

IF Lyseng som fremtidens fodboldmiljø

'Danmarks bedste ungdomsmiljø'



Situationsanalyse for IF Lyseng Fodbold

Udarbejdet af Henrik H. Brandt

23. august 2019

Indhold

Hvordan skaber man Danmarks bedste fodboldmiljø og Danmarks bedste ungdomsmiljø i IF Lyseng?	4
Indledning	4
Metode og mål med analysen	8
Sammenfatning af konklusioner	10
Hovedforklaring på IF Lyseng Fodbolds vækst til en status som Jyllands p.t. største fodboldklub:	10
Hovedudfordringer for IF Lysengs næste skridt mod at blive 'Danmarks bedste ungdoms- eller træningsmiljø'	11
Et generelt billede af fodbolden i samfundet.....	13
Nationalsportens skiftende placering i samfundet	13
Dyrk innovation og nytænkning	17
IF Lyseng Fodbold som ungdomsmagnet i Aarhus	19
IF Lyseng Fodbolds rolle i børne/ungdomsfodbolden.....	21
Medlemsanalyse, piger/kvinder, IF Lyseng	24
Medlemsanalyse, drenge/herrer, IF Lyseng	26
Medlemsbevægelser i fodbolden i Aarhus Kommune	29
Findes Den Orange Tråd?	31
Fodboldspiller i IF Lyseng – et livsforløb med 'forudsigelige katastrofer' ...	33
Kort sammenfatning af spillerens 'livsforløb i IF Lyseng:	33
IF Lysengs rekrutteringsgrundlag	35
Børn (indskoling), 5-9 år:	36
Børn (melletrinnet), 10-12 år	38
Teenagere (udskoling), 13-15 år:.....	41
Teenagere (ungdomsuddannelser), 16-19 år:.....	45
De unge seniorer (19-24 år).....	50
Oldboys og særlige målgrupper	52

Et samlet portræt af IF Lyseng som fodboldklub	54
Fra 'pyramiden' til 'kirken'	57
Relativ alderseffekt.....	60
Fremtidens vision, formål og værdier for IF Lyseng	63
Forslag til konkrete udviklingstiltag.....	69
Revision af vision	69
Konsolidering af udvalgsstruktur og stab	70
Nogle konkrete udvalgsfunktioner:	71
Sportsudvalg	71
Børne/ungdomsudvalg (el. Klubudvalg)	71
Kommunikations/PR/sponsorudvalg.....	72
Facilitetsudvalg	73
Uddannelses/udviklingsudvalg (el 'Kvalitetsudvalg')	73
Ansatt stab	74
Foreningskonsulent	75
Daglig ledelse	75
Ansættelseskonsekvenser	75
Lyseng Fodboldcenter/styrket trænings-/klubkultur	76
Videre køreplan for processen	80
Lavthængende frugter/ideer	82
Kontingentordninger/forældreforening.....	82
Stævner, ture og kørsel	83
Kommunikation	85
Rekvisitter/bolde etc.	86
Faciliteter/baner	87
Supplerende litteratur	91

Hvordan skaber man Danmarks bedste fodboldmiljø og Danmarks bedste ungdomsmiljø i IF Lyseng?

Indledning

Denne 'situationsanalyse' for IF Lyseng Fodbold er en milepæl i projektet 'IF Lyseng som fremtidens fodboldmiljø'. Projektet modtager i 2019 støtte fra Foreningspuljen under DIF og DGI. Ambitionen med projektet er at skabe en endnu bedre fodboldklub, end det IF Lyseng, vi allerede kender med særlig fokus på ungdomsmiljøet i foreningen.

Ambitionen for projektet var i ansøgningen formuleret således:

"Kan IF Lyseng Fodbold i løbet af 2-4 år blive Danmarks mest attraktive fodboldmiljø og måske en af landets allerstørste fodboldklubber med 2000-3000 medlemmer? En fodboldklub, der bliver kendt og fremhævet af hele fodboldmiljøet i Danmark som et eksempel på, hvordan lokale fodboldklubber kan nytænke deres organisation, kommunikation og sportslige virksomhed på en måde, så de bliver helt uundværlige mødesteder og dynamoer ikke bare for fodbolden, men for hele fællesskabet omkring idræt og bevægelse i deres lokalområde?"

Situationsanalysen er i første omgang til drøftelse internt i foreningen og skal lægge fundamentet for fremtidige tiltag i udviklingen af foreningen og dens tilbud. Analysen indeholder en del generelle problemstillinger fra fodboldklubbers hverdag og vil derfor også i løbet af projektet blive delt med DBU, andre idrætsorganisationer og andre fodboldklubber som led i den nødvendige løbende erfaringsudveksling, som kan bidrage til endnu bedre fodboldmiljøer. Dokumentet kan således ændre sig løbende som følge af dialogen med forskellige sparringspartnere.

Situationsanalysen tager temperaturen på IF Lysengs aktuelle situation som fodboldklub og i forhold til det omgivende samfund og anviser samtidig på baggrund af analysen nogle mulige strategiske, organisatoriske og praktiske veje for IF Lyseng Fodbold i de kommende år.

Analysen lægger op til et videre forløb i efteråret 2019 og de kommende år med at implementere konkrete tiltag i foreningen organisatorisk og praktisk.

Bevillingen fra foreningspuljen indeholder et budget til nye tiltag, som i 2019 skal udmøntes i det videre forløb:

Ekstern hjælp til vidensopsamling, situationsanalyse og udarbejdelse/implementering, udviklingsplan.	120.000
Transport- og mødepulje for situationsanalyse	10.000
Studietur/klubbesøg til Fyn/Sjælland evt. Sverige max. 20 prs (beløbet udmøntes af styregruppen til bus, indkvartering/bespisning, mødeaktiviteter på en studietur, programmet samt invitation af et bredt felt af deltagere fra IF Lyseng (trænere og ledere m.v.) godkendes af styregruppen)	40.000
Klubseminar 1 med offentliggørelse/diskussion af situationsanalyse (beløbet er et budget til bespisning, evt. mødelokale samt evt. honorar/transport til 2-3 eksterne oplægsholdere efter behov)	30.000
Pulje til ekstra tværgående træningstilbud for alle, efteråret 2019 (beløbet udmøntes på baggrund af de vedtagne nye tiltag af styregruppen til iværksættelse af ekstra træningstilbud i efteråret 2019. beløbet kan gå til (ekstra) trænerløn/koordinatorløn, mindre køb af rekvisitter, facilitetsleje, sekretærløn etc. Beløbet kan ikke anvendes til ordinær trænerløn).	75.000
Social pulje til styrkede ungdomstiltag (ved frivillige). Beløbet udmøntes på baggrund af de interne klubseminarer og evt. rekruttering af nye frivillige til sociale tiltag i form af indretning af opholdslokaler, rekvisitter, fester og sociale tiltag på tværs af årgange/køn etc.	50.000
Klubseminar II, opfølgning på udviklingsplan/ny struktur (beløbet er et budget til bespisning, evt. mødelokale samt evt. honorar/transport til 2-3 eksterne oplægsholdere efter behov).	30.000
Samlet budget i IF Lyseng, reserveret til projektet i 2019	355.000
Heraf dækket af bevilling fra Foreningspuljen	255.000

En stor idrætsforening står aldrig stille. Siden udarbejdelsen af projektansøgningen i sommeren 2018 er mange ting allerede kommet i stærk bevægelse i IF Lyseng Fodbold. Mange af de ideer og tiltag, som er drøftet i den foreløbige proces, bevæger sig i en positiv retning. Dels som følge af generelle initiativer fra medlemmer, trænere og ledelse, dels

måske som følge af bevidste refleksioner og samtaler i kølvandet på projektet.

I løbet af de første måneder af projektets levetid i 2019 har IF Lyseng Fodbold fået officiel status af Jyllands største fodboldklub med 1.492 medlemmer ifølge indberetningen til idrætsorganisationernes fælles centrale medlemsregister CFR¹.

Klubben befinder sig i en positiv udvikling med en revitaliseret bestyrelse, en meget stor stab af engagerede og kompetente trænere og generel sportslig succes med fornyet DBU-licens hos såvel drenge som piger i ungdomsrækkerne. I foråret 2019 har klubben indgået samarbejde med AGF Kontraktfodbold på drengesiden, og klubbens bedste seniorhold præsterer trods amatørstatus i 2019 på noget nær det højeste niveau i klubbens historie hos både mænd og kvinder.

Analysen sætter ikke spørgsmål ved Lysengs status som talentlicens/eliteklub, men lægger op til at udvide perspektivet for foreningens virksomhed for at nå i mål med ambitionen om at skabe fremtidens fodboldmiljø.

For hvad betyder 'Danmarks bedste ungdomsmiljø' egentlig?

Hvad er årsagen til, at klubben i de senere år har haft flotte medlemstal og sportslige resultater?

Hvad ligger af forbedringspotentialer for at skabe et endnu bedre ungdomsmiljø og en generelt endnu bedre klub i de kommende år?

Disse overordnede spørgsmål forsøger situationsanalysen at besvare og anviser løsninger på. Rapporten har inden udgivelsen været i høring hos projektets interne styregruppe samt bestyrelsen i IF Lyseng Fodbold.

God fornøjelse med læsningen

Anden udgave

¹ Centralt Foreningsregister, medlemstal (renset for overlap) for foreninger under DIF, DGI og Firmaidrætten:
https://public.tableau.com/profile/centralt.foreningsregister#!/vizhome/Kommuneoversigt_0/Dashboard2?publish=yes

Redaktionen er afsluttet den 23. august 2019.

Henrik H. Brandt

*Ekstern projektleder for 'Fremtidens fodboldmiljø' (Idrættens Konsulenthus,
www.idkon.dk)*

samt frivillig ungdomstræner og leder i IF Lyseng Fodbold

Metode og mål med analysen

I løbet af foråret har forfatteren som led i situationsanalysen gennemført:

- Grundige interview med ca. 30 trænere og ledere fra klubben og enkelte eksterne informanter. Trænere og ansvarspersoner fra alle årgange og hold samt udvalgte bestyrelses- og udvalgsrepræsentanter har været indbudt til interview i løbet af foråret 2019.
- En studietur med 22 deltagere til fire særdeles succesrige og velorganiserede foreninger: Brøndby IF, Fremad Valby, BK Skjold og Svendborg GF/Svendborg fB.
- Analyser af trends og tendenser i fodbolden på baggrund af tilgængelig forskning, fodboldtekniske manualer og bøger samt analyser af statistisk materiale fra IF Lyseng og DBU Jylland.
- Viden og erfaring fra projektlederens arbejde i Idrættens Analyseinstitut gennem 13 år samt inspiration fra deltagelsen i DBU Jyllands nystartede 'Fodboldens Udviklingsnetværk – Aarhus' i løbet af 2019.
- Studieture på egen hånd (uden for projektets budget) til spændende idrætsmiljøer i Hamburg og Edinburgh, hvorfra der er god inspiration at hente
- Erfaringer, samtaler og observationer til træning og kampe som træner og årgangsansvarlig siden 2013 for spillerne på årgangen drenge 2002.

Processen har givet en stærk indsigt i, hvor IF Lyseng Fodbold har de styrkepositioner, som allerede i dag gør klubben til en af Danmarks største og sportsligt mest succesrige fodboldklubber på ungdomssiden.

Processen har ligeledes givet en klar indikation af, at IF Lyseng trods medlemsfremgang og sportslig succes fortsat er ganske langt fra at være 'Danmarks bedste ungdomsmiljø' i den forståelse af begrebet, som er kommet frem i interview og samtaler med klubbens tillidspersoner og ledere.

Analysen tager temperaturen på IF Lyseng som ungdomsmiljø og forsøger at vise nogle veje frem, som i det videre arbejde med projektet kan gøre IF Lyseng endnu bedre såvel i forhold til nuværende medlemmer, i forhold til

frafaldne og måske skuffede medlemmer samt i forhold til foreningens lokalområde og generelle position i fodboldens og idrættens landskab.

Hensigten med analysen er:

- at skabe refleksion og grobund for handling blandt foreningens trænere, ledere og frivillige i forhold til styrker og svagheder i den praksis, der for tiden gør sig gældende sportsligt og organisatorisk.
- at foreslå nogle mulige veje til fortsat diskussion og finpudsning af klubbens fremtidige organisering og udvikling med særlig vægt på ungdomsmiljøerne, men med nødvendige tråde til såvel børn, seniorer og målgrupper, man 'ikke kender endnu' i klubbens medlemskreds.
- at lægge fundamentet for en bredere involvering af medlemmer, frivillige, trænere, ledere og andre interessenter i klubben.
- at foreslå nogle konkrete initiativer, som kan føres ud i livet på kort sigt inden for projektets bevilling fra foreningspuljen - samt på længere sigt i kraft af klubbens egne eller midler eller nye, eksterne ressourcer.

Sammenfatning af konklusioner

Analysen har en række konklusioner og forslag, som uddybes i det følgende.

Hovedforklaring på IF Lyseng Fodbolds vækst til en status som Jyllands p.t. største fodboldklub:

- Relativt højt niveau i det produkt, der leveres til hovedparten af medlemmerne på selve træningsbanen på grund af en velkvalificeret og engageret trænerstab, særligt på de bedste hold i alle rækker, herunder DBU-licens hos drenge og piger og samarbejde med AGF Kontraktfodbold hos drengene.
- Grundlæggende orden i forvaltning af økonomi, baner og det helt grundlæggende fundament af turneringer, dommere, fysiske rammer, trænere og medlemmer.
- Fordel ved at befinde sig i et ressourcemæssigt smørhul i 8270 Højbjerg, hvor forældre, medlemmer og trænere/ledere om fornødent selv tager ansvar for at få de enkelte hold og tilbud til at glide som 'klubber i klubben', og hvor man omvendt lukrerer på, at andre områder i Aarhus har mere resourcesvage foreninger sportsligt og organisatorisk.
- Stor tilgang udefra af talentfulde spillere i de tidlige ungdomsår. IF Lyseng har arbejdet sig til DBU-talentlicenser hos såvel drenge som piger og fået status af et godt sted at være for semiambitiøse teenagere hos både drenge og piger, hvilket automatisk trækker flere spillere til både på talent- og breddesiden. Med 511 medlemmer i aldersgruppen 13-18 spiller næsten hver sjette af samtlige spillere i aldersgruppen i Aarhus Kommune i 2018 i IF Lyseng.
- Et godt sportsligt miljø på banerne på IF Lyseng. Foreningen har en klar mangel på banekapacitet, men der er omvendt liv og atmosfære på anlægget og tilbud på alle årgange.

Hovedudfordringer for IF Lysengs næste skridt mod at blive 'Danmarks bedste ungdoms- eller træningsmiljø'

- Manglende klarhed og fælles bevidsthed om vision, formål og værdier, som ville gøre det nemmere at planlægge og prioritere et 'produkt' på højere niveau for alle eksisterende og kommende medlemmer, medlemsgrupper og andre involverede i organisationen (ansatte, trænere, udvalgsmedlemmer, bestyrelse osv.).
- Manglende samspil med, involvering af og kommunikation med og mellem de frivillige trænere og ledere, som i praksis er klubbens ansigt udadtil mod medlemmer og omverden.
- Manglende linje i kvaliteten af det produkt, foreningen tilbyder de forskellige medlemmer og hold, især på børne- og breddesiden.
- Manglende proaktiv overlevering af og implementering af viden og erfaringer mellem årgange og hold, hvilket i praksis betyder, at for mange 'forudsigelige katastrofer' gentager sig år efter år, og at for mange dybe tallerkener opfindes år efter år på de enkelte hold og årgange.
- Manglende træningskultur og -miljø for de spillere, som ikke fra barnsben eller som tilgang udefra er en del af klubbens strukturerede talentarbejde på 'licensholdene' hos drenge og piger.
- Manglende kapacitet til at kommunikere med og involvere medlemmer, ledere/trænere og andre interessenter i klubbens drift, målsætninger og resultater.
- Ubevidst mangel på social rummelighed og inviterende 'atmosfære' i det daglige klubmiljø for børn fra socialt udsatte familier eller for de lidt 'skæve' børn og unge i lokalområdet.
- Beskeden interesse for eller erfaring med at arbejde med fodboldens potentiale i forhold til sundhed og motion for nye målgrupper, herunder forældre, sponsorer/lokalområde, ældre, patienter
- Mangelfuld kultur i forhold til at involvere, uddanne og engagere børn og unge medlemmer i klubbens drift og udvikling.

- Sårbar organisering med hårdt arbejdspress på bestyrelse og ansat administration samt en uklar eller ikke-eksisterende udvalgsstruktur og strategi for rekruttering og 'pleje' af frivillige.
- Hårdt pres på fysiske faciliteter som bane- og omklædningskapacitet, bolde, rekvisitter, beklædning.
- Mangelfuld kultur i børne- og ungdomsafdelingen for at bruge klubhuset som socialt mødested omkring fodbolden.
- Manglende kapacitet og engagement i forhold til at engagere sig generelt i lokalområdet, herunder gensidigt nyttige partnerskaber med de fysiske rammer (LYS1), skoler/institutioner, naboforeninger etc.
- Sårbar og til tider uklar organisering og ansvarsfordeling på mange områder i klubbens ledelse og drift.

Der kan med andre ord identificeres ganske mange forbedringspotentialer i IF Lyseng Fodbold, selv om det overordnet går godt i foreningen. IF Lyseng har et yderligere *potentiale*, som det er realistisk at forløse i de kommende år.

Det er igen værd at understrege, at foreningen leverer tilfredsstillende på det helt grundlæggende sportslige og administrative set up, hvilket må formodes at være 80 pct. af vejen til succes – og dermed også forklaringen på, at IF Lyseng i 2019 har overtaget værdigheden som Jyllands største fodboldklub.

Interview og samtaler med trænere og ledere i klubben som led i processen har generelt afsløret et ekstremt stort frivilligt engagement i foreningen. Mange ressourcer vil gerne medvirke og inddrages mere, men foreningen skal formulere en vision og nogle målsætninger, som i højere grad inviterer til et bredere frivilligt engagement og skaber en bredere forståelse for foreningens potentiale og rolle i lokalsamfundet. Der er mange udfordringer og mange uforløste potentialer, men samtidig hviler foreningen på et solidt fundament og er ikke i 'krise'. Der er derfor ingen nye opgaver, som ikke kan adresseres eller løses over de kommende år, hvis de blot bliver italesat, prioriteret og organiseret.

Et generelt billede af fodbolden i samfundet

Hvad er det for en omverden, IF Lyseng Fodbold fungerer i? Nedenfor følger en gennemgang af de overordnede trends og tendenser i idrætten og fodbolden, som også påvirker IF Lyseng Fodbolds vilkår og muligheder.

Nationalsportens skiftende placering i samfundet

Fodbold betegnes normalt som 'nationalsporten' i Danmark med henvisning til, at sporten med 329.922 registrerede medlemmer af DBU i 2018 er den største medlemsidræt i foreningslivet (nogle spillere dyrker desuden fodbold i organiserede rammer under DAI eller Dansk Firmaidrætsforbund, så det samlede antal fodboldspillere i forening er på ca. 365.000). Fodbold er desuden den kommercielt, tilskuermæssigt og mediemæssigt dominerende idrætsgren og på verdensplan formentlig den sport, som 'forener' flest mennesker i en fælles interesse som udøvere, tilskuere og fans. Fodbold er ofte også den uformelle aktivitet, som børn og unge, især drenge men i stigende grad også piger, mødes om, taler om eller udøver, 'når de er sammen'. Målt på antal udøvere er mange mere motionsprægede aktiviteter uden stærkt konkurrencepræg som løb, cykling, styrketræning, fitness, svømning osv. dog større end fodbold set over et livsforløb, men fodbold 'fylder mest' i vores idrætslige bevidsthed².

Den stærke danske fodboldkultur og -historie er samtidig årsagen til, at mange af os har et ubevidst og måske ofte ureflekteret billede af, hvordan fodbold nu engang spilles og organiseres. Man 'udvikler' og 'udvælger' spillere til et vist niveau, og det er 'naturligt', at de fleste falder fra undervejs i løbet af børne- og ungdomsårene eller efter de første seniorår, hvor de fleste menneskers sportslige niveau peaker.

I de senere år er der dog kommet langt større samfundsmæssigt fokus på frafald fra de store foreningsidrætter som fodbold, håndbold, svømning, gymnastik og badminton – og langt mere fokus på livslang idræt

² Det anbefales at læse publikationen 'Danskernes sports- og motionsvaner 2016' fra Idrættens Analyseinstitut for at få en helt overordnet forståelse for børn og voksnes idrætsvaner og valg af idrætsarenaer gennem et livsforløb (

Det skyldes blandt andet, at foreningsidrætten favoriseres i de offentlige støttemodeller, herunder kommunale investeringer i faciliteter, hvor folkeoplysningsloven med forskellige nuancer ligefrem tilsiger, at offentlige anlæg som eksempelvis fodboldbaner skal "stilles vederlagsfrit til rådighed med el, varme, rengøring og fornødent udstyr."

Ligeledes er der kommet øget fokus på idrættens potentiale i forhold til at bidrage til løsning af store samfundsudfordringer som social inklusion og fysisk inaktivitet. Det betyder igen, at fænomener som frafald eller manglende rummelighed i foreningsmiljøer bliver opfattet som en samfundsmæssig udfordring. I folkeskoleloven er der desuden en forventning om, at skoler samarbejder med bl.a. idræts- og foreningsliv osv.

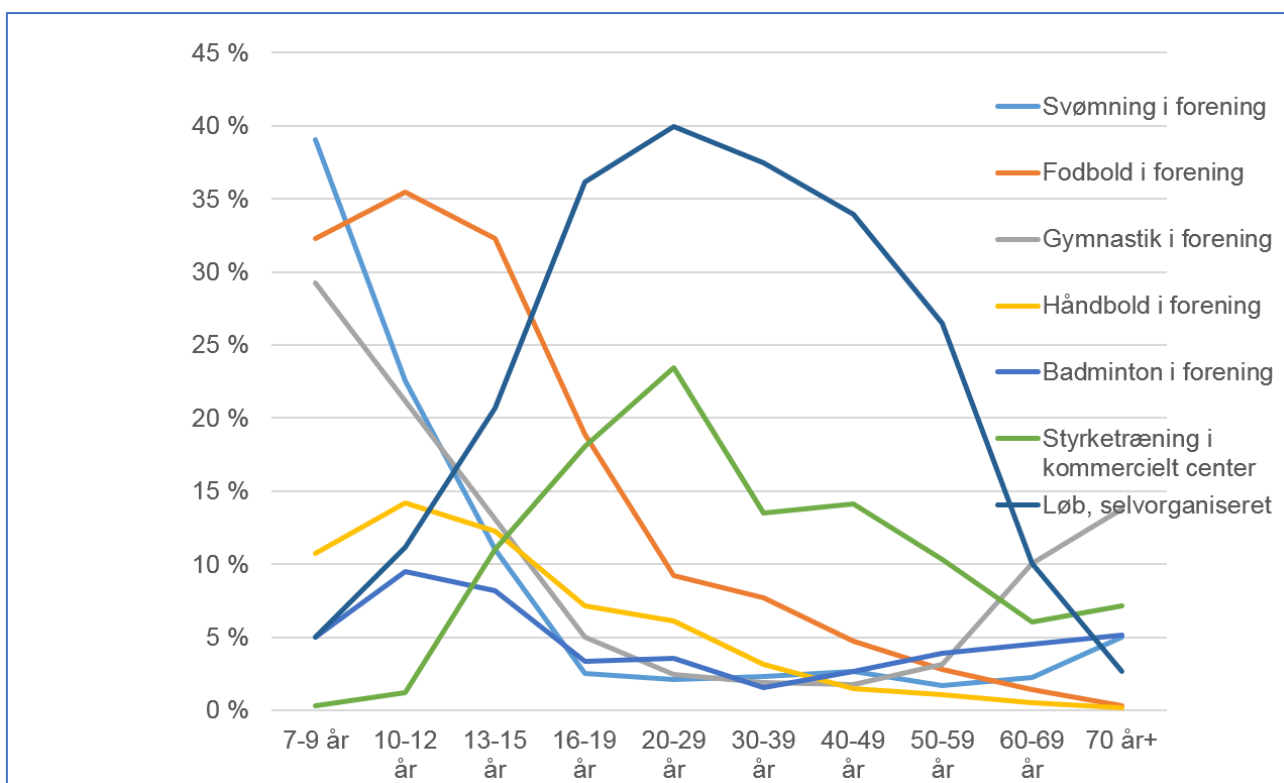
Overordnet set betyder samfundsudviklingen, at det omgivende samfund har en forventning om, at foreningslivet leverer rummelige, attraktive, dannende og sunde miljøer som 'modydelse' for den direkte og indirekte offentlige støtte.³ Der er ikke tale om en formel forventning, men om en 'implicit kontrakt' med samfundet. Foreningslivet forventes at have plads til alle.

DBU's slogan 'En del af noget større' sammenfatter meget godt, hvordan også fodboldens top ønsker at signalere, at man påtager sig en samfundsmæssig rolle, som rækker videre end selve spillet på banen. På samme vis har de centrale idrætsorganisationer DIF/DGI i 2014 lanceret en national vision 'Bevæg dig for livet' (Vision 25-50-75), hvor de 'lover' samfundet at gøre 50 procent af befolkningen foreningsaktiv og 75 % af befolkningen idrætsaktiv frem mod 2025 til gengæld for den lovfæstede støtte til organisationerne fra udlodningsmidlerne. P.t. er idrætten et pænt stykke fra visionens mål, og måske er målene heller ikke realistiske eller gennemtænkte. Men organisationernes officielle visioner fortæller en del om, at idrættens centrale organisationer på idrættens vegne officielt påtager sig et 'samfundsansvar', som det i praksis er op til foreningslivet og de frivillige at forsøge at levere på.

