



Rapport

Återrapportering av ledarskapsprogrammet 2022

2023-01-12

Innehåll

1	Inledning	3
2	Utformning	3
2.1	Parallella spår för att främja hållbart ledarskap	4
2.2	Kombination av teori och praktik	4
2.3	Arvodering som motiverande faktor	4
3	Genomförande	5
3.1	Samordning	5
3.2	Huvudsakliga aktiviteter	6
3.3	Målgruppsanpassad kommunikation	7
4	Utveckling och resultat	7
4.1	Resultat för unga ledare	8
4.2	Resultat för föreningar	10
5	Slutsatser och fortsatt arbete	11

1 Inledning

Ledare och tränare är centrala för att driva den dagliga verksamheten i föreningslivet. De har också en viktig roll i att utveckla föreningens verksamhet på lång sikt, förvalta föreningens värdegrund och utgöra förebilder för föreningens barn och unga. Att rekrytera och behålla ledare är en av föreningslivets största utmaningar, där kommunen också kan utgöra ett stöd och rikta särskilda insatser för att främja ledarförsörjningen.

Göteborgs Stad har länge gett föreningar stöd i arbetet med ledarförsörjning genom bidrag och utbildningar i olika former. Bristen på ideella ledare är dock alltför en utmaning för föreningslivet och nya sätt att främja ledarförsörjningen behöver prövas. I februari 2021 inkom ett yrkande om extra pengar till arvodering av unga ledare, och i mars 2021 gavs förvaltningen i uppdrag att utreda yrkandet. Utredningen resulterade i ett upplägg för ett ledarskapsprogram med inslag av arvodering, som förvaltningen i augusti 2021 fick i uppdrag att utveckla och genomföra.

Ledarskapsprogrammet för unga ledare har genomförts i en första omgång under 2022. Den här rapporten är en återrapportering som beskriver genomförandet av programmet och följer upp programmets resultat. Särskilt fokus ligger på att följa upp effekten av arvodering som motiverande faktor för att söka till programmet och för att fortsätta som ledare efter avslutad utbildning. Rapporten bidrar också med slutsatser och lärdomar inför Göteborgs Stads kommande insatser inom ledarförsörjning.

2 Utformning

Utformningen av ledarskapsprogrammet har inneburit ett nytt sätt för förvaltningen att stödja föreningslivet i arbetet med ledarförsörjning. Tidigare har förvaltningens stöd utgått från dels möjligheten för föreningar att delta på utbildningar genom en överenskommelse med RF-SISU Västra Götaland, dels genom bidrag inriktat på mentorskap eller utbildning för ledare. Förvaltningen hade tidigare ett mentors- och utbildningsbidrag, som sedan 2021 integrerats i utvecklingsbidraget där föreningar kan söka stöd för utvecklingsprojekt som handlar om mentorskap eller utbildning för ledare.

I ledarskapsprogrammets utformning kombineras utbildningsinsatser med utvecklingsarbete. Arbetet med att utforma programmet gjordes i nära samarbete med RF-SISU, där utgångspunkten var att programmets upplägg på ett bättre sätt skulle möta föreningarnas behov kopplat till ledarförsörjning. Tanken var att minska administrationen hos respektive förening genom ett färdigt utbildningspaket, samt att bidra till föreningarnas långsiktiga arbete genom ett aktivt stöd med ledarförsörjningsplaner.

2.1 Parallella spår för att främja hållbart ledarskap

En viktig utgångspunkt för utformningen av programmet är att skapa förutsättningar för ett hållbart ledarskap i föreningen. Programmet har därför riktats in på att utbilda unga ledare och att parallellt erbjuda föreningarna stöd i att utveckla sitt långsiktiga arbete med ledarförsörjning. På så sätt kan programmet bidra till ett hållbart ledarskap både på individnivå och på organisationsnivå inom respektive förening. Efter avslutad programperiod ska deltagarna ha goda förutsättningar att fortsätta vara aktiva som ledare inom föreningslivet och föreningarna ska ha en tydligare plan för det långsiktiga arbetet med ledarförsörjning.

