DANMARKS IDRÆTS-FORBUND
Olympisk komite

KLUBBENS ÅRSPLAN

drift og styring

INDHOLD

Hvorfor årsplan? 4

Hvad er en årsplan? 5

Hvordan årsplan? 7

Opgaver 8

Værkstøjkassen - Nøgleområder 14

Klubhåndbog 15

Det første skridt 16

HVORFOR ÅRSPLAN?

Enhver idrætsforening og klub løser et utal af opgaver, der tilsammen skal sikre såvel den daglige drift som indfrielse af nye mål.

NOTATER

Arbejdet skal sikre, at klubben er i stand til:

- At nå resultater – nå sine mål
- At administrere klubbens virksomhed
- At forny og udvikle sig i takt med nye behov og forventninger
- At skabe sammenhæng og integration i hele klubbens virksomhed

INTERNE OG EKSTERNE RUTINER

Enhver klub har således en mængde interne og eksterne rutiner, hvor rutinerne og de dertil hørende opgaver regelmæssigt skal varetages, hvis klubben skal fungere tilfredsstillende.

Det regelmæssige kan eksempelvis være én gang årligt, kvartalsvis eller månedligt. Det vigtige er imidlertid at få løst opgaven optimalt på det rigtige tidspunkt og ikke lade sig overrumple af, at nu var opgaven der!

Det må være i alles interesse kun at blive 'overrumplet' af fremtiden og uforudsigelige situationer og opgaver - og ikke blive overrasket over, at rutinemæssige opgaver pludselig bliver til hastesager og måske kriser i det daglige klubarbejde.

OVERBLIK

Idéen med at få opstillet en klub-årsplan kan kort beskrives som et ønske om at have overblik over:

- Hvilke faste opgaver skal løses?
- Hvornår skal opgaverne løses?
- Hvem skal løse opgaverne?

ÅRSPLAN

En årsplan vil endvidere kunne give en lang række sidegevinster, således at spørgsmålet 'hvorfor årsplan' kan besvares med:

- En årsplan giver overblik
- En årsplan fastlægger og beskriver interne og eksterne rutiner
- Afslører spidsbelastningsperioder
- Giver muligheder for koordinering af aktiviteter
- Bidrager til ressourceoptimering
- Erfaringsopsamling
- En årsplan er et fremragende informationsredskab
- En årsplan er et styringsredskab

En årsplan vil således kunne beskrive og systematisere, hvilke opgaver der er rygraden i klubbens virksomhed, hvilke ledelsesmæssige ressourcer der skal anvendes, hvornår de skal anvendes og i givet fald en øget mulighed for at skabe en ønsket sammenhæng i løsningen af opgaverne.

Nøgleordene i relation til klubbens årsplan er derfor **system og styring**.

HVAD ER EN ÅRSPLAN?

Svaret på dette spørgsmål er givet i afsnittet 'hvorfor årsplan?' Det bør dog yderligere konkretiseres for at lægge rammerne for, hvordan en årsplan kan blive udarbejdet.

En årsplan kan derfor fungere som en grundplan for klubbens arbejde byggende på følgende tre egenskaber:

STYRING

- et styringsredskab
- et opfølgningsredskab

TIDSPLAN

- kombinering viser sammenhæng mellem måned/tid og opgaver

ARBEJDSPLAN

En arbejdsplan kombinerer tid og opgaveløsning i forhold til:
- ansvar og kompetenceforhold
- hoved- og delopgaver
- starttidspunkter og deadline
- handlingsplanoversigt

En årsplan giver således en oversigt over tidsbestemte rutiner og opgaver samt et overblik over, hvem der løser opgaven. 'Hvem' kan naturligvis betyde person, udvalg eller afdeling.

STATUS

En årsplan er en status og en beskrivelse af virkeligheden.

En plan, der afhængig af deltaljeringsgrad beskriver:
- Hvad skal gøres?
- Hvem skal gøre det?
- Hvordan skal det gøres?
- Hvornår skal det gøres?
- Hvilke ressourcer er til rådighed?

ÅRET RUNDT

En plan, der viser 'året rundt' og dermed virker stabiliserende og ressourcefrigørende.

FREMTID

En klubs årsplan kan tillige anvendes som en del af en intern klubanalyse til brug for at få styr på klubbens stærke og svage sider samt på hvilke områder, der er behov for forandring og/eller udvikling.