³ Udviklingen i samspillet mellem foreningslivet og det omgivende samfund er godt beskrevet i Breddeidrætsudvalgets rapport 'Idræt for alle. Breddeidrætsudvalgets rapport – baggrund og analyse.'. Kulturministeriet (2009). Download: https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Publikationer/2009/Idrat%20for%20alle/Idraet_for_alle%20HTML/pdf/idraet_for_alle.pdf

Det er en stigende udfordring for de centrale idrætsorganisationer og for foreningslivets status lokalt, at nye ofte individuelle idrætstendenser eller andre udbydere af idræt kommercielle udbydere, kommunale sundhedsaktører eller 'lette uformelle fællesskaber' via apps eller sociale medier i mange tilfælde viser sig at være bedre end foreningslivet til at se nye muligheder og til at motivere eller fastholde idrætsudøvere eller til at aktivere nye målgrupper i idrætten. Generelt stagnerer foreningsdeltagelsen, mens eksempelvis deltagelsen i kommercielt organiseret idræt er i vækst. Fodbold går ikke fri af tendensen, og der er blandt andet vækst i private fodboldakademier og flere kommercielle fodboldcentre (à la Fodboldfabrikken) i støbeskeen, dette er i øvrigt fænomener, foreningsidrætten sagtens kan lære af.

I forhold til fodbold taler tallene et tydeligt sprog: Foreningslivet med fodbold i spidsen får 'betroet' børnene som små, men bevidst eller ubevidst taber fodbolden en meget stor del af dem igen i løbet af opvæksten. Samme tendens gør sig gældende for de andre store foreningsidrætter:



FIGUR 1. Deltagelse i aktiviteten i procent af befolkningen. Fodbold i forening toppe hos de 10-12-årige og taber derefter markedsandele. Kilde. Danskernes motions- og sportsvaner 2016, Idrættens Analyseinstitut (kan downloades på www.idan.dk)

En specifik udfordring for fodbold er en stigende mængde af dansk og international forskning, som viser, at fodbold i forskellige tilpassede former er ovenud sundt og velegnet i forhold til forebyggelse og behandling af livstilssygdomme og en række andre sygdomme hos borgere, som normalt aldrig har været blandt fodboldklubbernes kernepublikum.

FC Prostata og Fodboldfitness fungerer allerede i Lyseng-regi som spæde eksempler på forsøg på at tilpasse fodbold til nye målgrupper. Men fodbold som motion/sundhed er aldrig for alvor slået an i danske fodboldklubber. Det er ikke en del af 'kernevirksomheden', men i bedste fald et symbol på, at fodbolden tager 'samfundsansvar'. I bl.a. Storbritannien kan man i disse år opleve kommercielle virksomheder, lokale idrætscentre m.v. 'overtage' en stadig større del af et lukrativt marked for motionsfodbold.⁴ Tendensen anes så småt herhjemme.

Spørgsmålet er, om fodbold som motion/sundhed er et uforløst potentiale til flere medlemmer/frivillige, mere goodwill på rådhuset, større betydning i lokalsamfundet og bedre udnyttelse/mere banekapacitet for fodbolden? Eller om motion/sundhed fortsat vil være et marked, som fodboldklubber med deres iboende kultur i forhold til primært at være en børne- og ungdomsidræt og til at målrette sig mod turneringsvirksomhed ikke rigtigt er interesserede i?⁵

I fodbold har man gennem årene gjort sig mange overvejelser om, hvordan man kan reducere et ofte kritisk frafald fra fodboldklubberne, men man er langt fra at knække koden. Derfor falder antallet af fodboldspillere og antallet af hold støt og roligt op igennem ungdomsårgangene i de fleste fodboldklubber – et fænomen, som i stigende grad er problematisk for fodbolden, både i forhold til at sikre gode hold/turneringstilbud for alle

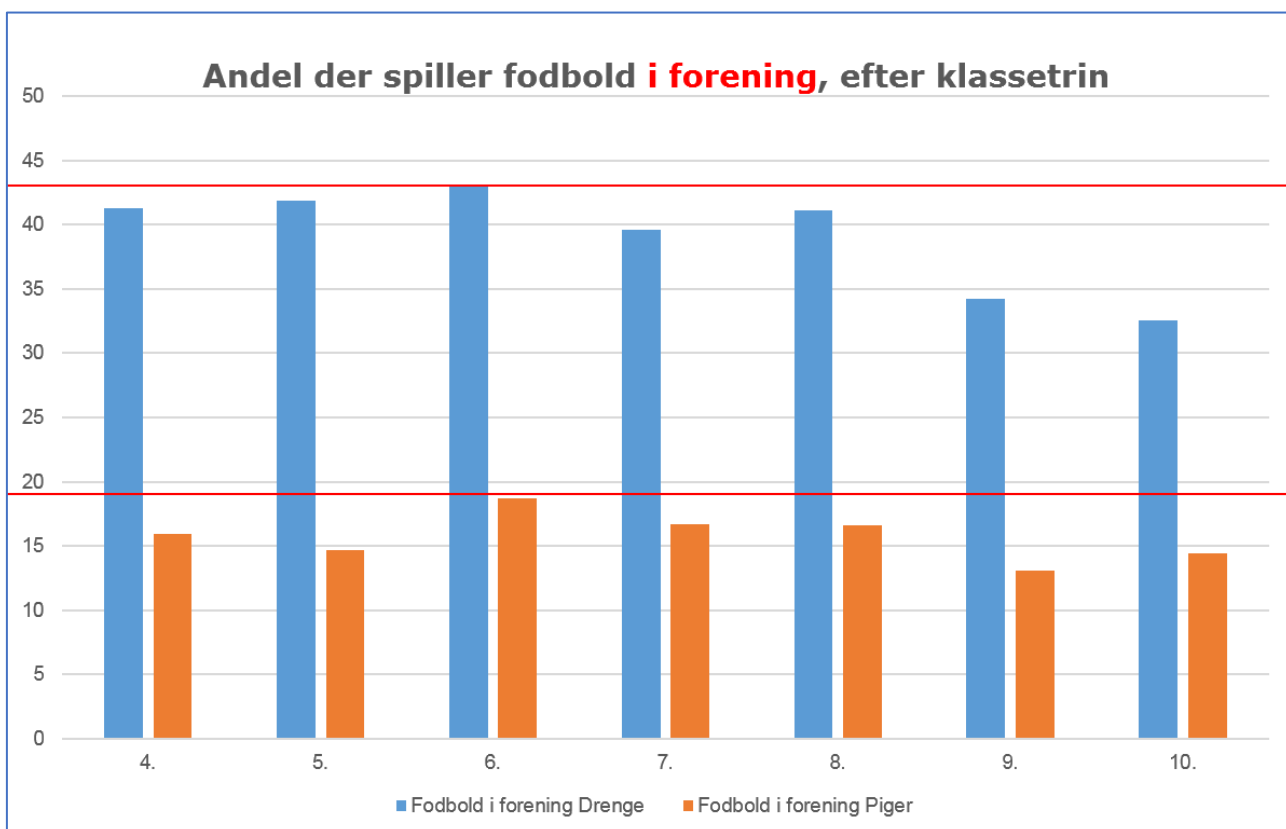
⁴ I Storbritannien har five-a-side fodbold (femmands) på små baner forlængst overhalet 11-mands fodbold som den største fodboldaktivitet blandt voksne. Se eksempelvis dette fact sheet om fodboldtagelsen i Skotland:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=17&ved=2ahUKEwiv9fiM4r3jAhXjyKYKHR8LBmY4ChAWMAZ6BAgGEAI&url=https%3A%2F%2Fsportsotland.org.uk%2Fdocuments%2Fparticipation%2Ffootball.doc&usg=AOvVaw3o6IPbc6gUhB APFsv5q>

⁵ Center for Holdspil og Sundhed ved Københavns Universitet (<https://www.holdspil.ku.dk/>) og forskningsenheden Sport and Health Science ved Syddansk Universitet (https://www.sdu.dk/da/om_sdu/institutter_centre/iob_idraet_og_biomekanik/forskning/forskningenheder/sport+and+health+science) er eksempler på nye og højt specialiserede forskningsenheder med primær fokus på fodbold (holdspil) og potentialerne i forhold til sundhed.

børn og unge og i forhold til den 'samfundskontrakt' for foreningslivet, som eksempelvis er essensen af 'En del af noget større'.

Frafaldet fra fodbold sætter især ind i folkeskolens ældste klasser. Fradaldet i antal holdtilbud er større, end det fremgår af Figur 2, idet op mod 30.000 skolebørn – især i Jylland/Fyn – forlader folkeskolens ældste klasser 8.-10. klassetrin for at tage på efterskole. Det koster mange turneringshold, og ofte har fodboldklubberne svært ved at 'genvinde' de unge efter efterskoleopholdet.



FIGUR 2. Figuren viser andelen af drenge og piger på 4.-10. klassetrin i folkeskolen, som spiller angiver at have spillet fodbold i forening. Tilbagegangen i antal hold forstærkes på 9.-10. klassetrin yderligere af, at næsten 30.000 børn på disse klassetrin hvert år forlader folkeskolen til fordel for et efterskoleophold. Kilde: Idrættens Analyseinstitut, sammenstilling af blandt 32.853 skolebørn fordelt på 16 kommuner, 2014-2017.

Dyrk innovation og nytænkning

Sammenfattende kan man om fodboldens rolle i samfundet sige, at fodbolden – også i IF Lyseng er relativt konservativ, men med klare tegn på vilje til forandring.



Det interessante er, at en nysgerrig kultur i en fodboldklub og en strategisk tilgang til at prøve nye ting af, engagere sig i nye målgrupper, 'stjæle' ideer fra andre klubber og være ude om sig, indgå i partnerskaber og sammenhænge, styrke sin kommunikation, tiltrække nye typer af frivillige osv. i alle sammenhænge har vist sig at føre til mere innovative, dynamiske og spændende foreninger – selv på de traditionelle kerneområder i en fodboldklub.

Lyseng-projektet handler derfor også om at ændre hele foreningens 'mindset' omkring fodbold, om ledelse, rekruttering og udvikling af trænere/ledere og om foreningens rolle og trivsel i lokalsamfundet.⁶

⁶ Danskeren Svend Elkjær er bosat i UK og kører en række udviklingsseminar for breddeklubber, herunder p.t. for fodboldklubber i Wales. Tag et kig på hans jordnære og praktiske 'Leadership and management' webinarer for fodboldklubber i Wales og bliv inspireret til at tænke ud af boksen. <http://www.smnuk.com/faw-trust-webinar-series/>

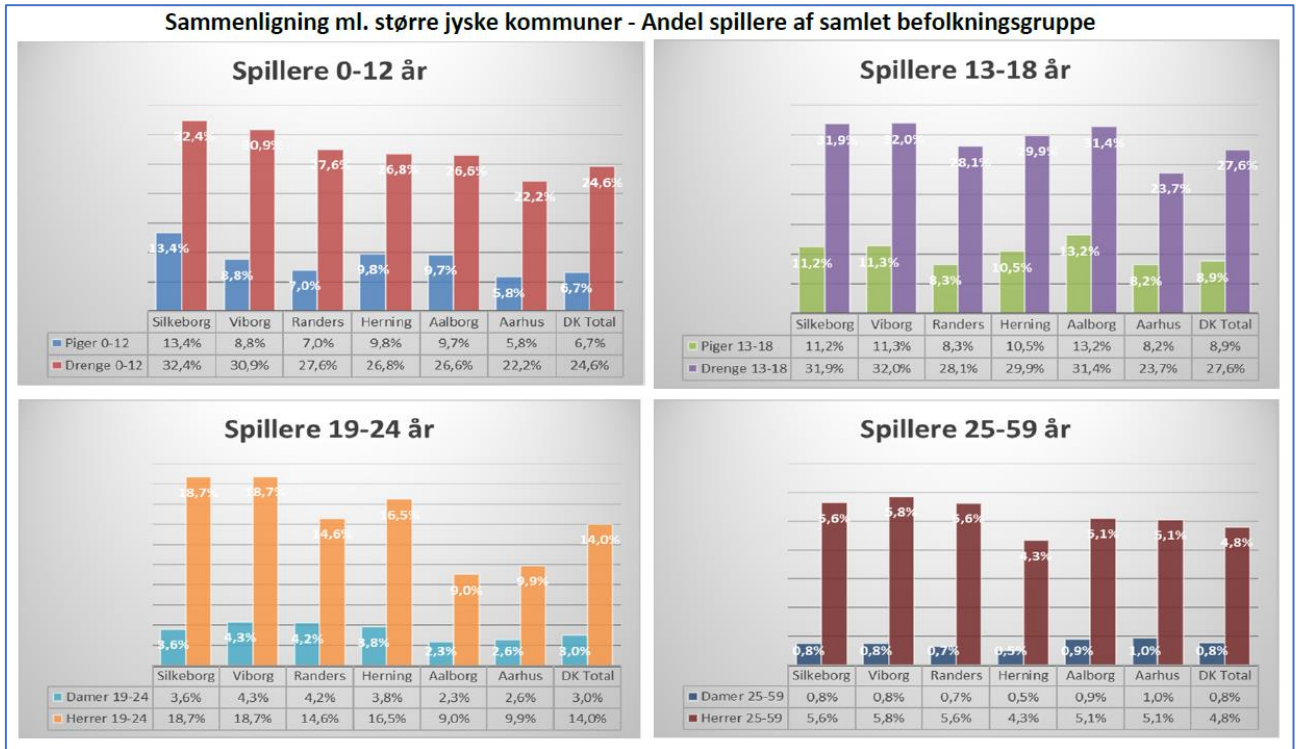
IF Lyseng Fodbold som ungdomsmagnet i Aarhus

Stiller man blikket ind på lokalt plan, vil der være afvigelser fra landstendenserne, fordi befolkningssammensætningen og de enkelte foreningers evne til at få fat i medlemmerne varierer. I det følgende zoomes ind på fodboldens rolle i Aarhus Kommune og hos IF Lyseng.

I Aarhus Kommune giver fodboldens udviklingstendenser sig udtryk i et billede, hvor fodbolden i DBU Jylland-regi generelt 'underpræsterer' i den befolkningsandel, den formår at få fat i forhold til andre større byer.

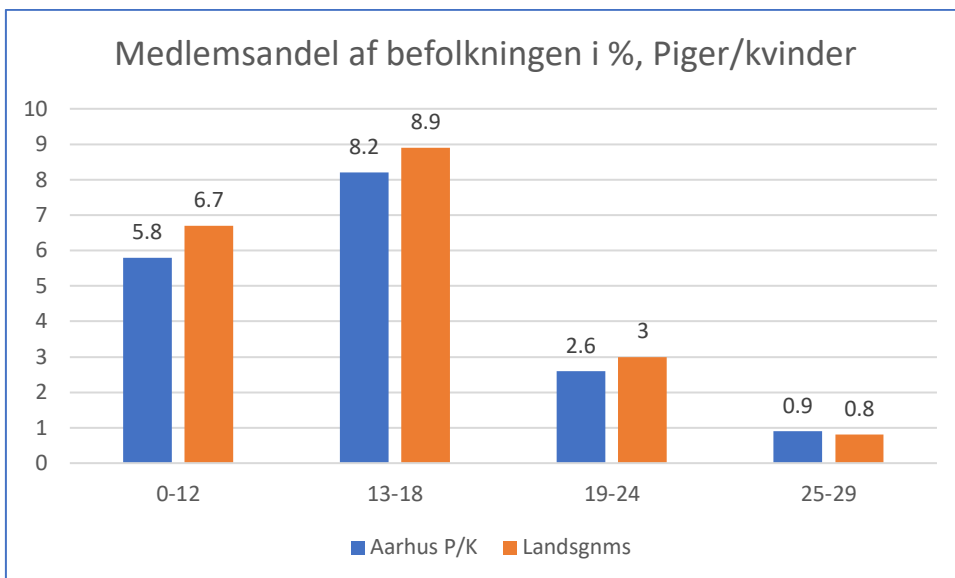
I forhold til andre større jyske byer som Silkeborg, Herning, Randers og Aalborg har klubberne i Aarhus Kommune generelt fat i en lavere andel af befolkningen i aldersgrupperne 0-12, 13-18 og 19-24 år end sammenligningsbyerne og landsgennemsnittet. Aarhus ligger dog over landsgennemsnittet i befolkningsandel i aldersgruppen over 25 år. Generelt er 5,25 % af aarhusianerne medlem af en fodboldklub under DBU Jylland (der er forskel i andelen af medlemmer i DBU Jyllands opgørelse og Idans data på grund af forskellige opgørelsesmetoder).

Bemærk, at ikke alle organiserede fodboldspillere tæller med i regi af DBU, idet Firmaidrætten, DGI, DAI og andre organisationer også organiserer fodbold. I Aarhus Kommune er DBU Jylland dog den klart dominerende organisation for fodbold, og man kan derfor samlet konkludere, at den organiserede børne- og ungdomsfodbold i Aarhus ikke står nær så stærkt som i mange andre kommuner.

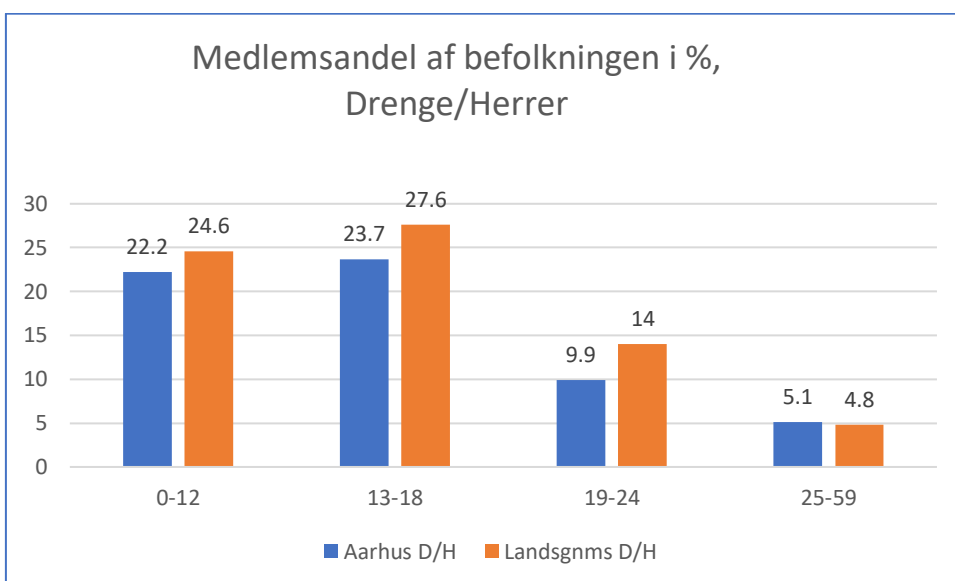


FIGUR 3. Figurene viser DBU Jyllands medlemsandel af befolkningstallet i de forskellige byer og på landsplan. Kilde DBU Jylland, datakørsel, forår 2019.

Figur 4 og 5 viser, hvordan Aarhus-fodbolden gradvist mister taget i spillerne gennem børne- og ungdomsårene. Opdelingen i aldersgruppen 0-12 snyder en anelse, da de færreste børn begynder til fodbold før 0. eller 1. klasse. Generelt dominerer der tale om, at fodbold som foreningsaktivitet dominerer stærkt i børnenes skoletid fra ca. 0.-6. klasse, hvorfra andelen af aktive spillere typisk falder støt.



FIGUR 4. Generelt har fodboldklubberne under DBU fat i en lavere andel af den kvindelige andel af befolkningen i Aarhus Kommune end på landsplan. Kilde: DBU Jylland



FIGUR 5. Generelt har fodboldklubberne under DBU fat i en lavere andel af den mandlige befolkning i Aarhus Kommune end på landsplan. Kilde: DBU Jylland

IF Lyseng Fodbolds rolle i børne/ungdomsfodbolden

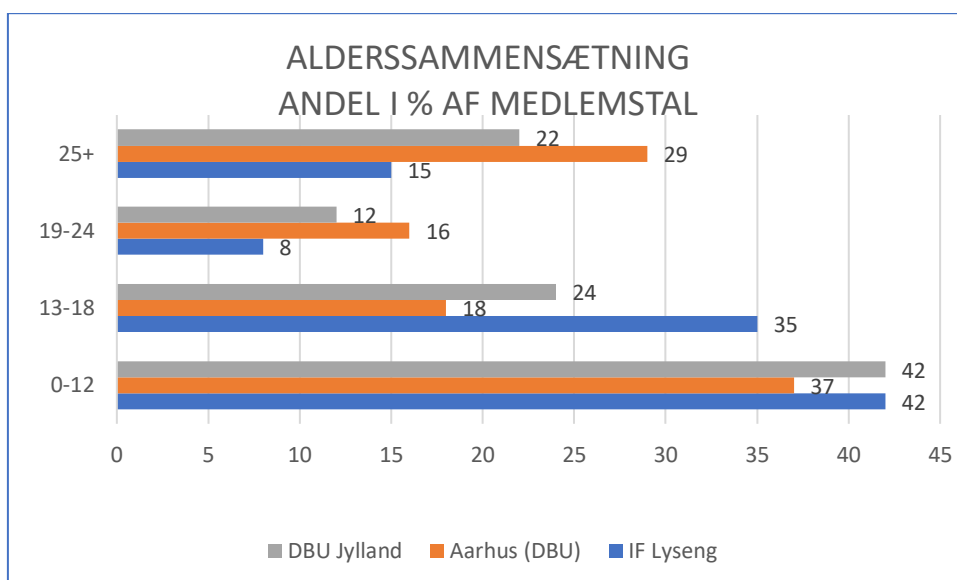
Én ting er landstallene og tallene for fodboldens rolle i Aarhus Kommune og samfundets 'forventninger' til, at fodbolden leverer et produkt med appel til alle befolkningsgrupper.

Noget andet er, hvordan IF Lyseng Fodbold placerer sig i dette billede?

Kort fortalt kan man sige, at If Lyseng Fodbold i forhold til det generelle billede for fodboldklubber præsterer 'normalt' i medlemsandel blandt børn i 6-12-årsalderen.

IF Lyseng 'overpræsterer' til gengæld og har en uforholdsmæssig høj andel af medlemmer i teenagealderen 13-18 år, mens klubben til gengæld har en forbløffende lav andel af spillere i alderen 19-24 år i forhold til klubbens samlede medlemsskare. Old boys-afdelingen hos herrer er stærk. Mere generel ældre/sundhedsfodbold findes, men fylder kun lidt i foreningens virksomhed.

Lyseng er med andre ord i usædvanlig grad en 'teenageklub', men det er samtidig svært at spore denne rolle videre ind i seniorafdelingen.



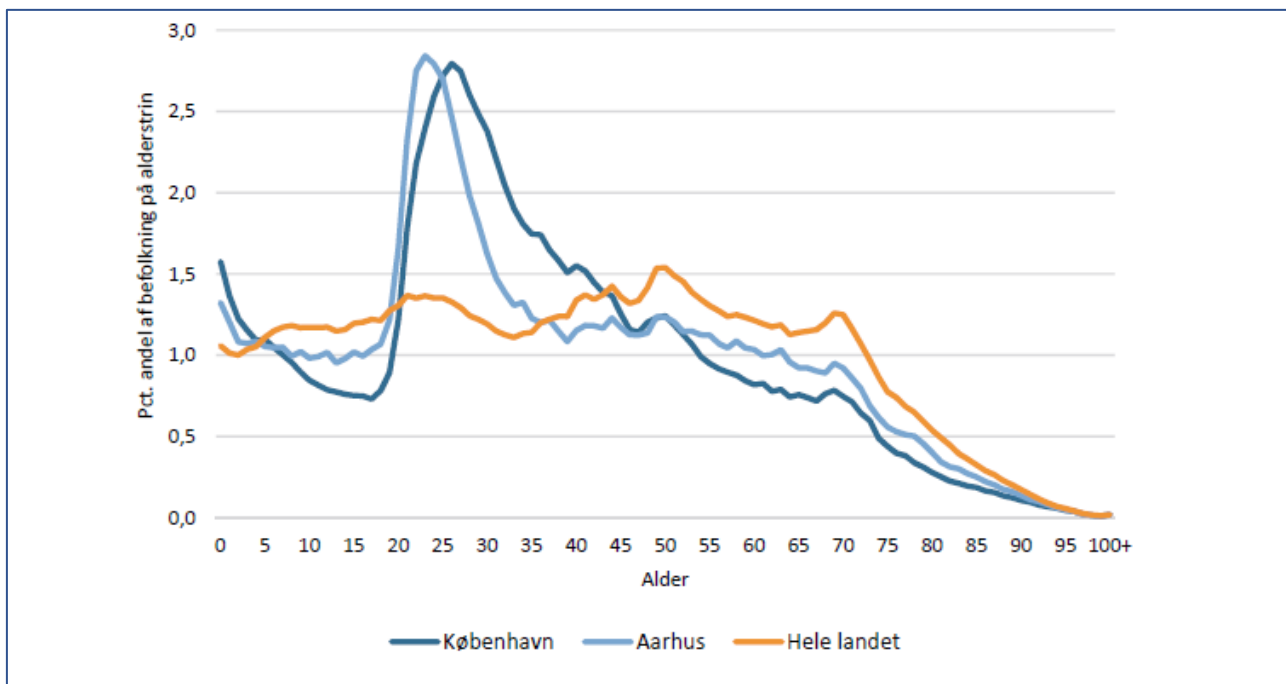
FIGUR 6. Sammenstilling af tal fra Centralt Foreningsregister og IF Lysengs medlemskartotek.

42 % af Lysengs medlemmer er 0-12 år, 35 % er 13-18 år og blot 8 % er 19-24 år.

Den lave medlemsandel i IF Lyseng af 'ungseniorer' 19-24 år er overraskende, fordi andelen af teenagere i klubben er usædvanligt høj, og fordi Aarhus, som det fremgår af Figur 7, er en studieby med en ekstremt høj andel af indbyggere i aldersgruppen 20-29 år i sammenligning med andre kommuner.

Tallene viser, at IF Lyseng kun i begrænset omfang får fat i strømmen af unge studerende tilflyttere i Aarhus. Det store rykind til Aarhus begynder for alvor i 21-23-års alderen. Aldersgruppen 19-24 år, som alt andet lige må

formodes at være mere 'fodboldaktiv' end befolkningsgennemsnittet, udgør 14,4 % af befolkningen i Aarhus, men blot 8 pct. af medlemsskaren i IF Lyseng. Hvor der typisk er 3.000-4.000 indbyggere i Aarhus Kommune på hver børneårgang fra 0-18 år, mere end fordobles tallet til 7.500-11.000 indbyggere pr. ungdomsårgang i aldersgrupperne 21-28 år.



