



En idebank for klubb utvikling

opplev **NORSK FOTBALL**



INNHOLDSFORTEGNELSE

INNLEDNING **S. 3**

I. ORGANISASJON **S. 4**

ORGANISASJONSMODELLER	S. 4
VALGKOMITEEN	S. 4
STYREARBEID/ORGANISERING	S. 4
REKRUTTERING AV TILLITSVALGTE	S. 5
DAGLIG LEDER I KLUBB	S. 5

2. SPORT **S. 7**

SPORTSLIG LEDELSE	S. 7
TRENERKOORDINATOR	S. 7
SPILLERUTVIKLING	S. 7

3. UTVIKLING **S. 9**

KLUBBUTVIKLINGSPROSESSER	S. 9
UTDANNING	S. 9
UTDANNINGSKONTAKT	S. 11
INFORMASJONSVIRKSOMHET	S. 11
ANLEGGsutvikling	S. 11

4. OPPSUMMERING **S. 13**

KLUBBHÅNDBOK - ET VIKTIG HJELPEMIDDEL	S. 13
HVA KAN FOTBALLKRETSEN TILBY?	S. 14
LITTERATUR/REFERANSER	S. 14

INNLEDNING

Norsk fotball består av over 1 800 klubber og over 25 000 lag. NFF sentralt administrerer toppfotballen, mens fotballkretsene driver breddefotballen. Og det er naturligvis bredden som er desidert størst og utgjør hovedtyngden av norsk fotball. Bare i barnefotballen finner vi over 15 000 lag. Bredden er ekstremt viktig, fotballen står sterkt i nær sagt alle lokalsamfunn og betyr svært mye for mange mennesker. Det er også viktig å nevne at topp og bredde er gjensidig avhengig av hverandre.

NFF er opptatt av at alle som har lyst til å spille fotball skal ha et bra tilbud. Dette gjelder både de med ambisjoner og forutsetninger til å bli gode - og alle de som spiller fotball av sosiale grunner, for å holde seg i form og så videre. Alle er like verdifulle og alle har krav på et passende tilbud. Dette er en stor utfordring å få til. **Det krever at klubbene setter det sportslige tilbudet i fokus - og har aktiviteten som utgangspunkt for driften av klubben.** Det er i denne sammenheng viktig at klubben er godt organisert, at ledere og trenere har tilstrekkelig kompetanse, at klubben disponerer nok baner etc.

Målgruppene i breddefotballen

- Barnefotball 6-12 år
- Ungdomsfotball 13-19 år
- Voksenfotball
- Funksjonshemmede
- Vennefotball

Barnefotballen står veldig sterkt i Norge og betyr mye for enormt mange. Men vi har fortsatt utfordringer. Det er fortsatt mange jenter som ikke har et godt fotballtilbud. Her har vi en jobb å gjøre i forhold til bedre tilrettelegging og bedre rekrutteringsarbeid. Ellers i barnefotballen må det i større grad differensieres, det vil si legges til rette for hvert enkelt barn ut fra interesse og nivå. Selv om alle skal spille like mye i kamper, kan det skiller blant annet i forhold til treningsinnhold og treningsmengde. Og kanskje bør noen få barn spille med eldre årsklasser. For alle må få utfordringer. For å skape en enda bedre barnefotball må kompetansen økes blant de voksne - og klubbene må være godt organisert, for eksempel gjennom å ha trenerkoordinator.

I ungdomsfotball er stikkordet også differensiering. Ungdom har ulike motiver for å spille fotball, og det må vi ta hensyn til. Alle bør tas på alvor, både de som vil trene hver dag og de som vil trene en gang i uka.

For mer informasjon om de andre målgruppene i breddefotballen, se www.fotball.no/breddefotball.

Norges Fotballforbund ønsker både mer og bedre aktivitet i breddefotballens fem målgrupper. I tillegg ønsker vi stort fokus på Fair Play. Det dreier seg om hvordan vi oppfører oss mot hverandre, både på og utenfor banen. Mer informasjon om Fair Play og forslag til hva klubben din kan gjøre på dette området, finner du på www.fotball.no/fairplay.

KORT OM KLUBBUTVIKLING

Klubb utvikling er et mangesidig begrep, og kan ses på i et vidt perspektiv. Det kan omfatte lengre klubb utviklingsprosesser, men kan også være små og store endringer som bidrar til utvikling i klubben. Målet må alltid være å skape mer og bedre aktivitet for alle.

En dekkende definisjon er;

”Summen av ulike aktiviteter eller tiltak som skaper en forbedring for klubben”

Spørsmål klubben bør stille seg er;

- hva er bra i klubben vår?
- hva kunne vært bedre?
- hvilke verdier er viktige for oss?
- hvilken vei ønsker vi at klubben skal gå?
- hvilke mål har vi?
- hva kan vi gjøre for å nå målene våre?

All utvikling må forankres i klubbens verdier, og ikke minst er det viktig med forankring hos medlemmene, slik at alle trekker i samme retning. Det skjer gjerne gjennom engasjement og involvering. De som skal skape utvikling må ha et eierforhold til prosessen. Hvilken strategi som velges, avhenger ofte av hvor omfattende endringer en ønsker. Det kan også være utviklende å endre små rutiner som gjør at klubben fungerer bedre i hverdagen. Et eksempel kan være å forbedre informasjonsrutinene internt i klubben.

Dette heftet er delt inn i tre hoveddeler (organisasjon, sport og klubb utvikling) og en oppsummering. Du finner informasjon om en rekke sentrale områder i klubb utviklingen, og kanskje kan heftet hjelpe dere på vei, hvis det brukes sammen med andre virkemidler, som for eksempel fotballutdanning og god kommunikasjon internt i klubben. Heftet er tenkt som en idebank i klubb hverdagen, for å gi ideer og inspirasjon til å gjennomføre endringer, tilpasset egne behov. I tillegg er fotballkretsen parat til å hjelpe. Vi anbefaler også at alle klubber setter seg godt inn i NFFs Handlingsplan som strekker seg over en fireårsperiode.

