

Tränarrollen.

EN POTENTIAL SOM MÖJLIGGÖR UTVECKLING



Svenska
Golfbundet



Innehållsförteckning

Inledning.....	3
Tränarrollen – en potential som möjliggör utveckling.....	3
Bakgrund.....	4
Från sparande till mer verksamhet.....	4
Nulägesanalys.....	4
Nygammal kunskap och fräscha insikter.....	4
Hopp om framtiden.....	4
Samverkan mellan professionella tränare och ideella ledare.....	5
Fler i verksamhet efter sina behov.....	5
PGA of Sweden.....	5
Bakgrund och historia.....	5
Samverkan med SGF.....	6
Swedish Golf Tour.....	6
Yrkesrollen.....	6
Klubbens bästa lösning.....	7
Rätt person på rätt plats.....	8
Ekonomi och avtal.....	8
Fyra alternativ för klubb och tränare.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
Alternativ 1. Anställd tränare.....	9
Alternativ 2. Kombination – entreprenör och anställd tränare.....	10
Alternativ 3. Entreprenadslösning.....	12
Alternativ 4. Kombinationsroll – tränaren som klubbchef.....	13
Länkar.....	14



Inledning

Tränarrollen – en potential som möjliggör utveckling

Sveriges tränarkår utvecklas framåt där fler PGA-tränare vill vara en del av klubbens hela verksamhet. Det är en möjlighet för golfen att förädla och behålla kompetens och samtidigt utveckla klubbarnas verksamhet långsiktigt.

Under en dryg tioårsperiod har klubbar sparat sig igenom en tuff tid. Nu är det läge att investera i bra verksamhet. Genom de studier och enkäter som genomförts under de senaste tio åren vet vi att golfspelare som utvecklas och uppmärksammas stannar kvar i golfen. Det betyder i sin tur mer spel, fler medlemmar och bättre ekonomi för golfens alla aktörer.

I dag har varje klubb en mer eller mindre unik lösning för att tillgodose sina behov. Golfen likt annat i samhället befinner sig i ständig förändring. Självklart behöver vi inom golfen finna lösningar för att möjliggöra utveckling för golfklubbar, tränare och för golfspelarna.

I detta dokument har vi som mål att beskriva olika roller och illustrera möjligheter för hur en klubb och tränare finner den bästa lösningen för sin verksamhet. Materialet kan utgöra grunden för ett gott samtal mellan tränare, styrelse och klubbledning och förhoppningsvis leda till en långsiktig lösning för många aktörer runt om i Sverige.

Av tradition är många tränare entreprenörer. Sakta ökar antalet anställda tränare där arbetsuppgifterna fördelas mellan träning och klubbens verksamhet. Detta är delvis ett resultat av ett strategiskt arbete mellan SGF och PGA och de utbildningar som genomförs. Det är viktigt att poängtera att oavsett organisationsform är den viktigaste garanten för en bra verksamhet att alla är överens om gemensamma verksamhetsmål och strategier.

En väl fungerande verksamhet för klubbens olika målgrupper, junior till senior, bygger en varaktig medlemsbas och ett intresse för att utveckla såväl individ som klubb. Länge leve bra verksamhet!

Lycka till i ert arbete!

Claes Björklund

Klubbrådgivare Svenska Golfbundet

Ordförande PGA of Sweden 2011–2018

claes.bjorklund@golf.se



Bakgrund

Från sparande till mer verksamhet

I början av 2000-talet utökades antalet platser på PGA/SGF tränarutbildning. Intresset var oändligt och gick i takt med att antalet medlemmar ökade i landets golfklubbar.

Plötsligt small ballongen. Medlemmar lämnade golfen och klubbarna. Intresset för att gå tränarutbildningen minskade. Flera år med krisstämpel följde. Många tränare vittnade om förändrade och sämre kontrakt. Flera klubbar såg över sina avtal med tränarna och försökte riskeliminera, minska sina utgifter genom att dra ner på verksamhet och öka intäkterna genom att ta över driften av drivingrangen. Samtidigt med detta såg vi för första gången ett klart förändrat köpmönster av golfutrustning.