FIGUR 7. Den høje befolkningsandel af unge i Aarhus Kommune afspejler sig ikke i IF Lyseng Fodbolds medlems-sammensætning. Kilde: Danmarks Statistik

I forhold til balancen mellem lokale spillere og tilgang udefra viser talrige undersøgelser fra Idrættens Analyseinstitut og SDU, at under en fjerdedel af alle aktive har mere end et kvarters transporttid til den facilitet, hvor de dyrker idræt. En fjerdedel har sågar under fem minutters transporttid. Tidsbehovet til transport ændrer sig dog med alderen. Hvor de yngste børn er afhængige af forældres hjælp eller nærhed til skolen/bopæl, stiger 'aktionsradius' til idræt inden for et kvarters transporttid i takt med, at teenagere og unge selv cykler eller tager bussen. Dette forhold afspejler sig tydeligt i sammensætningen af IF Lysengs medlemsskare på de forskellige årgange, som gennemgås nedenfor.

En mere detaljeret analyse af medlemstallet i IF Lyseng Fodbold giver en række informationer, som yderligere er beriget af de mange interview med trænere og ledere fra foreningen i arbejdet med situationsanalysen.

IF Lyseng er ikke bare Jyllands formelt største fodboldklub. Det er også en klub med usædvanlige udsving i medlemssammensætningen.

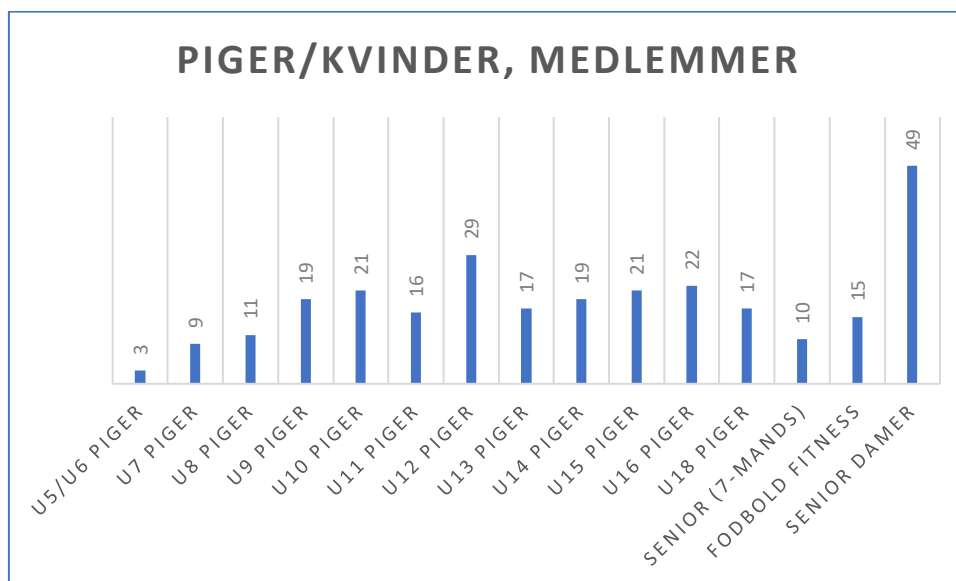
Som det fremgår ovenfor, præsterer klubben 'normalt' som første møde med en fodboldklub for de yngste børn. Til gengæld er det usædvanligt, at klubben har så høj en andel af teenagere og så relativt lav en andel af ungseniorer (19-24 år).

En videre analyse af klubbens medlemssammensætning giver nogle forklaringer: IF Lyseng er kort fortalt en klub, der 'skifter' sine medlemmer ud i usædvanlig grad igennem børne- og ungdomsårene. Tallene viser samtidig, at der er ganske store fluktuationer i tilslutningen mellem de enkelte årgange.

Medlemsanalyse, piger/kvinder, IF Lyseng

På pigesiden har klubben et relativt stabilt medlemstal på alle børne/ungeårgange, men samtidig et i flere sammenhænge 'kritisk' lavt medlemstal i forhold til at bemande fulde hold på alle 11-mandsårgangene.

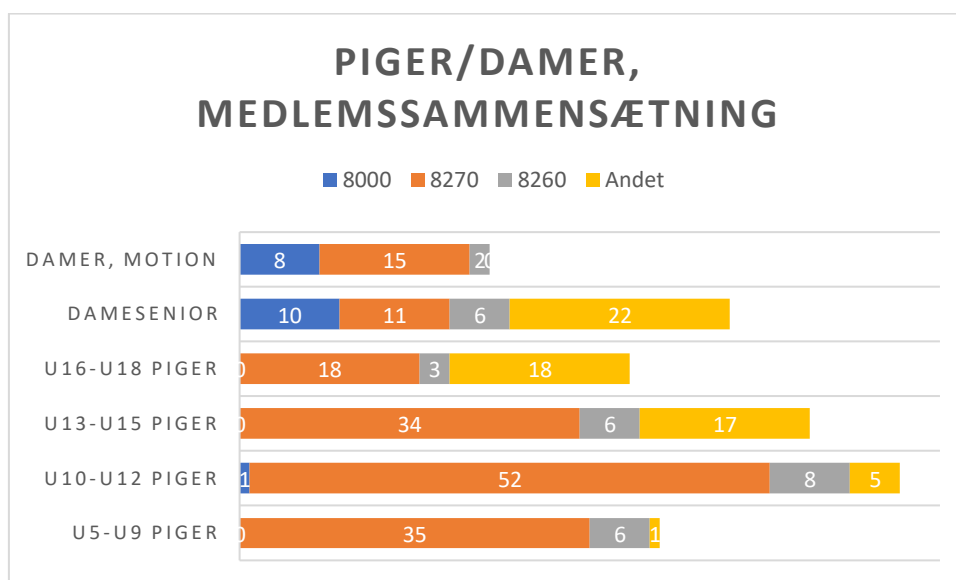
Der er nok spillere på alle årgange til ét hold, som typisk vil være et talenthold under pigelicensen, men sjældent spillere nok til et velfungerende andehold med plads til bredden eller de lokale spillere, som måske begyndte i klubben som børn.



FIGUR 8. IF Lyseng har pigehold på alle årgange, men gabet fra licensholdene til breddefodbold kan være uhensigtsmæssigt stort, fordi der mangler kritisk masse på flere årgange.

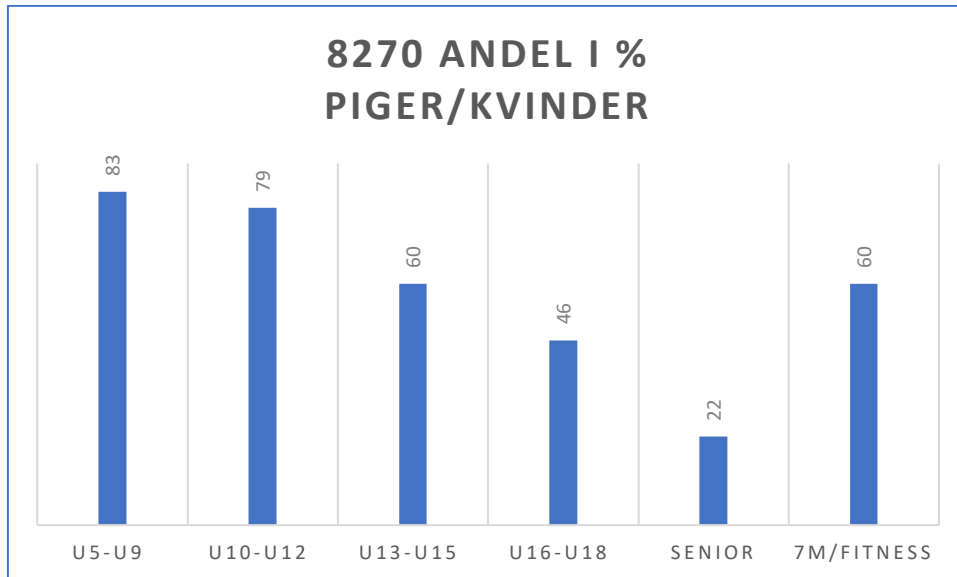
Det stabile medlemstal på alle årgange skyldes desværre ikke, at IF Lyseng er specielt god til at holde på de spillere, som begynder til fodbold i foreningen i 7-12 års-alderen. Det skyldes i høj grad tilgang udefra. Talentlicensen betyder, at IF Lyseng i høj grad er en 'regional eliteklub' på pigeungdomsårgangene. Klubben har talentsamarbejde med andre klubber i Østjylland og er respekteret som et kompetent og velorganiseret talentudviklingsmiljø på pigesiden.

Andelen af lokale spillere med bopæl i 8270 Højbjerg falder støt gennem ungdomsårene. På seniorplan får klubben desuden tilgang fra 8000 Aarhus C, enten af nyttilflyttede unge spillere – eller klubbens egne medlemmer flytter 'hjemmefra' og får adresse i midtbyen:



FIGUR 9. Kun ganske få af de lokale spillere, som begynder på klubbens yngste pigehold spiller fortsat i klubben i de ældste teenageår.

En ren beregning på procentandelen af spillere med bopæl i 8270 Højbjerg i de forskellige aldersgrupper viser meget tydeligt, hvor afhængig IF Lyseng er af tilgang af piger udefra for at opretholde hold på alle årgange. Også fordi klubben som så mange andre fodboldklubber har svært ved at fastholde de lokale spillere, som begynder i klubben som børn.

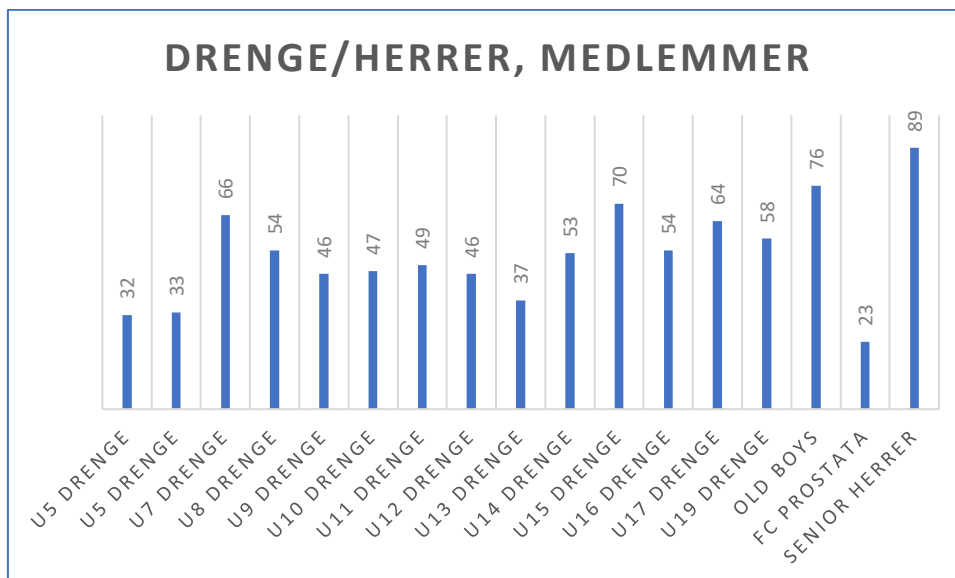


Figur 10. Andelen af pigemedlemmer med bopæl i 8270 Højbjerg falder støt gennem årgangene.

Medlemsanalyse, drenge/herrer, IF Lyseng

En analyse af IF Lysengs medlemssammensætning hos drenge/herrer viser nogle af de samme mønstre som hos piger/kvinderne, men dog med den store forskel, at bredden på ungdomsårgangene er langt større hos drengene. Derfor er det sjældent, at klubben kun har et enkelt hold på en given årgang.

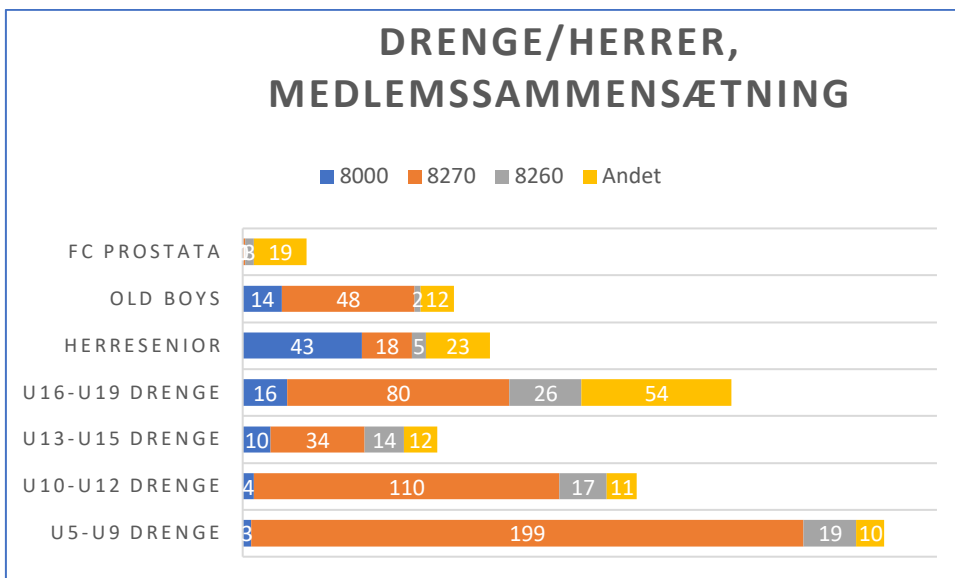
Til gengæld er udsvingene i antallet af medlemmer mellem de enkelte drengeårgange ganske store. Der kan helt banalt være forskel på antallet af børn i lokalområdet fra årgang til årgang, men de store fluktuationer i medlemstallene afslører, at der er forskel i klubbens evne til at 'vinde' eller 'fastholde' medlemmer fra årgang til årgang i konkurrence med andre fodboldklubber, andre fritidsaktiviteter eller andre interesser generelt. En mere stabil rekruttering og fastholdelse gennem børne- og ungdomsårene ville øge klubbens medlemstal ganske betragteligt:



Figur 11. Den største drengeårgang i IF Lyseng (U7) er dobbelt så stor som de mindste (U5, U6, U13).

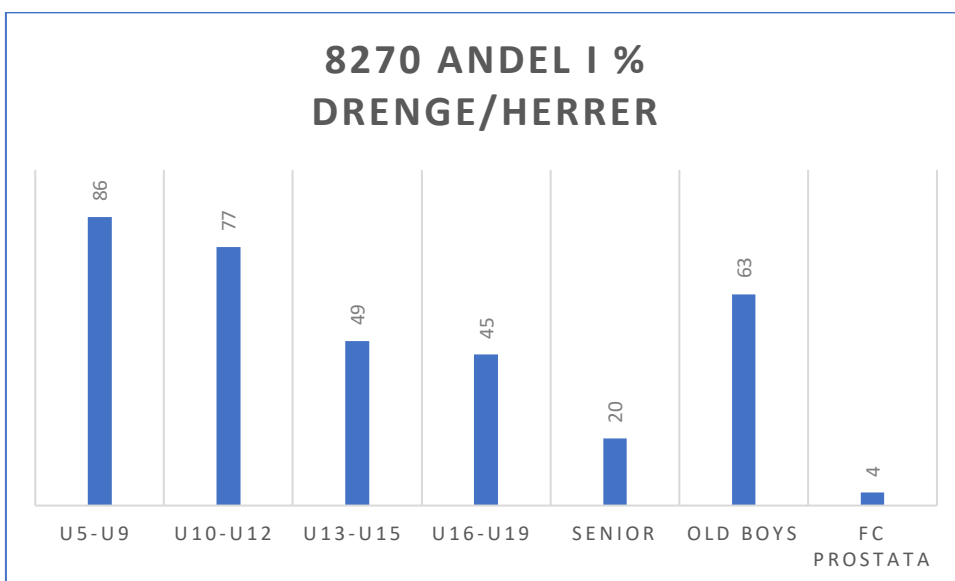
Set i sammenligning med næsten alle andre fodboldklubber er det helt usædvanligt, at de fleste teenageårgange blandt drengene hos IF Lyseng er større end børneårgangene.

Som hos pigerne skyldes dette forhold dog kun i begrænset grad, at IF Lyseng er bedre end så mange andre klubber til at fastholde de lokale børn i teenageårene. Medlems sammensætningen viser klart, at forklaringen på de store teenageårgange først og fremmest er tilgang udefra. Under halvdelen af teenageårgangene og seniorerne har bopæl i 8270 Højbjerg, mens stort set alle børn på de yngste årgange tiltrækkes fra det helt nære lokalområde:



FIGUR 12. Næsten alle de yngste medlemmer i IF Lyseng og næsten alle old boys-spillere kommer fra det nære lokalområde. Andre årgange får stor tilgang udefra.

En figur over medlemsandelen med bopæl i 8270 Højbjerg illustrerer ganske klart, at lokale drenge og unge udgør en stadig mindre del af medlemsskaren i klubben op igennem ungdomsårgangene:



Figur 12: Under halvdelen af teenagere og seniorer i drengeafdelingen har bopæl i 8270 Højbjerg.

Det har ikke været muligt at 'følge' medlemsforskydningerne fra årgang til årgang i detaljer. Dog har undertegnede som årgangsansvarlig på dele af

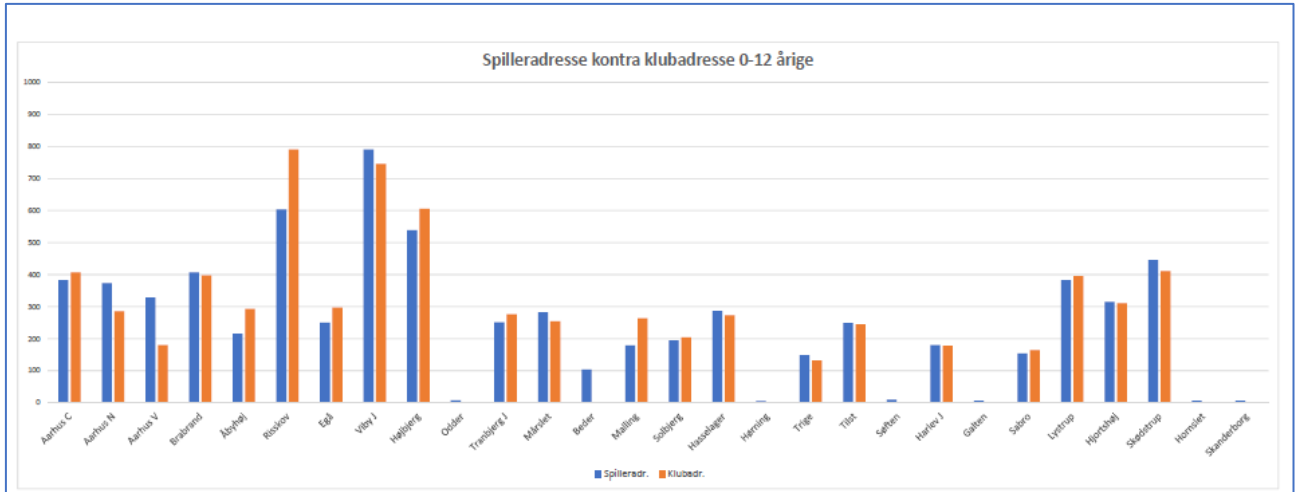
årgang 2002 – netop oprykket til U19 - siden deres overgang til U12 haft mulighed for at sætte 'personer' på medlemsforskydningerne:

I efteråret 2013 (U13) stod der 73 drenge på medlemslisten i årgang 2002. I efteråret 2018 stod der fortsat 77 drenge på medlemslisten på årgang 2002 (U17), heraf var den del dog ustabile i forhold til fremmøde. En sammenligning med navnene fra U13 viste dog, at klubben blot havde 21 af medlemmerne fra 2013 tilbage blandt medlemmerne i foråret 2019. Heraf var de 11 tilmed på efterskole i sæsonen. Kun to årgang 2002-spillere fra førsteholdstruppen på U13 i efteråret 2013 var fortsat på førsteholdet i U17 i efteråret 2018. På fem år har klubben således 'mistet' mindst 52 af drengene fra 2013 – og til gengæld fået stort set samme antal drenge ind udefra. Ud fra personligt kendskab til de fleste af de frafaldne drenge, kan det desuden konkluderes, at kun en håndfuld er gået til andre klubber, en enkelt er avanceret til et højere eliteniveau end IF Lyseng, men langt de fleste har helt forladt fodbolden.

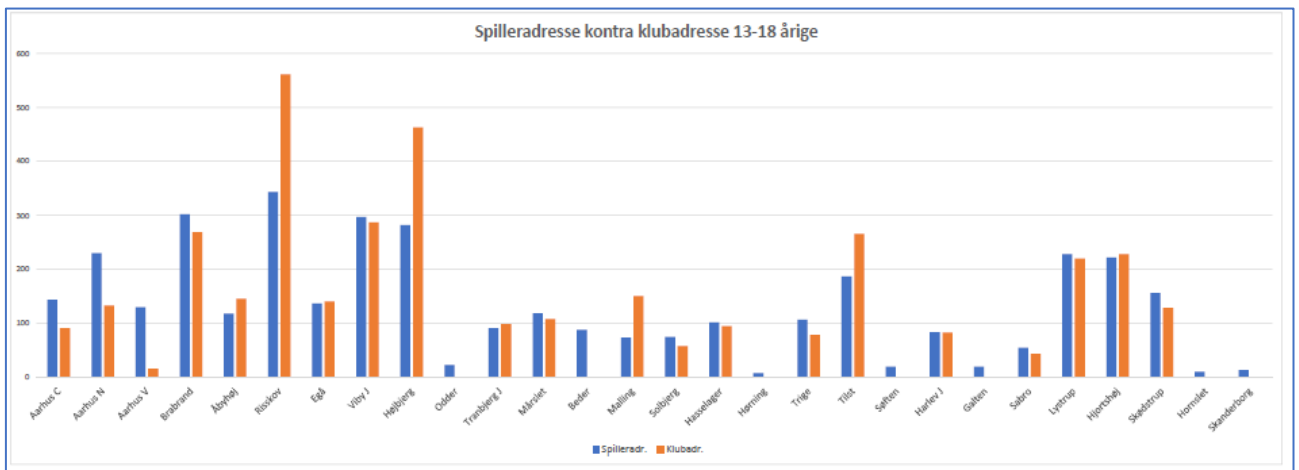
Medlemsbevægelser i fodbolden i Aarhus Kommune

Medlemsudviklingen i IF Lyseng trækker tråde til fodboldens generelle landkort for Aarhus. På børnesiden spiller børnene i Aarhus i høj grad i deres lokalområder, hvor de også har bopæl. På teenagesiden sker en meget kraftig forflytning, hvor især Højbjerg og Risskov trækker spillere til udefra, mens store dele af kommunen nærmest ikke har aktivitet på teenagesiden.

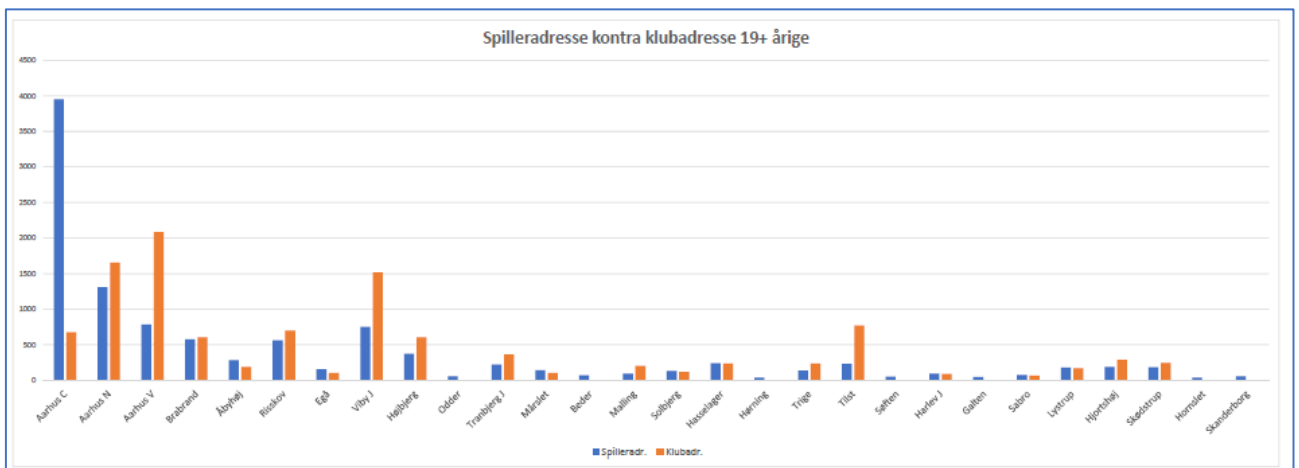
I senioralderen bor en stor del af spillerne i midtbyen (8000), men kun de færreste spiller der. Aarhus Kommune placerer mange af de 'lukkede' studenterhold på baner i Aarhus Vest, mens de etablerede fodboldklubber som IF Lyseng ikke trækker det store antal spillere med bopæl i midtbyen.



Figur 13. De yngste børn i Aarhus spiller typisk fodbold i samme lokalområde, som de har bopæl. Kilde: DBU Jylland



Figur 14. I teenageårene sker en kæmpe trafik af spillere til Højbjerg og Risskov fra andre lokalområder i Aarhus Kommune, især fra den vestlige og nordlige del af byen og fra centrum. Kilde: DBU Jylland



Figur 15. De fleste seniorspillere i Aarhus bor i Aarhus C, men spiller fodbold andre steder i kommunen. Højbjerg trækker kun i begrænset grad i seniorspillerne. DBU Jylland

For IF Lyseng kræver tendensen en større bevidsthed om, at man reelt ikke blot er en *talentudviklingsklub*, men også en *regional breddeklub* hos drengene.

Klubben 'suger' teenagespillere til fra hele kommunen. Helt konkret betyder det, at der på breddeårgangene i U15-16-17 ofte er begrænset lokal modstand, hvilket giver lange transporttider til kampe, selv for de lavt rangerede breddehold. Et konkret eksempel: På drengenes U17-årgang (den store efterskoleårgang) var der i hele Aarhus Kommune blot syv turneringshold i Aarhus Kommune i foråret 2019: AGF (Liga), IF Lyseng Fodbold (3), VRI (2), Lystrup IF (1).

Findes Den Orange Tråd?

På IF Lysengs hjemmeside har man i nogle år kunnet finde et dokument med titlen 'Den Orange Tråd'.

