som krävdes för att kompensera bortfallet i grupperna med färre elever. När vårterminen kom, genomfördes inte den nödvändiga höjningen av terminsavgifterna, och ambitionen med att reducera alla grupper till 10-storlek övergavs. Man behöll dock uppdelningen i tre olika storleksgrupper. Avgifterna för höstterminen 2002 innebar att gapet mellan 13-gruppens inkomster och de andra minskade något, men fortfarande var 8-gruppens inkomster endast 88 procent av 13-gruppens. Denna

avgiftspolitik innebär således att 13-grupperna subventionerade grupperna med färre antal elever.

Jonas sade upp sig i maj 2001 för att tillträda en plats som utbildningschef vid Flyinge. Pia blev tillförordnad ridskolechef tills den nye ridskolechefen, Thomas Berlin, tillträdde 1 november. Thomas kom från den ridande polisen och var tjänstledig i sex månader för att pröva på jobbet som ridskolechef. Han beslöt emellertid att återvända till polisen.

2002 byttes även ordförandeskapet och Sören Troedson, styrelsemedlem sedan 1997, tog över ansvaret efter Susanne Lundmark, som då varit ordförande sedan Mattison avgick 1997. Sören kom till LCR 1986 och hade sedan 1990, från och till, egna hästar uppstallade på LCR. Han var således den förste privatryttaren som blev ordförande i föreningen.

Och fredagshoppningen fortsätter...

## LCRS UTVECKLING

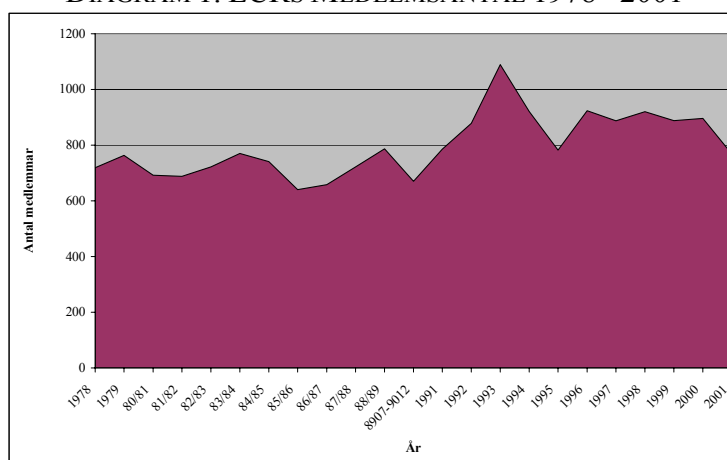
LCRs utveckling har varit karakteriserad av stabilitet, med några få genomgripande förändringar. Uppförandet och flytten till den nuvarande anläggningen 1958 torde ha varit den mest genomgripande förändringen. Under 60-talet torde främst flickintåget varit märkbart, och det medföljande önskemålet om ponnies istället för hästar. Nästa årtionde förfaller ha varit lugnt, men med en avslutning i moll, då LCR, p g a skulder, tvingas lämna ifrån sig ägandet av anläggningen till kommunen. Då väcktes också tanken på en utbyggnad, vilken odlades under hela 80-talet, en period som framstår som den lugnaste perioden i LCRs historia. Den avlöstes av den mest oroliga och dynamiska perioden, där en ekonomisk oro följdes av en organisatorisk, för att sluta årtiondet med en stabilitetsperiod under den unge ridskolechefens ledning.

Analysen som här kan göras, är beroende av tillgången på data. Historiken har baserats nästan uteslutande på intervjudata och någon dokumentdata. Analysen som görs här är framförallt baserad på data från årsredovisningar och styrelseprotokoll, samt en förnämlig statistik förd av Pia över utnyttjandet av varje häst och ponny sedan 1993.

## MEDLEMMARNA

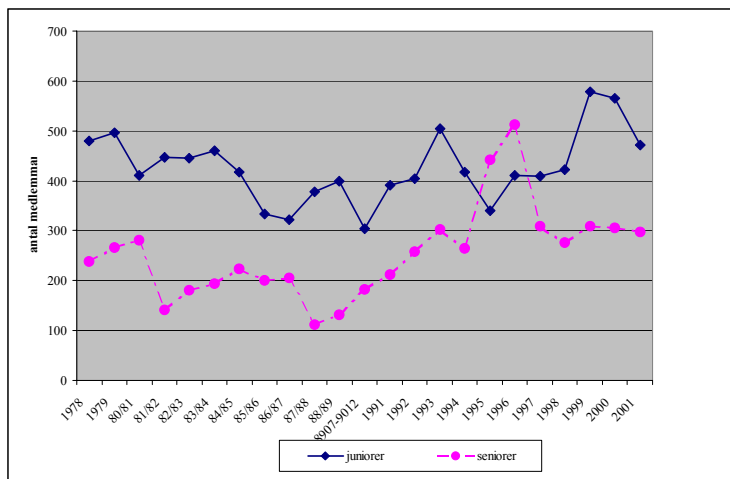
Antalet medlemmar pendlade kring 700 medlemmar fram till mitten av 80-talet, då en ökning började. Ökningen kulminerade 1993 med 1089 medlemmar, för att därefter sjunka dramatiskt till 782 medlemmar 1995. En viss återhämtning skedde året därpå, varvid antalet har legat stabilt på 900 medlemmar. En nedgång kom dock 2001 till 769 medlemmar.

DIAGRAM 1. LCRS MEDLEMSANTAL 1978 - 2001



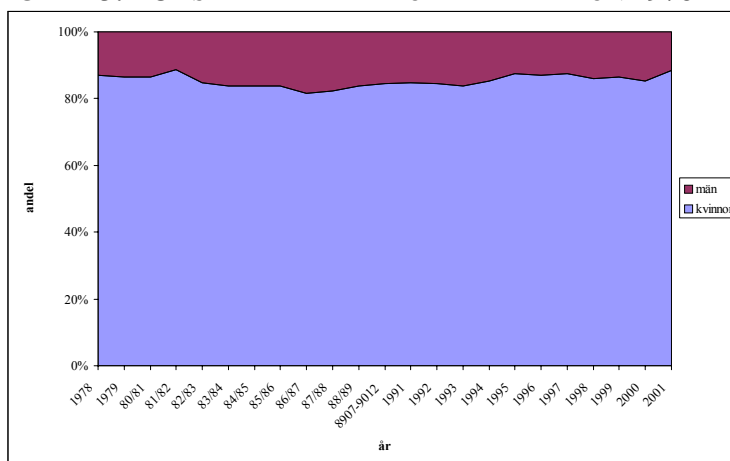
Medlemsförändringen visar emellertid inte att förändringarna har varit mer omfattande. Diagram 2 visar fördelningen av medlemmar på juniorer och seniorer. Här framkommer att juniorerna har utgjort majoriteten av medlemmar. Samtidigt framkommer emellertid att det är seniorerna som stått för den största ökningen under slutet av 80-talet, vilket leder till att seniorerna når lika stor andel som juniorerna kring 1995 och 1996. Därefter sjunker deras antal och juniorerna ökar markant. Sannolikt är medlemsregistret inte helt tillförlitligt, varför det exakta antalet medlemmar är okänt, och den mycket stora seniorökningen under 1995 och 1996 kan vara överdriven. Däremot torde tendenserna vara riktiga.

DIAGRAM 2. LCRS MEDLEMMAR FÖRDELAT PÅ SENIOR OCH JUNIOR 1978 - 2001



Könsfördelningen i medlemskåren (diagram 3) har varit tämligen konstant, med flickor och kvinnor som utgör cirka 85%.

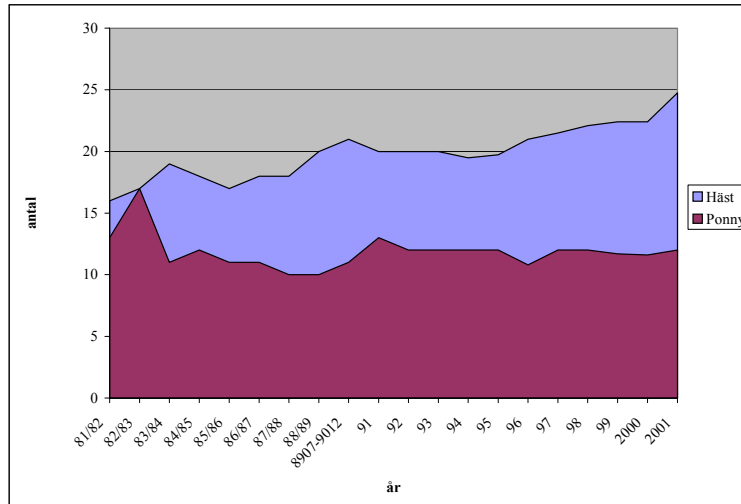
DIAGRAM 3. LCRS MEDLEMMAR FÖRDELAT PÅ KÖN 1978 - 2001



## HÄSTARNA

Antalet hästar har ökat kontinuerligt på LCR (diagram 4). Hästarnas antal har vuxit kontinuerligt sedan 1981 med en ytterligare häst vartannat år. Antalet hästar ökar från 20 stycken i genomsnitt under 1993, till 25 stycken i genomsnitt år 2001. Antalet ponnyer har dock varit konstant kring 11 - 12 stycken. Förenings kapacitet avseende ridmöjligheter har således ökat under åren.

