

STATUSRAPPORT
FORENINGSLEDERUDDANNELSE I HILLERØD KOMMUNE

Organisations- og udviklingsprojekter i Hillerød kommune
indenfor fodbold, håndbold, orientering og badminton

Rapporten er udarbejdet i et samarbejde mellem
Dansk Boldspil Union (DBU), fa. SportHouse og Hillerød Kommune

September, 2006

Indholdsfortegnelse

Status for organisationsudviklingsprojekterne i Hillerød kommune	5
Formål.....	5
Baggrund	5
Indledning	6
Mønsterklubanalysen i korte træk.....	6
Hovedkonklusioner og anbefalinger.....	7
Status på Mønsterklubanalyserne.....	9
De 8 bånd	14
Afrunding omkring de 8 bånd.....	18
Afrunding om Mønsterklubanalysen.....	19
Indikatorer for lederkompetencer	20
Klubbernes Udviklingsplaner.....	22
Eliteklubberne	24
De 8 bånd	29
Indikatorer for lederkompetencer	33
Bilag 1 - De 32 delområder - overblik.....	37
Bilag 2 – Mønsterklubanalysen i detaljer	38
Bilag 3 – Platform for samarbejde mellem fodboldklubberne i Hillerød kommune	41
Bilag 4 – Samarbejdsaftale omkring pigefodbold i Hillerød.....	47
Bilag 5 – Fodbold i Hillerød – proces og resultater 2002-2005	48
Bilag 6 – Projektet i et historisk perspektiv.....	51

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. Derfor er erfaringerne fra de tre første klubber på eliteområdet ligeledes indeholdt i notatet. Erfaringerne fra Hillerød holdes op mod erfaringerne fra andre fodboldklubber og andre eliteklubber i Danmark. 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

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".

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.".

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.

Indledning

I Hillerød Kommune har følgende 7 fodboldklubber gennemgået Mønsterklubanalyser¹:

- ➔ KBK
- ➔ HGI-Damer
- ➔ HGI-Herrer
- ➔ Nødebo IF
- ➔ FIF Hillerød
- ➔ Brødeskov IF
- ➔ Gadevang IF

Det er resultaterne fra Mønsterklubanalyserne dette notat fokuserer på. Vi har valgt at gøre klubberne anonyme og holde resultaterne på et overordnet niveau.

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 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 Fodboldklubberne i Hillerød har indledt et samarbejde på tværs af fodboldklubberne, som bl.a. resulterer i en fælles Udviklingsplan for Hillerød fodbold.

² Læs mere detaljeret om Mønsterklubanalysen i bilag 2.

Hovedkonklusioner og anbefalinger

Efter at have gennemført analyser i 7 af Hillerøds fodboldklubber (de samme konklusioner kan stort set gentages hos eliteklubberne) kan følgende konstateres:

- ➔ Generelt er der plads til markante forbedringer af det organisatoriske niveau specielt inden for følgende områder set i forhold til Mønsterklubanalysen:
 - Spilleregler og strategi.
 - Rutiner og processer.
 - Hjælpere.
 - Klubbestyrelse.

Driftsopgaver tager meget af klubbestyrelsernes tid.

- ➔ Klubbestyrelserne tænker kortsigtet (sæsonen).
- ➔ Der bruges ikke meget tid på lederskab i klubbestyrelsen.
- ➔ Der er meget lidt fokus på vision, strategier og mål.
- ➔ Klubbestyrelserne har meget lidt på skrift.
- ➔ Klubberne har svært ved at rekruttere og fastholde hjælpere.
- ➔ Klubbestyrelserne har ikke overblik over medlemmernes behov og forventninger.
- ➔ Kommunikationen fra klubbestyrelserne til medlemmerne fungerer ikke tilfredsstillende.

På baggrund af ovenstående konstateringer anbefales følgende:

Arbejdet med mere langsigtede mål er nyt for de fleste klubber – også i Hillerød. Det er en proces, som kræver en kulturændring. Der er ingen tvivl om, at der er sat en masse i gang. Der er behov for at støtte klubbestyrelserne i den udvikling, så de ikke falder tilbage i det gamle spor. I forhold til *Mønsterklubanalyserne* bør der være følgende fokus:

- ➔ "Spilleregler og strategi". (skriftlighed bl.a. arbejdsbeskrivelser og politikker)
- ➔ "Rutiner og processer" (de daglige opgaver).
- ➔ "Hjælpere" (indsatssiden).
- ➔ "Klubbestyrelsen". Særlig fokus på lederskab og mindre fokus på aktiviteter.

- ➔ Evaluering af de nye tiltag.
- ➔ Kommunikation fra klubbestyrelse til medlemmer og hjælpere.
- ➔ Gennemførelse af tilfredshedsmålinger i klubberne.

Der er behov for at undersøge, hvad klubberne konkret har gjort på disse væsentlige områder. En mulighed er at gøre det i forbindelse med at Mønsterklubanalyserne skal gentages i 2006. Det kunne også gøres på særlige opfølgingsbesøg. Det er væsentligt, at klubberne dokumenterer, hvad de har gjort, således at der bliver tale om fakta.

Omkring *udviklingsplanerne* bør der være fokus på følgende:

- ➔ Implementering af udviklingsplanen – hvordan arbejdes der med at nå målene? I den forbindelse anbefales det at tilknytte en form for proceskonsulent, der afholder 3-4 møder med klubbestyrelsen omkring implementering af Udviklingsplanen.

Generelt bør der arbejdes med følgende:

- ➔ Opfølgning på kurset drift og udvikling – står alle klubber i dag med en opdateret årsplan (inkl. arbejdsbeskrivelser og tidsforbrug)? Dette område er afgørende for at klubberne kan begynde at se fremad.

Samtidig anbefales det at afvikle kompetenceudviklingsforløb indenfor områder som:

- ➔ Tænker strategisk.
- ➔ Sætter mål.
- ➔ Organiserer.
- ➔ Prioriterer.
- ➔ Motiverer.
- ➔ Kommunikerer.

I forbindelse med opfølgningen på Mønsterklubanalysen bør der minimum afsættes 3 timer til at følge op på Udviklingsplanen. Den nye analyse har skabt en ny situation. Det kan være, at det medfører behov for revision af målene eller et behov for definition af nye mål.

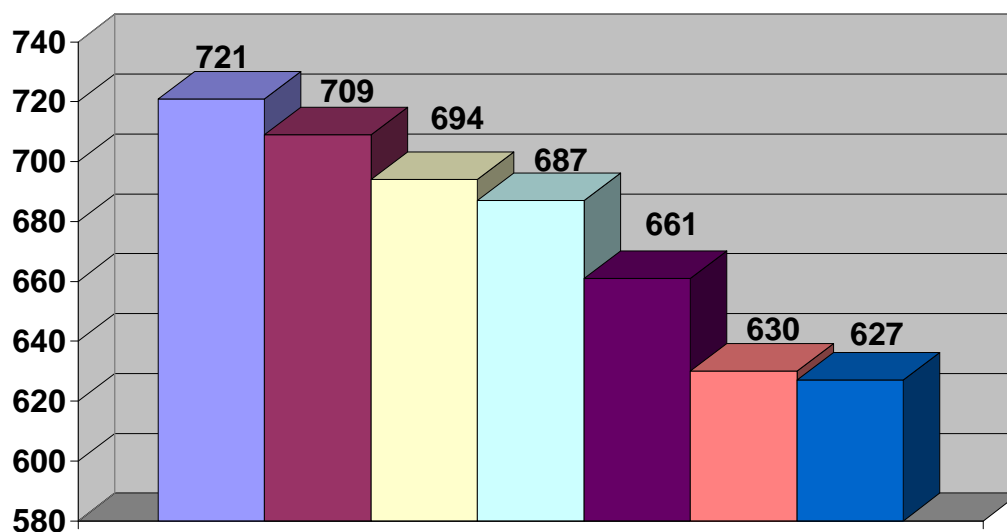
Fra kommunens side kan det overvejes om der skal stilles krav om et vist niveau i klubberne på udvalgte områder fra Mønsterklubanalyserne således at man fra kommunens side er med til at sikre, at klubberne får et velfungerende organisatorisk niveau.

Status på Mønsterklubanalyserne

I det følgende behandles resultaterne fra de 7 fodboldklubber i Hillerød, der har gennemført Mønsterklubanalyserne. Resultaterne herfra sammenlignes med 27 andre Mønsterklubanalyser gennemført i fodboldklubber bredt geografisk fordelt i Danmark.

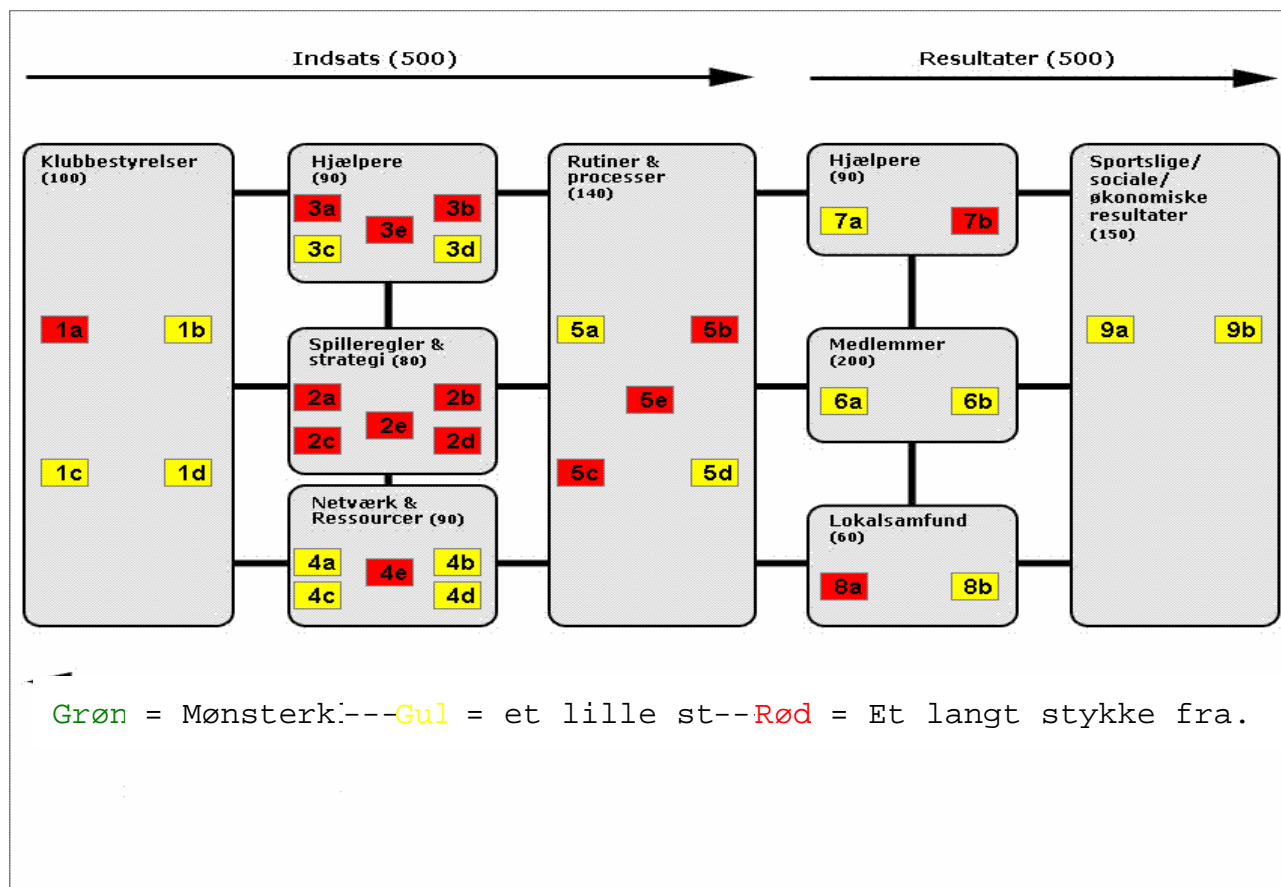
Den fodboldklub i Hillerød, der har opnået flest point har en score på 721 (figur 1). Den som har scoret færrest point ligger på 627 point. Gennemsnittet for de 7 fodboldklubber er 676. Hvis vi sammenligner med de øvrige 27 fodboldklubber, som ligeledes har gennemført Mønsterklubanalysen ligger gennemsnittet på 684. Så der er ikke tale om den store forskel, når vi kigger på den gennemsnitlige pointscore. Den højeste score, der indtil videre er registreret er 811 og den laveste er 466. Blandt de øvrige fodboldklubber er der således tale om en betydelig spredning. Klubstørrelsen varierer meget i de øvrige 27 klubber. Den varierer fra omkring 100 medlemmer til mere end 1.000 medlemmer. Endnu er det for tidligt at vurdere sammenhængen mellem klubstørrelse og score.

Figur 1 Mønsterklubanalyse - Pointscore for fodboldklubberne i Hillerød



Når vi går i detaljer og ser på, hvordan fordelingen på de 32 delområder ser ud, får vi følgende billede (figur 2) af de 7 Hillerød klubber.

Figur 2 Hillerød Fodbold - 7 klubber – Overbliksbillede



Hvis vi først kigger på indsatsiden (område 1-5) er det kendetegnende, at klubberne stort set intet har på skrift (2a-2e) fx arbejds- og jobbeskrivelser eller politikker fx børne-, doping- og pædofilpolitik. Dog skal det nævnes, at flere af klubberne i forbindelse med dette projekt har taget fat på udarbejdelse af årsplaner. Resultatet af dette arbejde bør kunne ses, når klubberne på ny gennemfører Mønsterklubanalysen i 2006.

Den manglende skriftlighed 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, der er. Det kan også aflæses af det område, der hedder "Hjælpere" (3a-3e), hvor tre ud af fem delområder er røde.