Klubben ønsker en sammenhængende spillestil og spillefilosofi på banen. Såvel interview med et stort antal trænere og ledere i klubben som medlemsbevægelserne i foreningen viser dog, at denne orange tråd med sammenhæng mellem arbejdet for henholdsvis børn, unge og senior ofte ikke findes i virkeligheden. Der er et forbløffende beskedent personsammenfald mellem de børn, der begynder i foreningen som børn, og de spillere, klubben 'udvikler' til de ældste ungdomshold og seniorafdelingen.

Der er derfor billedlig talt behov for at ændre forståelsen af 'Den Orange Tråd' fra primært at være en spillefilosofi, som man løbende bygger på op gennem børne- og ungdomsårene til 'kulminationen' i seniortiden, til en bredere 'foreningsfilosofi':

- Hvordan vil IF Lyseng være som forening?
- Hvilke værdier og metoder skal være gældende for virksomheden på de forskellige årgange og afdelinger, uanset hvornår man melder sig ind i foreningen?
- Hvad er ambitionen for foreningen, sportsligt såvel som i forhold til foreningens rolle og relevans i alle livsfaser for medlemmernes, lokalsamfundets og fodboldens udvikling?

I forhold til medlemmer med rod i 8270 Højbjerg og medlemmer udefra, er begge dele vigtige, og tilgang udefra er et signal om, at foreningen har et attraktivt tilbud.

Forskellen er dog, at børn, unge og forældre med rod og bopæl i lokalområdet alt andet lige vil have en større tilbøjelighed til varigt engagement i lokalområdet og dermed foreningen som frivillige ledere osv., mens spillere udefra, eksempelvis lokket til af talentlicensen, alt andet lige kommer til klubben med en forventning om en sportslig/personlig udvikling.

Risikoen er, at tilgang udefra i højere grad kommer med en 'forbrugermentalitet' med forventning om at blive 'serviceret' end medlemmer med rod i lokalområdet. Hvis foreningen skal have en bæredygtig udvikling, er det derfor vigtigt med balance: Foreningen skal altid være relevant for medlemmer og potentielle medlemmer og interessenter med rod og bopæl i lokalområdet.

Brøndby IF's utrolig engagerede rolle i lokalsamfundet på Vestegnen og samtidige status som Danmarks mest populære fodboldklub er et godt eksempel på, at balancegangen mellem lokal forankring og landsdækkende ambitioner er mulig.

Fodboldspiller i IF Lyseng – et livsforløb med 'forudsigelige katastrofer'

I dette afsnit beskrives på baggrund af de overordnede data og samtaler med trænere og ledere på de forskellige årgange i IF Lyseng et klassisk 'livsforløb' som fodboldspiller i IF Lyseng.

Først ridser afsnittet de helt overordnede udviklingstræk i medlemsudviklingen op.

Dernæst går afsnittet i detaljer med de enkelte årgange i IF Lyseng Fodbold fra børn til seniorer og de ældste årgange. Dette afsnit bygger på det statistiske materiale samt på interview med trænere og ledere i foreningen. Interviewene er foregået under løfte om anonymitet, og navne eller konkrete citater fra disse interview inddrages ikke.

Derefter sætter afsnittet nogle af udfordringerne for en spillers 'livsforløb' i IF Lyseng Fodbold ind i en perspektiverende ramme med inddragelse af viden om befolkningens idrætsvaner og om mentale og praktiske aspekter af talent- og spillerudviklingen.

Hensigten med afsnittet er at skabe nogle 'billeder' af, hvor der kan og bør sættes ind i bestræbelserne på at skabe 'Danmarks bedste fodboldmiljø' og 'Danmark bedste ungdomsmiljø' i IF Lyseng Fodbold:

Kort sammenfatning af spillerens 'livsforløb i IF Lyseng:

Samlet viser analysen følgende overordnede tendenser:

- IF Lyseng er som så mange andre fodboldklubber det sted, de yngste børn indleder deres foreningsliv i 5-10-års alderen, men rekrutteringen i lokalområdet kan styrkes.
- IF Lyseng har som mange andre klubber en tendens til at miste et voldsomt stort antal medlemmer op gennem teenageårene, og

andelen og antallet af medlemmer med rod i lokalområdet daler støt og gennem ungdoms- og seniorrækkerne.

- IF Lyseng er i stigende grad en 'regional talentklub' på pigeungdomssiden og afhængig af tilgang udefra.
- IF Lyseng er kun i begrænset grad en 'lokal breddeklub' på pigeungdomssiden og mangler på flere årgange lokale spillere.
- IF Lyseng er i stigende grad en 'regional talentklub' på drengungdomssiden og vant til tilgang udefra.
- IF Lyseng er i lige så høj grad blevet en 'regional breddeidrætsklub' på drengungdomssiden i en grad, så der både praktisk og mentalt kan savnes 'lokalrivaler' at spille imod i kommunen.
- IF Lyseng er kun i begrænset omfang en lokal bredde/eliteklub på seniorsiden trods det store antal unge studerende, der hvert år flytter til Aarhus Kommune. Et stort antal spillere på drengungdomssiden tabes ved overgangen til senior. Klubben lever især hos herrerne på tilgang udefra til de bedste seniorhold
- IF Lyseng har enkelte tilbud, der rækker ud over turneringsfodbold. Fodbold Fitness (kvinder) og Old Boys (herrer) trækker primært spillere fra lokalområdet, mens FC Prostata trækker sygdomsramte ældre mænd fra et stort opland.

Helt generelt foregår de fleste spilleres 'rejse' som medlem af IF Lyseng ikke som et samlet udviklingsforløb med en 'orange tråd' fra barn til senior. Tværtimod sker der en del 'brud' i spillernes livsforløb, og man kan på visse områder tale om tre gensidigt uafhængige 'hovedfaser' i IF Lysengs børne/ungdomsarbejde:

Fase 1: Børn

Mange lokale spillere begynder hos IF Lyseng som barn, men de fleste lokale børn og unge falder fra igen i teenageårene.

Fase 2: Teenagere

Mange spillere begynder først deres karriere i IF Lyseng som semiambitiøse teenagere eller som drengbreddespillere med rod i andre klubber end IF Lyseng.

Skift af 'arenaer' i ungdomsårene, efterskole, gymnasiestart, start på videregående uddannelse er hver gang en stor 'risiko' for frafald og i nogen grad en anledning til tilgang udefra.

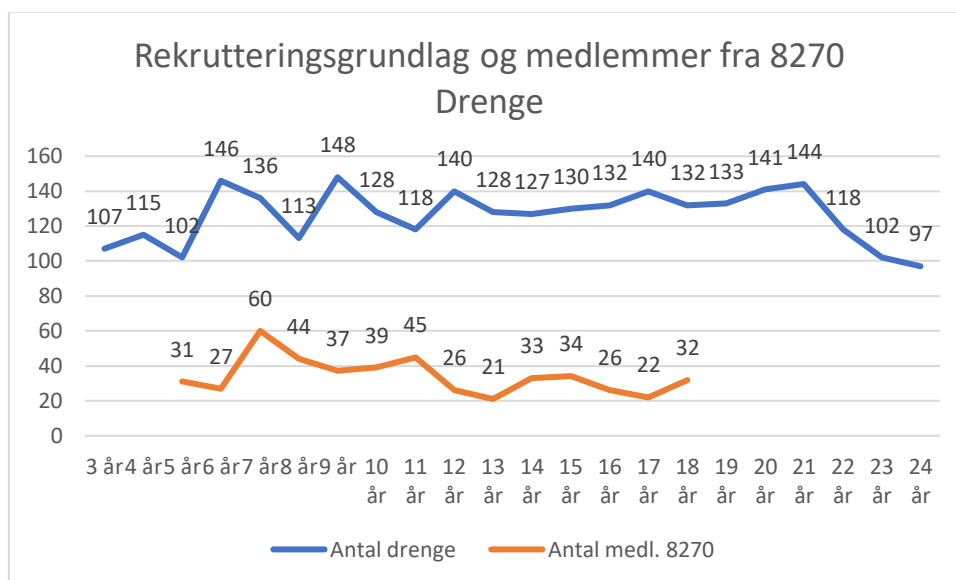
Fase 3: Seniorer

Seniorårgangene – især hos herreseniorerne har på eliteplan – en forbløffende lille personlig eller sportslig forbindelse med ungdomsarbejdet i klubben. Man 'taber' egne spillere og lever i høj grad af tilgang udefra trods klubbens eget talentarbejde. Seniorafdelingen er relativt lille – også set i perspektiv af den store befolkningsandel af 20-29-årige indbyggere i studiebyen Aarhus.

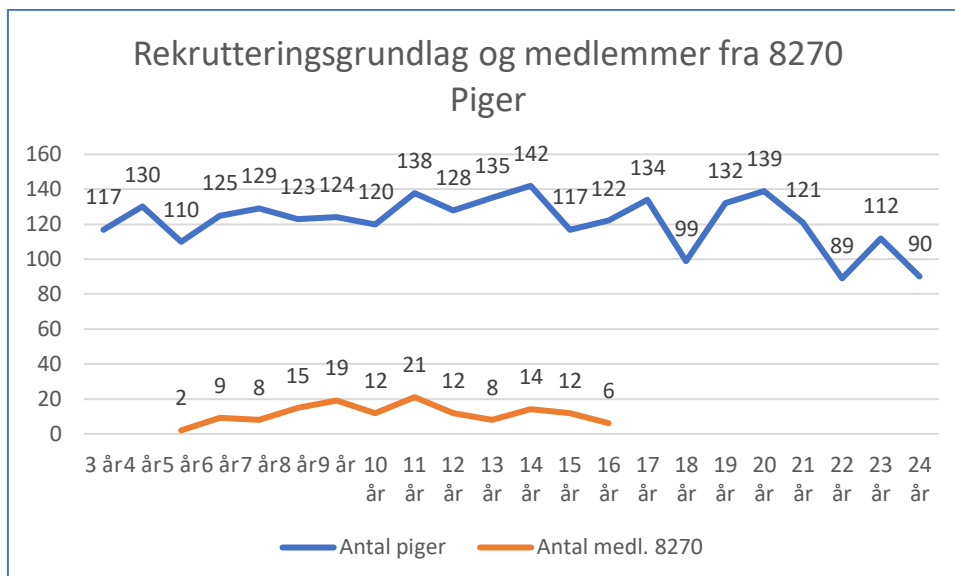
IF Lysengs rekrutteringsgrundlag

Hvor mange spillere skal IF Lyseng Fodbold overhovedet 'have fat i' for at præstere normalt som fodboldklub i sit område?

Det er naturligvis svært at svare på, da andre idrætsgrene og foreningers tilbud og forskellig 'transportrækkevidde' i de forskellige aldersgrupper spiller ind, men Figur 16 og 17 nedenfor viser lidt om rekrutteringsgrundlaget med bopæl i de to nærmeste sogne, Skåde og Holme Sogne. Man skal være opmærksom på, at afgrænsning på årgange og på postnummer/sogn ikke helt flugter, men figurerne giver et indtryk af, hvordan klubben 'præsterer' i forhold til det helt lokale rekrutteringsgrundlag fra 8270 til en årgang.



Figur 17. Befolkningstal, piger pr. 2019 i Skåde og Holme Sogne, fordelt på alder samt andel af medlemmer af IF Lyseng fra 8270, fordelt på alder. Kilde. Statistikbanken og IF Lyseng medlemskartotek.



Figur 17. Befolkningstal, piger pr. 2019 i Skåde og Holme Sogne, fordelt på alder samt andel af medlemmer af IF Lyseng fra 8270, fordelt på alder. Kilde. Statistikbanken og IF Lyseng medlemskartotek.

Børn (indskolning), 5-9 år:

IF Lyseng får i forhold til sit lokalområde 'fat' i et pænt antal medlemmer som medlemmer i alderen 5-9 år, men sammenligner man med landsgennemsnittet for deltagelse i fodbold, bør klubben have gode muligheder for at rekruttere flere børn fra lokalområdet til fodboldstart.

På landsplan spiller flere drenge end piger fodbold, og piger er i børneårene spredt mere ud på forskellige idrætsgrene (gymnastik, svømning, fodbold, dans m.v.) end drengene. Derfor er der hårdere konkurrence om pigerne, og som det fremgår af de forskellige analyser, mangler IF Lyseng ofte kritisk masse hos pigerne. Derfor er tiltrækning af pigespillere et vigtigt område i fremtiden.

I de små årgange bliver børnene 'fulgt' til idræt af mor eller far. Derfor er det vigtigt at kommunikere med forældrene og skabe et trygt og 'tjekket' miljø for god fodboldstart. Man skal ligeledes være opmærksom på, at forældres kulturelle og etniske baggrund spiller en rolle. Hvis forældrene ikke selv er aktive i idræt eller forening, er der betydeligt mindre chance for, at børnene bliver foreningsaktive.

IF Lyseng har for nogle år siden afskaffet ventelister gennem stationstræning og forældreinddragelse og derigennem lagt et godt fundament for de senere års medlemsvækst. Klubben stiller krav til

forældrene om at hjælpe med den gode fodboldstart. Typisk ender de fleste børneårgange med primært at blive trænet og drevet af engagerede forældre.

Dette forhold betyder samtidig, at kvaliteten af træningen, principper omkring opdeling og selektering af spillere eller aktivitetsniveau omkring sociale arrangementer, stævner og ture kan variere en del fra årgang til årgang. Forældretrænerne lægger i høj grad selv linjen, og det er tydeligt fra interview med forældretrænere til de små årgange, at disse trænere ofte står søgende i forhold til, hvad de skal levere, hvad de praktiske rammer er, og hvad 'klubben' er for en struktur.

Især hos drengetrænere er der en frustration over et meget stort antal spillere på de yngste børneårgange og beskeden hjælp fra 'klubben' i forhold til rekvisitter, banaplads osv. Pigerne har generelt bedre banaplads, simpelthen fordi de er færre (måske især indendørs om vinteren). Man kan diskutere, om det overhovedet er nødvendigt at kønsopdele børnene op til 9-10-års alderen?

Set i forhold til de unge, ofte ressourcestærke og engagerede børneforældre i lokalområdet, er det tydeligt, at IF Lyseng forpasser oplagte muligheder for at inddrage nye frivillige kræfter i foreningslivet, måske sågar som aktive 'motionsspillere'. Følelsen af en vis isolation fra klubben på de yngste børneårgange forstærkes af, at børneårgange hidtil kun sjældent har trænet på Lysengs anlæg (men på hockeybanen), lige som stævne/kamparrangementer for årgangene kun uhyre sjældent foregår på Lysengs baner.

Sideløbende med ungdomsprojektet er der tilsyneladende forbedringer på vej. IF Lyseng har ansat børnekoordinatorer, der skal sikre ensartet kvalitet og hjælpe forældretrænere. Ligeledes er der tiltag for at flytte børnetræning tilbage på Lysengs anlæg.

Inspireret af forårets studietur til Sjælland/Fyn er der ligeledes sat gang i et tiltag med 'smølfbold', fodboldleg/motorik for de alleryngste børn fra 3-5 år. Igen en helt oplagt mulighed for at knytte nye ressourcer og personer til IF Lyseng og styrke klubbens rolle i lokalsamfundet.

Der skal arbejdes med:

- Stærkere tilknytning til IF Lyseng Fodbold fysisk og 'mentalt' til træning, stævner og i det sociale liv i fodboldklubben.
- Mere ensartet kvalitet i de fodboldmæssige tilbud. Bedre fodboldfaglig og praktisk introduktion og sportslig/praktisk støtte til forældretrænerne.
- Mere synlige, bevidste og tydelige værdier og forventninger til det produkt, der skal leveres og de principper, der styrer børne- og ungdomsarbejdet i IF Lyseng.
- Bedre inddragelse af forældre i foreningens liv.

Børn (mellemlinjet), 10-12 år

På disse alderstrin topper fodbold som foreningsidræt. De fleste børnespillere vil gerne (og regner med at) 'blive til noget' i fodbold, og de har en stor tiltro til egne evner, men også en stigende bevidsthed om andres evner, og de begynder så småt at orientere sig mere mod kammeraterne og andre rollemodeller end forældrene.

De vil meget gerne lære noget og mange af dem vil dybest set gerne spille fodbold hele tiden, men de begynder også at registrere, at sportsligt niveau har betydning for den behandling, man får som spiller i IF Lyseng. Måske græder børnene ligefrem deres bitre tårer derhjemme under dynen, hvis bedstevennen rangerer højere i hierarkiet og får lov at spille på et andet og bedre hold eller træne mere, men de bider det i sig (lidt endnu). Lysten til fodbold og tilliden til de voksne er større end skuffelsen.

Børnene er fortsat afhængige af forældrenes engagement og støtte i forhold til det praktiske omkring transport, tøj osv. Forældrene er derfor 'med på sidelinjen' og afgørende for børnenes deltagelse. Der er oftest god kontakt mellem holdenes ansvarlige og forældrene.

Enkelte forældre (fædre) bliver (over)ambitiøse på deres børns vegne, fordi de ser et særligt talent. Dvs. unge trænere kan føle et vist pres fra forældrene, og de første drenge skifter måske fra IF Lyseng til AGF. De

første semiambitiøse forældre melder omvendt deres drenge eller piger ind i IF Lyseng udefra og kører gerne børnene langvejs til træning flere gange om ugen for at blive en del af talentmiljøet i IF Lyseng.

IF Lysengs talenttrænere begynder at overtage det sportslige ansvar og få et godt øje til børnene. Trænere/forældre begynder i stigende grad at opdele børnene efter sportslige kriterier. Der sker samtidig en meget tydelig opdeling af trænerressourcer, hvor spillerne i de bedste grupper ofte trænes af ambitiøse og veluddannede licenstrænere, mens spillerne på de øvrige hold oftest trænes af forældretrænere lidt mere på bedste beskub. Afstanden på det sportslige og personlige plan mellem holdene – selv inden for de samme årgange begynder derfor at vokse.

Enkelte børn går videre til struktureret talenttræning, måske sågar hos AGF. Ambitionerne sætter ind, og i visse tilfælde kan de glide over i irritation hos forældrene over andre spillere eller hverdagen i IF Lyseng, hvor produktet i det daglige er mere varierende i niveau og mere tilfældigt end på de strukturerede talenttræninger.

Resultater/rangering, matching mod andre gode hold, taktik og udvikling af spillemønstre begynder at tælle mere (især hos de voksne), og der sker på mange hold en bevidst eller ubevidst selektering af spillerne i A, B og C-grupper. Relationer mellem venner og klassekammerater bliver påvirkede af selektering, og børnene er – måske uden at kunne udtrykke det – bevidste om, hvorvidt de tilhører A-, B- eller C-holdet.

Ud fra en generel forståelse af variationer i børns fysiske og mentale udviklingshastighed eller blot ud fra en viden om den såkaldte 'relative alderseffekt', hvor børn født i januar ganske enkelt har en væsentlig sportslig fordel i forhold til børn født i december, kan man diskutere, om IF Lyseng håndterer selektering og niveaudeling i disse afgørende børneår hensigtsmæssigt eller 'bevidst'. Hvad der ser logisk ud i øjeblikket, kan få uventede konsekvenser senere i den fodboldmæssige opvækst.

Den selektering, man så småt iværksætter på en børneårgang, kan meget tydeligt aflæses i medlemstallene: Selektion virker... Forstået på den måde, at rigtig mange af de frasorterede falder fra, og udtyndingen af spillere fra lokalområdet 8270 begynder så småt at melde sig.

Et sidste opmærksomhedspunkt er sen fodboldstart. Med det 'seriøse' træningsarbejde, som leveres hos børnene allerede fra 10-14-års alderen, kan det være vanskeligt for nye spillere at begynde til fodbold. Børn veksler ofte mellem fritidsaktiviteter, og de følger gerne kammeraterne, men vi skal være opmærksomme på, om vores træningsmiljø i praksis rummer plads til børn, som måske begynder til fodbold i 10-15-års alderen uden grundlæggende 'skoling' som fodboldspillere, men måske med masser af 'skills' og lyst fra skolegården. Især hos pigerne kan dette være et problem. Ingen nybegyndere på U13 vil have glæde af at blive udtaget som yderste reserve for at fylde holdkortet til en Liga 1 kamp på Fyn. Er der derfor mulighed for at arbejde målrettet med 'opsamlingsheat', hvor nye spillere kan lære grundlæggende færdigheder? Man skal ikke glemme, at alle spillere kan lære noget, uanset niveau, og læringskurven vil ofte være stejl hos de mere uøvede spillere.

Der skal arbejdes med:

- Klare værdier og retningslinjer for det børnemiljø, IF Lyseng tilbyder alle børn
- Forståelse i alle led af klubben for relativ alderseffekt og faldgruber ved for tidlig selektering
- Relationer mellem spillerne mellem hold, årgange, køn, så vi ikke skaber unødige 'afgrunde' for spillere, der senere i opvæksten uundgåeligt ændrer sportsligt niveau og status på årgangen.
- Godt træningsmiljø og mulighed for dygtiggørelse for alle spillere efter engagement og lyst – og ikke nødvendigvis efter niveau i øjeblikket. Vi må ikke ubevidst skabe et godt træningsmiljø og god træningskultur for mindre end halvdelen af en årgang.
- Et træningsmiljø med en klar 'etiket', som også inviterer nye og uøvede børn ind i fodbolden, selv om de ikke begyndte til fodbold allerede som små børn. Vi må ikke ubevidst sende et signal om, at 'toget' er kørt, for næste alle børn vil gerne prøve at spille fodbold på et tidspunkt i deres opvækst. Skole/SFO-samarbejde eller specifikke 'indslusningstræninger' kan måske være en vej til rekruttering af nye spillere på de lidt ældre børneårgange?

Teenagere (udskolingen), 13-15 år:

I disse år oplever man generelt et tiltagende frafald fra foreningsfodbolden. Store kropslige forandringer sætter ind. Teenagerne frigør sig samtidig i stigende grad af forældrene og bliver transportmæssigt mere selvhjulpne, hvilket indebærer risikoen for, at trænere og ledes kontakt til mange forældre også ebber ud. Teenagernes større selvstændighed og større transportradius samt orientering mod venner mere end mod forældre betyder, at de i højere grad selv vælger eller fravælger aktiviteter, tilbud og foreningsmiljøer.

De fleste trænere på årgangene har oplevet spillere, der endelig får modet til at fortælle 'far', at de egentlig ikke gider spille fodbold. Andre vælger en anden idrætsgren eller en 'bedre' klub (hvilket for IF Lyseng oftere resulterer i tilgang fra andre klubber end tab af spillere til andre klubber). Måske begynder spillerne at sige fra over for autoritære trænere eller en praksis på holdet eller i klubben, de ikke bryder sig om. Dette kan ske i form af en stille 'siven' fra foreningen eller som en mere tydeligt udtrykt protest ("jeg gider ikke spille på førsteholdet længere", "det er ikke sjovt længere", "jeg kan ikke lide træneren" osv.).

En del af den naturlige frigørelsesproces fra forældrene er en identitetsdannelse, som kan antage mange former. Fodbold kan blive den primære identitet i perioder, men kan i den grad også hurtigt falde i prioriteringerne og ligefrem blive 'utjekket', hvis 'førerhunden' i flokken vælger det fra, eller de unge finder andre aktiviteter eller identiteter vigtigere og mere prestigefulde. Forandringen med frafald til følge kan komme over natten eller over en lang sommerferie. Fodbold kan gå fra at være prioritet nummer ét til at være lang nede på ranglisten. Den ene spillers frafald kan hurtigt trække andre med.

De voksne får i denne tid sværere ved at nå ind i de unges univers. Det er ikke altid helt gennemskueligt, hvad der foregår mellem spillerne via sociale medier etc. De voksne (trænere og ledere) er ganske enkelt ikke på samme måde som før et naturligt omdrejningspunkt for de unges liv, men mere en facilitator, som måske bliver taget mere eller mindre for givet.

De kropslige forandringer i puberteten giver store variationer mellem spillernes fysiske, mentale og kognitive modenhed, hvilket igen sætter aftryk i præstationer og status på holdene. Samtidig begynder spillerne på

11-mandsfodbold og større niveaudeling, hvor resultater, rangering og selektering begynder at spille en væsentlig rolle. 'Talenter' fra børneårene (eller måske var de bare født i januar), må se sig overhalet eller siet fra, fordi andre rykker, eller der kommer tilgang af semiambitiøse spillere udefra. Omvendt kan andre se sig stige i det sportslige hierarki på grund af stigende fysisk formåen eller en sen modningsproces, som ingen havde set komme et par år forinden.

Atter andre spillere kommer til IF Lyseng udefra, fordi de nu selv kan cykle eller tage bussen og får større transportradius og en mere kritisk bevidsthed om de mest attraktive tilbud. Måske vælger de en ny klub, fordi deres hidtidige fællesskab i en anden klub går i opløsning på grund af frafald. Spillerne kender hinanden 'over hele byen' og er i dialog via sociale medier, og klubskeer kan sprede sig som en løbeild. IF Lyseng oplever ikke sjældent at få tilgang af 'halve hold' udefra i disse årgange. De generelle geografiske forskydninger af spillere i Aarhus (Figur 14) afspejler tydeligt denne trafik.

Der bliver med andre ord vendt op og ned på det hele i spillernes indbyrdes forhold, i sportslig formåen, i forældrenes kontakt til spillere og klub, i sammensætning af holdene og i krav til holdene. Da relationer til jævnaldrende eller måske lidt ældre rollemodeller samtidig betyder rigtig meget for spillerne, risikerer IF Lyseng som klub at få 'skabt' et frafald betinget af, at man ikke forstår relationernes betydning – eller formår at håndtere det fysiske og mentale kaos, der rører sig i teenagerne. De er ikke altid selv i stand til at tænke modent, langsigtet og velovervejnet. De har i mindre grad forældrene i baghånden (eller ønsker ikke at forældrene skal blande sig), og de kan føle sig trådt på eller overset af de voksne, som regerer i fodboldklubberne. Ikke underligt, hvis frafaldslamperne blinker.

I den situation er det klubbens trænere og ledere, der skal agere som de voksne med tålmodighed og rummelighed, mens de venter på, at 'tilstandene' normaliserer sig igen. IF Lyseng skal have et 'beredskab', der bevarer dialogen med de enkelte spillere (uanset niveau) og deres bagland gennem hele denne periode. En meget svær opgave, men det starter med, at man er bevidst om den og prøver at organisere sig efter det.

