

STATUSRAPPORT 2006

FORENINGSLEDERUDDANNELSE I HILLERØD KOMMUNE

- Denne rapport har fokus på eliteidræt
i Hillerød Kommune**

Organisations- og udviklingsprojekter i Hillerød kommune

Rapporten er udarbejdet i et samarbejde mellem
konsulentfirmaet **SportHouse** og Hillerød Kommune

Oktober 2006

Indholdsfortegnelse

Status for organisationsudviklingsprojekterne i Hillerød kommune	5
Formål.....	5
Baggrund	5
Vision 2008	5
Mønsterklubanalysen i korte træk.....	6
Hovedkonklusioner	7
Anbefalinger.....	8
Eliteklubberne	9
De 8 bånd	16
Indikatorer for lederkompetencer	25
Udviklingsplan.....	27
Bilag 1 - De 32 delområder - overblik.....	29
Bilag 2 – Mønsterklubanalysen i detaljer	30
Bilag 3 – Projektet i et historisk perspektiv.....	34

Status for organisationsudviklingsprojekterne i Hillerød kommune

Formål

Formålet med dette notat er at gøre status for den målrettede indsats, som Hillerød Kommune har iværksat omkring organisationsudvikling i foreningslivet. Projektet, der startede som pilotprojekt i fodboldklubberne, har nu bredt sig til andre idrætsgrene og eliteidrætten i Hillerød. Dette notat omhandler kun eliteklubberne i Hillerød. Analyserne sammenlignes med lignende analyser i København og Odense.

Erfaringerne skal give et grundlag for at afstikke den fremtidige strategi for udvikling og styrkelse af det organisatoriske niveau i foreningslivet i Hillerød Kommune.

Baggrund

Vision 2008

Rent politisk er der i Hillerød Kommune besluttet en vision, som rækker frem mod 2008, der fokuserer på foreningslivet. I visionen hedder det bl.a.:

"I Hillerød er det attraktivt at blive og være frivillig leder både for børn, unge og voksne".

Fritidskonference 1999

Det er denne vision, der ligger til grund for en del af det arbejde, som foregår netop nu i foreningslivet. Et andet afsæt var en konference som Hillerød Kommune afholdt i 1999 om kommunens forenings- og fritidsliv. Under emnet "gode voksne" drøftedes det, hvordan foreningerne kunne få bedre og flere ledere.

Et citat fra drøftelsen af emnet lyder således:

"Ledernes opgaver er i dag så mangeartede, at det simpelthen ikke kan forventes at en bestyrelsesformand kan rumme/evne alt dette. Vi skal erkende dette, og her ud fra skabe en vifte af (leder)uddannelses tilbud, eksempelvis om hvordan man laver arrangementer, hvordan en bestyrelse drives, hvordan man tager sig af den sociale del af foreningsarbejdet osv."

Idrættens Udviklingsråd

I forbindelse med oprettelsen af Idrættens Udviklingsråd besluttede rådet at lade Børn og Kultur udarbejde et notat med skitsering af de grundlæggende temaer for udvalgets arbejde. Notatet blev udarbejdet i oktober 2001 og fastholder vigtigheden af uddannelses- og kursusvirksomhed for kommunens foreningsledere. I oktober 2000 indgik Hillerød Kommune bl.a. en aftale med badmintonspilleren Poul Erik Høyer om, i en to-årig periode, at bistå Hillerød Kommune med råd og vejledning i idrætsanliggender, herunder bl.a. bidrage ved kurser og konferencer. Senere har Hillerød kommune ansat en idrætskonsulent, som nu er kommunens omdrejningspunkt i processen.

Hillerød Elite Idræt

Desuden er Hillerød Elite Idræt etableret. ”Det er et samarbejde mellem erhvervslivet, kommunen, uddannelsesinstitutioner og idrætsforeninger, der indgår i et forpligtende fællesskab om at udvikle eliteidrætten i Hillerød. Byens placering midt i hjertet af Nordsjælland giver sammen med byens nuværende udvikling indenfor erhvervsliv, uddannelse og kultur et potentiale til at give eliteidræt de bedste muligheder for at få succes!”¹

Visionsprocessen

I marts 2006 iværksatte Hillerød Kommune en visionsproces, der afsluttes i foråret 2007.

Mønsterklubanalysen i korte træk²

Mønsterklubanalysen er et grundigt eftersyn af klubbens ”her-og-nu” situation. Klubbestyrelsen forholder sig til i alt 135 udsagn og vurderer hvilket niveau klubben ligger på netop nu. I hvert udsagn skal der scores fra 1-5 point. Jo højere klubben skal score, jo grundigere dokumentation (eksempler på adfærd) skal foreligge. Der kan scores op til 1.000 point. Der arbejdes med en indsats- og en resultatside. Når analysen er færdig, er det synlige resultat en række røde, gule og grønne områder. De grønne områder indikerer, at man er Mønsterklub og de røde områder betyder, at man er et godt stykke fra.

¹ Hillerød Elite Idræts hjemmesiden: www.hillerodelite.dk/precent.html

² Læs mere detaljeret om Mønsterklubanalysen i bilag 2.

Hovedkonklusioner

I forhold til analyserne i de 7 eliteklubber i Hillerød kan følgende konstateres:

- ➔ Klubbestyrelser (1a-1e) – der er for mange driftsopgaver i bestyrelserne og for lidt strategi.
 - En stor del af klubbestyrelsesmedlemmerne er involveret i mange driftsopgaver. Set ud fra en ledelsesmæssig betragtning er det ikke hensigtsmæssigt i længden, da klubbestyrelsesmedlemmernes primære opgaver er overordnet, altså strategi, politikker, visioner m.v. En række klubber er meget sårbare, da afhængigheden af enkeltpersoner er stor.
- ➔ Spilleregler og strategi (2a-2e) - klubberne har meget lidt på skrift.
 - Der savnes arbejds- og jobbeskrivelser i de fleste af klubberne samt diverse politikker og strategier indenfor områder som: talentudvikling, eliteudvikling, kommunikation, fastholdelse og rekruttering.
- ➔ Hjælpere – indsats (3a-3e) - klubberne savner systematik i arbejdet.
 - Den manglende systematik og strategi for, hvordan hjælpernes indsats skal anerkendes. Der er stor fokus på rekruttering af hjælpere ofte på bekostning af fastholdelse af hjælpere. Kommunikationen mellem bestyrelse og medlemmer er kendetegnende ved en manglende politik/strategi for, hvor det skal gøres, hvilket betyder, at medlemmer har svært ved at finde ud af, hvad der foregår i bestyrelserne. Desværre, for der er gang i rigtig mange gode ting.
- ➔ Rutiner og processer (5a-5e) – Klubbernes "motorer" fungerer ikke optimalt.
 - De daglige rutiner i klubberne som kontingentopkrævning, budgetopfølgning, kommunikation kan forbedres betydeligt. Så længe de daglige rutiner ikke fungerer optimalt, bliver klubbestyrelserne nødt til at bruge uhensigtsmæssig meget tid på disse områder. Det betyder, at der bliver mindre tid til udvikling.
- ➔ Sportslige, sociale og økonomiske resultater (9a-9b) – der mangler elitekultur.
 - Eliteklubberne i Hillerød har ganske få topidrætsudøvere. Det betyder, at der endnu ikke er skabt en elitekultur.

Når vi sammenligner de 9 hovedområder i Mønsterklubanalyserne med tilsvarende analyser i København (6 klubber) og Odense (11 klubber) er gabet målt i % til at være Mønsterklub betydeligt mindre i Hillerød. Det betyder dog ikke, at man er i mål, men at vejen på nuværende tidspunkt er kortere, når vi tager en gennemsnitsbetragtning. I den sammenhæng er det vigtigt også at kigge på overblikbilledet, hvor detaljeringsgraden er langt større. Her udjævnes forskellene betydeligt.

Anbefalinger

På baggrund af analyserne i eliteklubberne og besøg i klubberne anbefaler Hillerød Kommune følgende i forhold til:

Klubberne

- ➔ Klubberne bør tænke ansættelse af en administrativ person, således at klubbernes motorer bliver mere velfungerende – eventuelt gennem samarbejde mellem flere klubber (klubbens "motor" er lig klubbens daglige rutiner)
- ➔ Klubberne bør udpege en person, der som sit eneste ansvarsområde har "Personalepleje af de frivillige"
- ➔ Klubbestyrelserne skal have en grundlæggende diskussion af, hvordan den fremtidige organisation skal se ud, herunder hvilke opgaver klubbestyrelsen skal løse fremover

Hillerød Elite Idræt (HEI)

- ➔ Udarbejdelse af en samlet politik og strategi for eliteidrætten i Hillerød, herunder eliteidrættens fremtidige udbygning af samarbejdet med HEI.
- ➔ Opstilling af krav og forventninger for, hvad der kræves for at være eliteklub i Hillerød. Hvor skal klubberne være i forhold til Mønsterklubanalysen?
- ➔ Sikre opprioritering af klubbernes fundament, hvis de skal indgå i samarbejde med HEI. Følgende bør indgå i fundamentet: Værdier og leveregler, afstemning af krav og forventninger til hinanden, talent- og elitepolitik/-strategi, arbejdsbeskrivelser, kommunikationspolitik/-strategi og udviklingsplan
- ➔ Årligt seminar for det organisatoriske niveau (for den samlede klubbestyrelse) omkring relevante emner og for at danne netværk.
- ➔ Synliggørelse af støttekonceptet herunder oplysning om, hvem HEI har indgået sponsoraftaler med samt beløbsstørrelse.
- ➔ Løbende opdatering af HEIs hjemmeside
- ➔ Større sammenhæng mellem HEIs intentioner og det klubberne iværksætter i det daglige arbejde.

Eliteklubberne

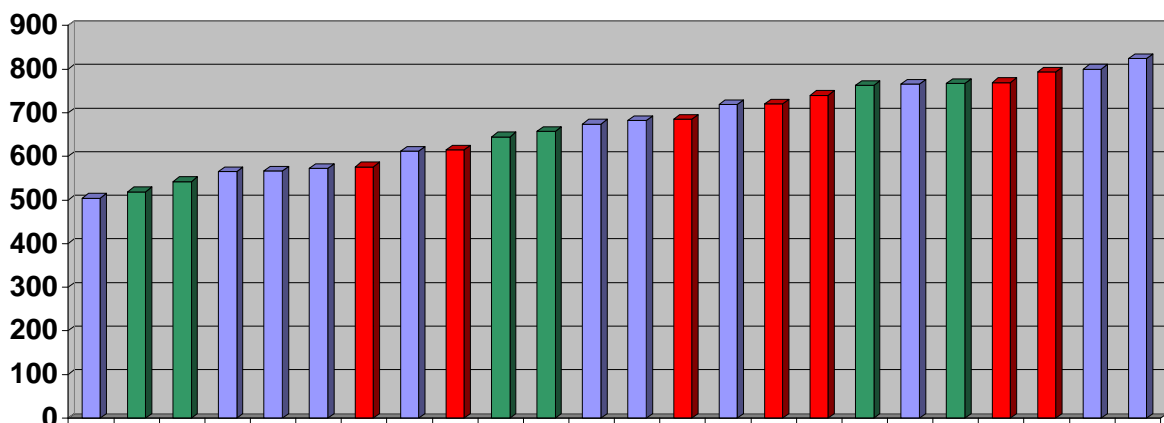
Indtil videre har 7 eliteklubber i Hillerød gennemført Mønsterklubanalysen. Det er følgende:

- ➔ Hillerød Badminton.
- ➔ Hillerød Håndbold.
- ➔ Hillerød Orientering.
- ➔ Hillerød Atletik.
- ➔ Hillerød Bordtennis.
- ➔ Hillerød Judo.
- ➔ Ålholm Vægtløftning.

I det følgende sammenlignes resultaterne i de 7 Hillerød klubber med 17 andre klubber i København og Odense, som også har elitestatus.