Våren 2014 bröts nedgången. Klubbar vittnade om mer spel och fler medlemmar. En tidig vår i landet bidrog troligtvis en del. Att golf var en ny OS-gren till Rio 2016 och framgångar på världens tourer skapade uppmärksamhet på hemmaplan. Återigen pratades det golf runt omkring. Att golfen sedan 2018 även är friskvårdsgrundande möjliggör för ännu fler golfspelare, mer spel och träning och en positiv trend.

Nulägesanalys

Ovanstående tre händelser – nedgång i antalet golfspelare, förändrade avtal för tränarna och ett förändrat köpbeteende – har möjligtvis gemensamt eller var för sig bidragit till att intresset för att söka sig till tränaryrket minskat under de senaste 5–10 åren. Tillsammans bidrog det till turbulens och ett skifte i hur yrkesrollen såg ut och hade sett ut i nästan 100 år. Dock börjar vi nu skönja en positiv förändring med ett ökat intresse. Vad beror det på?

Nygammal kunskap och fräscha insikter

Vikten av att utvecklas som golfspelare är avgörande för om du kommer att fortsätta spela golf. Dessutom spelar tränaren en viktig roll för att skapa trivsel på klubben. Alla studier som gjorts kopplat till nybörjare och i enkätverktyget Players 1st visar nämligen samma sak: en golfspelare som trivs och utvecklas stannar kvar i klubben och golfen.

När klubbarna nu får bättre ekonomi börjar vi åter prata om hur bättre verksamhet kan skapa medlemsvärde. Här kan tränaren göra ett viktigt arbete.

Hopp om framtiden

När golfen visar positiva siffror lockar det nya personer att söka sin yrkesbana inom vår idrott. Fler medlemmar, fler spelade ronder och fler klubbar som visar positiva resultat bidrar till att skapa ett intresse för de som vill arbeta som tränare på landets golfklubbar.



En allt bättre samhällsekonomi skapar också möjligheter för flera klubbar att utveckla sin organisation och satsa mer på verksamhet där tränaren blir en nyckelspelare.

Samverkan mellan professionella tränare och ideella ledare

När vårt system fungerar, med samverkan mellan landets professionella tränare och ideella ledare, är det bra för spelare, ledare, tränare och klubb.

När det byggs upp ett förtroende mellan ideella och professionella kan teamet på klubben tillsammans skapa mer verksamhet och engagera fler. Med en utbildad tränare som spindeln i nätet och tränare och ideella ledare som utförare skapas rätt träningar för fler målgrupper.

Fler i verksamhet efter sina behov

Cirka 30 procent av landets golfspelare träffar idag en tränare för att utveckla spelet i någon form. Detta är ett väldigt lågt antal av alla utövare. Samtidigt vittnar många av de som slutar att de lämnar för att de spelar för lite och inte når sin potential.

Här behöver tränaren se över sin paketering, sina erbjudanden och hur man bokar lektioner och kurser. I takt med att Golf Sverige identifierar fler målgrupper finns möjligheter att skapa nya paketeringar. När nu golf är godkänd som skattefri friskvårdsförmån kan vi ana att fler och nya intressenter kommer att söka sig till golfen på sina villkor.

Läs mer om friskvårdsavdraget [här](#).

PGA of Sweden

Bakgrund och historia

PGA of Sweden bildades i augusti 1932 i samband med Dunlop Cup. I målsättningen stod då följande:

"Föreningen skall skydda och befördra medlemmarnas ekonomiska intressen och andra gemensamma intressen, ordna professionella mästerskap och andra tävlingar, vid behov ekonomiskt stödja medlemmar och förmedla anställningar för instruktörer."

