

KLUBANALYSE AF BØRNEMILJØET (U6-U12) I SKJOLD BIRKERØD

(30. Maj 2018)



F.C. København
Per Henrik Lings Allé 2
2100 København Ø
VAT 15 10 77 07

Tlf.: (+45) 35 43 31 31
Fax: (+45) 35 43 74 22
Mail: info@fck.dk
Web: www.fck.dk



F.C. København har i perioden 17/4 til 22/5 2018 gennemført en klubanalyse af Skjold Birkerød ("Klubben") for at belyse Klubben i forhold til sportslig model, sportslig ledelse og børnemiljø. Klubanalysen fokuserer primært på optimering af Klubbens børnemiljø for U6-U12, hvorfor observationer og anbefalinger tager udgangspunkt heri.

Lasse Vinning og Mikkel Lund Køhler har gennemført klubanalysen på vegne af F.C. København.

Vi har besluttet at gennemføre klubanalysen gennem (i) observationer af udvalgte træningspas og kampe og (ii) interviews med den sportslige ledelse samt udvalgte trænere og forældre. De gennemførte interviews repræsenterer et mindre udsnit af samtlige trænere og forældre i Klubben, men det giver en pejling på trænerens og forældrenes tanker og udfordringer i dagligdagen. Det er vores forventning, at observation af 4 træningspas og 4 kampe giver en indikation på Klubbens generelle børnemiljø og ledelsesstil.

Vi har observeret følgende træningspas:

- U10 A1 (25/4 2018)
- U6 (28/4 2018)
- U12 (30/4 2018)
- U8 (22/5 2018)

Vi har observeret følgende kampe:

- B82 Virum – Skjold Birkerød U11 (17/4 2018)
- Skjold Birkerød - Lundtofte U12 (18/4 2018)
- U9 - kampe (5/5 2018)
- U7 - kampe (6/5 2018)

Vi har gennemført interviews med følgende sportslige ledere:

- Mathias Würtz, Sportslig ansvarlig U6-U12 (22/5 2018)
- Hjalte Zethner, Bestyrelsesmedlem (22/5 2018)
- Frank Petersen, Træner U12 (22/5 2018)

Vi har gennemført interviews med følgende trænere:

- Lars Jensen, træner årgang U10 (25/4 2018)
- Henrik Jepsen, træner årgang U6 (28/4 2018)
- Frank Petersen træner årgang U12 (22/5 2018)
- Mogens Christiansen, træner årgang U8 (22/4 2018)

Vi har gennemført interviews med følgende forældre:

- Jesper Hansen, forælder årgang U11 (17/4 2018)
- Jesper Mann, forælder årgang U12 (12/3 2018)
- Torben Lind Jensen, forælder årgang U7 (6/5 2018)

Vi har nedenfor opdelt vores rapport i punkterne (1) opsummering af væsentlige anbefalinger (2) introduktion til Klubben, (3) strategi og kultur, (4) struktur og organisation, (5) børnemiljø, (6) økonomi og (7) mødestruktur og kommunikation.

Vi vil under de enkelte punkter komme med vores observationer, som kan være styrker og forbedringsmuligheder. Vi vil samtidig komme med anbefalinger til de enkelte observationer, som kan optimere Klubbens børnemiljø for U6-U12.

Vi har gennem vores spørgeskemaundersøgelse modtaget svar fra:

- 44 forældre.
- 14 trænere.

1 OPSUMMERING AF CENTRALE ANBEFALINGER

Vi har nedenfor angivet de væsentligste anbefalinger i forhold til optimering af Klubbens børnemiljø for U6-U12:

1. Klubben bør udarbejde en strategiplan for U6-U12, som indeholder vision, mission, implementeringsplan og fokuspunkter for den kommende periode.
2. Klubben bør udarbejde en tydelig struktur på områder som organisation og ansvarsområder.
3. Klubben bør klarlægge, om de enkelte personer i organisationen har et fagligt og/eller ledelsesmæssigt og/eller administrativt ansvar.
4. Klubben bør overveje at forbedre det faglige niveau hos trænerne.
5. Klubben bør definere sin sportslige udviklingsmodel i forhold til udviklingsfaktorer som koordination, spilforståelse, teknik, lifeskills, udviklingsstrategi og det mentale område.
6. Klubben bør overveje sin nuværende model for niveaudeling og selektering.
7. Klubben bør investere i faglige ressourcer, så Klubbens bestyrelse kan fokusere på strategiske opgaver i stedet for operationelle opgaver (sportsligt og administrativt).
8. Klubben bør strukturere og planlægge trænermøder og forældremøder for spillere, trænere og forældre.
9. Klubben bør optimere opstarten og rekrutteringen på indslusningsholdene, så Klubben kan sikre den nødvendige årlige tilgang af nye medlemmer og forældretrænere.

2 INTRODUKTION TIL KLUBBEN

Klubben er en traditionsrig fodboldklub med historie, som strækker sig tilbage til 1920'erne. Klubben holder til på sit eget træningsanlæg på Bistrupvej i Birkerød.

Klubben har i 2017/18 et førstehold, der spiller i Danmarksserien. På ungdomssiden er klubben repræsenteret med 365 medlemmer på årgangene fra U6-U12, fordelt på 71 piger og 294 drenge. Klubben har en mission om, at man på sigt skal have flere af Klubbens tidligere ungdomsspillere på klubbens seniorhold.

Klubben deler banefaciliteterne ved Birkerød Stadion med Birkerød Sports College, som er en samarbejdspartner, der sideløbende med skolegang tilbyder individuel, teknisk træning til unge udøvere af blandt andet fodbold.

Klubben ligger i et traditionelt attraktivt område nord for København. Dette medfører en tilførsel af mange ressourcestærke medlemmer, som er engagerede i klubben på forskellige niveauer. Eksempelvis økonomisk.

Klubben er kendetegnet ved at kunne rumme spillere med mange forskellige ambitionsniveauer. Klubben har i længere tid haft et tæt samarbejde med F.C. København og er flot repræsenteret med mange spillere på FCK's topcenter i Hørsholm.

Klubbens forældre er gennemgående meget tilfredse med det arbejde, der bliver lavet i Klubben. Den kvantitative undersøgelse viser, at forældrene giver Klubben en gennemsnitlig vurdering på 7,71/10.

3 STRATEGI OG KULTUR

3.1 Indledning

En professionel organisation har en klar adskillelse af det strategiske og operationelle arbejde. Det er bestyrelsens rolle at fastlægge strategien, hvorefter den daglige ledelse eksekverer i dagligdagen. Den daglige ledelse kommer med forslag til justeringer til bestyrelsen. Der skal være en dynamisk relation mellem bestyrelsen og den daglige ledelse, så Klubben kan justere hurtigt. En strategi skal tage udgangspunkt i Klubbens kultur og konkurrencesituation, så strategien understøtter Klubbens styrker og samtidig minimere svaghederne. Klubben skal kende sin egne styrker og svagheder samt have modet til at udfordre den nuværende forretningsmodel, så Klubben har en fleksibel og optimal strategi i forhold til rammerne, kulturen og konkurrenterne.