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 dagen i morgen. Det får den konsekvens, at der er meget lidt tid til at arbejde med visioner, mål og strategi. Det betyder, at der stort set kun tænkes kortsigtet, hvilket gør, at det er mere end svært at skabe en kontinuerlig udviklingsproces. Det er et

billede, som bekræfter resultaterne fra en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse blandt klubbestyrelsesmedlemmerne i dansk fodbold.³

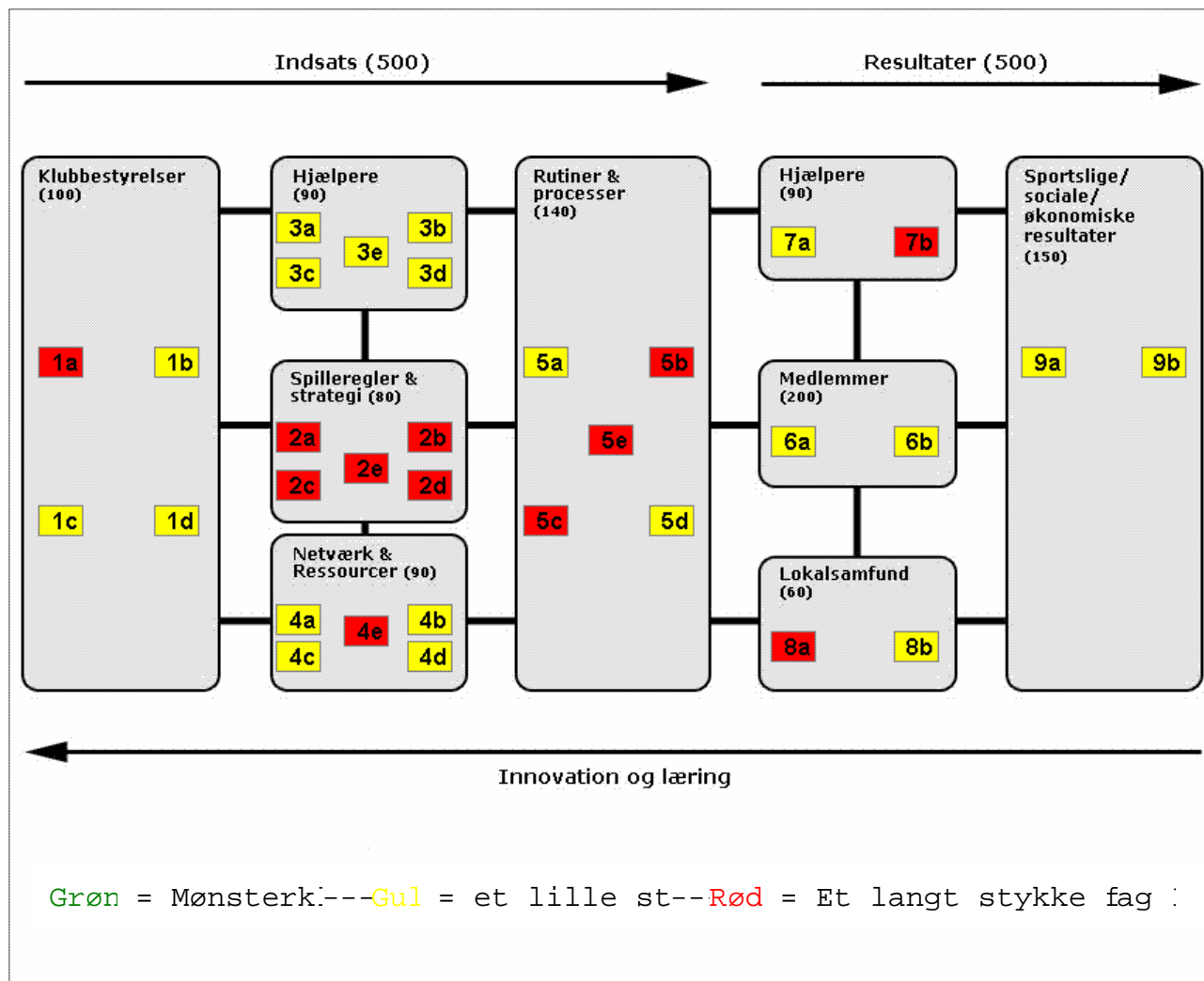
Klubbernes motorer (5a-5e) fungerer ikke optimalt. De manglende strategier og visioner gør, at der er alt for lidt fokus på dette område. Det betyder, at de daglige rutiner er ikke-eksisterende og samtidig bliver tiltag ikke evalueret, så man kan lære af sine erfaringer. Problemerne omkring motoren bevirker, 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. Dog gennemføres de fleste af de medlemstilbud, som sættes i værk. Med en velfungerende motor kunne det måske være muligt at sætte endnu flere skibe i søen med en høj kvalitet. Motoren er central for, hvordan klubben fungerer. Dog kan det samtidig fastslås, at danskernes store erfaring med foreningsarbejde gør, at mange ting alligevel bliver gjort. Indsatsen er dog sjældent et resultat af en besluttet strategi.

I forlængelse af klubbernes motorer⁴ ligger hjælpere og trænere (3a-3e), hvor det er kendetegnende, at klubberne har store problemer med at få struktur på arbejdet. Mangler på dette område medvirker ofte til, at der er 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 tilfældighed. Det betyder ligeledes, at trænerens og hjælperens kompetencer ikke udvikles systematisk. Hvis vi sammenligner de 7 fodbold-klubber i Hillerød med 27 tilsvarende analyser i andre fodboldklubber, ser det således ud:

³ Hansen, Henning (2001): "Hvad leder du efter?", **SportHouse**. Se www.SportHouse.dk
- En landsdækkende spørgeskemaundersøgelse rettet mod mere end 10.000 klubbestyrelsesmedlemmer i de danske fodboldklubber. Undersøgelsen afdækker bl.a. det nuværende kompetenceniveau og de fremtidige kompetencekrav blandt klubbestyrelsesmedlemmerne.

⁴ Klubbernes motorer = område 5a-5e benævnt "Rutiner og processer" i Business Excellence Modellen.

Figur 3 Ikke-Hillerød fodboldklubber (27 stk.) – Overbliksbillede



Den mest markante forskel er omkring "Hjælpere" (3a-3e), hvor de øvrige klubber er markant bedre til at inddrage hjælperne. Det gøres på en mere struktureret måde samtidigt med, at hjælperne modtager anerkendelse for deres arbejde. Desuden foregår der i højere grad i de øvrige klubber en mere struktureret afdækning og udvikling af trænerens og hjælperens kompetenceudvikling. På de øvrige områder er billedet det samme. Den store udfordring for fodboldklubberne generelt er, at der skal arbejdes intensivt med "Spilleregler og strategier" (2a-2e) samt klubbens motor ("Rutiner og processer" 5a-5e). En intensiv indsats på disse områder vil give et gevaldigt løft i klubberne.

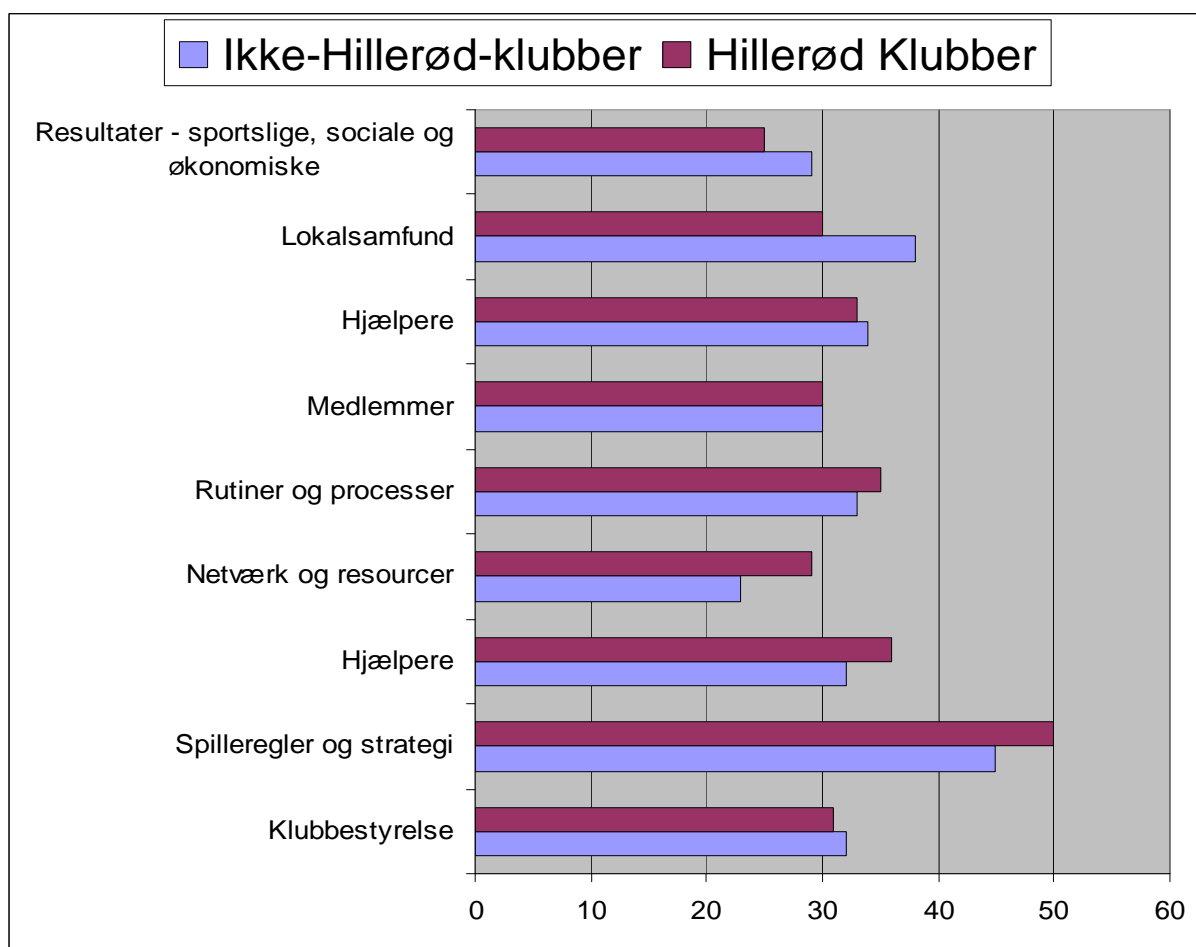
Overordnet set er der på samtlige områder plads til markante forbedringer. Det skal dog understreges, at det ikke er et mål i sig selv at blive Mønsterklub på alle områder. Men der er områder, som bør have større fokus end andre. Områder som samtidig kan afhjælpe en del af de problemer som fodboldklubberne står i. Lad mig blot nævne fire dilemmaer:

- 3 ud 4 fodboldspillere der starter som lilleput (10 år) stopper inden de afslutter deres ungdomstid.
- Siden 1994 har fodbolden mistet hvert 6. seniorhold.
- Klubbestyrelsesmedlemmer sidder i gennemsnit 2 år i klubbestyrelsen.
- Klubbestyrelserne tænker primært kortsigtet (max. sæsonen).

En stærk ledelse har bedre forudsætninger for at tackle disse udfordringer. For et er sikkert – de løser sig ikke af sig selv.

Hvis vi fortsætter sammenligningen mellem de 7 Hillerød fodboldklubber og de 27 øvrige klubber og tager fat på de 9 hovedområder og fokuserer på gabet til at blive Mønsterklub ser billedet således ud:

Figur 4 Gab målt i % til at være Mønsterklub



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

Gabet på det område, er noget større i Hillerød-klubberne end hos de øvrige fodboldklubber.

Der er ligeledes tale om betydelige gab indenfor områderne:

- "Rutiner og processer". Den daglige drift og forretningsgang savner stabilitet og effektivitet. Det handler bl.a. om, at klubbestyrelserne i mange tilfælde også er ansvarlige for driftsopgaver, som ikke bør ligge i klubbestyrelsen. Det giver et massivt arbejdspress.

Til gengæld er gabet noget mindre hos Hillerød-klubberne på området benævnt

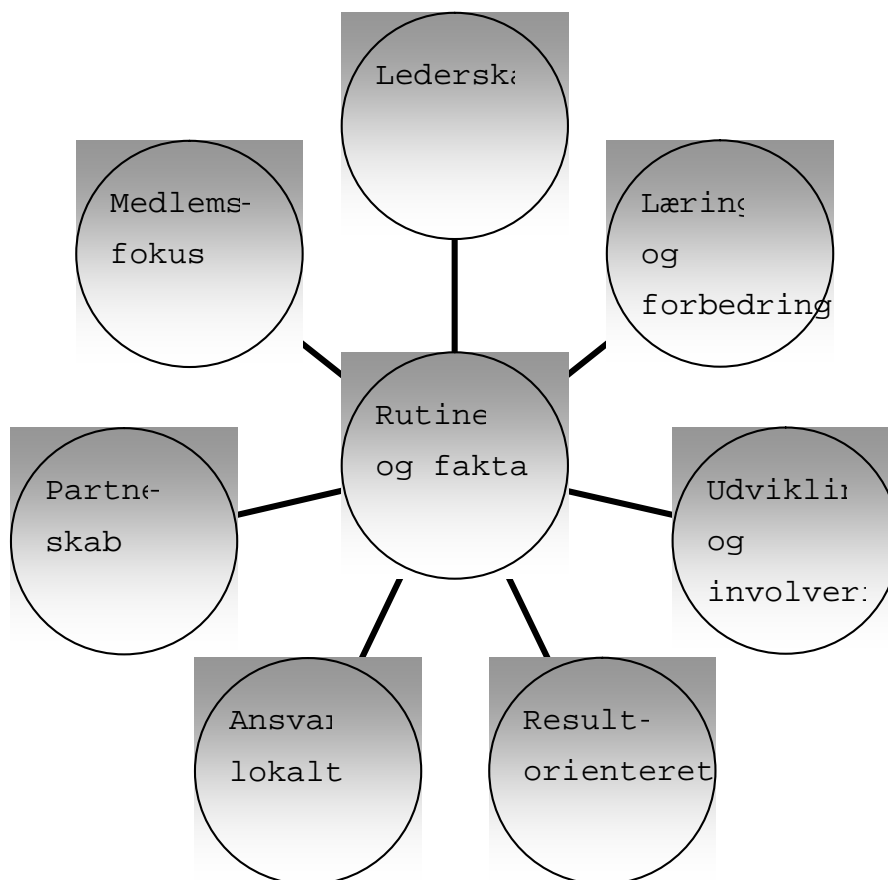
- "Hjælpere " både på indsats- og resultatsiden. Klubberne er ikke i tilstrækkelig grad i stand til at rekruttere et tilstrækkeligt antal, hvilket kan hænge sammen med de manglende beskrivelser på arbejdsopgaver.
- "Klubbestyrelse" – her taler vi om at opstille visioner, mål, værdier m.v. Klubbestyrelsen sætter retning og er ansvarlig for ressourcer.

Der er tale om 4 kerneområder, som er afgørende for hvor velfungerende en klubben er. Derfor bør enhver bestyrelse optimere disse områder og give dem et særligt fokus.

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:

Figur 5 De 8 bånd

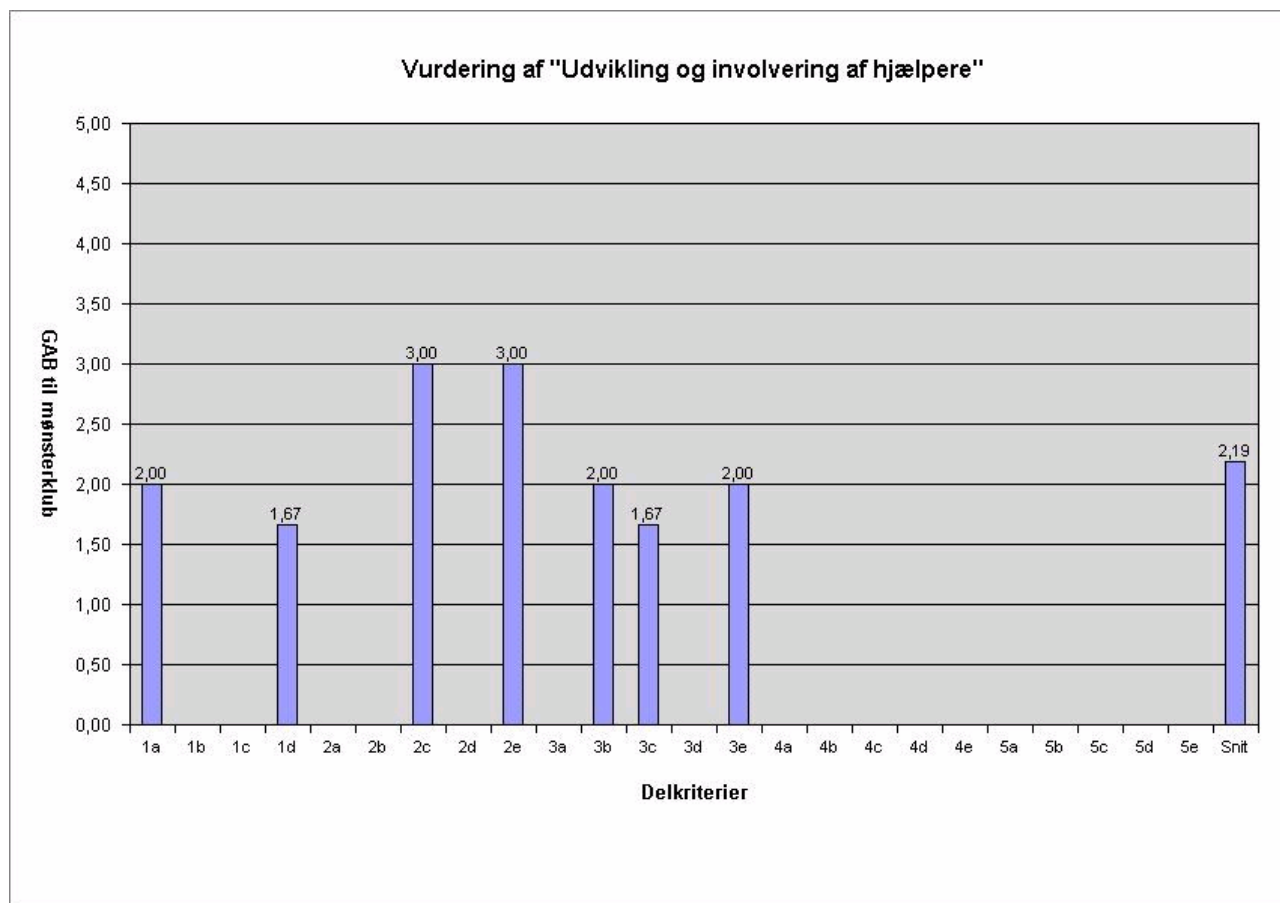


Det er disse 8 bånd, som binder Mønsterklubanalysen sammen. I analysen spørges ind til fakta fra alle mulige vinkler og det er disse vinkler/detaljer, som de 8 bånd samler op på. De 8 bånd er med til at give et nuanceret billede af, hvad det præcist er for områder en klubbestyrelse kommer til at arbejde med, når de vælger indsats. Når vi kigger på de 7 fodboldklubber, er der følgende 3 bånd, der er centrale for den situation, som klubberne står i:

- ➔ Udvikling og involvering.
- ➔ Lederskab.
- ➔ Løbende læring og forbedring.

