

## Idrottslig och ekonomisk översyn av framtida tränarbehov och struktur

***Klubbens ekonomiska situation har förbättrats, liksom de idrottsliga förutsättningarna för att bedriva ungdoms- och träningsverksamhet samtidigt som klubbens idrottsliga resultat försämrats under de senaste 10 åren. I nuläget finns det inte något idrottsligt mål för verksamheten.***

***Eftersom kommunen växer samtidigt som klubben varit framgångsrik att rekrytera unga aktiva, tillsammans med förbättrade ekonomiska möjligheter, står verksamheten vid ett vägsکیل. Undertecknads bedömning är att klubben ska arbeta långsiktigt och därmed definiera ett idrottsligt mål på fem års sikt samt ta konsekvenserna av ett sådant beslut. Det innebär ekonomiska satsningar på både arvoderade tränare och hur samarbete mellan åldersgrupper och inte minst att samtliga berörda (kanslipersonal/tränare/styrelse) arbetar mot samma mål. Det kommer att innebära stora förändringar i arbetssätt som kommer att ta lång tid att genomföra.***

Det föreslås att Turebergs FK (utifrån ekonomiska förutsättningar):

- beslutar om bifogat förslag om idrottsligt mål,
- besluta att öka budgeten för arvoderade tränare,
- "anställer" huvudgrenansvariga tränare,
- beslutar att huvudtränare rapporterar till klubbchefen,
- förändrar betalningsmodellen för arvoderade tränare,
- utarbetar en plan för att ta emot ett ökat antal aktiva,
- kallar detta projekt "tränarstab" med Leif H som huvudansvarig fram t.o.m 2016 och
- utarbetar en plan för framväxt av såväl fler som god standard av framtida tränare.

Innehåll	Sid
1. Bakgrund	2
2. Frågeställningar	3
3. Idrottslig målsättning	4
4. Dagens tränar- och aktivitetssituation	5
5. Utgångspunkter för ungdomsverksamhet	7
6. Utgångspunkter för junior- och seniorverksamhet	9
7. Friidrottsgrenar – förutsättning för tränings- och tävlingsverksamhet	9
8. Tränarvision	10
9. Förändrade förutsättningar för framtida idrottare	12
10. Fortsatt arbete	13

## 1. Bakgrund

I nuläget är Turebergs FK förmodligen en bättre arrangörsklubb än framgångsrik sportslig klubb. En rimlig målsättning bör vara att växa rent sportsligt men samtidigt klara av att bibehålla nuvarande mycket höga kvalitet på arrangemang. Idrottsliga resultat kräver bl.a. bra tränare. För närvarande har klubben tre typer av "betalda" tränare:

- Anställda tränare
- Arvoderade tränare
- Arvoderade föräldratränare

Kostnaderna för dessa tränare ska ses som goda kostnader eftersom det bidrar till idrottsligt utövande (klubbens syfte) och även till intäkter som är nödvändiga för att driva verksamheten. Kostnaderna för dessa tränare under 2015 kan skönjas i nedanstående tabell.

*Tabell: Budgeterade kostnader för tränare 2015*

<b>Tränartyp</b>	<b>Kostnad</b>	<b>Antal</b>	<b>Kommentar</b>
<b>Anställda tränare<sup>1</sup></b>	600.000	1,0	Urban och delar av Lisas tid
<b>Arvoderad tränare</b>	119.000	13	Arvoderade tränare med olika avtal och engagemang.
<b>Föräldratränare</b>	320.000	150	Ca 1.500 per ledare i normalfall <sup>2</sup>
<b>Totalt</b>	1.039.000		

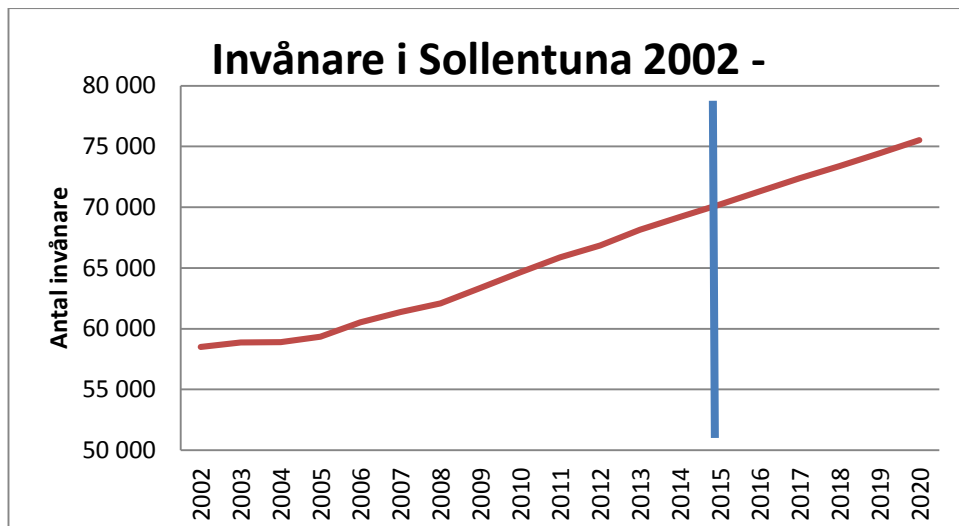
Kostnaden för tränare motsvarar idag dryga 20 procent av total omsättning om vi utgår från att omsättningen uppnår uppsatt mål om 5 mnkr.

Sollentuna kommun invånarantal växer kraftigt och kan fortsätta växa snabbt under kommande år. På samma sätt växer antalet unga aktiva snabbt och är antalsmässigt historiskt hög. Det är därför en naturlig tillströmning av ungdomar till alla idrotter bland annat till friidrott. I nedanstående diagram ses den positiva befolkningsutvecklingen i kommunen.