3.2 Observationer og anbefalinger

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens strategi og kultur.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben har valgt en organisationsform, hvor bestyrelsen er en arbejdende bestyrelse.</p> <p>Få personer i Klubben har ansvar for det strategiske, operationelle, sportslige og administrative arbejde. Dette gør det svært for de sportslige ansvarlige at varetage deres opgaver hundrede procent. Der er derved ikke foretaget en klar opdeling mellem (i) det strategiske og operationelle og (ii) det sportslige og administrative arbejde. Vi oplever, at der på nuværende tidspunkt ikke er beskrevet klare ansvarsområder for Klubbens ledelse.</p> <p>Det er vores opfattelse, at klubben er begunstiget af at have faglig dygtige og engagerede personer i ledelsen. Vi mener dog, at dette potentiale lige nu ikke forløses i tilstrækkelig grad. Nøglepersoner i Klubben har for mange opgaver, som de ikke nødvendigvis er de bedste til at løse. En mere tydelig opdeling af ansvaret hos de enkelte roller kan sikre, at nøglepersoner i Klubben kan bruge tid og kræfter, hvor det giver mest mening for klubben.</p>	<p>Det er vores opfattelse, at Klubbens organisatoriske model gør det svært for de sportslige ledere at nå det hele og det bør overvejes, hvorvidt man med fordel kan have en klarere opdeling af det administrative og det sportslige arbejde i Klubben. Dette vil lette arbejdsgangen for de sportslig ansvarlige og på samme tid give mere tid på banen.</p> <p>Klubben har personer, der varetager det ledelsesmæssige ansvar. Det er dog vores anbefaling at klubben tilføjer kompetencepersoner til at stå for det faglige ansvar. Disse personers ansvarsområder skal desuden konkretiseres og tydeliggøres. Det anbefales, at Klubbens ledelse reviderer rollerne internt og sikrer, at der kommer en sammenhæng mellem engagement, kompetencer og de opgaver, som nøglepersoner varetager i Klubben.</p>
<p>Klubben har ikke en overordnet skriftlig strategi for Klubben, som indeholder vision, mission, fokuspunkter, implementeringsplan og nødvendigt budget for den kommende periode.</p>	<p>Klubben bør udarbejde en strategiplan for U6-U12, så den daglige ledelse kender vision, mission, implementeringsplan og fokuspunkter for den kommende periode. Det skal samtidig overvejes, hvordan strategien bliver kommunikeret til Klubbens trænere og ledere, herunder sikrer træneres og lederes ejerskab for strategien.</p>
<p>Klubben har på nuværende tidspunkt ikke klart defineret sine visioner og missioner for Klubbens Børnemiljø. Klubben ønsker en profil, hvor man har fokus på "de mange forskellige grunde til, at børn går til fodbold". Desuden udtrykker Klubben, at man ønsker et seniorhold, hvor flere af Klubbens tidligere ungdomsspillere er repræsenteret. Der</p>	<p>Klubben bør udforme klart definerede målsætninger for børnemiljøet, som skal kommunikeres tydeligt til Klubbens medlemmer og sikre, at alle arbejder i samme retning.</p> <p>Klubben bør desuden udarbejde en klar implementeringsplan for, hvordan målene opnås i praksis. Klubben bør herunder udarbejde en</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>mangler dog en klar definition og en konkret tidsperiode på disse målsætninger.</p> <p>Klubben bør på det strategiske niveau sikre, at der er en klar retning fra U6-U12. Det er vores opfattelse, at der lige nu er forskellige holdninger i ledelsen til givne sportslige målsætninger, herunder ambitionen om at have et hold i den bedste række fra U6-U13. Dette er et mål både på drenge – og pigesiden.</p> <p>Vores kvantitative undersøgelse viser dog, at 69 % af de adspurgte trænere oplever, at det ikke er et mål at have et hold i den bedste række.</p> <p>Klubben mangler en overordnet fælles retning i børnemiljøet. Retningen opleves kun i enkelte årgange, hvilket giver en manglende rød tråd i miljøet som helhed.</p>	<p>handlingsplan for konkrete tiltag og fokusområder for Klubbens børnemiljø for de kommende 12-24 måneder.</p>
<p>Klubben har ikke et velfungerende samlingspunkt i form af klubhus eller mødested for spillere, trænere og forældre. Klubbens medlemmer bruger på nuværende tidspunkt halens offentlige cafe, men det er vores oplevelse, at denne ikke inviterer til samvær i Klubbens regi. Dette resulterer i at mange interaktioner mellem spillere, trænere og forældre går tabt. Vi ser ikke dette som en optimal situation for klubbens medlemmer.</p> <p>Vi oplever, at der er manglende konsensus omkring fællesskabets nuværende rolle i Klubben. Vores kvantitative undersøgelse viser således, at 46 % af de adspurgte trænere mener, at "fællesskab" er et af de tre begreber, der passer mindst på Klubben. 50 % af de adspurgte forældre mener, at begrebet "fællesskab" er et af de tre begreber, der passer bedst på klubben.</p>	<p>Klubben kan med fordel kigge på muligheder for at skabe et samlingspunkt i Klubben, hvor spillere, trænere og forældre kan mødes mere uformelt.</p> <p>Desuden bør man overveje, hvordan man struktureret kan skabe et større sammenhold på alle Klubbens årgange. Her anbefaler vi, at man bruger de gode eksempler på de enkelte årgange som byggesten i en overordnet plan for større sammenhold i klubben.</p>
<p>Klubben er placeret i et traditionelt ressourcestærkt område. Dette afspejler sig i nogen grad også hos forældrene, som stiller store krav til klubben og det produkt, som de køber. Dette giver Klubben både muligheder og udfordringer i form af gode økonomiske ressourcer i organisationen, men vanskeliggør også det frivillige arbejde.</p>	<p>Klubben bør inddrage sin demografiske profil og det omkringliggende kulturelle område ind i sin strategiplan.</p>

4 SPORTSLIG MODEL (STRUKTUR OG ORGANISATION)

4.1 Indledning

En optimal sportslig model med en velfungerende struktur og organisation er afgørende for et velfungerende børnemiljø for U6-U12. Den sportslige model skal have de nødvendige ressourcer og faglighed til at skabe glæde og udvikling hos forældretrænere og spillere. Klubben skal skabe en ramme omkring trænerne, så de kan fungere optimalt ud fra deres individuelle faglige og personlige kompetencer. Det kræver sammensætning af en organisation med de fornødne ressourcer og faglige kompetencer.

En velfungerende fodboldorganisation kræver sportslige og administrative kompetencer. Den enkelte skal arbejde med sine kerneområder, men det er samtidig afgørende, at organisationen har de fornødne administrative og sportslige kompetencer.

Nogle funktioner i en fodboldklub har en klar adskillelse af faglighed og ledelse. En faglig person arbejder udelukkende med faglig udvikling for de områder og personer, som personen har ansvaret for. En faglig og ledelsesmæssig person har både det faglige og ledelsesmæssige ansvar.

De enkelte personer skal kende deres rolle i forhold til fagligt og ledelsesmæssigt ansvar. Fodboldklubber kan med fordel overveje behovet for opdeling af fagligt og ledelsesmæssigt ansvar i udvalgte funktioner. En funktionsbeskrivelse for de centrale medarbejdere er hensigtsmæssig, så den enkelte kender sin rolle og ansvarsområder i organisationen.

En organisation skal være opbygget, så nærmeste leder håndterer spørgsmål og/eller problemer fra personer, som lederen er ansvarlig for. Det skal sikre en hensigtsmæssig fordeling af arbejdsopgaver, så den overordnede leder af hele organisationen ikke skal håndtere sådanne problemstillinger og henvendelser. Klubben skal kommunikere de centrale personers rolle i organisationen (både internt og eksternt), så Klubbens interessenter kender til de relevante personer at kontakte.