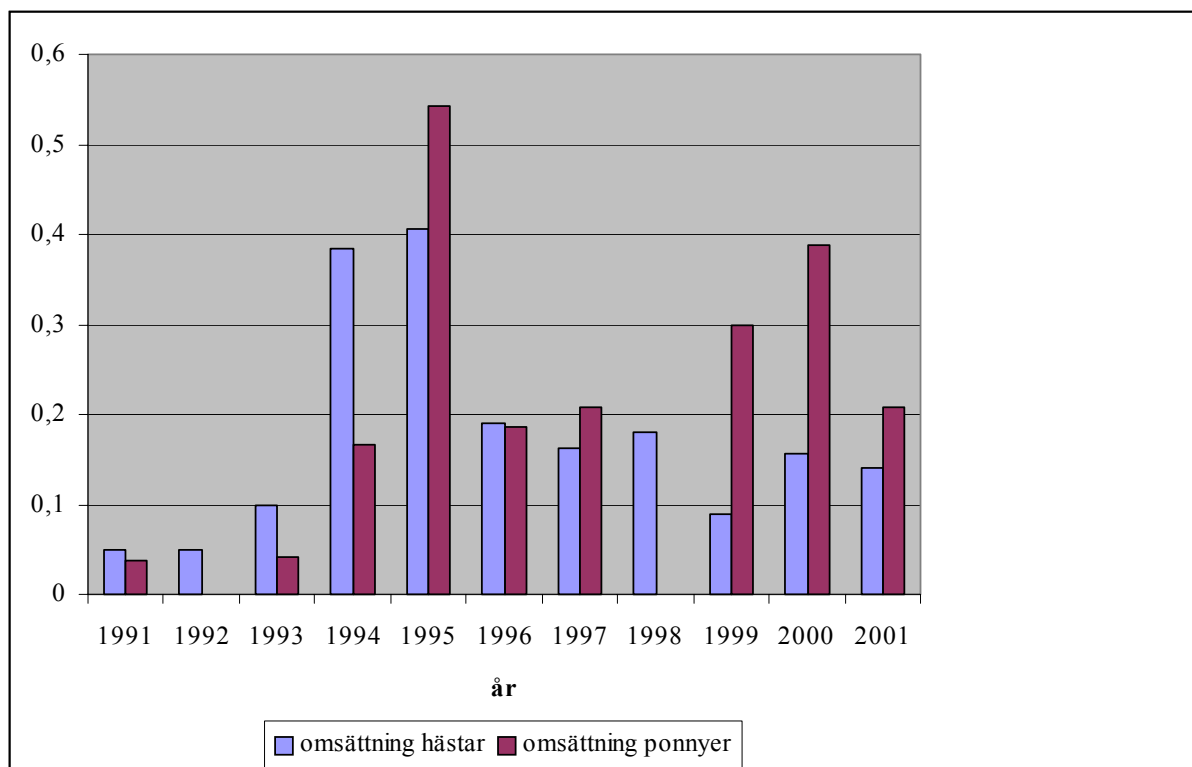
**DIAGRAM 4. ANTAL HÄSTAR OCH PONNYS 1981 - 2001**



Åren 1981 - 1992 bygger på data från årsredovisningen. Därefter kommer data från Pias register och avser genomsnittligt antal under året. Året 1999 avser endast vårterminen, och åren 2000 och 2001 avser endast höstterminen.

Omsättningen på hästarna och ponnyerna har varierat över åren. Diagram 5 visar att omsättningen har ökat sedan 1993. En tydlig omsättningstopp inträffade under 1994 och 1995 för hästarna, medan ponnyerna hade en markant topp 1995 och sedan en år 2000.

**DIAGRAM 5. OMSÄTTNING AV HÄSTAR OCH PONNYER 1991 - 2001**

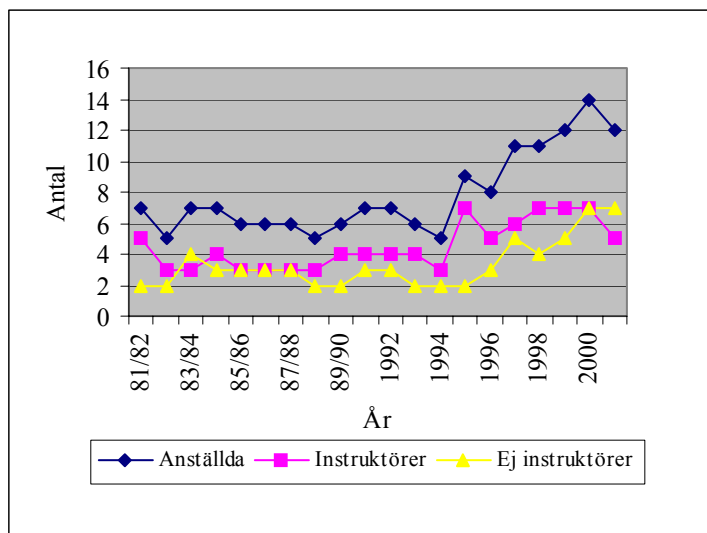


Omsättning = (köpta + sålda)/antal vid årets slut

## INSTRUKTÖRERNA OCH ÖVRIG PERSONAL

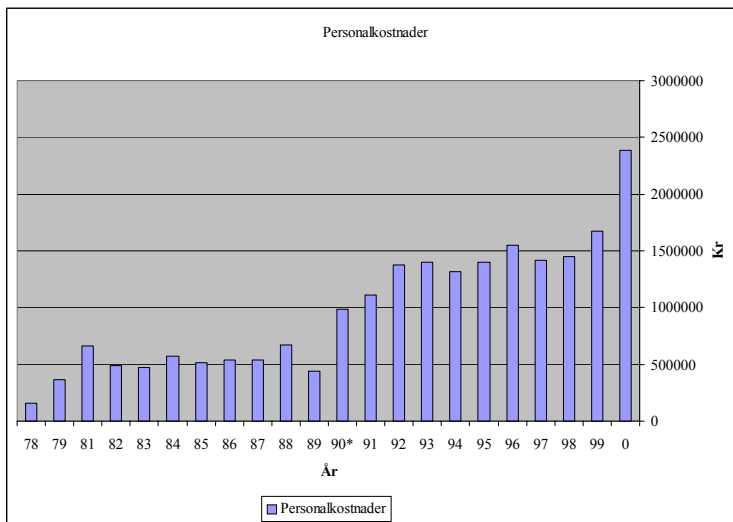
Personalstyrkan var konstant fram till 1995, med 3-4 instruktörer och 3 övrig personal. 1995 ökade man antalet instruktörer, för att därefter ha i genomsnitt 6 stycken anställda instruktörer. Antalet övrig personal ökar något år senare till samma antal som instruktörerna. Här skall dock observeras att siffrorna avser antalet anställda, inte hur stor tjänst de olika anställda har. Dock ger antalet anställda, och deras fördelning mellan instruktör och övrig personal en indikation på möjlig kapacitet. Här kan således dras slutsatsen att kapaciteten på personalsidan ökar på ridsidan 1995, och på administration och stall några år senare.

DIAGRAM 6. ANTAL INSTRUKTÖRER OCH ÖVRIG PERSONAL 1981 - 2001



Personalkostnaderna kan antyda hur mycket man expanderade i form av utfört arbete. I diagram 7 framgår att början av 90-talet och början av 2000-talet var den expansiva delen i utnyttjande av personal. Detta antyder att expansionen i antal anställda instruktörer inte motsvarades av en expansion av antalet undervisade timmar, utan att fler instruktörer delade på samma volym ridtimmar. Däremot kan expansionen i början av 90-talet bero på att befintlig personal utnyttjades mer.