Den här målsättningen står sig mer eller mindre fast i dag. De tre huvudsakliga serviceområden PGA of Sweden arbetar inom är utbildning, tävling och juridisk service.

Medlemmarna utgörs till största del av yrkesverksamma tränare, cirka 750 stycken fördelade på landets golfklubbar och träningsanläggningar. Den andra delen utgörs av cirka 325 tävlingsspelare fördelade från vår nationella proffstour hela vägen upp till de europeiska och amerikanska proffstourerna för damer och herrar.



Samverkan med SGF

Genom samsyn inom en rad olika områden samverkar PGA och SGF inom ramen för ett strategiskt samarbetsavtal, senast uppdaterat i mars 2018. På uppdrag av SGF genomför PGA of Sweden svensk golftränarutbildning sedan 1982.

Utifrån de bevingade orden "Vilja varandras framgång" har samarbetet varit fruktsamt under många år, vilket märks i genomförandet av utbildningar, tävling och samtal med landets golfklubbar.

Swedish Golf Tour

Det var ingen slump att det var en tävling som ledde till PGA:s födelse. Tävlingar var från början den stora ryggraden i PGA:s verksamhet. Det var när man tävlade man träffade sina kollegor. När Dunlop Cup arrangerades för första gången 1932 fanns med ett undantag landets samtliga Golf Professionals på plats. I samband med denna tävling bildades PGA Sverige och Max Wellens valdes till föreningens förste ordförande.

1984 bildades Svenska Golftourerna AB (SGT AB), ett gemensamt bolag mellan SGF och PGA (vilande sedan 2018). Syftet var att erbjuda landets professionella golfspelare en möjlighet att spela proffstävlingar och förbereda sig inför ett europaäventyr. Swedish Golf Tour är en mycket viktig faktor i svensk elitgolfs utveckling. Svenska världsstjärnor som Annika Sörenstam, Henrik Stenson, Anna Nordqvist, Kristoffer Broberg med flera har spelat och vunnit på touren innan de tagit nästa steg i sina karriärer.

Läs mer om Swedish Golf Tour [här](#).

Yrkesrollen

En tränare är väl tränare tänker många. Så är inte alltid fallet inom golfen. Tradition, utbildningsnivå och modern utveckling har format hur dagens yrkesroll ser ut. En del kallas assistenter, en del är head professionals och en del arbetar som klubbchefer.

Här går vi igenom definitioner till etablerade kategorinamn för tränare utbildade via PGA of Sweden. Dessa definitioner följer en europeisk standard.

Trainee: person som genomgått och godkänts vid Tränarassistentutbildningen (TAU) samt avlagt godkänt spelprov och innehar högst det handicap som fastställs för medlemskap i PGA of Sweden.

Qualified Trainee: person som genomgått TAU och blivit antagen och påbörjat Högre Tränarutbildningen (HTU). Qualified Trainee är ett tidsbegränsat medlemskap. För att få kvarstå som medlem ska påbörjad HTU slutföras senast ett år efter slutdatum. Efter avslutad HTU flyttas medlemmen automatiskt upp till kategorin Club Professional.



Club Professional: medlem i PGA of Sweden som genomgått och godkänts vid HTU eller tidigare motsvarande i Sverige samt har sin huvudsakliga sysselsättning inom golfnäringen.

PGA Golf Manager: medlem i PGA of Sweden som genomgått och godkänts vid HTU eller tidigare motsvarande i Sverige samt genomgått och godkänts vid en Golfchefs- eller Golf Manager - utbildning godkänd av PGA of Sweden samt har sin huvudsakliga sysselsättning inom golfnäringen.

Läs mer om PGA of Swedens utbildningssteg [här](#).