Den optimale sammensætning af medarbejdere er afgørende for en fodboldklubs succes, hvorfor der bør være implementeret en strategi og procedure for rekruttering af nye medarbejdere. Den enkelte medarbejder bør sikres personlig og faglig udvikling for at styrke organisationen samt sikre fastholdelse og kontinuitet i organisationen.

4.2 Observationer og anbefalinger

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens sportslige model.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
Den daglige ledelse i Klubben bliver varetaget af Klubbens nøglepersoner, men Klubben har ikke en sportslig model for hvilke personer som dækker de sportslige områder i Klubben, hvilket skaber forvirring for Klubbens frivillige trænere, samt forældrene i Klubben.	<p>Klubben bør have en sportslig struktur, som gør det nemt for Klubbens medlemmer at få hjælp i dagligdagen, samt sparring på deres træning/kampe.</p> <p>Klubbens nøglepersoner har stor viden og erfaring med børnefodbold, men den manglende struktur gør det tilfældigt, hvilke informationer der kommer ud på de enkelte årgange.</p> <p>Klubben kan med fordel løbende sikre gennemgang af de sportslige og administrative opgaver, så der er en fornuftig balance mellem det sportslige og administrative, herunder personernes arbejdsbyrde.</p> <p>Klubben bør ligeledes styrke deres mikroafdeling med en ressourceperson og en retning for, hvordan mikro og børnefodbold skal være i Klubben.</p>
Klubbens ledelse er delt op i to niveauer, som er (i) en arbejdende bestyrelse, (ii) trænere. Der mangler en klar beskrivelse af	Klubben bør overveje at udforme et organisationsdiagram med dertilhørende funktionsbeskrivelser for centrale personer.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>de enkelte niveaues ledelsesmæssige og faglige ansvar.</p> <p>Klubben har ikke et sportsligt mellemed mellem bestyrelse og trænere.</p> <p>Der mangler et kvalificeret mellemed (både fagligt og ledelsesmæssigt) mellem den sportslige ledelse og trænere, hvilket bør løses med ansættelse af den nye børneleder for U6-U12.</p>	<p>Klubben bør afklare, om alle centrale personer i organisationen har fagligt eller ledelsesmæssigt ansvar. Klubben bør kommunikere organisationen og ansvarsområder til medlemmerne.</p> <p>Klubben arbejder med faglige personer i organisationen, som har det sportslige ansvar for enkelte årgange. Det gør det svært for Klubben at sætte en retning, da nøglepersonerne er på banen med egne hold og derfor ikke kan være synlige for de resterende trænere i Klubben.</p> <p>Den sportslige ledelse bør igangsætte formelle og uformelle arbejdsgange for faglig sparring.</p>
<p>Klubben har ikke ansættelsesaftaler for trænere fra U6-U12.</p>	<p>Klubben bør have aftaler med sine trænere, hvilket ikke behøver at være en honoraraftale. Det kan blot være et dokument om forventninger og ansvarsområder for den pågældende person. Det er også en nødvendighed i forhold til den lovlige indhentning af børneattester.</p>
<p>Klubben har i segmentet fra U6 til U12 forældretrænere på alle niveauer. Dog har de fleste årgange tilknyttet ungtrænere.</p> <p>Klubben har årgangsansvarlige tilknyttet på alle årgange, dog er enkelte af disse også trænere.</p> <p>Klubbens trænere på indslusningsholdene er meget tilfældigt udvalgt og på det nuværende U6 hold vil trænere have svært ved at træne i hverdage og derfor kan årgangen kun træne en gang om ugen.</p>	<p>Klubbens nuværende model med forældretrænere i deres børnesegment fungerer rigtig godt og Klubben bør derfor fortsætte denne model, da relationen mellem spillere og trænere er meget vigtig i disse årgange.</p> <p>Klubben bør hjælpe med at finde en årgangsansvarlig til alle årgange, så trænere kan holde fokus på det, der sker på banen.</p> <p>Det er meget positivt, at klubben har ansat en sportslig ansvarlig for U6-U12, da disse årgange varetages af forældretrænere. Ansættelsen af denne skal sikre, at tilfældighederne på de mindste årgange minimeres både administrativt og fagligt.</p> <p>Klubben bør udarbejde en indslusningsmodel, der sikrer en god opstart for spillere og trænere. Enten ved 'best practice' eller et dokument, der tydeliggør opgaven som træner og de muligheder, som man har for hjælp fra Klubben.</p>
<p>Klubbens trænere har mulighed for at tage DBU's C-uddannelse. Klubben stiller også internt uddannelsesmateriale til rådighed for trænere. Det var dog ikke alle som var informeret om dette og enkelte følte også, de havde opsøgt kurser, men uden svar.</p> <p>Vi kunne konstatere, at der ikke er tilstrækkelig intern træneruddannelse og uddannelsesstilbud til rådighed for Klubbens trænere, hvilket flere trænere efterspurte.</p> <p>Klubben har ikke iværksat rammer for intern sparring imellem trænere.</p>	<p>Klubben kan med fordel tilbyde uddannelse til Klubbens trænere. Klubben bør udarbejde en procedure for udnyttelse af den interne viden bedst muligt. Klubben kan med fordel benytte sig af "best practice", så trænere kan tilegne sig yderligere viden. Klubben kunne iværksætte en intern mentorordning. Der bør være mulighed for, at ambitiøse trænere, får mulighed for at få gavn af hinanden internt i Klubben.</p> <p>Der bør udarbejdes et skriftligt informationsbrev vedrørende Klubbens pædagogiske tilgang og ledelsesstil.</p> <p>Klubben bør overveje, hvordan viden skal spredes, da forældretrænere har travlt i deres hverdag. De har derfor ikke meget tid til uddannelse,</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
Klubbens trænere for U6-U12 mangler information om Klubbens holdning til ledelsesstil.	så den bedste uddannelse er i forbindelse med egen træning. Det er effektivt at foretage supervision under træning og Klubben kan med fordel gøre brug af dette.

5 BØRNEMILJØ (TRÆNING OG KAMP)

5.1 Indledning

Et børnemiljø bør være kendetegnet ved (i) forventninger, glæde og tryghed, da disse værdier er essentielle for spillere i aldersgruppen U6-U12, (ii) at udvikle 6 kategorier som koordination, basisteknik, basistaktik, mental, udviklingsstrategi og lifeskills, (iii) at benytte læringscyklus til at gennemgå de fundamentale tekniske og taktiske områder ud fra en aldersrelateret metodik, (iv) at stille udfordringer til den enkelte spiller, så alle spillere bliver mødt med passende krav, (v) at se den enkelte spiller som et unikt individ og møde spilleren med en anerkendende tilgang, (vi) et miljø med glæde og trivsel, (vii) at spillerne tør lave fejl for derigennem at dygtiggøre sig, (viii) at spillerne opsøger feedback fra trænere og de andre spillere, (ix) at den enkelte spillers udvikling er i fokus og (x) at sammenligninger, konkurrence og straf ikke er ønskværdige metoder.

Der er en række forhold, som er afgørende i forhold til et optimalt børnemiljø, hvilket er (i) rammerne, (ii) ledelsesstil, (iii) trænerne, (iv) spillerne, (v) forældre og (vi) træningskvalitet. Vi har nedenfor gennemgået de afgørende elementer i forhold til et velfungerende børnemiljø for U6-U12.