Det er de 3 bånd, hvor der er det største gab og dermed også de områder, hvor klubbestyrelserne ved valg af disse kan opnå den største fremgang, hvis vi alene tager udgangspunkt i resultaterne fra Mønsterklubbens 8 bånd.

Figur 6 Udvikling og involvering af hjælpere

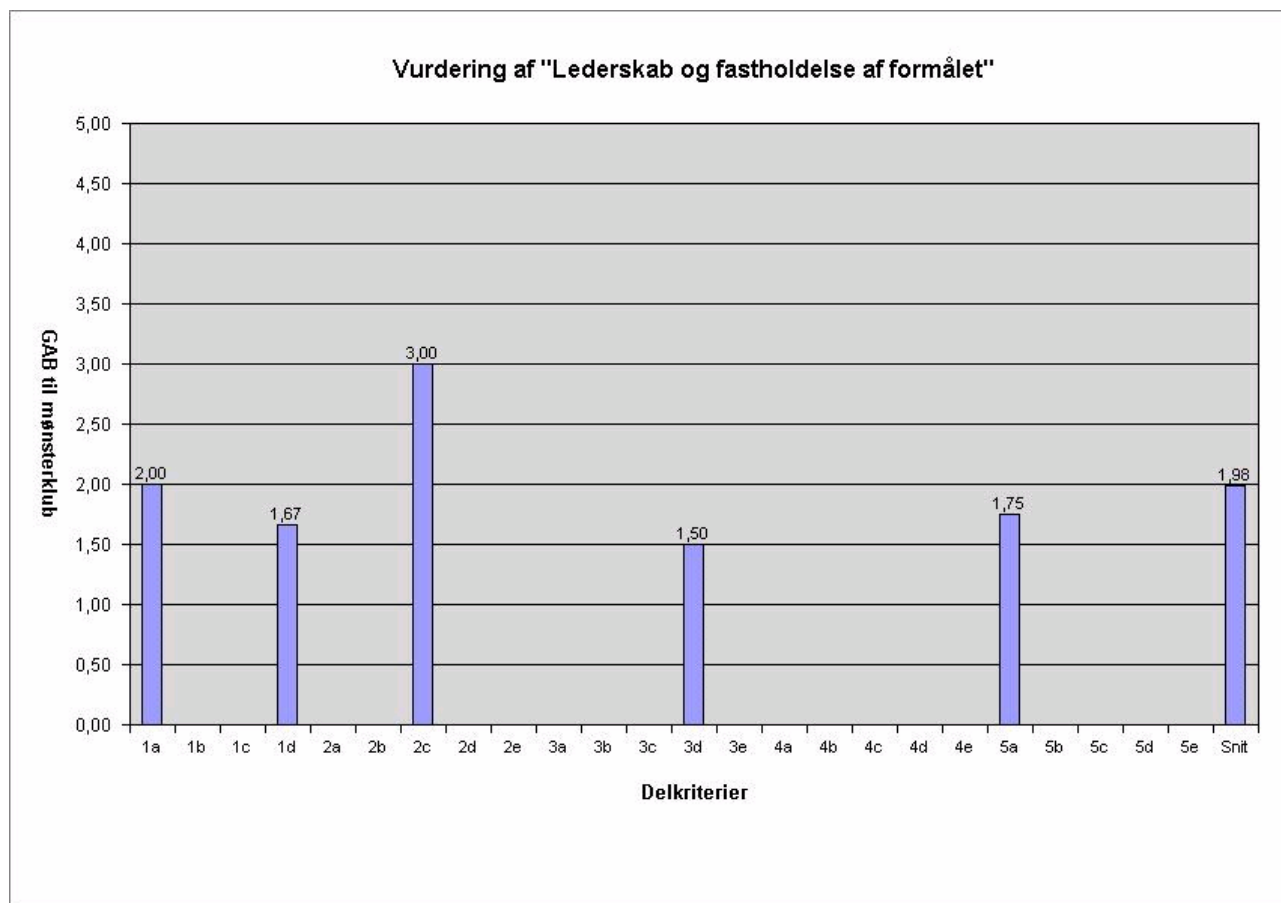


Det bånd hvor udfordringen er størst er "udvikling og involvering af hjælpere". Som det fremgår af figur 6, er det et område, der bliver spurgt ind til rigtig mange steder i Mønsterklubanalysen. Benævnelserne 1a, 1d, 2c osv. angiver hvor dette bånd er i spil. De to markante gab er indenfor områderne "Spilleregler, strategier og handlingsplaner udvikles, evalueres og opdateres" (2c) og "Spilleregler og handlingsplaner kommunikeres og implementeres" (2e). Det er begge centrale områder for en klubs eksistens. Det er to områder, som er med til at skabe dynamik, sætte retning og skabe synlighed i forhold til de ting, som klubbestyrelsen sætter i gang. Det er områder, der er med til at samle klubbestyrelse og klub, så alle arbejder mod fælles mål. Så halter det på disse områder, kan klubbens udvikling været præget af tilfældigheder. Det er dog væsentligt, at klubbestyrelsen interesserer sig for og fokuserer på følgende områder:

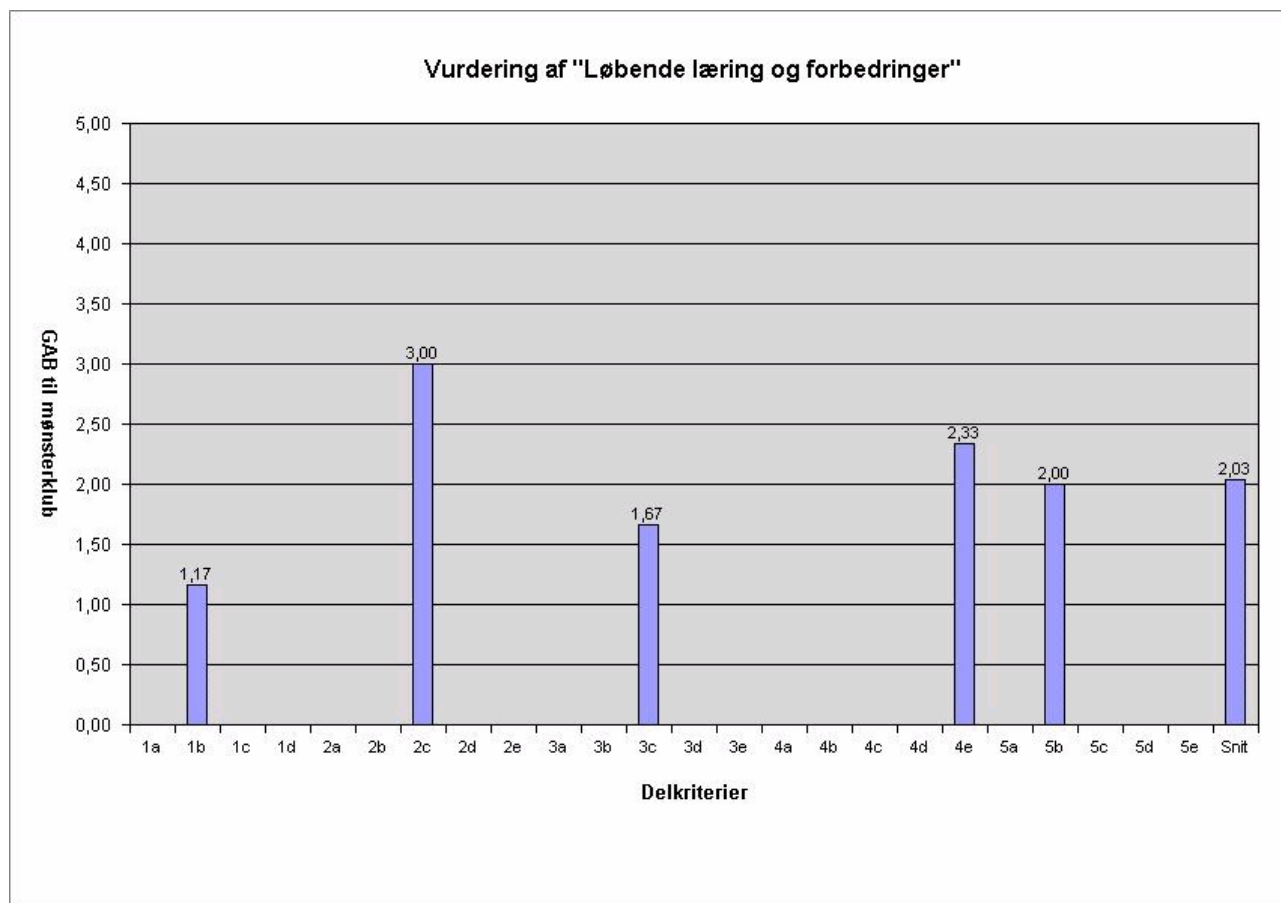
- 1a – "Klubbestyrelsen udvikler visioner og værdier og er rollemodeller".
- 3b – "Hjælpernes og trænerens viden og kompetence afdækkes, udvikles og vedligeholdes".
- 3e – "Hjælper og træner belønnes og anerkendes".

Der er på disse områder tale om et betydeligt gab inden for båndet "Udvikling og involvering af hjælpere".

Figur 7 Lederskab og fastholdelse af formålet



Som i figur 6, er det også under båndet "Lederskab og fastholdelse af formålet" (figur 7), at delområdet "Spilleregler, strategier og handlingsplaner udvikles, evalueres og opdateres" (2c), kommer i spil og giver et betydeligt gab. Ligeledes er det væsentligt at klubbestyrelsen fokuserer på delområdet "Klubbestyrelsen udvikler visioner og værdier og er rollemodel"(1a), da der her er tale om et væsentligt gab.

Figur 8 Løbende læring og forbedringer

Som i figur 6 og 7, er det også under båndet "Løbende læring og forbedringer" (figur 8), at delområdet "Spilleregler, strategier og handlingsplaner udvikles, evalueres og opdateres" (2c), kommer i spil og giver et betydeligt gab. Herudover bør klubbestyrelserne have fokus på to andre delområder:

- ➔ 4e - "Information og viden".
- ➔ 5b - "Processer og rutiner forbedres løbende".

På delområdet "Information og viden"(4e) handler det om fokus på tilgængeligheden til information samt udveksling af erfaringer på træner- og ledersiden. På delområdet "Processer og rutiner forbedres løbende"(5b) er der fokus på den interne og eksterne kommunikation samt evaluering og forbedring af klubbens rutiner. Det er væsentligt i forhold til at følge med udviklingen og tage ved lære af sine erfaringer.

Afrunding omkring de 8 bånd

De 8 bånd er et godt afsæt for en diskussion i klubbestyrelsen af, hvor der skal sættes ind i forbindelse med udarbejdelse af klubbens Udviklingsplan. De 8 bånd har et meget præcist fokus. De 3 bånd, som klubbestyrelserne bør have særlig fokus på er:

- ➔ Udvikling og involvering.
- ➔ Lederskab.
- ➔ Løbende læring og forbedring.

De tre bånd indikerer, at klubbestyrelsen for alvor skal sætte lederskab på dagsordenen, dvs. strategier, værdier, visioner og mål. Herudover skal området omkring hjælpere og involvering af andre have særlig opmærksomhed. Det er alt afgørende, at denne involvering bliver sat i system, da opgaverne er så mange og en del af opgaverne, der i dag er placeret i klubbestyrelsen, skal ud i organisationen. En mindre tidsmæssig belastning bevirker, at klubbestyrelsen får bedre overblik og får mulighed for at evaluere diverse tiltag i et helikopterblik i stedet for selv at være dybt involveret i opgaven.

Afrunding om Mønsterklubanalysen

I de 34 fodboldklubber, er der på samtlige delområder plads til markante forbedringer. I gennemsnit er der ingen delområder, hvor klubberne har scoret grønt. Klubbestyrelserne anbefales at sætte fokus på følgende 3 hovedområder:

- ➔ Spilleregler og strategi.
- ➔ Rutiner og processer.
- ➔ Klubbestyrelser.

Herudover bør de 7 Hillerød-klubber prioritere hovedområdet "Hjælpere" på indsatsiden. Indsatsen på hovedområderne skal kunne aflæses i klubbernes Udviklingsplaner.

Hvis vi ser på resultatsiden for de 34 fodboldklubber, tegner der sig et rimeligt billede på trods af afgørende mangler på indsatsiden. Men stadigvæk er der plads til betydelige forbedringer, da vi taler om røde og gule områder.

Noget som kan forklare det rimelige billede på resultatsiden er følgende:

Resultaterne skabes ofte af, at der tilfældigvis har været en dygtig træner. Når han/hun forsvinder, så går det sportsligt ned ad bakke. Et andet eksempel er et par ildsjæle i bestyrelsen, som i en periode er med til at få klubben til at blomstre. Når de brænder ud eller takker af efterlader de en klub i ruiner, da den viden/know-how som eksisterer, går samme vej. Resultat - klubbens flotte blomst bliver til rent ukrudt!

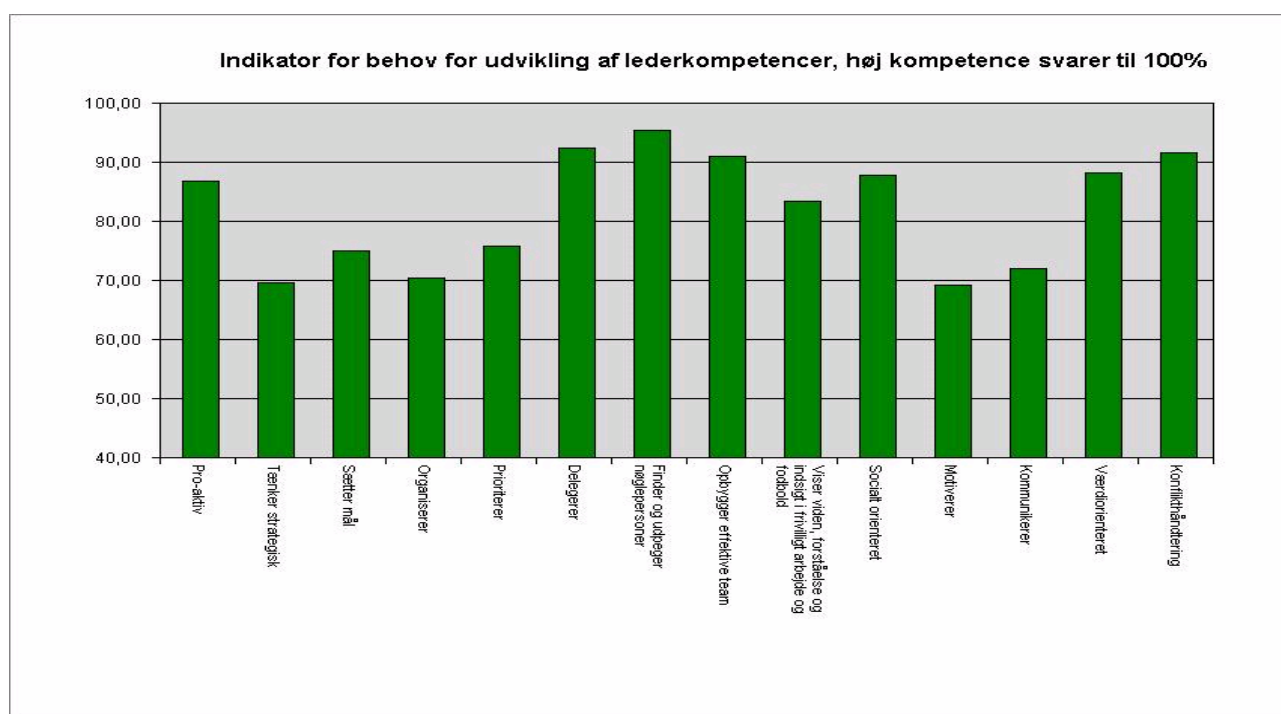
Det centrale er, at sportslig succes skal være planlagt og ikke tilfældigt. Den kommer fordi klubbestyrelsen har sat sig for, at det skal ske. Den endelig test kommer, når kernen af klubbestyrelsesmedlemmer forsvinder - har den udført et så godt stykke arbejde (blandt andet fået styr på klubbens motor), at andre kan tage over og videreudvikle klubben? Så taler vi om, at ledelse gør en forskel!