Klubbens bästa lösning

Varje klubb är unik och behöver forma sin organisation efter sina egna mål. Under drygt 100 år har golfen utvecklats från att vara en ideell verksamhet till att idag omsätta cirka 15 miljarder kronor i Europa. Golfindustrin i USA är i reella tal större än Hollywoods filmindustri. Varje golfspelare genererar ca 20 000 kr till samhällsekonomin genom sitt medlemskap, greenfee, resor och andra inköp. Totalt arbetar ca 180 000 människor heltid inom golfindustrin i Europa. (**Källa:** Economic impact, golf, 2014)

För att kunna utveckla golfen vidare krävs kompetens och vilja från alla inblandade. Således krävs samarbete och utvecklade arbetssätt. I PGA of Swedens enkät som skickades ut till landets golfklubbar och tränare under hösten 2013 ställdes frågor inom diverse områden. På frågan "Vilka kompetenser ser ni att era Professionals/tränare kan utveckla för att möta era behov?" svarade flera klubbar:

- Marknadsföring, projektledning, försäljning
- Nya idéer för verksamheten
- Utveckla klubbens träningsverksamhet

På frågan "Hur ser du att din roll på klubben/anläggningen kan utvecklas?" svarade tränarna:

- Bättre samarbete mellan alla parter
- Mer delaktig i hela verksamheten
- Delta i styrelsearbetet

En slutsats man kan dra är att alla verkar vilja utveckla verksamheten men få talar med varandra. Klubbarna vill ha hjälp och tränarna vill bistå.

Med gemensamma mål och handlingsplaner är det tydligt vad som behöver genomföras oavsett om personen är anställd eller entreprenör. Varje styrelse har därefter som uppgift att formera bästa möjliga laguppställning för att möta kraven från de anställda, från medlemmarna och de gäster som besöker anläggningen.



Rätt person på rätt plats

En av de svåraste uppgifterna för alla arbetsgivare är att rekrytera rätt person till rätt plats. En felaktig rekrytering är både kostsam i pengar, tid och förtroende medan rätt rekrytering kan ge verksamheten ett rejält lyft.

En arbetsgivare, tillika styrelse, bör genomföra en ordentlig nulägesanalys och fråga sig hur de ska prioritera för att nå sitt önskade läge. Vilken är den viktigaste målgruppen? Hur ser verksamhetsinriktningen ut och finns det tydliga verksamhetsmål uppsatta? Lika viktigt är det att den tilltänkte tränaren genomför sin analys och undersöker om arbetets förutsättningar är samstämmiga med golfklubbens.

Utifrån detta grundarbete kan parterna inleda diskussioner där man tillsammans skapar förutsättningar för ett "vinna-vinna" förhållande. Om bägge parter kan se sig som vinnare och ärligt vilja varandras framgång, ja då har man tillsammans lagt grunden till ett fruktsamt och levande samarbete.

Ekonomi och avtal

Golfklubbens grundinställning när de tillsvidareanställer en tränare måste vara att de vill ha hjälp inom flera olika verksamhetsområden. I början av 2000-talet var det många som trodde att klubbens intäkter skulle överglänsa kostnaden för den anställdes lön och skatter. Effekten blev flertalet konflikter mellan anställda och arbetsgivare.

Utifrån tränarens erfarenheter och utbildningsnivå kan klubben med säkerhet använda tränarens olika kompetenser inom flera olika verksamhetsområden. Då kan budgeteringen av den anställdes kostnader fördelas därefter. Just detta exempel belyser en av flera utmaningar som kan uppkomma. Fundera över och ta med följande frågeställningar i ert arbete på klubben:

- Hur skapar vi en organisation och ekonomiska resurser för klubbens idrottsliga verksamhet?
- Hur kan vi maximera tränarens nytta på klubben, med beaktande av å ena sidan tränarens kompetens, å andra sidan klubbens profilering, verksamhetsplan och resurser?
- Hur bygger vi teamet på klubben och fördelar olika roller. Dels mellan avtalade och icke avtalade arbetsuppgifter, dels mellan huvudtränare, assistent och ideella ledare?
- Hur följer vi upp efterlevnad av anställnings- eller entreprenadavtal eller kombinationen.