5.2 Rammerne

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med rammerne for børnemiljøet.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben har to 11-mands kunstgræsbaner til rådighed. Klubben har derudover fire 11-mands og fire 8-mands græsbaner til deres disposition.</p> <p>Klubben har i sommerhalvåret tilstrækkelig baneplads. De respektive hold har banepladsen til at gennemføre god børnetræning. Klubben er i vinterhalvåret udfordret på bane kapacitet i forhold til antallet af hold/spillere. I vinterhalvåret bliver banetiderne fordelt ud fra en fordelingsnøgle, hvor hele årgange træner sammen.</p> <p>Trænerne har ytret ønske om en optimering af træningsvilkårene i form af flere og bedre træningstider. Vores kvantitative undersøgelse viser, at kun 50 % af trænerne mener, at deres banetider er optimale.</p>	<p>Under vores besøg i Klubben oplevede vi, at Klubbens trænere er gode til at organisere en træning på små områder. Dette gør det nemmere at eksekvere en træning med mange spillere på banen af gangen i vinterhalvåret.</p> <p>Dog kan klubben med fordel inddele områderne på banen bedre, da det virker lidt ustruktureret og tilfældigt, hvor holdene træner.</p>
<p>Klubben har de fornødne træningsmaterialer for de enkelte årgange.</p> <p>Boldene var dog ofte meget slidte og flade.</p>	<p>Klubbens materialer er en vigtig forudsætning for god børnetræning og trænerne bør altid have de fornødne træningsredskaber.</p> <p>Klubbens trænere var altid klædt i Skjold Birkerød-tøj, hvilket sender et godt signal til forældre, børn og modstandere.</p>

5.3 Ledelsesstil

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens ledelsestil.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubbens trænere har gennemgående ikke en spørgende tilgang til træningen, hvor træneren forsøger at fortælle spillerne, hvad løsningen er. Der benyttes altså primært en deduktiv metode.</p> <p>Reflekterende spillere lærer at finde de "rigtige" løsninger i træning og kamp. En sådan proces kræver medinddragelse af spilleren under træning og kamp, da spilleren i modsat fald blot udfører trænerens ønsker uden den nødvendige forståelse.</p>	<p>Klubbens trænere er gennemgående meget styrende i deres træning og trænerne lader sjældent spillerne reflektere over egne valg. Manglende induktiv tilgang og mere deduktiv tilgang skaber i udgangspunktet ikke spillere, som finder det naturligt selv at træffe beslutninger og finde alternative løsninger på banen.</p> <p>Klubben kan med fordel uddanne trænerne i hvor meget og hvornår man skal instruere spillerne, da træneren med fordel blot kan observere og lade børnene spille selv i enkelte øvelser.</p>
<p>Trænerne på U6-U9 har en anerkendende pædagogisk tilgang til spillerne. Vores oplevelse er, at de bliver mødt med en god og anerkendende tone. Vores oplevelser er desuden, at spillerne føler sig både set og hørt af Klubbens trænere og ledere.</p> <p>Trænerne har en åben, positiv udstråling og er smilende og imødekommende over for spillerne og deres øvrige omgivelser.</p> <p>Under vores besøg i klubben oplevede vi et trygt træningsmiljø, hvor spillerne ikke er bange for at begå fejl. Man spiller for at opnå og ikke for at undgå og vi så, at flere trænere med deres måde at være på opfordrede til dette. Dette ser vi som et meget positivt element i spillernes udvikling.</p>	<p>Trænerne kan bidrage til at skabe et trygt og tillidsfuldt børnemiljø med trivsel og stimulering gennem sjov og udfordrende træning.</p> <p>Fodbold skal altid være sjovt og spillerne skal trives i børnemiljøet, da det stimulerer udviklingen af deres tekniske og mentale færdigheder.</p> <p>Spillere har behov for at blive set, hørt og forstået for at blive motiveret. Nogle spillere har en indre motivation, der driver dem videre gennem deres egen interesse eller glæde. Den foreliggende forskning viser, at indre motivation er den bedste drivkraft, hvis lysten skal være vedvarende hos spillerne. Spillerne bør primært træne for at træne. Konkurrence bør hovedsageligt være en kamp mod dem selv.</p> <p>Træneren bør stille "gode" krav til spillerne. Der skal være sammenhæng mellem de krav, som spillerne møder og dennes kompetenceniveau. Den enkelte spiller skal rammes på sit nuværende niveau og føres videre til dennes næste udviklingszone. Der bør være fælles temaer.</p> <p>Klubben bør bevidstgøre trænerne om den anerkendende tilgang samt forskellen på ros og anerkendelse.</p>
<p>Trænerens feedback på U6-U12 til spillerne er gennemgående positiv og konstruktiv. Feedbacken er dog mere generel i forhold til gruppen/øvelsen end den er specifik til den enkelte spiller. Trænerne kommer oftest med korrigerende feedback ("husk at spille bolden derudover") end feedback på "det gode eksempel" ("flot at du prøver med højre"), som generelt ikke bliver fremhævet. Trænerne arbejder ikke med positiv forstærkning overfor spillerne ved at rose en spillers</p>	<p>Positiv og konstruktiv feedback skaber bedre læring gennem øget motivation og engagement hos spillerne. Den giver øget læring, hvis trænerens feedback er specifik og sker til den enkelte spiller. Den enkelte spiller får dermed noget mere konkret at forholde sig til og det giver mulighed for at stille individuelle krav til spillerens færdigheder og dermed ramme spilleren på hans nuværende udviklingszone.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>indsats på et udviklingsområde ved positivt at forstærke spillernes adfærd.</p>	<p>Trænerne i Klubben bør ligeledes være opmærksomme på formen for feedback og balancen mellem korrigerende feedback på fejl og feedback på det gode eksempel.</p> <p>Feedback på det gode eksempel er med til at motivere og engagere spillerne, ligesom at det gode eksempel giver spillerne en succesoplevelse og samtidig viser dem løsningsmulighederne. Spillerne vil dermed også føle sig mere inddraget og anerkendt for deres indsats. Trænerne skal forstå, at en konsekvent korrigerende feedback kan være demotiverende for visse spillere, da de kan afkode fejlretning som nederlag.</p> <p>Vi kan samtidig støtte den enkelte spiller med positiv forstærkning ved at give ros, når spillerne prøver at øve sig på forskellige ting. Det er ikke afgørende, om det lykkedes. Indsatsen er i fokus. Den enkelte træner skal belønne indsats frem for præstation, så spillerne ønsker at blive bedre gennem vedvarende og målrettet træning. Inddragelse og nysgerrighed på spillernes ønsker og interesser kan bidrage til deres udvikling. Det kan ske ved at give spillerne frihed til at øve sig ved anvendelse af øvemål og "jam-sessions", hvor spillerne selv står for hele eller dele af træningen i forhold til deres individuelle udviklingsmål.</p>