Forskellen bør komme til udtryk i klubbernes Udviklingsplaner. De fortæller nemlig, hvad klubbestyrelserne har tænkt sig at sætte i værk i forhold til analyserne.

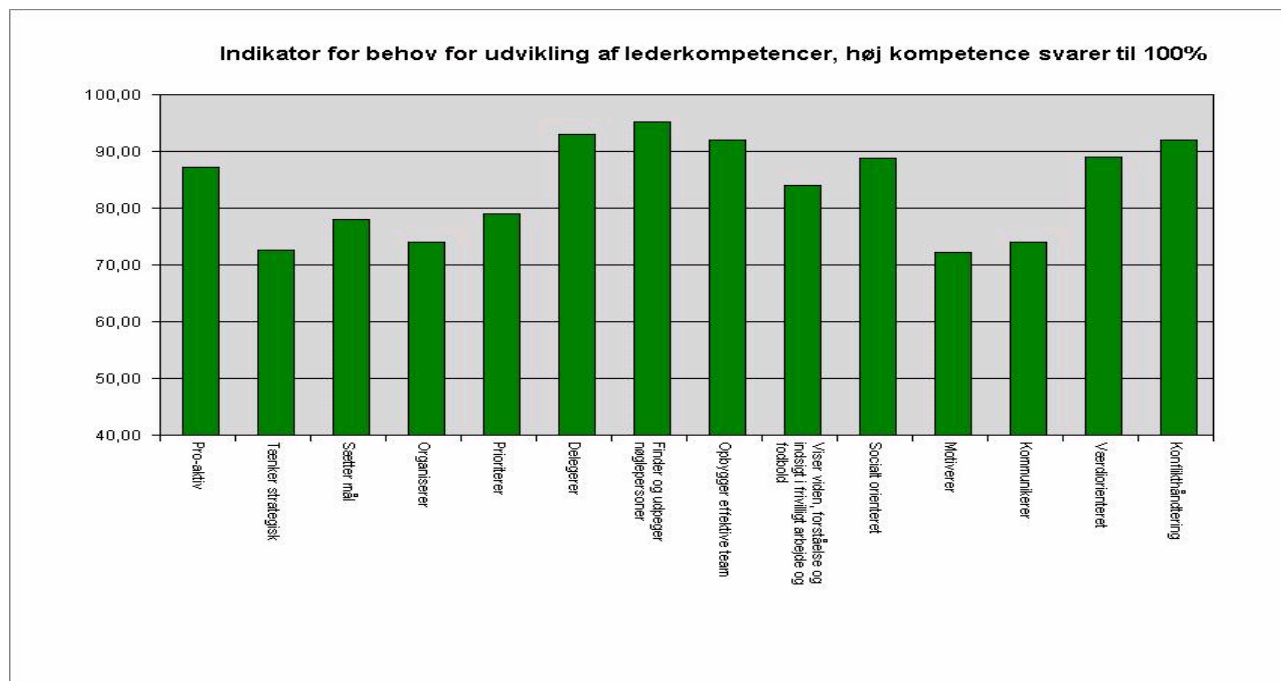
Indikatorer for lederkompetencer

På baggrund af de svar, der gives i Mønsterklubanalysen udarbejdes en graf, der kaldes "Indikatorer for lederkompetencer". I forhold til den score, som klubbestyrelsen har givet, fortæller den om adfærden, som klubbestyrelsen udviser. Den siger nødvendigvis ikke noget om de kompetencer, som klubbestyrelsen besidder. I figur 9 og 10 sammenlignes "Indikatorer for lederkompetencer" i de 7 fodboldklubber i Hillerød med de 27 øvrige fodboldklubber. Fordelingen ser således ud:

Figur 9 Indikatorer for lederkompetencer – de 7 fodboldklubber i Hillerød.



Figur 10 Indikatorer for lederkompetencer - de øvrige fodboldklubber.



Sammenligningen er på et meget overordnet plan. På de fleste områder ligger fordelingen på samme niveau, men på 6 områder kan det konstateres, at fodboldklubberne i Hillerød ligger lavere end hos de 27 øvrige klubber. Det er på følgende kompetenceområder:

- ➔ Tænker strategisk.
- ➔ Sætter mål.
- ➔ Organiserer.
- ➔ Prioriterer.
- ➔ Motiverer.
- ➔ Kommunikerer.

Der er ikke tale om kæmpe forskelle, men det er dog områder, som kan give stof til eftertanke. Det kan overvejes om, at der er nogle af disse 6 kompetenceområder, hvor der kunne sættes ind med et generelt kompetenceløft blandt klubbestyrelsesmedlemmerne, som et kommunalt tiltag.

Samlet for de 34 fodboldklubber kan det konstateres, at de ligger markant lavere på 6 kompetenceområder i forhold til 8 øvrige kompetenceområder. Det er indenfor følgende områder:

- ➔ Tænker strategisk.
- ➔ Sætter mål.
- ➔ Organiserer.
- ➔ Prioriterer.
- ➔ Motiverer.
- ➔ Kommunikerer.

Det er måske for tidligt at tale om en tendens, men det er kompetenceområder, som ofte er afgørende for, hvor velfungerende et foreningsliv man har og områder, som er centrale, når vi taler om ledelse.

Klubbernes Udviklingsplaner

Alle 7 fodboldklubber i Hillerød har udarbejdet en Udviklingsplan, som bl.a. indeholder vision, mål, delmål og aktiviteter, der skal være med til at indfri målene. I udviklingsplanerne er en række gennemgående træk. Især 4 områder skiller sig ud. Det er:

- ➔ Faciliteter.
 - Bl.a. baner, omklædningsrum, hal.
- ➔ Organisering/uddannelse.
 - Fokus på organisationen. Klubbestyrelse og udvalg. Løbende kompetenceudvikling. Rekruttering af hjælpere. Uddannelse af trænere.
- ➔ Økonomi/Sponsoring.
 - Større budgetter via forøgelse af sponsorindtægter og synlighed.
- ➔ Rekruttering/fastholdelse.
 - Sørge for at fastholde de nuværende spillere samt en betydelig øgning i medlemstallet, således at der kan stilles hold i så mange årgange som muligt.

I forhold til resultaterne fra Mønsterklubanalyserne savnes en mere massiv og prioriteret indsats på klubbernes motorer samt på spilleregler og strategier. De enkelte klubbers udviklingsplaner handler ikke meget om det fælles fodboldsamarbejde. Det er der til gengæld fokus på i forbindelse med formandsmøderne. Sidst på året (2005) forventes det, at klubberne har færdiggjort en fælles udviklingsplan for fodboldklubberne i Hillerød. Den seneste besøgsrunde (aug./sept. 2005) i fodboldklubberne har vist, at klubberne bruger Udviklingsplanen, som et strategisk værktøj. Udviklingsplanen er omdrejningspunktet for det overordnede arbejde i klubbestyrelserne. Et af klubbestyrelsesmedlemmerne siger om Udviklingsplanen:

”Vi fik konkretiseret nogle mål – fik sat fokus på få væsentlige områder – fik prioriteret”.

En anden udtrykker det således:

"Vores 5-års plan, som vi følger, er blevet et meget vigtigt værktøj".

Blandt klubbestyrelsesmedlemmerne er der enighed om, at der skal udarbejdes en plan for, hvordan arbejdet følges op. Det er derfor besluttet, at alle fodboldklubberne i 2006 skal gennemføre endnu en Mønsterklubanalyse for at følge op på, hvad der er sket i den mellemliggende periode. Desuden foreslås det, at klubbernes Udviklingsplan på baggrund af den nye Mønsterklubanalyse ajourføres.

Eliteklubberne

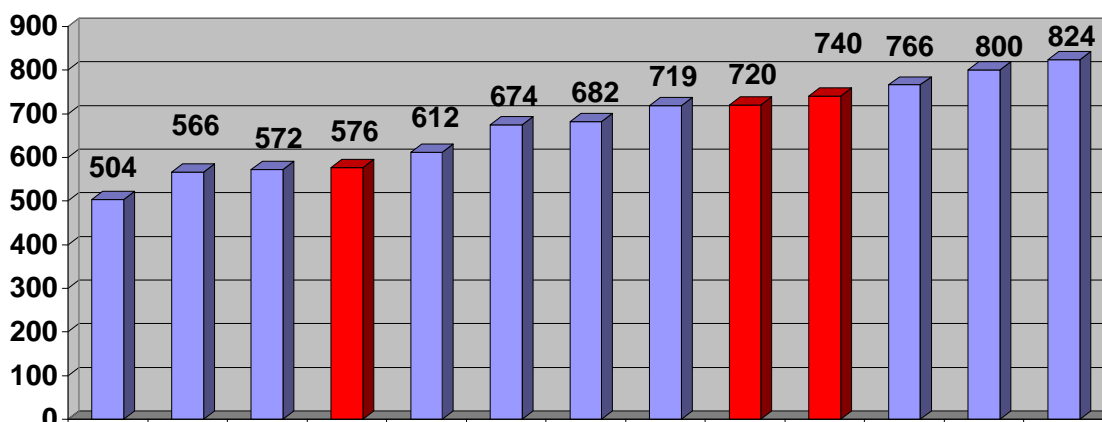
Indtil videre har 3 eliteklubber i Hillerød gennemført Mønsterklubanalysen. Det drejer sig om:

- Hillerød Badminton.
- Hillerød Håndbold.
- Hillerød Orientering.

Flere kommer til i løbet af efteråret og i 2006. Der er indgået aftaler med Ålholm Vægtløftning, Hillerød Bordtennis og Hillerød Atletik. I det følgende sammenlignes resultaterne i de tre Hillerød klubber med 10 andre klubber, som har elitestatus.

De tre eliteklubber i Hillerød har scoret fra 576 til 740 point. Det giver et gennemsnit på 679. Hvis vi sammenligner med de 10 øvrige eliteklubber ser fordelingen af point således ud:

Figur 11 Øvrige Eliteklubber - Pointfordelingen i Mønsterklubanalysen

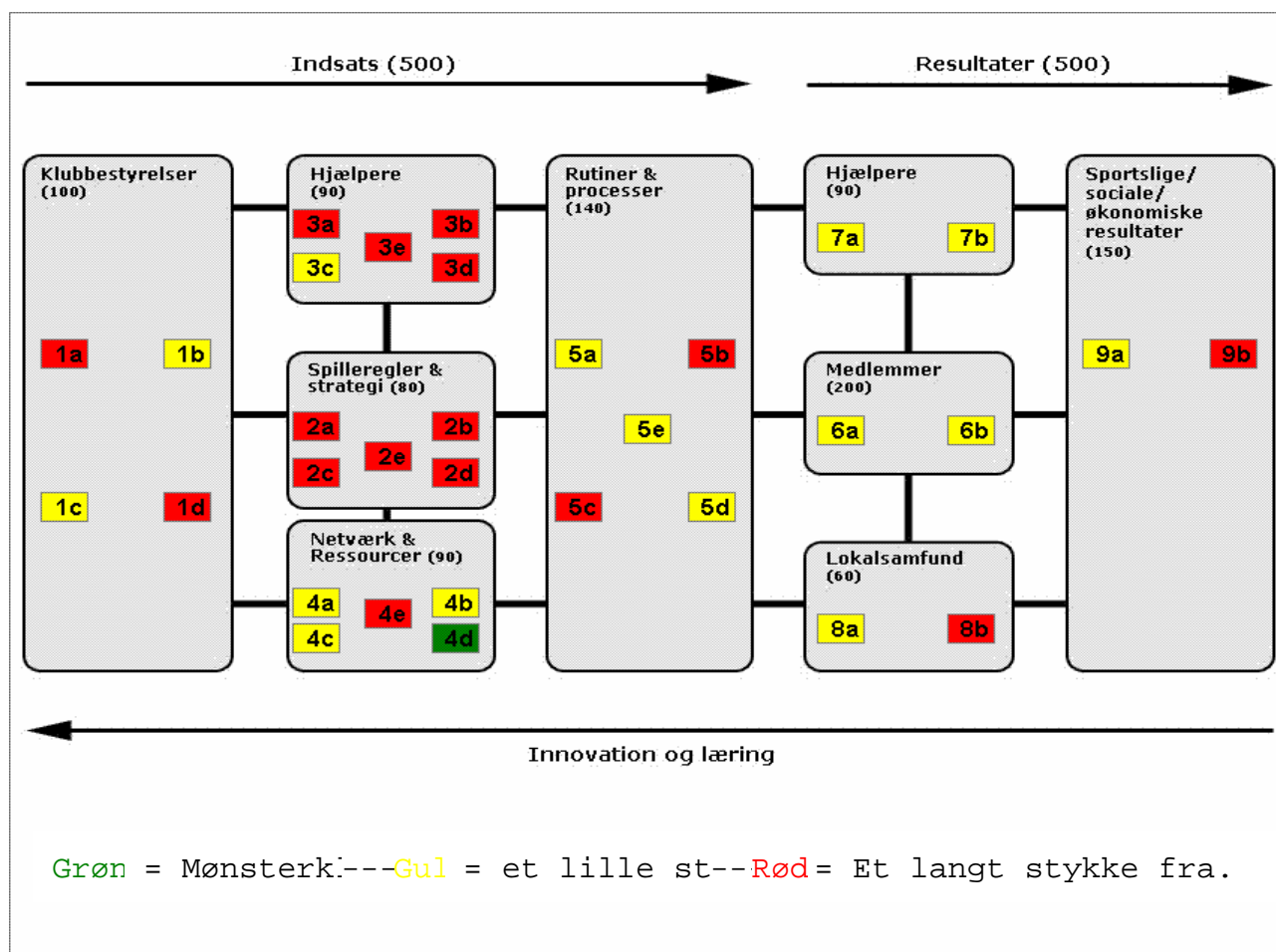


*Dem der er markeret med rødt er Hillerød klubber

Som det fremgår af figur 11, er der stor forskel i pointfordelingen. Den går fra 504 som laveste til 824 point som det højeste. Det giver en gennemsnit på 672. De 13 klubber er kendetegnende ved, at udgangspunktet for, at de er eliteklubber, er deres sportslige resultater/placering 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, som har skabt de sportslige resultater. I det følgende går vi mere i dybden med at se på, hvad Mønsterklubanalyserne viser.

Hvis vi først ser på de 3 eliteklubber i Hillerød, ser overbliksbilledet således ud:

Figur 12 Eliteklubber i Hillerød - Overbliksbillede



For indsatsiden er det kendetegnende, at klubberne stort set intet har på skrift (2a-2e) fx arbejds- og jobbeskrivelser eller politikker fx børne-, doping-, pædofili- 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.