NOTATER

'Når en status er gjort, vil næste skridt være at få formuleret mål, strategier og handlingsplaner'

NOTATER

Som eksempler på forskellige metoder til at foretage en intern analyse af en idrætsklub kan nævnes:

Minianalyse
- hvad er vi gode til?
- hvad kan vi blive bedre til?

Situationsanalyse
- stærke sider
- svage sider
- muligheder
- trusler

Medlemsundersogelse
- forventninger, behov og ønsker
- medlemsstatistik

Interesseanalyse
- målgruppe
- medlemskategorier

Intern profil
Funktionstræ
- hvilke funktioner varetages?

Aktivitetstjek
- omfang og kvalitet

Organisationsstruktur
- informationsveje
- forretningsgange
- ansvar og kompetence

Spejlbilled
- hvem ser vi foran os og i spejlet?

Servicehjulet
- kernevirksomhed
- indpakningen

GODE RÅD

En intern analyse kan og bør i mange tilfælde tillige suppleres med en 'ekstern analyse', hvor omverdenen inddrages. Eksempler herpå kunne være klubbens image og eksterne profil, kommunens fritidspolitik, befolkningsstatistik og -prognoser samt lokalplaner.

Når en status hermed er gjort, vil næste skridt være at få formuleret mål, strategier og handlingsplaner. I relation hertil skal nævnes, at Danmarks Idræts-Forbund har fire kursustilbud, der kan være katalysator for en klubs udvikling.

KURSER

Klubbens årsplan
- drift og styring

Klubudvikling – vil vi?
Er din klub i form?
- mål og handlinger

Sponsorer – hvordan?
Opgaven at få overblik over 'året rundt' i sin klub er i mange klubber tilstrækkeligt til at få system og styring på nutiden, tjek på de tilbagevendende opgaver og rutiner og dermed tjek på en del af den nære fremtid.

HVORDAN ÅRSPLAN?

Arbejdet og processen med at få beskrevet en klubs årsplan kan naturligvis gøres på forskellige måder.

Danmarks Idræts-Forbund har valgt at opdele forløbet i fire faser.

Faserne og dermed det trinvise forløb betegnes som:

FORLØB

TRIN 1 - rutiner og opgaver
- Oplistning af opgaver, rutiner og aktiviteter.
- Hvad gør vi normalt?
  – et tilbageblik!
- Hvad skal vi gøre?
  – Opgaver der venter forude.

TRIN 2 - årshjulet
- Rutinerne og opgaverne indplaceres i tidsrækkefølge.
- Hvornår udføres de enkelte handlinger?
- Hvornår skal de enkelte opgaver løses?
- Fordeling i kvartaler og måneder
- Fordeling i år, kvartal, måned, uge og dag.

TRIN 3 - årsplan
- Etablering og årsplan i et 1-års eller 1,5-års forløb.
- Strukturering af årshjulet i relation til hovedgrupperinger.
- Definering af arbejdsbeskrivelser

TRIN 4 - årsplan
- Eventuelt udarbejdelse af selvstændige handlingsplaner til særlige opgaver og rutiner i årsplanen.

PROCESSTART

Inden det første trin tages, må klubben forholde sig til nedenstående spørgsmål:
- Skal vi selv gennemføre processen?
- Hvem skal i givet fald være tovholder og procesmager?
- Skal vi anvende DIF's 3-7 timers kursus 'Klubbens årsplan – drift og styring' og dermed lade DIF-underviseren være indpisker?
- Skal vi kombinere DIF's kurser med en egen tovholder og eventuelt i fællesskab aftale et længere forløb?
- Hvem i klubben er under alle omstændigheder ansvarlig for planlægning, afvikling og opfølgning på forløbet?

NOTATER

OPGAVER

Et godt råd er at få afklaret, på hvilken måde trin 1 og/eller trin 2 skal afvikles mht. gruppering af opgaver og rutiner.