De 7 eliteklubber i Hillerød har scoret fra 576 til 793 point. Det giver et gennemsnit på 700. Hvis vi sammenligner med de 17 øvrige eliteklubber ser fordelingen af point således ud:

Figur 1 Eliteklubber - Pointfordelingen i Mønsterklubanalysen

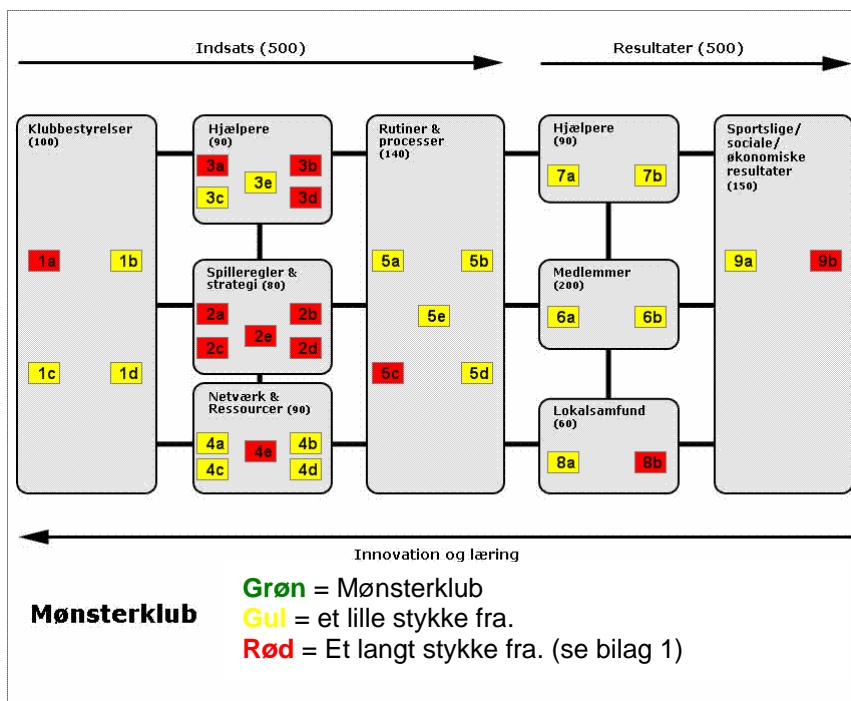


* Dem der er markeret med grønt er Københavnske klubber, rødt er Hillerød klubber, og blå Odense klubber.

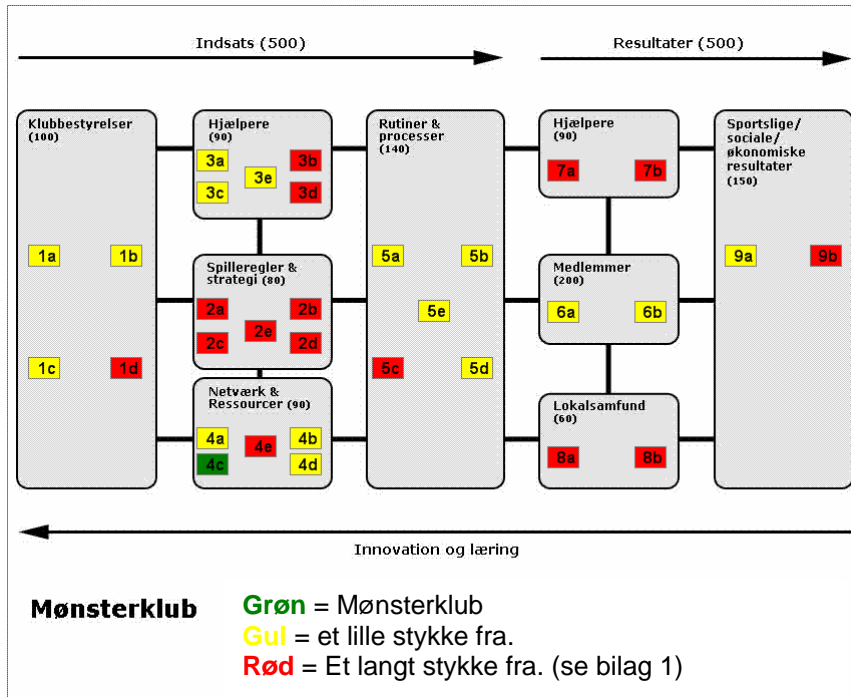
Som det fremgår af figur 1, er der stor forskel i pointfordelingen. Den går fra 504 som laveste til 824 point som det højeste. Det giver en gennemsnit på 670. De 24 klubber er kendetegnende ved, at udgangspunktet, for at de er eliteklubber, er deres sportslige resultater/placeringer og ikke deres organisatoriske niveau. Der er en række af klubberne, som har opbygget en fornuftig organisation, men hvor der stadig er et udviklingspotentiale og andre, hvor det kan konstateres, at de sportslige resultater ikke er kommet på grund af klubbens organisatoriske niveau. Her er det andre mere eller mindre tilfældige faktorer fx en dygtig træner eller et særligt talentfuldt kuld, der har skabt de sportslige resultater. I det følgende går vi mere i dybden med at se på, hvad Mønsterklubanalyserne viser.

I det følgende (figur 2, 3 og 4) sammenlignes de gennemsnitlige resultater målt på delområder i de 3 kommuner.

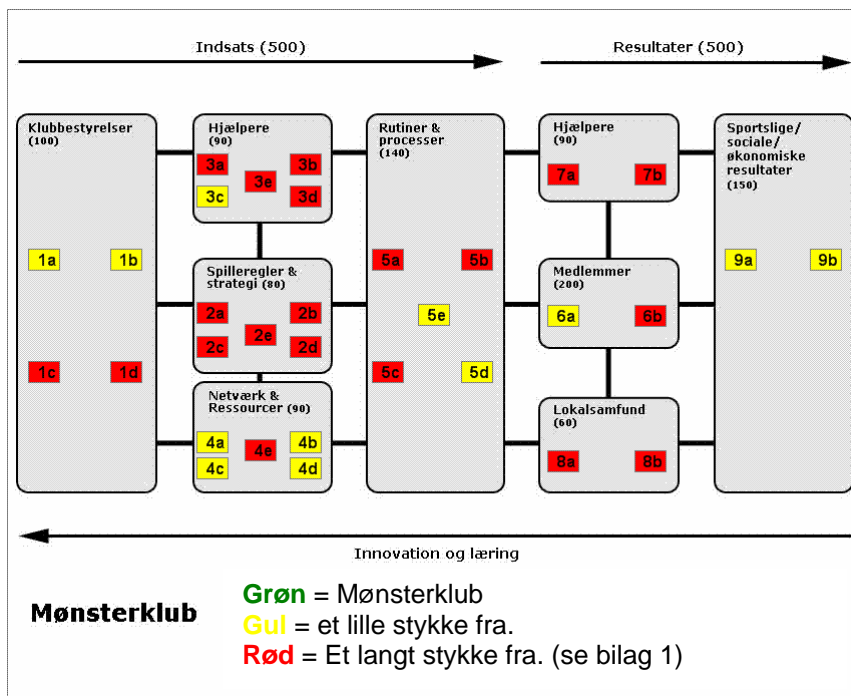
Figur 2 Eliteklubber i Hillerød - Overbliksbillede



Figur 3 Eliteklubber i Odense – Overbliksbillede



Figur 4 Eliteklubber i København - overbliksbillede



Hvis vi først ser på de 7 eliteklubber i Hillerød (figur 2), kan vi konstatere følgende:

For indsats siden er det kendetegnende, at klubberne stort set intet har på skrift (2a-2e – spilleregler og strategi) fx arbejds- og jobbeskrivelser eller politikker fx børne-, doping-, rekrutterings-, fastholdelses-, talent- og elitepolitik. Det betyder, at klubberne kan få store problemer, når andre skal tage over, fordi den viden, der er i klubberne, forsvinder, når de pågældende bestyrelsesmedlemmer takker af. Klubberne har generelt svært ved at finde og involvere hjælpere til de mange arbejdsopgaver. Det betyder, at alt for mange opgaver, især driftsopgaver, havner i bestyrelsen med det resultat, at der stort set ikke er tid til at bedrive ledelse. Det handler primært om brandslukning og om dagen i morgen. Det får den konsekvens, at der er meget lidt tid til at arbejde med visioner, mål og strategi. De manglende politikker betyder manglende kontinuitet i klubbens arbejde. Arbejdet bygger for meget på enkeltpersoners indsats og tanker. Der mangler fælles retning for, hvor klubben skal hen.

Klubbernes motorer (5a-5e – rutiner og processer) fungerer ikke optimalt. De manglende strategier og visioner gør, at der er alt for lidt fokus på dette område. Det betyder, at de daglige rutiner er ikke-eksisterende og samtidig bliver tiltag ikke evalueret, så man kan lære af sine erfaringer. Problemerne omkring motoren bevirker, at kommunikationen fra klubbestyrelsen til hjælpere, medlemmer, forældre og trænere er mangelfuld og tilfældig. Det kan i sidste ende få afgørende betydning for, hvor længe det er muligt at fastholde disse grupper. En af de måder klubberne kan styrke motoren på, er ved at ansætte en forretningsfører, som kan løse en del af de administrative opgaver og derved løfte dem ud af bestyrelsen, som i stedet kan koncentrere sig om de strategiske opgaver. Især i de klubber, der ønsker at satse helhjertet på eliteområdet, er det nødvendigt at generere økonomi til at ansætte folk på nøgleposter, da opgaverne og kravene til en eliteklub i dag er enorme. Der er intet, som tyder på, at kravene i fremtiden bliver mindre - tværtimod – de skærpes bl.a. som følge af den større mediebevågenhed og dermed økonomiske fokus på eliteidræt. Hvis det lykkes for kommunen at blive såkaldt elitekommune, skærpes kravene yderligere.

I forlængelse af klubbernes motorer ligger 3a-3e (hjælpere). Analyserne viser, at klubberne har store problemer med at få struktur på arbejdet. Der mangler en systematik i den måde arbejdet gøres på. Det resulterer i problemer med at rekruttere hjælpere og fastholde dygtige trænere. Der er heller ikke nogen strategi for, hvordan hjælpernes indsats skal anerkendes. Den har karakter af at være tilfældigt. Det betyder ligeledes, at trænerens og hjælperens kompetencer ikke udvikles systematisk. Klubberne er ikke karakteriseret ved at udfærdige længerevarende udviklingsforløb for trænere. Det er som om der er størst fokus på rekruttering af dem, mens fastholdelse af trænere er et forsømt område. Det betyder, at meget få klubber har en rød tråd i deres udviklingsarbejde på det sportslige område.

Kommunikationen mellem klubbestyrelse og resten af klubben halter i de fleste klubber. Der er ingen tvivl om, at en kommunikationspolitik/-strategi vil være et nyttigt værktøj. Det vil skabe klarhed over, hvordan kommunikationen skal foregå. bl.a. hvordan bestyrelsens beslutninger kommunikerer ud i organisationen. Der skal være klare retningslinjer for, hvem man går til som medlem, hvis der er spørgsmål. Ofte er det formanden, spørgsmålene havner hos eller måske får de lov til at suse rundt i cafeteriet eller omklædningsrummet. Tingene kan herefter ofte udvikle sig til konflikter eller utilfredshed.

Yderligere et væsentligt hovedområde er 1a-1d (klubbestyrelser), hvor analysen viser, at der er behov for en betydelig indsats. Der er for lidt lederskab i klubbestyrelserne og for mange driftsopgaver. Klubbestyrelserne skal prioritere mere tid til udvikling af strategier, målsætninger, visioner og værdier. Det er også klubbestyrelsen, der skal tage skridt til at udarbejde en bredde- og elitepolitik, således at der i klubben er en afklaring af, hvad den vil med bredden og eliten. Klubbestyrelserne skal bruge mere tid på at kigge fremad og sætte retning end til at foretage brandslukning. Helt grundlæggende kan det udtrykkes ved, at klubberne mangler et fundament. Et fundament, der er gearret til løbende udskiftning og konstante forandringer. Så længe fundamentet ikke er i orden, vil mange glimrende og lovende initiativer få kort levetid. Fundamentet er for skrøbeligt.

Hvis vi sammenligner med eliteklubberne i Odense (figur 3) – de såkaldte lokomotivklubber, viser det, at klubberne i Hillerød og i Odense på indsatssiden scorer meget ens. Dog scorer Odense en smule højere på 3a-3e (hjælpere) og 4a-4e netværk og ressourcer. Til gengæld er billedet omvendt, hvis vi ser på resultatområdet under 7a-7b (hjælpere). Det kunne indikere, at hjælpere og trænere udtrykker større tilfredshed i Hillerød-klubberne og der er en noget mindre udskiftning blandt hjælpere i Hillerød end i de øvrige eliteklubber. På området 8a-8b (lokalsamfund) scorer klubberne i Hillerød en smule højere, hvilket selvfølgelig kan hænge sammen med byernes størrelse. Det kan betyde, at klubberne spiller en langt mere samlande rolle i Hillerød.