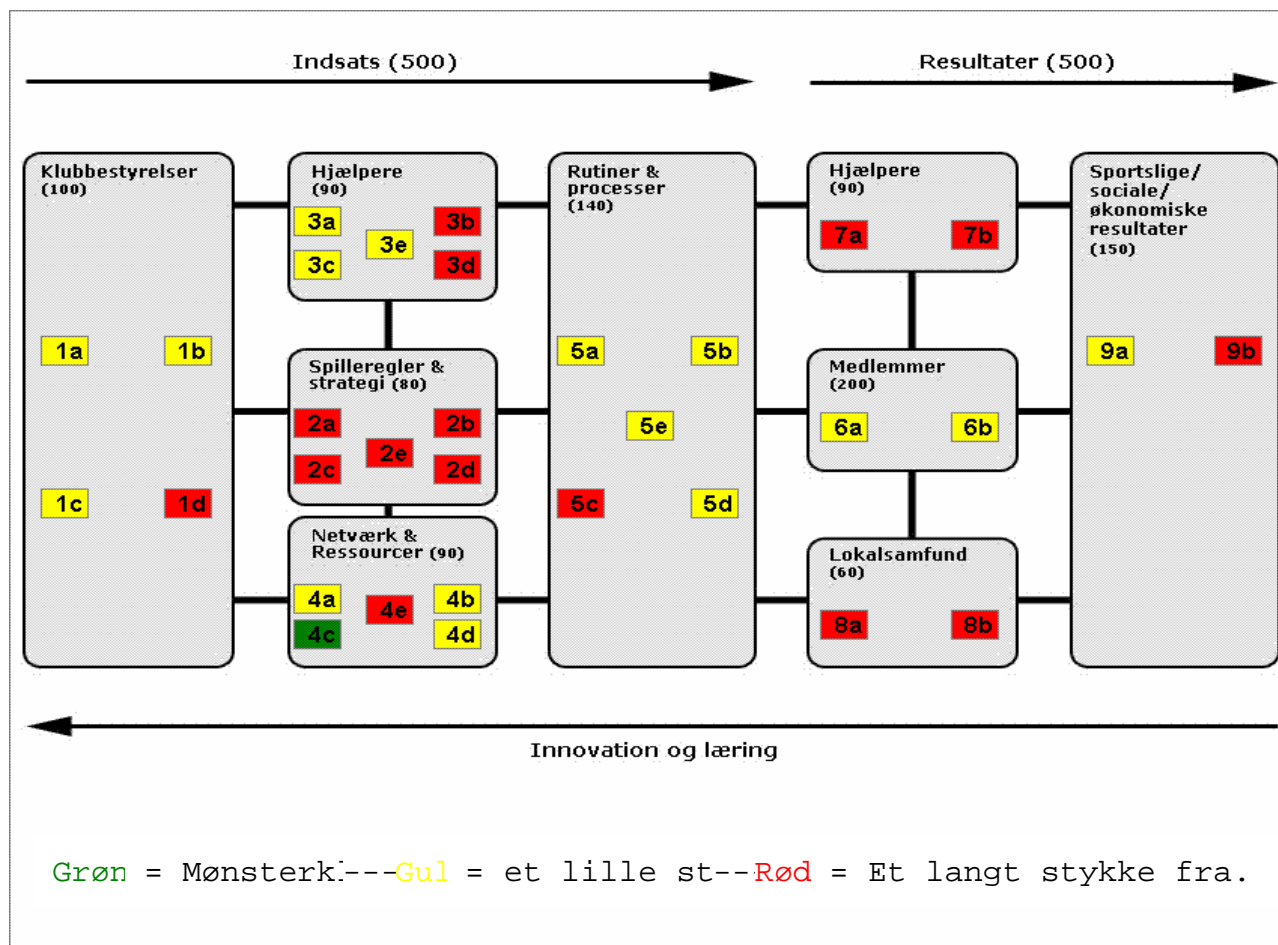
Klubbernes motorer (5a-5e) fungerer ikke optimalt. De manglende strategier og visioner gør, at der er alt for lidt fokus på dette område. Det betyder, at de daglige rutiner er ikke-eksisterende og samtidig bliver tiltag ikke evalueret, så man kan lære af sine erfaringer. Problemerne omkring motoren bevirker, 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. Et par af klubberne har dog som et led i at styrke klubbens daglige drift ansat en person til at tage sig af en del af det administrative arbejde eller den sponsormæssige del. Det er helt

sikkert en udvikling, der vil fortsætte. Det vil være nødvendigt for klubberne, at ansætte personale, 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.

I forlængelse af klubbernes motorer ligger "Hjælpere" (3a-3e), hvor det er kendetegnende, at klubberne har store problemer med at få struktur på arbejdet. Mangler på dette område vil ofte medvirke til, at der er 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 tilfældig. Det betyder ligeledes, at træneres og hjælpernes kompetencer ikke udvikles systematisk. Hvis vi sammenligner med fodboldklubberne har de 3 eliteklubber endnu sværere ved at tiltrække hjælpere. Selv om der her er tale om eliteklubber, er det centralt for klubberne at kunne skaffe hjælpere. De er fundamentet for at kunne skabe et bæredygtigt elitearbejde på dette niveau.

Yderligere et væsentligt hovedområde er "klubbestyrelse" (1a-1d), 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.

Figur 13 Øvrige eliteklubber – overbliksbillede



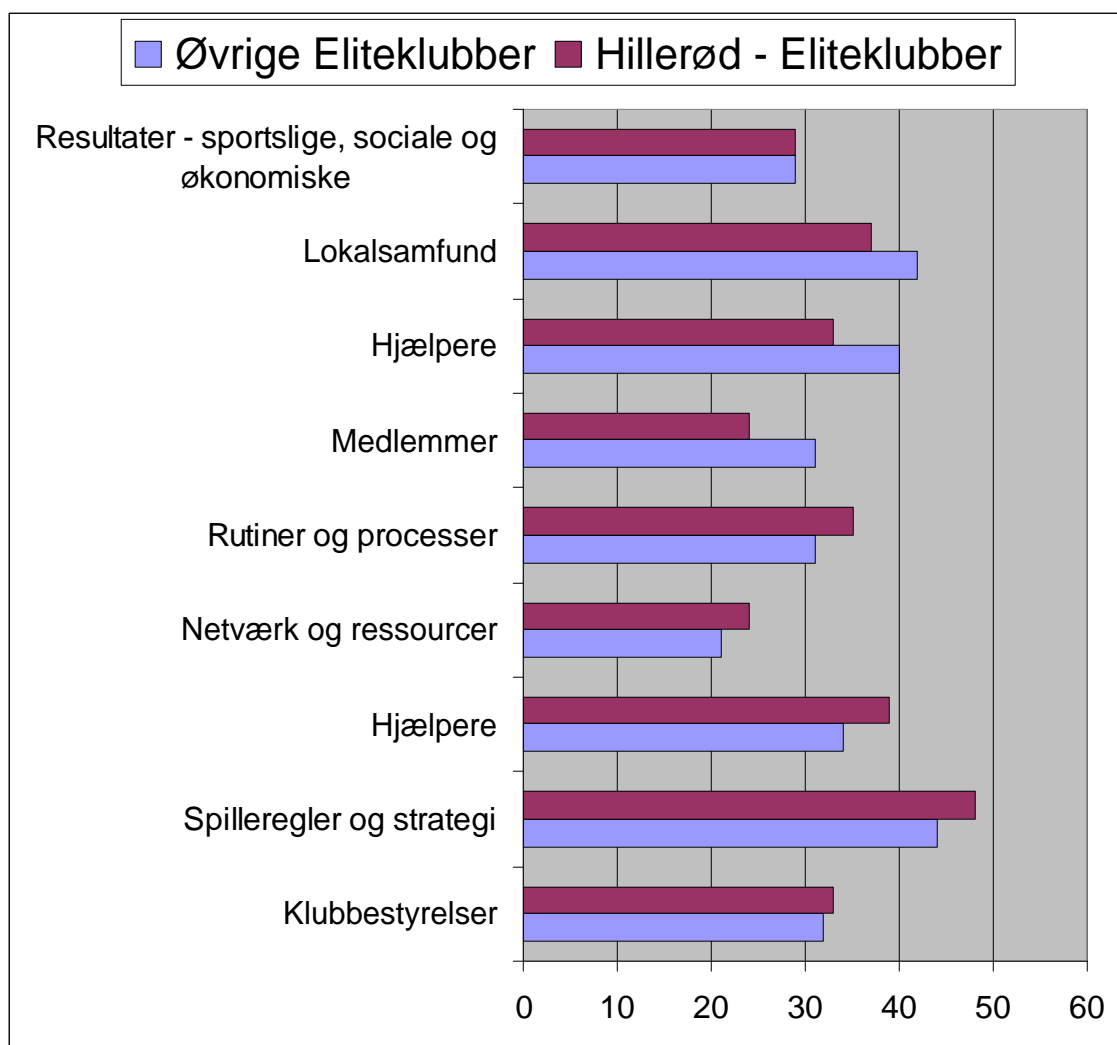
Hvis vi sammenligner de tre eliteklubber i Hillerød med de øvrige 10 eliteklubber, kan det konstateres, at både de øvrige 10 eliteklubber og eliteklubberne i Hillerød har store udfordringer omkring delområdet "Spilleregler og strategi". På indsatsiden, er det en markant forskel på området "Hjælpere" (3a-3e), hvor de øvrige 10 eliteklubber scorer væsentlige højere end de 3 eliteklubber i Hillerød. Til gengæld er billedet omvendt, hvis vi ser på resultatområdet under "Hjælpere" (7a-7b). Det kunne indikere, at hjælpere og trænere udtrykker større tilfredshed i Hillerødklubberne og der er en noget mindre udskiftning blandt hjælperne i Hillerød end i de øvrige eliteklubber.

Motoren - "Rutiner og processer" (5a-5e) fungerer tilsyneladende en smule bedre i de øvrige eliteklubber end i Hillerødklubberne. Men i alle 13 klubber, er der behov for at sætte fokus på "rutiner og processer", da det er et af de altafgørende områder for klubbernes succes på længere sigt. En af eliteklubberne i Hillerød har en ansat, som primært tager sig af de administrative opgaver. På længere sigt er det en nødvendigt for klubberne at overveje ansættelse af personale, så det kan frigive en masse ressourcer blandt de frivillige (klubbestyrelse og hjælpere). Kravene til en velfungerende organisation er behårdede. Eliteidrætsudøveren har behov for svar her og nu på spørgsmål, som kan være altafgørende i den situation udøveren står i. Udfordringen kommer, når udviklingen går fra

forening til forretning. Spørgsmålet er, hvem skal sidde for bordenden og afstikke kursen. Måske er det ikke længere nok at være en ildsjæl.

Hvis vi går et trin dybere i sammenligningen af de 2 grupper af eliteklubber og ser på gabet til at være Mønsterklub, har vi følgende billede:

Figur 14 Gab målt i % til at være Mønsterklub



Det kan konstateres, at Hillerød klubberne har et større gab målt i % til at være Mønsterklub på alle 5 områder på indsatssiden og et mindre på gab på de fleste områder på resultatsiden. Det kunne tyde på, at klubbestyrelserne i Hillerød arbejder mindre bevidst og mindre struktureret efter en strategi end det er tilfældet i de øvrige eliteklubber. Alligevel er de tilsyneladende bedre i stand til at skabe resultater end i de øvrige eliteklubber. Derfor bliver det yderst interessant, når der følges op på Mønsterklub-analysen (senest 1 1/2 år efter) i Hillerød, da Udviklingsplanen er med til at iværksætte et bevidst strategisk arbejde i klubberne.

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 eliteklubberne. Gabet på det område, er noget større i Hillerød-klubberne end hos de øvrige 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.

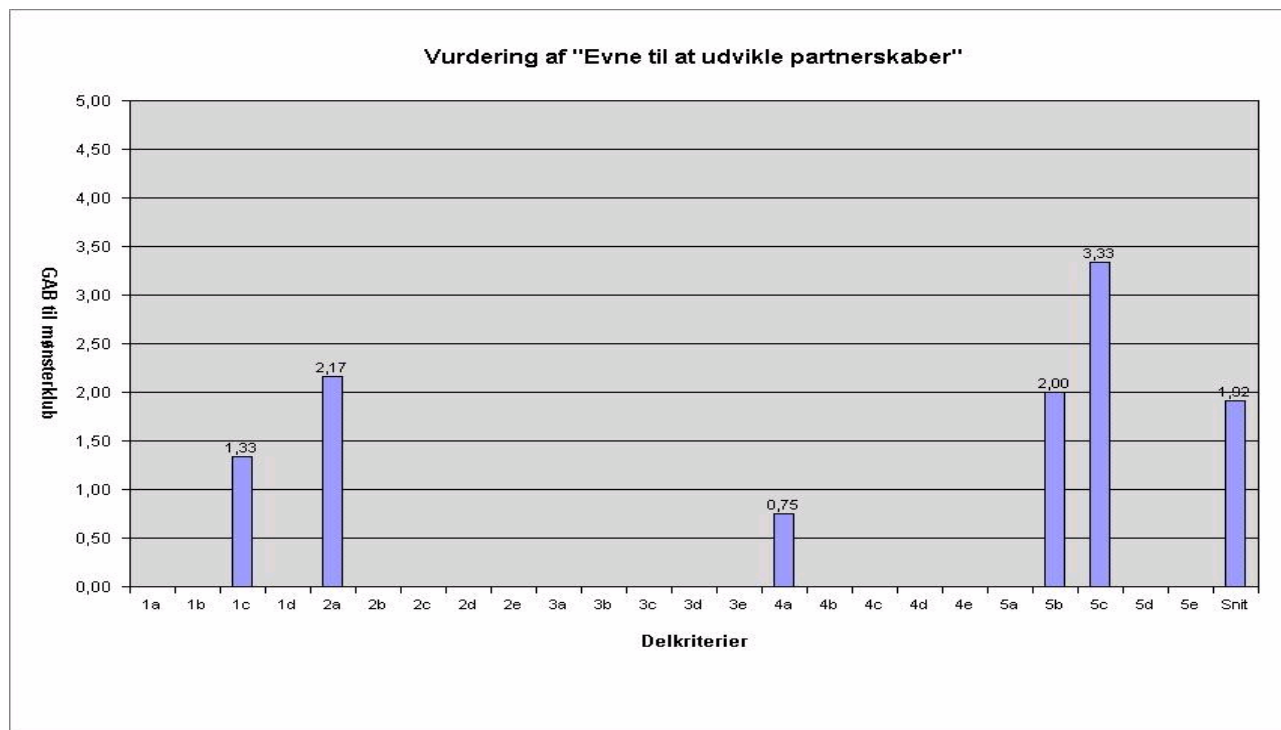
De 8 bånd

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

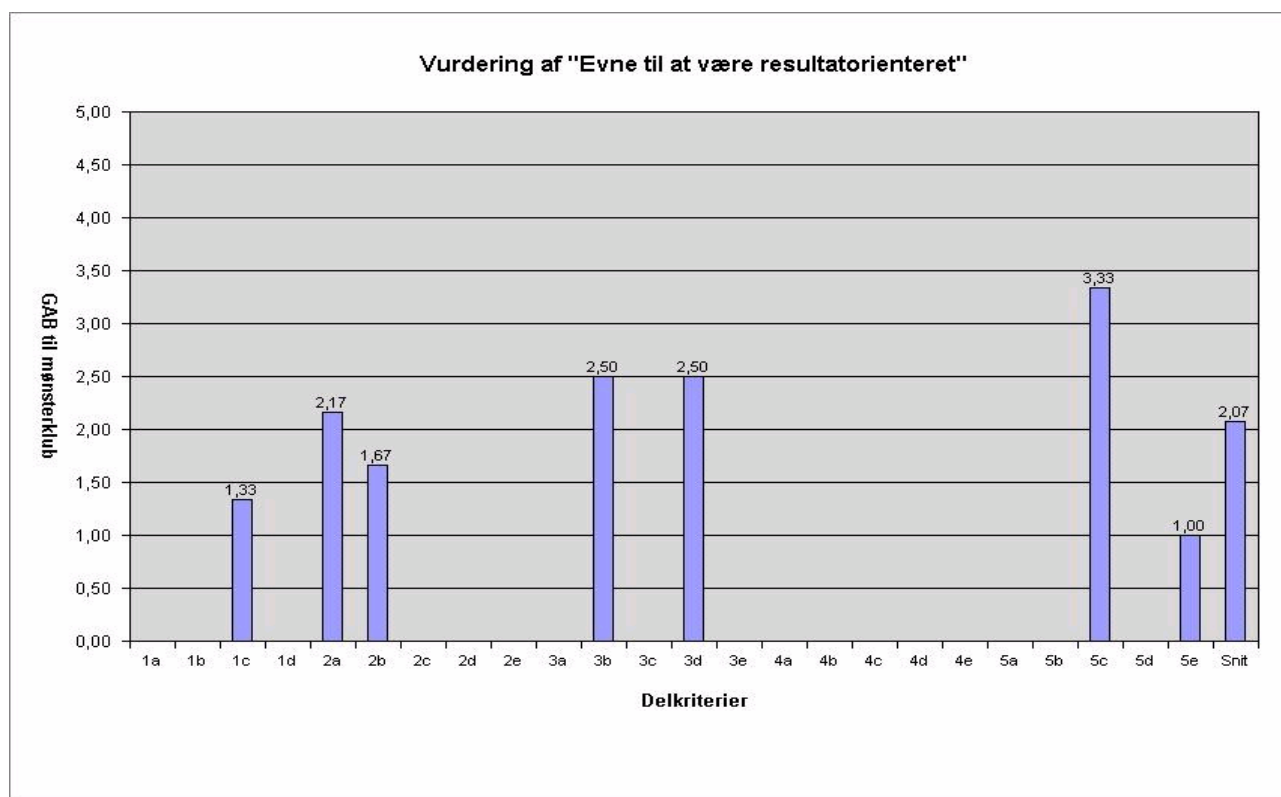
- ➔ Evne til at udvikle partnerskaber.
- ➔ Evne til at være resultatorienterede.
- ➔ Medlemsfokus.