NOTATER

Opgaven på henholdsvis **trin 1** og **trin 2** kan gennemføres på seks forskellige måder. Det må på forhånd afgøres, om opgaven skal løses i relation til:

- Hele klubben
- Udvalgsspecifikke rutiner
- Afdelingsspecifikke rutiner
- Hovedaktivitetsbestemte rutiner
- Funktionsbestemte rutiner
- Personbestemte rutiner

Hvilken indgangsvinkel, der er mest velegnet, er naturligvis afhængig af den enkelte klubs størrelse, struktur, aktivitetsomfang, variationer o. lign.

OPGAVER

TRIN 1

OPGAVE A

Oplist aktiviteter og opgaver interne og eksterne rutiner.
Opgaven løses som en **'brainstorming'**.
Alle bud på rutiner, aktiviteter, opgaver osv. listes op. Lad være med at vurdere, om de hører hjemme i planen, skriv dem blot i den rækkefølge, de bliver nævnt.

Hvis muligt kan brainstorm suppleres med en systematisk gennemgang af klubbens arkivmateriale, breve, mails, klubblade, referater osv.

Brainstorm: En teknik, hvor man skriver alle ord der vedrører emnet ned. Ordene behøver ikke at have noget med hinanden at gøre. Det kan være en god måde at komme i gang på, hvis man er kørt fast.

INTERNT	EKSTERNT

'Brainstorm kan være en god måde at komme i gang på, hvis man er kørt fast.'

EKSEMPLER PÅ LØSNINGER

TRIN 1 / EKSEMPEL 1

Opgaven løst i forhold til klubben som helhed:

OPGAVE A

- Tilmeldinger
- Indberetninger
- Bestyrelsesmøder
- Forårsfest
- Generalforsamling
- Lederrekruttering
- Medlemsmøder
- Turneringsstart
- Budgetløsning
- Ansøgninger
- Ansøgninger til puljer
- DIF-registreringstermin
- Klubblad
- Træneransættelser
- Træningsplan
- Kursusplan
- Sponsoraftaler
- Kommuneindberetninger
- Visionsdag
- Forældredag
- Reservation af træningsrum

TRIN 1 / EKSEMPEL 2

Opgaven løst i forhold til afdelings- og udvalgs-specifikke rutiner:

OPGAVE A

Bestyrelsen
- Møde første mandag i hver måned
- Generalforsamling
- Budgetlægning
- Visionsdag
- Klubblade
- Ansøgning om støtte
- Ansøgninger til puljer
- DIF-registreringstermin
- Klubblad

Ungdomsafdeling
- Træneransættelser
- Træningsplan
- Kursusplan
- Sponsoraftaler
- Kommuneindberetninger
- Visionsdag
- Forældredag
- Reservation af træningsrum

Festudvalg
- Forårsfest
- Afslutningsfest
- Forældreparty
- Bankospil

NOTATER

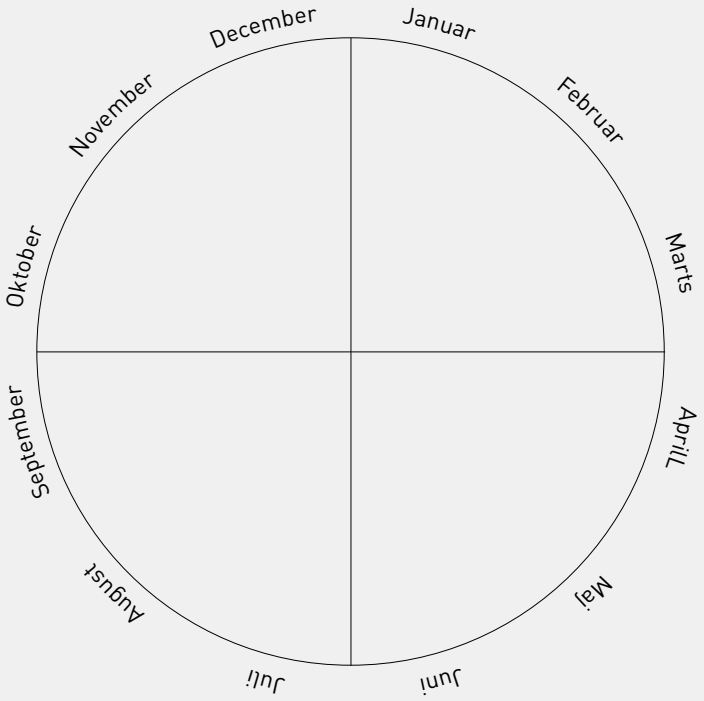
OPGAVER

TRIN 2

OPGAVE B

Fordel opgaverne og rutinerne i årshjulet.