Föreningarna som sökte till ledarskapsprogrammet fick nominera en till tre unga ledare i åldrarna 15 till 20 år, samt en kontaktperson från föreningen. Kriterier för urvalet var aktivitetsbidragsgodkända föreningar i Göteborgs Stad, där föreningar som verkar i socioekonomiskt utsatta områden skulle prioriteras.

2.2 Kombination av teori och praktik

Utformningen av programmet bygger också på en kombination av utbildningsinsatser och praktiska uppdrag. Ett återkommande tema i tidigare utredningar och rapporter om ungt ledarskap handlar om vikten av att bli tillfrågad och att bli sedd som ledare. Många unga skulle gärna vilja vara ledare, bara de blev tillfrågade. Det är viktigt att frågan ställs direkt till den potentiella unga ledaren. När det väl finns ett ledaruppdrag bör ungdomarna ha goda förutsättningar att verka som ledare, gärna genom en mentor, och få erkännande för den insats som läggs ner.

Genom att ledarskapsprogrammet innebär en ansökan där föreningarna får nominera in unga ledare behöver föreningarna aktivt fråga sina ungdomar om intresse för att delta. De unga ledarna har parallellt med utbildningen haft ett uppdrag inom sin förening för att praktiskt kunna öva sina färdigheter. Programmet innebär att de unga ledarna får stöd i ledaruppdraget under programmets gång, och efter avslutat program får deltagarna ett erkännande i form av diplom för genomförd utbildning.

För kontaktpersonerna har programmet också utformats utifrån en kombination av teori och praktik. Nätverksträffar med föreläsningar och diskussioner utifrån arbetet med att engagera, motivera och skapa en stödjande miljö för ledare har kombinerats med praktiskt arbete i att ta fram en hållbar ledarförsörjningsplan.

2.3 Arvodering som motiverande faktor

Ledarskapsprogrammet har innehållit inslag av arvodering. Arvoderingen innebär att de unga ledarna, efter avslutad utbildning och praktiskt uppdrag inom sin förening, ersätts med 1000 kronor per månad, totalt 9000 kronor per person. Respektive förening tilldelas också 9000 kronor för kontaktpersonens

deltagande i programmet. Pengarna betalas ut som ett utvecklingsbidrag till föreningarna, som sedan i sin tur ersätter de unga ledarna inom respektive förening. Föreningens 9000 kronor kan antingen tilldelas kontaktpersonen eller användas i föreningens verksamhet.

I Göteborgs Stad har bidrag till arvodering av ledare tidigare endast varit kopplat till insatser som görs utöver föreningarnas ordinarie verksamhet, till exempel lovaktiviteter, prova på-aktiviteter, eller uppstart av aktiviteter för prioriterade målgrupper. Arvoderingen inom ledarskapsprogrammet är däremot riktad till unga ledare som är aktiva inom ordinarie föreningsverksamhet, vilket har inneburit ett nytt sätt att arbeta med föreningsstöd för förvaltningen.

I förvaltningens utredning av arvodering för unga ledare framgick ett antal risker med arvodering inom föreningslivet. Arvodering kan innebära ökad administration för föreningarna. Arvodering kan också bidra till en professionalisering av det idag ideella arbetet som sker i föreningarna. Om en stor grupp av tidigare ideella ledare blir arvoderade kan det minska benägenheten att arbeta ideellt inom föreningslivet ytterligare. Detta kan leda ny ledarbrist och på sikt ytterligare behov av offentlig finansiering. För att förebygga en sådan utveckling är det viktigt med tydliga avgränsningar vilka ledare som ska arvoderas.

Arvoderingen inom ledarskapsprogrammet för unga ledare 2022 bör därför ses som en pilotverksamhet, där effekten av arvodering behöver följas upp och utvärderas inför kommande omgångar.

3 Genomförande

3.1 Samordning

Ledarskapsprogrammet har genomförts tillsammans med RF-SISU Västra Götaland som har haft en aktiv del i utformning och samordning av programmet. För att kunna starta upp arbetet kring programmet tilldelades RF-SISU 1 miljon kronor genom ett beslut på idrotts- och föreningsnämndens sammanträde i december 2021. Ytterligare 232 500 kronor tilldelades RF-SISU i ett senare skede för genomförande av utbildningsinsatserna inom programmet.