Der skal arbejdes med:

- Træningsmiljøet. Niveaudeling og en vis grad af selektering er uundgåelig i en licensklub, men man skal undgå at skabe en 'afgrund' for spillere, der vælges fra eller rykkes ned, idet man ubevidst skaber alt for store forskelle i prestige, træningskvalitet og niveau mellem de forskellige hold på en årgang.
- Relationer. Miljøet i IF Lyseng skal bevidst dyrke relationer på tværs af hold, køn, årgange, selv om det kan være bøvlet og opleves som sportsligt distraherende eller unødvendigt i øjeblikket. Man får brug for disse relationer senere, når spillerne skal fastholdes i foreningsmiljøet, rykkes op eller ned, årgange slås sammen og/eller spillere fra den ene årgang måske skal 'tage en tørn' på et lavere rangerende hold eller en yngre eller ældre årgang for at få alle hold trygt igennem sæsonen.
- IF Lyseng skal insistere på ligeværd og kvalitet for alle, uanset niveau, i praktiske handlinger og i tale og værdier. Ligeværd betyder i praksis ikke, at alle skal behandles ens og konfronteres med de samme krav og forventninger. Det er det, der er det svære i forhold til teenagerne. Men det starter med, at foreningsmiljøet har personer, som 'kender' og 'ser' alle spillerne og tager dialogen med dem.
- Man skal være forberedt på, at forældrerelationer 'smuldrer', og/eller at der sker stor udskiftning i trupperne med mange spillere udefra med en anden kultur eller skoling end 'vore egne'. Det kræver tydelig kommunikation og tydelige værdier – en 'kontrakt' hvor man kigger hinanden i øjnene ved indmeldelse eller andre passende lejligheder og er tydelige om, hvad "vi vil, og hvad vi forventer af hinanden", både af spillere, forældre og trænere.
- Man skal være forberedt på, at mange spillere i puberteten har svært ved selv at overskue krav og ofte banale praktiske forhold, og at de heller ikke altid får den store opbakning hjemmefra. Spillere skal helst have lært træningskultur med opvarmning og fokus, omklædningskultur, klubhuskultur, respekt for rekvisitter, trænere, holdkammerater, svagere hold osv. allerede fra barnsben i den

- periode, hvor de lytter og 'æder alt rå' og finder fodbold vigtigst af alt (10-12 år) – ellers bliver det svært at indhente det forsømte.
- Vi skal huske, at det er 'os, der er de voksne'. Ingen spillere skal sorteres fra bevidst eller ubevidst, fordi de har svært ved at betale, svært ved at overskue det praktiske, svært ved at få opbakning hjemmefra. Man kan godt opstille krav til disciplin, deltagerbetaling osv., men skal stiltiende være forberedt på, at disse krav i praksis ikke kan honoreres af alle. Man må som klub 'usagt' have et beredskab, så ingen sorteres fra i en periode, hvor fællesskaber med jævnaldrende betyder alt.
 - Man skal være forberedt på, at sportslige forskydninger, tilgang udefra etc. giver uro og måske ligefrem mentale nedture, ikke blot blandt spillerne, men også i forældrekredsen. Forældre, som gik ind for selektering til børnetræningen for tre år siden, synes som regel ikke, selektering er nær så god en idé, når det en dag rammer deres egne børn ("Hvorfor kommer der så mange udefra?"). Derfor skal foreningen arbejde med relationer, værdier og kvalitet hele vejen igennem og være bevidst om, hvad den gør.
 - Vi skal huske, at de frafald af spillere, vi accepterer i børneårene eller de tidlige teenageår 'rammer os i nakken' nogle år senere, når antallet af spillere og hold måske skrumper ind på grund af frafald og overgang til 11 mands-fodbold. Spillere skal på efterskole, de største talenter rykker videre osv. Derfor har vi ikke råd til at miste spillere. "Så mange som muligt, så længe som muligt," er det princip, der på langt sigt skaber det bedste klubmiljø og de bedste og mest tilfredse spillere.
 - På de mellemste teenageårgange vil man opleve spillere, der nedprioriterer fodbold. Men man vil også opleve spillere, der vælger fodbold mere til og bliver mere sultne. Man skal formå at skabe et miljø for sådanne spillere. Sportsligt giver det sig selv i en licensklub, men man kan som klub også dyrke spillere med organisationstalent, træner talent, dommertalent osv. ved at inddrage dem i beslutninger, give dem ansvar, gøre dem opmærksom på kursusmuligheder, inddrage dem som hjælpetrænere, i stævnearrangementer og sociale arrangementer med plads til at fejle. I IF Lyseng er der en meget lille tradition for at

'prikke' spillere på ryggen og inddrage dem i forskellige projekter eller give dem ansvar ud over det fodboldmæssige. Man kan i højere grad arbejde strategisk med uddannelse: Undersøgelser fra Idrættens Analyseinstitut har vist, at de væsentligste årsager til ikke at tage på trænerkursus etc. er "jeg vidste ikke, det var en mulighed" eller "jeg er aldrig blevet spurgt"⁷.

Teenagere (ungdomsuddannelser), 16-19 år:

I disse år intensiveres frafaldet fra fodboldklubberne typisk. I IF Lyseng er processen dobbelttydig, idet foreningen taber mange af sine 'egne' lokale spillere, som har spillet i klubben fra barnsben, men kompenserer for dette ved øget tilgang udefra.

Man vil opleve en del teenagere blive mere modne og satser mere på fodbolden gennem indre motivation og det forhold, at foreningsfodbolden bliver mere 'seriøs' og rangordnet. Men man vil opleve endnu flere teenagere falde fra, fordi deres tilværelse bliver mere kompleks og præget af flere nye muligheder og dermed andre prioriteringer. Sagt populært: Nogle bliver *fodboldspillere*, flere *går bare til fodbold* af gammel vane, når det lige passer. Der sker i aldersgruppen generelt en polarisering, hvor et flertal nedprioriterer foreningsidrætten, mens et mindretal opprioriterer deres idræt og bliver mere 'seriøse' efter deres eget valg.

Der sker typisk frafald fra den organiserede idræt ved alle skifter af børne- og ungdomsarena, og det rammer særligt hårdt på disse årgange: Efterskole (U16-U17), stigende faglige og sociale krav og nye bekendtskaber på ungdomsuddannelserne (U17-18-19), skifte til videregående uddannelser, måske med samtidig flytten hjemmefra eller flytning til en helt ny by (ungsenior, 19-24 år).

De unge oplever ofte en travl og presset hverdag. De sociale relationer er ekstremt vigtige, især vennerne, men også kæresten, fritidsarbejde, kørekort osv. Man kan som træner håbe på, at spillerne har nogenlunde styr på kalenderen i forhold til træning eller kampe, men man vil som

⁷ For inspiration til at arbejde strategisk med kurser og uddannelse se rapporten 'Idrættens uddannelses- og kursusbehov set fra medlemmernes perspektiv'. Idrættens Analyseinstitut 2011 (download: <https://www.idan.dk/vidensbank/udgivelser/idraettens-uddannelses-og-kursusbehov-set-fra-medlemmernes-perspektiv/d0cb1dab-41cb-40fe-9445-9fb000e11489>)

træner eller leder opleve mange frustrationer, hvor en vagt i Kvickly, et gruppearbejde eller en køretime er vigtigere i spillerens øjne end en træning eller kamp. Hvis spillerne virkelig ville (og det vil mindretallet), skulle de nok få fodbolden til at passe ind til hver en tid, men for langt de flestes vedkommende, må en fodboldklub indrette sig efter, at fodbolden ikke altid styrer. De krav, trænere og ledere i børneårene plejede at sætte for spillerne, vinder ikke længere samme genklang. Hvis man hidtil har styret spillerne med 'autoritet' og 'trusler' om at blive sat af holdet osv., må man konstatere, at sådanne ledelsesformer ikke længere virker på det store flertal. Spillerne har magten – ikke træneren. Man kan kun få fællesskabet til at fungere, hvis man kan skabe en gensidig tillid, hvor spillerne selv vælger fodbolden og fællesskabet til – og måske også ambitionerne for nogles vedkommende.

Krav og forventninger til præstationerne på uddannelsen stiger, tillige er der ofte et oplevet pres for et meget aktivt socialt liv med festdeltagelse, modebevidsthed og kropslig fremtoning som vigtige pejlemærker. Omklædningskultur eller klubhuskultur... Glem det, hvis det ikke allerede sidder på rygmarven på en måde, hvor klubmiljøet og ikke storcentret eller gaming-universet er det naturlige sted at 'hænge ud'.

Fitnesscenteret eller løbeturen med fleksibilitet i træningstider og træningsparter og fokus på træning af kroppen overtager typisk førertrøjen i de unges idrætsdeltagelse i disse år. Spørgsmålet er, om et moderne fodboldmiljø for enhver pris skal være en modvægt til denne tendens? Eller om man med fordel kan forsøge at inkorporere det bedste fra den individuelle træningskultur og fitnesskulturen i de sociale rammer, man oveni tilbyder i en fodboldklub?

Teenagerne er mobile og har et fællesskab på de sociale medier, som deres forældre og trænere, ledere sjældent er en del af. De 'behøver' ikke længere fodboldklubben for at pleje sociale relationer (fra fodboldopvæksten). De har jo vennerne med sig i mobiltelefonen. Træneren kan opleve, at en spiller ikke har været med efter fravær fra træning/kampe i en periode. Ofte vil man til sin store forbløffelse opdage, at teenageren ikke har samme opfattelse. Teenageren kan godt være med uden at være til stede og vil typisk forvente, at træneren som altid står på pinde for dem og har styr på træningen og kampe, når det igen behager dem at dukke op rent fysisk. Det stiller store krav til de voksne trænere og ledere at være tydelige og 'væsentlige' voksne i de unges liv – og samtidig

holde sig i baggrunden og acceptere teenagerne 'særheder' og deres for voksne utilgængelige interne univers.

Samtidig oplever teenagerne et tiltagende opbrud i relationerne i fodboldklubben på grund af tilgang udefra, afgang/frafald, efterskoleophold, skærpet holdinddeling osv. Teenagerne er samtidig utrolig kritiske forbrugere. De oplever måske for første gang en anden idrætsvirkelighed i fitnesscentret (hvor de selv bestemmer, hvad, hvornår og med hvem, de træner), på nettet eller på efterskolen. De sluger ikke nødvendigvis alt råt i fodboldklubben, som dengang de var yngre, og fodbolden rangerede højere på listen over prioriteter. De vælger fodboldklubben fra, hvis den i denne periode ikke formår at skabe et miljø, hvor de har lyst at være, og hvor 'de andre' også er.

Fodboldens chance i dette spil er altså at tilbyde en arena, som fortsat er vigtig for de unges liv socialt og sportsligt. En arena 'hvor de andre også kommer', og en arena, som har både den nødvendige kvalitet og den nødvendige fleksibilitet i forhold til de unges omskiftelige liv. Det er slet ikke nogen let opgave, men har man til at begynde med en forståelse for de mekanismer, som er i spil, bliver opgaven alt andet lige lettere at løse. Har man som ambition at skabe 'Danmarks bedste ungdomsmiljø' er det ganske enkelt den opgave, som skal løses.

Der skal arbejdes på årgangene med mange af de samme mekanismer og udfordringer, som også gør sig gældende for de yngre teenagere:

- Træningsmiljø: Niveaudeling og en vis grad af selektering er uundgåelig i en licensklub, men man skal undgå at skabe en 'afgrund' for spillere, der vælges fra eller rykkes ned, idet man ubevidst skaber alt for store forskelle i prestige, træningskvalitet og niveau mellem de forskellige hold på en årgang.
- Relationer: Foreningsmiljøet skal dyrke relationer på tværs af hold, køn, årgange, selv om det kan være bøvlet og opleves som sportsligt distraherende eller unødvendigt i øjeblikket. Klubben får brug for disse relationer senere, når spillerne skal fastholdes i foreningsmiljøet, rykkes op eller ned, årgange slås sammen og/eller spillere fra den ene årgang måske skal 'tage en tørn' på et lavere rangerende hold eller en yngre eller ældre årgang for at få alle hold trygt igennem sæsonen.

- Foreningen skal insistere på og kommunikere ligeværd og kvalitet for alle, uanset niveau i praktiske handlinger og i tale og værdier. Ligeværd betyder i praksis ikke, at alle skal behandles ens og konfronteres med de samme krav og forventninger. Det er det, der er det svære i forhold til teenagerne.
- Man skal være forberedt på, at forældrerelationer 'smuldrer' og/eller at der sker stor udskiftning i trupperne med mange spillere udefra med en anden kultur eller skoling end 'vore egne'. Det kræver tydelig kommunikation og tydelige værdier – en 'kontrakt' hvor man kigger hinanden i øjnene ved indmeldelse eller andre passende lejligheder og er tydelige om, hvad vi vil, og hvad vi forventer af hinanden, både af spillere, forældre og trænere. Vi skal stadig forsøge at kommunikere med både spillere og forældre. Selv om spillerne nærmer sig myndighedsalderen, er de ikke 'voksne' i deres adfærd.
- Man skal arbejde med træningskulturen på alle hold. Det giver sig selv på licensholdene, hvor der er klar struktur og klare forventninger i forhold til det sportslige, men der skal også være sportslig kvalitet og 'kvalitet på træningen' på de øvrige hold. Måske kan man mere bevidst inddrage elementer fra fitnesskulturen i træningsmiljøet med styrketræning, løb, crossfit, specifik træning, 'styrkeprøver' og ritualer (det årlige vinterbad, den årlige klubtur, klubfesten, stævnet hvor alle er frivillige osv. osv.) til at styrke de relationer på tværs af hold, køn, årgange, som i dagligdagen kan være svære at arbejde med i den opdeltede træning/holdopdeling på fodboldbanen.
- Man kan mere systematisk arbejde med at 'se' alle spillere. Teenagere har ikke altid et realistisk selvbillede. De forventer at få chancen og blive set. Det kan ske ved lejlighedsvist at rotere trænere, sportschefer etc. mellem holdene, ved at skabe fælles træninger, sociale arrangementer, ture med blandede hold etc. – også selv om det kortsigtet kan betyde kompromis med sportslige mål.
- IF Lyseng har det helt særlige problem på nogle årgange, at stor tilgang i de ældre ungdomsårgange giver klubben en meget stor dybde af gode og semiambitiøse spillere, især på drengesiden. Alle

kan ikke spille på førsteholdet, men det lyder ikke specielt fedt at spille på 'tredjeholdet', hvis man er en semiambitiøs spiller fra Hornslet. Heller ikke selv om Lysengs tredjehold i mange tilfælde i praksis er det fjerdebedste hold i Aarhus (efter AGF og de to øvrige Lysenghold). Klubben har altså en særlig opgave med at skabe kvalitet og 'prestige' på flere hold end licensholdene. Mange 'skolede' spillere vil i de sene ungdomsår opleve, at de pludselig skal spille på andet- eller tredjeholdet efter en opvækst som fast førsteholdsspiller. Det kræver fokus på kvalitet, samarbejde, koordinering og klog og personlig 'kommunikation/storytelling' til og med spillerne og udadtil om ungdomsmiljøet i IF Lyseng at løse denne udfordring. Det må ikke primært være licenskravene på førsteholdet alene, der sætter standarden for det produkt, klubben tilbyder en hel årgang. Alle har krav på kvalitet. 'Brug og smid væk – vi tager bare en anden' på førsteholdene skal ikke accepteres som det bærende princip. IF Lyseng har i de senere år desuden haft udfordringer med førstehold, hvor nogle spillere simpelthen ikke havde lyst at være, selv om de havde det sportslige niveau.

- Man kan skabe en helt anderledes involverende kultur – klubben som det foretrukne 'hænge ud' sted - i forhold til sociale arrangementer, fester, klubhuskultur, kurser osv. Man kan muligvis facilitere denne proces ved at etablere 'spillerråd' på tværs af holdene og give spillerne et budget, de selv kan administrere. Evt. kan man prøve denne praksis af i nogle af de yngre årgange.
- Klubmiljøet skal have en proaktiv tilgang til årgangenes mange arenaskifter. Efterskolekontingent (giver eksempelvis en legitim kanal til regelmæssigt at kontakte spillerne under efterskoleåret, så de har impulsen til at vende tilbage). Sen kampstart i august måned giver mulighed for at afværge den værste forvirring efter skolestart på nye uddannelser, hvor vi ikke helt ved, hvad der dukker op af spillere. Proaktiv opfølgning på afbud, udmeldelser etc. kan forhindre en del frafald. Spillerne 'tror' ofte ikke, de kan kombinere eksempelvis gymnasium og fodbold og falder fra. Men efter nogle uger/måneder kan de ofte lokkes tilbage igen, hvis man giver dem anledningen – og måske tager de sågar tage nye kammerater med. Spillerne har sjældent en specielt langsigtet 'karriereplanlægning' i den alder, så et afbud eller udmeldelse skal ikke altid tages for gode

varer. Hvad man ikke kan overskue om mandagen, kan man måske nemt klare om tirsdagen.

- Foreningen bør udvikle en mere proaktiv tilgang til helt forudsigelige vanskeligheder med eksempelvis kørsel til udekampe, ture etc. Når man som klub i nogen grad 'tørlægger' byen for breddepillere eller licensspillere, må man være indstillet på lange transportafstande til udekampe i en alder, hvor forældrekontakten tillige er problematisk, og hvor en sen udtagelse af truppen til et højt rangerende hold (bl.a. på grund af samarbejde med AGF) også har konsekvenser for udtagelsen til de lavere rangerende hold. Klubben må simpelthen budgetmæssigt (busser) og organisatorisk (transportkorps/koordinator?) prioritere at løse de forudsigelige udfordringer med transport, som fylder rigtig meget på mange af ungdomsholdene. Der er endog rigtig mange aflyste kampe i ungdomsrækkerne (op mod halvdelen af kampene i nogle rækker). IF Lyseng skal være klubben, der altid kommer som aftalt, men det kræver en anderledes proaktiv tilgang til praktiske udfordringer som transport og bedre relationer mellem spillere og trænere på tværs af hold/årgange. Trænere i IF Lyseng skal ikke have hjemmel til at melde afbud til kampe, medmindre alt er forsøgt af klubbens overordnede sportslige ledelse, om en sådan i øvrigt findes.

De unge seniorer (19-24 år)

Seniorerne har ikke været det primære fokus for ungdomsprojektet og situationsanalysen, men projektet har tydeliggjort, at der i IF Lyseng er en overraskende lille sammenhæng mellem de ellers talentfulde ældste ungdomsårgange og seniorafdelingen, lige som klubbens medlemssammensætning afslører en overraskende beskedne evne til at rekruttere spillere (og trænere/ledere) fra det store lag af ressourcerstærke studerende, som flytter til Aarhus i 20-25-års alderen.

Hos ungseniorerne vil man opleve, at spillerne er mere afklarede i deres forhold til fodbolden. Dyrker de spillet som ambitiøs sport eller som social aktivitet (eller begge dele)? Er fodbolden tilgængelig økonomisk (de skal jo klare sig selv nu og selv betale) og praktisk (de bor jo inde i midtbyen nu). Indeholder miljøet i IF Lyseng de rette sportslige og sociale elementer?

De unge er i stand til at tage vare på sig selv uden forældrenes indblanding, men de skifter hyppigt arena i deres private liv, skal tjene penge selv og skal selv klare de praktiske forhold i tilværelsen, hvilket betyder, at de praktiske og økonomiske forhold får relativt stor betydning netop i denne aldersgruppe, lige som selve fodboldproduktet naturligvis skal være konkurrencedygtigt i forhold til alle de mange andre attraktive muligheder for motion og sociale fællesskaber, de unge kan vælge imellem.

Efter nogle års erfaringer med struktureret talentarbejde på drengesiden, begynder de første 'talentårge' i IF Lyseng i disse år at nå seniorafdelingen. Enkelte spillere fra U19 'træner op' eller rykker op i senior, men klubben står lige nu med den udfordring, at talentfulde og veluddannede U19-spillere står i kø, samtidig med, at der stadig kommer stærke spillere udefra til DS og JS-seniorholdene. Hvordan håndterer klubben fremadrettet, at man begynder at producere flere spillere på højt niveau? Hvordan kan man sikre en bedre overgang og tegne en mere klar 'karrierevej' for klubbens egne spillere?

På pigesiden har IF Lyseng en udfordring med gabet mellem at være en dygtig talentudviklingsklub og mulige ambitioner om at begå sig på højeste niveau i 3F-Ligaen, hvor der kræves stor økonomi. Skal man leve med, at de bedste talenter fra klubben skifter til eksempelvis VSK, eller skal man adressere 'Den Orange Tråd' på anden vis gennem en lokal eliteoverbygning el.lign.?

Der kan arbejdes med:

- Øget fokus på rekruttering af tilflyttere som trænere, ledere og spillere ved en langt bedre markedsføring og kommunikation til målgruppen om mulighederne.
- Forbedret samarbejde mellem de ældste ungdomsafgange og seniorafdelingen, så spillerne har flere personlige relationer, når de skifter til seniorfodbold.
- Øgede krav til og incitamenter til elitespillere på de bedste seniorhold om at være synlige og tage del i foreningens liv som trænere, ledere etc. Styrkede personlige relationer mellem seniorspillerne og børn/unge gennem turnusordninger, fritidsjobs i klubben etc., så der bliver en stærkere sammenhæng og

identifikation mellem ungdomsafdelingen og klubbens 'sportslige flagskibe' i seniorafdelingen.

- Bedre overgang fra ungdom til senior, hvor der p.t. sker et meget stort frafald. Skal man bevidst bruge eksempelvis andet-tredjeholdet på senior som et ungdomsudviklingshold el. lign?
- Afklaring af ambitioner og reelle muligheder på kvindesiden i forhold til 3F-liga, mulig eliteoverbygning el.lign. Der efterlyses et 'perspektiv' for talentungdommen, når de nærmer sig seniorrækkerne.

Oldboys og særlige målgrupper

Old boys-afdelingen har ikke været det primære fokus for ungdomsprojektet, men interview i forbindelse med projektet har tydeliggjort, at IF Lysengs oldboys afdeling er særdeles velfungerende socialt og sportsligt blandt andet på grund af nogle af de dyder, der måske savnes i børne- og ungdomsafdelingen.

Især fremhæves træning på tværs af aldersklasser, som giver relationer på kryds og tværs mellem spillerne på alle old boys-afdelingens hold, lige som der er mange sociale sammenhænge og anledninger, som stort set ikke findes struktureret på børne- og ungdomsafdelingerne. Det gode sammenhold fastholder spillere, og holdene hjælper hinanden med spillere på kryds og tværs. Samme tilstand findes ikke i samme gennemførte form i børne- og ungdomsafdelingen.

Oldboys afdelingen bærer lige som de yngste børneårgange præg af at være domineret af lokale spillere fra 8270. En del spillere har været i klubben fra barnsben, og der er egentlig ikke 'plads' til urutinerede motionsspillere i oldboys afdelingen. Man bærer sin 'fodboldkapital' med ind i oldboys afdelingen fra et langt liv som fodboldspiller.

IF Lyseng har i dag derfor ikke et særlig godt tilbud til voksne motionister, eksempelvis alle de forældre, som afleverer deres børn og unge til træning, lokale erhvervsfolk, sponsorkredsen etc. Lyseng mangler et lokalt 'kom og vær med for motionens tilbud' til yngre eller midaldrende motionister, lige som arbejdet med fodbold som 'medicin' har potentiale og kan markedsføres, udvikles og integreres langt mere i klublivet, end det

aktuelle FC Prostata projekt og Fodbold fitness. Sådanne tilbud markedsfører og organiserer ikke sig selv, men IF Lyseng kan netop bruge sådanne tilbud strategisk til at spille en større rolle i lokalsamfundet, tiltrække nye typer af frivillige og ledere samt som 'fritidsjob' til unge spillere/trænere med behov for en lille indtjening og lyst til at bidrage til at udvikle fodboldmiljøerne omkring IF Lyseng yderligere.

Fra flere sider er det i interview med trænere og ledere fremhævet, at IF Lyseng kunne spille en større rolle for børn og unge med særlige udfordringer. I interviewene er det blandt andet nævnt, at Aarhus Kommuner mangler bedre tilbud til børn med autisme, Danmarks Idrætsforbunds Get2sport-projekt er under fuld udvikling i Søndervangen/Rosenhøj med masser af spillere, som potentielt kan indsluses i IF Lyseng og med behov for trænerkapacitet.

På studieturen til Sjælland så vi eksempler på succesrigt socialt arbejde for kriminalitetstruede unge (Brøndby IF), FC Parkinson med tilhørende fysioterapi i klubhuset (Fremad Valby), floorball og hygge for ældre, som til gengæld drev klubhuscaféen og bidrog til bestyrelsesarbejdet (BK Skjold), et instruktørkorps af talentfulde unge, som hjalp omegnsklubberne med trænerfaglighed (Svendborg GF), integration af kunst i klubben med koncerter og udstillinger i klubhus og omklædningsrum (BK Skjold), tæt samarbejde om faciliteter og ungdomsmiljø mellem flere foreninger (Svendborg GF og Svendborg FB) m.m. Et klubmiljø med øje for og hjerterum til sådanne tiltag, vil generelt være et mere tilgængeligt, innovativt og rummeligt klubmiljø for alle målgrupper.

Der kan arbejdes med:

- Udvidelse af klubbens motionstilbud til flere grupper end de 'rutinerede' oldboys, som altid har spillet fodbold, herunder særligt motionstilbud uden konkurrenceelement, som henvender sig til forældre, sponsorer og andre interessenter i lokalsamfundet, og som evt. kan faciliteres af klubbens unge seniorspillere el.lign. som studiejob.
- Klubbens rolle i forhold til særlige målgrupper for børn, unge, ældre og seniorer. Der er stor interesse for og gode perspektiver i at bruge fodbold/boldspil som 'instrument' til forskellige målgrupper i forhold til inklusion af særlige målgrupper, integration og sundhed.

Igen vil der være tale om tilbud, som evt. kan faciliteres af klubbens unge seniorspillere el.lign. som studiejob.

Et samlet portræt af IF Lyseng som fodboldklub

På baggrund af de gennemførte interview, studieturen til Sjælland/Fyn, forskelligt skriftligt materiale og manualer fra klubben samt de ovenstående analyser, kan der tegnes et billede af, hvordan IF Lyseng Fodbold fungerer som fodboldklub, og hvordan klubben indfører sig i generelle tendenser på idrætsområdet.