Heftet er utarbeidet i samarbeid mellom NFFs Breddeavdeling og klubb utviklerne i fotballkretsene. De mest sentrale klubb utviklerne i dette arbeidet har vært Bjørn Langørgen, Trøndelag og Einar Heimdal, Møre kretsene.

For Norges Fotballforbund

Dag Riisnæs, Breddeavdelingen

I. ORGANISASJON

ORGANISASJONSMODELLER

Det er viktig å understreke at det finnes flere mulige organisasjonsmodeller. Her må en se på hvilke roller/funksjoner som bør bemannes, ut fra klubbens ståsted. En velfungerende organisasjon er definitivt et av de viktigste virkemidlene i forhold til å oppnå de mål som settes.

I henhold til basis-lovnormen for idrettslag er følgende funksjoner pålagt å ha i styret i en klubb/et idrettslag: Leder, nestleder, minst ett styremedlem og minst ett varamedlem (jfr. NIFs lover, basis-lovnormen for idrettslag §11). Blant styremedlemmene bør en også ha sekretær og økonomiansvarlig. I tillegg skal et årsmøte velge en valgkomité. Idrettslaget skal også knytte til seg en person som skal revidere regnskapet. Om idrettslaget må engasjere revisor, avhenger av størrelsen på omsetningen. Se NIFs lover på www.idrett.no for mer informasjon.

Alle andre verv er opp til hver enkelt klubb å vurdere. Det handler om hvilke behov en har for å kunne innfri målsetningen om å gi alle et godt tilbud.

VALGKOMITEEN

Et undervurdert område i klubbene! Hvilke ledere som rekrutteres inn i de ulike funksjonene i klubben er helt avgjørende for kvaliteten på det fotballtilbudet klubben gir. I breddefotballen må det framover gjøres en grundigere jobb på rekrutteringssiden, for deretter å jobbe med å skolere ledere og med å skape kontinuitet.

Arbeid i en valgkomité er

- Interessant, lærerikt, og noen ganger krevende.
- Egenutvikling som du kan gjøre nytte av i andre sammenhenger.
- Viktig fordi du skal finne personer som skal sikre at klubben i ditt hjerte ivaretas og utvikles i takt med klubbens retningslinjer.
- Også å fortelle sannheten om hva klubbens forskjellige tillitsverv innebærer.

Å være tillitsvalgt er spennende og krevende. For å lette oppgaven som tillitsvalgt bør de personer som velges inneha noen av de følgende egenskaper:

- Evnen til å skape tillit og troverdighet, og evnen til å lytte og til å ta beslutninger
- Evnen til å glede seg over egen og andres suksess.

Viktige momenter ved sammensetting av et styre

- Komplementær sammensetning (ulik kompetanse)
- Sportslig innsikt hos enkelte. Økonomi- og organisasjonskompetanse hos andre.
- Begge kjønn og blandet alderssammensetning.
- Personlige relasjoner (kjemien bør stemme).

Generelt om valgkomiteen

- Et av de viktigste organer i klubben.
- Bør ha god kontakt med leder/styret og med klubbmiljøet hele året.

STYREARBEID/ORGANISERING

Stikkordsmessig kan følgende eksempler på hovedoppgaver for noen sentrale verv i en fotballklubb/organisasjon være:

Styrets hovedoppgaver:

- Mål- og strategiarbeid/strategisk overvåking/rammene for arbeidet i klubben.
- Økonomisk kontroll og driftsovervåking.
- Riktig organisering og styresammensetning – og riktige underutvalg.
- Følge idrettens lover og representere klubben utad.
- Legge til rette for at man kan rekruttere flest mulig, beholde dem over tid, samt utvikle gode fotballspillere.

Lederens hovedoppgaver:

- Fastsette agenda for styremøter og lede møtene.
- Overordnet ansvar for utarbeidelse/videreutvikling av strategi og planer i klubben.
- Hovedansvarlig for kontakt med fotballkrets, NFF, idrettskrets og NIF.
- Lede forhandlinger i forbindelse med overgangssaker.
- Klubbens pressekontakt.
- Ansvar for daglig drift, herunder oppfølging av administrative rutiner.

Økonomilederens hovedoppgaver:

- Lede og koordinere økonomiarbeidet - og lede økonomiutvalget.
- Koordinere budsjettarbeidet, gjennomføre i tråd med styre- og årsmøtevedtak.
- Rapportere på styremøter, foreslå tiltak hvis det er vesentlige avvik fra budsjettet.
- Følge opp regnskapsfører.
- Ansvar for ajourførte medlemslister, utfaktureringer og utbetalinger.

Sekretærens hovedoppgaver:

- Sende innkalling til styremøtene, referere styremøtene og føre protokoll.
- Ajourføre "klubbhåndboken" og være redaktør for klubbavis/hjemmeside.
- Koordinere arbeidet med innsamling og sammensetning av årsmeldinger.
- Arkivering.

Sportslig leders hovedoppgaver: Se lenger bak i heftet.

Utdanningskontaktens hovedoppgaver: Se lenger bak i heftet.

Underutvalg:

I en klubb er det viktig å skape en organisering og struktur som sikrer god arbeidsfordeling. Dette gjøres gjennom kommunikasjon, involvering og delegering av ansvar. Ofte er det lurt å delegere oppgaver til personer som ikke er i styret. Det er mange måter å organisere en klubb på, det er ikke lett å si hva som er mest hensiktsmessig. Det finnes ingen fasit - lokale forhold og rammebetingelser er avgjørende.

Men en ting kan slås fast – i dagens travle samfunn er det enklest å få med seg andre hvis oppgavene er konkrete og fordelt på flere personer.

Møteledelse:

En møteleder bør være lyttende og demokratisk, samtidig være beslutningsdyktig, konsekvent og autoritær når dette kreves. En

møteleder er også ansvarlig for å skape et godt klima på møtene, som preges av trygghet og gjensidig støtte. Det bør også være "takhøyde". Møteleder må ha nødvendig kontroll og holde seg til fastsatte saker, samtidig sørge for at diskusjoner ikke "flyter ut". Spesielt viktig er det å starte og avslutte etter planen. Ellers er det en forutsetning at møteleder er godt forberedt.