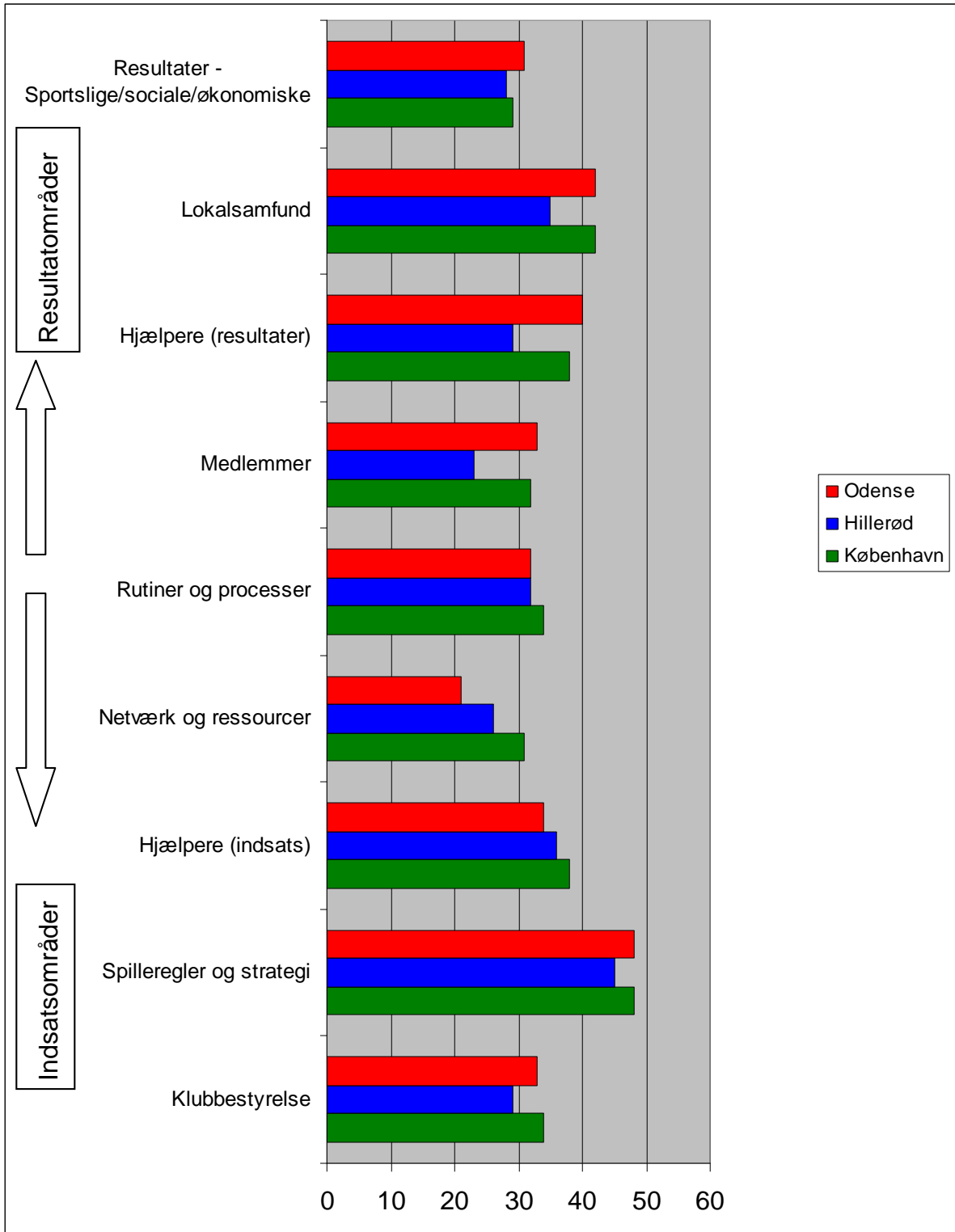
Hvis vi inddrager resultaterne fra de københavnske klubber (figur 4), kan det, når vi ser på det gennemsnitlige billede konstateres, at Hillerød-klubberne scorer en del højere end klubberne i København. På indsatssiden kommer det især til udtryk på området 5a-5e (rutiner og processer) og i lidt mindre grad under 3a-3e (hjælpere) samt 1a-1e (Klubbestyrelser). På resultatsiden scorer Hillerød en del højere på område 7a-7b (hjælpere) og en smule højere på 6a-6b (medlemmer) og 8a-8b (lokalsamfund), mens klubberne i København scorer højere på området 9a-9b (sportslige, sociale og økonomiske resultater).

Når vi ser på det sportslige område eksisterer der blandt de københavnske klubber langt mere elitekultur og i flere af klubberne er der udøvere på absolut topplan – i nogle tilfælde også internationalt. Den massive satsning på styrkelse af det organisatoriske niveau i København vil, givetvis i løbet af et par år, kunne aflæses både på det strategiske og det sportslige niveau i klubberne.

Hvis vi går et trin dybere i sammenligningen af de 3 grupper af eliteklubber og ser på gabet til at være Mønsterklub, får vi følgende billede:

Figur 5 Gab målt i % til at være Mønsterklub på de 9 hovedområder

Note til Figur 5: Der hvor søjlerne er lavest (gabets er mindst), er hvor man er tættest på at være Mønsterklub.



Ud af de 9 hovedområder i Mønsterklubanalysen er det helt klart indenfor området "Spilleregler og strategi", at der er det største gab (målt i pct.) blandt samtlige eliteklubber.

Generelt set er der ligeledes tale om betydelige gab indenfor områderne:

- ➔ "Rutiner og processer". Den daglige drift og forretningsgang savner stabilitet og effektivitet.
- ➔ "Hjælpere" både på indsats- og resultatsiden. Klubberne er ikke i tilstrækkelig grad i stand til at rekruttere et tilstrækkeligt antal, hvilket kan hænge sammen med de manglende beskrivelser på arbejdsopgaver.
- ➔ "Klubbestyrelse" – her taler vi om at opstille visioner, mål, værdier m.v. Klubbestyrelsen sætter retning og er ansvarlig for ressourcer.
- ➔ "Lokalsamfund" – klubberne har tilsyneladende svært ved at få fodfæste lokalt og være en del af nærområdet. Samarbejdet med andre foreninger og institutioner kunne med fordel udbygges.

Dette er områder, som klubbestyrelserne bør sætte fokus på, da flere af dem, er afgørende for om klubben på længere sigt kan udvikle en eliteorganisation.

Når vi kigger på 9 hovedområder, kan det konstateres, at de københavnske klubber har et større gab målt i % til at være Mønsterklub på alle 5 områder på indsatsiden i forhold til Hillerød og Odense. På områderne klubbestyrelse og strategi samt spilleregler og strategi har Hillerød klubberne det mindste gab. På resultatsiden har klubberne i Hillerød det mindste gab på alle 4 områder i forhold til København og Odense. Gabet er væsentligt mindre på områderne: Lokalsamfund, hjælpere og medlemmer.

Hvis vi overordnet set betragter de 9 hovedområder, er Hillerødklubberne rigtig godt med i forhold til København og Odense, men der er stadig et stort stykke arbejde, som skal gøres for at blive Mønsterklub på de afgørende områder. Det er dog vigtigt, at de 32 delområder, som vi tidligere har kigget på, inddrages i det samlede billede før den endelige konklusion drages og de næste tiltag for indsats gøres. Ved at inddrage konklusionerne fra overblikbillederne er der langt større mulighed for at målrette indsatsen.

De 8 bånd

I Mønsterklubben arbejdes med 8 såkaldte bånd. De 8 bånd binder de 9 hovedområder sammen i Business Excellence Modellen. Båndene ligger på tværs i modellen og overlapper hovedområderne. De 8 bånd har følgende overskrifter:

- ➔ Lederskab.
- ➔ Læring og forbedring.
- ➔ Medlemsfokus.
- ➔ Rutiner og fakta.
- ➔ Udvikling og involvering af hjælpere.
- ➔ Resultatorienteret.
- ➔ Partnerskab.
- ➔ Ansvar lokalt.

Det er disse 8 bånd, der binder Mønsterklubanalysen sammen. I analysen spørges ind til fakta fra alle mulige vinkler og det er disse vinkler/detaljer, som de 8 bånd samler op på. De 8 bånd er med til at give et nuanceret billede af, hvad det præcist er for områder en klubbestyrelse kommer til at arbejde med, når de vælger indsats.

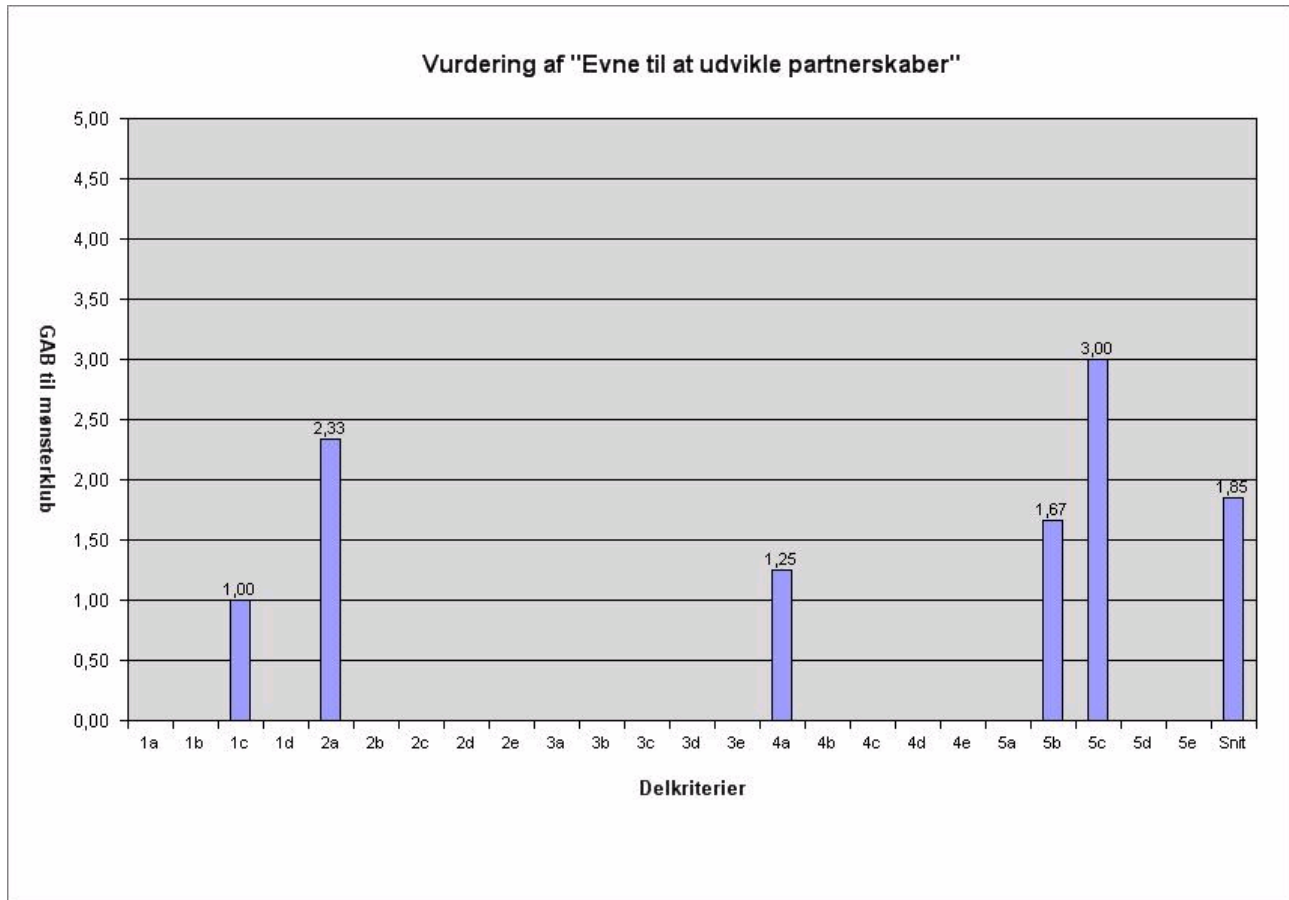
Når vi går et niveau dybere i Mønsterklubanalysen og ser på de 8 bånd, har eliteklubberne i Hillerød særlige udfordringer indenfor følgende tre bånd:

- ➔ Evne til at udvikle partnerskaber.
- ➔ Evne til at være resultatorienterede.
- ➔ Medlemsfokus.
- ➔ Udvikling og involvering af hjælpere.

Hvis vi ser på båndet "Evne til at udvikle partnerskaber" (figur 6) er det på delområdet "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c). Det handler om at kende medlemmernes behov, så deres forventninger kan indfries. Det handler også om regelmæssigt at afholde medlemsmøder samt bruge sparringspartnere uden for foreningen. Klubbestyrelsen bør også i forhold til det bånd have fokus på "Spilleregler og strategier tager udgangspunkt i medlemmernes nuværende og fremtidige behov og forventninger" (2a) og "Processer og rutiner forbedres løbende" (5b). Det første område ligger fint i forlængelse af 5c. Klubbestyrelsen skal i dialog med medlemmerne om, hvilken retning klubben skal gå. Det andet område (5b) er en nødvendighed for at overleve i den hårde konkurrence, der er på eliteområdet. Det handler bl.a. om at have en opdateret og velfungerende dagligdag. En klub med en velfungerende motor har større chancer for at tiltrække og fastholde medlemmer samt et afgørende afsæt for at arbejde med strategier og føre dem ud i livet. En velfungerende motor giver overskud for bestyrelsen til at beskæftige sig med det overordnede i stedet for brandslukning og dagligdagsudfordringer. Hvis klubberne ønsker at gå elitevejen er det afgørende, at der ryddes op på disse områder. Der er ingen tvivl om, at for nogle klubber vil det betyde en

helt anden måde at gøre tingene på. Det vil kræve store forandringsprocesser. Det handler bl.a. om at gøre op med ”vi plejer og sådan har vi altid gjort.....”.