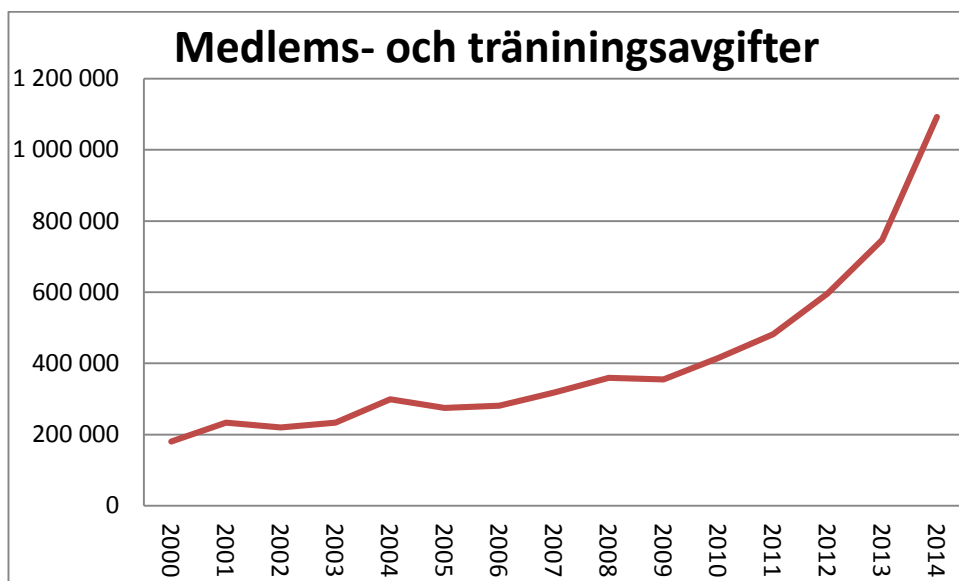
---

<sup>1</sup> . Kostnaderna har beräknats utifrån en genomsnittlig årslön för kanslipersonal dvs. inkluderar sociala kostnader. Vi har antagit att ca 1 heltidstjänst för närvarande avser träning, vilket inbegriper Urbans tjänst samt delar av Lisas tjänst. Det finns alltså ingen exakthet men kostnaden ligger i närheten av angivet belopp.

<sup>2</sup> . ca 1 500 kr för barn upp till 9 år. 2 500 kr för åldern 10-12 och för åldrarna 13-15 något mer.



En annan faktor som bidrar till att klubben kan förvänta sig allt fler aktiva ungdomar är den satsning som klubben gör för att starta nya träningsgrupper i unga åldrar, vilket är nytt sedan några år. Det, tillsammans med en kommande översyn av träningsavgifterna, kommer att medföra att intäkterna kan väntas stiga vilket möjliggör en ökad satsning på tränarstaben dvs. större budget för denna viktiga verksamhet<sup>3</sup>. Slutsatsen blir att de kommer att öka och att vi själva kan påverka hur mycket de kommer att öka. Naturligtvis är det inte bara dessa avgifter som spelar roll i sammanhanget, men dessa avgifter måste växa för att finansiera ökade kostnader för en framtida tränarstab.



Eftersom Urban nyligen valt att sluta sin anställning ger det även oss möjlighet att fundera på framtida struktur för tränarstaben. Tanken är att nedanstående diskussion skall utgå från ett mål för det idrottsliga verksamheten samt de ekonomiska förutsättningar som kan väntas finnas.

<sup>3</sup> . Det är inte alls orimligt att intäkterna kan öka med ca 700 000 kronor från nuvarande nivå på ca 1,1 mnkr.

## 2. Frågeställningar

Syftet är att besvara följande frågeställningar, som därefter ska användas av idrottsutskottet och styrelsen inför långsiktiga beslut kring verksamheten.

- Vilket långsiktigt mål bör klubben ha för den idrottsliga verksamheten på längre sikt dvs. var vill vi vara i förhållande till andra klubbar?
- Hur kan nuvarande barnkullar förväntas se ut om 3-5 år dvs. när de är äldre? Tidigare erfarenheter eller erfarenheter från andra klubbar? Demografiska orsaker?
- Vad betyder det för intäkter i sådana fall?
- Vilken bedömning kan vi göra om antalet utövare som kommer att behöva arvoderade tränare i framtiden?
- Vad är maxgränsen (antalet ungdomar) som klubben kan mäktas med att ge kvalitativ träning för respektive åldersgrupp, samt även totalt i träning?
- Vid vilken ålder bör vi eftersträva att föräldratränare "kliver av"? Det betyder samtidigt en ålder då arvoderade tränare tar över.
- Hur kan vi både behålla och vidareutveckla intresserade föräldratränare efter det att "egna barnet" övergår i äldre träningsgrupp?
- Vilken bedömning kan vi göra av andelen "satsande" ungdomar respektive "icke satsande" friidrottsungdomar som nått en ålder som normalt kräver arvoderade tränare?
- Hur ska vi bemöta icke satsande ungdomar i framtiden avseende tränare?
- Hur kan vi utbilda ungdomar till framtida tränare?
- Är dagens kostnad för tränare (sammantaget) rimlig i förhållande till såväl intäkter som idrottslig verksamhet i nuläget?
- Vilka framtida behov av såväl anställda som arvoderade tränare kommer att behövas i framtiden?
- Vad kommer arvoderade tränare att kräva i framtiden?
- Hur skulle vi vilja strukturera "tränarstaben"? Vilka olika möjligheter och alternativ finns?
- En vision och struktur för framtida tränarstab.

## 3. Idrottslig målsättning

Det faktum att klubben betraktas som "proffsarrangörer" stärker varumärket och utgör viktiga förutsättningar för framtida verksamhet. Med tanke på dessa förutsättningar, i kombination med en snabbt växande kommun, bättre ungdomsverksamhet och allt bättre ekonomiska förutsättningar, är det rimligt att klubben definierar ett tydligt och ambitiöst idrottsligt framtida mål. Målvisionen är att 2020 återigen tillhöra de mer framgångsrika klubbarna i Sverige. Det föreslås även att målet blir en målpyramid som inbegriper dels ett mål för junior/seniorverksamheten, dels ett mål för barn- och ungdomsverksamheten. Specifikt föreslås följande målsättningar för junior/seniorverksamheten på fem års sikt:

- Landslagsuppdrag för våra aktiva idrottare i form av deltagande i landskamper, OS, VM, EM och NM för juniorer och seniorer. Antalet uppdrag ska fördubblas jämfört med 2015.