PGA of Sweden har arbetat fram mallavtal som tar hänsyn till många av de utmaningar som finns kring anställning, hyresavtal med shop och arvoderingar. Kontakta PGA of Sweden direkt för mer information. Dessa mallavtal kan fungera som en utgångspunkt men de måste självklart anpassas och skraddarsys efter era unika förutsättningar.



Nedan finns fyra olika alternativ kring hur ni kan samarbeta med en utbildad tränare utifrån anställning, entreprenad eller en kombination. Alternativen kan ge dig en fingervisning i vad som kan passa er klubb bäst.

Oavsett vilken form av samarbete ni väljer bör klubben vara väldigt tydlig med att tränarens huvudsakliga uppgift är att utveckla klubbverksamheten och naturligtvis ta sin utgångspunkt från klubbens vision, värdegrund och verksamhetsplan. Samarbetsavtalet beskriver sedan de nyckelområden som omfattas och vilka resurser som står till förfogande.

Ta hjälp av din klubbrådgivare i samtalen och kontakta gärna PGA of Sweden vid frågor.

Alternativ 1. Anställd tränare

En klubb som anställer en tränare har troligtvis en ambition att skapa en verksamhet som möjliggör att medlemmarna kan utvecklas genom golfen på alla plan. Likt övrig personal omfattas tränaren av arbetsmarknadens lagar och regler. Arbetsuppgifterna varierar troligtvis mellan låg- respektive högsäsong.

En annan styrka i detta upplägg är att allt finns under ett tak vilket ger möjlighet att enklare använda tränaren i frågor som berör klubbens utvecklingsarbete. Tränaren bör adjungeras som sakkunnig på klubbens styrelsemöten – permanent eller vid behov – för att driva den typen av frågor som berör klubbens och golfspelarens dna.

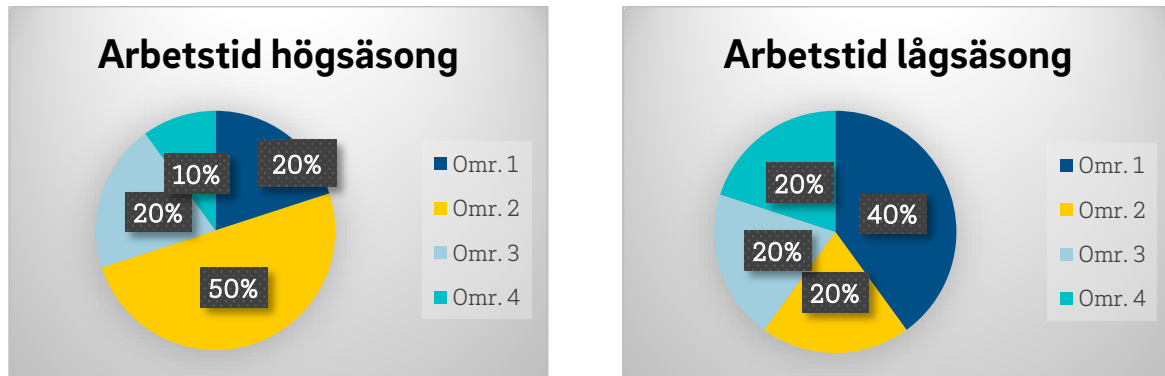
SWOT-analys





Arbetsuppgifter

Fördelning arbetsuppgifter, hög- och lågsäsong



Omr. 1 – Verksamhetsplanering. Planering av hela idrottsverksamheten, ansvarig för att rekrytera & aktivera.

Omr. 2 – Genomförande av träning. Junior-, elit- och breddträning för klubbens olika målgrupper.

Omr. 3 – Klubbarbete. Tävlingsprogram, bidrag, regler, utbildning ideella, projektplanering och -genomförande.

Omr. 4 – Marknad. Partners, resor.