Figur 6 Eliteklubber i Hillerød - evne til at udvikle partnerskaber.



Hvis vi sammenligner Hillerød klubberne med Odense/København (figur 7- de er her slået sammen) på båndet ”evne til at udvikle partnerskaber”, tyder noget på, at udfordringerne på disse områder er en smule større i Hillerød klubberne. Den største udfordring på dette bånd ligger også indenfor delområdet ”Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger”. Der er ingen tvivl om, at den travle hverdag gør, at medlemmerne ofte ikke bliver spurgt. Ved at inddrage medlemmerne mere og kende deres behov og forventninger, vil der være mulighed for at udvikle klubberne endnu mere og fokus på fastholdelse kan intensiveres. I disse år med stadig flere fritidstilbud, kan det være et afgørende område. En mulighed er at gennemføre systematiske tilfredshedsmålinger. Hvis disse iværksættes er det selvfølgelig altafgørende, at man som klubbestyrelse har tænkt sig at handle i forhold til resultaterne.

Figur 7 Øvrige eliteklubber - evne til at udvikle partnerskaber



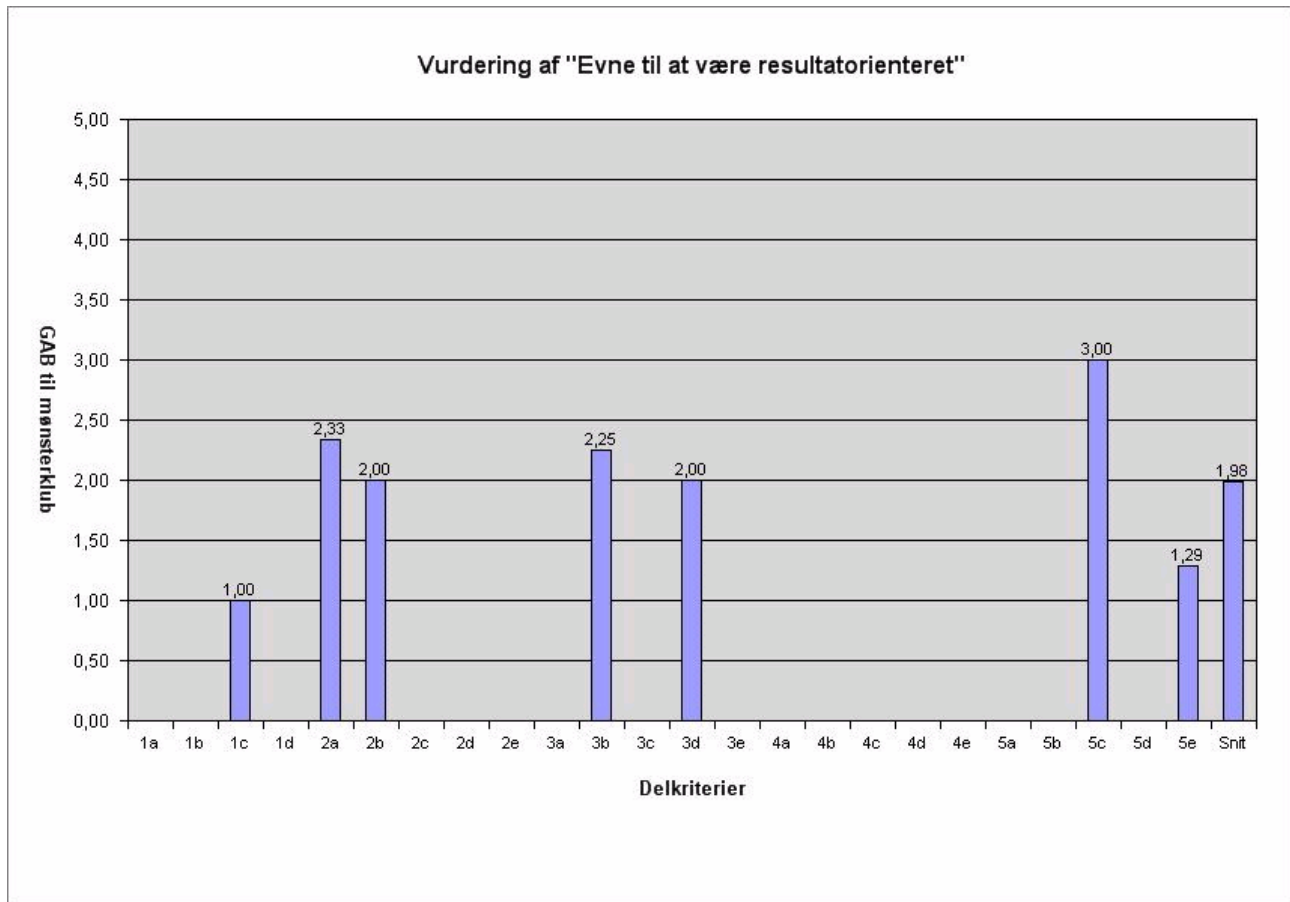
Hvis vi kigger på båndet "Evne til at være resultatorienteret" (figur 8), er der tale om et bånd, som har indflydelse på mange delområder. Det største gab finder vi igen under delområdet "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c), men klubbestyrelserne bør ligeledes have fokus på følgende 4 delområder:

- ➔ 2a – "Spilleregler og strategier tager udgangspunkt i medlemmernes nuværende og fremtidige behov og forventninger".
- ➔ 2b – "Spilleregler og strategier baseret på fakta".
- ➔ 3b – "Hjælpernes og trænerens viden og kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes".
- ➔ 3d – "Der foregår kommunikation og dialog i klubben mellem klubbestyrelse, hjælpere, trænere og medlemmer".

Ovennævnte er områder, hvor det er nødvendigt som klubbestyrelsen at have en strategi, således at det er en del af den måde, hvorpå klubbestyrelsen leder klubben. Det betyder, at der skal stilles skarpt på, hvor man vil hen og på den baggrund udarbejde en strategi for

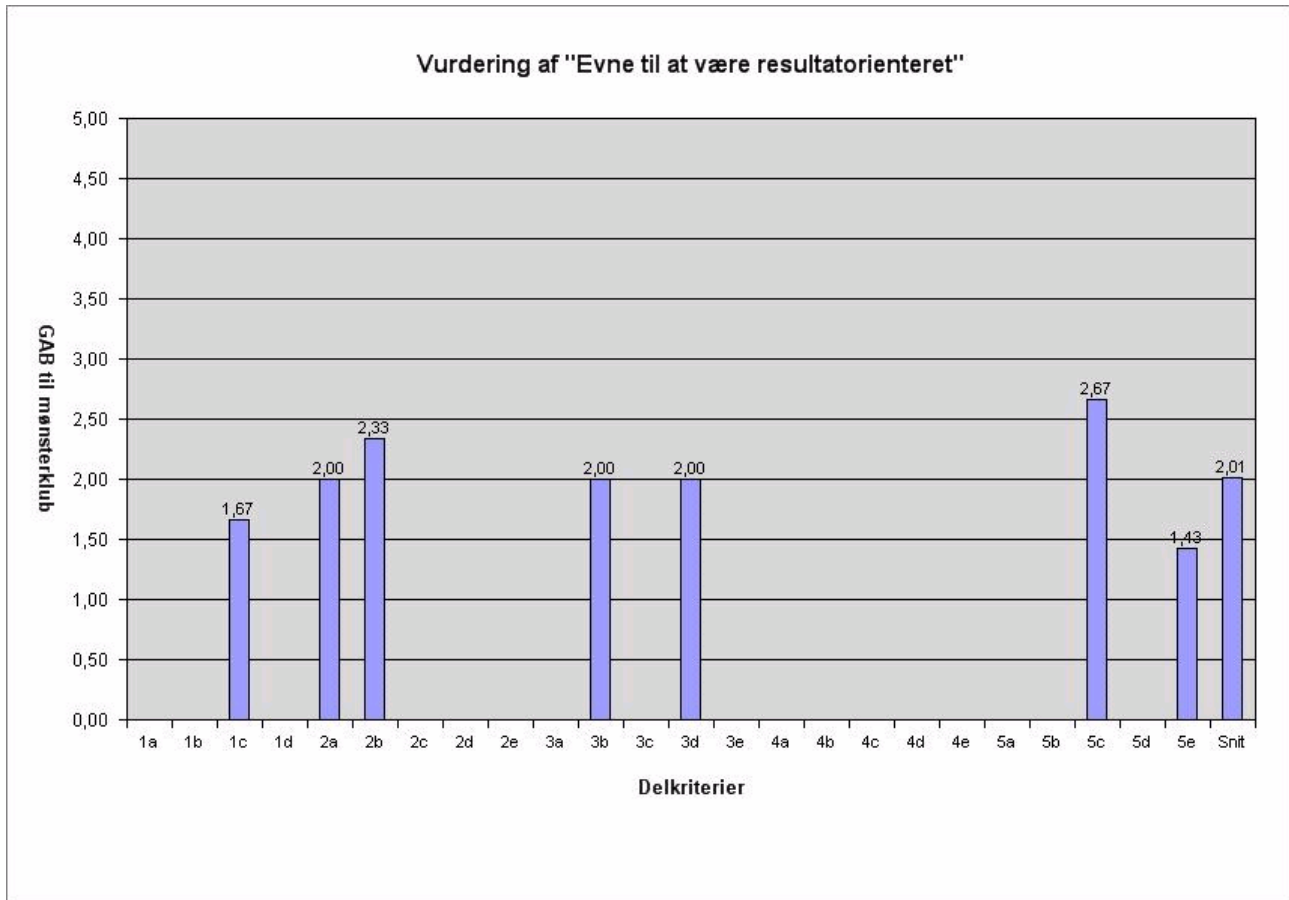
at nå målet. Herudover handler det om åbenhed fra klubbstyrelsen, så den løbende har føling med de behov, der er hos hjælpere, trænere og medlemmer. Når beslutninger tages, skal der skabes et så godt grundlag som muligt. Det vil i denne sammenhæng bl.a. betyde, at beslutninger skal baseres på fakta og ikke tro og fornemmelser.