- Avseende SM-poäng (USM, IUSM, SM samt terräng-SM) tillhöra topp 5 inom pojk- och herr. SM-poängen räknas ihop.
- Avseende SM-poäng (USM, IUSM, SM samt terräng-SM) tillhöra topp 10 inom flick- och dam. SM-poängen räknas ihop.

Det idrottsliga målet för barn- och ungdomsverksamheten (upp t o m 16 års ålder) bör istället bygga på att få flest möjliga barn och ungdomar att tävla eftersom det finns ett tydligt samband mellan att tävla och det fortsätta idrottandet. Målet blir därför att 50 procent av

- barn mellan 7 och 9 år ska tävla minst 2 gånger årligen,
- barn mellan 10 och 13 år ska tävla minst 3 gånger årligen och
- att ungdomar mellan 14 och 16 år ska tävla minst 5 gånger årligen.

Samtliga mål är mätbara och kan enkelt brytas ned årligen. För barn- och ungdomsverksamheten inkluderas såväl stora som små tävlingar i mätningen av måluppfyllelse dvs. t ex klubbmästerskap och liknande medräknas. Målsättningen är att inkludera mest möjliga aktiva och ledare i klubbens målsättningar.

Det kan alltid diskuteras om 5 år är för kort tid, men undertecknad tror att det är bättre att spänna bågen något och samtidigt inse att vägen till målet är det mest centrala. Det betyder även att delmål på vägen behöver definieras och inte minst involvera flest möjliga ledare i klubben. Klubben bör inte eftersträva att nå målet genom att köpa färdiga/dyra friidrottare utan genom att

- bygga på egna produkter och talanger i närområdet
- använda klubbens starka varumärke
- erbjuda duktiga tränare eftersom talanger söker sig till duktiga tränare och
- vara en klubb som engagerar sig i de aktiva

Tureberg har inte förutsättningar att ekonomiskt konkurrera med de rikaste klubbarna i huvudstaden. Vår konkurrensfördel är i stället att utveckla talanger i närområdet och få dem att känna klubbkänsla och lojalitet. Detta byggs från grunden (egna produkter) och via duktiga tränare. På detta sätt kan vi förhoppningsvis få talangfulla idrottare att söka sig till klubben och knyta talanger i närområdet till klubben. Vi får heller inte underskatta effekten av inflyttning till Sollentuna även innebär att redan aktiva flyttar till Sollentuna samt att ha ett gott samarbete med friidrottsgymnasiet. Det är även en fördel om vi har ”duktiga” friidrottare som tränar på Sollentunavallen dvs. förebilderna finns på samma träningsarena som unga talanger. Kan vi dessutom minska ”tappet” av ungdomar i tidig ålder har vi än bättre förutsättningar att nå långsiktigt mål.<sup>4</sup>

Vi ska heller inte underskatta det faktum att vi har tränings- och arenamässigt stora fördelar jämfört med andra klubbar. Läget och utformningen av Sollentunavallen är unik i Sverige, vi har snart en inomhushall och tillgång till Opelhallen. En smolk i bägaren är naturligtvis situationen

---

<sup>4</sup> . Vi bör även policymässigt acceptera att exceptionella talanger kan lämna klubben pga. ekonomiska skäl (däremot inte av idrottsliga skäl). Vi behöver inte gilla att de lämnar men vi ska säkerställa att personen som lämnar klubben har en positiv attityd till Tureberg. På sikt kommer vi att vara ”vinnare”.

för klubbens kastare. Även om vi inser att träningsmöjligheterna behöver förbättras om vi växer som antal, har Turebergs FK ändå det bättre förspant än många andra föreningar.

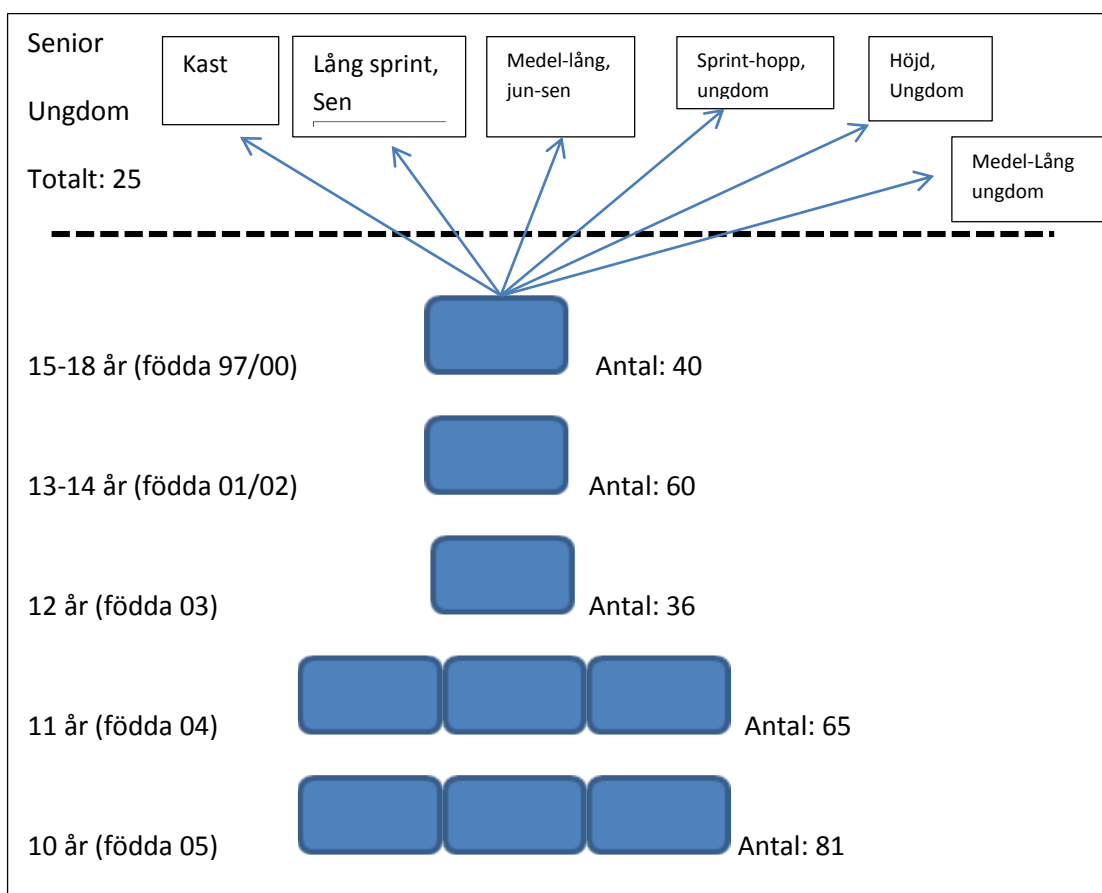
Vår ambition är att få en bred bas och bredare topp dvs. tänka som en pyramid. Vi kommer inte att klara detta i närtid men målsättningen ska ligga några år framåt. För att möta denna utmaning blir den avgörande frågan hur tränarstaben ska organiseras och även hur vi tänker organisatoriskt kring utvecklingen av unga friidrottare.