REKRUTTERING AV TILLITSVALGTE

Frivillig arbeid er rikt og mangfoldig. Ledere på ulike plan må derfor være dyktige til å forutse, samordne og styre menneskelig adferd. Det er stor forskjell fra klubb til klubb, og derfor finnes det ingen fasit. Vi skal være klar over at både medlemmer og ledere ofte er "Tordenskjolds soldater". De deltar og har ansvar i flere organisasjoner samtidig. Dette er selvsagt med på å skape kollisjoner og tidspress – noe som kan føre til at en kvier seg for å påta seg verv. Her ligger mye av nøkkelen til hvordan vi kan rekruttere nye inn i posisjoner og verv. Alle har vel opplevd å få spørsmål om du kan tenke deg å ha et verv i en klubb, med påfølgende påstand; "Neida, det er ikke så mye arbeid!" Når en i tillegg oppdager at det ikke finnes noen instruks eller plan for nettopp dette vervet, så frister det nok ikke så mange. Når en skal rekruttere nye blir det gjerne mye tilfeldigheter. Nå følger noen tips om hvordan det kan gjøres;

Hva vet klubben om sine medlemmer?

Det er stor forskjell på det vi tror vi vet og det vi faktisk har kunnskap om. Jo mer vi vet om våre medlemmer, jo bedre utgangspunkt har vi for å rekruttere rette personer. Medlemsregisteret til klubben er en viktig kunnskapsliste. Det kan være lurt å gjennomføre medlemsundersøkelser. Her bør det innhentes informasjon om mer enn fødselsdato og adresse. Det er ofte smart å se på hva slags bakgrunn folk har når nye frivillige skal rekrutteres. For eksempel utdanning, yrkeserfaring og klubb-bakgrunn. Og hva med kvinnene? Her er det et stort potensial. Sett så disse variablene opp mot hvilke funksjoner klubben bør bemanne – så har dere godt grunnlag for å finne rett person i rett funksjon.

Hva har klubben å tilby medlemmene?

En viktig del av budskapet er å være tydelig på hva en kan tilby. Ikke nødvendigvis bare medlemskapet, men kanskje medlemsfordeler, det sosiale nettverket, gleden av å legge til rette for barn og ungdom etc. Få fram fordelene ved å gjøre en frivillig innsats!

Hva forventer klubben av sine medlemmer?

Det ene aspektet ligger i de faktiske kostnader knyttet opp mot medlems- og treningsavgifter. Men kanskje viktigere er da hvor mye tid en må regne med å bruke, for eksempel hvor mange kvelder og helger som påregnes. Vær tydelig!

Hva vet klubben om dem som skal rekrutteres?

Vi må forestille oss hvem de mulige ressurspersonene er, hvor vi kan finne dem og hvilke holdninger de har til visse kjernesporsmål. Jo mer kunnskap vi har om de vi skal rekruttere, jo større er mulighetene for at de takker ja.

Hvordan skal vi rekruttere?

Valg av metode er ikke uten betydning for resultatet. De aller færreste har noe som er så attraktivt at de kan rekruttere ved å sende brev, e-post eller brosjyre. De fleste er avhengig av personlig

kommunikasjon - og det må både leder, styret og valgkomite ta på alvor.

Utarbeidelse av arbeidsbeskrivelser

Enhver klubb er tjent med at det utarbeides arbeidsbeskrivelser ift. de oppgaver som skal utøves. Dette gjelder alt fra instruks for styret og ned til det enkelte lags funksjoner. Gode arbeidsbeskrivelser vil gjøre det enklere å rekruttere tillitsvalgte, da de oppgavene som skal utøves er dokumentert, og den som skal rekrutteres kan ta et reelt valg på en klart avgrenset oppgave.

Overordnet bør det etableres en beskrivelse for de enkelte utvalg som klubben har definert. Her bør det komme frem hvilke hovedoppgaver utvalget har ansvar for, hvilke funksjoner som finnes i utvalget og hvem det skal rapporteres til. Videre bør det etableres en arbeidsbeskrivelse for de enkelte funksjoner på hva som er hensikten med tilliggende hovedoppgaver, samt ansvar/rapportering og myndighet.

De klubbene som har god struktur i organisasjonen og har utarbeidet gode arbeidsbeskrivelser, vil definitivt også ha et godt grunnlag for en god klubbhverdag.

Hva vet klubben om de som ikke vil være med videre?

Er de utbrent? Har de vært med lenge? Er de lei av å jobbe i motbakke? Er det noe vi kan gjøre for at de skal fortsette - eller at det kan bli enklere for de som skal inn som nye i denne funksjonen?

DAGLIG LEDER I KLUBB

Veksten i norsk fotball har vært formidabel de siste årene. Mange klubber når etter hvert en størrelse som gjør det meget utfordrende å drive organisasjonen utelukkende basert på frivillighet. Det er nå en tendens til at breddeklubber engasjerer en Daglig leder, som kan koordinere driften, tenke utvikling, trekke i tråder og legge til rette for økt frivillighet.

Arbeidsoppgaver

Det avhenger av kompetansen vedkommende har, og selvsagt også hvilke behov klubben har. Likevel kan vi på generelt grunnlag si at Daglig leder vil være hovedansvarlig for å legge til rette for den frivilligheten klubben må bygges på.

Typiske oppgaver:

- Lede klubben på dagtid, basert på klubbens vedtekter, handlings- og tiltaksplaner.
- Påse at administrative oppgaver og rutiner løses på en fornuftig og effektiv måte.
- Bistå klubbens ledere i å utnytte de ressurser som ligger tilgjengelig (internt og eksternt) for å skape gode rammer for aktivitet.
- Bistå klubbens ledere i å utvikle en organisasjon som evner å legge til rette for god aktivitet.