Samordningen av programmet har krävt relativt mycket tid och resurser. För RF-SISU har arbetet framför allt inneburit att etablera kontakt med alla föreningar och deltagare, planering och administration av utbildningspass och nätverksträffar, samt löpande kontakt och stöttning med deltagare och föreningar för att säkerställa att de fullföljer utbildning och uppdrag under programmets gång. Förvaltningen har framför allt lagt resurser på handläggning av ansökningar, deltagande i utbildningstillfällen samt handläggning av utbetalning av ersättningen.

3.2 Huvudsakliga aktiviteter

För de unga ledarna har programmet innehållit flera utbildningsinsatser. Programmet inleddes med SISU Idrottsutbildarnas Grundutbildning för tränare som bland annat handlar om utveckling av ledarskap, bemötande, värdegrund, inkludering och planering av verksamheten. Till utbildningen hör också två inlämningsuppgifter som varje deltagare ska göra för att bli godkänd och få ett slutintyg på genomförd utbildning. Efter grundutbildningen fick de unga ledarna träffas för ytterligare utbildningspass på temat ”Positiv balans mellan prestera och må bra i ditt ledarskap” och temat ”Inkluderande ledarskap och osynliga funktionsnedsättningar”.

Utöver utbildningarna har alla ungdomar haft ett uppdrag i sin förening under programmets gång. Uppdragen har varierat i omfattning, där en del ungdomar har lett en grupp varje vecka, medan andra har haft uppdrag mer riktat till evenemang och lovverksamhet. I ett exempel på ledaruppdrag beskriver föreningen en plan där den unga ledaren under vårterminen ansvarar för delar av ett träningspass, under sommaren får planera och genomföra några pass och under hösten får den unga ledaren lägga upp en planering inför hela terminen för en grupp och ha ansvar för upplägget, med stöd av sin kontaktperson. Ytterligare exempel är unga ledare med assisterande tränarroller och unga ledare med huvudansvar för föreningens sommarverksamhet.

Kontaktpersonerna har deltagit på nätverksträffar med föreläsningar och diskussioner under programmets gång. En nätverksträff har haft temat ”Hur skapa stödjande miljö för föreningens ledare” och den andra har haft temat ”Hur engagerar och motiverar vi ideella ledare”.

Kontaktpersonerna har också arbetat med att ta fram en ledarförsörjningsplan för föreningen under programmets gång. I planen ska föreningen beskriva en målbild för föreningens arbete med unga ledare, identifiera potentiella uppdrag för unga ledare samt beskriva potentiella rekryteringsinsatser och behållningsinsatser.

De flesta föreningar startade arbetet under våren genom att delta på en heldagskonferens där personal från RF-SISU var på plats och hjälpte till att starta upp arbetet. RF-SISU bistod också med en framtagna mall och annat stödmaterial som hjälp i arbetet. Vid detta tillfälle hade föreningen möjlighet att delta med flera representanter för att tillsammans arbeta fram planen. Föreningarnas arbete följdes upp under hösten av RF-SISU:s konsulenter och alla som behövde erbjöds mer hjälp. Sista dagen att skicka in sin framtagna plan sattes till sista tillfället för ledarskapsprogrammet i november.

I de färdiga ledarförsörjningsplanerna finns många exempel på fortsatt arbete. En förening har som målbild att skapa en juniorstyrelse för att öka delaktigheten hos de unga i föreningen. En annan målbild är att utbilda tre unga ledare varje år. Exempel på rekryteringsaktiviteter är att tillfråga brett och personligen, hålla kontakt med före detta aktiva, uppmuntra de unga aktiva som intuitivt axlar en ledarroll i sina lag och att tydliggöra vem i föreningen som är ansvarig för ledarförsörjningsarbetet och därmed kan vara en kontaktperson för intresserade.