Figur 8 Eliteklubber i Hillerød - evne til at være resultatorienteret



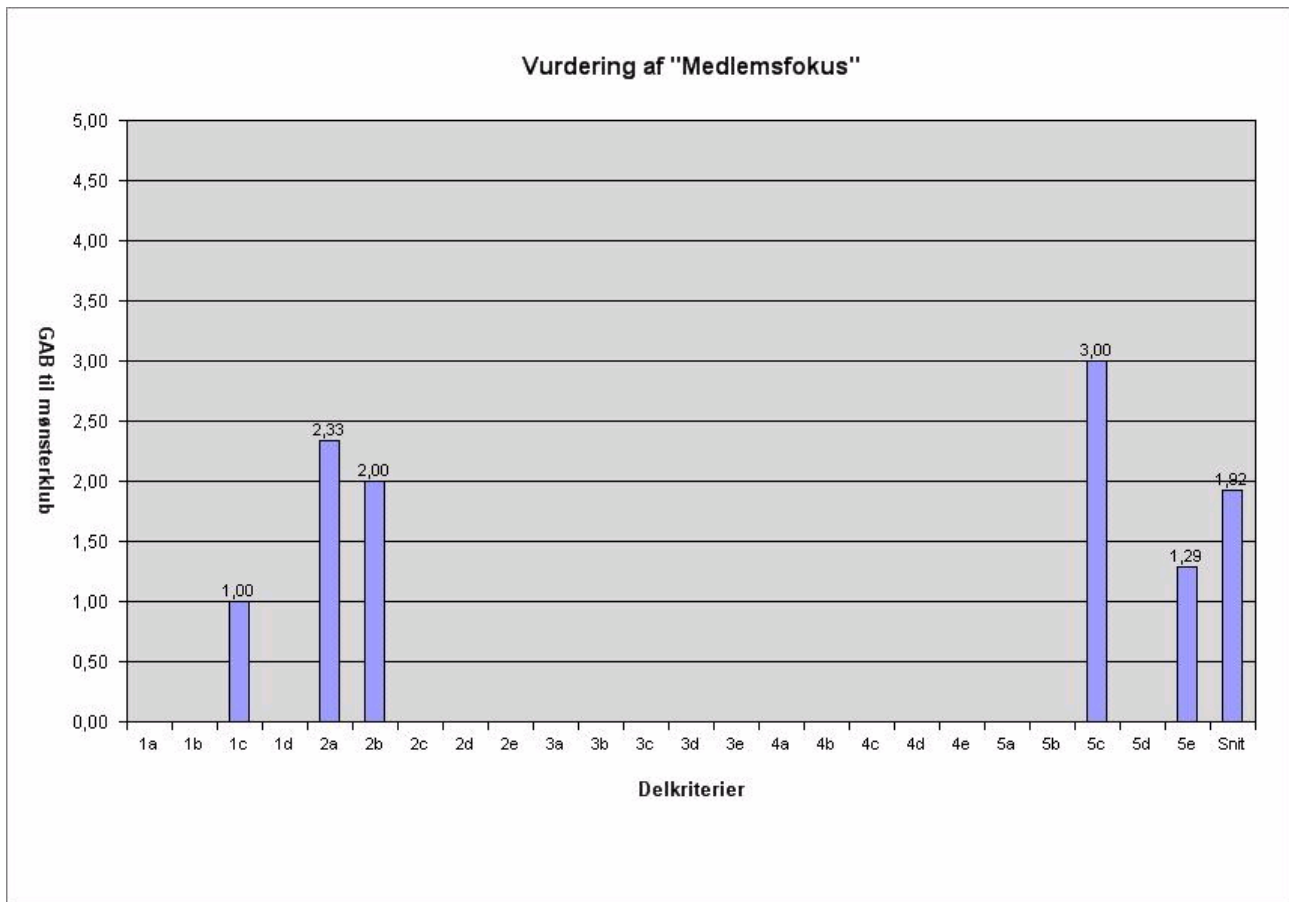
I forhold til eliteklubberne i København/Odense (figur 9 – slået sammen) er udfordringerne nogenlunde de samme. Det vil sige, at det især er på områderne: "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c), "Spilleregler og strategier tager udgangspunkt i medlemmernes nuværende og fremtidige behov og forventninger" (2a), "Hjælpernes og trænernes viden og kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes" (3b), at der skal sættes ind.

Figur 9 Øvrige eliteklubber - evne til at være resultatorienteret



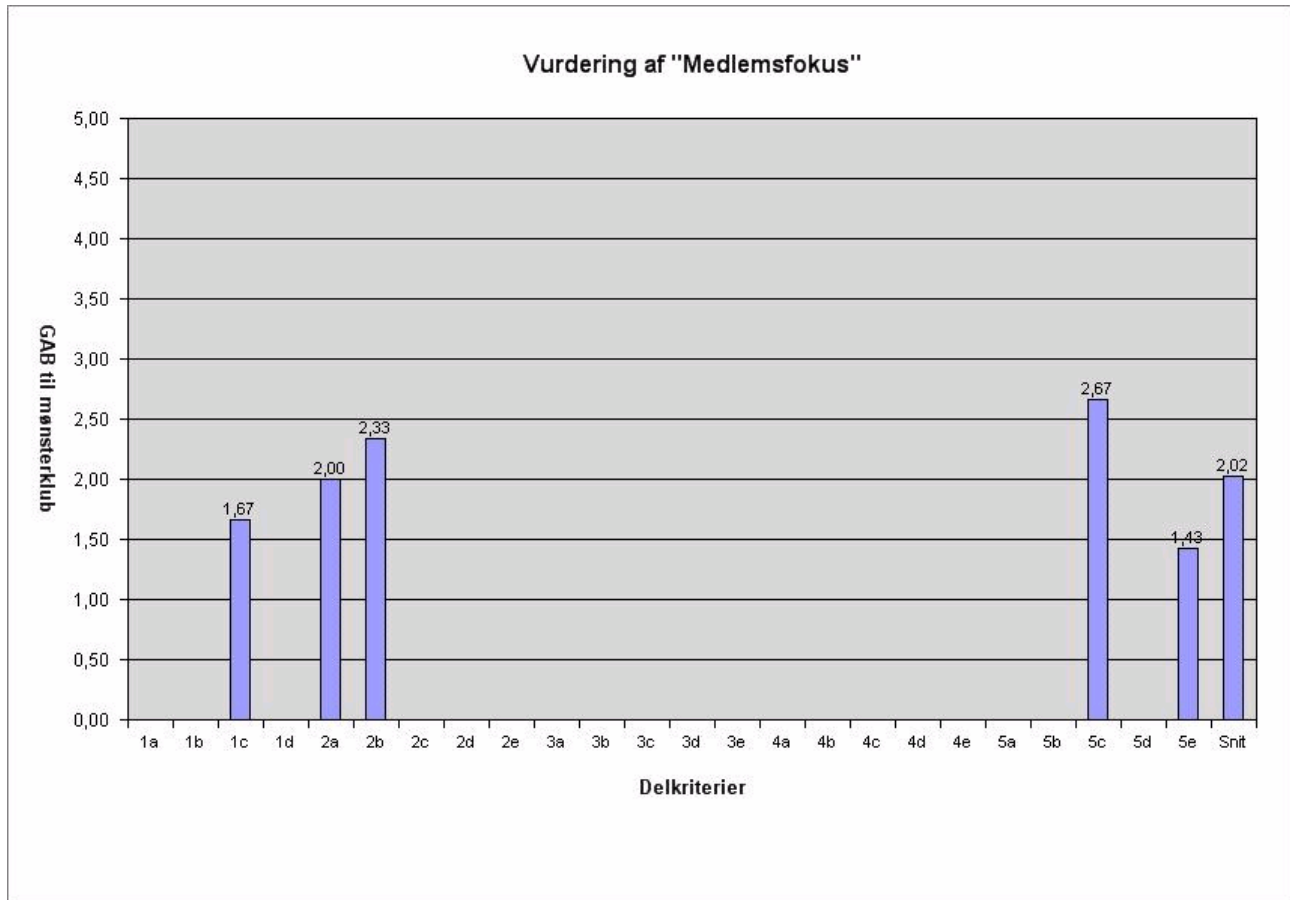
I forlængelse af figur 6 og 8 er der tale om et betydeligt gab, når vi ser på båndet "Medlemsfokus" (figur 10). Det største gab finder vi under delområdet "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c), men klubbestyrelsen bør have fokus på "Spilleregler og strategier tager udgangspunkt i medlemmernes nuværende og fremtidige behov og forventninger" (2a). Helt klart endnu et signal om, at klubbestyrelsen skal kigge ud i klubben og lytte til både medlemmerne, hjælperne og trænerne. Dybest set virker det som, at klubbestyrelserne mangler viden om, hvad medlemmerne mener om klubbestyrelsens arbejde, medlemstilbud, faciliteter m.v.

Figur 10 Eliteklubber i Hillerød – medlemsfokus



Tendensen er den samme hos eliteklubberne i København/Odense (figur 11 – slået sammen), dog er gabet en smule større hos klubberne i Hillerød på området: "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c).

Figur 11 Øvrige eliteklubber – medlemsfokus



En af de helt store udfordringer i eliteklubberne er omkring båndet "Udvikling og involvering af hjælpere". Sammenligningen viser, at udfordringerne er større i København/Odense (figur 13 – slået sammen) i forhold til Hillerød. Men det er et område, som bør have stor bevågenhed alle 3 steder.

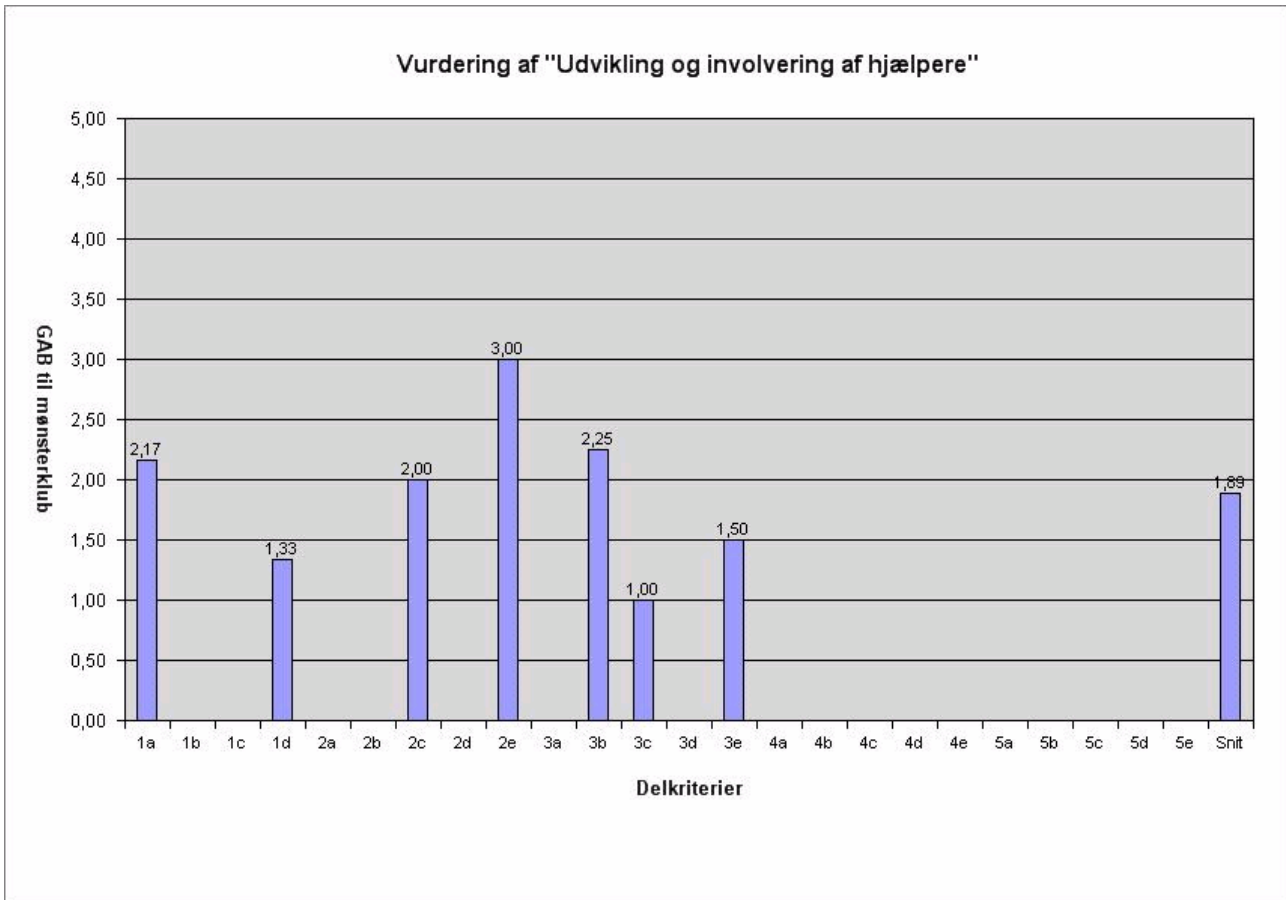
Af figur 12 fremgår det, at gabet i Hillerød er størst på delområdet "Spilleregler og handlingsplaner kommunikeres og implementeres" (2e). Men også på en række andre delområder bør klubbestyrelserne have fokus:

- ➡ 3b – "Hjælpernes og trænerens viden og kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes".
- ➡ 2c – "Spilleregler, strategier og handleplaner udvikles, evalueres og opdateres".
- ➡ 1a – "Klubbestyrelsen udvikler visioner og værdier og er rollemodeller".

I København/Odense er udfordringerne størst inden for følgende områder: "Spilleregler og handlingsplaner kommunikeres og implementeres" (2e), "Spilleregler og strategier og handleplaner udvikles, evalueres og opdateres" (2c), "Klubbestyrelsen motiverer, støtter og anerkender klubbens hjælpere og trænere" (1d), "Hjælpernes og trænerens viden og

kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes" (3b) og "hjælpere og trænere belønnes og anerkendes" (3e).