'Klubbens årshjul' giver et koncentreret overblik over, hvilke opgaver og rutiner der skal løses hvornår (og måske af hvem).



TRIN 3

OPGAVE C

I denne skal årshjulet videreudvikles til en mere detaljeret årsplan, som kan rumme oplysninger om bl.a. deadlines, start af opgaveløsning, delaktivitet, hvem der er ansvarlig, hvor opgaven hører hjemme, om der er udarbejdet selvstændig handlingsplan og mulige arbejdsmæssige sammenhæng mellem opgaverne.

Som udgangspunkt for at producere sin egen klubs årsplan kan anvendes viste skema.

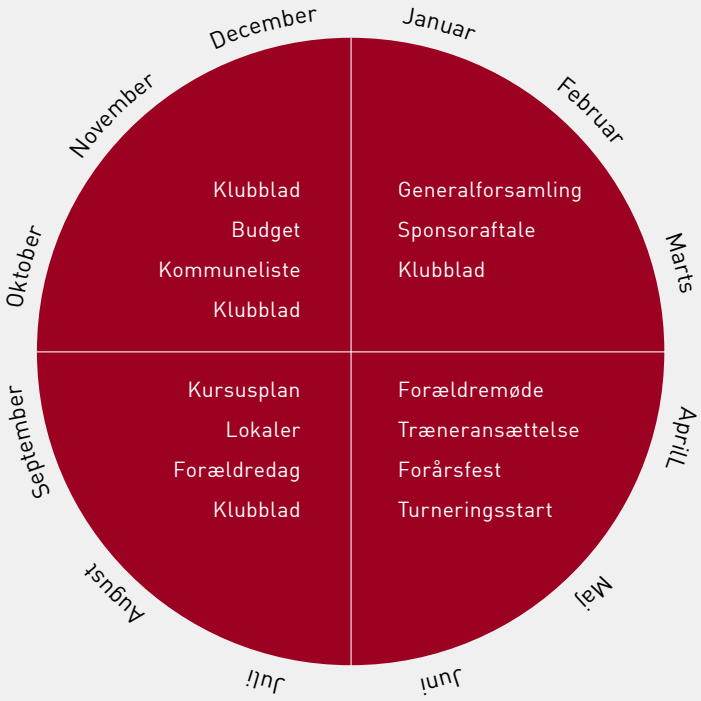
	Januar	Februar	Marts	April	Maj	Juni	Juli	August	September	Oktober	November	December	Januar	Februar	Marts	**Ansvarlig**	**Handlingsplan**
Generalforsaml.																	
Forældremøde																	
Puljeansøgning																	
Klubblad																	
Sponsor																	

EKSEMPLER PÅ LØSNINGER

TRIN 2 / EKSEMPEL

OPGAVE B

Delvist løst i relation til klubben som helhed.
Årshjulet kan i enkelte tilfælde godt rumme informationer om, hvor eller hvem der løser opgaverne. Dette kan eventuelt vises ved hjælp af en farvekode eller tegning. I de fleste tilfælde, hvor opgave A er løst i forhold til udvalgs- og afdelings-specifikke rutiner, er det hensigts-mæssigt at udforme flere selv-stændige årshjul.