DIAGRAM 7. LCRS PERSONALKOSTNADER 1978 - 2000



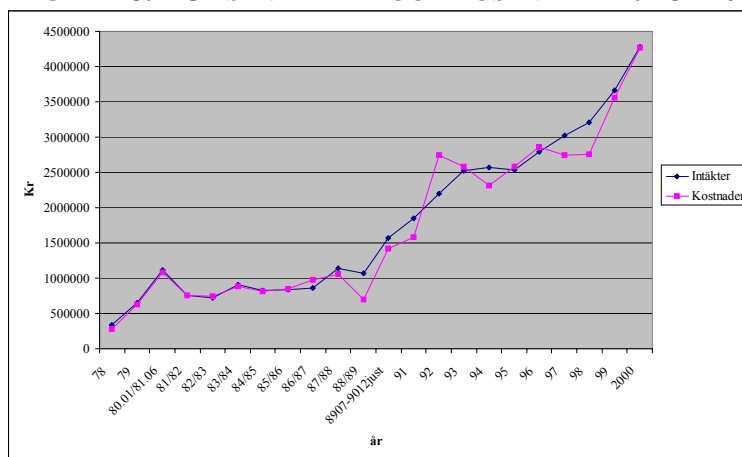
## ANLÄGGNINGEN

Kapaciteten i ridskolan när det gäller anläggningar har ökat kraftigt. 1992 fördubblades manegen och man fick ett fristående privatstall. 1998 adderade man ytterligare ett privatstall, och uppförde ytterligare ett ridhus. 2001 adderades ytterligare fem spiltor. Man har således under sex år utökat ridytorna markant. Antalet hästar på anläggningen har genom privathäststallarnas tillkomst också ökat.

## EKONOMIN

Den ekonomiska utvecklingen visar att kostnader och intäkter följt varandra tämligen väl. Undantagen är den stora förlusten 1992 som uppkom på grund av den avskrivning på 700 000 kr som man tvingades göra för att täcka försörjningen, samt överskottsåren 1997 och 1998.

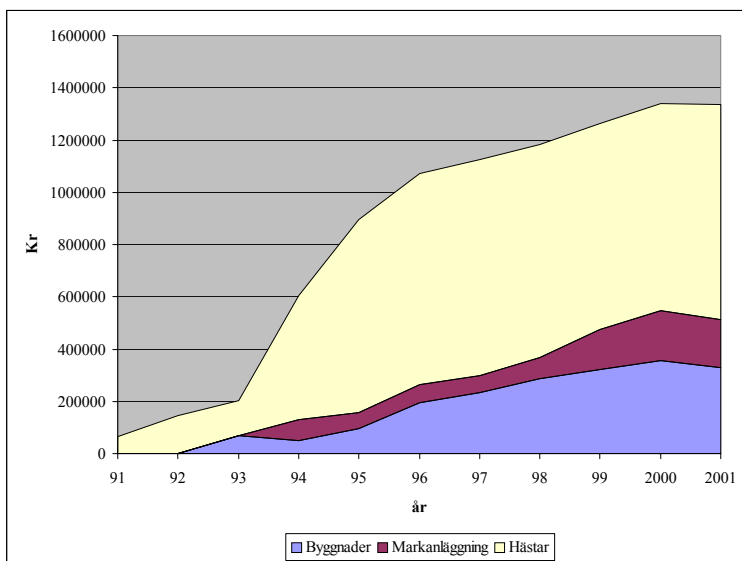
**DIAGRAM 8. LCRS INTÄKTER OCH KOSTNADER 1978 - 2000**



LCRs kapital i balansräkningen är framför allt hästarna, eftersom anläggningarna ägs av kommunen. Diagram 5 återger de bokföringsmässiga värderingarna av hästarna, markanläggningarna och byggnaderna. Där framgår att man gjorde en kraftig omvärdering av hästarnas värde i 1994 års bokslut. Då en uppvärdering motsvarar en intäkt, påverkas också intäkterna, vilket förklarar varför intäkterna överskred kostnaderna år 1994 i diagram 4. Emellertid är kapitalvärde på hästar en osäker post. Värdet av en häst fluktuerar kraftigt, beroende på ägaren och beroende på dess tillfälliga hälsostatus. Sannolikt förlorar flertalet hästar i värde när de köps av en ridskola då dessa sällan förädlar hästar. Å andra sidan är det sannolikt så att ridskolor har erfarna inköpare varför de oftare lyckas köpa prisvärda hästar. Att värdera en ridskolehäst till inköpsvärde är därför vanskeligt. Till detta kommer att uppskatta de årliga avskrivningarna där slitaget på varje häst är mycket individuellt. Ett enkelt sätt att komma ifrån problematiken är att ha hästarna försäkrade och uppta försäkringssumman som hästarnas värde. Detta förutsätter dock att hästarna utstrangeras enligt försäkringsvillkoren, oftast avlivning på grund av någon defekt.

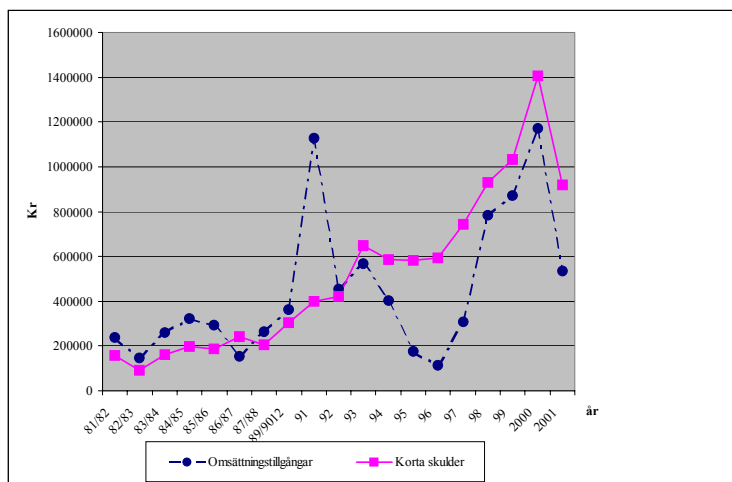
Kapitalvärdet på hästarna är därför inte en intressant uppgift vid analys av en ridskola. Till syvende og sist, som i all ekonomisk verksamhet, är det hästarnas förmåga att delta i skapandet av intäkter, som är avgörande för föreningens ekonomiska utveckling.

**DIAGRAM 9. LCRS ANLÄGGNINGSTILLGÅNGAR 1991 - 2001**



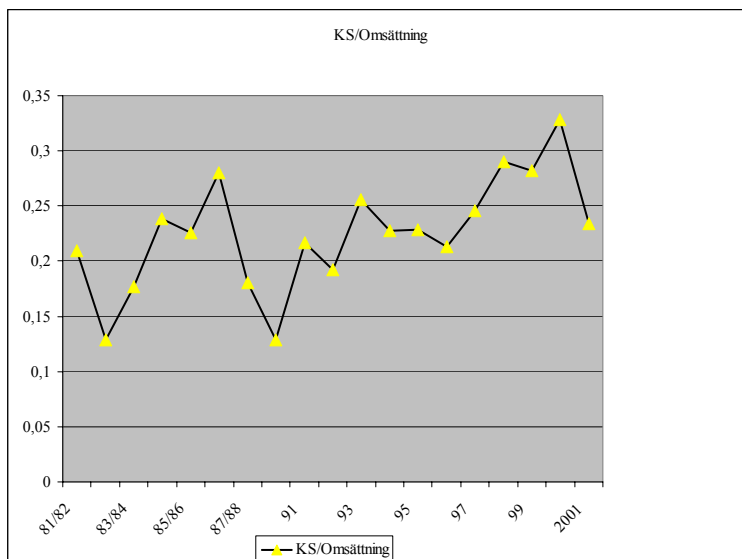
På kapitalsidan är därför skuldstrukturen mer intressant. Några långfristiga skulder av större omfattning har inte LCR haft sedan 1981. De kortfristiga skulderna har ökat kontinuerligt, och har sedan 1993 överstigit summan av omsättningstillgångarna. Under åren 1995 till 1997 var kassalikviditeten så ansträngd, att man tvingades ta upp ett lån. LCR har således haft en ansträngd kassalikviditet sedan 1993.

**DIAGRAM 10. LCRS OMSÄTTNINGSTILLGÅNGAR OCH KORTFRISTIGA SKULDER 1981 - 2001**



Ett annat sätt att beskriva den ansträngda likviditeten är att jämföra de kortfristiga skuldernas andel av omsättningen. Som antyds i diagram 11 binder de kortfristiga skulderna en större andel av omsättningen. Före 90-talet varierar det kring 20%, medan det därefter stiger kontinuerligt.