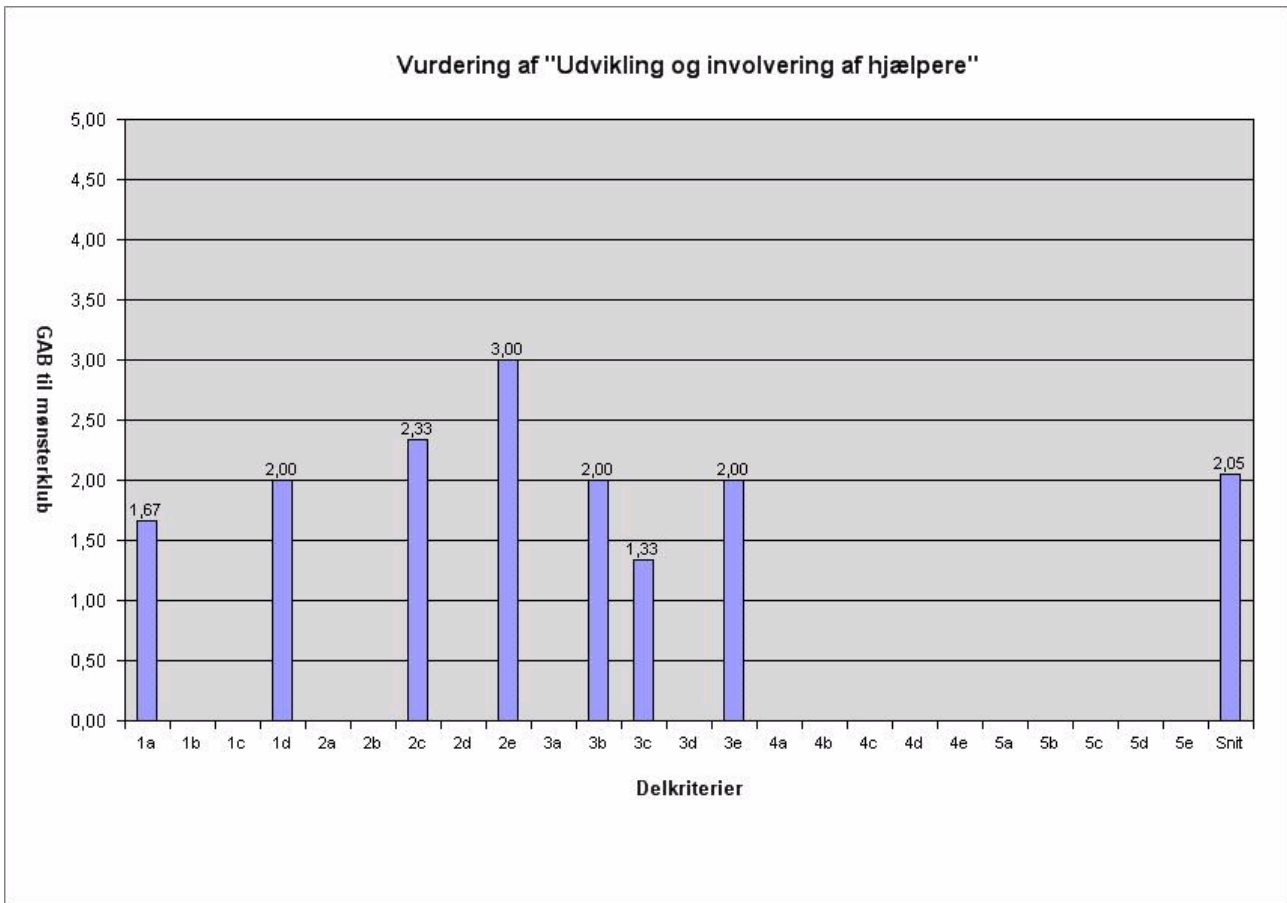
Figur 12 Eliteklubber i Hillerød - udvikling og involvering af hjælpere



I ovennævnte punkter er vi for alvor inde ved kernen og det er derfor afgørende, at klubbestyrelserne handler på områderne. Kun gennem et målrettet arbejde kan billedet ændres, men startskuddet skal komme fra klubbestyrelsen. Det er bestyrelsen, der skal sætte sig forrest i toget.

Omkring udvikling af de frivillige handler det om, at klubbestyrelserne bør tage punktet om personalepleje meget alvorligt, da det er en væsentlig faktor i at fastholde frivillige. Det er nemlig ikke en selvfølge at hjælperne er klar igen næste gang. Klubbestyrelserne bør i højere grad sørge for, at de frivillige kan bruge foreningerne til personlig udvikling og her tænke på, hvad det er for kompetencer den frivillige kan udvikle i foreningen og bruge i sit private liv.

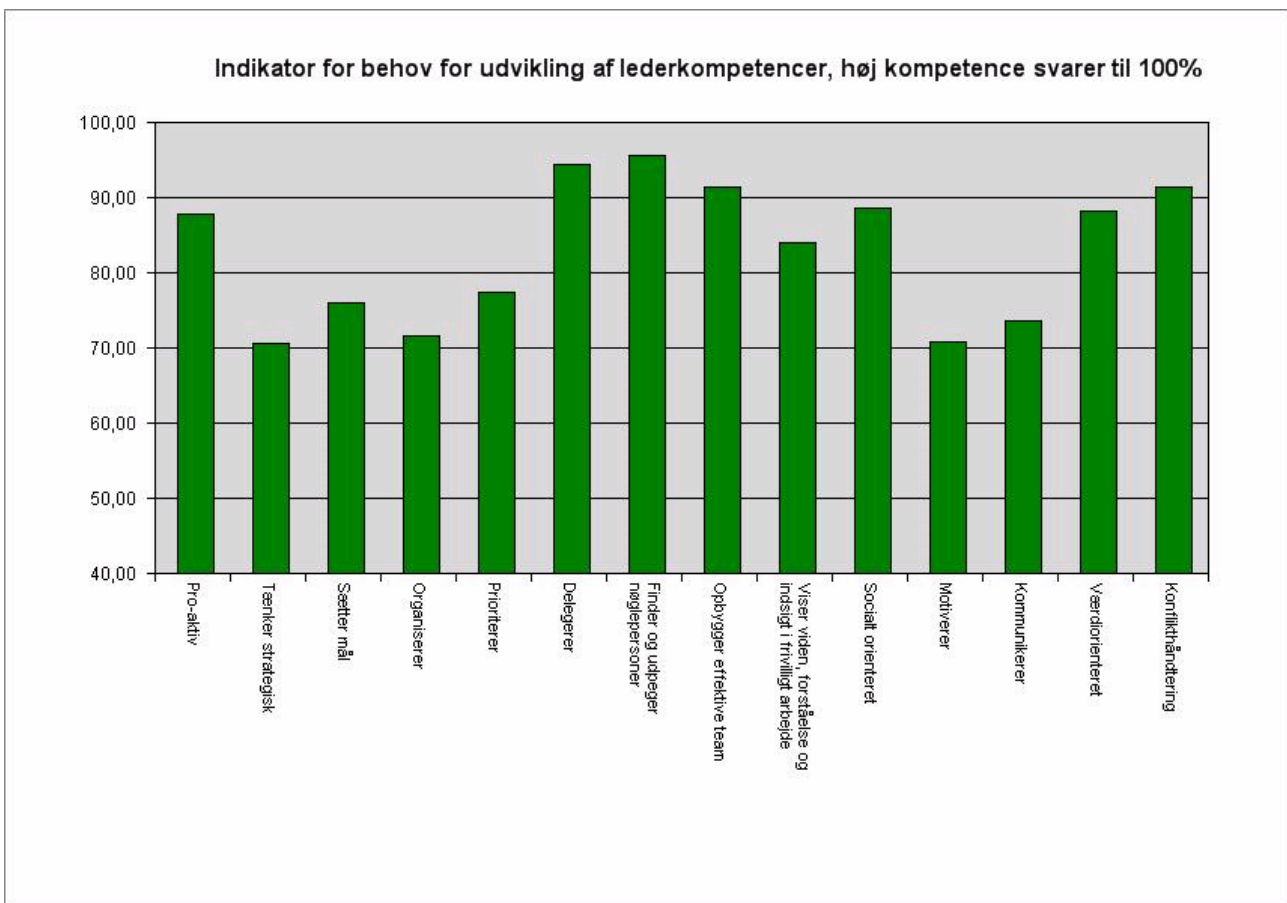
Klubbestyrelsen kunne overveje at have en personaleansvarlig for de frivillige! En person som sørger for, at kompetencerne løbende udvikles, så hjælperne er i stand til at møde de udfordringer, der kommer. Noget tyder på, at det i dag foregår mere eller mindre tilfældigt, samtidig med at der tilbydes kompetenceudvikling i stedet for at stille krav om det.

Figur 13 Øvrige eliteklubber - Udvikling og involvering af hjælpere

Indikatorer for lederkompetencer

På baggrund af de svar, der gives i Mønsterklubanalysen udarbejdes en graf, der kaldes "Indikatorer for lederkompetencer". I forhold til den score klubbestyrelsen har givet, fortæller den om adfærden, som klubbestyrelsen udviser. Den siger nødvendigvis ikke noget om de kompetencer, som klubbestyrelsen besidder. I figur 14 og 15 sammenlignes "Indikatorer for lederkompetencer", i de 7 eliteklubber i Hillerød med de 17 øvrige eliteklubber. Fordelingen ser således ud:

Figur 14 Eliteklubber i Hillerød - Indikatorer for lederkompetencer



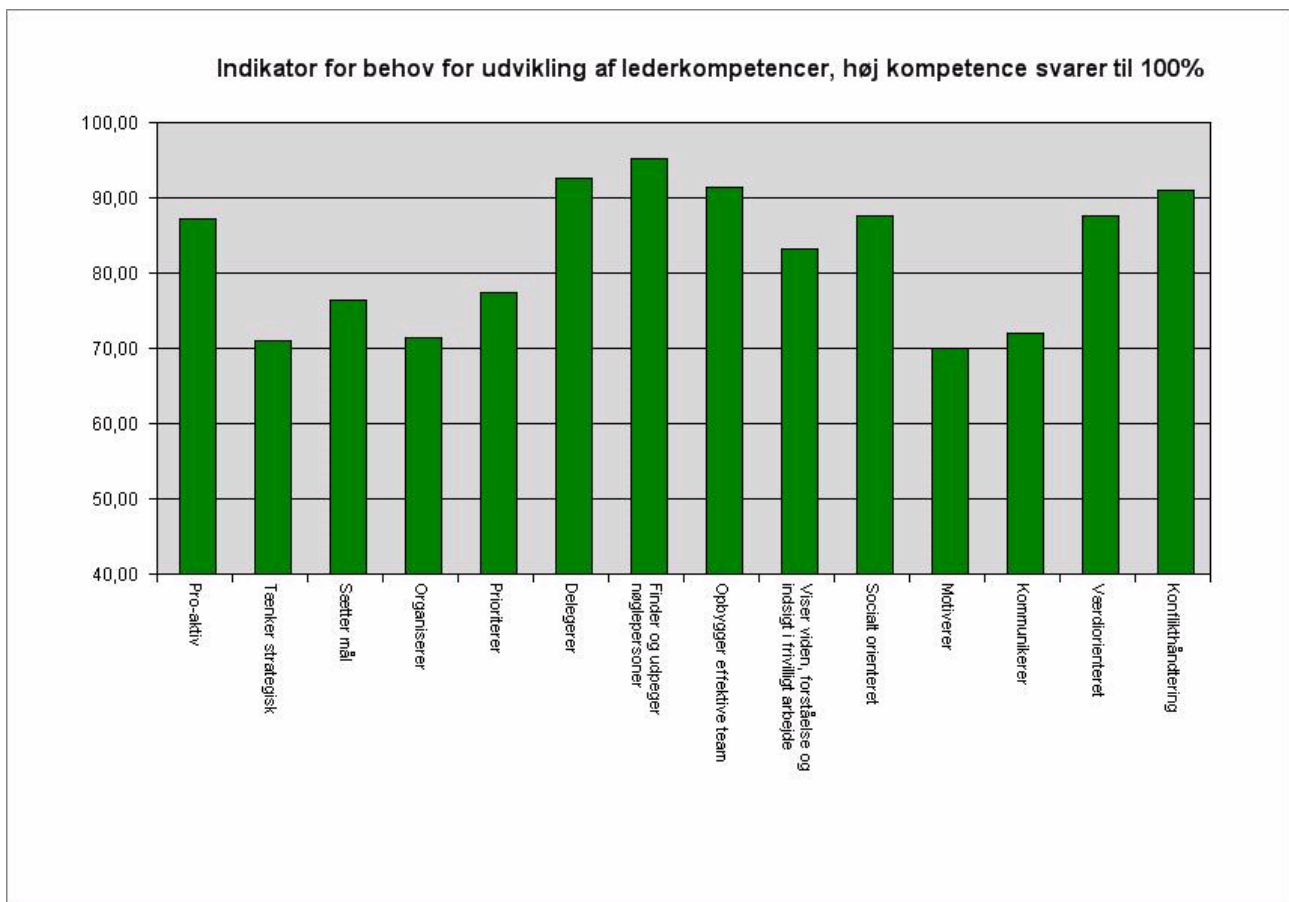
Sammenligningen (figur 14 og figur 15) er på et meget overordnet plan. Analyserne er stort set identiske. Tendensen for alle 3 geografiske områder er klar. På følgende 7 områder scores markant lavere:

- ➡ Tænker strategisk
- ➡ Sætter mål

- Organiserer
- Prioriterer
- Motiverer
- Kommunikerer

For alle 6 områder er det væsentlige ledelsesdiscipliner i forhold til klubbestyrelsesarbejde og måske afgørende ledelseskompetencer for at kunne matche de krav, der i dag og i fremtiden stilles til klubbestyrelser indenfor eliteidræt. En ide kunne være, at sammenligne med de reelle kompetencer fra Lederkompetenceanalyserne, for at se på, hvilket niveau kompetencerne har i dag blandt klubbestyrelsesmedlemmerne. Hvis kompetencerne ikke er til stede i tilstrækkelig grad, kunne et kompetenceudviklingsforløb iværksættes.