Alternativ 2. Kombination – entreprenör och anställd tränare

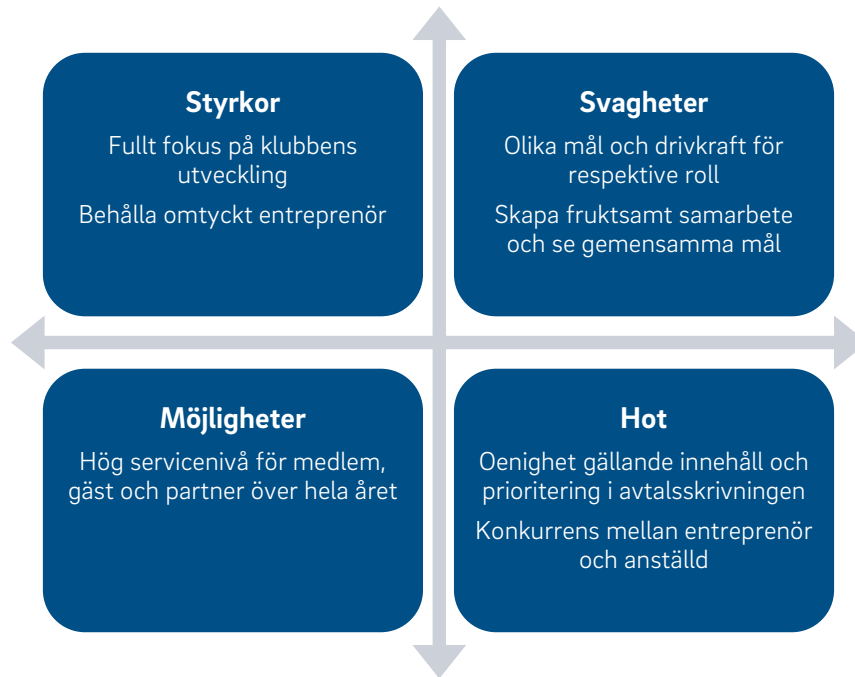
Allt fler klubbar börjar se fördelarna med att aktivera klubbens medlemmar. En lösning som har visat sig framgångsrik på flertalet klubbar är att ha en entreprenör som arbetar med shop, lektioner och drivingrange parallellt som klubben har en anställd tränare för att utveckla klubbens idrottsverksamhet.

För att lyckas krävs en bra överenskommelse mellan entreprenören och klubben där det tydligt definieras om ansvar, rättigheter och skyldigheter (prissättning, kurser, gemensamma aktiviteter etcetera).

I en sådan här lösning kan entreprenören huvudsakligen arbeta med shopen och privatlektioner. Klubbens anställda tränare kan arbeta med verksamhetsplanering, genomförande av träning och klubbarbete.