5.4 Trænere

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens trænere.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>De enkelte trænere har gennemgående en positiv ledelsesstil i forhold til spillerne (se også afsnitte om ledelsesstil).</p> <p>Trænernes faglige niveau varierede meget under vores besøg. De mest gennemgående forskelle er (i) trænerens planlægning og organisering af træningen, herunder øvelsesvalg, opstilling af øvelser (ii) kvalitet og faglighed i coaching og instruktionsmomenter (iii) trænerens evne til løbende at justere træningen (øvelse, størrelse af opstillet øvelse, antal spillere, regler etc.)</p>	<p>Et velfungerende børnemiljø bør have trænere med den rigtige pædagogiske tilgang og ledelsesstil samt et tilstrækkeligt højt fagligt niveau, som er aldersrelateret til de enkelte årgange. Trænerne bør have et tilstrækkeligt højt fagligt niveau til at forstå og formidle tekniske og taktiske aspekter i en øvelse ud fra et valgt fokusområde/tema.</p> <p>Klubbens trænere bør have den fornødne støtte der gør at trænerens faglige niveau er på et minimum og den sportslige struktur som klubben har nu, gør det for tilfældigt hvilke årgange der har dygtige trænere og hvad de har fokus på.</p> <p>Trænerens faglige niveau i de yngre årgange bør optimeres gennem øget sparring, uddannelse og større forståelse af aldersrelateret træning.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
	<p>Trænerne bør ud fra didaktiske overvejelser i forhold til spillernes forudsætninger kunne formidle, hvordan det valgte instruktionsmoment enten udføres eller løses.</p> <p>Klubben bør udarbejde faglige tiltag for at løfte trænerens faglighed og aldersrelaterede tilgang, herunder gøre sig overvejelser og konkretisere nogle områder som (i) afholdelse af interne kurser (ii) gøre brug af "best practice" fra Klubbens egne trænerressourcer eller gennem F.C. København (iii) lave en mentorordning og (iv) flere ressourcer til sportslig ledelse på banerne, som kan observere og assistere de enkelte trænere i den daglige træning.</p>
<p>Klubben har ikke defineret en sportslig udviklingsmodel i forhold til uddannelsesfaktorer som koordination, spilforståelse, teknik, lifeskills, udviklingsstrategi og det mentale område.</p> <p>Trænerne har i de observerede træningspas en forskellig opfattelse af de enkelte udviklingsfaktorer. Den enkelte træner har i større eller mindre grad gjort deres egne individuelle overvejelser om de forskellige udviklingsfaktorer og har deres egne opfattelser og definitioner af udviklingsområderne. Der mangler en gennemgående sportslig udviklingsmodel i Klubben, som kan medvirke til at optimere børnemiljøet.</p>	<p>Klubben bør definere sin sportslige udviklingsmodel i forhold til udviklingsfaktorer som koordination, spilforståelse, teknik, lifeskills, udviklingsstrategi og det mentale område.</p> <p>Klubben bør arbejde målrettet med at implementere den sportslige model i den daglige træning gennem Klubbens ledere og trænere. Klubben bør assistere den enkelte træner med at indarbejde udviklingsfaktorerne i træningen. Der skal være en sammenhæng mellem udviklingsfaktorerne, øvelsesvalg og ledelsesstilen.</p>
<p>De observerede træningspas havde en for høj ratio mellem spillere og trænere. De observerede træningspas havde gennemsnitligt 1 træner per 13 spillere. Dette var til flere træninger et problem, men Klubbens trænere gjorde dog opmærksom på, at det ikke altid var sådan.</p>	<p>Klubben bør arbejde med en systematisk fordelingsnøgle af forældretrænere/ledere, så der er det fornødne antal trænere til de enkelte træningspas.</p> <p>Klubben bør arbejde på at bringe antallet af spillere ned pr. træner, så trænerne får mulighed for i enkelte øvelser at arbejde sammen, så der derved opstår intern sparring af øvelser og spillere. Vi anbefaler en ratio på 1 træner per 8 spillere.</p>
<p>De observerede træningspas og interviews viste, at de enkelte træningspas ikke havde et konkret og specifikt formål. Det var mere et overordnet og bredt fokus/formål.</p>	<p>Trænerne bør have en mere afklaret tilgang til træningsformålet. De kan med fordel konkretisere og tydeliggøre formål og fokusområderne for træningen, da en afklaret tilgang til træningsformålet skaber større sandsynlighed for kvalificeret træning.</p> <p>Træningen skal ikke nødvendigvis kun omhandle et tema, men de enkelte øvelser skal have ét udvalgt tema, så formålet er tydeligt for spillere og trænere. Det enkelte hold bør have det samme tema i en uge, da det skaber klarhed for spillere og trænere. Tema bør nævnes før træning, udøves under træning og evalueres efter træning. KB arbejder i segmentet fra U6-U9 med et overordnet tema i 2 uger i loops af 4-5 temaer.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Organiseringen af træningen varierede fra træning til træning. Der var ingen klar og gennemgående procedure, men vi oplevede til de fleste træninger, at der ofte var stillet øvelser op på forhånd.</p>	<p>Den enkelte træner bør have grundlæggende viden om organisering af god børnetræning. En optimal organisation af træningen vil reducere spildtid og give bedre oplevelse til de deltagende spillere.</p>
<p>De observerede træningspas viste god aldersrelateret tilgang, men ikke en klar og systematisk opbygning af træningspassene. Øvelsernes længde var fint justeret i forhold til aldersgruppen. Den gennemsnitlige øvelseslængde for de observerede træningspas var 13 min. 56 sek., hvilket stemmer overens med vores anbefalinger for disse aldersgrupper. De enkelte stops i øvelserne var tidsmæssigt passende, da den gennemsnitlige længde pr. stop var 26 sek. Dog var mange af trænerens stops meget uklare for spillerne.</p> <p>De valgte øvelser var ikke aldersrelaterede og der var stor spredning i øvelsesvalg for de enkelte træningspas. Der var ikke en klar og strømlignet tilgang til aldersrelateret træningsopbygning.</p>	<p>Klubben bør have nedfældet nogle klare og konkrete guidelines til trænerne i forhold til øvelsesvalg, længden af den enkelte øvelse for U6-U12, antallet og længden på stops i øvelserne og den samlede effektive træning. Klubben bør overveje, om FCK-træningsprogrammer skal være obligatorisk for de enkelte aldersgrupper. Trænerne skal have mulighed for at komme med feedback, hvis de ønsker ændringer i programmet forud for træningen.</p>
<p>Trænerens introduktion af øvelserne var generelt for lange, da den gennemsnitlige øvelsesintro var 1 min. Og 42 sek. sekunder. Øvelsesintroerne var generelt lidt uklare for spillerne. Vi oplevede derfor ofte, at en intro var fulgt op af et hurtigt korrigerende stop efter øvelsens igangsættelse.</p>	<p>En generel introduktion til en øvelse skal begrænses, så det ikke tager mere end 30-45 sekunder. I modsat fald er den pågældende øvelse for kompliceret eller træneren er ikke i stand til at forklare øvelsen effektivt. Den enkelte træner behøver ikke at forklare alle nuancer i øvelsen, da spillerne selv kan finde svarene, når øvelsen er i gang. Klubben bør dog stadig skabe et læringsrum, hvor spillerne har lyst til at spørge og reflektere over øvelsen og de enkelte elementer heri.</p> <p>Klubben kan med fordel sikre en genkendelighed af øvelser for specielt de yngste medlemmer.</p>
<p>Instruktionsmomenterne i Klubben var (i) ikke specifikke nok, (ii) havde et generelt fokus og ikke et individuelt fokus, (iii) havde varierende faglig kvalitet, (iv) var for omfattende i forhold til antal og længde og (v) skiftede fokus under øvelserne.</p>	<p>En øvelse bør have et eller maksimalt to fokuspunkter. Træningen skal være simpel i forhold til formål og fokuspunkter.</p> <p>Instruktionsmomenterne i de forskellige øvelser bør nøje overvejes, så træneren forstår og kan forklare de taktiske og tekniske aspekter af øvelsen. Træneren bør kunne forklare og coache på basistekniske og basistaktiske øvelser og kompetencer. En grundig forståelse af instruktionsmomenterne giver træneren og spillerne en bedre mulighed for at skabe en fælles referenceramme. Det kan ske ved (i) 1 eller 2 fokuspunkter til den enkelte øvelse, (ii) være præcis og kortfattet i instruktionsmomenterne, (iii) faglig kvalitet i de enkelte stops, (iv) at der er en balance mellem for overordnet og detaljeret, (v) at instruere den enkelte spiller individuelt frem for holdet og (vi) princippet om at øvelse gør mester ved at lade spillerne prøver sig frem og dermed selv opdage den rigtige udførelse.</p>