Viktiga delar av arbetet med att behålla och skapa stödjande miljöer beskrivs i ledarförsörjningsplanerna som till exempel att öka ungas delaktighet och ansvar, att använda sig av mentorer, att skapa tydligt definierade och avgränsade uppdrag och att erbjuda vidareutbildning.

Som avslutning på programomgången arrangerades en slutträff för alla ledare och kontaktpersoner. Träffen innehöll summering och avslutande reflektioner, presentation av ledarförsörjningsplaner från fem föreningar, samt utdelning av diplom till alla unga ledare som fullföljt programmet.

3.3 Målgruppsanpassad kommunikation

Viktigt för programmets genomförande har varit att anpassa upplägg och kommunikation utifrån målgruppen. Målgruppen unga mellan 15 och 20 år är framför allt gymnasieungdomar som utöver skolan ofta tränar aktivt inom sin förening och en del har även extrajobb. Att ingå i ledarskapsprogrammet och delta på både utbildningspass samt ta på sig ett ledaruppdrag blir ett ytterligare åtagande för ungdomarna.

Programmets schemaläggning innehöll utbildningspass och inlämning av uppgifter i slutet av våren. På grund av att ungdomarna hade fullt upp med skola, slutprov, bal och andra åtaganden blev det ett relativt stort bortfall på utbildningspassen och ett antal av ungdomarna lämnade inte in de inlämningsuppgifter som krävs för att bli godkänd på grundutbildningen för tränare. Detta resulterade i att RF-SISU fick sätta in extratillfällen för utbildningspass och aktivt fick motivera ungdomarna att slutföra grundutbildningen i början av hösten så att de kunde fullfölja programmet.

RF-SISU har överlag behövt ha en aktiv och uppsökande kommunikation för att nå ungdomarna och få dem att fullfölja programmet. Mycket information skickades inledningsvis ut per mail men det var relativt få av ungdomarna som läste av sin mail regelbundet. Informationen har många gånger behövt gå via kontaktpersonerna i föreningarna.

4 Utveckling och resultat

Utvecklingen hos deltagande ungdomar respektive föreningsrepresentanter har under programmets gång följts genom en enkät vid programmets uppstart och avslut. En ytterligare enkät planeras ungefär ett år efter avslutad utbildning, för att undersöka hållbarheten i programmets insatser.

Totalt sökte 56 föreningar in till programmet, varav 51 föreningar beviljades. Avslagen berodde antingen på att föreningen inte var bidragsgodkänd eller att föreningen kom från en kranskommun. 104 unga ledare och kontaktpersoner från 51 föreningar antogs till programomgången. Föreningarna kommer från alla fyra stadsområden i Göteborg. De allra flesta föreningar bedriver idrottsverksamhet där de vanligaste verksamheterna är fotboll, kampsport och handboll. Tre av föreningarna bedriver kulturverksamhet.

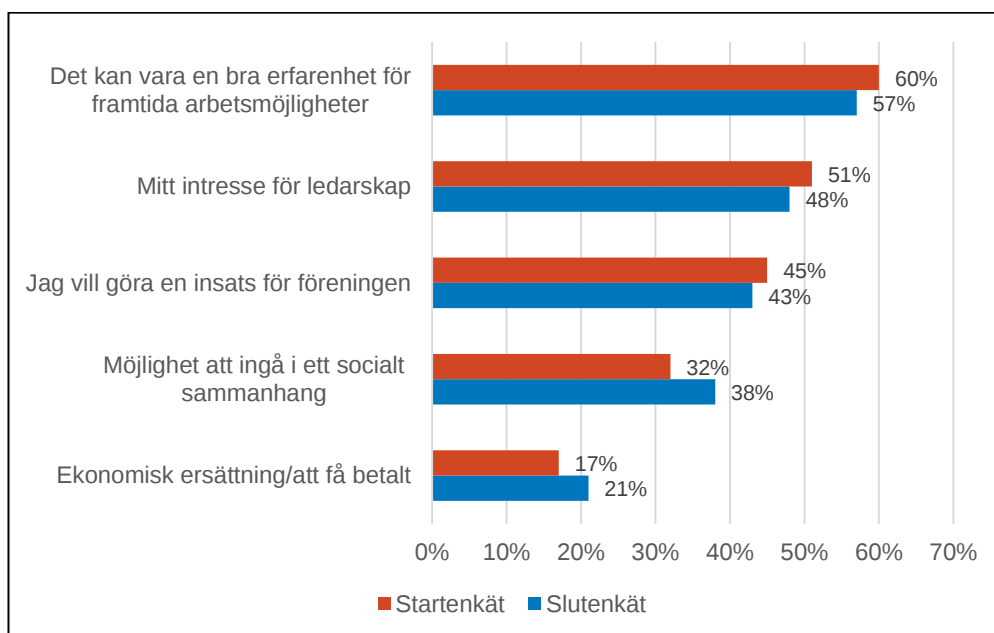
Vid programmets slut var 89 ungdomar från 46 föreningar kvar i programmet. 82 av de unga ledarna hade ett godkänt deltagande på programmets alla delar och fick diplom för fullföljt program. Fullföljandegraden i programomgången kan därmed beräknas till 78,8 procent.