**DIAGRAM 11. KORTA SKULDERS ANDEL AV OMSÄTTNINGEN 1981 - 2001**



LCR har således haft en ökande medlemskår, avbruten av en nedgång till 1995, därefter med svag återhämtning, ett ökat antal hästar, med ökad omsättning kring 1994 och 1995, en ökad ridyta, en utökning av tillgänglig personal från 1995, ett stabilt ekonomiskt resultat, trots den kraftiga förskingringen, men en ansträngd likviditet, framför allt under 1995-1997.

Åren 1994-1996 framträder som en brytpunkt i LCRs historia, från en relativt stabil utveckling till en förändring.

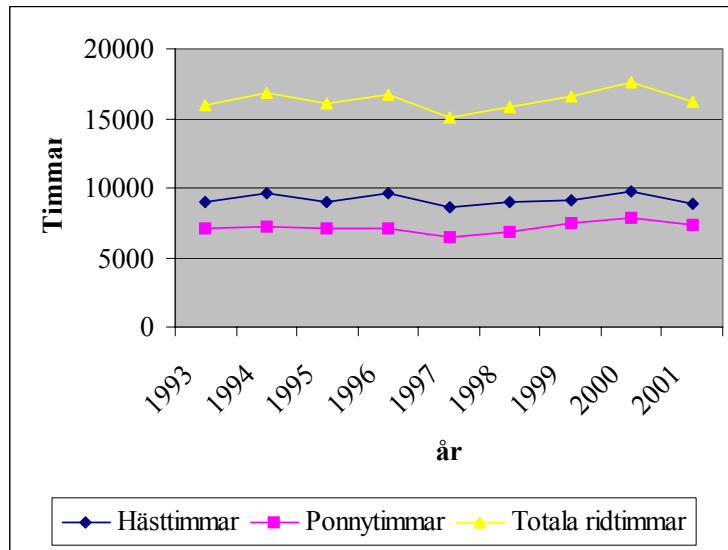
## LCRs PRESTATION

LCRs prestation består i första hand att skapa ridtillfällen för eleverna. I styrelseprotokoll 1981-02-12 slogs det fast att "...LCRs policy [är] att ge största möjliga utbud till största möjliga antal ryttare." Viktiga målvariabler för LCR borde därför vara utbudets inriktning och storlek.

Utbudets inriktning under 90-talet har varit tämligen konstant. Klassisk dressyr och hoppning på olika svårighetsgrader har dominerat verksamheten. Handikappridning, ridläger för barn och några uteritter, som Hubertusjakt och sommarbetesritter, har varit LCRs tjänsteutbud. Utbudet har minskats genom att remontgruppen lades ner. Utbudet har däremot utökats genom möjligheten att delta i grupper med olika stort antal ryttare. Utbudet för privatryttarna har inte förändrats, annat än att kapaciteten på både boxplats och manege utökats. Till utbudets inriktning skall emellertid adderas fritidsklubben, med sin hästanknutna verksamhet, som tillkom 1999.

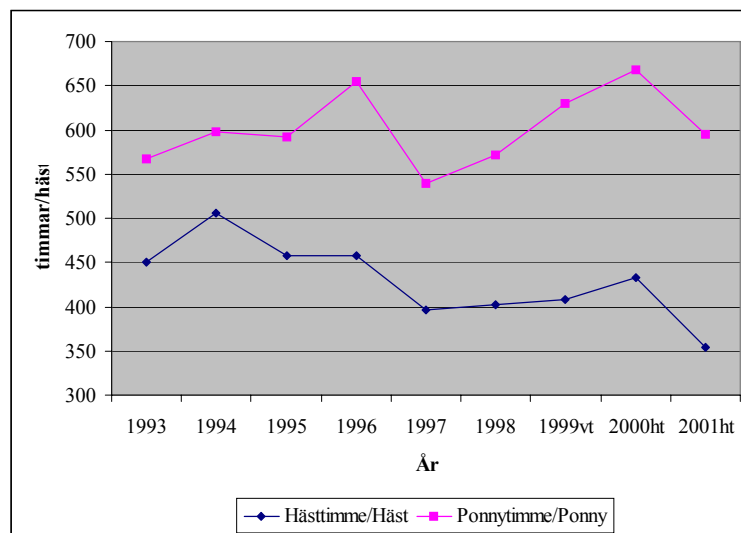
Med ökad kapacitet i anläggningarna, och delvis i hästmaterialet, har förutsättningar funnits för att öka antalet ridtillfällen. Diagram 12 visar emellertid att antalet ridtimmar per termin fluktuerar, med några toppar, år 1994 med 16859 timmar, år 1996 med 16692 timmar, och år 2000 med det största antalet timmar 17570. Hästtimmar och ponnytimmar följer i allmänhet varandra, förutom att hästar har större variation i timmuttaget. Detta betyder att man inte utnyttjat den ökade kapaciteten genom fler hästar till fler ridtimmar.

**DIAGRAM 12. ANTAL RIDTIMMAR 1993 - 2001**



Intressantare är att se hur antalet ridtimmar varierar per häst och ponny, då det visar hur man utnyttjat sina hästar. Diagram 13 visar antalet ridtimmar per häst och ponny, utslaget på det genomsnittliga antalet hästar och ponnyer. Medan ponnyerna får bära ett varierat antal ridtimmar, förmodligen helt beroende på efterfrågan, får hästarna bära ett färre antal ridtimmar. Kapacitetsutvidgningen på hästar har således utnyttjats till att minska belastningen på hästarna. Notabelt är att toppen på hästars utnyttjande var 1994, vilket var det år då den organisatoriska oron höll på, bl a med en inkallad granskare från Ridsportförbundet. Därefter har antalet ridtimmar per häst minskat med 16 timmar i genomsnitt per år.

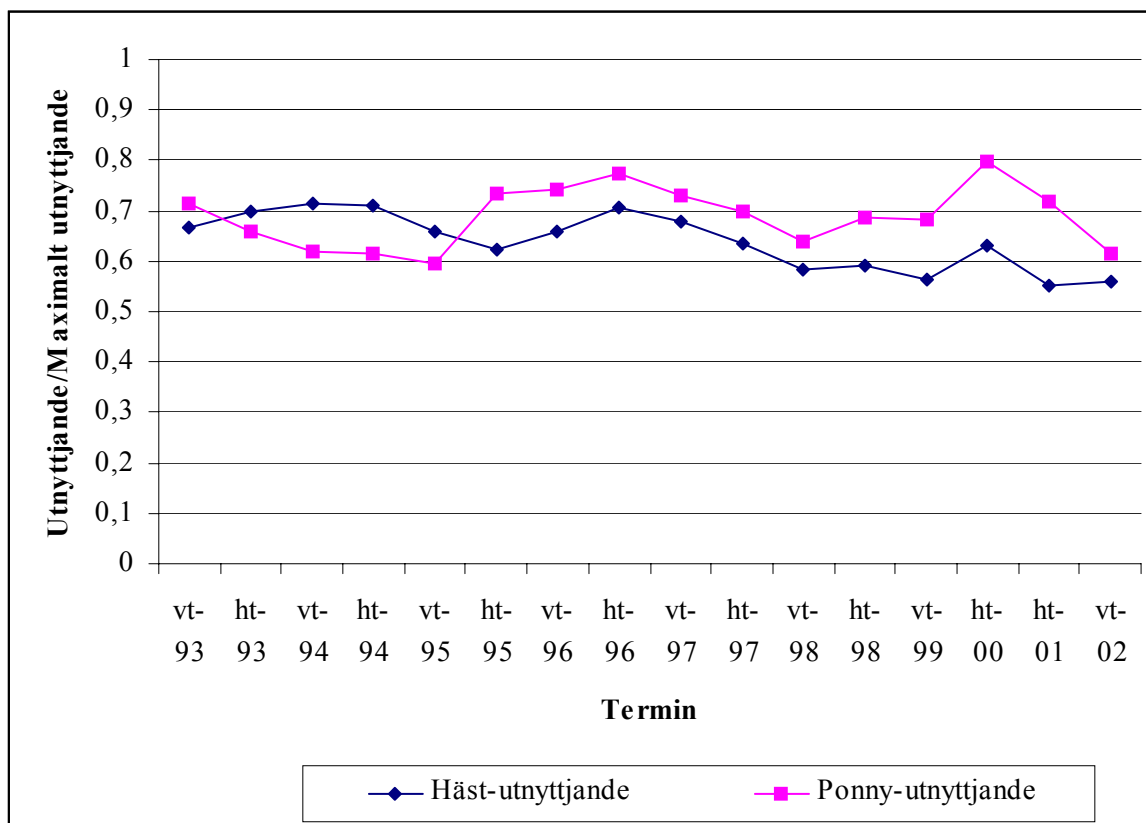
**DIAGRAM 13. ANTAL RIDTIMMAR PER HÄST OCH PONNY 1993 - 2001**