Fordeler med Daglig leder

- Klubben får mulighet til å skape et klubbmiljø på dagtid der flere gjennomfører oppgaver for klubben (tips; "spreke pensjonister", personell på siviltjeneste, personer på attføring og arbeidsopplæring, hjemmевærende husmødre/fedre).
- Klubben får mulighet til å skape større kontinuitet, gjennom bedre tilrettelegging

- Klubben får anledning til å skape klubb utvikling på flere områder
- Klubben får bedre rammebetingelser for å skape mer og bedre aktivitet

Utfordringer med å engasjere Daglig leder

- Den første og kanskje største utfordringen er finansiering .
- Klubben får så et arbeidsgiveransvar å forholde seg til.
- Kan også være utfordrende å finne riktig arbeidsfordeling mellom styret og Daglig leder.
- Viktig ikke å overta de frivilliges arbeid, men i stedet legge til rette for mer frivillighet gjennom bedre organisering.
- Det kan oppstå et misforhold i kompetanse mellom Daglig leder og de frivillige i klubben. Forsøk å skape et miljø preget av godt samspill mellom ansatt og de frivillige, til beste for klubben!

Finansiering

Klubben bør stille seg følgende spørsmål:

- Er det mulig å få kommunen til å bidra?
- Hva kan kommunen "få igjen" ved å bidra til at klubben får bedre rammevilkår for å skape gode oppvekstmiljøer for barn og ungdom?
- Er det mulig å få samarbeidspartnere til å bidra?
- Er det mulig å engasjere en pensjonist?
- Er det mulig å gjøre avtale om å ha person(er) på siviltjeneste?

Tips og ideer

Noen tips og ideer til hvordan klubb kan få funksjonen Daglig leder til å fungere:

- Etabler en stillingsinstruks som er tydelig, og som det er enighet om.
- Skap rammer som gjør at vedkommende trives og ønsker å være i klubben over tid (arbeidsmiljølov, arbeidsoppgaver, medarbeidersamtaler mm).
- Etabler en handlingsplan som tar utgangspunkt i klubbens ståsted og som angir hva en ønsker å oppnå – la Daglig leder få en sentral plass i dette arbeidet.
- Etabler tiltaksplaner som er tilpasset ressursgrunnlaget, men som er klar i forhold til hva som skal skje når – la daglig leder få en sentral plass i dette arbeidet.
- Etabler god kontakt med fotballkretsen og andre samarbeidspartnere.
- Se på muligheten for å etablere en møteplass for Daglige ledere i breddeklubber, der fokus rettes mot relasjonsbygging, fagpåfyll og sosialt fellesskap med andre som har samme funksjon.

2. SPORT

SPORTSLIG LEDELSE

Etter hvert bør det bli stadig sterkere fokus på at lederrollen også omfatter sportslig ledelse. I alle klubber må målet om mer og bedre aktivitet i de ulike målgruppene stå i fokus. Sportslig ledelse er et styreansvar, og det er viktig at fotballstyret er tett på den mest sentrale delen av fotballen – selve aktiviteten.

Hvorfor slipper så mange trenere unna med topping av lag og kortsiktig resultatfokus selv om klubben har en sportsplan som sier noe annet? Hva er det som mangler? Jo, sportslig ledelse!

Hva er så sportslig ledelse?

Å lede den sportslige aktiviteten i klubben ut fra vedtatte mål, strategier og sportslige retningslinjer.

Hovedstrategier og sportslige retningslinjer bør være beskrevet i en sportsplan. Mange aktører i klubben bør involveres når sportsplan utarbeides. Ingen planer blir brukt i praksis hvis de ikke er forankret. Involvering og medbestemmelse er viktig i så måte.

Hvem skal lede det sportslige arbeidet?

Fotballstyret v/leder har ansvaret. Dette blir ofte delegert til sportslig leder – som også bør sitte i fotballstyret. Sportslig leder bør lede klubbens sportslige utvalg.

Hva bør så være ansvarsområdene for en sportslig leder og et sportslig utvalg?

- Sportsplanen og andre retningslinjer for sportslig aktivitet – og at disse blir fulgt.
- Differensiering (som også bl.a. inkluderer hospitering).
- Ansettelse av trenere og personer i andre sentrale (og sportslige) verv.
- Prioriteringer (økonomi, anlegg, trenere, etc.).
- Utvikling av sportslig kompetanse i klubben.

Det er viktig at en sportsplan har en rød tråd fra de aller yngste til de eldste spillerne.

Hvilke andre enn sportslig leder bør sitte i et sportslig utvalg?

- Trenerkoordinator(e)
- Spillerutvikler(e)
- Utdanningskoordinator
- Keepertrener(e)
- Dommerkoordinator
- Hovedtrenere (ikke nødvendigvis alle)

Et utdrag fra NFFs hovedmål:

Ha et tilbud til alle som ønsker å spille fotball ut i fra sine ønsker, behov og ambisjoner – tilbudene skal gi trivsel og utviklingsmuligheter for den enkelte.

Dette betyr i praksis at fotballtilbudet til hver enkelt spiller må differensieres ut fra målgruppetenkning. Alle må få utfordringer, ut fra den enkeltes fotballferdighet, ønsker, behov og ambisjoner. Utgangspunktet må være å ha fokus på hva som er rett spillerutvikling, på hvordan en rekrutterer flest mulig barn og unge og på hvordan klubben kan klare å beholde dem lengst mulig i miljøet.

Det vises til kursene Fotballeder 1 og Fotballeder 2 – og spesielt til modulen om sportslig ledelse i Fotballeder 2. Der blir temaet omhandlet og diskutert på en grundig måte.

TRENERKOORDINATOR

En trenerkoordinator (TK) skal være en kvalitetssikrer av arbeidet som gjøres på det enkelte lag i klubben, og være en som sikrer at alle spillere til enhver tid får de rette utfordringene. Trenerkoordinatoren skal følge opp den enkelte trener, gjennom observasjon av trening/kamp, gjennom samtaler og gjennom deltakelse i trenerforum. Det er viktig at klubben har trenerkoordinator for både barne- og ungdomsfotballen. Hvis klubben har mange lag bør dette være to ulike personer.