#### 4. Dagens tränar- och aktivitetssituation

Historiskt har klubben aldrig haft lika många ungdomar och träningsgrupper i aktiv träning som i dagsläget. Självklart beror det på att kommunen växer mätt som antal, men troligen minst lika mycket på det arbete som genomförts av klubben (Lisa) för att rekrytera unga friidrottare. Det är uppenbart att klubben har en stor utmaning att ta hand om både ett växande antal unga idrottare och även – sannolikt – ett ökat antal ungdomar i åldrarna 12-17 år. Ett nyckelord är kvalitet i bemötande av dessa ungdomar dvs. ett dåligt bemötande/dålig träning förstör vårt varumärke och kommer inte att medverka till att verksamheten växer. Tillväxt och kvalitet måste därför ske samtidigt och det är inte lämpligt att växa fortare än organisationen klarar av.

Samtidigt har vi en situation där antalet juniorer och seniorer är färre än tidigare, vilket förmodligen beror av tidigare års svagare rekrytering i ungdomsåren. Vi har därför en liten topp och mycket bred bas i ungdomsidrotten. Klubbens nuvarande situation i äldre ungdomsgrupper är problematisk. Av de som är 18 respektive 17 år (födda 97 respektive 98) är det idag endast 2-3 stycken aktiva i respektive ålder dvs. fem totalt. I gruppen födda 2001 (14 år) är det även ett fåtal aktiva och endast någon enstaka pojke. Det betyder att det kommer att vara få aktiva som kommer att fylla på juniorgruppen. Det totala antalet aktiva, såväl ungdomar som seniorer, är drygt 600 i nuläget.

Figur: Aktiva träningsgrupper i Tureberg, Grupper och antal barn



Nedan följer en diskussion kring förutsättningar och utgångspunkter för verksamheten, där vi börjar med de yngsta och rör oss uppåt i åldrarna.

#### 5. Utgångspunkter för ungdomsverksamhet

Det är tudelat att rekrytera unga friidrottare redan vid 7 års ålder. Det är positivt för vår intäktsmassa och för att de mest intresserade ungdomarna får en tidig skolning, men samtidigt en nackdel eftersom ungdomar riskerar tröttna för tidigt. Det är en risk som klubben emellertid måste ta, men samtidigt är det klokt att uppmuntra yngre friidrottare att hålla på med flera idrotter för att få allsidig träning och även förhoppningsvis medföra att de håller på längre med friidrotten. Även om det är risk för att ungdomar tröttnar är det min bedömning att nettoeffekten är positiv eftersom det sannolikt ger fler friidrottande ungdomar än om vi startar grupper vid senare ålder (och därigenom fler talanger). Ur min synvinkel är det väsentligt mer kritiskt hur vi bemöter ungdomar som vill börja t ex vid 10-12 års ålder. Väntetider är inte optimalt utan vi kanske ska börja fundera på provträningar precis som t ex fotbollsklubbar dvs. enbart ta in de mer talangfulla när de t ex uppnått 10-12 år.

I likhet med andra idrotter och andra friidrottsklubbar är det rimligt att föräldratränare verkar fram till 12 års ålder (riktmärke men avvikelser kan förekomma). Naturligtvis behöver hänsyn tas om det finns särskilt duktiga föräldratränare som kan bedömas ha större möjlighet att utveckla och stimulera ungdomarnas utveckling. Förutom enstaka undantag är klubbens intention att ha arvoderade tränare från 13 års ålder. Innebörden av detta blir att kostnaden för tränarstaben stiger. Samtidigt motiverar detta att ta ut något högre träningsavgift eftersom ungdomarna får arvoderade tränare i ett tidigare skede jämfört med idag.

Träningen upp till ca 13 år bör vara mångfaciterad dvs. undvik i möjligaste mån alltför mycket specialisering inom någon enstaka friidrottsgren. Förutom att uppmuntra ungdomar att hålla på med flera idrotter bör en allsidig träning inom friidrotten uppmuntras. Det innebär även att föräldratränare är lämpliga att driva verksamheten och kan med fördel ta hjälp av specialister vid önskemål.

Från 13 år (när arvoderad tränare i normalfallet övertar ansvaret från föräldratränare) kommer varje grupp att delas in i en tävlings- respektive träningsgrupp. Vår ambition ska vara att stimulera alla till att tävla eftersom erfarenheten visar att de "tävlande" ungdomarna i större

utsträckning fortsätter att friidrotta. Det betyder att vi behöver fundera kring hur klubben kan stimulera tävlande (ex egna enkla tävlingar) och samtidigt undvika jämförelser med talangfulla kompisar. Målet bör rimligen vara att träningsgruppen ska vara så liten som möjligt.