IF Lyseng er en på mange måder succesrig forening, men også en forening, der præges af mange 'klubber i klubben' og en forening, der i høj grad er 'trænerstyret' og 'forældredrevet' på de forskellige hold mere end den egentlig bygger på en for alle tydelig og bevidst strategi om klubbens potentiale og rolle i lokalsamfundet og fodbolden.

Det er meget tydeligt, at klubben som talentudviklingsmiljø hos især pigerne, men i stigende grad også hos drengene er velstruktureret og kompetent til at leve op til de fodboldfaglige krav i licensordninger, samarbejdsrelationer med andre klubber osv.

Men det er samtidig også tydeligt, at der ikke er et fælles 'vi' i klubben. Der findes glimrende samarbejder blandt licenstrænerne hos henholdsvis drenge og piger i foreningen, men en meget stor gruppe af forældretrænere hos de små årgange og på breddeholdene på ungdomssiden er ikke en del af dette fælles 'vi' eller af klubbens formulerede strategier.

Ligeledes er seniorafdelingen hos henholdsvis kvinder og mænd samt herrernes old boys-afdeling i høj grad 'universer' for sig selv, og kigger man efter en overordnet bevidsthed om, hvordan klubben i højere grad kan spille en rolle for de grupper, 'man ikke kender endnu' i fodbolden eller en større rolle i samspillet med de omkringliggende faciliteter, institutioner og lokalområder, er det uhyre svært at få øje på en overordnet bevidsthed om IF Lyseng Fodbolds potentialer og målsætninger.

Mange af de fluktuationer i medlemsskaren, frafald, frustrationer hos trænere eller forældre eller praktiske udfordringer og irritationsmomenter

i hverdagen, som er beskrevet i gennemgangen af de forskellige årgange ('de forudsigelige katastrofer'), kunne undgås – selv i en frivillig organisation - hvis klubben havde en mere sammenhængende linje og proaktiv bevidsthed om typiske udfordringer og muligheder på de forskellige årgange, niveauer og hold.

En forudsætning for at tilvejebringe en sådan fælles bevidsthed er blandt andet formuleringen af en fælles vision. En sådan vision for IF Lyseng Fodbold findes ikke i dag. Det tætteste, man kommer på en officiel vision, er vel den formålsbeskrivelse, som er gengivet i foreningens vedtægter, som har flere årtier på bagen:

"Foreningens formål er at fremme interessen og muligheden for udøvelse af idræt."

Ud fra denne formålsbeskrivelse er det oplagt, at IF Lyseng skal levere et tilbud til alle, men formålsbeskrivelsen er til beskeden hjælp, når det kommer til strategisk ledelse af foreningen og de konkrete (budgetmæssige) prioriteringer og kulturen i foreningen i hverdagen.

Spørger man trænere og ledere i klubben fra forskellige niveauer og hold, får man da også vidt forskellige svar på, hvad de lægger vægt på som 'visionen' for klubben. Nogle eksempler:

- *Vi skal spille i 3F-Ligaen (bedste kvindelige)*
- *Vi skal udbygge samarbejdet med AGF på talentsiden og måske få nogle gode spillere til et kommende divisionshold (herrer)*
- *Vi skal skabe et godt miljø for alle børn, unge og voksne med glæde ved fodbold*
- *Vi skal være med i de bedste ungdomsrækker*
- *Vi skal være der for bredde og elite – men mest bredde*
- *Vi kunne godt være bedre til at håndtere de lidt skæve børn*

Første skridt til at styrke foreningen og skabe 'Danmarks bedste ungdomsmiljø' er, at man gør sig opgaven klar og beslutter, hvad man kan og skal levere på i fremtiden – og hvordan. Hvis man kan formulere en vision og nogle formål for IF Lyseng Fodbold, er resten i virkeligheden bare 'logistik', hvor klubben som organisation skal finde de rette personer og ressourcer til de enkelte aktiviteter og formål.

Konsekvensen af den nuværende situation er, at de personer, som handler i hverdagen 'nede på græsset' også sætter den overordnede retning.

I IF Lyseng er retningen i høj grad domineret af tre forskellige grupper, henholdsvis personer med rod i herre-senior, personer med rod i det stærke, men delvist 'selvbestaltede' arbejde for at skabe en stærk talentudvikling på pige/kvindesiden samt personer med ansættelsesforhold og ambitioner, som til dels er domineret af krav og forventninger i DBU's licenskrav til ungdomsarbejdet på drengesiden.

Konsekvensen er, at bestyrelsesarbejdet til dels foregår ud fra folks personlige interesser og baggrund i klubben, dels at den resterende del af medlemsskaren, som antalmæssigt måske er den største, dybest set tages for givet i klubbens retning og daglige prioriteringer.

Hverken miljøet for de mindste børn (indskolingen), miljøet for breddearbejdet i ungdomsrækkerne eller mulighederne for at spille en større og bredere rolle i lokalsamfundet gennem eksempelvis socialt arbejde eller aktiviteter for nye målgrupper (eksempelvis ældre eller patienter) spiller en fremtrædende rolle i ledelsesarbejde og prioriteringer i foreningen.

Dette kommer klart til udtryk gennem de gennemførte interviews. Nystartede børnetrænere eller forældretrænere for børne- eller ungdomshold på breddesiden er i princippet ikke repræsenteret i ledelsesarbejdet, lige som der ikke er nogen større tradition for at involvere eller engagere børnespillere, ungdomsspillere eller deres forældre i beslutninger om klubbens overordnede retning.

Alle disse forhold kan til dels forklares i den kultur, som gennem år har rodfæstet sig i fodbolden generelt og i IF Lyseng. Det går alligevel – og det går ganske godt – fordi mange mennesker tager sagen i egen hånd, og fordi der er en indgroet kulturel forståelse af, hvad en fodboldklub skal levere.

De negative sider ved situationen er imidlertid den ubevidste eksklusion eller de mange oplagte potentialer, som man derved *ikke* er opmærksom på eller får inddraget eller repræsenteret i beslutninger og tiltag.

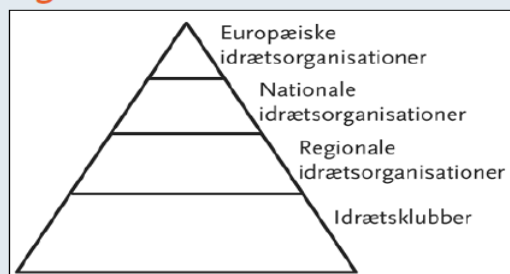
Situationen kan forklares med et par generelle billeder fra foreningsidrætten, som i høj grad også passer på IF Lyseng.

Fra 'pyramiden' til 'kirken'

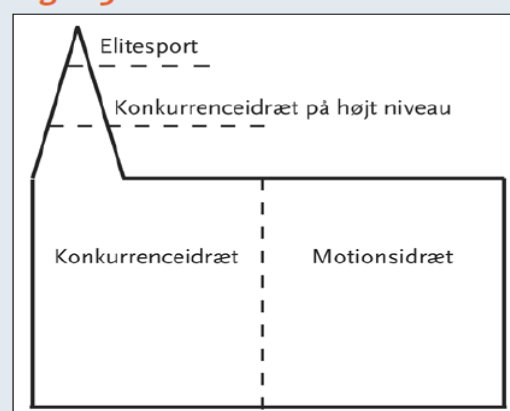
I sportens traditionelle selvforståelse 'udvikler' man spillere til et vist niveau. 'Bredde er en forudsætning for eliten og omvendt', hedder det. I fodbold betyder det, at der begynder en masse børn med den ultimative drøm om at være tilbage i det smalle felt, når landsholdet, ligaholdet eller førsteholdet et par årtier senere skal sættes. Resten falder fra undervejs, fordi der 'ikke er brug for dem', eller de indgår i 'pyramidesystemet' på et lavere konkurrenceniveau.

I IF Lyseng finder man klart pyramidesystemet i funktion blandt de børn fra 8270, som begynder i klubben som børn. Pyramidesystemet gælder også i mange andre klubber, og i IF Lysengs konkrete tilfælde betyder det så, at klubben i høj grad kan kompensere for frafaldet af lokalområdets børn og unge gennem tilgang udefra. Som beskrevet virker pyramidesystemet i IF Lyseng dog i praksis ikke i den forståelse, at der går 'en orange tråd' fra børnene til det bedste seniorhold. I stedet 'udskifter' man i forskellige faser medlemmerne med nye medlemmer i teenageårene og i de tidlige seniorår.

Figur 2: Trekantmodellen



Figur 3: Kirkemodellen



Pyramiden i IF Lyseng er altså på mange måder en illusion, selv om den dominerer kulturen i de fleste fodboldklubber.

En mere moderne og realistisk model for idrætsudvikling er den såkaldte 'kirkemodell'. Her er der fortsat en sammenhæng mellem bredde, talentudvikling og (senior)elite i det smalle 'kirketårn', som symboliserer forskellige konkurrenceniveauer, men en stor del af foreningens potentielle medlemmer er reelt løsrevet fra konkurrencelogikken og befinder sig i 'kirkeskibet'.

Figur 18. Kirke/pyramidemodellen er lån af Jeroen Scheerder, professor i idrætssociologi ved KU Leuven, Belgien

Der er reelt kun begrænset sammenhæng mellem bredde og elite, og læren deraf er, at 'hvis man ønsker at gøre noget for bredden/motionisterne etc.', skal man gøre noget (struktureret) for bredden/motionisterne og ikke rutinemæssigt gå ud fra, at bredden har samme behov eller interesser som de bedste og mest dedikerede konkurrenceudøvere, bare på et lidt lavere kvalitetsniveau.

Læren i forhold til IF Lyseng er således ikke, at man skal opgive det strukturerede licensarbejde eller ambitioner på seniorsiden, men man skal opgive tanken om en naturlig sammenhæng og dermed interessesammenfald mellem alle niveauer i mange tilfælde, og man skal fremfor alt arbejde akkurat lige så målrettet med kvalitet og miljøer i bredde/motionsarbejdet som i talent/elitearbejdet. Der er bare tale om en anden form for kvalitet, som skal leveres.

En forening som IF Lyseng er bl.a. takket være licenssystemet relativt tydelig og velstruktureret i de strategier, prioriteringer, planer og manualer, der foreligger for talentudviklingsarbejdet på både drenge og pigesiden, lige som mange bestyrelsesmedlemmer har stærke ambitioner for henholdsvis senior damer og senior herrer.

Spørgsmålet er, hvorfor IF Lyseng ifølge tallene for frafald og de gennemførte interview osv. med repræsentanter for breddesiden eller børneårgangene langt fra har samme tydelighed og målrettethed i forhold til børnefodbold, breddeungdom eller voksenmotion, som foreningen har til talentudvikling og seniorelite?

Problematikken er set før. Man kan søge en glimrende ramme for en forklaring hos den svenske professor i idrætsvidenskab ved Malmö Universitet Tomas Peterson, der gennem mange år har forsket i blandt andet selektering og frafald fra ungdomsidrætten og kulturen i foreningsidrætten. Han beskriver i udredningen 'Föreningsfostran och Tävlingsfostran'⁸ meget præcist den indgroede 'logik' i foreningsidrætten, som overordnet set fører til den situation, man også genfinder i IF Lyseng, med mange børnespillere, øget frafald af breddespillere pegende henimod en relativt smal voksen gruppe af konkurrence/eliteudøvere i de fleste

⁸ Udredningen kan downloades her:

<https://www.regeringen.se/49bb97/contentassets/8c90eac531c04dd7909a71a599f27b82/for-eningsfostran-och-tavlingsfostran---en-utvardering-av-statens-stod-till-idrotten-hela-dokumentet-sou-200859>

foreningsidrætter, mens fitnesscentrene, selvorganiserede motionsidrætter eller sofaen typisk 'løber' med de mange frafaldne. Beskrivelsen er hentet fra en udredning af effekterne af den statslige støtte til idrætsbevægelsen i Sverige fra 2008.

'Föreningsfostran' (foreningsdannelse) henter sine værdier i foreningsidrættens demokratiske opbygning, hvor man skal repræsentere forskellige synspunkter og tilrettelægge virksomheden efter dette. Især i børne- og ungdomsidrætten er foreningsværdierne, at alle skal have lov at deltage, føle sig involveret og have lov at udvikle sig ud fra egne forudsætninger. Föreningsfostran bygger langt hen ad vejen på samme værdier som velfærdsstaten: Åbenhed, inddragelse, ligestilling, tilgængelighed osv. er værdierne og rækker dermed videre end blot den idrætslige virksomhed.

'Tävlingsfostran' (konkurrencedannelse) derimod bygger på selve sportens 'indre logik'. Man udvikler sig som idrætsudøver og lærer sig kunsten at konkurrere og blive etter, toer eller måske sidst. Man skal ud fra en sportslig logik vænne sig til at blive 'udtaget', at 'sidde på bænken' at blive 'valgt fra' osv.

Begge logikker har deres plads i foreningsidrættens dynamik. Udfordringen er bare, at de i praksis kan virke som hinandens modsætninger eller i hvert fald stå i et konfliktfyldt forhold til hinanden. Hvor föreningsfostran bygger på ligeværd og plads til bredden og 'samfundet', bygger tävlingsfostran på rangordning og udvælgelse.

Kort sagt: Föreningsfostran bygger på, at 'mange skal blive flere', mens tävlingsfostran bygger på en indre logik om, at 'mange skal blive færre'.

Udfordringen for foreningsidrætten er i praksis, at når de to logikker støder sammen, sker der oftest det, at 'tävlingsfostran' – altså den sportslige logik – vinder. Dette med øgede krav om træning, selektering og specialisering til følge. Risikoen er, at børne- og ungdomsvirksomheden lægges til rette på seniorelitens præmisser og med senioridrætten som forbillede og målsætning. I den proces er der en stor risiko for at glemme børn og unges egne behov og deres forskellige fysiske og mentale udviklingshastighed. Målestokken for en forenings succes eller fiasko bliver i det lys ikke, om den formår at udnytte sit fulde potentiale for lokalsamfundets borgere, men om den formår at klare sig godt sportsligt med de bedste hold.

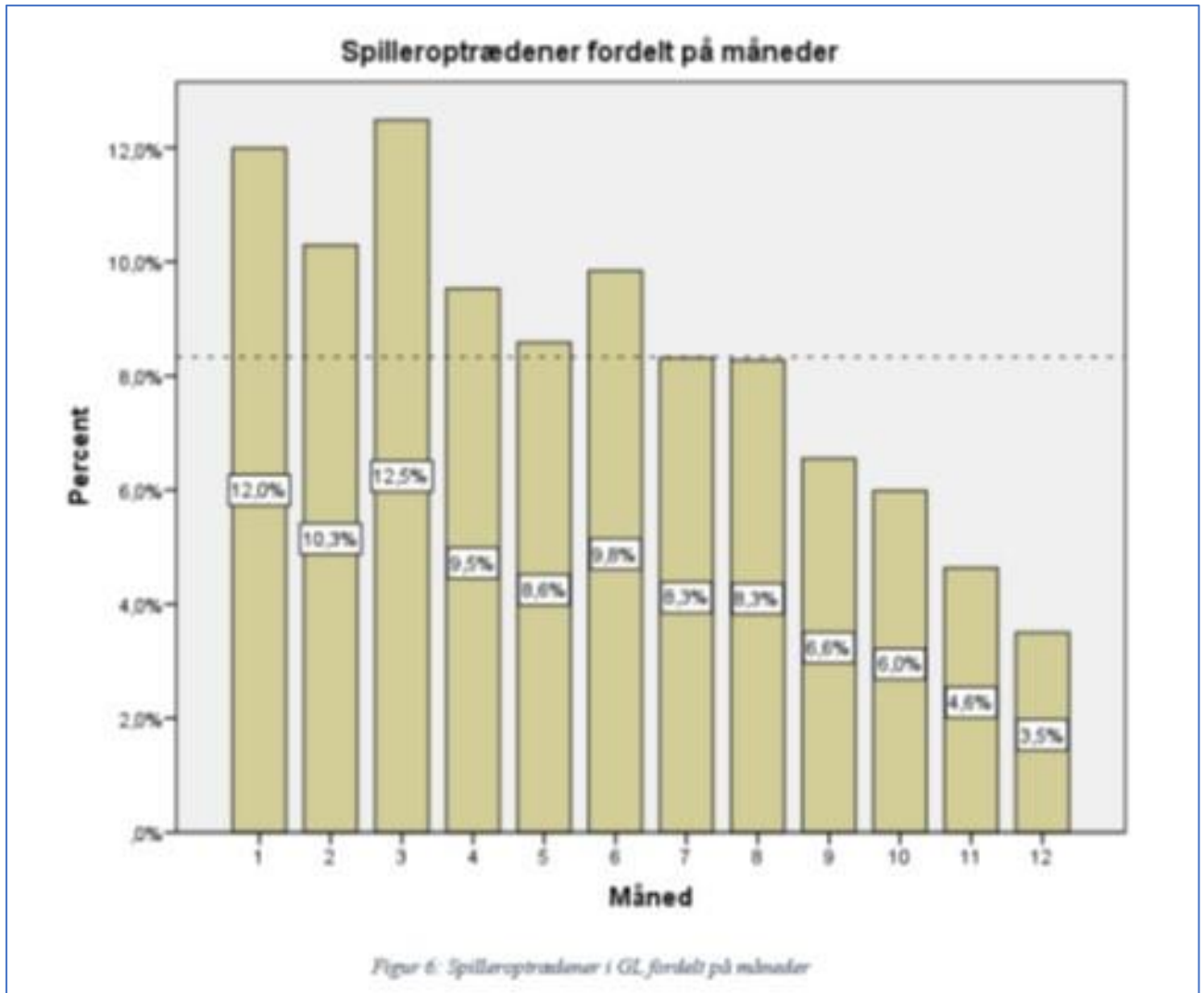
Relativ alderseffekt

Fodbold er blandt de idrætsgrene, hvor 'pyramiden' er størst. Fodbold har en stærk iboende 'tævlingslogik' med pladsen på landsholdet foran et syngende publikum i Parken som det ultimative mål og i øvrigt også i stigende grad som økonomisk incitament i børne- og ungdomsarbejdet. Hvis 'tævlingslogikken' står for uimodsagt i for ung en alder, kan det få groteske konsekvenser, hvilket man i nogen grad også kan opleve i IF Lyseng. Den såkaldte relative alderseffekt er et eksempel, som er velbeskrevet af Tomas Peterson og mange andre forskere.

Da DBU i foråret udtog 22 U17-herrelandsholdsspillere til en træningslejr i Cypern var 20 af 21 spillere født i årets første syv måneder. Der er dybest set tale om en grov aldersdiskrimination. Alder og tidlig fysisk/mental modning dikterer ganske enkelt i høj grad, hvem der betragtes som et talent, og hvem der nedprioriteres langt ned i de tidlige børneår, hvor man netop sætter standarden og indarbejder den kultur og de relationer, som bliver så vigtige senere i fodboldopvæksten.

Man skal samtidig huske på, at kun ganske få talenter i sidste ende ender som elite på landsholdet eller med en professionel kontrakt. Det strider naturligvis mod 'foreningsfostran' (foreningens samfundsrolle), hvis disse ganske få promille bevidst eller ubevidst kommer til at diktere de valg og fravalg, foreningerne gør i børne- og ungdomsårene.

DBU har afskaffet point og tabeller i børneårene op til U13 for at undgå for hård selektering, men DBU er, som licenssystemerne også er udtryk for, præget af hårde interne kampe og svære kompromisser mellem elite og bredde. Topcentre for de 10-12-årige eller DBU Jyllands såkaldte Golden League for de bedste U11 og U12-spillere for at modvirke private 'piratligaer' er eksempler herpå. Selv om DBU Jylland ønsker at undgå for tidlig selektering og 'topning' af holdene og blandt andet har indført en tredje halvleg i Golden League, som ikke tæller med i stillingen, for at give alle spillere mest mulig spilletid, viser en analyse af fødselsmånederne på spillerne i turneringen et ganske voldsomt skævvredet billede, hvor blot 14,1 pct. af de udtagne 'talenter' til Golden League var født i oktober-december, mens omvendt hele 34,8 % af spillerne var født i årets første tre måneder.



Figur 19. Et casestudie af Golden League (U11 og U12 spillere) med fokus på relativ alderseffekt i dansk børne- og ungdomsfodbold. Nicolai Noe og Rasmus Porse, Institut for Idræt og Ernæring, KU

Risikoen ved ikke at have en helt gennemgående bevidsthed om fænomener som relativ alderseffekt eller de iboende 'konflikter' mellem 'foreningsfostran' og 'tævlingsfostran' i en ambitiøs klub som IF Lyseng fodbold, er dels at man kommer til at spille en masse talent og medlemmer i børneårene, som ikke får den bedst mulige fodboldopdragelse alene på grund af relativ alderseffekt, dels at man ubevidst kommer til at nedprioritere den del af virksomheden, som ikke handler om talentudvikling og gode resultater.

Dette kan ske i foreningen som helhed, men det kan såmænd også ske på det enkelte talent- eller breddehold, hvor en træner eller forælder med fokus på at vinde i øjeblikket naturligvis er i overhængende fare for at

prioritere nogle spillere og ubevidst nedprioritere eller fravælge andre spillere.

Som det fremgår med al tydelighed, er spillere, som foreningen måske ikke giver det bedste produkt eller den bedste uddannelse og kvalitet i børneårene, spillere som foreningen let mister, spillere som klubben kan få mentale og sportslige udfordringer med senere i deres opvækst, eller spillere, som i den grad kommer til at mangle på holdkortet senere i deres fodboldkarriere, når frafaldet ofte sætter ind.

Sammenfattet: Fundamentet for 'Fremtidens fodboldmiljø' og 'Danmarks bedste ungdomsmiljø' lægger som forening i de værdier og den konkrete håndtering og prioritering, foreningen bygger på allerede fra de alleryngste årgange.

Fremtidens vision, formål og værdier for IF Lyseng

Uden at IF Lyseng Fodbold har formuleret en samlet vision eller nogle klare formål eller værdier, står det fra interview og indsamlede data klart, at foreningen ubevidst har valgt en vej, hvor man økonomisk, trænerfagligt og ledelsesmæssigt først og fremmest har prioriteret talentlicensarbejdet og senioreliten. Alle *'kan være der'* i IF Lyseng, men talenterne *'skal være der'*, og der findes i IF Lyseng kun konkrete strategier, målsætninger, trænerfaglige samarbejder osv. på de områder, som er omfattet af licenskrav eller hårde sportslige krav til senioreliten.

At disse områder er stærke og prioriterede i IF Lyseng, er ingenlunde negativt. Tværtimod viser tallene og de gennemførte interview, at IF Lyseng tiltrækker masser af spillere, trænertalenter og trænere/ledere med enormt engagement, store ressourcer og visioner i kraft af disse satsninger.

Udfordringen er bare, at satsningen til dels sker på lokalsamfundets bekostning (frafald af lokale børn og unge og andre interessenter), at der ikke findes noget fælles *'vi'* i klubben, at store faglige ressourcer i praksis er forbeholdt en relativt snæver medlemskreds, som tilmed i nogle tilfælde kan være havnet på *'den rigtige side'* af talentarbejdet ved rene tilfældigheder i børneårene.

I forbindelse med talentlicensansøgningen 2019 på herresiden, har den sportslige ledelse for at leve op til licensprocedurens krav formuleret et bud på vision, mission, værdier for IF Lyseng:

Vision

"IF Lyseng vil målt i nationalt perspektiv være den foretrukne fodboldklub i Aarhus og omegn for såvel spilleren, der ønsker at udleve sin fodboldmæssige drøm samt spilleren, der ønsker at dyrke motion med et socialt afsæt. Klubben ønsker at være det foretrukne sted for trænere og ledere med ambitioner."

Mission

"Inden for rammerne af talentudvikling vil Lyseng skabe de bedste miljøer for udvikling af spillere i alle aldre. Lyseng er det naturlige sted, indtil

spilleren er aktuel på højeste nationale niveau for talentudvikling, samt for spillere der i en senere alder ønsker at udvikle sig til dette niveau, eller ønsker det bedst mulige afsæt for at spille seniorfodbold på et højt niveau, Danmarksserien og opefter.

I Lyseng tilbydes fodbold året rundt på såvel græs, kunstgræs samt indendørs i vinterhalvåret. Derudover råder klubben over eget klubhus med tidssvarende faciliteter som løbende udvides og renoveres.

Lyseng deltager aktivt i strategiske samarbejder med øvrige interessenter, herunder AGF, for at fremme udviklingen på både talent- og breddeniveau.”

Værdier

- *Sammenhold (respekt, vinder og taber sammen og vil samme vej, pålidelige og pligttopfyldende)*
- *Målrettethed (hårdt arbejde, grundige/velforberedte, vedholdende, ambitiøse og stiller store krav til hinanden)*
- *Mod (går efter sejren, tør sætte barren højt, konsekvente, ærlige, giver unge chancen)*
- *Glæde (interesse for kollegerne, udstråler overskud og klasse, tager socialt ansvar, fejrer sejrene sammen, er positive).*

På mange måder vil den vision, mission, værdier og nogle af de strategiske/organisatoriske krav, der forudsættes af DBU's talentlicenssystem, være en brugbar retning for hele virksomheden i IF Lyseng, men det er netop karakteristisk, at udviklingen af vision og mission til licensansøgningen er udviklet i relativ isolation blandt de sportslige ansvarlige på området.

Der er behov for en fælles retning for *hele* foreningen, og der er behov for at sætte fælles ord og handling på, hvad eksempelvis ovenstående formuleringer som, at "fremme udviklingen på breddeniveau", at "vinde og tabe sammen", "at tage socialt ansvar", at "udstråle overskud og klasse" osv. betyder i en samlet kontekst for hele foreningens virksomhed.