En trenerkoordinator behøver ikke ha topp trenerutdannelse, men bør definitivt ha gjennomført NFFs Trenerkoordinatorkurs (16 timer). I tillegg bør vedkommende ha fartstid fra breddefotballen og minimum NFFs Trener I-kurs. En TK må være målgruppeorientert, det vil si forstå at spillere trenger ulike utfordringer ut fra nivå, interesse og modning. En TK skal også bidra til at klubbens lag ikke bare er opptatt av resultater, men av å sette enkeltspilleren i sentrum og bidra til utvikling både fotballmessig og sosialt.

De beste spillerne bør hospitere inn mot eldre årsklasser, de bør tilbys ekstratreninger og god trenerkompetanse. Alle de spillerne som ikke har forutsetninger til å bli toppspillere er også viktige å ta vare på. En TK skal, gjennom differensiering og tett samarbeid med trenere, bidra til at alle får nødvendige utfordringer.

I barnefotballen er det stort sett foreldre som er trenere/aktivitetsledere. Disse er ofte mindre skolerte og trenger definitivt oppfølging. På dette nivået skal trygghet, mestring, lek, trivsel og ferdighetsutvikling stå i fokus. For at alle barna skal trives, utvikle seg og ha det gøy må aktiviteten organiseres og legges til rette riktig. Her må en TK hjelpe til. I tillegg må TK vurdere hvordan de flinkeste barna kan få utfordringer i barnefotballen. Lag skal ikke toppes, men det finnes differensieringsmuligheter. Alle må ikke behandles helt likt, men bruk sunn fornuft!

I ungdomsfotballen må TK sørge for at klubben ivaretar alle spillernes interesser, både i et spillerutviklingsperspektiv og med et mer sosialt utgangspunkt.

TK er gjerne bindeleddet mellom trenere og klubbens ledelse.

SPILLERUTVIKLING

Det ligger i fotballens natur at det er stor interesse for å få fram gode spillere som kan prestere for laget, klubben, toppklubben og landslagene. Mange er opptatt av dette – og det er selvfølgelig også Norges Fotballforbund.

Med utgangspunkt i NFFs visjon: "Fotballglede, muligheter og utfordringer for alle!", omfatter begrepet "spillerutvikling" en gruppe utøvere der en skal tilrettelegge for gutter og jenter som har ambisjoner og forutsetninger med tanke på framtidig rekruttering til norsk toppfotball.

NFFs spillerutviklingsmodell bygger i dag på tre hovedpilarer:

- "Toppsspillerutvikler i toppklubb" som skal ivareta utvalgte spillere på guttesiden i alderen 17-21 år. Dette prosjektet skjer i regi av toppklubbene. På jentesida følges dette opp av aldersbestemt landslagstrener, med støtte fra spillerutvikler i krets.
- Den aldersbestemte landslagsfotballen: Omfatter spillere fra 15-19 år, av begge kjønn.
- "Spillerutvikler i krets"-modellen: Omfatter spillere av begge kjønn i alderen 13-17 år. Spillerutvikler i krets er ansatt i NFF og har ansvaret for den aktiviteten som skjer på sone- og krets nivå.

Sone- og kretstiltakene har sin hovedperiode fra oktober til april, og skal være et supplement til den aktiviteten som foregår i klubben. Foruten treninger spilles det kamper både på sone- og krets nivå. Kampene gir spillerne muligheten til å teste sine ferdigheter mot andre gode spillere - og i de fleste tilfeller skjer dette på et høyere nivå enn de er vant med i hverdagen.

Hva bør klubben gjøre ift spillerutvikling?

- engasjere trenerkoordinator (TK) som skal bidra med kompetanse til trenere og spillere. Trenere med bedre kompetanse gir over tid bedre spillere.
- engasjere spillerutvikler.
- få i gang trenerforum i klubben (TKs ansvar).
- rekruttere trenere med riktig kompetanse tilpasset målgruppa
- utdanne trenere.
- jobbe aktivt med hospiteringsordninger (god kommunikasjon med alle involverte viktig).
- gi talentene nok trening og nok kamper på et utfordrende nivå.
- fotball skal spilles (skape en pasningskultur og ha fokus på å utvikle fotballferdigheten hos spillerne).

3. UTVIKLING/KOMPETANSEHEVING

KLUBBUTVIKLINGSPROSESSER

Som nevnt i starten av heftet er klubb utvikling et mangesidig begrep. Det kan omfatte lengre klubb utviklingsprosesser, men kan også være små og store endringer som bidrar til en fortløpende utvikling i klubben.

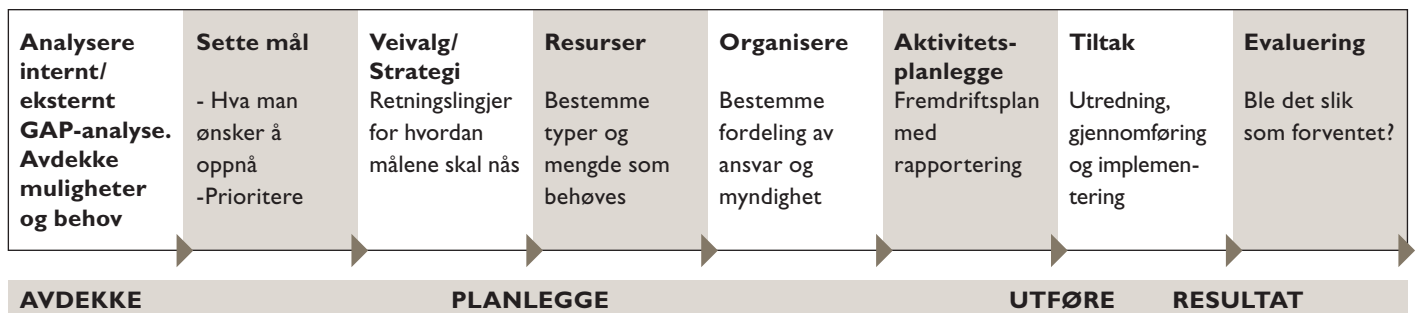
Dersom en ønsker en mer gjennomgående endring i klubben – noe som kan skyldes behov for endring/bedring i