Tävlingsgruppen tränar ett mer träningspass per vecka (med mer fokuserad specialträning) och därmed tillsammans vid övriga tillfällen. Deltagande i respektive grupp bygger på ambition och följaktligen är indelningen flytande och kommer att förändras under träningsperioden.

Indelningen baseras på träningshistorik, vilja och tävlingsnärvaro (alltså inte resultat). Samtidigt ska vi ta hänsyn till om barn håller på med fler idrotter (som vi bejakar och därmed ska de inte bestraffas för detta) samt för skador. Ledstjärnan är alltså att barnet kan styra själv i vilken delgrupp de vill tillhöra.

Specialisering av idrottsgren bör inledas – men inte helt koncentreras – vid 14-15 års ålder. Det innebär inte att barnet tränar bara en gren utan även tämligen brett för att träna flera muskelgrupper. Forskning visar att barn utvecklas bäst om de i unga år tränar fler muskelgrupper. Specialisering lämpar sig under 1-2 pass i veckan. För att stimulera till samverkan mellan grupper och individer i närstående åldersgrupper (samt även stärka klubbans sammanhållningen) är det önskvärt att ungdomar i åldrarna 13-14 år har möjlighet att delta i enstaka träningar med 15-17 år. Detta ska ske i samråd mellan tränare och barnet ifråga.

En fråga som måste besvaras är hur klubben ska hantera tonåringar som dels inte vill tävla, dels bara tränar sporadiskt. Dessa ungdomar försvårar för tränare att bedriva "vettig" träning och i synnerhet för de aktiva tonåringar som vill mer med sin friidrott. Till detta ska läggas att tränare hamnar i problem gentemot föräldrar. Sammantaget behövs riktlinjer från klubbens ledning. Vi behöver ta ställning till hur stor kraft som ska sättas på icke-satsande ungdomar och vilka krav vi ska ställa på våra aktiva.

Från och med 14 års ålder bör klubben ha en personlig plan för varje idrottare. Med personlig plan menas att tränare och den aktive sätter mål för den kommande säsongen samt följer upp densamma dvs. inte någon tungrodd dokumentation, men däremot en diskussion och uppföljning mellan tränare och idrottare. Planen – som lämpligen formuleras på några få rader – ska innehålla såväl tävlings- som träningsmål.

Mellan högskolestadium och gymnasium är det en idrottslig brytpunkt för många ungdomar. Förväntningsbilden är tyvärr att många väljer att sluta, men frågan är hur kan vi minimera risken. Det handlar både om intäkter för klubben, framtida tränare och även om idrottsliga resultat. Det är därför viktigt att dessa grupper har en bra social samverkan som tränare måste agera efter. Det måste vara roligt – det är därför viktigt att detta betonas för ledare i klubben. Förutom bra tränare är utformningen av gruppen viktig och det är sannolikt en fördel om vi har en lagledare för åldersgruppen, vars uppgift är att verka för sammanhållning inom gruppen och även mot närmast yngre och äldre grupper.

I åldern 15-17 år är det viktigt att ha en strategi för sociala samspelet i gruppen för att behålla aktiva (lagledarfunktion). Även om specialisering är långtgående för respektive ungdom är det viktigt att ha viss träningstid tillsammans som t ex uppvärmning och avslutning under ett träningspass. Dessutom bör de idrottare som nått längst i utvecklingen få möjlighet att vara med seniorerna några gånger i månaden för att stimulera idrottandet. Detta sker bara om samarbetet mellan tränare och träningsgrupper förbättras jämfört med idag.



Många av våra föräldratränare är mycket duktiga, vilket förklaras av såväl intresse som idrottsbakgrund. När föräldratränarnas barn uppnår åldern när arvoderade tränare tar över, blir det viktigt för klubben hur vi fångar upp dessa både duktiga och intresserade tränare. Det betyder att det är viktigt att identifiera dessa föräldrar som senare kan bli arvoderade tränare. Det kan självklart medföra att klubben finner det lämpligt att låta föräldratränaren fortsätta träna gruppen (även efter 13 år) eller ta en annan äldre grupp. Det kräver att vi redan i tidigt skede (innan barnet når 13 års ålder) inventerar intresset bland våran mångfald av föräldratränare. Vi ska erbjuda såväl utbildning, lyssna på tränares behov och önskningar samt naturligtvis sälja in konceptet som arvoderad tränare.

Det finns även ungdomar som vill satsa på att bli elittränare, varför klubben ska vara tydlig i sin kommunikation att vi stöttar alla som vill satsa på utbildning (klubben bekostar) och utarbetar därmed en utvecklingsplan även för kommande tränare.

#### 6. Utgångspunkter för junior- och seniorverksamhet

Klubben har i nuläget mycket få aktiva som är 18 år eller äldre, dryga 20 till antalet. Merparten av dessa har specialiserat sig inom löpargrenar (sprint, medel- och långdistans). Detta beskriver även ett av klubbens problem, nämligen att betraktas som en löparklubb. Självklart är det mycket bra att ha duktiga löpare, men klubben behöver förbättra sig inom teknikgrenarna för att uppnå uppsatt mål. En förutsättning för att lyckas med detta är att rekrytera tränare som kan intressera ungdomar i unga åldrar för olika grenar dvs. ge ett bredare "smörgåsbord" för framtida idrottare. Till detta ska läggas att även träningsmöjligheterna måste vara tillräckligt goda. I dagsläget är t.ex. inte situationen optimal för klubbens kastare.

Till följd av att antalet aktiva dels varit få, dels inte förändrats i nämnvärd utsträckning under senare år, har ansträngningarna rörande tränarrekrutering kännetecknats av "lappa och laga" uppkomna problem. Det är alltså inte konstigt att verksamheten mer karaktäriserats av att göra det bästa för befintliga aktiva. Situationen kommer att förändras.