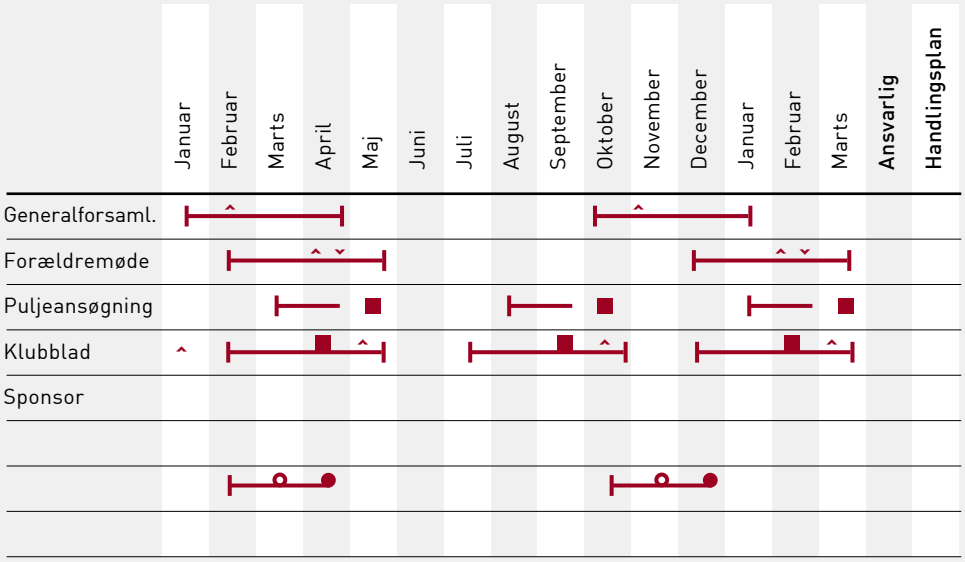
TRIN 3 / EKSEMPEL

OPGAVE C

I forbindelse med at skemaet udfyldes skal klubben fastlægge, hvilke tegn og koder, der vil være mest hensigtsmæssige at bruge.

Eksempelvis

Arbejdsperiode =
Arbejdsstart =
Arbejde afsluttet =
Udsendelse =
Svar =
Udkast udarbejdet =
Oplæg færdigt =
Deadline = dato



OPGAVER

TRIN 4

Handlingsplaner
I relation til årsplanen er det en oplagt idé, at man angiver, for hvilke opgaver og rutiner der er udarbejdet særlige handlingsplaner.

Til inspiration for at arbejde med handlingsplaner kan følgende handlingsplanskema anvendes.

HANDLINGSPLAN

Vurdering
Når trin 3 er overstået, har klubben nu en god anledning til at vurdere bl.a. følgende forhold:

- Antallet af spidsbelastningsperioder?
- Løses opgaverne af de rigtige personer/udvalg?
- Hvor og hvordan kan vi koordinere løsningen af opgaverne?
- Hvilke opgaver kan flyttes til et 'bedre' tidspunkt?
- Hvordan sikrer vi, at vi bruger årsplanen som et styrings- og informationsredskab?
- Hvilke behov er der for at udarbejde andre oversigter eksempelvis:
  - handlingsplaner
  - måneds/ugeplaner
  - udvalg/ afdelings/ personplaner
  - aktivitetsplaner (oversigt)
- Vil vi synliggøre ressourcetildeling til de enkelte opgaver?
  - personressourcer (tid)
  - økonomi/budget
- Skal vi indskrive vores mål og succeskriterier i de enkelte planer?

HVAD / HVORDAN Hvad bør gøres? Hvordan skal det gribes an?	HVEM Hvem har ansvaret?	HVORNÅR Hvornår skal det være færdigt?		RESSOURCER Særlige bemærkninger
		START	SLUT	

VIL VI?

Med arbejdsredskaberne 'klubbens årsplan' og 'klubbens handlingsplaner' kan den enkelte klub faktisk få det overblik, der kan gives svar på nedenstående spørgsmål.

Hvad skal gøres?
Hvem skal gøre det?
Hvordan skal det gøres?
Hvornår skal det gøres?
Hvilke ressourcer kan benyttes?

KLUBANALYSE

I forlængelse af bemærkningerne om forskellige måder at analysere sin klub på for i givet fald at forbedre og optimere arbejdet i klubben kan følgende lille model illustrere en metode/ teknik.

OMRÅDE Rutiner, aktiviteter og opgave	ANALYSE		FORSLAGSUDARBEJDELSE	
Formål	Hvad laves der?	Hvorfor? (Er det nødvendigt?)	Hvorledes kunne man ellers opnå det samme resultat?	Hvad bør man opnå?
Metode	Hvordan udføres arbejdet?	Hvorfor på denne måde?	Hvorledes kunne arbejdet ellers udføres?	Hvorledes bør arbejdet udføres?
Tidspunkt og rækkefølge	Hvornår udføres arbejdet?	Hvorfor på dette tidspunkt?	Hvornår kunne arbejdet ellers udføres?	Hvornår bør arbejdet udføres?
Sted **- udvalg** **- afdeling** **- eksternt**	Hvor udføres arbejdet?	Hvorfor på dette sted?	Hvor kunne arbejdet ellers udføres?	Hvor bør arbejdet udføres?
Person	Hvem udfører arbejdet?	Hvorfor netop denne person?	Hvilke andre personer kunne udføre arbejdet?	Hvem bør udføre arbejdet?