4.1 Resultat för unga ledare

Den startenkät som skickades ut till alla unga ledare i början av programperioden besvarades av 78 personer vilket motsvarar 75 procent av alla deltagare. Av de svarande är 55 procent tjejer och 42 procent killar, samt 3 procent som inte vill uppge kön. Deltagarna är mellan 14 och 22 år, med medelålder 17,1 år. 88 procent hade vid starten av programmet redan ett uppdrag inom en förening, varav majoriteten hade någon form av ledaruppdrag. Slutenkäten besvarades av färre deltagare, totalt 58 personer, vilket motsvarar 65 procent av de 89 deltagare som var med i slutet av programperioden.

I både startenkät och slutenkät fick deltagarna svara på vilka faktorer som motiverar dem till att vara ledare. Deltagarna fick värdera varje faktor på en skala mellan 1 och 5, där 5 innebär "motiverar mig jättemycket" och 1 "motiverar mig inte alls". Figur 1 nedan visar andelen som angett 5, motiverar mig jättemycket, på respektive faktor, för att undersöka vilka faktorer som varit viktigast för deltagarna.

Figur 1. Mest motiverande faktorer för deltagande i programmet



Den mest motiverande faktorn både innan och efter programmet är ledaruppdraget som en bra erfarenhet för framtida arbetsmöjligheter. 60 procent i startenkäten och 57 procent i slutenkäten anger att denna faktor är starkt motiverande. Intresse för ledarskap och möjligheten att göra en insats för föreningen är också relativt starkt motiverande faktorer, medan socialt sammanhang och ekonomisk ersättning inte är lika motiverande. De två sistnämnda faktorerna är dock de som är något starkare i slutenkäten jämfört

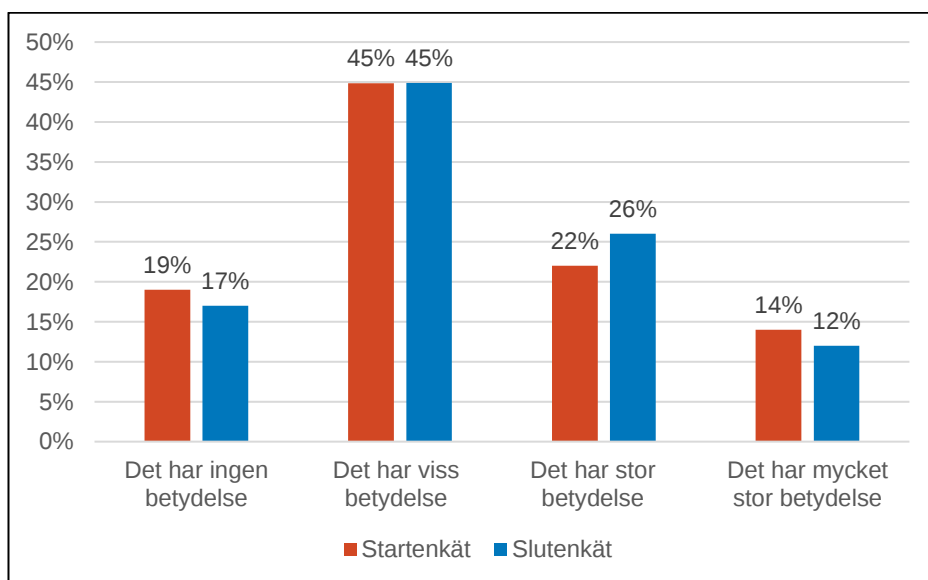
med startenkäten. Det sociala sammanhanget och arvoderingen skulle kunna vara faktorer som under programmets gång visat sig spela roll för vissa deltagare i fullföljandet av programmet.