Hvis vi ser på båndet "Evne til at udvikle partnerskaber" (figur 15) 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.

Figur 15 Eliteklubber i Hillerød - evne til at udvikle partnerskaber.



Figur 16 Eliteklubber i Hillerød - evne til at være resultatorienteret



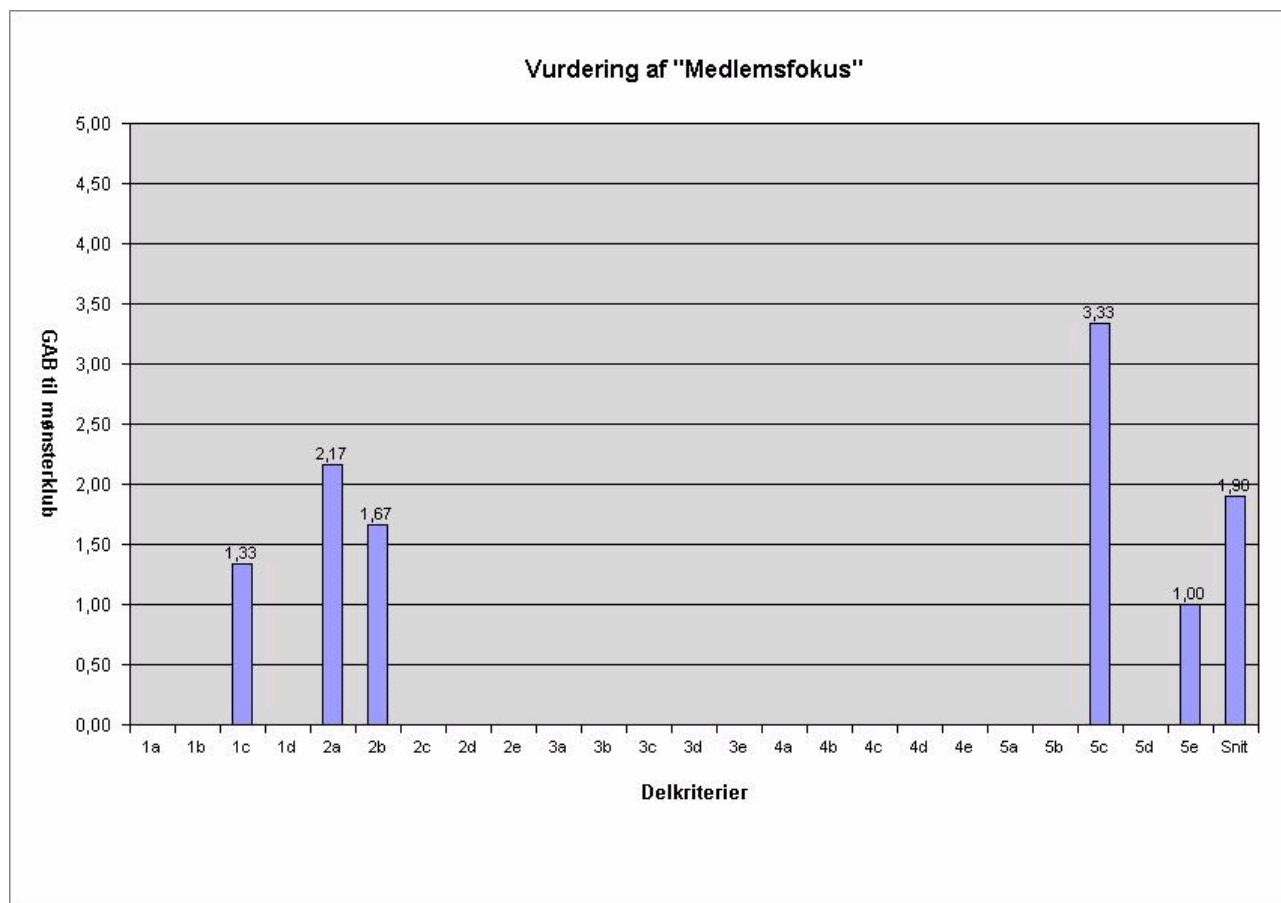
Hvis vi kigger på båndet "Evne til at være resultatorienteret" (figur 16), er der tale om et bånd, som har indflydelse på mange delområder. Det største gab finder vi igen under delområdet "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c), men klubbestyrelserne bør ligeledes have fokus på følgende 3 delområder:

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

Det er områder, hvor det er nødvendigt som klubbestyrelse at have en strategi, således at det er en del af den måde, hvorpå klubbestyrelsen leder klubben. Herudover handler det om åbenhed fra klubbestyrelsen, så den løbende har føling med de behov, der er hos hjælpere, trænere og medlemmer.

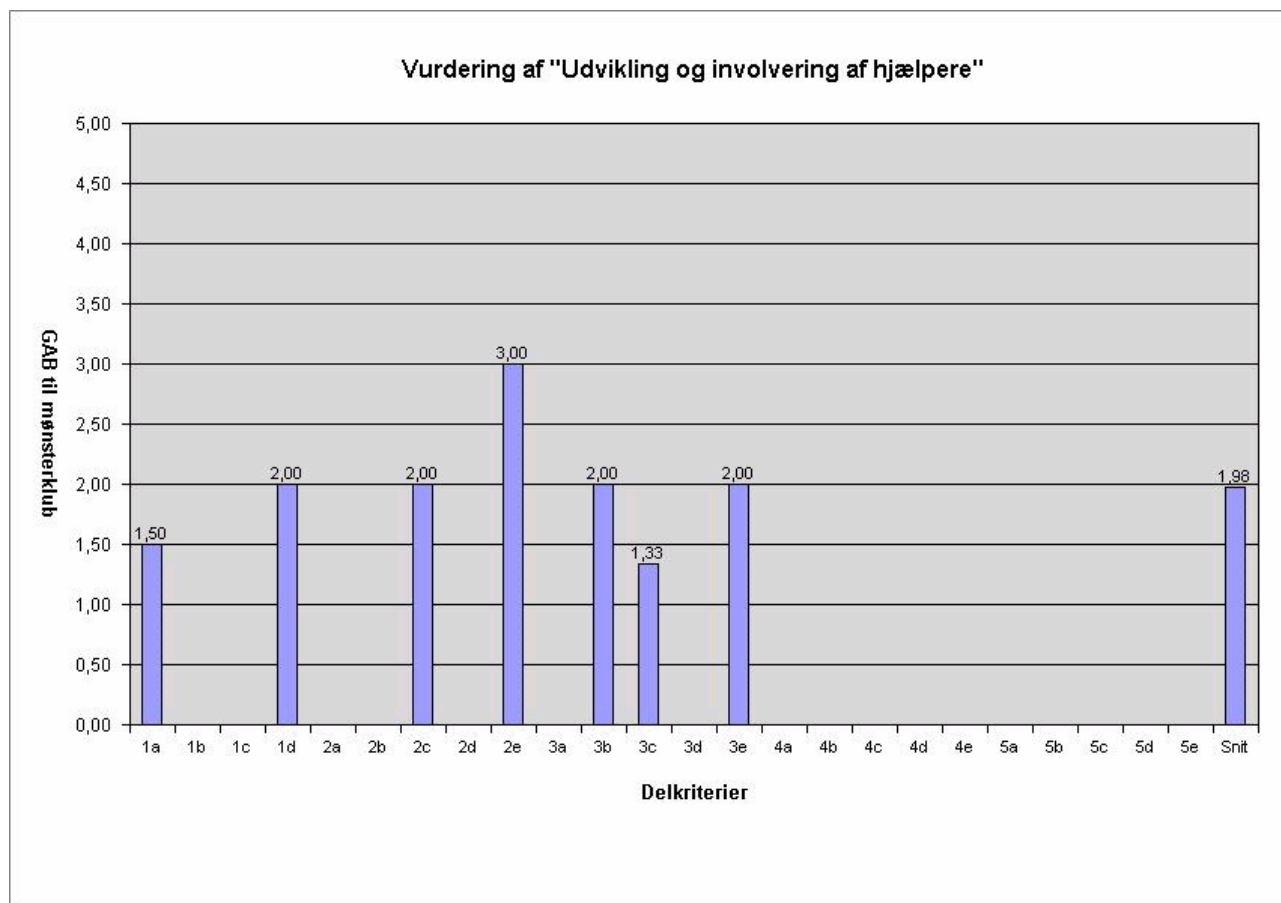
I forlængelse af figur 15 og 16 er der tale om et betydeligt gab, når vi ser på båndet "Medlemsfokus" (figur 17). Det største gab finder vi under delområdet "Medlemstilbudene udvikles på baggrund af medlemmernes behov og forventninger" (5c), men klubbestyrelsen bør have fokus på "Spilleregler og strategier 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 medlemmerne, hjælpere og trænere. Dybest set har klubbestyrelserne ikke megen viden om, hvad medlemmerne mener om klubbestyrelsens arbejde, medlemstilbud, faciliteter m.v. Det bliver udtrykt på følgende måde: "Når vi ikke hører noget, må det være fordi medlemmerne er tilfredse"! Klubberne kunne med fordel overveje at gennemføre medlemstilfredshedsmålinger for at tage temperaturen hos medlemmerne.

Figur 17 De øvrige eliteklubber - udvikling og involvering af hjælpere



Hvis vi retter fokus på de 10 øvrige eliteklubber, så ligger deres helt store udfordring omkring båndet "Udvikling og involvering af hjælpere" (figur 18). Gabet er størst på delområdet "Spilleregler og handlingsplaner kommunikeres og implementeres" (2e). Men også på en række andre delområder bør klubbestyrelserne have fokus:

- ➡ 1d – "Klubbestyrelsen motiverer, støtter og anerkender klubbens hjælpere og trænere".
- ➡ 2c – "Spilleregler og strategier og handleplaner udvikles, evalueres og opdateres".
- ➡ 3b – "Hjælpernes og trænerens viden og kompetencer afdækkes, udvikles og vedligeholdes".
- ➡ 3e – "Hjælpere og trænere belønnes og anerkendes".

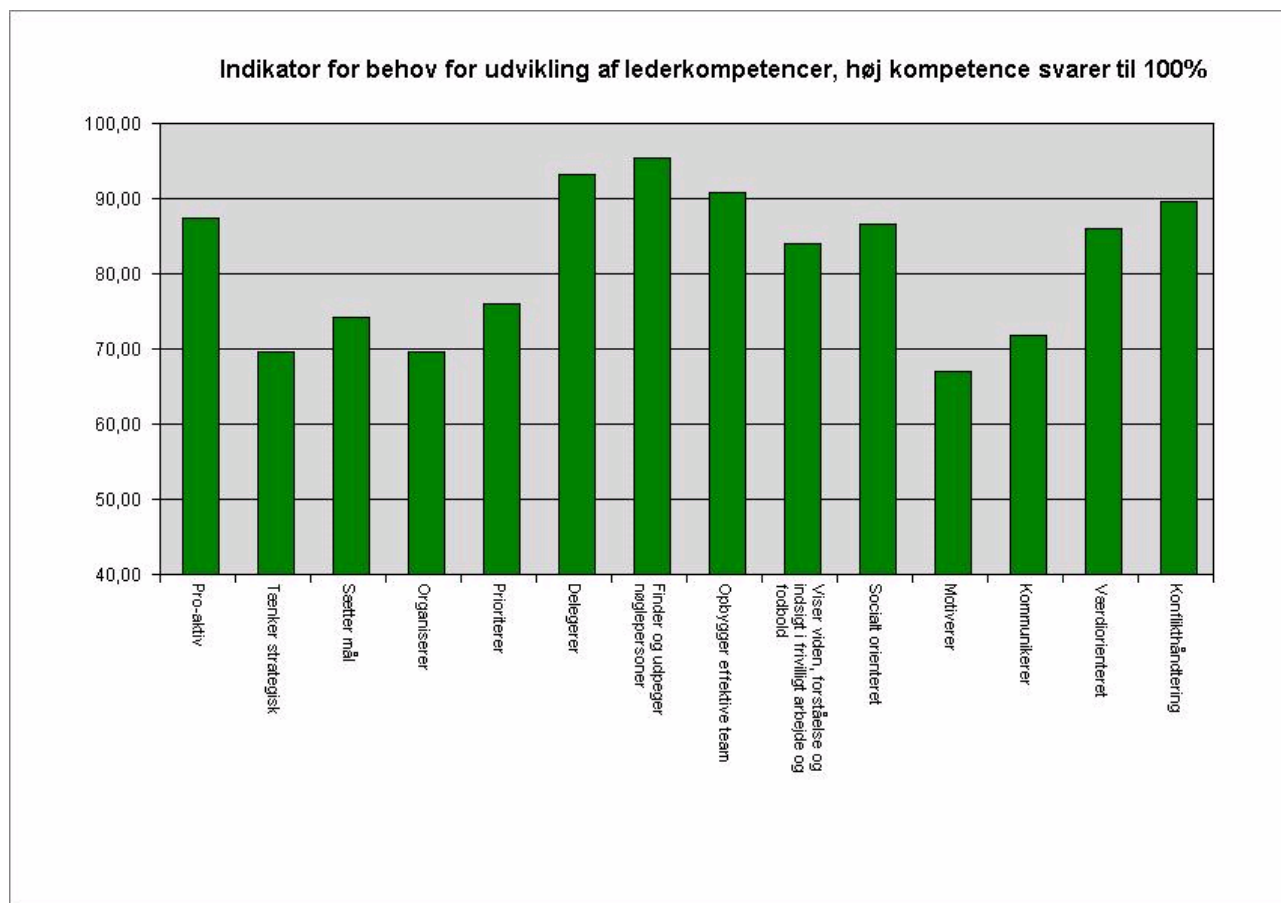
Figur 18 De øvrige eliteklubber - udvikling og involvering af hjælpere

Det handler om at lære af de ting, som bliver iværksat. Det handler om personalepleje og -udvikling. Det må ikke bare være en selvfølge at hjælperne står der næste gang. Der skal være tale om struktureret personalepleje af de frivillige (hjelperne). Klubbestyrelsen kunne overveje at have en frivillighedsansvarlig.