- organisasjonen – bl.a. hvordan klubben er organisert, funksjonsbeskrivelser
- det sportslige tilbudet – spillerutvikling – tilbud til alle – jentefotball
- anleggssituasjonen
- evt. som skyldes endrede rammevilkår – økonomi og/eller rekruttering eller endringer fra overordnet ledd

vil det være nødvendig med en større anlagt prosess, som gjør det nødvendig med et bredt engasjement i klubben. Fotballkretsene stiller med egne veiledere/rådgivere for klubbene i slike prosesser. En klubb utviklingsprosess kan ha flere innganger. Klubbens ledelse kan allerede ha definert områder en ønsker å forbedre, og veileders rolle blir da å følge opp klubben underveis.

Et alternativ er å starte med et større møte, hvor en inviterer representanter for styret, ulike utvalg, lagledere, trenere, spillere, foreldre og kanskje også sponsorer. Møtets hensikt er å kartlegge styrker og svakheter i/med klubben. Ut fra det en kommer fram til, bør det dannes arbeidsgrupper som jobber med tiltak for å oppnå de målene klubben skal ha. Arbeidet bør ha fastsatte tidsrammer, og det er nødvendig med "sjekkpunkter" underveis, for å sikre framdriften. Her kan også eventuelle justeringer drøftes. Klubben bør også ha en prosessansvarlig med tilknytning til styret, slik at styret er involvert i hele prosessen.

Nedenfor vises et eksempel på faser i en klubb utviklingsprosess.



UTDANNING

NFF tilbyr en rekke kurs og moduler for trenere, ledere og dommere på alle nivåer i norsk fotball. Merk at alt fra enkveldsmoduler til formelle kurs tilbys og gjennomføres av fotballkretsene. NFFs utdanningsstrategi bygger på at alle skal ha et relevant utdanningstilbud og mest mulig av fotballutdanningen skal skje i nærmiljøet, aller helst i klubben. Det skal være enkelt å skaffe seg kompetanse, uansett behov og ståsted.

De senere årene har utdanningsaktiviteten blant trenere, ledere og dommere økt voldsomt. Stadig flere frivillige i klubb ser nytteverdien av å skaffe seg kompetanse. Norsk fotballs enorme aktivitetsomfang skaper behov for svært mange frivillige som bekler ulike funksjoner. Jo bedre kvalifiserte disse er, jo bedre fotballaktivitet vil klubben kunne tilby for barn og ungdom, gutter og jenter.

De fleste kategorier i norsk fotball representerer en frivillighets- og dugnadsressurs av dimensjoner. Dette er norsk fotball helt avhengig av. Det er derfor avgjørende at fotballkretsene bidrar til at tillitsvalgte trives og får god nok kompetanse påvirkning og utvikling, relatert til de oppgavene de skal løse.

På samme måte som utviklingen i samfunnet for øvrig, utfordres frivillige stadig mer på sin tidsbruk, både i forhold til jobb og fritid. Dette tas hensyn til når Norges Fotballforbund og fotballkretsene tilrettelegger rammebetingelser, tiltak og tilbud for klubbene. Det skal være enkelt å gjøre en jobb i klubben og det skal være enkelt å skaffe seg kompetanse!

"Fotballutdanning på 1-2-3"

NFF har samlet alle utdanningstilbud i brosjyren "Fotballutdanning på 1-2-3". Brosjyren gir en komplett oversikt over alle kurs som tilbys til de ulike målgruppene, både i form av enkveldskurs, temakurs og mer omfattende kurs.

- Kurs om klubbmotivering og klubb utvikling
- Kurs med barnefotballen i fokus
- Kurs om ferdighetsutvikling for ungdom
- Kurs om ferdighetsutvikling for keepere
- Kurs i klubbledelse og klubbdrift
- Kurs for sportslig ledelse (Spillerutvikling, Trenerkoordinator og Sportsplanarbeid)
- Temakvelder om verdier og holdninger
- Formelle trenerkurs
- Formelle lederkurs
- Dommerkurs
- Kurs om anlegg

Mer informasjon om disse kursene kan fås hos fotballkretsen, eller på www.fotball.no/utdanning

Utviklingstrapp og Gap-analyse

I all utvikling er det viktig å sette mål – "dette ønsker vi å oppnå/dette er målet vårt". For å kunne sette mål er det viktig å vite hvor en står – hva som er situasjonen i klubben i dag. Dette gjelder også på kompetansesiden, både for trenere og for klubbens ledelse.

UTDANNINGSKONTAKT

Hvorfor utdanningskontakt i klubben(UK)?

For å kartlegge utdanningsnivået og kompetansebehovet i klubben!

En utdanningskontakt har ansvar for at trenerne, lederne og dommerne har de nødvendige kvalifikasjonene - ut fra målgruppene de jobber med i klubben. Rett person i rett funksjon! Dette er viktig for at alle spillerne i klubben skal kunne få et passende tilbud, i tråd med egne ambisjoner.

En utdanningskontakt kan også ha andre oppgaver i klubben, da funksjonen ikke behøver å være alt for tidkrevende.