Ekonomisk ersättning är den faktor med mest spridning över skalan, där en del deltagarna anger att det inte alls är en motiverande faktor för ledarskap. 37 procent i startenkäten respektive 36 procent i slutenkäten har angett 1 eller 2 på motivationsskalan.

För att vidare undersöka betydelsen av arvodering för de unga ledarna ställdes en fråga i enkäten om hur viktigt de anser att det är att få ekonomisk ersättning för ett uppdrag i en förening. Resultaten framgår i figur 2 nedan.

Resultatet skiljer sig något från bilden ovan om motiverande faktorer. Här anger majoriteten av deltagarna i både slutenkät och startenkät svarar att ekonomisk ersättning har viss betydelse. Det är dock relativt få som anger att ekonomisk ersättning har mycket stor betydelse och därmed spelar en avgörande faktor i beslutet att vara engagerad i en förening som ledare eller något annat uppdrag.

Figur 2. Betydelsen av arvodering



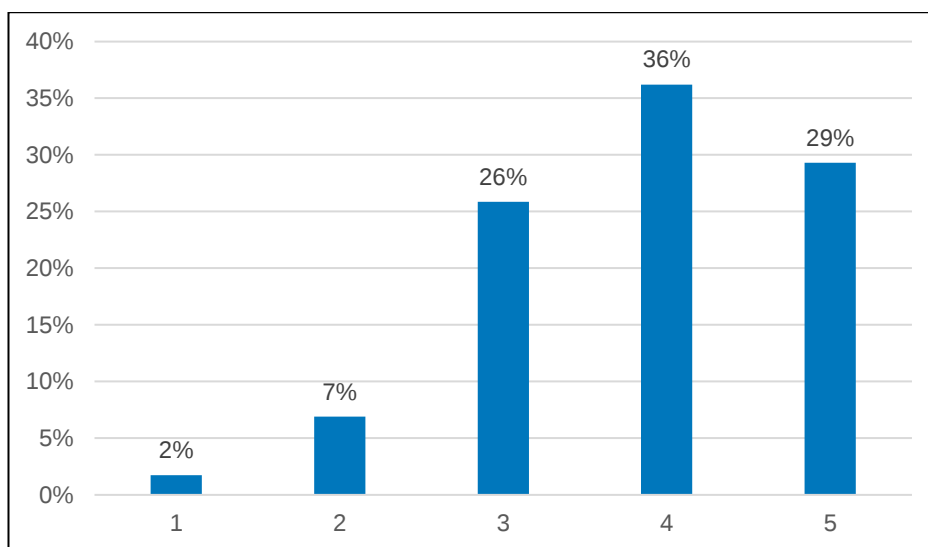
I slutenkäten fick deltagarna svara på frågan hur mycket stöttning de fått av sin kontaktperson under programmets gång. Två tredjedelar av ungdomarna upplever att de fått mycket stöttning av kontaktpersonerna, medan 29 procent tycker att de fått viss stöttning och 5 procent upplever att de fått lite stöttning under programmets gång.

De unga ledarna fick också bedöma hur mycket ledarskapsprogrammet bidragit till deras utveckling som ledare. Figur 3 nedan visar fördelningen av svaren.