VÆRKTØJSKASSEN

Når en klub først får etableret sin årsplan, er mange naturligvis yderst tilfredse.

NOTATER

Årsplanen dækker fuldt ud behovet for system og styring af klubbens daglige virke. Nogle klubber har yderligere behov for at få overblik over nøgleområder og få nogle gode styringsredskaber.

Til brug herfor kan klubben få inspiration fra nedenstående værktøjskasse.

- Funktionstræ
- Interessentmodel
- Målkort (hovedmål, mål, delmål og arbejdsmål)
- Nøglepersoner
- Adressebank
- Informationsskruetrækker
  - planer
  - klubblad
  - hjemmeside
  - opslagstavle
  - postgang
- Uddannelsesplan
- Rekrutteringsplan
- Imageplan
- Projektstyring - hvordan?
- Vigtige terminer
- Lederpleje
- Servicebog (servicetermin)
- Klubhåndbog

FUNKTIONSTRÆ

Som et lille eksempel på et funktionstræ kan årsplanen, relateret til en specifik plan for bestyrelsen, resultere i følgende oversigt.

Næstformand: Allan
- byfest
- stadion
- entre
- bandesponsorer

Formand: Karen
- bestyrelsesmedlemmer
- træneransættelse
- offentlige myndigheder
- byfest

Materialeformand: Børge
- materialer
- flag
- net
- kegler
- overtrækstrøjer

Kasserer: Inge
- regnskab
- budget
- hovedsponsor

Sekretær: Pia
- referater
- målaktier
- spillerliste
- trænerkontakt

B-medlem A: Peter
- trænerkontakt
- spillerkontakt
- holdlederkontakt
- spillermøde
- byfest

B-medlem B: Jørgen
- målaktier
- reklamebander
- opkridtning

B-medlem C: Ole
- reklamebander
- byfest

KLUBHÅNDBOG

En klubhåndbog kræver en redaktør, en person, der kun i begrænset omfang løser andre opgaver for klubben.

For enkelte klubber kan hele processen med at få opstillet sin årsplan resultere i et ønske og måske behov for at få etableret en egentlig klubhåndbog.

Men - pas på!
Der er en stor risiko for at havne i en situation, hvor målet bliver selve håndbogen og ikke et nyttigt styrings- og informationsredskab, der regelmæssigt bliver ajourført og anvendt af alle.

En klubhåndbog kræver en redaktør, en person, der kun i begrænset omfang løser andre opgaver for klubben.

INDHOLD

Er behovet til stede, og kan klubben delegere denne opgave til 'en redaktør', kunne en indholdsfortegnelse tage udgangspunkt i følgende.

1. Idrættens organisationskort
   - Hvor er vi?
2. Klubbens organisationskort
3. Årsplanen
   - generel
   - specifik
4. Terminsliste
5. Mødeplaner
6. Træningstider
7. Funktionstræ
8. Adresse, telefon og faxlister
   - internt
   - eksternt
9. Aftaler og kontakter
   - sponsorer
   - annoncer
   - trænere
10. Budgetter
11. Handlingsplaner
12. Praktiske oplysninger
13. Instrukser for ledere og trænere
14. Diverse

NOTATER

DET FØRSTE SKRIDT

Emnehæftet 'Klubbens årsplan' har forhåbentlig givet viden og indsigt i at få beskrevet året rundt i din egen klub.

NOTATER

KURSUS

Ta' det første skridt! Indled processen - benyt eventuelt DIF's kursustilbud - men husk at være realistisk. Forankring af processen i klubbens ledergruppe er en nødvendighed.

Ta' et skridt ad gangen, og vent i givet fald med at bruge værktøjskassens øvrige værktøjer før til næste år.

God arbejdslyst!

DIF'S UDDANNELSES-MATERIALE

Danmarks Idræts-Forbund har udgivet en lang række emnehæfter, bøger og videoer inden for ledelse, træning, idrætsskader, psykologi etc.