Skal man ud fra de faktiske forhold i klubben samt det materiale, der allerede foreligger, sammenfatte visionen i praksis for IF Lysengs rolle og selvforståelse som fodboldklub i dag, kan man gøre det på følgende vis med henholdsvis en bevidst og en ubevidst mission for klubben:

'Bevidst' mission:
Herresenior på nedre divisionsniveau (højest mulige amatørniveau)
Drengetalantarbejde på DBU-licensniveau, dvs. mindst Liga 1 med samarbejde med AGF
Pigetalarbejde på DBU-licensniveau, dvs. højeste niveau i alle rækker med U-landsholdspillere
Kvindesenior på højeste divisionsniveau med en drøm om 3F-Liga (evt. semiprofessionelt niveau)
Attraktiv udviklingsklub for trænere med sportslige ambitioner
<i>Sammenfattet: IF Lyseng som regionalt talentcenter på drenge/herresiden og som nationalt talent/elitecenter på pige/kvindesiden</i>
'Ubearbejdet' eller 'nedprioriteret' mission:
IF Lyseng som børnenes foretrukne fællesskab i 8270 Højbjerg
IF Lyseng som breddeklub på pigesiden
IF Lyseng som regionalt breddecenter på drengeungdomssiden
IF Lyseng som betydende aktør og samlingspunkt for lokalsamfundet, 8270 Højbjerg
IF Lyseng som rummeligt fællesskab for økonomisk eller socialt/mentalt udsatte børn og unge
IF Lyseng som socialt bevidst katalysator for nye målgrupper gennem fodbold (patienter, ældre osv.)
<i>Sammenfattet: IF Lyseng som lokalområdets naturlige og proaktive samlingspunkt og IF Lyseng som regionalt breddecenter med ansvar for fodbolden i en bredere aarhusiansk sammenhæng</i>

Udfordringen er, at den 'bevidste' mission i dag er velrepræsenteret i klubbens struktur og organisering, mens den 'ubevidste' del af missionen

ikke har samme strukturerede repræsentation i foreningens struktur og organisering.

Til gengæld står det fra de gennemførte interview med foreningens trænere og ledere på forskellige niveauer klart, at foreningens medlemmer og trænere/ledere samlet set har en forventning til og et ønske om, at klubben formår at levere på såvel den bevidste og den ubevidste mission.

IF Lyseng har som led i licensansøgningsprocessen fået tildelt 'stjerner' som talent/elitemiljø. En del af de organisatoriske og praktiske krav i talentmanualerne er brugbare i en bredere sammenhæng og har inspireret til den nedenstående 'standpunktskarakter' til IF Lysengs forenings- og fodboldmiljø på en lidt bredere skala med udgangspunkt i de gennemførte analyser, interview samt sammenligninger med de besøgte klubber på studieturen.

Der er tale om en helt subjektiv vurdering som diskussionsgrundlag for det videre arbejde:

Samlet vurdering af IF Lyseng Fodbold fra * (dårligst) til ***** (bedst) stjerner		
Klar vision, mission og værdier	**	
Klubhus og klubhusmiljø	***	Behov for en proces
Generelt Klubmiljø	**	Klare forbedringer i café og indretning i de seneste måneder
Baneforhold	***	Kunstgræs + god banemanagement trods pladsmangel
Rekvisitter	***	Basisbehov (bolde etc.) opfyldt med enkelte mangler
Elite/talentmiljø, trænerressourcer	****	Stærk trænerfaglighed og stort engagement
Breddemiljø	**	Mange forbedringspotentialer trods stor tilgang
Opstartsmiljø	**	Mange forbedringspotentialer trods stor tilgang
Børnegruppen	***	Mangelfuld børneopstart og (hidtil) lidt afsondret fra 'klubben'
Teenagere	***	Manglende relationer og træningskultur, men stærke hold
Ungsenior (19-24)	***	Lille sammenhæng og svag rekruttering, men godt niveau
Senior	***	Kører fint, men kunne være en større afdeling

Oldboys	*****	Meget stærkt socialt og sportsligt miljø
Motion	**	Meget lille opmærksomhed (dog Fodbold fitness)
Særlige målgrupper	**	FC Prostata, men langt større potentiale og ikke integreret i klubben
Administrativ styrke	***	Basale funktioner fungerer godt, men behov for flere muskler til strategisk ledelse
Bestyrelse/udvalgsorganisering	**	Mangelfuld udvalgsstruktur, velbesat bestyrelse med for stort dagligt driftsansvar
Frivillighed	**	Mangelfuld rekruttering og anerkendelse, uforløst potentiale
Medlemsinvolvering	**	Ingen tilslutning til generalforsamling, ingen medlemsmøder el. tradition for indflydelse/ansvar til spillere
Kommunikation	**	Manglende evne til samlet mobilisering, utydelige værdier (men er blevet bedre...)
Økonomi	**	Sund økonomi og god styring, men med pres fra mange kanter og uklar prioritering.
Eksterne relationer, sponsorer	***	Fundraising og sociale partnerskaber kan styrkes
Eksterne relationer, lokalsamfund	**	For lille rolle i forhold til LYS1, skoler, kommune etc.

Ambitionen er, at alle disse brede formål og indsatsområder i praksis skal sammenfattes bedre og styrkes under en fælles, samlende vision (hvor skal IF Lyseng Fodbold være om x-år?) og naturligvis en stærk overordnet organisation med udgangspunkt i denne vision.

Måske kan man hente inspiration fra studieturen til gymnastikforeningen Svendborg GF, som på ganske få år voksede fra 1.400 til 3.300 medlemmer og i dag har seks ansatte medlemmer og en udviklingschef på fuld tid samt byggeplaner for op mod 80 mio. kr. i samarbejde med bl.a. Svendborg fB. Svendborg GF kalder sig selv et 'kraftcenter for bevægelse, sundhed og oplevelser'. Værdierne er "Åbne fællesskaber. Personlig udvikling. Kvalitet og ordentlighed"

Eller man kan kigge til Brøndby IF, der trods positionen som en af Danmarks førende og mest succesrige fodboldklubber hos såvel herrer som kvinder, fortsat i høj grad definerer sig som en lokal breddeklub med rod i og ansvar for lokalsamfundet og uhyre tæt kontakt til kommunen. Brøndby IF leverer samme grundprodukt til alle spillere i form af koordinerede ture/stævnetilbud, trænere, beklædning osv. – uanset spillernes/holdenes sportslige niveau.

For IF Lyseng Fodbold kunne et bud på en samlet vision eksempelvis lyde (forslag):

”IF Lyseng Fodbold skal være et af Danmarks stærkeste kraftcentre for fodboldrelaterede aktiviteter på alle niveauer og for alle målgrupper”

’Kraftcenter’ betyder, at man under samme ’paraply’ er ambitiøs, dynamisk, strategisk tænkende og sætter høje standarder for alt, man foretager sig. Man sætter ikke geografiske begrænsninger på. Man kan både være et kraftcenter for det nære lokalområde og et kraftcenter i en mere regionale eller national sammenhæng.

’Fodboldrelaterede aktiviteter’ breder fodboldbegrebet en anelse ud. Fodbold er kernen, men er det nødvendigt at tænke ud af boksen og ændre på spilleformerne eller inddrage fitness, løb, svømning, motionsaktiviteter osv. i lokalområdet for at fastholde eller aktivere forskellige målgrupper og skabe en stærk organisation, så gør man det.

’På alle niveauer og for alle målgrupper’ betyder, at man arbejder med de bedste og har ambitioner, men man prioriterer alle niveauer, stiller krav om kvalitet og innovation i tilbuddene til alle målgrupper og sorterer ikke ubevidst børn og unge fra i valg og prioriteringer, man gør i klubben.

Forslag til konkrete udviklingstiltag

Arbejdet med situationsanalysen med studietur, interview osv. har givet anledning til en række helt konkrete ideer og forslag til arbejdet med 'IF Lyseng som fremtidens fodboldmiljø' og 'Danmarks bedste ungdomsmiljø'.

Det er oplagt, at mange ideer og forslag kræver såvel økonomi som menneskelige ressourcer og en bæredygtig organisering. Derfor skal udvikling ske i et realistisk tempo, men situationsanalysen kan tydeliggøre den aktuelle status og de fremtidige muligheder og være med til at skabe et billede af, hvor man skal hen – og hvilke ressourcer, man skal tilvejebringe. Dette er den første forudsætning for at skabe ny udvikling i foreningen.

Situationsanalysen afsluttes derfor med en række problemstillinger, der skal adresseres, samt konkrete udviklingsforslag, herunder forslag til en køreplan og videre organisering af udviklingsarbejdet.

Revision af vision

Det kan lyde banalt og bureaukratisk, men IF Lyseng har brug for et visionsarbejde, der sammenfatter situationsanalyse og de brudstykker af vision, mission og strategier der allerede foreligger i dele af klubben, under en fælles overligger.

Vision: Hvad er ønskesituationen for IF Lyseng?

Mission: Hvad er foreningens overordnede formål

Værdier: Hvilket værdi- og holdningsmæssigt fundament hviler foreningens virksomhed på?

Strategiske mål: Hvor skal IF Lyseng hen på de konkrete målsætninger, som er nævnt i afsnittet 'Fremtidens vision, formål og værdier for IF Lyseng'.

Succeskriterier: Hvordan kan klubben måle, om den når de målsætninger, den sætter sig?

Dette arbejde kan suppleres med en konkret **handlingsplan** for de strategiske målsætninger samt en mere detaljeret beskrivelse af

forventningerne til de forskellige udvalg og arbejdsgrupper, som måtte blive nedsat som en del af processen. Ideelt set vil handlingsplanen direkte afspejle sig i **budgetlægningen** og en tydelig prioritering af de enkelte indsatsområder i budgetlægningen. Man kan i strategiarbejdet tage udgangspunkt i den såkaldte SMART-model:

1. **Specifikt** – hvad er det helt præcist, man vil opnå?
2. **Målbart** – hvornår er man i mål?
3. **Attraktivt** – hvorfor gider man at kæmpe for at nå det her mål?
4. **Realistisk** – har man faktisk de ressourcer, der skal til for at nå målet?
5. **Tidsbestemt** – hvornår er deadline?

Bestyrelsen har førertrøjen, men visionsarbejdet kan ikke ske i isolation. Det kræver bred inddragelse at nå ejerskab til visionen – eksempelvis på den foreslåede klubkonference.

Visionsarbejdet og medfølgende handlingsplan etc. skal i det efterfølgende arbejde både i praksis og i den interne og eksterne kommunikation udgøre det pejlemærke, IF Lyseng Fodbold handler og prioriterer sine ressourcer efter.⁹

Konsolidering af udvalgsstruktur og stab

Med afsæt i visionsarbejdet og den eksisterende struktur har IF Lyseng brug for at få formaliseret arbejdet med nogle af de opgaver og målsætninger, som er i spil for klubbens videre udbygning. Bestyrelsen skal ideelt set 'længere op i helikopteren' og have til overordnet formål at repræsentere klubben udadtil og indadtil og overordnet overse fremskridtet med visionsarbejdet og udvalgenes/ansat stabs daglige arbejde.

Det er højst usædvanligt, at en forening med IF Lysengs medlemsmæssige og økonomiske volumen ikke har flere udvalg. Udvalgsstrukturen behøver ikke være bureaukratisk og tung, men kan udpege udvalgsledere fra bestyrelsens side eller på en generalforsamling, og man kan i nogen grad give udvalg mulighed for at supplere sig selv til arbejdet inden for de

⁹ God og letomsættelig hjælp til at strukturere en komplet visionsproces kan hentes i bogen 'Strategi og frivilligt engagement. Bestyrelsens drejebog i foreningsudvikling'. Michael Wulff. Forlaget Ingerfair. København (2017)

afstukne kommissorier og økonomiske rammer. Der kan både være tale om stående udvalg eller om ad hoc-udvalg og arbejdsgrupper, alt efter det mulige og det hensigtsmæssige.

Økonomifunktion er ikke medtaget nedenfor, men formodes fortsat at være en direkte del af bestyrelsesarbejdet. Dog med en højere grad af decentrale budgetter, såfremt der kommer en bredere udvalgsstruktur i foreningen. Ligeledes er der behov for større transparens i budgetterne. hvilke hold/årgange/aktiviteter koster hvad? Hvilke økonomiske 'rettigheder/pligter' har de enkelte medlemmer/hold? Hvad er retningslinjerne i forhold til aflønning, kilometerpenge, transport etc.?

Nogle konkrete udvalgsfunktioner:

Der er udelukkende tale om forslag baseret på interview, studietur og eksisterende strukturer:

Sportsudvalg

Heri indgår naturligt de forskellige tillidspersoner med sportsligt ansvar i forhold til licensområderne, seniorområdet, trænerrekruttering etc., men udvalget bør sammensættes med hensyntagen til den bredere vision/mission for IF Lyseng som beskrevet i situationsanalysen. Det kan således lige så vel være medlemsrekruttering/fastholdelse/antal hold etc. som placering/rangering af de bedste hold, som er en del af sportsudvalgets kommissorium. Eksisterende uformelle drenge/pigetalentudvalg kan indgå som underudvalg til Sportsudvalget med reference til et centralt udvalg.

Logisk vil den ansatte sportslige stab referere til et sportsudvalg.

Børne/ungdomsudvalg (el. Klubudvalg)

Der er behov for et udvalg, som formaliserer og ligestiller arbejdet med 'alt det andet' i et sundt foreningsmiljø og i højere grad sikrer repræsentation af engagerede forældre, spillere etc. i klubbens arbejde.

Udvalget kan arbejde med sociale arrangementer, 'spillerråd', stævnearrangementer, fodboldskole, træningskultur, klubhuskultur, kommunikation af værdier/arrangementer til forældre, fritidspas, koordinering af klubture/stævner, skole/SFO-samarbejde, transportordninger etc.

Eksisterende uformelle udvalg som Fodboldskolen, små stævneudvalg, 'arrangementskomitéer' etc. kan indgå som underudvalg/ad hoc grupper med reference til det centrale udvalg.

Man kan vælge et bredere perspektiv og nedsætte et udvalg, der ikke kun har fokus på børn, men også på at rekruttere motionsmedlemmer, trænere, ledere og igangsætte nye aktiviteter eksempelvis i forhold til sundhed, ældre, særlige målgrupper osv. FC Prostata, Fodboldfitness m.v. er eksempler på sådanne aktiviteter, men der er potentiale for langt mere på dette område, og der er mange potentielle aktører at samarbejde med. På seniorsiden kan et sådant udvalg arbejde med rekruttering fra og tilknytning til studentermiljøet i Aarhus, motions-/breddetilbud uden turneringsstruktur osv.

Logisk vil der være tilknyttet et element af administrativ stab til et sådant udvalg

Kommunikations/PR/sponsorudvalg

IF Lyseng har behov for at strømline sin 'storytelling' om, hvordan foreningen leverer på sin vision og sin generelle kommunikation til og med spillere, til forældre og andre direkte interessenter, til trænere/ledere, til lokalsamfund, kommune og eksterne interessenter (medier, tilskuere, samarbejdspartnere etc.). Opgaven påligger en bred palet af aktører i klubben, men IF Lyseng mangler i praksis kapacitet til at nå alle målgrupper.

Der findes i dag et ad hoc sponsorudvalg og et erhvervsnetværk, som kan passes ind, men med en bredere vision for foreningen, kan det vise sig, at der i praksis vil være flere økonomiske midler at hente udefra fra fonde, kommunale puljer, kommercielle partnere osv. til projekter for nye målgrupper, kommunesamarbejder, skole/SFO-samarbejder end der er til elitearrangementer/hold etc. Visse bidragydere vil hellere støtte en 'dynamo for lokalsamfundet' end et elitehold med begrænset publikumsinteresse. Sponsorater af materialer, spiller/trænertøj osv. ligger naturligt inden for rammen af et sådant udvalg.

Ligeledes er det en stor opgave i samarbejde med restauratør etc. at skabe et attraktivt og tillokkende klubhusmiljø, der byder velkommen og signalerer 'kig ind' til egne medlemmer, lokalsamfund, gæstehold, nye medlemmer etc.

Logisk vil der være tilknyttet et vist element af administrativ stab til et sådant udvalg

Facilitetsudvalg

Med et sådant udvalg tænkes ikke på den daglige drift af klubhus eller baner, som er i gode hænder hos den administrative stab, men måske på en arbejdsgruppe med blik på den langsigtede udvikling af faciliteter.

Hvordan ser det ideelle klubhus ud? Hvordan kan byggeplaner på LYS1 blive til gavn og give nye muligheder for IF Lyseng? Hvordan kan man bedre binde klubfaciliteter/baner sammen? Hvordan kan der i samarbejde med kommune/lokalpolitikere etc. tilvejebringes ny og bedre banekapacitet på Lyseng eller andre steder i lokalområdet eller samarbejdes om faciliteter på eksempelvis skoler, Søndervangen/Rosenhøj, AGF etc.?

Mange bolde er i spil på facilitetsområdet, og det er nødvendigt at kunne arbejde langsigtet og helhedsorienteret med indsigt i byggesager, sagsgange hos fonde/kommune og med det lange lys på i forhold til facilitetsudvikling

Uddannelses/udviklingsudvalg (el 'Kvalitetsudvalg')

Trænere og ledere udgør den absolutte kerne i det produkt, IF Lyseng leverer. Der er brug for løbende rekruttering til disse funktioner og for løbende dygtiggørelse med hensyntagen til, at de frivillige har varierende engagement og tid.

Udvalget kan arbejde med løbende talentspotting og rekruttering af træner/ledere blandt medlemmer og eksterne interessenter. Udvikling/rekruttering til kurser på forskellige niveauer og i forskellige sammenhænge alt efter målgrupper/behov, men dog med fokus på, at IF Lyseng altid er kendt for kvalitet.

Man kan med fordel udvikle en kort, men obligatorisk intern 'grunduddannelse' i IF Lyseng, hvor man med udgangspunkt i klubbens vision og værdier giver alle tillidspersoner en vis indføring i og forståelse for helheden i foreningen og den kvalitet, der skal leveres på alle niveauer.

Man kan på uformel vis afholde tværgående temamøder om mentale aspekter, pædagogik, skader, særlige elementer af fodboldspillet osv. osv.

Udvalget skal samtidig sørge for det 'sociale kit' og for anerkendelse af frivillige i foreningen, eksempelvis gennem fællesspisninger, studieture osv.

Tæt samarbejde med de sportsligt ansvarlige i foreningen er en forudsætning for dette udvalg.

Ansæt stab

IF Lyseng har allerede i dag et stigende element af ansat stab. Ansættelser lægger beslag på økonomiske ressourcer og må aldrig blive en afløser for frivillige ressourcer, tværtimod skal ansættelser understøtte frivillige ressourcer. Fordelen ved ansættelser er naturligvis, at klubledelsen kan opstille målsætninger og krav om, at dette også sker i praksis.

På trænersiden bør der være en vedtaget grundlæggende løn/honorarstruktur og nogle tydelige principper for forholdet mellem løn og godtgørelser. I princippet bør alle børne/ungdomshold og breddehold stilles lige, hvilket i praksis kan betyde, at trænere, der arbejder frivilligt, i stedet kan disponere over midlerne til holdaktiviteter el.lign.

Aflønning af trænere for elitehold etc. bør ske inden for synlige budgetter for de respektive hold, som er afhængige af lønnede trænere. Det bør som udgangspunkt ikke være 'breddehold', der betaler for toptrænere, medmindre dette sker som en synlig og bevidst beslutning, der åbenlyst kommer hele foreningen til gode i kraft af de krav, der opstilles for ansættelsesforholdet (dvs. man kan eksempelvis stille krav om, at ansatte elitetrænere hjælper med intern opkvalificering, inspiration, monitorering af andre trænere etc.)

Ligeledes bør der være transparente retningslinjer for den service, trænere/frivillige kan forvente i forhold til uddannelse, beklædning, rekvisitter, principper for tildeling af banetid og plads osv. Til gengæld for sådanne principper, kan man også opstille forventninger eller krav om, at trænere deltager i uddannelses- og koordineringsaktiviteter på klubniveau, så IF Lyseng som forening kan levere en ensartet høj kvalitet og 'retning' ud fra de vedtagne principper og målsætninger for foreningens virksomhed. Der bør helt lavpraktisk udarbejdes en fælles 'manual' (opslagsbog) for frivillige, som løbende kan revideres. "Sådan gør vi her i IF Lyseng".

I dag sker ansættelser af eksempelvis kampfordeler/administrator, bogholder, rengøring, forpagter, sportslige koordinatører inden for

talentlicenserne etc. inden for disse rammer, og jobbeskrivelserne for de pågældende ansættelser kan nemt indpasses i en ny administrativ/organiseret struktur for klubben. Følgende forhold er dog til overvejelser på baggrund af arbejdet med situationsrapporten:

Der bør være bredere gavn 'et fælles vi' – i forhold til de trænerfaglige kompetencer, foreningen investerer i til elitehold og licensarbejdet (sportschefer, koordinatore etc.). Disse ansatte bør referere til et sportsudvalg med bredere ansvarsområder end blot talent/elite. Deres faglige kompetencer skal i højere grad stilles til rådighed for et generelt kvalitetsløft af trænere og træningstilbud på alle hold i foreningen.

'Vi-følelsen' skal bredes mere ud til hele klubben, for at udtrykke det populært.

Foreningskonsulent

Foreningen har ligeledes brug for (deltids)ansættelse af en foreningskonsulent med reference til nogle af de bredere udvalg/bestyrelsesopgaver og fokus på at udvikle og konsolidere breddearbejdet, arbejdet med socialt sigte, særlige målgrupper/specialpædagogiske samarbejder, samfundsansvar/lokalsamfund, nye motionstilbud, partnerskaber med offentlige myndigheder/fonde/skoler, rekruttering og udvikling af frivillige, uddannelse, fundraising, 'Lyseng Fodboldcenter' osv.

En sådan ansættelse vil formentlig kunne tjene sig økonomisk ind i løbet af en relativt kort periode i kraft af eksterne midler, medlemskaber, aktivitetstilskud, nye aktiviteter etc.

Daglig ledelse

På længere sigt – og især, hvis foreningen stræber videre efter Liga-status hos kvinderne eller divisionsstatus hos herresenior og videre udbygning af talentstatus, faciliteter, breddearbejde etc., bør der ansættes en overordnet daglig leder i foreningen med reference til bestyrelsen og personaleansvar for de øvrige ansatte i foreningen.

Ansættelseskonsekvenser

Det er åbenlyst, at alle de foreninger, IF Lyseng besøgte på studieturen, Brøndby IF, BK Skjold, Fremad Valby, Svendborg GF samt andre større og

sammenlignelige klubber i Jylland som Haderslev FK, AaB m.fl. alle har ansat personale. Ansættelser er en forudsætning for videreudvikling af klubben sportsligt og organisatorisk.

Det hører med, at bestyrelsens rolle i en sådan proces i forhold til jobbeskrivelser, ansættelsesret, personalepolitik, økonomistyring, ekstern kommunikation og 'ansigt' på foreningen naturligvis vil forandre sig. Det er dog svært at se en anden vej til udvikling med den ambitiøse kurs, IF Lyseng Fodbold allerede har valgt og den rolle, foreningen spiller i Aarhus-fodbolden. I forhold til ansat personale skal foreningen ligeledes overveje veje til kompetenceudvikling, sparring og adgang til relevante inspirations- og vidensnetværk – eksempelvis med ligestillede fra andre større idrætsforeninger. I Aarhus alene kunne gode eksempler være Lystrup Svømning, BMI, Aarhus 1900 Atletik/Motion, VSK m.fl.

Lyseng Fodboldcenter/styrket trænings- /klubkultur

Et væsentligt mål med projektet har været at identificere elementer, der kan styrke ungdomsmiljøet i IF Lyseng i fremtiden. En gennemgående konklusion er, at vejen i høj grad går gennem at skabe et godt træningsmiljø for alle spillere og samtidig skabe, styrke og opmuntre flere relationer på kryds og tværs mellem spillere på tværs af årgange, niveauer og køn. Ideerne peger ligeledes i retning af at skabe en mere naturlig 'klubhus/omklædningskultur', hvor spillerne i større grad 'hænger ud' på Lyseng, lige som der er behov for at skabe en bedre træningskultur på breddeholdene og måske forsøge at imødekomme den mere individuelle fitnesskultur/selvorganiserede kultur, som vinder frem i teenageårene.

I projektets samlede budget er desuden afsat et samlet beløb på 125.000 kr. til implementering af tiltag for målgruppen:

Pulje til ekstra tværgående træningstilbud for alle, efteråret 2019 (beløbet udmøntes på baggrund af de vedtagne nye tiltag af styregruppen til iværksættelse af ekstra træningstilbud i efteråret 2019. beløbet kan gå til (ekstra) trænerløn/koordinatorløn, mindre køb af rekvisitter, facilitetsleje, sekretærløn etc. Beløbet kan ikke anvendes til ordinær trænerløn).	75.000
Social pulje til styrkede ungdomstiltag (ved frivillige) (Beløbet udmøntes på baggrund af de interne klubseminarer og evt. rekruttering af nye frivillige til sociale tiltag i form af indretning af opholdslokaler, rekvisitter, fester og sociale tiltag på tværs af årgange/køn etc.)	50.000

Udfordringen ved flere træningstilbud på plads er de ret faste rammer og opdelinger i forhold til talentarbejdet på licensholdene, lige som de fysiske rammer naturligvis sætter begrænsninger.

Potentialet er, at IF Lyseng har et særdeles godt miljø for unge trænere og en stærk trænerfaglighed, som kan bringes mere i spil i forhold til en bredere målgruppe af spillere end 'licensspillerne'.

Man kan diskutere om en større kulturændring i praksis er mulig blandt de spillere, som i dag er på de ældste teenageårgange, men man kan tage fat i de yngre årgange og forsøge at skabe en kultur, som gradvist vil følge med op igennem aldersgrupperne.

Et konkret forslag vil være oprettelsen af et 'Lyseng Fodboldcenter' (arbejdstitel), som skaber en fodboldlegeplads/træningsplads for alle spillere, uanset niveau. Man skal dybest set 'hver dag' kunne møde op på Lyseng i timerne efter skoletid/SFO (kl. ca. 15-17) og tage del i forskellige strukturerede træningstilbud. Der udarbejdes et (evt. opdelt i to aldersgrupper) 'skema' med tilbud om specifikke træninger. Det kan være motorisk, fysisk, teknisk – eller det kan bare være fodboldleg eller småspil. Et sådant tilbud vil dels kræve rekvisitter, dels trænerkapacitet med en 'faciliterende rolle', så der kommer aktivitet.