Resultatet är positivt då de allra flesta har angett 3 eller mer på skalan mellan 1 till 5. I fritextsvaren i slutenkäten beskriver några deltagare programmet som ett bra upplägg som bidragit med kunskap och engagemang. Några deltagare pekar på utvecklingsområden eller alternativa upplägg, till exempel mer fokus på

gruppdynamik, fler utbildningstillfällen och fler praktiska exempel där man får följa någon annan ledare.

Figur 3. Programmets effekt för utveckling av ledarskap



4.2 Resultat för föreningar

Kontaktpersonernas startenkät besvarades av 56 personer från 47 föreningar vilket motsvarar 92 procent av alla deltagande föreningar. Könsfördelningen är 66 procent män respektive 34 procent kvinnor. Slutenkäten besvarades av 35 personer från 33 föreningar vilket motsvarar 71 procent av de föreningar som var kvar vid programomgångens slut.

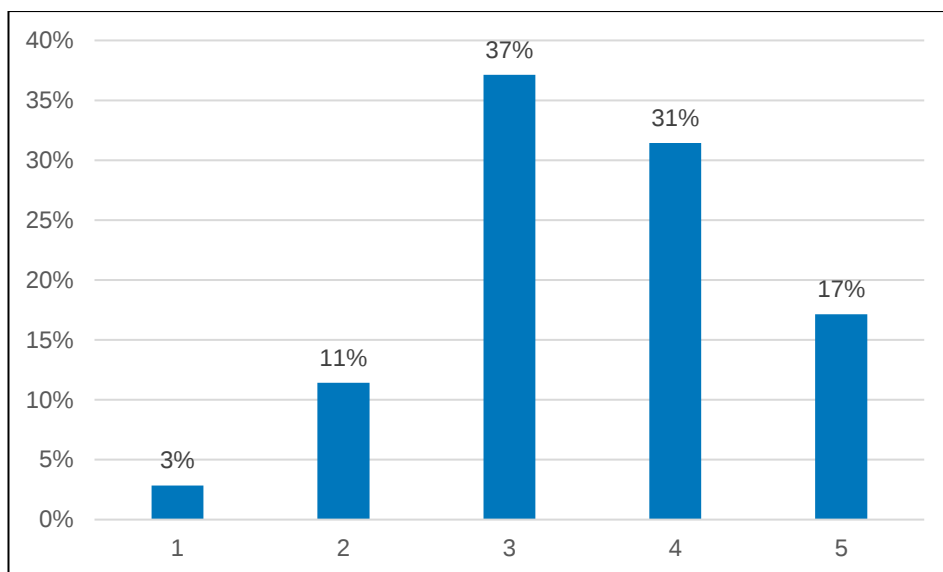
Kontaktpersonerna fick svara på några frågor om hur föreningarna arbetar med att engagera föreningens unga i ledarroller eller andra uppdrag inom föreningen. Samtliga föreningar engagerar unga på något sätt, vanligast är som aktivitetsledare på regelbunden basis (68 procent) eller funktionär (61 procent). Mindre vanligt är att unga engageras som styrelseledamöter (36 procent).

På frågan om hur rekrytering av unga ledare går till svarar de flesta av föreningarna (77 procent) att de tillfrågar ungdomarna personligen fysiskt. Några andra tillvägagångssätt är att skicka ut en bred förfrågan, tilldela ansvar genom ett rullande schema eller att invänta att ungdomarna frågar själva.

I slutenkäten har kontaktpersonerna fått svara på frågan hur de upplevt engagemanget från de unga ledare som deltagit i programmet för föreningen. De allra flesta (77 procent) har upplevt ett högt engagemang, medan några har upplevt ett medelhögt (20 procent) eller lågt (3 procent) engagemang.

Kontaktpersonerna fick också bedöma hur mycket föreningens arbete kring unga ledare utvecklats under programperioden. Fördelningen av svaren visas i figur 4 nedan.

Figur 4. Programmets effekt för utveckling av föreningens arbete med unga ledare



De flesta föreningar ser positivt på utvecklingen även om majoriteten av de svarande har angett 3 på skalan mellan 1 och 5, vilket kan tolkas som att programmet har bidragit till en utveckling men att det finns mer utvecklingsarbete kvar att göra inom föreningen.