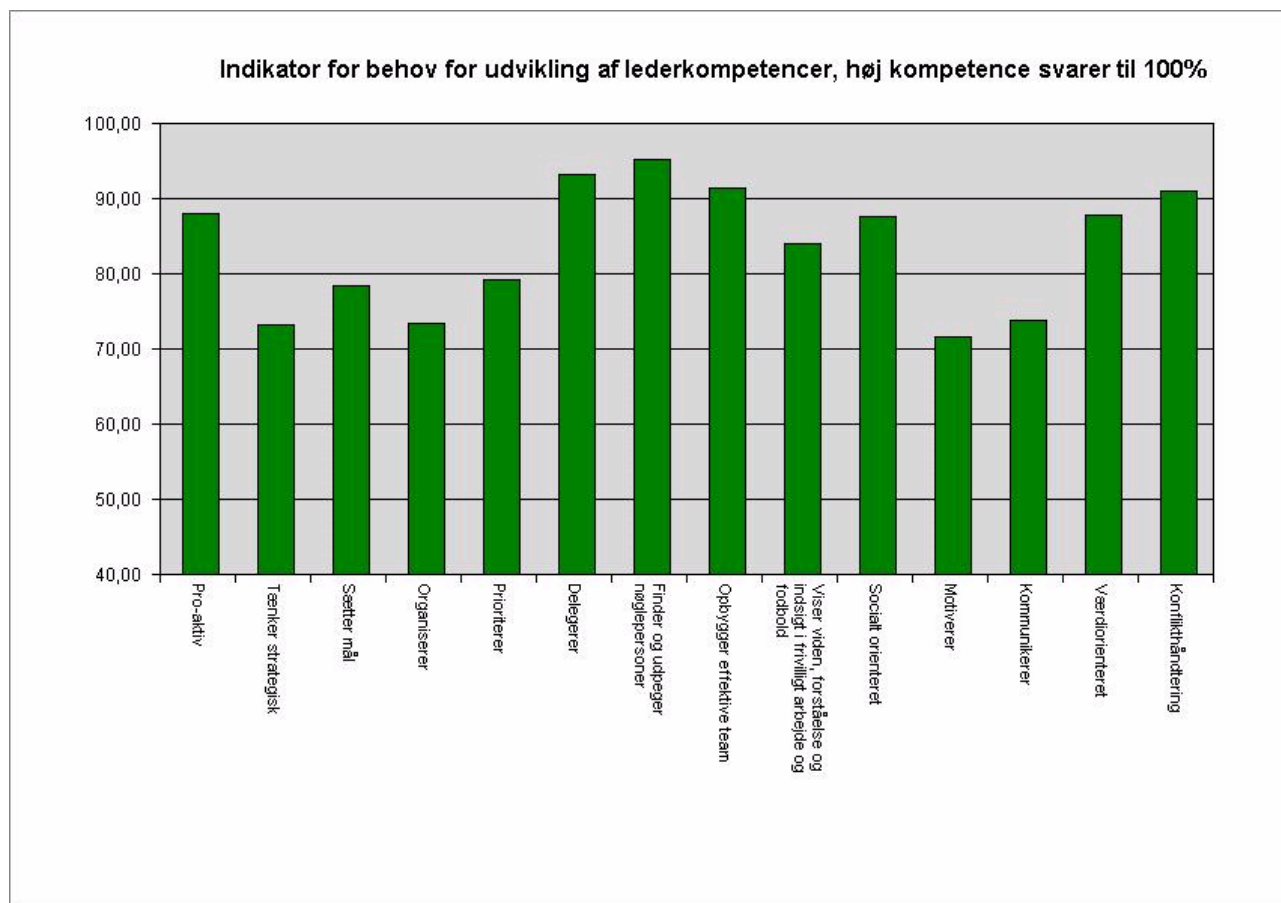
Ligeledes skal personalets kompetencer løbende udvikles, så de er i stand til at møde de udfordringer, der kommer. Noget tyder på, at det i dag foregår mere eller mindre tilfældigt samtidig med, at der tilbydes kompetenceudvikling i stedet for at stille krav om det.

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 18 og 19 sammenlignes "Indikatorer for lederkompetencer", i de 3 eliteklubber i Hillerød med de 10 øvrige eliteklubber. Fordelingen ser således ud:

Figur 19 Eliteklubber i Hillerød - Indikatorer for lederkompetencer

Figur 20 Øvrige eliteklubber - indikatorer for lederkompetencer



Sammenligningen er på et meget overordnet plan. På 5 ud 14 kompetenceområder ligger fordelingen på samme niveau. Det er inden for følgende kompetenceområder:

- ➔ Proaktiv.
- ➔ Delegerer.
- ➔ Finder og udpege nøglepersoner.
- ➔ Opbygger effektive team.
- ➔ Viser viden og forståelse for frivilligt arbejde.

men på de øvrige 9 områder kan det konstateres, at eliteklubberne i Hillerød ligger lavere end hos de øvrige eliteklubber. Det er på følgende kompetenceområder:

- ➔ Tænker strategisk.

- ➔ Sætter mål.
- ➔ Organiserer.
- ➔ Prioriterer.
- ➔ Socialt orienteret.
- ➔ Motiverer.
- ➔ Kommunikerer.
- ➔ Værdiorienteret.
- ➔ Konflikthåndtering.

Hvis tendensen fortsætter, når lidt flere eliteklubber har gennemført Mønsterklubanalysen kan det overvejes om der er nogle af disse 9 kompetenceområder, hvor der vil være særligt behov for kompetenceløft blandt klubbestyrelsesmedlemmerne.

Samlet for de 13 eliteklubber kan det konstateres, at de ligger markant lavere på 6 kompetenceområder i forhold til 8 øvrige kompetenceområder. Hvis vi sammenholder det med de 34 fodboldklubber, så er billedet det samme. Det er måske for tidligt at tale om en tendens, men med 47 Mønsterklubanalyser, der peger i samme retning, når vi fokuserer på "Indikatorer for lederkompetencer", så bør der være fokus på denne konstatering.

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 træernes indsats planlægges, styres og forbedres.
 - 3b. Hjælpernes og træernes 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 træernes opfattelse.
 - 7b. Indikator for hjælpernes og træernes tilfredshed i fremtiden.

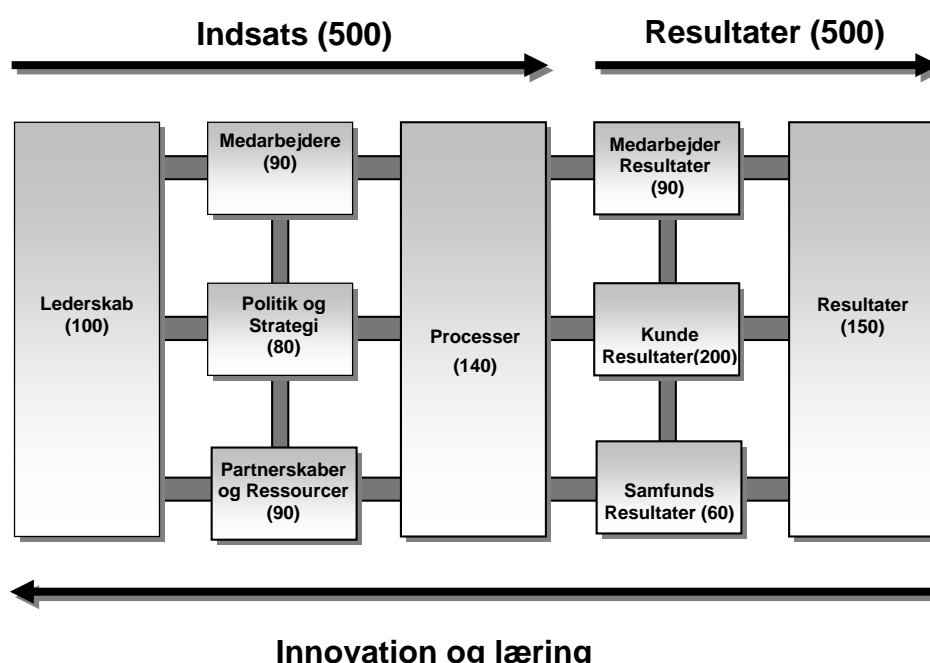
8. Resultater i lokalsamfundet.
 - 8a. Lokalsamfundets opfattelse
 - 8b. Indikator for fremtidige lokalsamfundsresultater

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 indsatsen skal føre til resultater, og for det andet, at indsatsen 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, viser det ved en etisk tilgang til alle aktiviteter og stræber efter at gå længere end regler og juridiske krav kræver (Kriterium 8 - Samfundsresultater).

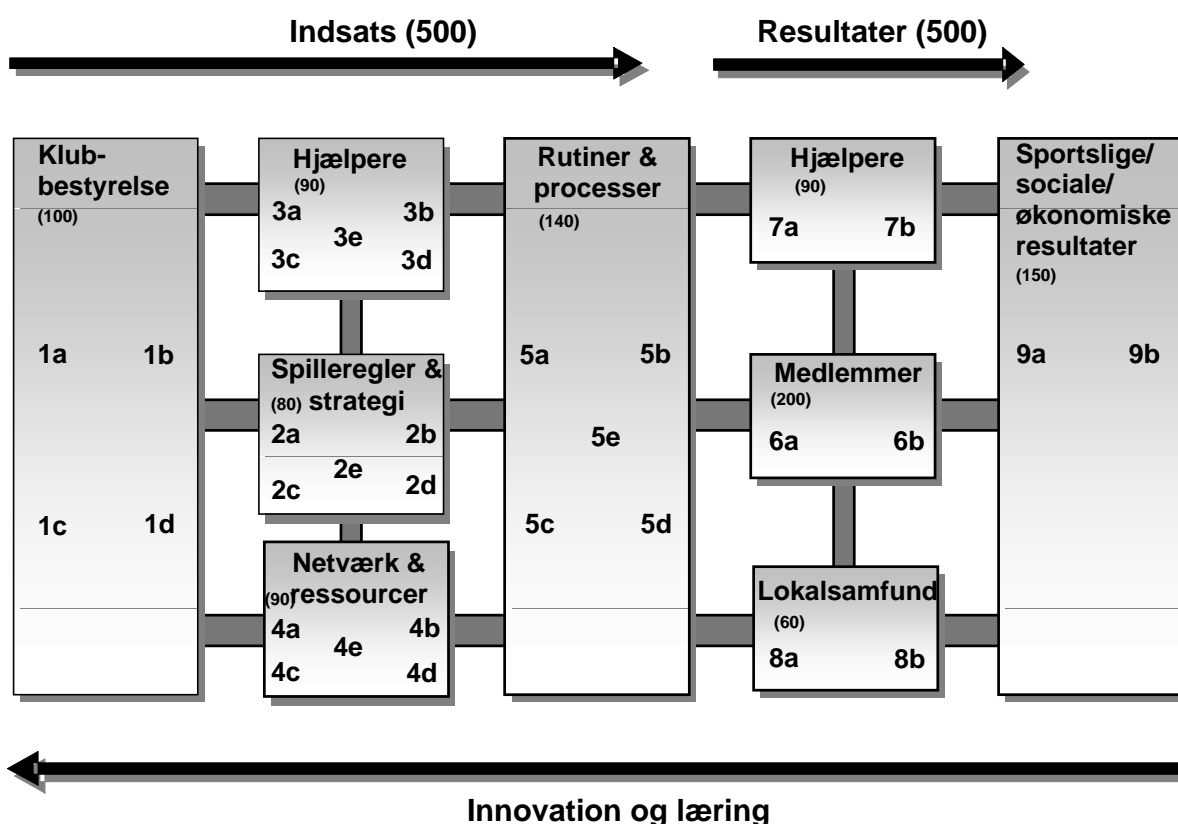
Vedvarende succes er altså afhængig af en afbalancering og tilfredsstillende af alle interessenters behov og forventninger (kunder, leverandører/partnere, medarbejdere, aktionærer og samfundet generelt) gennem en velbegrundet, vedholdende og systematisk indsats.

For at muliggøre en sammenligning mellem organisationens tilstand på forskellige tidspunkter eller en sammenligning mellem flere organisationer, er der udviklet et pointsystem. 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 pointsystem. Fx er lederskab blevet til klubbestyrer, 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 – Platform for samarbejde mellem fodboldklubberne i Hillerød kommune

Der afholdes et stort fællesmøde for fodboldklubberne i Hillerød:

Torsdag den 16. januar 2003 kl. 19-22 i Frederiksborgcentret.

Formålet med mødet er – med udgangspunkt i nedenstående forslag - at få vedtaget en fælles platform for det fremtidige samarbejde mellem klubberne.

Tilmelding senest d. 10/1-2003 til Søren Hemmingshøj – e-mail: shem@hillerod.dk

Platform for samarbejde mellem fodboldklubberne i Hillerød Kommune

Involverede klubber:

Alsønderup SGI – Brødeskov IF – FIF Hillerød - Gadevang IF – KBK Hillerød – Hillerød GI – Hillerød GI Damer – Nødebo IF - Ålholm IF

Samarbejdets vision/mission:

At gøre Hillerød til en "spiller" man regner med i dansk fodbold både på pige-/damesiden og drenge-/herresiden - også uden for banen.

Kommune og klubber som spydspids med hensyn til:

- ▽ Talentudvikling*
- ▽ Veluddannede foreningsledere og -trænere*
- ▽ Nye samarbejdsformer og partnerskaber*
- ▽ Spændende, nyskabende projekter*

Samarbejdets værdigrundlag:

▽ Troværdighed

- *Overensstemmelse mellem hvad jeg siger og hvad jeg gør*
- *Hvis aftaler er værd at indgå – er de værd at holde*

▽ Dialog

- *Samtalen er værktøjet til indbyrdes forståelse*
- *Aktiv lytning – opklarende spørgsmål*

▽ Netværk

- *Fasttømring og udvidelse af eksisterende*
- *Opbygning af nye*
- *Jo flere relationer jo stærkere tilknytning*

▽ Viden

- *Opbygning af ny og forøgelse af den samlede*
- *Deling til gavn for den fælles dynamik*

▽ Udvikling

- *Fodbolden i Hillerød ”rykker” på alle planer og niveauer*

Tryghed – Struktur – Ligeværdighed - Kvalitet

Samarbejdsområder:

Fase 1 – 2003

- ▽ **Holdssamarbejder**
- ▽ **Trænerbørs**
- ▽ **Hillerød-mesterskaber/-stævner**
- ▽ **Kontaktudvalg mellem klubberne**
- ▽ **Vidensbank**
- ▽ **Kursus/seminar til klubudvikling**
- ▽ **Pædofili – fælles politik**
- ▽ **Fælles hjemmeside**
- ▽ **Trænerkurser**
- ▽ **Fælles LP-træning**
- ▽ **Lederuddannelse – 1. etape**

Fase 2 – 2004



- ▽ **Sponsorsamarbejde**
- ▽ **Fælles indkøb/storindkøb**
- ▽ **Overbygning/fælles hold**
- ▽ **Vidensbank – videreudvikling**
- ▽ **Lederuddannelse – 2. etape**
- ▽ **”Job-Net” i samarbejde med erhvervslivet**
- ▽ **Tivoli Cup**
- ▽ **Temaaftener – seminarer**

Konkretisering af samarbejde i 2003:

Ad Holdssamarbejder:

Kan evt. formidles via Kontaktudvalget eller den fælles hjemmeside.
Flere holdssamarbejder bør forventes, når netværket mellem klubberne udvides.