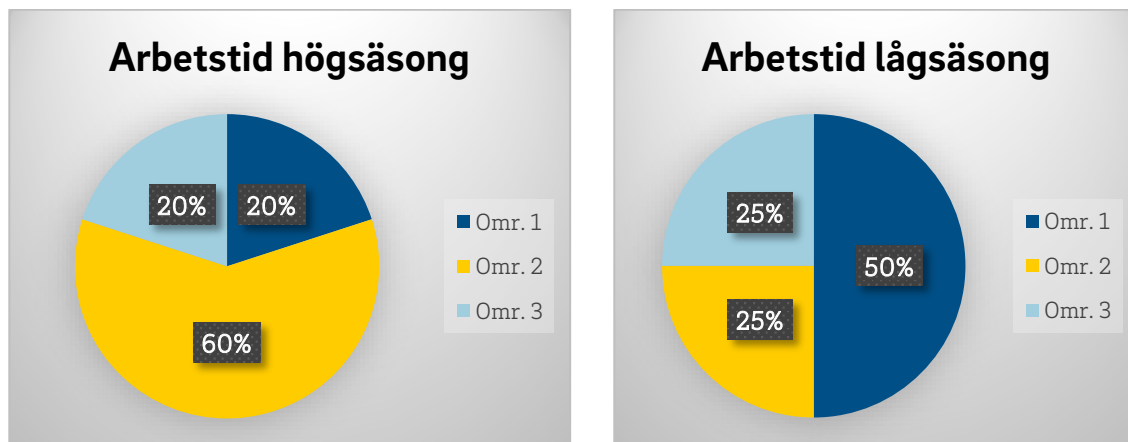


SWOT-analys



Arbetsuppgifter

Fördelning arbetsuppgifter, hög- och lågsäsong



Omr. 1 – Verksamhetsplanering. Planering av idrottsverksamheten, ansvarig för att rekrytera & aktivera.

Omr. 2 – Genomförande av träning. Junior-, elit- och breddträning för klubbens olika målgrupper.

Omr. 3 – Klubbarbete. Tävlingsprogram, bidrag, regler, utbildning ideella, projektgenomförande/planering.



Alternativ 3. Entreprenadslösning

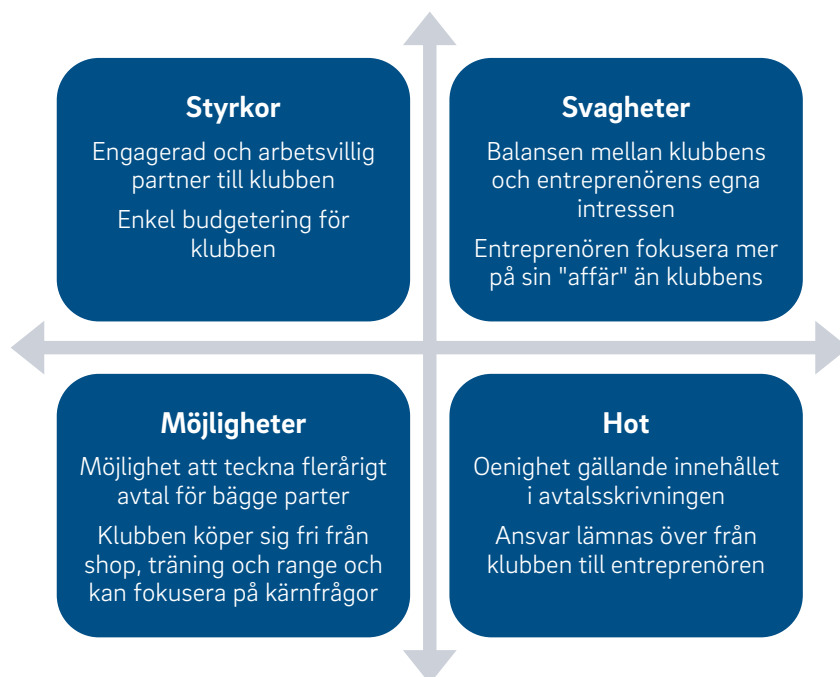
En klubb som väljer en entreprenadslösning gör det av olika skäl. Klubben kanske dels har goda erfarenheter av driftsformen, dels anser att entreprenadformen möjliggör för klubben att fokusera på det klubben anser sig göra bäst och låta entreprenadskapet sköta viss verksamhet. Oavsett bör klubbens verksamhetsplan utgöra inriktningen för innehållet i entreprenadavtalet.

Ekonomi och avtal

Traditionellt har **lektioner**, **shop** och **drivingrange** utgjort de tre ben som bildar en helhet för entreprenörer. Idag behövs ofta ytterligare ett ben för att skapa harmoni mellan klubb och entreprenör – **klubbverksamhet**. Numera är det även vanligt att hela servicefunktionen hanteras i shopen.

För att klara att driva entreprenaden behövs personal i alla delar. För att lyckas med att leverera kvalitet i detta upplägg krävs en god ekonomi och omsättning för entreprenören.