80 procent av föreningarna anser att de efter avslutat program har en tydlig plan för arbetet med att rekrytera och behålla ledare. 20 procent anser att de fortfarande inte har en tydlig plan.

Fritextsvaren ger några ytterligare synpunkter på programmet. Några önskar mer flexibilitet kring obligatoriska fysiska träffar. Flera kontaktpersoner önskar gemensamma träffar med de unga ledare för att tillsammans bidra i ett utvecklingsarbete. Någon lyfter arvoderingen inom programmet, som ett inslag som går emot föreningsidrottens tradition med ideellt arbete.

5 Slutsatser och fortsatt arbete

Ledarskapsprogrammets första omgång innebar nya arbetssätt för förvaltningen. Programmet utformades med två parallella spår, dels utbildning av unga ledare, dels en plan för hållbar ledarförsörjning inom respektive förening. För att bättre kunna möta föreningslivets behov kopplat till ledarförsörjning har programmet innehållit ett färdigt utbildningspaket tillsammans med ett aktivt och konsultativt stöd till föreningarna. Det behovsanpassade stödet har varit särskilt viktigt för att nå föreningar med mindre resurser och föreningar som verkar i socioekonomiskt utsatta områden.

Utfallet för programomgången är positivt. 104 unga ledare och kontaktpersoner från 51 föreningar antogs till programomgången. 82 av de unga ledarna hade ett godkänt deltagande på programmets alla delar vilket ger en fullföljandegrad i programomgången med 78,8 procent. Majoriteten av de unga ledarna bedömer

att ledarskapsprogrammet bidragit mycket till deras utveckling som ledare. De flesta föreningar ser också att programmet haft effekt för arbetet med unga ledare och 80 procent av föreningarna anser att de efter avslutat program har en tydlig plan för arbetet med att rekrytera och behålla ledare.

Det har krävts ett aktivt arbete med stöd och kommunikation för att uppnå den höga fullföljandegraden i programmet. RF-SISU har lagt mycket tid och resurser på löpande kontakt och stöttning till deltagare och föreningar för att säkerställa att de fullföljer programmet. Programmets schemaläggning har i viss mån stått i konflikt med andra åtaganden för deltagarna och det har varit svårt att nå de unga ledarna genom kommunikation via mail. Inför kommande programomgång under 2023 har schemaläggningen justerats, fler extratillfällen planerats in och mobiltelefonnummer har samlats in för att lättare kunna kommunicera med deltagarna.

Enkätresultaten visar att ekonomisk ersättning inte nödvändigtvis är en motiverande faktor för ungt ledarskap. De unga deltagarna i programmet motiveras framför allt av att få erfarenhet inför framtida arbetsmöjligheter samt att utveckla sitt intresse för ledarskap. För att kunna dra slutsatser om effekten av arvodering krävs dock ytterligare uppföljning på längre sikt. Förvaltningen planerar att genomföra liknande enkäter för deltagarna i programomgången för 2023, samt följa upp 2022 års deltagare en längre tid efter genomfört program.

En positiv bieffekt av programmet har varit de gränsöverskridande möten som skapats genom att programmet samlat deltagare och föreningar från olika delar av staden, av olika storlekar samt inom olika idrotter och andra verksamheter. Deltagarna har tagit del av varandras erfarenheter och perspektiv och det har bidragit med ett lärande utöver själva utbildningen.

Att skapa en hållbar ledarförsörjning i föreningslivet är fortsatt en stor utmaning. Det krävs ett aktivt utvecklingsarbete både hos föreningarna och hos kommunen i det stöd som erbjuds. Ledarskapsprogrammet har skapat en form för rekrytering och utbildning av unga ledare. I ett hållbart ledarförsörjningsarbete är det dock centralt att inte bara rekrytera och utbilda nya ledare utan att också vårda och behålla de befintliga ledarna. Genom ledarförsörjningsplanerna som utvecklats inom programmet har föreningarna kommit en bit på väg i att identifiera strategier för att skapa stödjande miljöer för hela föreningens ledare.