5.5 Spillere

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens spillere.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben har ikke en god træningskultur, hvor der er balance mellem seriøsitet og glæde.</p> <p>Vi oplever, at spillerne mangler disciplin til at møde til tiden. Der er ofte meget uro i starten af træning, men den høje ratio mellem spillere og trænere, kan være en af årsagerne til dette.</p> <p>Alle klubbens hold, som vi observerede under vores besøg i Klubben, havde spillere, som kom for sent til træning.</p> <p>Der er en god omgangstone mellem spillerne, da der er en konstruktiv dialog mellem spillerne i form af opmuntringer og konstruktiv feedback. Spillerne virker motiverede og udviste den fornødne koncentration og fokus.</p> <p>Spillerne udviste glæde og humør i træningen og virkede stimulerede. Vores kvantitative undersøgelse viser, at 86 % af de adspurgte forældre mener, at børnene synes træningen er sjov. 49 % mener desuden, at børnene bliver udfordret på deres respektive niveau.</p> <p>Det er desuden vores oplevelse, at Klubbens spillere er engagerede og "tilstede". Spillerne bød aktivt ind med inputs under de observerede træninger, når træneren ønskede spillernes deltagelse.</p> <p>Spillerne reagerede ikke udpræget negativt på at lave fejl. Klubben har et trygt og stimulerende børnemiljø frem for et konkurrencepræget præstationsbaseret miljø.</p>	<p>Klubben kunne overveje, om de enkelte spillere er i "flow" i forhold til observerede træningspas, dvs. om de får de nødvendige udfordringer i den daglige træning. Vores fornemmelse var, at der manglede lidt udfordringer i de enkelte træningspas, som kunne give spillerne nogle udfordringer, som krævede lidt indsats.</p> <p>Klubben kunne også gennemføre en intern analyse for at undersøge, hvorvidt trænere, forældre og spillere har et "growth mindset" eller et "fixed mindset", hvilket kan illustreres ved tilgangen til (i) løbende udfordringer i træning/kamp, (ii) håndtering af modstand i træning/kamp, (iii) at levere en indsats, (iv) reaktion på feedback fra andre og (v) holdningen til andres succes.</p> <p>Et godt børnemiljø bør have et "growth mindset", hvor fokus er på udvikling, stimulans og glæde, så spillerne ikke har fokus på kortsigtede forhold som resultater, fejl og sammenligning med andre spillere.</p>
<p>Klubben foretager ikke selektering i dette segment. Alle hold træner som en samlet gruppe pr. årgang, som løbende bliver niveaudelt fra træning til træning.</p> <p>Klubbens trænere var generelt gode til at være omkring alle drenge i løbet af en træning, hvilket sikrer, at alle børn får lige vilkår for at udvikle sig.</p> <p>En tidlig selektering kan også give udfordringer i forhold til senere fastholdelse af spillerne.</p>	<p>Der skal skelnes mellem niveaudeling og selektering, hvor niveaudelingen kan ske indenfor en gruppe, hvor de enkelte spillere bliver matchet på deres niveau. En selektering inddeler spillerne i faste grupper (hold) ud fra deres nuværende niveau. En niveaudeling kræver ikke selektering. Klubben bør fastlægge principper for selekteringen i forhold til vurderingsfaktorer som fødselsdato, future-spillere etc. Der bør udarbejdes nogle guidelines og retningslinjer for selektering, så kriterierne er transparente.</p> <p>Klubben bør ligeledes have udarbejdet nogle principper for den løbende niveaudeling i træningen for U6-U12, så den enkelte spiller bliver stimuleret uden tidlig selektering.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
	<p>Klubben bør have et princip om minimum 18 spillere på A-holdene fra U10-U13, da det giver en større mængde af spillere, som kan modvirke, at afgang eller frafald kan have væsentlig indflydelse på den enkelte årgang. En trup på minimum 18 spillere giver også mulighed for to 8-mandshold. En større trup vil gøre overgangen til 11-mandsfodbold lettere.</p> <p>Klubben bør overveje behovet for selektering, da andre klubber arbejder med senere selektering for at modvirke frafald. Det er en balance mellem spillerudvikling og fastholdelse, men Klubben skal finde en optimal balance for at skabe et godt børnemiljø. Der er mulighed for en fleksibel model uden selektering ved at arbejde med øget niveaudeling i de ældre årgange i U6-U12. KB arbejder med niveaudeling fra U9, men det er fastsat ud fra et spillerudviklingsperspektiv. Der kan derfor være gode overvejelser i forhold til at forbedre fastholdelse af medlemmer. Fodboldklubber har altid problemer med at tilfredsstille de bedste og de dårligste, men det er vigtigt at ramme alle spillerne på deres niveau. Klubbens struktur bør derfor ikke have primært fokus på de bedste og de dårligste spillere.</p> <p>Det vil typisk være på holdniveau, at de sociale bånd bliver skabt. Trænerne bør derfor opfordres til sociale tiltag som f.eks. en tur i Telia Parken eller fælles spising.</p>
<p>Dansk fodbold har et generelt problem med den "relative alderseffekt", hvor hovedparten af spillerne i de største klubber og på U16/U17-landsholdet er fra første halvår. En af hovedårsagerne er tidlig selektering i breddeklubberne og som resultat af det ses frafald af spillere fra andet halvår.</p> <p>Klubben har en jævn fordeling af spillere i forhold til deres fødselsdato. Klubbens spillere i U6-U12 er fordelt med 28% fra 1. kvartal, 23% fra 2. kvartal, 27% fra 3. kvartal og 22% fra 4. kvartal. Klubben har dog en systematisk udfordring i forhold til den relative alderseffekt på A-holdene. Klubbens A-hold i U8-U12 er fordelt ujævnt, da spillerne er fordelt med 31% fra 1. kvartal, 27% fra 2. kvartal, 31% fra 3. kvartal og 11% fra 4. kvartal.</p>	<p>Klubben kunne overveje at inddеле spillerne ud fra deres kvartal, så den enkelte spiller træner med spillere fra samme kvartal. KB har indført denne model, som skal tage højde for den relative alderseffekt. KB Mikro har erfaret, at spillerne på 4. kvartalsholdene ikke kan rumme samme træningsmængde (antal træningsminutter) som 1. kvartalsholdene.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben har principper og retningslinjer for kamp i forhold til et minimum af spilletid og pladsrotation. Trænerne arbejder med, at spillerne skal have minimum halvdelen af kampen, når de er til kamp. Det blev bekræftet i de observerede kampe, hvor de deltagende spillere fik minimum halvdelen af kampen eller mere.</p> <p>Klubben kan med fordel tydeliggøre, at det er vigtigt med rotation på pladserne, da dette ikke blev efterlevet på holdene i de observerede kampe.</p>	<p>Klubben bør tydeliggøre principper og retningslinjer for kampe, herunder pladsrotation og minimum af spilletid.</p> <p>Klubben bør arbejde med pladsrotation for at stimulere den enkelte spiller. Det kan være gavnligt for spillerens udvikling at have flere positioner. Spilleren får mulighed for at håndtere og afkode flere forskellige situationer og tvinges til at løse udfordringerne anderledes. Det giver tryghed for en spiller at prøve en plads i en periode, f.eks. tre kampe i træk før man får en ny plads.</p>