Ad Trænerbørs:

Lægges ind på den fælles hjemmeside inden sommeren 2003. Søren Hemmingshøj (SH) har både ansvaret for den praktiske udformning og for PR.
Trænere og klubber byder selv ind (udbud-efterspørgsel)

Ad Hillerød-mesterskaber/-stævner:

(Ex.: Som årg. 94-stævnet i Ålholm IF i 2002)

Formidles på den fælles hjemmeside (SH). Klubberne byder selv ind - evt. gennem Kontaktudvalget. Mulighed for økonomisk gevinst for arrangørklubben.

Ad Kontaktudvalg:

Sammensætning: 1 person med beslutnings-kompetence fra hver af de deltagende klubber samt 1 suppleant. Klubberne melder ud med navne inden 15. marts 2003.

Mødefrekvens: 4 gange årligt - januar, april, august og oktober

Ex. på arbejdsopgaver: Indstillinger til kommunen/ønsker til budgettet - bane- og halfordeling - spillerlicenser - holdtilmeldinger - opstilling af etiske regler for spillerskifter – fælles tiltag til rekruttering og fastholdelse - håndtering af pressen etc. etc. etc.

SH er tovholder og udarbejder forslag til standard-dagsorden og mødestruktur, mens klubberne på skift påtager sig opgaven at indkalde til møderne og sørger for referent.

Første møde mellem klubberne er i april 2003.

Ad Vidensbank:

SH løber den i gang. Fodbold- og foreningsrelevant materiale lagres dels på den fælles hjemmeside og dels hos kommunen eller Frederiksborgcentret. Der kunne evt. også tænkes et samarbejde med kommunens biblioteker. Materialerne fremskaffes/indsamles - i samarbejde - af kommunen (SH), klubberne og DBU/SBU/DIF/DGI.

Ved årets udgang skal der være samlet så meget materiale i "banken", at de grundlæggende behov for inspiration og viden inden for området skal kunne dækkes.

Ad Kursus/seminar til klubudvikling:

Der afholdes et arbejdsseminar *søndag d. 23. februar 2003 kl. 10-? i*

Frederiksborgcentret for de involverede klubber.

Idéen er at få den enkelte klub opdateret, så den er bedre rustet til samarbejdet med de øvrige. Indholdsmæssigt vil vi især fokusere på årsplanlægning samt en række organisatorisk-praktiske forhold i klubberne.

SH, Jan Dalland DBU/SBU og Anette Greve DBU/SBU vil stå for seminaret - som evt. også vil få deltagelse af en relevant person fra en klub udefra, som kan levere et inspirerende input.

Tilmelding senest d. 10/2-2003 til Søren Hemmingshøj –
e-mail: shem@hillerod.dk

Ad Pædofili - fælles politik:

SH vil udarbejde et oplæg, som præsenteres for klubberne i løbet af de første 2 måneder af 2003.

Ad Fælles hjemmeside:

Den er oprettet, men indmad skal lægges ind. SH prøver at få en række grundlæggende ting til at fungere i løbet af december/januar måned. Webmaster skal skaffes hurtigst muligt i løbet af 2003.

Ad Trænerkurser:

SH kommer med oplæg omkring trænerkurser. Det forsøges at få lagt et "åbent" B1-kursus i Hillerød i løbet af foråret 2003.

For nye trænere/forældretrænere hos de yngste bliver der afholdt et 3 timers idékursus: "Træningen" i april måned 2003.

Ad Fælles LP-træning:

Løber af stabelen i efteråret 2003. Drengene/pigerne deles evt. op i to grupper efter niveau/styrke. Det kan også diskuteres, om alle børn i årgangen(e) skal være med, eller om det skal være et mindre udvalg. SH er tovholder.

Ad Lederuddannelse - 1. etape

Gennemføres i november 2003 som et samarbejds-projekt mellem Hillerød Kommune og DBU.

Mere information om dette projekt i løbet af foråret 2003.

Hillerød Kommune byder ind med i 2003:

▽ *Søren Hemmingshøj*

▽ *Lokaler samt delvis forplejning ved fælles arrangementer/aktiviteter*

▽ *Økonomisk tilskud i forbindelse med lederuddannelsen*

▽ *Krone for krone-princippet*

Krone for krone-princippet skal forstås på denne måde:

Hvis klubberne lægger et beløb i et relevant projekt - så doubler kommunen op!

Bilag 4 – Samarbejdsaftale omkring pigefodbold i Hillerød

Projekt Pigefodbold i Hillerød

Samarbejde mellem HGI. D – KBK - Alsønderup

Kvalitetsløft
I den daglige træning.

Målsætning med projektet:

- *Samarbejde* mellem flere fodboldklubber i Hillerød Kommune.
- Skabe de *bedste* muligheder for de udøvende.
- Give de *frivillige* trænere/ledere gode betingelser for at udvikle sig (kvalitetsløft)
- Skabe en kultur for at uddannelse og udvikling er *godt*.
- *Fælles* hold ved private turneringer samt rejser.
- At *skabe* og stille det stærkeste hold i Hillerød
- Få flere spillere fra Hillerød på *SBU's* udvalgte hold.

Handleplan

- Samarbejdet opstartes omkring en aldersgruppe, hvor alle deltagende klubber har spillere (**lilleputpige**).
- Det er hensigten at udvide samarbejdet i år 2 til også at omfatte pigegruppen og i efterfølgende år til at omfatte pigejunior samt minipige.
- Perioden benyttes samtidig til at de deltagende klubber undersøger og sætter betingelser for at stille det stærkeste pige fodboldhold
- De samarbejdende klubber nedsætter et sportsligt udvalg, som er ansvarligt for projektet.
- Der ansættes en trænerkonsulent, som refererer til det sportslige udvalg.
- Der udarbejdes en rød tråd i træningsmetoder for fodbolden i Hillerød Kommune. Trænerkonsulent udarbejder forslag til godkendelse i sportsligt udvalg.
- Der afholdes et fælles seminar for de trænere/ledere, som skal deltage i projektet. Evt. med oplæg ved landstræner eller lignende.
- Trænerkonsulenten besøger klubberne 3-4 gange årligt a ca. 3 timer pr forløb, inkl. supervision.
- De deltagende klubber bestemmer suverænt hvor mange pigetrænere fra klubben, der må deltage i klub træning med trænerkonsulent. Gruppen af spillere, der trænes med i år 1, er **lilleputpige**
- Der afholdes 3 x fællestæninger pr. halvår fordelt mellem de deltagende klubber.
- Der afholdes efter endt sæson et seminar for trænere/ledere.
- Der afholdes evalueringsmøder løbende.

Bilag 5 – Fodbold i Hillerød – proces og resultater 2002-2005

Fodbolden i Hillerød proces og resultater 2002-2005

Indledning

I februar 2002 kontakter Søren Hemmingshøj (SH) – netop ansat som projektleder af Hillerød Kommune i integrationsprojektet "Tryk i nærby" i Hillerød Øst – breddekonsulent Jan Dalland (JD) for at få DBU's/SBU's støtte til diverse initiativer i området. Som base for projektet har SH fodboldklubben KBK Hillerød (tidligere Kongevængets BK), som har klublokaler under "Atlantis" - en fritidsklub med et stort flertal af unge med anden etnisk baggrund. Området klubben ligger i er præget af meget socialt boligbyggeri med mange indvandrere og regnes for det største problemområde i Hillerød Kommune.

SH og JD bliver enige om, at klubudvikling/kvalitetsudvikling i KBK Hillerød er en nødvendighed, hvis klubben skal være omdrejningspunkt i projektet, så derfor afholdes allerede i slutningen af marts et heldags klubseminar (JD) med særlig fokus på klubbens organisation og (person)ressourcer. I april/maj afholdes "Velkommen i klubben" ligesom SH afholder nogle interne trænerkurser. Senere på foråret inddrages Lars Kruse fra DIF omkring et forældretræner-projekt rettet mod de to-sprogedes forældre. Klubben består allerede sin svendep prøve i august 2002 som vært for et indledende stævne i McDonalds Cup, og for at gøre en lang succeshistorie kort så har KBK mere end fordoblet sit medlemstal i de ca. tre år der er gået siden de første initiativer blev sat i gang. Klubben er nu den næststørste i Hillerød Kommune, og den kunstgræsbane, som er med i kommunens lokalplan for 2005, bliver placeret på netop denne klubs anlæg.

Samarbejde og klubudvikling - 2002

Efter den indledende succes i KBK Hillerød drøftede SH og JD muligheden for at give hele fodbolden i Hillerød et løft. Forudsætningerne for at det kunne lykkes var dels at få forbedret **samarbejdet** klubberne imellem, som reelt var og historisk havde været meget dårligt, og dels at få styrket de enkelte klubbers beredskab gennem **klubudvikling**. Det skal siges, at kommunen havde forsøgt sig med nogle initiativer i årene 1999-2001 til forbedring af idræts-træneres og -lederes vilkår i kommunen og til løsning af fodboldklubbernes konflikter med hinanden, men uden at få rigtigt hul igennem. Kommunen (læs: *Børn & Kultur*) er og har været en meget aktiv part i hele forløbet, og de udvidede SH's ansættelse, så han kunne tage sig af idrætten i kommunen mere bredt ved siden af sit integrationsprojekt. For at få et indtryk af stemningen og spændvidden mellem klubberne mødtes SH og JD i august 2002 med de to erklærede modpoler i Hillerøds fodboldverden, nemlig Hillerød GI (elite-/forretningsorienteret) og Brødskov IF (erklæret social klub). Uenigheden var meget stor, og de to formænd blev derfor bedt om at udarbejde hver deres oplæg, hvor de skulle beskrive deres visioner for fodbolden i Hillerød i fremtiden. Oplæggene skulle siden fremlægges og diskuteres på et stort fællesmøde, hvor alle kommunens fodboldklubber, DBU/SBU og repræsentanter fra Børn & Kultur ville være til stede. I slutningen af august afholdtes DBU's *Værdispil* med deltagelse af alle 9 fodboldklubber i Hillerød (+ en enkelt rent etnisk klub). Formålet var at finde frem til et

fælles værdigrundlag for et fremtidigt samarbejde mellem klubberne og at få gammelt nag frem i det åbne – og elimineret – én gang for alle.

Efter fremlæggelsen og diskussionen af de to visionsoplæg fra Brødeskov IF og HGI på et fællesmøde i Frederiksborg Centret i september foretog SH og JD en besøgsrunde, hvor de 9 klubbers holdninger til retning for fodbolden i Hillerød blev afklaret, og hvor de enkelte klubbers ønsker og behov m.h.t. klubudvikling blev klarlagt – herunder interessen for *DBU's nye lederuddannelse* som lå og ventede på klubberne.

Platform og handlingsplan - 2003

På baggrund af visionsoplæg, værdispil og besøgsrunde udarbejdede JD en platform for det fremtidige samarbejde fodboldklubberne imellem samt en handlingsplan. DBU's nye lederuddannelse var et centralt element i planen. Platformen blev fremlagt, diskuteret og vedtaget på et fællesmøde i Frederiksborg Centret i januar 2003. Sideløbende blev de første skridt taget til en aftale mellem DBU (Henning Hansen) og Hillerød Kommune om iværksættelse af DBU's Lederuddannelse i Hillerøds fodboldklubber (idrætsklubber) i nær fremtid.

I løbet af foråret 2003 blev der sat mange af de ting i gang, der stod i planen. Et mødeforum med deltagelse af alle klubformænd blev etableret, en fælles hjemmeside for fodbolden i Hillerød kom op at stå, en fælles pædagogisk-politik blev vedtaget, og Hillerød Bibliotek blev kontaktet med henblik på at få oprettet Danmarks første fodboldbibliotek på et eksisterende folkebibliotek. Herudover fik man DBU's B1 trænerkursus til byen, ligesom der blev afholdt et LP-trænertræf med deltagelse fra de fleste af byens klubber.

For at forberede klubberne bedst muligt på DBU's lederuddannelse, som de skulle i gang med indenfor det næste år, blev klubkurset "Klubben – drift og udvikling" (JD, Gitte Minor og Kenneth Reeh) afholdt for alle 9 klubber på én gang i september og oktober 2003 – sidste gang på Hillerød Bibliotek hvor Danmarks første fodboldbibliotek samtidig blev indviet.

I november gav DBU (Henning Hansen) så en grundig introduktion til DBU's lederuddannelse, inden den skulle igangsættes i det nye år. Det skete på et fællesmøde med Hillerød Kommune og alle fodboldklubberne. Forud for denne introduktion havde der været holdt et pressemøde på Hillerød Rådhus (Henning Hansen), hvor offentligheden blev informeret om den kommende lederuddannelse i kommunens fodboldklubber, ligesom flere aviser og TV Lorry også havde haft indslag om "begivenheden"

Lederuddannelsen og den videre udvikling – 2004-2005

I løbet af det første halvår af 2004 gennemførtes mønsterklub-analysen, lederkompetencedelen og udviklingsplanen i 6 af de 9 klubber. 1 klub sprang p.g.a. nogle særlige omstændigheder lederkompetencedelen over, mens 2 klubber ikke følte sig klar til udfordringen på daværende tidspunkt.

Sideløbende med lederuddannelsen fortsatte/udvikledes mange af de ting, der var sat i gang i løbet af 2003. Formandsmøder, uddannelsesaktiviteter, Hillerød-mesterskaber, fodboldbiblioteket, den fælles hjemmeside m.v.

I efteråret 2004 mødtes klubberne for hver især at fremlægge deres udviklingsplaner. Idéen var at klubberne skulle få en forståelse for/hente inspiration fra hinanden. Samtidig blev der lavet en SPOT-analyse – fælles for fodbolden i Hillerød (Tonny Maak) (bilag 2).

Det var meningen at den fælles SPOT-analyse skulle følges op af en fælles udviklingsplan for fodbolden i Hillerød, men det efterfølgende møde, hvor den fælles plan skulle udarbejdes, endte med et rent sammenbrud. De to modpoler i Hillerøds fodboldverden stødte voldsomt sammen både holdningsmæssigt og personligt, så den videre udvikling blev sat i bero indtil videre.

I begyndelsen af 2005 blev der holdt et par forligsmøder (SH, JD) med de involverede i sammenbruddet, hvor bl.a. krav, forventninger og adfærd blev drøftet, og det blev aftalt at køre videre med en ny og positiv indstilling. I løbet af foråret 2005 besøgte alle 9 klubber igen (SH, JD). Formålet var først og fremmest at følge op på klubbernes udviklingsplan, samt at få en tilbagemelding på det lederuddannelsesforløb de havde været igennem. Dernæst var det også vigtigt at få en udmelding fra klubberne omkring samarbejdet med de andre klubber. Omkring samarbejde skal det nævnes, at 3 af klubberne (HGI Damer, Alsønderup SGI, KBK) i foråret fandt sammen i "Projekt pigefodbold", hvor et af de væsentlige elementer er ansættelse af en fælles pigetræner-konsulent.

På et formandsmøde i slutningen af foråret fremlagde Henning Hansen en række statistiske facts om Hillerød, nemlig befolkningsprognoser, lokalplaner (boligbyggeri), skoler, anlæg, idrætsdeltagelse m.v. – alt sammen for at give fodboldklubberne en mulighed for at agere proaktivt i forhold til deres egne udviklingsmuligheder. På samme møde fremlagde JD tilbagemeldingerne fra besøgsrunden tidligere på foråret.

Udover det nævnte samarbejde på pigesiden er et mødeforum med deltagelse af klubbernes ungdomsformænd, samt en plan for uddannelse/udvikling af trænerne hos de yngste, nogle af de nye tiltag der sættes i gang i efteråret 2005.

Afslutning

Processen i Hillerød har været lang, og der har været mange tilbageslag, men der er skabt en spændende udvikling med bedre kvalitet i de enkelte klubber og en masse samarbejdsrelationer klubberne imellem. Det har kostet mange ressourcer hos kommunen, DBU og klubberne at holde gryden i kog, men der er kommet nye og stærkere fundamentet i Hillerøds fodboldklubber, så nu venter vi kun på sportslig succes

Bilag 6 – 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 Brødskov 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 Brødskov 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 vedr. 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, 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.