Nyttig viden og inspiration i relation til idrætsskader, træningsplanlægning og andet kan bl.a. hentes på Danmarks Idræts-Forbunds hjemmeside www.dif.dk/publikationer.

Bestilling af materialer samt gratis brochurer og pjecer vedrørende DIF's uddannelsesvirksomhed kan ske hos Danmarks Idræts-Forbund, Post & Print telefon 4326 2060 eller på **www.dif.dk**

NOTATER

NOTATER

NOTATER

NOTATER

DIF's specialforbund

Danmarks Amerikansk Idræts Forbund (DAIF)
Dansk Atletik Forbund (DAF)
Dansk Automobil Sports Union (DASU)
Danmarks Badminton Forbund (DBF)
Danmarks Basketball-Forbund (DBBF)
Den Danske Billard Union (DDBU)
Danmarks Bokse-Union (DaBu)
Dansk Boldspil-Union (DBU)
Dansk BordTennis Union (DBTU)
Dansk Bowling Forbund (DBwF)
Danmarks Brydeforbund (DB)
Dansk Bueskytteforbund (DBSF)
Dansk Cricket-Forbund (DCF)
Dansk Curling Forbund (DCuF)
Danmarks Cykle Union (DCU)
Dansk Dart Union (DDarU)
Dansk Faldskærms Union (DFU)
Dansk Fægte-Forbund (DFF)
Dansk Golf Union (DGU)
Danmarks Gymnastik Forbund (DGF)
Dansk Hanggliding og Paragliding Union (DHPU)
Dansk Hockey og Floorball Forbund (DHFF)
Dansk Håndbold Forbund (DHF)
Danmarks Ishockey Union (DIU)
Dansk Judo og Ju-Jitsu Union (DJU)
Dansk Kano og Kajak Forbund (DKF)
Dansk Karate Forbund (DKarF)
Dansk Kegle Forbund (DKeF)
Dansk Militært Idrætsforbund (DMI)
Dansk Minigolf Union (DMgU)
Danmarks Motor Union (DMU)
Dansk MultiSport Forbund (DMSF)
Dansk Orienterings-Forbund (DOF)
Dansk Petanque Forbund (DPF)
Dansk Ride Forbund (DRF)
Dansk Forening for Rosport (DFfR)
Dansk Rugby Union (DRU)
Danmarks Rulleskøjte Union (DRSU)
Dansk Sejlunion (DSejlU)
Dansk Skiforbund (DSkiF)
Dansk Skytte Union (DSkyU)
Dansk Skøjte Union (DSkøU)
Dansk Sportsdanserforbund (DS)
Dansk Sportsdykker Forbund (DSpF)
Dansk Sportsklatreforbund (DSkF)
Dansk Squash Forbund (DSqF)
Dansk Styrkeløft Forbund (DSF)
Dansk Svæveflyver Union (DSvU)
Dansk Svømmeunion (SVØM)
Dansk Taekwondo Forbund (DTaF)
Dansk Tennis Forbund (DTF)
Dansk Vandski Forbund (DVSF)
Dansk Volleyball Forbund (DVBF)
Dansk Vægtløftnings-Forbund (DVF)
Dansk Handicap Idræts-Forbund (DHIF)
Dansk Arbejder Idrætsforbund (DAI)
KFUMs Idrætsforbund i Danmark (KFUM)

Udgiver
Danmarks Idræts-Forbund

Faglig bearbejdelse
Torben Bundgaard
Tom Jensen

Pædagogisk bearbejdelse
DIF, Udvikling & Rådgivning

Foto
Graae, Armgaard & Bangsbo Photography

Layout
Danmarks Idræts-Forbund
Macvaerk as

Tryk
Paritas

Salg og distribution
Danmarks Idræts-Forbund
Post & Print
Idrættens Hus
2605 Brøndby
Telefon 4326 2060
(man.-tor. 8.30-16.00, fre. 8.30-15.30)
Mail post-dif@dif.dk
Internet: www.dif.dk

© Danmarks Idræts-Forbund 2005
Kopiering ikke tilladt

2. udgave 1. oplag 2005

ISBN 87-91705-00-2

DANMARKS IDRÆTS-FORBUND
Olympisk komite

Idrættens Hus
Brøndby Stadion 20
DK-2605 Brøndby