5.6 Forældre

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens forældre.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubbens forældre er engagerede og interesserede i deres børns fodboldaktiviteter. Forældregrupperne er i store træk bevidste om deres ansvar og efterlever efter deres mening dette i tilfredsstillende grad.</p> <p>Vi har dog observeret, at den manglede klarhed i kommunikationen mellem klub og forældre fører til undtagelser.</p>	<p>Klubben kan med fordel udarbejde et informationsbrev til forældre, hvor Klubbens forventning til forældrene i forhold til arbejdsindsats og adfærd er beskrevet.</p>
<p>Forældre forstyrrer spillerne under træningen med praktiske beskeder om spillernes drikkedunke og overtøj.</p> <p>Forældrene var også aktive på sidelinjen under kampene, hvor dommerens beslutninger blev kommenteret. Det er vores opfattelse, at forældrene kender Klubbens holdning til adfærd. De er opmærksomme på, at denne adfærd på sidelinjen ikke skal forekomme i Klubben. Der er dog ingen opfølgning eller information herom.</p> <p>Forældre kommer gerne med tilråb og instruktioner til deres egen søn under kampen. Det er vores observation, at dette gøres i en god mening, men kan være et forstyrrende element for spillerne og træneren.</p> <p>Der var ikke klar adskillelse mellem forældre/tilskuere og trænere til kampene, da forældre/tilskuere var placeret tæt på træneren i løbet af kampene.</p>	<p>Vi anbefaler udarbejdelse af retningslinjer for forældres adfærd på sidelinjen til træning og til kamp. Det er også nødvendigt, at Klubben sørger for overholdelse af retningslinjerne i dagligdagen. Forældreforedrag med relevante emner kan skabe ny viden, større forståelse og større tilhørsforhold til Klubben.</p>
<p>Klubben har ikke opstillet klare forventninger til forældrenes arbejdsindsats. De forskellige interviews viste, at forældrenes indsats i Klubben er meget varierende.</p>	<p>Klubben bør konkretisere og kommunikere deres forventninger til forældrene i forhold til forpligtelser i Klubben.</p>

5.7 Træningskvalitet

5.7.1 Indledning

Vi skal i et børnemiljø forsøge at opnå den størst mulige effekt i de enkelte træningspas, så det enkelte minut på træningsbanen har den største effekt. Vi har nedenfor gennemgået de 4 observerede træningspas i forhold til effektivitet (se pkt. 5.7.2) for de opstillede fokuspunkter og trænings-eksekveringen.

5.7.2 Effektivitet

De observerede træningspas havde en gennemsnitlig længde på 75 minutter og der var god spredning mellem træningspassenes længde med 60 minutter (U6 & U8) til 90 minutter (for de andre observerede).

Vi har nedenfor indsat vores vejledning på længden af træningspassene for de enkelte årgange:

	U5	U6	U7	U8	U9	U10	U11	U12
Træningspassets anbefalede længde	45-60 min.	60-75 min.	75 min.	75 min.	75 min.	75 min.	75 min.	75 min.

De enkelte øvelser varede i gennemsnit 11,5 minutter, hvor den længste øvelse var 22 minutter og den korteste øvelse var 9 minutter. En øvelses længde afhænger af de valgte øvelser, spillernes alder, trænerens pædagogiske og faglige niveau samt evnen og muligheden for at implementere mentale pauser.

Vi skal respektere, at vi skaber et formelt læringsrum for de yngste aldersgrupper, hvilket kan give lidt "forvirringsfokus" for spillerne, da deres alder ønsker et socialt læringsrum. En overgang mellem øvelser kan være en udfordring for spillerne, da børnene ønsker at lege og drille hinanden, hvilket er en del af deres sociale læringsrum. Det giver imidlertid forstyrrelser i det formelle læringsrum.

De enkelte træningspas havde gennemsnitligt 6,75 øvelser, hvilket er for meget i forhold til træning. Spillerne skal derfor forholde sig til mange nye inputs og dette kan skabe mindre læring end ellers. Klubben bør implementere minimum 5 øvelser i et træningspas på 90 minutter (afhængigt af årgangen).

De observerede træningspas havde i gennemsnit en effektiv træningstid på 64%, som burde have været cirka 75% baseret på indholdet i træningspassene. Trænerne kunne i de enkelte træningspas i gennemsnit træne yderligere 12,5 minutter effektiv træning ved at optimere træningen i forhold til stops og spildtid (manglende opsætning af øvelser). Og specielt sidstnævnte var en udfordring for trænerne.

Vedlagt som **bilag 1** er detaljerede tal for de enkelte observerede træningspas.

6 ØKONOMI

6.1 Indledning

Et velfungerende børnemiljø er afhængigt af økonomiske ressourcer for at kunne investere i de nødvendige faciliteter, materialer, personer, og faglighed. Klubben skal samtidig have en stabil og langsigtet økonomi, så man kan skabe den nødvendige stabilitet i udviklingen af klubben.

6.2 Observationer og anbefalinger

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens økonomi.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben får indtægter fra medlemmerne gennem kontingent. Klubbens medlemmer betaler (i gennemsnit DKK 1.025 halvårligt svarende til et årligt kontingent på DKK 2.050).</p> <p>Vi har udarbejdet en undersøgelse af kontingentet i klubber svarende til Klubben. Det gennemsnitlige årlige kontingent er DKK 1.725 i disse klubber (dette kontingent er uden ekstra træning, elite eller elite+). Klubben har derved et dyrere kontingent end gennemsnittet.</p> <p>Enkelte af klubbens trænere og forældre stillede spørgsmål ved, hvad holdenes kontingentkroner gik til og de savnede mere økonomi, som kunne bruges på de respektive årgange til sociale arrangementer.</p>	<p>Klubben har en sund økonomi med rigtig gode faciliteter og adgang til megen banepads.</p> <p>Dog bør Klubben være mere transparente i hvad kontingentkronerne går til, da det fylder meget for trænere i Klubben.</p> <p>Klubben bør sikre, at holdene ikke føler, at det primære af deres kontingent går til andre områder i Klubben end Børnemiljøet.</p>

7 MØDESTRUKTUR OG KOMMUNIKATION

7.1 Indledning

En fodboldklub skal have en velfungerende mødestruktur og kommunikation for at sikre effektivitet og tydelighed mellem klubbens interessenter. Kommunikation skal sikre en klar forventningsafstemning mellem klubben og dens medlemmer, så de enkelte medlemmer kender status i klubben og forventninger til det enkelte medlem. En tydelig kommunikation kan bidrage til arbejdsro i det daglige arbejde i Klubben. Det er samtidig afgørende, at der er en tydelig dialog og kommunikation mellem den sportslige ledelse og de enkelte trænere, så alle kender sin rolle og Klubbens holdning til væsentlige forhold.

7.2 Observationer og anbefalinger

Vi har nedenfor angivet vores observationer og anbefalinger i forbindelse med Klubbens mødestruktur og kommunikation.