Viktigste oppgaver for UK

- Kjenne godt til utdanningstilbudet i brosjyren "Fotballutdanning på 1-2-3".
- Kartlegge behov for utdanning/kurs i egen klubb .
- Informere ledere, trenere, lagledere, dommere, spillere og andre aktuelle aktører om eksisterende utdannings-/kursstilbud, og motivere for deltakelse.
- Utarbeide en utdannings-/kursoversikt i egen klubb, samt ajourføre utdannings-/kurskartotek med f.eks.: navn, adresser, verv, kurs og utdanning.
- Informere styret i egen klubb om status for utdanning/kurs og anbefale videre veivalg.
- Sette opp utdanningsmål i samarbeid med styret/sportslig utvalg.
- Være kontaktledd mellom klubb og sone/krets. Delta på utdanningsmøter/kurs i regi av kretsen.
- Motta og behandle all informasjon om utdannings-/kursstilbud for klubben fra sone, krets, forbund etc.
- Fremskaffe oversikt over kurs-/utdanningstilbud som finnes i regi av krets, sone, forbund, etc.
- Eventuelt samarbeide med naboklubber om utdanningstiltak.
- Vurdere å invitere naboklubber når det gjennomføres opplæring i egen klubb.
- Være pådriver for deltakelse på kurs, samle inn påmelding til kurs og rapportere samlet deltakerliste til kursarrangør.
- Bidra til at de som får utdanning blir tildelt utviklende oppgaver i klubben.
- Skrive årsrapport som inkluderes i årsmeldingen til årsmøtet.

Fotballkretsen gjennomfører kurs for utdanningskontakter i klubb.

INFORMASJONSVIRKSOMHET

Bakgrunn/erfaringer

God informasjonsflyt i klubben er svært viktig. Erfaringer viser at informasjon er et felt som har stor betydning for suksess, men som viser seg vanskelig å beherske godt. Årsaken er at informasjon ofte blir et stebarn som ingen riktig tar hånd om, et "problem" som alle og ingen eier, et emne mange er opptatt av, men som lett blir fortrent av de mange daglige gjøremål, saker som må gjøres.

Hvorfor svikter informasjonshåndteringen?

En del trekk går igjen når vi skal prøve å sette fingeren på hva som kan svikte:

- Uklart ansvar
Det er kanskje ikke klargjort hvem som har et informasjonsansvar i klubben (er det noe som er tillagt enkeltpersoner/funksjoner, eller er det noe som alle i klubben bør ha et bevisst forhold til?) og hva dette ansvaret innebærer.

- Ikke planlagt
Informasjonstiltakene gjennomføres ofte spontant/når noen tilfeldigvis kommer på tanken.
- Situasjoner tvinger det frem
I andre tilfeller informeres det fordi situasjonen har blitt slik at man absolutt må - for å unngå fiasko, ikke for å oppnå suksess.
- Kunnskaper og ferdigheter
I mange klubber er det få som føler et forpliktende behov for å lære noe om informasjonsvirksomhet. Videre er man gjerne lite bevisst på de positive effekter god informasjonshåndtering kan ha.

Hvordan forbedre informasjonshåndteringen?

Noe av hemmeligheten ligger i selve grunnsynet på hva informasjonsvirksomhet bør dreie seg om: Å styre klubben mot mål en ønsker å oppnå. Den eneste måten å lykkes på er å gjøre informasjon til et lederansvar!

Utfordring: Hvordan si så lite som mulig – så klart som mulig – så sterkt som mulig?

- Så lite som mulig!
Hva er det mottakeren vil og bør vite, og hva må vi kunne anta at mottakeren vet? 'Differansen' gir et utgangspunkt for informasjonsinnholdet. Begrepet 'Less is more' forteller oss at vi ofte ved å kutte ned på informasjonsmengden når frem med mer av budskapet.
- Så klart som mulig
Ikke gå dypere i detaljer enn det som er nødvendig også ting direkte
- Så sterkt som mulig
Bruk bilder, tegninger og figurer der det er mulig og naturlig, men ikke bruk 'full styrke' på alt, hele tiden.

Forslag til verktøy:

- Informasjonsplan (hva, når, hvem, hvordan, hvorfor?)
- Møteplasser i klubben?
- Nettside?
- Nyhetsbrev?
- E-postgrupper?

Tips: En modul på Fotballederkurs 2 omhandler emnet Informasjon. Dette er en firetimers modul som anbefales for klubbledere. Ta kontakt med fotballkretsen!

ANLEGGsutvikling

.... en viktig forutsetning for både spillerutvikling og klubb utvikling!

Alle målgrupper trenger mange og gode nok anlegg for å gjennomføre den enorme fotballaktiviteten som utøves i klubbene -- både når det gjelder trening og kamper. I Norge er ulike typer anlegg og underlag en spesiell utfordring, da fotballsesongen i 95% av landet er lengre enn vekstsesongen for gress.

Etter et omfattende utviklingsarbeid har vi de siste ti år hatt tilgang på kunstgressstyper som har egenskaper svært nær en naturgressbane, og som kan benyttes mer enn ti ganger så mye som dagens gressbaner. Det bygges mange kunstgressbaner hvert år, og for breddefotballen er det viktig at denne utviklingen fortsetter, slik at flest mulig kan spille på best mulig underlag. Anlegg, herunder kunstgressbaner og ballbinger, er et prioritert

satsingsområde for NFF. Mangelen på anlegg, spesielt i de større byene, begrenser både aktiviteten og rekrutteringen.

Stortingsmeldingen om idrett og friluftsliv fastslår at bygging, rehabilitering og drift av idrettsanlegg er et offentlig ansvar.

Imidlertid viser det seg at fotballen selv må ta initiativ, ofte gjennom hele byggeprosessen, for å få realisert et nytt anlegg eller rehabilitert et eldre.

Kommunene vil nok også i fremtiden være den tyngste aktøren når det gjelder bygging av fotballanlegg, men det vil bli stadig viktigere for fotballen å kunne dokumentere behov, påvirke beslutningstakere, være pådrivere under plan- og byggeprosessen og tilby et profesjonelt driftsopplegg.

For å kunne dokumentere behov og kapasitet med hensyn til anlegg, har NFF laget en enkel modell som finnes på www.fotball.no/anlegg.

Ved å legge inn antall baner og antall lag fordelt på voksen, ungdom og barn, regner en da ut hvordan anleggsdekningen er i klubben.