Figur 15 Øvrige eliteklubber - indikatorer for lederkompetencer

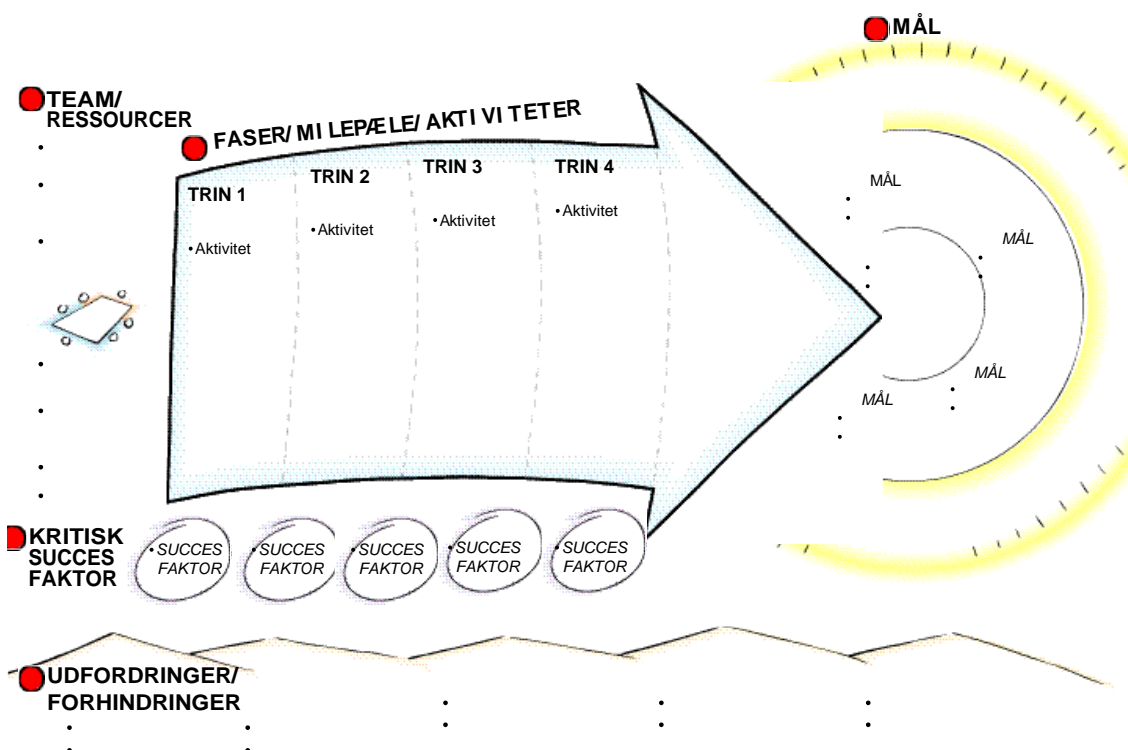


Udviklingsplan

Alle 7 eliteklubber har udarbejdet en udviklingsplan. Udviklingsplanen er en kørerplan for, hvor klubben vil hen de kommende 3 år. For hvert målområde er der et defineret delmål og aktiviteter til, hvordan klubben, når der hen. For hver opgave er der sat tidspunkt på, hvornår det skal være opnået. Der er ligeledes udpeget en person, som er ansvarlig for området.

Udviklingsplanen, inden processen går i gang ser således ud:

Figur 16 Udviklingsplan



SportHouse – © 24 20 20 49

Klubberne har typisk arbejdet med 4-5 målområder. Som det fremgår af tabel 1, er det mange af de samme områder, som optager klubberne. Ambitionerne er dog vidt forskellige, hvilket fremgår af den enkelte udviklingsplan. Udviklingsplanen er et dynamisk værktøj, som skal justeres løbende, men som udgangspunkt fastholdes målene. Det er tanken, at klubberne mellem år 2 og 3 fornyer Udviklingsplanen.

Tabel 1 – Hillerød - Klubberne målområder i Udviklingsplanen						
Målområder →	Økonomi	Socialt	Sportsligt	Faciliteter	Fastholdelse og rekruttering	Organisatorisk
Klub ↓						
Hillerød Håndbold	•	•	•			•
Hillerød Badminton	•	•	•			•
Hillerød Bordtennis	•	•	•			•
Hillerød Orientering		•	•		•	•
Hillerød Atletik	•	•	•	•		•
Hillerød Judo	•	•	•			•
Ålholm Vægtløftning	•		•	•		•

Bilag 1 - De 32 delområder - overblik

- 1 Klubbestyrelse.
 - 1a. Klubbestyrelsen udvikler visioner og værdier og er rollemodeller.
 - 1b. Klubbestyrelsen er personligt involveret i at sikre, at klubben ledes optimalt.
 - 1c. Klubbestyrelsen samarbejder med eksterne og interne interessenter.
 - 1d. Klubbestyrelsen motiverer, støtter og anerkender klubbens hjælpere og trænere.

2. Spilleregler og strategi.
 - 2a. Spilleregler og strategier tager udgangspunkt i medlemmernes nuværende og fremtidige behov og forventninger.
 - 2b. Spilleregler og strategier er baseret på fakta.
 - 2c. Spilleregler, strategier og handlingsplaner udvikles, evalueres og opdateres.
 - 2d. Spilleregler, strategier, og handlingsplaner udbredes effektivt i klubben.
 - 2e. Spilleregler og handlingsplaner kommunikeres og implementeres.

3. Hjælpere og trænere
 - 3a. Hjælpernes og trænerens indsats planlægges, styres og forbedres.
 - 3b. Hjælpernes og trænerens viden og kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes.
 - 3c. Hjælperne og trænere involveres aktivt og har ansvar.
 - 3d. Der foregår kommunikation og dialog i klubben mellem klubbestyrelse, hjælpere, trænere og medlemmer.
 - 3e. Hjælpere og trænere belønnes og anerkendes.

- 4 Netværk og ressourcer.
 - 4a. Eksterne alliancer.
 - 4b. Økonomi.
 - 4c. Bygninger, udstyr og materialer.
 - 4d. Teknologi.
 - 4e. Information og viden.

5. Rutiner (de mere administrative opgaver) og kerneprocesserne (træning og kampe).
 - 5a. Processer og rutiner styres og forbedres.
 - 5b. Processer og rutiner forbedres løbende.
 - 5c. Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger.
 - 5d. Medlemstilbud gennemføres som planlagt.
 - 5e. Medlemsrelationer styres og styrkes.

6. Resultater opnået overfor klubbens medlemmer.
 - 6a. Medlemmernes opfattelse.
 - 6b. Indikatorer for fremtidig medlemstilfredshed.

7. Resultater opnået overfor hjælpere og trænere.
 - 7a. Hjælperes og trænerens opfattelse.
 - 7b. Indikator for hjælpernes og trænerens tilfredshed i fremtiden.

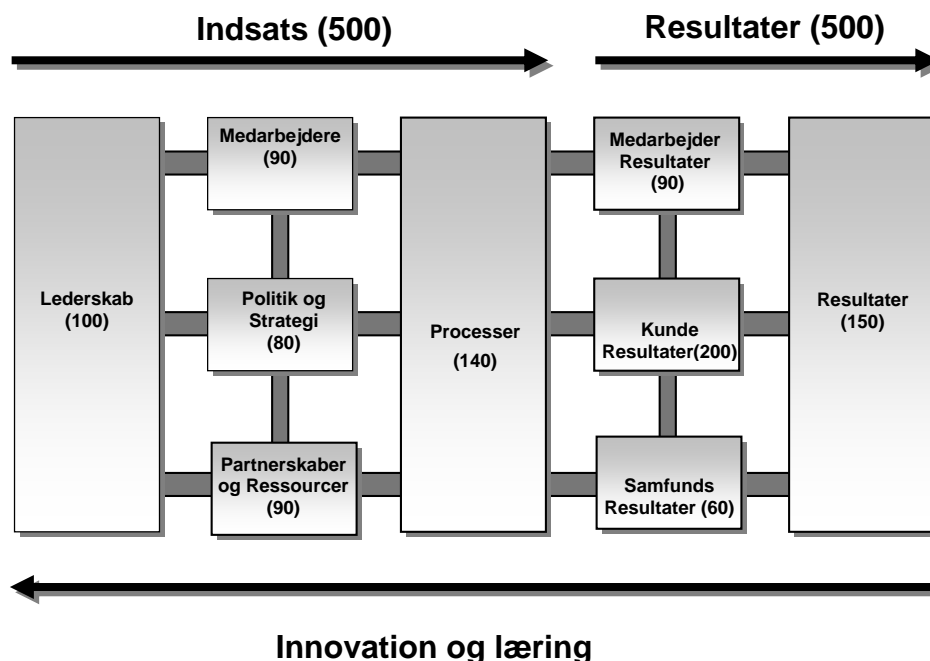
8. Resultater i lokalsamfundet.
 - 8a. Lokalsamfundets opfattelse
 - 8b. Indikator for fremtidige lokalsamfundsresultater

9. Sportslige/socialle/økonomiske resultater.
 - 9a. Resultater – sportslige/socialle/økonomiske.
 - 9b. Indikator for fremtidige resultater.

Bilag 2 – Mønsterklubanalysen i detaljer

Mønsterklubanalysen tager udgangspunkt i Den Danske Excellence Model 2000 eller Excellence Modellen (tidligere Business Excellence Modellen eller BE-modellen), som den kort kaldes, er en direkte oversættelse af "The EFQM Excellence Model". Den er opbygget ud fra en helhedsbetragtning for dermed at sikre, at alle facetter af organisationen og foreningen behandles på en struktureret måde. Vi har valgt at *læne* os op af modellen. I figur 1 præsenteres modellen, som den ser ud i sin oprindelige form. Præsentationen af modellen vil i første omgang indeholde begreber, der er tilpasset erhvervslivet/virksomheder. Sidst i dette afsnit præsenteres modellen i den form, som den er udviklet til i forbindelse med Mønsterklubanalysen.

Figur 1 Excellence Modellen.



De definerede elementer i modellen er basale, men kan ved brugen af modellen fortolkes i forhold til organisationens særlige vilkår. Det må nødvendigvis være sådan, idet der er mange forskellige måder, hvorpå man kan nå frem til Business Excellence. Excellence Modellen er delt op i en indsats- og en resultatside. Den er struktureret ud fra, at indsatsområderne skaber resultaterne. Der er naturligvis områder, der er umiddelbart tættere forbundet, men i hovedtræk fortæller modellen, at Medarbejderresultater, Kunderesultater, Samfundsresultater og Resultater frembringes gennem Medarbejdere, Politik og Strategi, Partnerskaber og Ressourcer samt Processer, drevet af Lederskab.

Pilene i modellen understreger dens dynamiske natur. De viser for det første, at indsats skal føre til resultater, og for det andet, at indsatserne hele tiden skal revideres via innovation og læring, som tilegnes igennem de opnåede resultater.

Excellence Modellen tager udgangspunkt i kunden, idet kunden foretager den endelige bedømmelse af produkternes eller ydelsernes kvalitet. Forståelsen af kundebehov og

–forventninger, samt hvordan der skabes yderligere værdi for kunden, er grundlæggende. Kunderesultater og faktorerne, der påvirker loyaliteten, måles og analyseres (Kriterium 6 - Kunderesultater).

Det forventes, at organisationens aktiviteter styres systematisk ud fra et procesperspektiv for at optimere værdiskabelsen. Processerne har ejere, og der er en grundlæggende forståelse af processerne, ligesom der er forebyggende forbedringsaktiviteter integreret i det daglige arbejde. Faktuelle målinger og information danner basis for den daglige ledelse (Kriterium 5 - Processer).

Dette forudsætter yderligere, at der eksisterer en kultur med fokus på løbende forbedringer. Fortsat læring og parathed til forandring er grundlaget for at blive bedre. Der skal opmuntres til nytænkning og innovation. Benchmarking (sammenligninger) anvendes som støtte for innovation og løbende forbedringer. Medarbejdernes fulde potentiale realiseres gennem et fælles sæt værdier samt en organisationskultur bygget på tillid og uddelegering af ansvar. Kommunikationen og involveringen er omfattende, og dette støttes af den enkelte medarbejders muligheder for at udvikle sine færdigheder og sin viden (Kriterium 3 - Medarbejdere og 7 - Medarbejderresultater).