SWOT-analys



Arbetsuppgifter

Som entreprenör kan arbetsuppgifterna innehålla:

- **Verksamhetsplanering.** Planering av den egna verksamheten, shop, lektioner, kurser och drivingrange.
- **Klubbarbete.** Planering av klubbens idrottsverksamhet, tävlingsprogram, regler, utbildning ideella, projektgenomförande/planering, ansvarig för att rekrytera & aktivera, marknad och partners.



- **Genomförande av egna verksamheten.** Shop, lektioner och kurser, drivingrange.
- **Genomförande av klubbträning.** Junior-, elit- och breddträning för klubbens olika målgrupper.

Alternativ 4. Kombinationsroll – tränaren som klubbchef

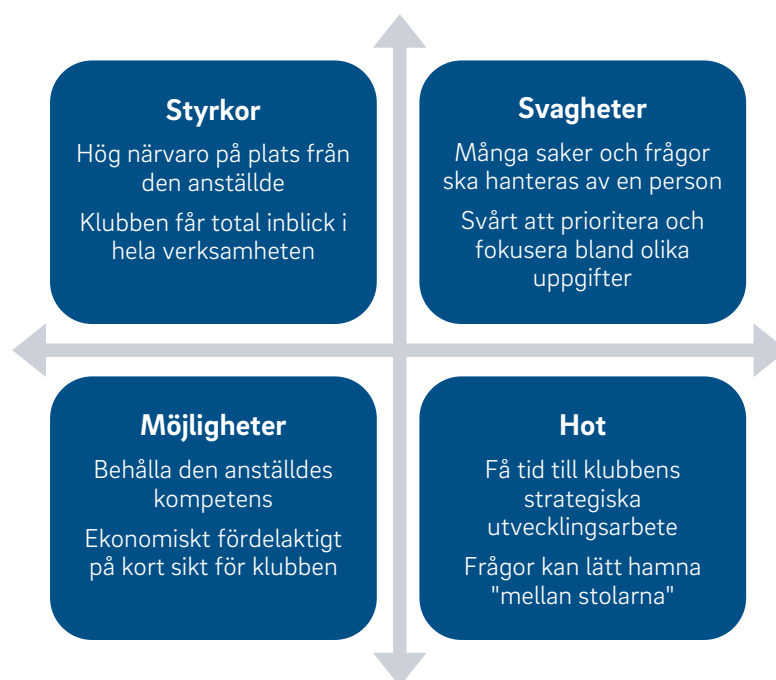
Under de senaste åren har en kombinationsroll uppstått på flera klubbar. Skälet till att rollen uppstått är troligtvis att klubben anser sig lösa två roller genom att tillsätta en person varpå ekonomin förväntas blir bättre.

Ofta är det en tränare som blir tillfrågad att bli klubbchef. En tränare har sina rötter i spelet och drivs av mötet med människor. Arbetsuppgifterna skiljer sig åt mellan en tränare och en klubbchef. En utmaning som kan uppstå i kombinationsrollen är prioriteringen i rollbeskrivningen. Går träning och lektioner före försäkringsärenden, medlemsavgifter och utvecklingsstrategier för klubben?

Istället för att bara tänka att "tränaren kan bli klubbchef" bör klubben även vända på det, "vi behöver en klubbchef som även kan vara tränare". Genom att leka med begreppen kanske klubben får olika svar om rätt person, arbetsuppgifter och ekonomi.

Rollen kommer med största sannolikhet att finnas på många klubbar i landet. Oavsett är det viktigt att ha en bra kommunikation med den person som arbetar i rollen för att avlasta och prioritera bland alla frågor och utmaningar som kommer med kombinationsrollen.

SWOT-analys





Svenska
Golfbundet

14(14)

Länkar

Ytterligare information och fakta som kan vara bra för dig i din tränarroll.

PGA of Sweden: [Juridisk service och avtalsmallar](#)

Svenska Golfbundet: [Styrelseutbildning](#), [Juridik, skatt & försäkring](#)

Gröna arbetsgivare: [Arbetsgivaransvar](#)