Følgende ressurser er tilgjengelige for klubbene:

- Anleggssjef sentralt i NFF
- Prosjektleder sentralt i NFF
- 5 anleggskonsulenter regionalt (Nord, Midt, Øst, Vest og Sør-Norge)
- Daglig leder i fotballkretsen
- Anleggsutvalg krets
- Anleggsutvalg sentralt i NFF
- Ressursgruppe anlegg sentralt i NFF

Ved å kontakte NFF sentralt eller fotballkretsen, kan anleggsfaglig hjelp formidles til klubben.

4. OPPSUMMERING

KLUBBHÅNDBOK – ET VIKTIG HJELPEMIDDEL

En klubbhåndbok skal være et hjelpemiddel for alle i klubben - og spesielt for de tillitsvalgte. Den skal være en retningsgiver for all virksomhet, slik at det ikke skal være tvil om hvilke retningslinjer klubben har på ulike områder. Klubbhåndboken skal være et levende dokument - og bør endres i takt med utviklingen i klubben.

Innholdet kan være knyttet opp mot følgende:

- Klubbens verdigrunnlag, visjon og målsettinger.
- Fotballstyrets oppgaver og sammensetning, samt funksjonsinnhold og arbeidsbeskrivelse for den enkelte funksjon i styret.
- Beskrivelse av alle utvalg og klubbfunksjoner, med tilsvarende arbeidsbeskrivelser.
- Økonomi – rutiner for håndtering av kostnader/inntekter, attestasjonsrutiner og økonomirutiner for det enkelte lag.
- Informasjons- og kommunikasjonshåndtering i klubben.
- Utdanning og kompetanseheving i klubben.
- Instruks over oppgaver/funksjoner knyttet til det enkelte lag.
- Regler og retningslinjer ift. utstyr og materiell, både for klubb og spiller.
- Medlemsregistrering med kontingenter, treningsavgift og forsikringsordninger.
- Infrastruktur – bl.a. bruk av klubbhus og anlegg for øvrig.
- Oversikt over hvilke arrangementer klubben har og hvilke arbeidsbeskrivelser som er knyttet til disse.

Utarbeidelse av klubbhåndbok krever tid, og også bred involvering av sentrale ressurser i klubben. Den må bygge på erfaringer som er opparbeidet over tid, og som er tilpasset klubbens aktivitetsnivå. Etabler gjerne en liten prosjektgruppe som har hovedansvaret for å gjennomføre arbeidet!

Det er en stor utfordring å avgrense omfanget. Det er derfor viktig å få struktur på det klubben mener er viktigst å dokumentere, og deretter ta ting over tid. Har man mulighet til å legge håndboka ut på klubbens hjemmeside, kan man også publisere innholdet fortløpende - uten å vente på at alle områder er ferdigbehandlet.

Ved å lese dette heftet vil klubben få mange tips til innhold i en håndbok. Ta gjerne også kontakt med fotballkretsen for bistand i arbeidet.

HVA KAN FOTBALLKRETSEN TILBY?

Enkelte tror fortsatt at fotballkretsen hovedsakelig holder på med serie- og kampadministrasjon. Ikke alle er klar over at fotballkretsene de senere årene har etablert en betydelig kompetanse innenfor klubbutvikling. Blant annet gjennom ansatte klubbutviklere på kretskontoret, deltidsengasjerte på sonenivå og tillitsvalgte rundt om i kretsen.

Ta kontakt med klubbutvikler i din krets for nærmere informasjon om hva kretsen kan bidra med for klubben.

Oversikt over kretsene finnes nedenfor.

KRETS	HJEMMESIDE	E-POST ADRESSE
Norges Fotballforbund	www.fotball.no	nff@fotball.no
Agder Fotballkrets	www.fotball.no/agder	agderfk@fotball.no
Akershus Fotballkrets	www.fotball.no/akershus	akershus.fotball@fotball.no
Buskerud Fotballkrets	www.fotball.no/buskerud	buskerud.fotball@fotball.no
Finnmark Fotballkrets	www.fotball.no/finnmark	finnmark.fotball@fotball.no
Hordaland Fotballkrets	www.fotball.no/hordaland	hordaland.fotball@fotball.no
Hålogaland Fotballkrets	www.fotball.no/haalogaland	haalogaland.fk@fotball.no
Indre Østland Fotballkrets	www.fotball.no/indre	iofk@fotball.no
Nordland Fotballkrets	www.fotball.no/nordland	nordland.fotball@fotball.no
Nordmøre og Romsdal Fotballkrets	www.fotball.no/nordmore	mrik@fotball.no
Oslo Fotballkrets	www.fotball.no/oslo	oslo.fotball@fotball.no
Rogaland Fotballkrets	www.fotball.no/rogaland	rogaland.fotball@fotball.no
Sogn og Fjordane Fotballkrets	www.fotball.no/sogn_fjordane	sof.fotball@fotball.no
Sunnmøre Fotballkrets	www.fotball.no/sunnmore	sunnmore.fotball@fotball.no
Telemark Fotballkrets	www.fotball.no/telemark	telemark.fotball@fotball.no
Troms Fotballkrets	www.fotball.no/troms	troms.fotball@fotball.no
Trøndelag Fotballkrets	www.fotball.no/trondelag	trondelag.fotball@fotball.no
Vestfold Fotballkrets	www.fotball.no/vestfold	vestfold@fotball.no
Østfold Fotballkrets	www.fotball.no/ostfold	ostfold.fotball@fotball.no

LITTERATUR/REFERANSER

NFFs Handlingsplan

Brosjyren "Fotballutdanning på 1-2-3"

NFFs Fotballederkurs I og II

NFFs Trener I-kurs

NFFs Trenerkoordinatorkurs (fire moduler a fire timer)

NFFs Spillerutviklingskurs

NFFs ulike enkveldskurs

www.fotball.no + den enkelte krets' hjemmeside

NFFs Barnefotballbrosjyre

NFFs Ungdomsfotballbrosjyre

NFFs Spillerutviklingsbrosjyre



Besøksadresse:
Norges Fotballforbund
Ullevaal Stadion
Sognsveien 75 J
0855 OSLO