Ett annat sätt att visa detta är att se hur stort kapacitetsutnyttjandet varit på hästarna och ponnyerna. I diagram 14 visas hur stort detta har varit sedan 1993. Detta diagram bygger dock på beräkningar som är mycket osäkra. Här har antagits att hästar som går mindre än 6 timmar har någon åkomma som gör att de i genomsnitt endast kan utnyttjas 3 timmar i veckan. Utifrån beräkningar på det maximala uttaget av ridtimmar under åren har kommit fram att maximalt uttag på en häst på LCR är 19 timmar i veckan, och för ponny 23 timmar. Självfallet är detta grovt tilltagna tal, då varje häst varierar i sin kapacitet, och maximalt antal timmar

varierar beroende på vilken typ av lektion hästen utnyttjas i. Dessa kraftiga begränsningar till trots, kan diagrammet antyda hur mycket hästmaterialet utnyttjas. Här framkommer att hästarna utnyttjades som mest 1994, därefter sjunker utnyttjandet, dock med avbrott 1996-1997. Ponnyerna utnyttjas mindre under 1994 och 1995, vilket troligen har en förklaring i det minskande medlemsantalet. Därefter ökar utnyttjandet kraftigt, och håller sig därefter kring 70%.

**DIAGRAM 14. KAPACITETSUTNYTTJANDE PER HÄST OCH PONNY 1993 - 2002**



Kapacitet för Häst definieras som  $\text{Antal ridtimmar} / ((\text{Antal Hästar} - \text{Antal hästar med mindre än 6 timmar per vecka} - \text{Antal hästar med 0 timmar per vecka}) * 19 \text{ timmar/vecka}) + \text{Antal hästar med mindre än 6 timmar per vecka} * 3 \text{ timmar/vecka}$ . Här antas, utifrån en skattning av materialet, att en Häst maximalt kan gå 19 ridtimmar per vecka, medan en ponny maximalt kan gå 23 timmar.

LCR har således efter 1994 ökat ridkapaciteten, vilket använts till att minska belastningen på hästarna. Trängseln i ridhuset borde rimligen också ha minskat genom anläggningens utvidgning, trots medföljande utökning av antal privathästar.

En annan typ av prestation som ryttnaröreningar ägnar sig åt är tävlingsverksamheten. LCR utmärkte sig därvid i slutet på 90-talet med några tävlingar som samlade delar av den svenska eliten. Därutöver har tävlingsverksamheten varit knuten till klubbens medlemmar.

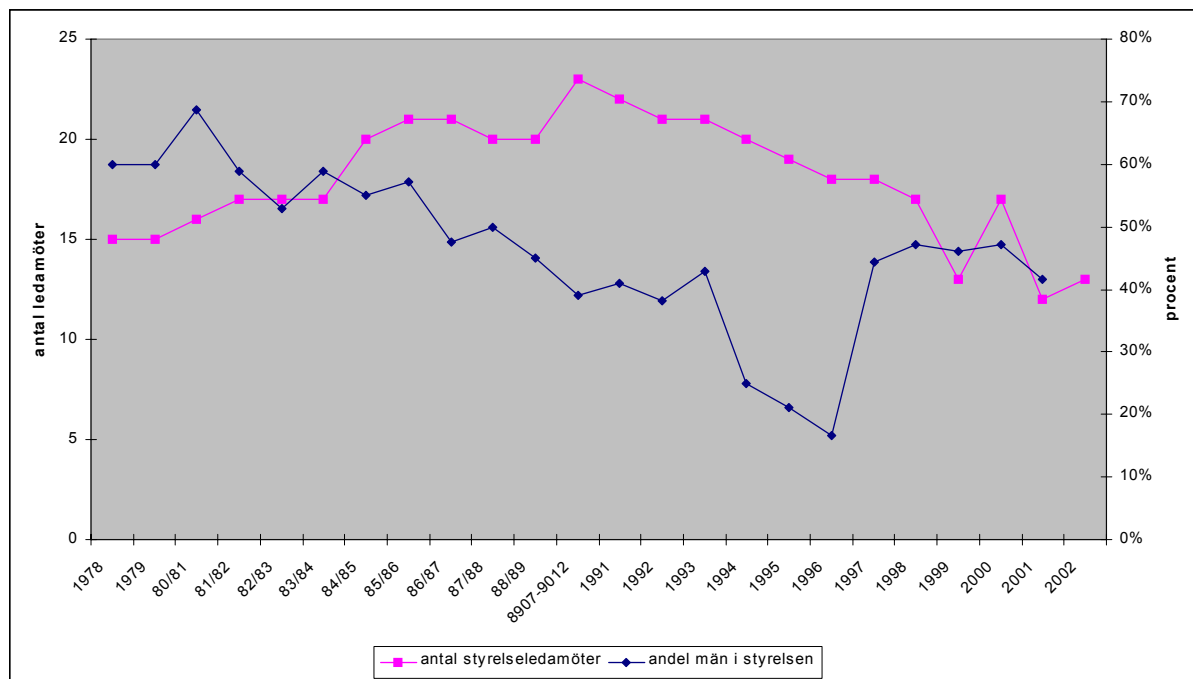
## LCRs STYRNING

LCR styrs ytterst av en medlemsstämma, där föreningens styrelse utses. Denna styrelse övervakar, tillsätter och avsätter ridskolechefen.

LCRs styrelse har alltid varit stor, och relativt medlemssammansättningen könsfördelning, varit dominerad av män. Diagram 15 visar att antalet styrelseledamöter varit mellan 15 och 25

under 80-talet. Under 90-talet har emellertid en kontinuerlig minskning skett, varför styrelsen vid 2002 bestod av 13 medlemmar. De styrelseledamöter som beaktats här är inte det antal ledamöter som styrelsen enligt stadgar har, och som därför besitter rösträtt. Det kan antas att det stadgeenliga antalet blott har varit utslagsgivande vid ytterst fåtal tillfällen. Då styrelsemöten i Sverige oftast tenderar att innebära att alla deltagare har både rätt att tala och att ge förslag, samt att styrelser försöker nå konsensus, är antalet deltagare och deras sammansättning mer avgörande för utfallet, än stadgarnas postulerande.

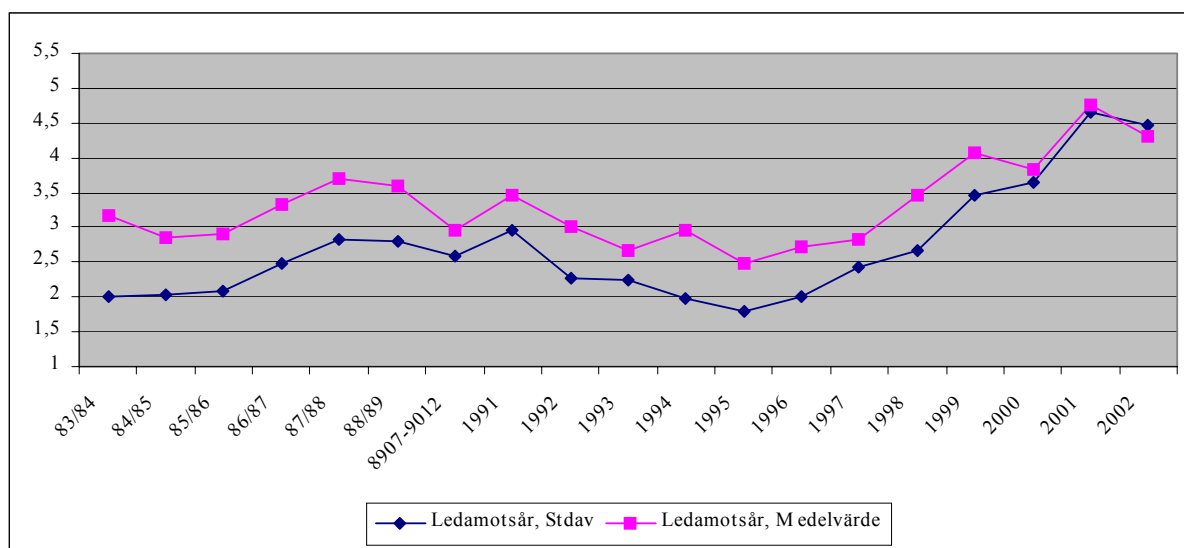
**DIAGRAM 15. LCR-STYRELSENS LEDAMOTSANTAL OCH KÖNSSAMMANSÄTTNING 1978 - 2002**



Könsfördelningen har kontinuerligt förändrats från mansdominans till en jämn könsfördelning. Mest anmärkningsvärt är den starka förändring som skedde år 1994, då andelen män föll till 25 procent, för att åren därefter ytterligare falla till 17 procent. Följande år steg sedan andelen män till 44 procent. Dessa förändringar sammanfaller med LCRs organisatoriska oro där styrelsen framstår som aktiv och stark.