Det er ledelsen, der udvikler organisationens kultur. Ledelsen skal sætte klare mål for organisationen samt styre organisationens ressourcer og indsats til opnåelse af Business Excellence (Kriterium 1 - Lederskab).

Dette indebærer fokus på organisationens styring, udnyttelse og vedligeholdelse af de samlede ressourcer indenfor det finansielle område, produktionsapparatet, informationsbehandlingen, teknologi, det intellektuelle område og såvel kunder som leverandører/partnere (Kriterium 4 - Partnerskaber og Ressourcer).

Samtidig udbredes strategier og politikker på en struktureret og systematisk måde på tværs af organisationen. Alle aktiviteter optimeres ud fra en fælles betragtning. Medarbejderes og lederes adfærd er i overensstemmelse med organisationens værdier, politikker, strategier og mål (Kriterium 2 - Politik og Strategi).

I modellen lægges der vægt på, at organisationen er resultatorienteret. Det vil sige, at de tiltag og initiativer, der arbejdes med, fører til resultater på både kort og langt sigt af såvel finansiell som ikke-finansiell art (Kriterium 9 - Resultater).

Endelig forventes det, at organisationen påtager sig et socialt ansvar i samfundet, og viser det ved en etisk tilgang til alle aktiviteter og stræber efter at gå længere end regler og juridiske krav kræver (Kriterium 8 - Samfundsresultater).

Vedvarende succes er altså afhængig af en afbalancering og tilfredsstillende af alle interessenters behov og forventninger (kunder, leverandører/partnere, medarbejdere, aktionærer og samfundet generelt) gennem en velbegrunnet, vedholdende og systematisk indsats.

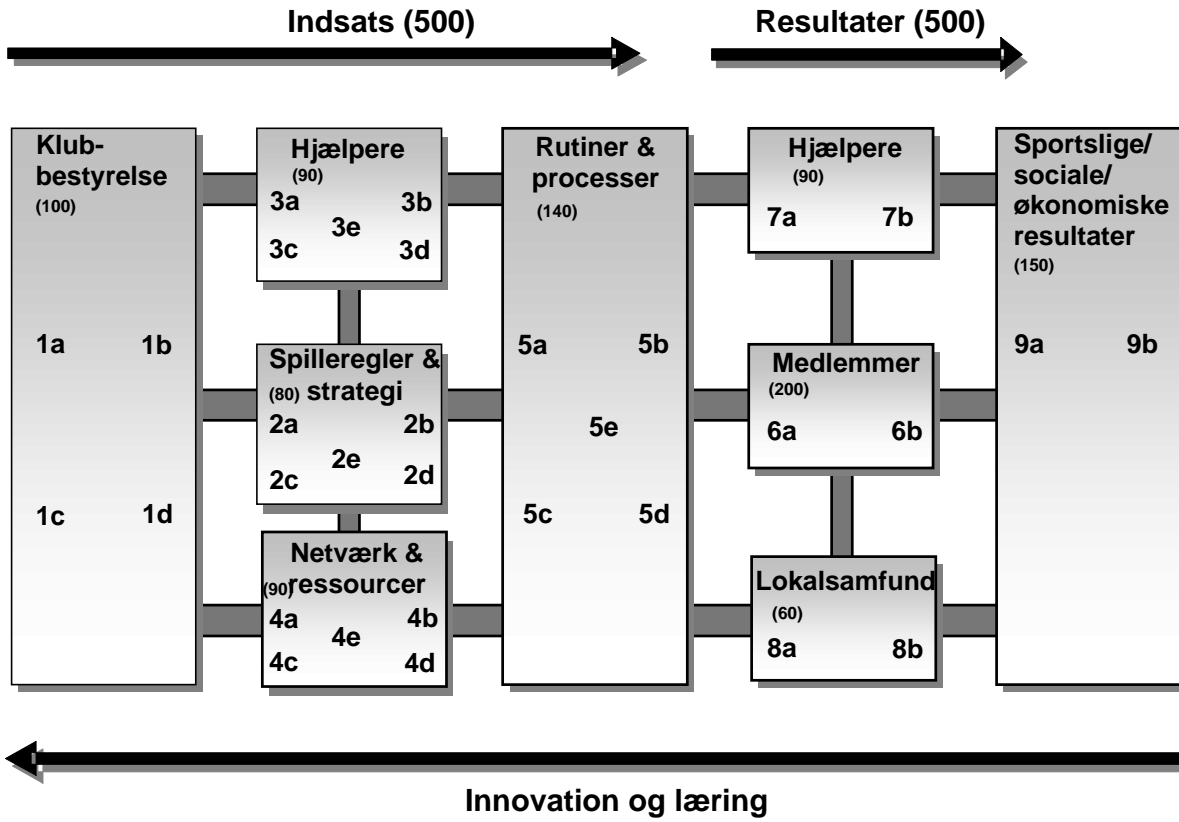
For at muliggøre en sammenligning mellem organisationens tilstand på forskellige tidspunkter eller en sammenligning mellem flere organisationer, er der udviklet et

pointssystem. Hvert enkelt kriterium er tillagt et maksimalt antal point, der i alt summerer til 1000. Der er foretaget en afvejning imellem de forskellige kriterier således, at det maksimale antal point modsvarer kriteriets betydning i den samlede opfattelse af organisationen. Ligeledes vejer indsats- og resultatsiderne lige tungt med hver 500 point.

Ud over de i figuren viste ni kriterier indeholder hvert kriterium en række delkriterier. Modellen indeholder i alt 32 delkriterier. Under hvert delkriterium foreslås en række evalueringsområder, som kan være relevante for den enkelte organisation. Evalueringsområderne er en uddybning af delkriteriet til inspiration og tydeliggørelse af temaet.

I forbindelse med Mønsterklubanalysens tilblivelse er modellen blevet tilrettet idrætten med andre begreber, men samme vægtning og pointssystem. Fx er lederskab blevet til klubbestyrelser, medarbejdere er blevet til hjælpere og kunder er blevet til medlemmer. Modellen til idrætten ser således ud:

Figur 2 Modellen til Mønsterklubanalyse i idrætten



Bilag 3 – Projektet i et historisk perspektiv

- 1999 Hillerød kommune afholdes konference om kommunens forenings- og fritidsliv.
- 2000 Poul-Erik Høyer ansættes som rådgiver i idrætsanliggender.
- 2001 Notat om uddannelses- og kursusvirksomhed for kommunens foreningsliv udarbejdes.
- 2002 Søren Hemmingshøj ansættes som idrætskonsulent i Hillerød Kommune.
- 2002, aug. Første tiltag omkring fodboldsamarbejde i Hillerød tages. Møde mellem formændene fra Brødeskov IF og HGI-Herrer afvikles.
- 2002, aug. Værdispil på tværs af fodboldklubberne afvikles. Et fælles værdigrundlag for samarbejdet etableres.
- 2002, sept. Diskussion og fremlæggelse af visionsoplæg fra HGI-Herrer og Brødeskov IF.
- 2002, sept. Jan Dalland, SBU og Søren Hemmingshøj på besøgsrunde i fodboldklubberne for at drøfte klubbernes holdning til fodboldsamarbejdet.
- 2003, jan. Møde om platform for samarbejde mellem fodboldklubberne i Hillerød Kommune.
- 2003, april Møde med DBU vedrørende samarbejde omkring lederuddannelse.
- 2003, april Fælles mødeforum for formændene i fodboldklubberne.
- 2003, maj Fælles hjemmeside for fodboldklubberne.
- 2003, sept. Lilleput-trænertræf.
- 2003, sept. Pressemøde om den kommende lederuddannelse.
- 2003, sept. TV-Lorry laver et indslag om projektet.
- 2003, sept./okt. Fælles kursus i fodboldklubberne omkring årsplanlægning.
- 2003, okt. Danmarks første fodboldbibliotek åbner på Hillerød Bibliotek.
- 2003, nov. Fælles pædagogisk politik for fodboldklubberne.
- 2003, dec. B1-trænerkursus gennemføres i Hillerød.

- 2004,
jan. - dec. Følgende fodboldklubber gennemfører organisationsudviklingsforløb:
Nødebo IF, Gadevang IF, HGI-Herrer, HGI-Damer, Brødeskov IF, FIF Hillerød
og KBK.
- 2004, jan. DBU's lederuddannelse præsenteres for fodboldklubberne.
- 2004, jan. B1-trænerkursus gennemføres i Hillerød.
- 2004, okt. Klubberne præsenterer deres udviklingsplaner for hinanden. En fælles SPOT-
analyse for fodbolden i Hillerød udarbejdes.
- 2004, dec. B1-trænerkursus gennemføres i Hillerød.
- 2004, dec. Hillerød Eliteråd påbegynder organisationsudviklingsforløb.
- 2005,
jan.- okt. Følgende eliteklubber gennemfører organisationsudviklingsforløb:
Hillerød Badminton, Hillerød Orientering og Hillerød Håndbold. Herudover
gennemfører Hillerød Sports Rideklub organisations-udviklingsforløbet.
- 2005, jan. Besøgsrunde i alle 9 fodboldklubber:
- Opfølgning på klubbernes udviklingsplaner.
 - Evaluering af lederuddannelsen.
 - Diskussion af holdninger til fortsat fodboldsamarbejde.
- 2005, jan. B1-trænerkursus gennemføres i Hillerød.
- 2005, juni Formandsmøde med præsentation af fakta samt resultater fra besøgsrunden
og præsentation af pigefodboldsamarbejdet.
- 2005, aug. Projekt "Kvalitet i den daglige træning" (pigefodbold):
- Fællesprojekt mellem HGI-Damer, KBK og Alsønderup er en realitet.
 - Fælles trænerkonsulent tilknyttes.
- 2005, sept. Ungdomsformændene i fodboldklubberne mødes og drøfter bl.a. planlægning
af samarbejde på uddannelsesområdet, Hillerød Mesterskaber m.v.
- 2005, sept. Hillerød Eliteudvalg færdiggør deres udviklingsplan.
- 2005, okt. Statusrapport for organisationsudvikling præsenteres på pressemøde.

- 2005,
okt.- dec. Hillerød Atletik, Hillerød Bordtennis og Ålholm Vægtløftning gennemfører organisationsudviklingsforløbet. Herudover gennemfører HSI (Hillerød Samvirkende Idrætsforeninger) organisationsudviklingsforløbet.
- 2005, dec. 7 fodboldklubber etablerer fælles udviklingsplan for fodbolden i Hillerød. De 7 klubber er: Gadevang, Alsønderup, KBK Hillerød, FIF, HGI Herre, HGI Damer, Ålholm.
- 2006,
marts Visionsprocessen igangsættes i Hillerød Kommune.
- 2006,
marts Fodboldklubberne afholder pressemøde, hvor udviklingsplanen bliver fremlagt.
- 2006,
marts Hillerød Elite Idræt i samarbejde med Team Danmark afholder seminaret Aldersrelateret Træning. (1)
- 2006,
marts Hillerød Elite Idræt afholder det 6. møde i rækken af formandsmøder, for de klubber HEI sponsorerer.
- 2006, maj Nordsjælland Håndbold etableres.
- 2006, juli Hillerød Fodbold stiller fælles hold ved Tivoli cup på pige-siden – og vinder turneringen.
- 2006, aug. Hillerød Elite Idræt afholder i samarbejde med Team Danmark seminaret Aldersrelateret Træning. (2)
- 2006, aug. Hillerød Fodbold afholder fælles informationsmøde for medlemmer af klubberne.
- 2006, aug. HGI bordtennis indgår aftale med Danmarks Bordtennis Forbund om afholdelse af DM 2007 i Hillerød.
- 2006, aug. Hillerød Badminton etablerer internationalt badminton-akademi.
- 2006, sept. Frederiksborg Centret åbner med nye lokaler til Bordtennis og 5 kampsportsgrene.
- 2006, sept. Hillerød Bordtennis åbner elitecenter.
- 2006, okt. Hillerød kommune beslutter politisk at tilkendegive over for Team Danmark, at kommunen ønsker at blive Team DK-Elitekommune.

- 2006, okt. Team Danmark tilkendegiver over for Hillerød kommune interesse i dialog.
- 2006, okt. Hillerød Elite Idræt afholder i samarbejde med Team Danmark seminaret: Kost & ernæring for eliteudøvere.
- 2006, okt. Hillerød Elite Idræt fastsætter forløb med sponsorerede klubber, hvor en elite- & talentpolitik etableres.
- 2006, okt. Hillerød fodbold afholder træneransættelsessamtaler til de sammenlagte hold.
- 2006, okt. Hillerød Fodbold afholder fælles DBU-trænerkursus.
- 2006, okt. Hillerød kommune indgår samarbejde med DIF om oprettelse af et lederakademi - forventet opstart i januar 2007.