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>På U6-U12-holdene foregår kommunikationen på kampklar, hvor trænere/ledere kommunikerer med forældrene. Det blev bekræftet i vores interviews, at det fungerer godt i hverdagen på de enkelte hold.</p> <p>Dog er der en stor spredning på, hvor meget information klubbens medlemmer får og det er bundet meget op på om den enkelte træner synes det er vigtigt.</p>	<p>Klubbens forældre synes gennemgående at kampklar er en god kommunikationsplatform. Dog var enkelte hold præget af 'først til mølle'-princippet, hvilke gjorde, at kampfordelingen ikke var lige for børnene, da de strukturerede forældre hurtigt meldte sig på alle kampe.</p>
<p>Der er ikke en fast mødestruktur på de enkelte hold i forhold til spillersamtaler, forældremøder, trænermøder, årgangsmøder, trænerudviklingsmøder og ledelse/trænermøder, hvilket resulterer i manglende møder, som er efterspurgt hos både trænere og forældre. Det er især forældremøder og trænermøder som er efterspurgt.</p>	<p>Klubben bør fastlægge en fast struktur for møderne i Klubben. Vi anbefaler to årlige forældremøder (august og januar). Derudover anbefaler vi, at man fra U10-U12 indfører to årlige spillersamtaler. Klubben kan afholde årgangsmøder, hvor trænere på tværs af holdene i den enkelte årgang holder møde. Det kan være kvartalsvise møder.</p>

OBSERVATIONER	ANBEFALINGER
<p>Klubben har ikke en fast mødestruktur mellem den sportslige ledelse og trænere i forhold til statusmøder, sparringsmøder, udviklingsmøder etc., hvilket gælder kommunikation mellem (i) Klubbens ledelse internt (ii) Klubbens ledelse og trænere (iii) trænere indbyrdes (iv) trænere og spillere (v) trænere og forældre og (vi) for de ældste årgange (U10-U12) individuelle samtaler mellem trænere og spillere/forældre.</p>	<p>Klubben bør udarbejde en aktivitetsplan/oversigt, hvor Klubbens forventninger til møder er fastlagt, så det er tydeligt for Klubbens interessenter.</p> <p>Klubbens trænere savnede den sammenhængskraft trænermøder kan give på tværs af holdene og det er vigtigt i en forening at skabe et sammenhold, da sammenhold er en vigtig del af det frivillige arbejde.</p>

Bilag 1

- **Træningspas 1 (U10 A1 25/4 2018)**

	Antal minutter af træning	%-vis andel af træning	Optimalt	Optimering (minutter)
Aktivitet (bevægelse)	65 min.	72%	85,0%	12 minutter
Instruktionsstops	5 min.	6%	10,0%	
Øvrige pauser	22 min.	22%	5,0%	
Samlet træning	90 min.	100%	100,0%	

Instruktionsstop

Antal	Længste stop	Korteste stop	GNS (alle stops)
6 stops	1;44 min.	10 sek.	22 sek.

Anvendte øvelser i træningen

	Øvelsestype	Længde (minutter)*	Optimalt
Øvelse 1	Fri leg	10 minutter	0 minutter
Øvelse 2	Løb uden bold	7 minutter	0 minutter
Øvelse 3	3 v keeper	20 minutter	10-15 minutter
Øvelse 4	Bordfodbold	22 minutter	15-20 minutter
Øvelse 5	Kamp	22 minutter	15-25 minutter

*Længden indeholder "aktivitet", "instruktionsstops" og delvist "øvrige pauser". Der er dog en del af den angivne tid under "øvrige pauser", som er tiden mellem øvelserne, vandpauser etc., som ikke er indregnet i øvelsestiden.

- **Træningspas 2 (U6 28/4 2018)**

	Antal minutter af træning	%-vis andel af træning	Optimalt	Optimering (minutter)
Aktivitet (bevægelse)	52 min.	69%	70,0%	2 minutter
Instruktionsstops	7 min.	9%	10,0%	
Øvrige pauser	16 min.	22,0%	20,0%	
Samlet træning	75 min.	100,0%	100,0%	

Instruktionsstop

Antal	Længste stop	Korteste stop	GNS (alle stops)
4 stops	43 sek.	13 sek.	18 sek.

Anvendte øvelser i træningen

	Øvelsestype	Længde (minutter)*	Optimalt
Øvelse 1	Kongens efterfølger	14 minutter	10-15 minutter
Øvelse 2	Afslutning 1	12 minutter	15-20 minutter
Øvelse 3	Agility	13 minutter	10-15 minutter
Øvelse 4	Afslutning 2	14 minutter	15-20 minutter
Øvelse 5	5v5 kamp	22 minutter	15-20 minutter

*Længden indeholder "aktivitet", "instruktionsstops" og delvist "øvrige pauser". Der er dog en del af den angivne tid under "øvrige pauser", som er tiden mellem øvelserne, vandpauser etc., som ikke er indregnet i øvelsestiden.

- **Træningspas 3 (U12 30/4 2018)**

	Antal minutter af træning	%-vis andel af træning	Optimalt	Optimering (minutter)
Aktivitet (bevægelse)	71 min.	79%	80,0%	3 minutter
Instruktionsstops	9 min.	10%	10,0%	
Øvrige pauser	10 min.	11%	10,0%	
Samlet træning	90 min.	100,0%	100,0%	

Instruktionsstop

Antal	Længste stop	Korteste stop	GNS (alle stops)
11 stops	1 min og 57 sek.	10 sek.	50 sek.

Anvendte øvelser i træningen

	Øvelsestype	Længde (minutter)*	Optimalt
Øvelse 1	Kaosdribling	7 minutter	10-15 minutter
Øvelse 2	Cirklen	3 minutter	10-15 minutter
Øvelse 3	Driblebane	7 minutter	10 minutter
Øvelse 4	Driblebane	7 minutter	10 minutter
Øvelse 5	Ajax 4-kant	16 minutter	10-15 minutter
Øvelse 6	1v1/2v2	12 minutter	15-20 minutter
Øvelse 7	1v1	9 minutter	15-20 minutter
Øvelse 8	Kamp	10 minutter	15-20 minutter

*Længden indeholder "aktivitet", "instruktionsstops" og delvist "øvrige pauser". Der er dog en del af den angivne tid under "øvrige pauser", som er tiden mellem øvelserne, vandpauser etc., som ikke er indregnet i øvelsestiden.

- **Træningspas 4 (U8 22/5 2018)**

	Antal minutter af træning	%-vis andel af træning	Optimalt	Optimering (minutter)
Aktivitet (bevægelse)	53 min.	72%	70%	3 minutter
Instruktionsstops	4 min.	5%	5%	
Øvrige pauser	17 min.	23%	25%	
Samlet træning	60 min.	100%	100%	

Instruktionsstop

Antal	Længste stop	Korteste stop	GNS (alle stops)
4 stops	1 min. Og 12 sek.	4 sek.	52 sekunder

Anvendte øvelser i træningen

	Øvelsestype	Længde (minutter)*	Optimalt
Øvelse 1	Kaosdribling	13 minutter	15-20 minutter
Øvelse 2	Driblebane	12 minutter	10-15 minutter
Øvelse 3	4v4 Horst Wein	11 minutter	10-15 minutter
Øvelse 4	Kamp	17 minutter	15-20 minutter

*Længden indeholder "aktivitet", "instruktionsstops" og delvist "øvrige pauser". Der er dog en del af den angivne tid under "øvrige pauser", som er tiden mellem øvelserne, vandpauser etc., som ikke er indregnet i øvelsestiden.

Opsummering

Tidsmæssig længde af øvelser i observerede træningspas.

	Antal øvelser	Længde af træningen	Længste øvelse	Korteste øvelse	GNS (alle øvelser)
Træningspas 1 (U10)	5	75 min.	22 min.	7 min.	16 min.
Træningspas 2 (U6)	5	75 min.	22 min.	12 min.	15 min.
Træningspas 3 (U12)	8	90 min.	16 min.	3 min.	9 min.
Træningspas 4 (U8)	4	90 min.	17 min.	11 min.	13 min.
Gennemsnit	5,5	82 min.	19 min.	8 min.	13 min.