Ett annat sätt att granska styrelsen är att observera styrelseledamöternas styrelseerfarenhet och hur den varierar i styrelsen. Diagram 16 visar dessa två variabler.

DIAGRAM 16. LCR-STYRELSENS SAMMANSÄTTNING 1983 - 2002

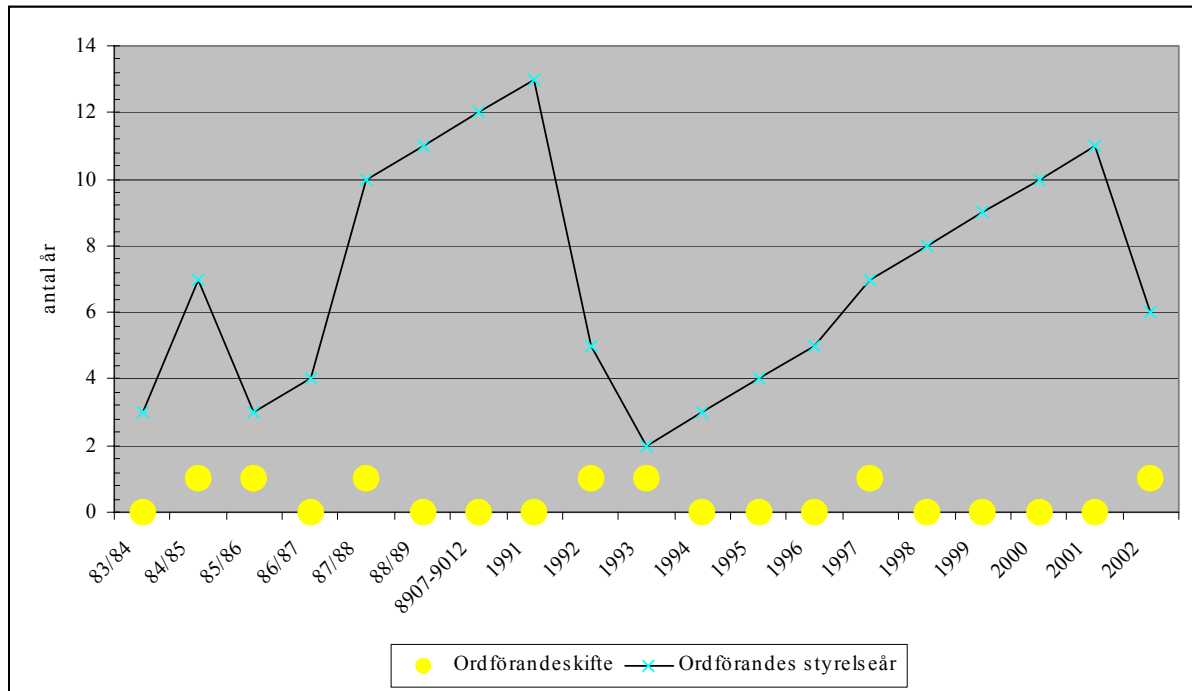


Under tiden 1983 till 1993 varierar styrelsemedlemmens erfarenhet kring 3 till 3,5 år. Därefter sjunker genomsnittserfarenheten under 3 år fram till 1997, för att därefter öka till över fyra år. Styrelsens erfarenhet sjunker således under åren av organisatorisk oro. Erfarenheten är dock utspridd bland ledamöterna. Standardavvikelsen i ledamotsår visar att spridningen av erfarenhet ökar från 1983 till 1991. Därefter sjunker spridningen i erfarenhet. Detta innebär att styrelsen blir mer homogen i sin styrelseerfarenhet. Störst likhet i styrelseerfarenhet har styrelseledamöterna 1995. Därefter ökar spridningen kontinuerligt. År 2001 är olikheterna i styrelseerfarenhet dubbelt så stora som 1995.

Bilden som skapas av dessa två diagram är att styrelsen mest markant förändrades strax före och under den organisatoriska oron på 90-talet, då nya ledamöter med ringa styrelseerfarenhet, företrädesvis av kvinnligt kön, anträdde styrelsen. Intervjuer ger vid handen att styrelseförändringen 1994/95 tillkom genom strategiskt agerande från både individer och grupper av medlemmar, d v s styrelseförändringen är en yttring av oron, samtidigt som den också blir en del som måste hantera oron.

Styrelsens ordförande har möjligheter att påverka styrelsens arbete som en ledamot saknar. Det är därför motiverat att observera styrelsens ordförande. Diagram 17 visar när LCRs styrelse byter ordförande och hur många års styrelseerfarenhet den sittande ordförande har.

DIAGRAM 17. LCR-STYRELSEORDFÖRANDE 1983 - 2002

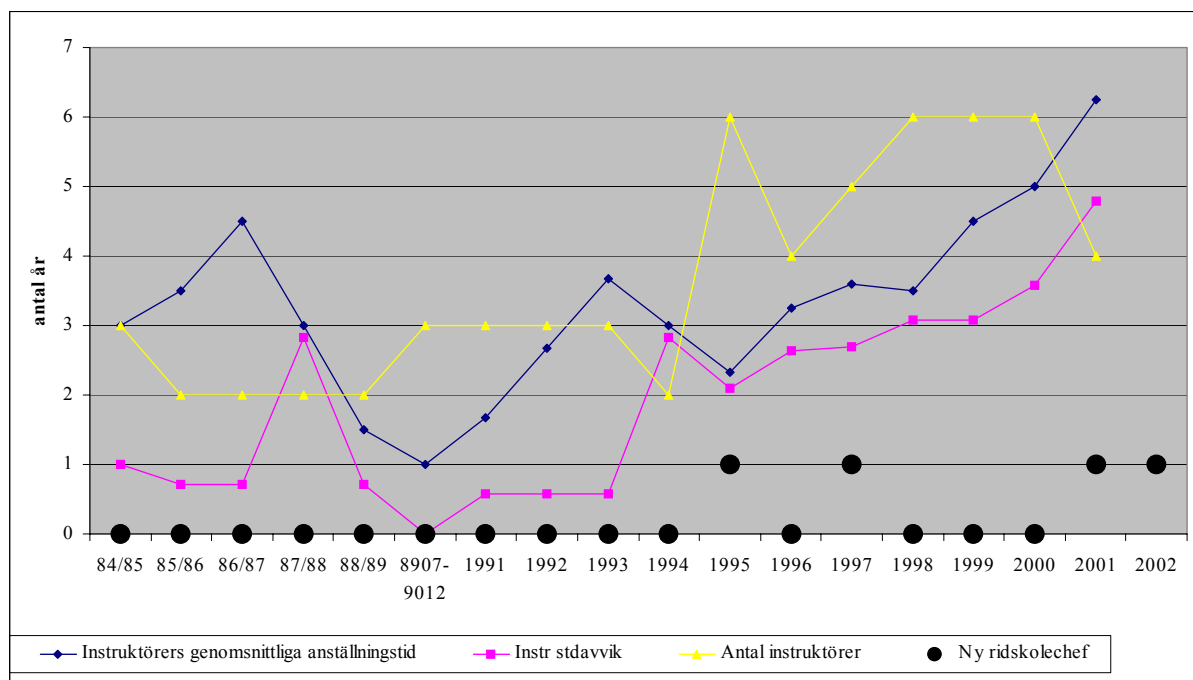


Punkterna som visar när ett ordförandeskifte äger rum visar att ordförandebyte var frekvent under 80-talet, därefter kom fyra år av samma ordförande, avbytt av ordförandebyten som föregick den organisatoriska oron. Därefter stannade Mattisson i fyra år och Lundmark stannade hela fem år. Erfarenhetskurvan visar framför allt att början av 90-talet innebar en styrelseordförande med mycket lång styrelseerfarenhet. Därefter kommer Mattisson som styrelseordförande, med mycket ringa erfarenhet av LCRs styrelse. Således en oerfaren styrelsemedlem som utses till ordförande, och får leda styrelsens arbete under de år som förefaller vara turbulenta i LCRs historia. Lundmark, med större styrelseerfarenhet tillträder därefter, och sitter längre än någon under 80- och 90-talet. Hennes tid sammanfaller med en förändring i den operativa ledningen, d v s ridskolechefen.