Eftersom antalet unga aktiva idrottare växt mycket snabbt under de sista två åren står klubben inför nya utmaningar. Vår bedömning är även att framtida tränare kommer att kräva mer betalt för nedlagd tid i framtiden och i synnerhet kommer de som betraktas som bra tränare att ha ett bra förhandlingsläge. Det är därför viktigt att vi redan nu beaktar detta. Konsekvensen av detta blir även att träningsavgifterna behöver stiga (från en förhållandevis låg nivå i dag).

Vi behöver även bejaka att våra aktiva kan träna i andra klubbar (eftersom de kanske studerar eller bor på annan ort, men självklart blir det alltid en prisfråga). Dessutom blir det allt vanligare att tränare inte är lika hårt knutna till en och samma klubb, vilket betyder att vi behöver ha ett flexibelt förhållningssätt.

Jämförs dam- och herrsidan är både antalet idrottare och framgångarna bättre på herrsidan. Följaktligen har klubben även en utmaning att förbättra såväl resultat som antalet idrottare på den kvinnliga sidan.

#### 7. Friidrottsgrenar – förutsättning för tränings- och tävlingsverksamhet

De fyra huvudsakliga friidrottsgrenarna är kast, hopp, sprint/häck och medel-lång. Det är stora skillnader inom en gren som t ex inom hopp (höjd, tresteg, längdhopp och stavhopp). Eftersom många friidrottare t ex kombinerar grenar som t ex längd/sprint behövs det lite eftertanke inom träningsgrupperna för att hantera detta. Det är därför kritiskt att klubbens träningsgrupper har ett gott samarbete och dessutom säkerställer att träningstider och upplägg etc informeras till berörda tränare. Klubbchefen ansvarar för att detta sker, men kan naturligtvis delegeras till kanslipersonal.

Samtidigt innebär det att vi behöver diskutera hur de fyra huvudgrenarna ska delas upp dvs. det finns alltid samarbetsområden. Det kan t ex finnas mångkampare som behöver träning av samtliga grenområden.

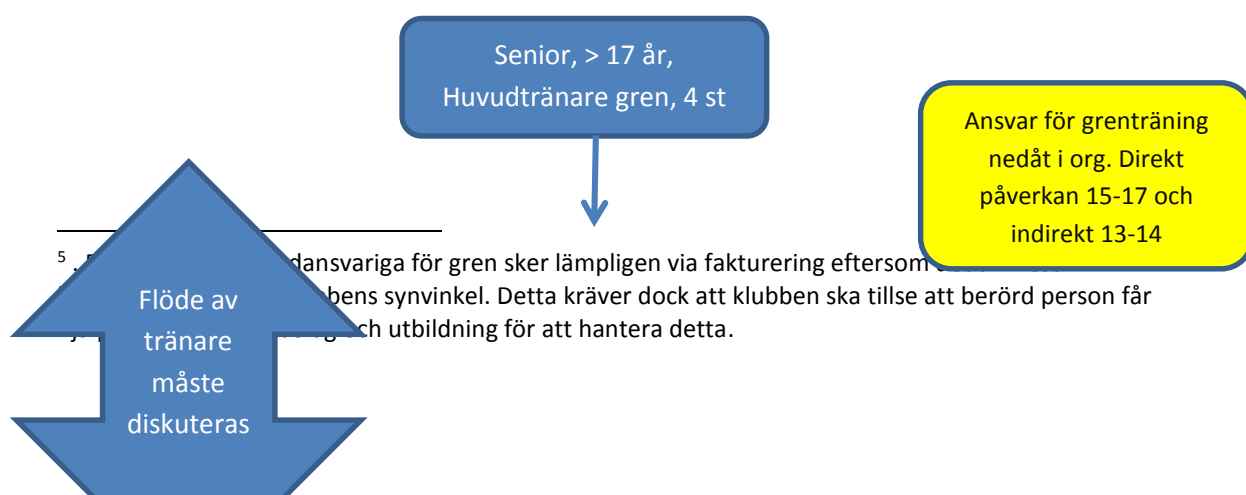
## 8. Tränarvision

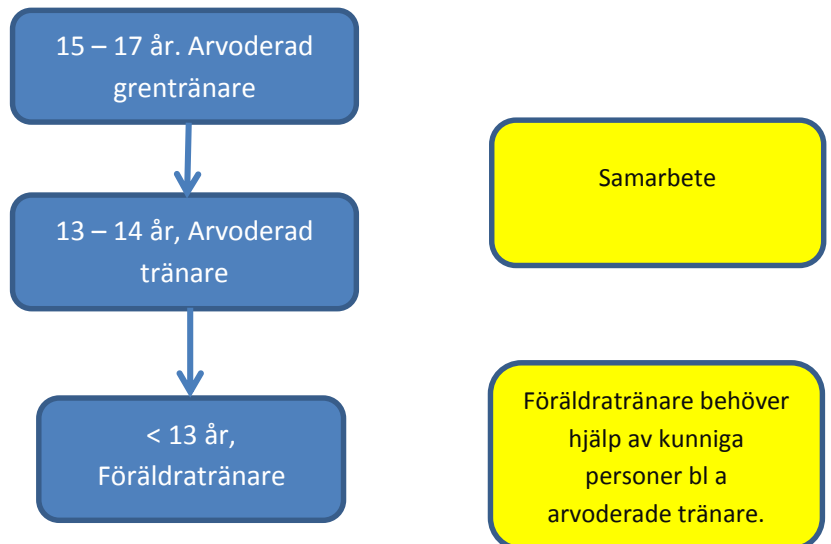
Med utgångspunkt från dels en förväntad ökning av antalet äldre idrottare, dels bättre ekonomiska förutsättningar, dels en ökad målsättning kring de idrottsliga långsiktiga resultaten behövs det en långsiktig planering eller annorlunda uttryckt en vision för den framtida strukturen för klubbens tränare. En större budget för detta ändamål är både önskvärd och nödvändig.