På Brøndby Stadion så vi eksempelvis en 'Goal-station' – et afspærret kunstgræsområde, hvor man kan træne forskellige skills og momenter i spillet. Der findes mange spændende rekvisitter til styrketræning (eksempelvis contrainer.dk), til fodboldleg (eksempelvis smartgoals.nl) osv. Kun fantasien sætter grænser. Indretningen af en 'fodboldtræningsplads' (med personale) i eftermiddagstimerne, vil naturligvis kunne anvendes til holdtræninger på de officielle træningstidspunkter, og ligeledes kan man forestille sig, at IF Lyseng af rekrutteringshensyn udvider et Lyseng Fodboldcenter med åbne træninger for alle (mod betaling/uanset niveau) på faste ugedage/i ferier etc. Naturligvis vil der også være mulighed for at inddrage de øvrige idrætsfaciliteter i Lyseng-området, haller, svømmehal, skydebane, ude træningsanlæg, tennishal, tennisbaner, multibane, badmintonhal, springsal osv. osv. Lyseng skal simpelthen være et område, der emmer af fodbold på langt flere tider af ugen end i dag som supplement til de allerede eksisterende holdtilbud. Det skal understreges, at en 'fodboldtræningsplads' som led i et 'Lyseng Fodboldcenter' skal faciliteres af fysisk tilstedeværende trænere/ledere.

På længere sigt kan udvikles et koncept til skolebrug på de nærliggende skoler, til demo-events i det lidt fjernere opland (eksempelvis Rosenhøj/Søndervang Get2sport), hos boligforeninger osv.

På endnu længere sigt kan Lyseng Fodboldcenter få kapacitet og markedsføringsmuskler til også at opstarte aktiviteter for helt nye målgrupper som voksne motionister (uden turneringsvirksomhed), ældre (walking football), patientgrupper etc. med henblik på at trække sådanne grupper mere ind i fodboldklubbens hverdag.

Man skaber med andre ord et træningsmiljø, der inviterer ivrige børn til selvtræning, leg og udvikling af skills, unge spillere til 'hænge ud', fysisk træning, teknisk træning, streetaktiviteter, mens voksne eller ældre målgrupper får et fodboldmiljø med plads til fleksible og tilpassede aktiviteter. Miljøet er tilgængeligt for alle og vil derfor ideelt set styrke relationer på tværs af årgange, køn og hold.

Facilitets- og placeringsmæssigt kan aktiviteterne forsøges tilrettelagt, så de trækker spillere og gæster tættere på klubhuset og evt. helt ind i klubhuset til hvile, spisning, lektier (lektiehjælp), gaming, spil osv.

Svendborg GF (gymnastik), som vi besøgte på studieturen, og som har oplevet eksplosiv medlemsfremgang, fik i forbindelse med foreningens visionsproces og planlægning af faciliteter gennemført en undersøgelse blandt unge 16-19-årige i lokalområdet om deres ønsker til det lokale idrætsmiljø. Rapporten blev udarbejdet af Center for Ungdomsstudier og offentliggjort i maj 2018.¹⁰

De 10 hovedanbefalinger fra rapporten:

- *Skab hyggekroge og cafestemning*
- *Hav studievenlige priser og billig kaffe*
- *Giv mulighed for at man kan trække sig tilbage og fordybe sig i lektier*
- *Afhold events og arrangementer*
- *Kommunikér til de unge via de unge*
- *Ryk aktiviteter og opholdsmiljø udenfor, når vejret er til det*

¹⁰ Se rapporten 'Idrætsliv og ungdomskultur. 10 anbefalinger til Svendborg Gymnastikforening i forbindelse med udvidelse af SG Husset. Center for Ungdomsstudier (2018). Download:

https://docs.wixstatic.com/ugd/8dca12_ae31562a42154b3084be0c2f3399af1e.pdf

- *Opret hold hvor hygge kommer før præstationer*
- *Hav fleksible tilbud som alternativ til faste hold*
- *Skab rum for og inspirér til selvorganiseret bevægelse*
- *Hold fokus på gymnastik og afgræns festlige events i både tid og rum*

For at realisere tanken om et Lyseng Fodboldcenter er det nødvendigt med:

- Ledelse/ansvarsplacering (se forslaget om en foreningskonsulent)
- En vis markedsføringsmuskel (se Svendborgs forslag om at inddrage de unge)
- Trænerkapacitet. Den har man, og da der vil være en vis timeløn, vil Lyseng Fodboldcenter samtidig være et redskab til at tiltrække nye trænere og unge studerende/spillere til klubben som alternativ til andre fritidsjob
- Faciliteter med inspirerende læringsmuligheder
- Et klubhus med hjerterum og plads, også når det regner, evt. overdækket terrasse m.v.

Konkret foreslår undertegnede, at bestyrelsen nedsætter et ad hoc-udvalg bestående af de sportsligt ansvarlige for drenge og piger samt 1-2 bestyrelsesrepræsentanter og spillerrepræsentanter, som i efteråret skal arbejde med at:

- Udmønte midlerne fra bevillingen fra Foreningspuljen.
- Identificere det langsigtede finansieringsbehov og ansøge tilsvarende puljer ved behov for yderligere midler.
- Udarbejde forslag til principper, organisering og bemanning/budget for et Lyseng Fodboldcenter med gradvis eller fuldstændig opstart ultimo 2019 eller primo 2020.

Videre køreplan for processen

Processen for projektet 'Fremtidens fodboldmiljø' bør ske i den rækkefølge, der er ressourcer til det. Erfaringen siger, at nøglepersoner i klubben, trænere og ledere er fuldt optaget i højsæsonerne i for/efterår. Realistisk set skal de store brede ryk, som involverer en stor del af tillidspersonerne i klubben derfor tages i mellemsæsonerne. Hvis der skal være bredt ejerskab til processen, er det vigtigt, at vi giver os tid til at forklare, drøfte og justere i projektet undervejs.

Forslag til køreplan for de store træk i projektet er derfor:

August:

- Drøftelse af situationsrapport og handlingsplan i bestyrelsen
- Nedsættelse af ad hoc arbejdsgruppe vedr. Lyseng Fodboldcenter
- Fremlæggelse og drøftelse af situationsrapport med trænere og sportslige ledere (august-september), evt. opdelt i grupper, pigelicens, drengelicens, børnetrænere, klubhus/sponsor el.lign.
- På baggrund af tilbagemeldinger til situationsrapporten, offentliggørelse af den færdige situationsrapport.
- Fastlæggelse af dato og forberedelse af program for Lyseng-konferencen (med deltagelse af hele bestyrelsen).

September:

Fremlæggelse af plan, budget etc. for 'Lyseng Fodboldcenter', evt. disponering i forhold til projektbudgettet, evt. eksterne ansøgninger, herunder til DIF/DGI Foreningspulje, Nordea-fonden m.fl.

Oktober/november:

Lyseng-konference med fremlæggelse af situationsrapport, information om licensordninger, 'Lyseng Fodboldcenter', drøftelse af vision samt fremtidig udvalgsstruktur med diskussion af konkrete emner

Oktober-februar:

Arbejde med træner/ledermanual vedr. praktiske forhold og klubværdier etc. (altså andre principper end det rent sportslige)

Udarbejdelse af kommissorium for ny udvalgsstruktur og evt. ny samlet organisationsstruktur, rekruttering

Igangsætning af Lyseng Fodboldcenter

Budgetovervejelser og evt. nyansættelser

Marts:

Generalforsamling med vedtagelse af ny udvalgsstruktur og evt. valg af nøglepersoner. på længere sigt skal generalforsamlingen organiseres på en måde, så den bliver relevant og attraktiv for flere interessenter at deltage i.

Lavthængende frugter/ideer

Studieturen til Sjælland/Fyn samt de gennemførte interview af interessenter i børne- og ungdomsafdelingen har bragt en lang række konkrete ideer, ønsker etc. frem. Disse er ikke afhængige af visionsproces og fremtidigt strategiske arbejde, men er ideer/ønsker, der umiddelbart kan overvejes og evt. igangsættes. Afslutningsvis bringer situationsrapporten derfor en liste over konkrete ideer/tiltag både i forhold til klubbens daglige drift og organisering og i forhold til eksterne relationer:

Kontingentordninger/forældreforening

Bl.a. inspireret af Brøndby IF og BK Skjold

Kontingentets størrelse skal stå i forhold til de ydelser, foreningen tilbyder spillerne, og det er derfor en god idé, at de spillere, som 'udvælges' til særlige talentsatsninger eller elitehold fremover betaler et ekstra elitekontingent. For øvrige spillere er det i nogen grad 'op til dem selv', hvor meget de ønsker at få ud af kontingentet ved deres brug af klubbens ydelser.

8270 Højbjerg er et ressourcestærkt område. Kontingentet kan i princippet godt hæves, men det bør ske med sociale hensyn og med visse indbyggede 'minimumsydelser', eksempelvis:

Det skal være obligatorisk for alle tillidsfolk (trænere, ledere og holdledere) at blive medlem med stemmeret af IF Lyseng Fodbold. Kontingentet for denne nye medlemskategori kan sættes lavt (eks. 200 kr.) og evt. automatisk fratrækkes fra godtgørelser etc. Til gengæld bør der være en standardiseret tøjpakke, nøgleordning og obligatorisk 'introduktionsordning' for alle tillidspersoner.

Fritidspas fra Aarhus Kommune er på 1000 kr. til børn og unge fra hjem med lave indtægter. Lyseng kontingent er dog højere over et år, og der er hvert år store problemer med kontingentmæssige udeståender. If Lyseng bør 'uformelt' vedtage, at kontingentet for spillere på fritidspas er på 1000 kr. Administrationen samler hvert år en liste over de berørte spillere, og foreningen foretager en samlet ansøgning til eks. Red Barnet eller DGI (Poul Due Jensens Fond) om en supplerende kontingentindtægt.

IF Lyseng kan ansøge en sponsor/fond om en supplerende 'spillerfond' (à la Brøndbys forældreforening), som trænere/ledere internt og helt bureaukratisk kan ansøge til eksempelvis ture/stævner, fodboldstøvler til værdigt trængende spillere. I første omgang kan foreningen vælge at afsætte en øremærket startkapital på 25.000 kr. i budgettet til formålet. Der skal ikke være penge mellem træner/klub og de berørte spillere. 'Social ansvarlighed' er et oplagt 'salgsobjekt' til sponsorer og fonde.

Kontingentstørrelsen generelt kan overvejes og evt. hæves. Det kunne til gengæld være en god idé at indføre en minimumspakke for kontingentet, eksempelvis et sæt spillertøj til alle medlemmer/hold, minimum hvert andet år, som leveres/forvaltes af foreningen. Ideelt set kan ordningen udvides til også at omfatte træningsdragt. Det betyder noget for holdånd/klubfølelse, at man ser 'ordentlig' ud, når man repræsenterer foreningen. En sådan ordening har naturligvis sponsorpotentiale. Evt. kan man gennemregne klubbens aktuelle tøjssponsorater. BK Skjold har gode erfaringer med selv at bestille en specialdesignede dragt hjem fra Tyrkiet i små kvantiteter og langt billigere end de gængse tøjordninger med sportsforretninger.

Brøndby IF har en forældreforening, der tjener penge til støttee arbejde for foreningen ved bl.a. ved superligaholdets hjemmekampe. Forældreforeningen støtter socialt arbejde i moderforeningen, kontingenter, ture etc. Kunne IF Lyseng med hjemsted i et ressourcestærkt område etablere en lignende forening, hvor indtægter fra sponsorer/fonde/aktiviteter til støtte for sociale formål kunne forankres med henblik på at sikre, at midlerne er øremærket til forældreforeningens støtteformål og ikke 'forsvinder' ned i et sportsligt sort hul i det samlede budget?

Stævner, ture og kørsel

Som beskrevet er de især på de ældste teenagehold store udfordringer med kørsel til udekampe. Lyseng bør organisere et 'beredskab' for buskørsel til udekampe, eller evt. forsøge at organisere et korps af frivillige chauffører. Organisering af transport fylder uforholdsmæssigt meget på visse årgange. Evt. kan man lave en ordening, hvor hvert hold får et beløb til holdkassen til sociale arrangementer/ture, når holdet selv organiserer kørsel (med forældre etc.). Fordelen ved buskørsel er, at det bidrager til holdånd og oplevelser på årgange med store udskiftninger/forskydninger i

trupperne. Hvis den økonomiske konsekvens af kørselsordninger på eks. U16-U19 er for voldsom, hæves kontingentet evt. på disse årgange. NB: Ingen urutinerede chauffører (eksempel på U19) bør få ansvaret for kørsel til udenbys kampe. Det bør være et fast princip, at spillere under eksempelvis 20 år ikke får lov for at køre langture på vegne af IF Lyseng med deres kammerater i bilen.

Klubben har i dag visse regler vedr. kilometerpenge, holdpenge og transport, men disse retningslinjer er ikke kommunikeret ud og kendt af alle, så adgangen til sådanne midler er til dels afhængig af personlige relationer og 'tilfældig' viden.

Stævner. Ture til stævner i ind- og udland er fantastiske og vil for de fleste fodboldspillere være oplevelser, de husker tilbage på med særlig glæde. De bidrager til relationer og fastholdelse. I Lyseng har flere ledere dog det problem, at de 'straffes for deres initiativ' og selv 'hænger på regningen,' hvis ture ikke får den fornødne tilslutning eller modtager sene afbud. Ligeledes kan det føre til en øget afgrund mellem talenthold og andre hold eller mellem ressourcestærke og mindrebemidlede spillere, hvis ture bliver for ambitiøse og 'eksotiske' allerede i en ung alder. Flere af de besøgte klubber på studieturen samt interviewede trænere/ledere har adresseret udfordringen ved at centralisere programmet for studieture/stævner af samt økonomien og dele af det praktiske arbejde omkring ture til stævner og lejre. Fordelen kan være, at man derved kan sikre en ensartet linje, man kan strategisk bedre bruge ture til at sikre sammenhold og netværk mellem hold, årgange, trænere og forældre, og man kan have en prispolitik, som gør ture tilgængelige. Man kan muligvis opnå visse prisfordele ved at komme en stor flok, man kan søge tilskud til mindrebemidlede deltagere i god tid etc. For mindre børn er en tur til Hinnerup Cup rigeligt eksotisk, ingen grund til at lægge overliggeren for højt med udlandsrejser etc. allerede hos de yngste børn. Hvad skal man så motivere dem med som teenagere?

'Lyseng Cup'. En udløber af studieturen er et konkret forslag om etablering af en Lyseng Cup, som dels kan matche klubbens egne hold, eksempelvis i 8-10-12 års alderen, dels give indtægter til klubben og måske medvirke til at skabe relationer og netværk og et fælles 'vi' på tværs. Initiativet er allerede i støbeskeen. Men markedet for børne/ungdomsstævner er behårdt med stor konkurrence. Det er derfor væsentligt, at man afklarer det præcise formål med at kaste sig ud i et stævnearrangement. Stævnet

kan være en god vej fremad, men må ikke 'smides i bunken med arbejde' til trænere og frivillige oppefra uden en forudgående afklaring af, hvordan stævnet kan og skal bidrage til den samlede proces med at udvikle børne- og ungdomsmiljøet i foreningen, samt hvad et sådant formål vil kræve af medvirken fra de forskellige hold/årgange og tillidspersoner i foreningen.

Flere træner/ledere peger på, at overnatning i klubhuset (med respekt for evt. krav fra brandmyndigheder etc.) kan bidrage til øget sammenhold, fælles 'uhygge/hygge' og gode traditioner for især børneårgangene. Det er vigtigt, at vi giver spillerne et forhold til klubhuset og mulighederne i huset fra børneårene.

I nogle klubber er fællesspisninger i løbet af sæsonen 'obligatorisk' på alle hold. Dels af hensyn til sammenholdet, dels af hensyn til cafédriften. Igen kan man indføre en skjult 'reservekasse', så mindrebemidlede spillere ikke udelukkes fra den slags arrangementer.

Get2sport fodboldskoler har succes med at lade etniske familier stå for madlavning el.lign. ved klubarrangementer. Ofte har disse familier ikke mulighed for at hjælpe til kørsel etc. I stedet kan man finde andre veje til at skabe relationer og foreningsfølelse på disse familiers 'hjemmebane'.

Motionsfodbold/øget tilgængelig og åbenhed og flere fester/sociale anledninger kan vise sig at være en vigtig vej til rekruttering af nye frivillige kræfter. Man skal ikke undervurdere personlige bekendtskaber og netværk i forhold til rekruttering af ledere/trænere etc. Kunne man evt. forestille sig ressourcer til foreningsdrift, kørsel, arrangementshjælp etc. blive forøgede, hvis foreningen udbød flere typer af arrangementer til flere målgrupper?

Kommunikation

Foreningen mangler en struktureret kommunikation til frivillige, forældre/interessenter, medlemmer, trænere/ledere. Dette både i forhold til organisatoriske temaer og beslutninger, sportslige begivenheder, arrangementer og markedsføring af sponsorater og samarbejdsaftaler – sagt kort: Af hensyn til 'vi-følelsen'. Opbygning af en form for fast bulletin/nyhedsbrev kunne afhjælpe udfordringen og skabe et nyt produkt for sponsorer. Der skal være tale om officiel kommunikation som supplement til holdenes egne facebooksider etc., og der skal være tale om konstruktiv kommunikation i overensstemmelse med klubbens vision og værdier.

Der bør indføres en form for introduktionstiltag for nye tillidsfolk, intropakke, intromøder for trænere ledere. Der bør kort sagt skabes flere 'anledninger', hvor trænere, ledere etc. kan opbygge relationer. Fremad Valby/Brøndby med flere afholder regelmæssigt fælles ture for tillidsfolk, Brøndby IF har en årlig 'Brøndby Awards' fest for alle hold og medlemmer. Klubben har ligeledes en opslagstavle med 'Brøndby-historien', en Hall of fame osv. Fremad Valby har en introvæg i klubhuset med klubbens slogan samt billeder/navne på kontaktpersoner. BK Skjold har en 'kontrakt' på hjemmesiden, man skriver under på, når man melder sig ind i klubben. I Lysengs tilfælde kan man lave end decideret optagelsesprocedure for nye medlemmer med 'kontrakt', fotovæg med nye medlemmer osv. Vi skal blive bedre til at 'se folk' og hjælpe dem til de informationer og kontaktpersoner, de får brug for, lige som klare værdier og retningslinjer skal kommunikeres bedre ud til alle. Vi 'skifter' medlemmer ofte, og der må ikke være for meget 'indforstået' viden. Vi skal ligeledes overveje, hvordan vi rent visuelt modtager gæster i klubhuset – alle de besøgte klubber på Sjælland havde visuelle gimmicks à la 'This is Anfield', som klart signalerede, hvad klubben stod for.

Man kan overveje at indføre 'spillerråd' på forskellige aldersniveauer (eks. 10-12, 13-15, 16-19 år), hvor spillerne på tværs af hold/køn får deres eget budget og opfordres til at skabe egne arrangementer, fester, klubaftener etc. – gerne med kyndig forældrebistand. Spillerne skal i højere grad oplæres i selv at tage ansvar og i at bidrage til foreningen.

Rekvisitter/bolde etc.

Med enkelte mislyde, især på de yngste årgange, udtrykker ledere og trænere generel tilfredshed med forsyning af bolde, veste, toppe. Her er standarden blevet langt bedre end for blot få år siden.

Der er dog også klare irritationsmomenter i dagligdagen, som gør trænerens arbejde vanskeligere: Mangel på veste/toppe til opdeling (især om vinteren, når mange hold træner samtidig på små arealer), hullede boldnet (her forslår flere, at man kan lave et eksternt bold/grejdepot på kunstgræsbanen, da boldene alligevel bliver blandet sammen, og alle træner på dette område i vinterhalvåret), tunge mål med hullede målnet på nogle baner, uhumske drikkedunke, mangel på linjevogterflag/udebanetrøjer etc. til kampe. Det hele er små ting, som dog kan fylde meget i en stresset træningssituation.

IF Lyseng har en del specialudstyr, som er købt ind i forskellige tidsepoker (reboundere, 'trapper', kamera etc.). Man skal huske, at kendskab til sådant udstyr og anvendelsen heraf løbende skal formidles, når nye trænere kommer til.

Faciliteter/baner

IF Lyseng mangler omklædningsrum, især på kampdage, men i hverdagen er det primært talent/elitehold, der klæder om. Omklædning er en vigtig del af sammenhold og ritualer til fodbold, men man har muligvis tabt kampen til kropsidealer og en ny tids bornerthed. Problemet kan muligvis afhjælpes ved ganske enkelt at indføre enkelte badekabiner ved fremtidige moderniseringer.

Baneproblematikken presser sig på. Flere hold efterlyser mere plads og mere træningstid, men omvendt oplever de fleste hold/trænere, at der er godt styr på fordeling af baner og træningstid. "Det går alligevel," og det er rart med liv på banerne. Man kan dog overveje, om man virtuelt kan indføre en større synlighed i banetildelingen på ugebasis, hvor banetid kan siges fra/tildeles med kortere varsel på ad hoc-basis. Der findes allerede en synlig bookingkalender for kunstgræsbanen på lyseng.dk.

Fodboldbaner er generelt et varmt emne. Bestyrelsen er løbende på sagen og drøfter anvendelse af skolebaner i nabolaget, flytning af børnetræning til Lyseng, placering/ansøgning vedr. en evt. ekstra kunstgræsbane.

Man bør være opmærksom på, at Aarhus Kommune i et internt dokument har undersøgt mulighederne for at anlægge ekstra baner på Lyseng. Der er tilsyneladende et muligt areal til to baner ved siden af den nuværende kunstgræsbane og bane 4:



Muligt areal til nye fodboldbaner på Lyseng. Kilde: Aarhus Kommune.
Bemærk også tennisbanerne på Aarhus 1900'anlæg, som er sjældent anvendte,
og som har lys og indhegning

Ligeledes bør IF Lyseng være opmærksom på ledig kapacitet på de udendørs tennisbaner og måske sågar tennishallen hos Aarhus 1900 tennis. Disse arealer kan muligvis på fleksibel basis indrettes til permanente eller midlertidig kunstgræskapacitet.¹¹ Ligeledes kan man overveje aftaler med satellitklubber, eksterne træninger/kamptider etc. som løsninger, især i vinterhalvåret.

¹¹ Midlertidige vinterfodboldbaner på KB's tennisbaner: <http://www.kb-boldklub.dk/om-kb/aktuelt/nyheder/2017/2-midlertidige-kunstgraesbaner-i-pile-alle/>



Roslev IK, en tidligere forsømt tennisbane omdannet til permanent kunstgræs.

Endnu et væsentligt tema er den forestående lukning af fritidsklubben på Lyseng, det forestående nybyggeri af LYS 1 etc. Kan der være mulighed for at styrke adgangen til fitnessfaciliteter, halfaciliteter, behandlingsfaciliteter, omklædningskapacitet, mødelokaler etc.? Der synes at være brug for at opgøre klubbens nuværende og fremtidige facilitetsbehov – og muligheder mere tydeligt. I den proces skal man være grundige med at inddrage alle aktuelle og fremtidige behov for IF Lyseng Fodbold.

Et paradoks i forhold til den aktuelle debat om antallet af fodboldbaner i Aarhus, er at banekapacitet i de forskellige byområder faktisk ikke nødvendigvis flugter særlig godt med foreningsaktivitet og spillertrafik. Højberg-Skåde trækker flest spillere og har en særdeles velfungerende forening på trods af den laveste dækning med baner pr. indbygger (4,4 baner pr. 10.000 indbyggere i området). Heri ligger en rigtig god anledning til en snarlig dialog med kommunens forvaltning/politikere. Men før man lægger op til en sådan dialog, bør man være mere afklaret med nuværende og fremtidige behov og muligheder og de tilbud for nye målgrupper etc., man evt. vil forsøge at iværksætte mod adgang til bedre banekapacitet.

Nedenstående oversigt viser banekapacitet pr. 10.000 indbyggere i de forskellige bydele i Aarhus Kommune. Oversigten er lavet af Aarhus Kommune.¹²

Lokalsamfund	Befolkning (2019)	Fodboldbaner
	Alle	pr. 10.000 indb.
Midtbyen	69655	0,8
Holme-Højbjerg-Skåde	23922	4,4
Viby	32236	8,2
Hasle	23831	6,9
Skejby-Christiansbjerg	22913	7,9
Vejlby-Risskov	26718	7,3
Åby	13289	6,0
Tranbjerg	9616	10,9
Hasselager-Kolt	7410	9,4
Stavtrup-Ormslev	6029	8,3
Brabrand-Gjellerup	18514	5,1
Tilst-Brabrand Nord	16137	6,2
Lisbjerg	1340	11,2
Lystrup-Elsted-Elev	12044	8,3
Skæring-Egå	10429	6,7
Beder-Malling	9979	8,5
Mårslet	5786	8,6
Solbjerg	5864	8,5
Harlev-Framlev	4776	10,5
Sabro-Borum	4797	10,4
Trige-Spørring	4336	12,7
Hårup-Mejlby	2142	14,0
Hjortshøj	3977	7,5
Skødstrup-Løgten	9468	7,4
I alt	345208	6,1

Tabel 1: Oversigt over antal fodboldbaner pr. 10.000 indbyggere i de aarhusianske lokalområder. Kilde: Aarhus Kommune, 2019

¹² Læs hele notatet fra Aarhus Kommune om 'Udbygning af fodboldbaner'. Juni 2019: <https://aarhus.dk/umbraco/api/EsdhCloudFile/Download?agendaId=401664&fileName=83b0784c-f70c-432c-a3f5-1968983cac2c.pdf&committeeId=973&downloadName=Bilag+4%3a+Internt+notat+vedr.+udbygning+af+fodboldbaner+2019-29>

Supplerende litteratur

Det gode børne- og ungeliv i foreningsidrætten. Holdninger og handlinger. Danmarks Idrætsforbund (2018). DIF's officielle børne- og ungeudspil. Download: <https://www.dif.dk/da/politik/vi-s-mener/difs-politiker-og-holdninger>

DBU's holdninger til børne- og ungdomsfodbold. Senest opdateret 2018: <https://www.dbu.dk/boern-og-unge/boerrefodbold/dbu-holdninger/>

DBU's klublicenssystem. Manual for drenge 2019-2020: https://www.dbu.dk/media/10135/klublicenssystem_ungdom_drenge_2019-2020.pdf

DBU's klublicenssystem. Manual for piger 2019-2020. <https://www.dbu.dk/media/10150/licensmanual-til-u18-pige-dm-2019-2020.pdf>