En del i den organisatoriska oron vid 90-talets mitt var centrerat kring ridskolechefen och dess auktoritet. Det ledde till att ridskolechefens mandat förändrades, varvid stora delar av personalledandet och det övergripande ansvaret förlades i en funktion som betitlades ridskolechef. Till denna position rekryterades en ridskolechef, som emellertid endast stannade två år, vilket framkommer av diagram 18. Därefter tillträdde en ridskolechef, som stannade i fyra år, och som lämnade LCR på eget initiativ. Därefter har ridskolechefsjobbet varit i stort sett vakant, då tillförordnade chefer har ersatts av provanställda chefer.

Således börjar den organisatoriska oron med en förändring av styrelseordförande, följt av en kraftig förändring av styrelsens komposition, följt av en förändring av ridskolechefens mandat och bemanning. Med rekryteringen av Engman som ridskolechef och Lundmark som ordförande stabiliserades styrningen av verksamheten, där styrelsen förändrades tillbaka till den tidigare kompositionen med stor andel män, stor erfarenhetsspridning med styrelseerfarna medlemmar och en ridskolechef vars mandat förefaller ha varit stabilt.

**DIAGRAM 18. LCR-PERSONALENS SAMMANSÄTTNING 1984 - 2002**



- Instruktörernas antal, genomsnittliga anställningstid och standardavvikelse är exklusive Bertil Frost

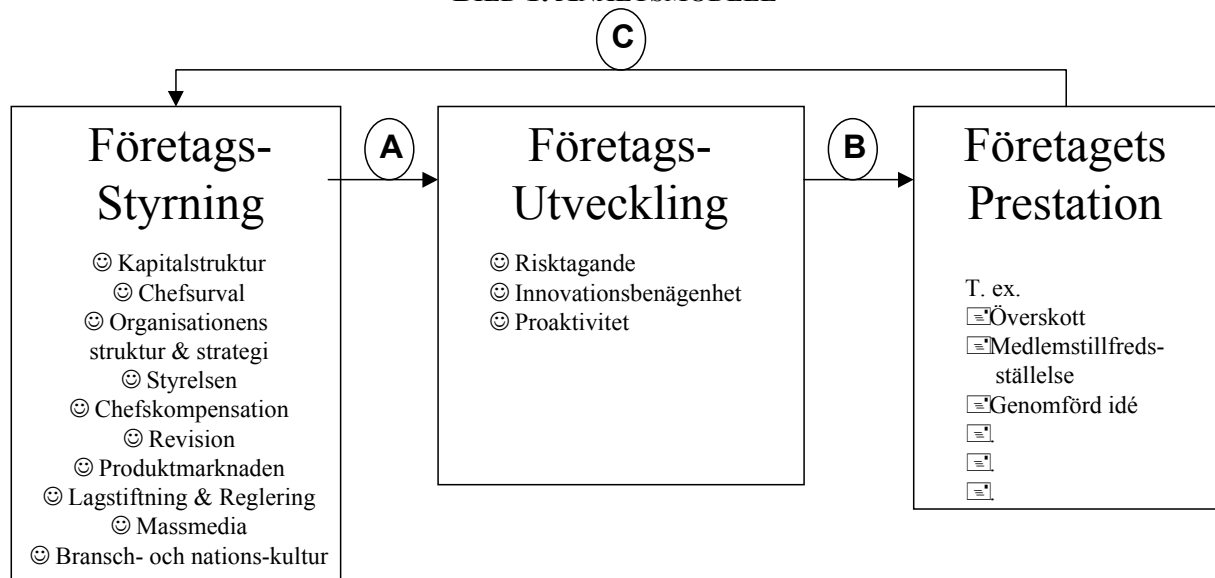
Diagram 18 innehåller också instruktörernas antal och anställningstid. Skälet för att inkludera dessa är att även här kommer den organisatoriska oron till uttryck. Antalet instruktörer, inklusive Bertil, är konstant kring 3 och 4, fram till 1995, då antalet nästan fördubblas. Då ridtimmarna inte fördubblas, innebär detta att fler instruktörer delar på delvis samma arbete. Instruktörerna förnyrades markant kring 1990, då en helt ny instruktörsgrupp började på LCR, däribland Pia Hermansson, som sedan dess varit instruktör på LCR. Därefter fluktuerar anställningstiden fram till 1995, varefter den är stadigt stigande. Notabelt är att skillnaden i anställningstid är hög året innan instruktörerna författar sin skrivelse till styrelsen. Möjligheter att organisera samfällt agerande brukar oftast försvåras av heterogenitet. Efter 1995 har också olikheten i anställningstid stigit.

Styrningen av LCR är starkt påverkad och påverkas av den organisatoriska oron under mitten av 90-talet, där samtliga mått som tagits fram här, påverkats starkt. Därefter stabiliseras verksamheten påtagligt.

# STYRNING OCH UTVECKLING AV LCR

Vår analys av de redovisade data inskränker sig till att pröva applicerbarheten av nedanstående modell (bild 1). Den postulerar att företagsstyrning påverkar företagets förmåga att utveckla sina produkter och organisation, vilket i sin tur påverkar företagets prestation. Återkopplingar förekommer främst från företagets prestation och dess utveckling som påverkar dess styrning. Med företagsstyrning avses de mekanismer som påverkar företagets utformning och företagets förmåga att tillfredsställa sina intressenter. Här ingår t ex ett företags styrelse, dess ledare och chefer, dess kapital och dess organisationsstruktur. Företagsutveckling avser företagets förmåga att utveckla produkter, att ta risker och att uppfatta och att reagera på möjligheter. Företagets prestation är det som företaget producerar i syfte att tillfredsställa dominerande intressenter till företaget. Till prestation kan räknas, beroende på intressent, vinst, hästars hälsotillstånd och medlemstillfredsställelse.

BILD 1. ANALYSMODELL



LCRs utveckling under 90-talet var mycket dramatisk. Den innefattar förändringar på prestationsförmågan, som påverkar styrningen, och därefter LCRs förmåga att genomföra förändringar. Med varje analys rättighet att bortse från detaljers komplikationer, kan 90-talets utveckling utifrån företagsstyrning och företagsutveckling översiktligt beskrivas i nedanstående tabell.

**TABELL 1. LCRs UTVECKLING 1993 - 2001**

	Företagsstyrning	Företagsutveckling	Företagets prestation
1991	Heterogen och åldrad styrelse		Låg omsättning av hästar och ponnyer
1992	Minskad heterogenitet i styrelsen Ny styrelseordförande <i>Förskingring</i>	Utbyggnad	Låg omsättning av hästar och ponnyer.
1993	Ny styrelseordförande		Minskande antal medlemmar Stort riduttag
1994	Medlemmar protesterar Styrelseförändring	Omsättning på hästar	Överskott Stort riduttag
1995	Styrelsehomogenisering Ny ridskolechef Ökat antal och heterogenera instruktörer Svag likviditet	Omsättning på hästar och ponnyer Förändring av ridskolechefens mandat	Ökat medlemsantal Lägre kapacitetsutnyttjande av hästar Instruktörsskrivelse
1996	Svag likviditet	Fler hästar	Stort riduttag på hästar Ökat antal medlemmar
1997	Heterogenisering och föråldring av styrelse Ny styrelseordförande Ny ridskolechef Svag likviditet		Överskott
1998	Svag likviditet	Utbyggnad	Överskott
1999		Elittävling Fritidsklubb Miljödiplomering	Överskott
2000			
2001	Heterogen och åldrad styrelse Ny ridskolechef Ny styrelseordförande	Liten utbyggnad	Underskott Minskande antal medlemmar

LCRs prestationsförmåga minskade 1993, uttryckt genom ett minskat medlemsantal och stort riduttag, vilket i sin tur gav en intern kritik mot hästhållningen. Året innan hade förskingringen uppenbarats, vilket lett till att en ny-gammal styrelseordförande sattes. Han stannade dock endast ett år och ersattes under kuppliknande former med en ordförande med liten styrelseerfarenhet. Utvecklingen fortsatte 1994, med stort tiduttag och medlemsprotester, vilket överfördes till en dramatisk förändring av styrelsen. Första utvecklingssteget tas nu, med starkt ökad omsättning av hästar. 1995 förbättras prestationen genom ett ökat antal medlemmar och genom ett lägre kapacitetsutnyttjande av hästarna. Den nya styrelsen når nu sin fulla handlingsstyrka. Den har blivit homogeniserad avseende kön och styrelseerfarenhet. En ny ridskolechef har rekryterats, efter att en förändring av ridskolechefens mandat genomförts. Antalet instruktörer ökar kraftigt, vilket leder till att gruppen blir heterogen avseende erfarenhet av LCR. Den höga omsättningen på hästar och ponnier leder till en mycket ansträngd likviditet.