Klubbchefen är ansvarig för den löpande verksamheten i klubben och det är därför lämpligt att densamme (tillsammans med grenansvariga tränare) sätter årliga övergripande mål för såväl utvecklingen av respektive gren- som för seniorverksamheten. Avseende barn- och ungdomsverksamheten genomför en årlig avstämning med tränare. Det avser alltså årliga mål för att på fem års sikt nå det långsiktiga målet.

Eftersom det grovt kan sägas finnas fyra huvudgrenar ska klubben på sikt rekrytera fyra huvudansvariga grentränare. Beroende på antalet utövare per gren och utformning av tjänsten kan uppdraget sägas uppgå mellan 10 och 50 procent av en heltidstjänst. En förutsättning är dock att t ex en uttalad 25 procentig tjänst omfattar mer än 10 timmar i veckan. Utgångspunkten är att uppdragets omfattning alltid inbegriper en viss obetald fritidssyssla, vilket vi bör vara tydlig med inför varje ersättningsdiskussion. Dessa huvudansvariga grentränare är direkt underställd klubbchefen och rapporterar till densamme. I dagsläget är verksamheten inte av sådan omfattning att de högsta procenttalen är aktuella men förhoppningsvis i framtiden.<sup>5</sup>

Figur: Framtida tränarstab





Huvudtränarens huvudsakliga arbetsuppgifter:

- Leda grenverksamheten i klubben (sätta upp årliga resultat- och utvecklingsmål för grenen samt följa upp detta)
- Träna klubbens mer seniora aktiva, som inkluderar detaljplanering av träningspassen. I denna roll ingår att planera träningen för en längre tidsperiod.
- Bistå – som bollplank – till de yngre gruppernas tränare.
- Tillgodose yngre träningsgrupper med en "bank" av lämpliga övningar
- Ta hjälp av kanslipersonal vid planering av träningsläger, materialinköp etc.
- Tillsammans med kansliets träningssamordnare utarbeta ett dokument som beskriver vilken kunskapsnivå som varje åldersklass ska uppnå.

Dessutom ingår det i huvudtränarens uppgifter att bygga ett "team" kring grenverksamheten och utarbeta en övergripande budget för grenverksamheten tillsammans med klubbchefen. I detta arbete ingår även att stötta åldersgruppen 15-17 år, men inte som tränare utan mer som mentor och bollplank till ansvarig ungdomstränare. En kommande uppgift blir även att definiera hur det direkta samarbetet mellan 15-17 år och junior/senior ska formuleras. De grengruppansvariga ska också hjälpa till – främst som mentorer – och stötta 14-17 år där det finns arvoderade tränare. Även dessa tränare kan sägas vara en del av grenansvariges "team". Vi ska även fundera på om aktiva seniorer/juniorer kan vara tränare till viss del.

Inom åldersgruppen 15-17 år bör klubben eftersträva grentränare och inom åldersgruppen 13-14 år mer allmänsidiga tränare i enlighet med tidigare diskussion. Antalet arvoderade tränare (och omfattning av uppdragen) beror på antalet och ekonomiska förutsättningar. Hela flödet av tränare i dessa åldersgrupper måste diskuteras eftersom många vill följa sina adepter upp i åldrarna.

Föräldratränarrollen är mycket väsentlig för klubbens verksamhet. Min bedömning – trots detta – är att inte ersättning är avgörande för dessa föräldrar och särskilt inte om vi motiverar med satsningar på arvoderade tränare, vilket utmynnar i bättre träningsförutsättningar för deras barn. Tanken är att ersättningen till föräldratränarna slopas men dessa ska ha (krav) en

Turebergsuniform bestående av träningskläder och träningsoverall<sup>6</sup>. Mätt till antalet kommer föräldratränarna att utgöra merparten av totala tränarstaben.

Nedanstående tabell visar en översiktlig beskrivning och bedömning av hur många grupper, barn samt behov av tränare som kan väntas behövas på längre sikt, givet att vi eftersträvar kvalitet i bemötande av våra framtida idrottare.

*Tabell: Bedömning av antal barn per grupp samt behov av tränare*

Ålder	Typ av tränare	Antal grupper	Barn/tränare per grupp	Kommentar
7	Föräldratränare	4 – 6	25-30/8	Trän 1 dag/vecka
8	"-	"-	"-	"-
9	"-	"-	"-	"-
10	"-	4	25/8	Trän 2 dag/vecka
11	"-	3-4	"-	
12	"-	3	"-	
13-14	Arvoderad tränare	6	20/2	Trän 2-3 dag/vecka. Uppmuntra breddträn. Antal tränare beror även på grenintresse.
15-17	"-	4	15/2	Trän 3-4 dag/vecka. Tävlingsgrupp tränar 4 dgr Trän grupp tränar 3 dgr. Samordning av grenspec träning. Bas gemensamt.
18 +	Specialisttränare	4?		Grenansvariga tränare samarbetar.

Vid åldrarna i tidiga tonår bejakar klubben att idrottarna gärna håller på med flera idrotter, vilket även betyder att närvaron ibland blir något lägre i grupperna. Av den anledningen bör inte grupperna vara för små. Samtidigt är det viktigt att betona närhet och samarbete mellan olika åldersklasser dvs. alla är del av Tureberg snarare än del av sin egen träningsgrupp.

#### 9. Förändrade förutsättningar

I nära framtid kommer förutsättningarna att bedriva träningsverksamhet att förbättras i och med att nya hallen står redo. Till det ska läggas en förbättrad "Opelhall" och Sollentunavallen

<sup>6</sup> . Detta ger en nettobesparing på ca 160 000 kronor.

(inklusive sportfältet på Edsberg, där klubbens kastare idag inte har en helt optimal situation). Det är emellertid under vintertid som förutsättningarna förbättras. Sollentunavallen sätter begränsningar under vår/sommar/höst dels pga. av att den delas med Sollentuna FK (fotboll), dels till följd av att en anläggning begränsar det maximala antalet idrottande på plats samtidigt. I framtiden kommer klubben att behöva planera träningstider väsentligt mer noggrant, även om vi bör överväga att försöka flytta de allra yngsta grupperna till alternativa träningsområden.<sup>7</sup>

Utgångspunkten är att klubben bör utgå från att vi ska erbjuda våra kunder kvalitét i såväl bemötande som i träning. Tillgång till träningstider och tränare utgör en begränsning till hur många idrottare klubben kan ta emot med en god kvalitét. Nedanstående tabell beskriver en prognos i nuläget.