Åren 1993 till 1995 är tiden för den organisatoriska oron på LCR. Den initieras via en nergång i LCRs prestationsnivå. Det förefaller således inte vara så att nya idéer uppkommer och driver en förändring. Tidigare har nya idéer som uttryck för företagsutveckling, som t ex handikappridning, uppkommit inom hägnet av den rådande ordningen, och inte medfört förändringar i styrningen. Förändringar av denna dignitet uppkommer istället genom att företagets prestationsförmåga sjunker. Stark förändringskraft tycks således inte skapas genom omgivningens möjligheter, utan genom organisationens oförmåga att tillfredsställa medlemmarnas behov. En förenings utvecklingspotential tycks således vara strukturellt

konservativ, där medlemmarnas rådande intresse är avgörande för organisationens utvecklingsförmåga. Framtida medlemmars intresse synes vara svårt att beakta. En förenings proaktiva kapacitet kan därför sägas vara svag.

Föreningens reaktiva förmåga visar sig däremot vara mycket stark. På mycket kort tid förändrades styrelsen till en homogen styrelse, med liten styrelseerfarenhet, vilken visar sig vara förmögen att vidta kraftfulla åtgärder. I företagsekonomisk litteratur brukar man anta att låg erfarenhet möjliggör innovation då den ringa erfarenheten gör det möjligt att se möjligheter som mer erfarna inte kan se, samtidigt som man inte är bunden av tidigare erfarenheter, via engagemang eller personer. Samtidigt ger låg erfarenhet högre risk, då bristen på erfarenhet gör det svårare att förutsäga resultatet av vidtagna åtgärder. Å andra sidan brukar det antas att homogena grupper har stark handlingskraft då mindre andel energi måste användas internt för att möjliggöra kommunikation och överenskommelser. Utan bundenhet till tidigare strategier och personer, med stark vilja att förändra och med små interna konflikter, skapas således förutsättningar för kraftfullt agerande.

En av de kraftfullare åtgärderna var förändringen av ridskolechefens mandat. Hur är det möjligt att behålla en titel och position som ridskolechef, att tillsätta en ny person, samtidigt som den gamle ridskolechefen blir kvar i organisationen, dock utan ridskolechefens titel? Man kunde förvänta sig att den avgående ridskolechefen skulle protestera och motarbeta förslaget, och ytterst lämna organisationen. Något sådant skedde emellertid inte. En förklaring till den lugna förändringen var att det fanns ett förtroendefullt samarbete mellan styrelseordförande och den avgående ridskolechefen, bl a baserat på deras gemensamma erfarenhet från utbyggnaden. En annan möjlig förklaring var att den avgående ridskolechefen förknippas och förknippar sig så starkt med LCR att han inte kan tänka sig att byta anställning. Han har en stark emotionell investering i LCR, vilket medför att han kan acceptera långtgående förändringar. En tredje, och sannolikt väl så rimlig förklaring, är att man inte ersatte ridskolechefen, utan man förändrade ridskolechefens mandat. Vid första påseendet framstår det som att man avlödade den avgående ridskolechefens makt genom att ersätta honom med en annan person. Istället avlödade man positionen som ridskolechef en del makt, som överlämnades till den avgående ridskolechefen. Därmed kunde man behålla kontinuiteten, ty den avgående ridskolechefen fick behålla det mandat för agerande som han önskade, samtidigt som man fick förändring, genom att rekrytera en ny person, som gavs titeln ridskolechef.

Med mandatförändringen löstes ett problem på ett genialt, men kortsiktigt sätt. Genom mandatförändringen utrustade man organisationen med ett auktoritetsproblem, där den formellt betitlade ridskolechefens handlingsutrymme begränsades både av styrelsen och av den tidigare ridskolechefen. Nyttillkommande ridskolechefers framgång torde till inte ringa del bero på hur ridskolechefen hanterar den tidigare ridskolechefens auktoritet.

Nästa period i LCRs 90-talshistoria är konsolideringsfasen, där man ersätter en mindre lyckad ridskolechef som endast verkade under två år, med en ung ridskolechef. Han låter den tidigare initierade förändringen mot lägre riduttag fortgå, ekonomin förbättras, samtidigt som nya initiativ genomförs, såsom fritidsklubb och elitävlingar. Den rekryterade ridskolechefen 1997 hade militär bakgrund, var ung och framstod som initiativrik med ledarkapacitet. Vid rekrytering av ridskolechef till LCR förefaller man således ha valt ledarförmåga framför gedigen hippologisk utbildning och erfarenhet. En orsak till detta kan vara att styrelsen, som de facto varit ledare under några år, önskar konsolidering genom att initiativet övergår till ridskolechefen. Styrelsen består av ideellt arbetande individer som saknar hippologisk

kompetens och som sällan har styrelseerfarenhet, varför de inte önskar leda föreningen. De kanske till och med önskar undkomma den kontrollerande funktionen de har gentemot ridskolechefen. Styrelsen söker därför efter en person med stark ledningsförmåga. En annan orsak kan vara att styrelsen anser att LCR har hippologisk kunskap genom en av instruktörerna och rik ryttarerfarenhet genom den gamle ridskolechefen. Vad som krävs är utveckling av LCR, förmåga att hantera personalen samt att ridskolechefen besitter administrativ förmåga.

Den nye ridskolechefen utvecklar LCR på områden som inte hotar etablerade intressen, framför allt inte den tidigare ridskolechefens intressen. Snarare etableras ett gott samarbete dem emellan, beroende bl a på gemensamma militära erfarenheter. Men den nye ridskolechefen tycks inte ha haft några problem att erkänna den gamle ridskolechefens auktoritet. En orsak till detta kan bero på den unge ridskolechefens ringa erfarenheter. Han behövde utnyttja den erfarenheten, och vände sig då till den gamle ridskolechefen.

Fritidsklubben och miljödiplomeringen bröt ny mark, samtidigt som de inte hotade någon person eller någon grupp. Fritidsklubben konsumerade inte någon nämnvärd energi från föreningen utan tillförde resurser till LCR. Dess konstruktion blev sådan att den var oberoende av ridskolechefen. Den överlevde därför bytet av ridskolechef.

Tävlingsverksamheten dog emellertid när ridskolechefen fick nytt arbete. Den var sannolikt mycket personberoende. Verksamheten hade etablerats trots visst internt motstånd, som innebar att den gamla tävlingskommittén raserades, och trots att frivilligkrafterna inte var tillräckliga, utan anställd personal fick användas för att genomföra tävlingarna. Således, en icke obetydlig resursuppföring för LCR. Varför kunde den genomföras? En orsak var att det gav LCR och dess ridskolechef uppmärksamhet. Huruvida uppmärksamhet var en tillgång för LCR kanske styrelsen inte var i stånd att bedöma. Ej heller var styrelsen i stånd att kapitalisera denna uppmärksamhet. Kanske berodde detta på att styrelsen egentligen inte ansåg att tävlingsverksamheten var angelägen som organisatorisk verksamhet, utan mer som ett sätt att belöna ridskolechefen och att stimulera honom till ytterligare insatser. Uppmärksamheten på ridskolechefen som tävlingsverksamheten innebar var sannolikt stimulerande för honom och förbättrade hans nationella rykte. Ett nationellt rykte är en tillgång i den mån man söker förbättra sin anställningsbarhet. En ung person söker naturligen förbättra sin anställningsbarhet och inser också att en ledarposition på en föreningsdriven ridskola inte är ett livstidsengagemang. Det går därför inte att bortse från att ridskolechefen utnyttjade LCR för att öka sina egna möjligheter till avancemang. Detta skedde emellertid ingalunda på LCRs bekostnad då styrelsen sannolikt insåg detta. Att tävlingsverksamheten upphörde när ridskolechefen befordrades i sin karriär berodde sannolikt på att styrelsen fann tävlingsverksamheten angelägen för ridskolechefen, men inte för LCR.

Således sökte LCR handlingskraft hos den nye ledaren, och tolererade vissa initiativ från denna som en del i belöningssystemet. Utvecklingen kunde framför allt ske i den mån den inte hotade gamla intressen, vilket i stort sett innebar att den fick ske utanför kärnområdet ridskoleverksamheten, och den kunde överleva ridskolechefen i den mån som den inte behövdes knytas till ridskolechefens utveckling av hans personliga kapital.