*Tabell: Antalet idrottare idag och förväntat antal om 5 år*

<b>Åldrar</b>	<b>Idag</b>	<b>Imorgon</b>	<b>Netto</b>	<b>%-ökning</b>
<b>7</b>	83	100	17	20 %
<b>8</b>	118	120	2	2 %
<b>9</b>	105	120	15	14 %
<b>10</b>	81	100	19	23 %
<b>11</b>	65	90	25	38 %
<b>12</b>	36	75	39	108 %
<b>13-14</b>	60	120	60	100 %
<b>15-17</b>	40	55	15	38 %
<b>Senior/junior</b>	22	35	13	59 %
<b>Totalt</b>	610	815	205	34 %

Totalt sett är det högst rimligt att vänta sig att antalet idrottare kommer att öka. Vår bedömning är att antalet totalt kan och kommer att öka med drygt 30 procent på fem år, vilket även beskriver att nämnda ökning måste bemötas med bibehållen kvalitét. Detta beskriver behovet av en ökad tränarstab samt tillgång till träningsmöjligheter. I nuläget har klubben framför allt det väl ställt i åldrarna upp till 12 år. Givet att vi både kan rekrytera yngre idrottare och behålla tillräckligt många av dessa idrottare betyder det att, om några år, antalet kommer att se väsentligt bättre ut i äldre åldrar. Förhoppningsvis kommer även tillskott av idrottare från närstående klubbar.

I ovanstående beräkningar väntas klubben netto tappa ca 15 procent per år från 9 års ålder samt från 15 års ålder 20 procent årligen. I denna beräkning ingår att en högre procentandel slutar men även att några nya idrottare tillkommer. I dagsläget är det bekymmersamt i de äldre åldersklasserna (dryga 5 stycken totalt i åldrarna 17-18 år), vilket även förklarar att klubben bör ha goda förutsättningar att öka antalet aktiva i dessa åldrar på sikt. I gruppen 14 år (idag födda 01) är antalet mycket lågt och kan därmed öka på sikt.

Vid en yttlig betraktelse skissar vi på en total tränarstab bestående av

<sup>7</sup> . Klubben behöver föra en diskussion med kommunen om träningstider på Sollentunavallen dvs. tillsammans med Sollentuna FK hitta en lösning på såväl våra problem som fotbollens planproblem.

- Föräldratränare (upp till 12 år) närmare 200 st (idag ca 150)
- Arvoderade tränare (generell) för åldrar 13-14 år ca 12 st
- Arvoderade tränare (mer specialister) för åldrar 15+ ca 8 st
- Huvudansvariga grentränare ca 4 st

Jämfört med i dagsläget beräknas antalet arvoderade tränare öka med ca 10 stycken, men det är alltså en högst osäker beräkning. Sammantaget betyder det att budgeten för tränarkostnader ökar. Antalet träningsgrupper kan förväntas öka från dagens 28 grupper till ca 38 grupper dvs. en väsentlig ökning av antalet träningsgrupper. Sammantaget kan vi säga att flera aktiva kräver både fler tränare och fler träningsgrupper.

## 10. Fortsatt arbete

Naturligtvis uppstår en rad olika följdfrågor och aktiviteter som kommer att behövas följas upp efter fattat styrelsebeslut. Det är viktigt att vi avgränsar diskussionen och tar nedanstående frågor vid senare tillfälle. Det föreslås att en person har ett huvudansvar för att hålla ihop det sammantagna arbetet och därmed nedanstående frågor som även kommer att bli fler eftersom vi idag inte ser helheten av frågeställningar. Dessa frågeställningar avser bl.a:

- Styrelsen behöver formulera en "affärsplan" som beskriver röda tråden dvs. hur arbetet ska fundera och hur det formuleras ned i "leden" och till varje tränare.
- Hur ska en tänkt strategi implementeras och under hur lång tid?
- Hur kan vi förhindra att det inte blir en pappersprodukt?
- Struktur för träningsavgifter
- Mer detaljerad beräkning av förväntade kostnader (och intäkter) för arvoderade tränare. Vad har vi råd med dvs. hur bör/kan en budget för tränarstaben väntas se ut?
- Definiera huvudtränares, arvoderad tränares och föräldratränares arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar
- Ersättningsalternativ för såväl grenansvarig huvudtränare som arvoderade tränare. Huvudscenariot blir att tränare fakturerar klubben, vilket betyder att vi måste kunna agera som handledare för tränare som inte har enskild firma (eller annan bolagsform)
- Strategi för utbildning av framtida ungdoms-, föräldra- och arvoderade tränare
- På vilka sätt kan vi få fler ungdomar att tävla? Det finns ett tydligt samband att de som tävlar fortsätter med friidrotten. Hur kan vi avdramatisera tävlandet i ung ålder?
- Policy kring "konflikt mellan ungdomar som satsar och ungdomar som går på friidrott". I dagsläget är det svårt för tränare att hantera en grupp som består av satsande och ej satsande ungdomar. Vi måste underlätta för tränare att hantera konflikter med föräldrar.
- Förutsättningar för tävlings- och träningsgrupper i ungdomsgrupper. Kriterier för indelning och policy för hur de ska samarbeta, samt hur träning ska bedrivas.

- Definiera klubbchef, kanslipersonal och huvudtränarens arbetsuppgifter, vilket är nödvändigt när klubbens ambitionsgrader ökar.
- Tränare vill oftast följa sina adepter (särskilt de talangfulla) uppåt i åldrarna. Hur bör flödet av tränare se ut i åldrarna 13-17 år? Viktigt att tänka utifrån ett rekryteringsbehov av tränare.
- Hur kan vi få tillgång till fler träningsanläggningar, vilket särskilt gäller de yngsta.