

Notat til ny strategiplan for Kjelsås IL



Klubbfølelse
Idrettsglede
Lagånd

Lagt frem for hovedstyret desember 2017

Innhold

| | |
|--|----|
| Bakgrunn | 3 |
| Organisasjonsplan | 4 |
| Årsmøtet | 4 |
| Hovedstyret | 4 |
| Gruppene | 4 |
| Administrasjon | 5 |
| Sportslig utvalg | 5 |
| Valgkomité | 5 |
| Kontrollkomité | 5 |
| Ordenskollegiet | 5 |
| Generelle utfordringer i organiseringen av idrettslaget..... | 7 |
| Koordinering | 7 |
| Idrettslaget og gruppene | 8 |
| Frivillighet versus profesjonalisering..... | 9 |
| Kulturelle føringer og stivhengighet | 10 |
| Kommentarer til punktene i utgående strategi | 11 |
| Klubben i lokalmiljøet..... | 11 |
| Medlemsutvikling..... | 11 |
| Anlegg | 11 |
| Idrettsfilosofi | 11 |
| Drift | 13 |
| Økonomi og marked..... | 13 |
| Annet | 13 |
| Fokusområder i ny strategiplan | 14 |

Bakgrunn

Arbeidet i Kjelsås IL skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd (jf. Lov for Kjelsås IL, §1 pkt 2). All idrettslig aktivitet skal bygge på grunnverdier som idrettsglede, fellesskap, helse og ærlighet. Dette er uttrykt i idrettslagets visjon; «Kjelsås idrettslag skal gjøre Kjelsås/Grefsen til et enda bedre sted å bo».

Aktivitetene i idrettslaget er organisert i 8 ulike grupper med egne gruppestyrer, men den nye lovnormen fra Norges idrettsforbund i 2015 tillegger hovedstyret ansvaret for den helhetlige driften. Her pålegges også idrettslagene å lage flerårige strategiplaner. Strategiplanen skal tydeliggjøre fellesmålene for idrettslaget og tiltakene som skal gjennomføres for å oppnå ønskede resultat. Samtidig er det viktig for idrettslaget at tiltak ikke tar engasjementet bort fra gruppenes primære arbeid; å legge til rette for aktivitetene i gruppene.

Strategiplanen vil være idrettslagets og hovedstyrets sentrale styringsverktøy for å koordinere aktivitetene på tvers av gruppene. Kjelsås idrettslags strategiplan (2013-2017) skal revideres for perioden 2018-2022. Dette notatet utgjør en foranalyse til denne revideringen. Arbeidet med notatet har vært forankret i hovedstyret, og gjennomføringen har skjedd i nært samarbeid med styreleder og daglig leder.

Revisjonen er en anledning for idrettslaget å vurdere klubbens målsettinger opp mot faktisk situasjon. Med tanke på å sikre bred forankring og engasjement i klubben, burde ideelt sett denne strategiprosessen involvert flere og bredere i klubben. Tidsrammen har dessverre ikke tillatt dette i denne runden. Notatet oppsummerer derfor primært gruppestyrenes innspill til strategiprosessen. Vi har vært invitert av og besøkt alle gruppestyrene. I tillegg har vi sett på relevante dokumenter fra idrettslaget og gruppene, som for eksempel retningslinjer og sportsplaner, samt noe av litteraturen som finnes om klubb utvikling. Det er ikke benyttet referanser til sistnevnte, men det trenede øye vil kjenne igjen poengene fra fagtekstene. Notatet skal bidra til at tenkingen og argumentene som ligger til grunn for ny strategiplan gjøres tydelig og kjent.

Notatet har følgende oppbygging: I det neste avsnittet presenteres organisasjonsplanen for Kjelsås idrettslag. Deretter pekes det på noen generelle informasjons- og koordineringsutfordringer som ligger i en organisasjonsplan som denne, før avsnittet etter presenterer kommentarer til punktene i den utgående strategien. Avslutningsvis pekes det på hva som bør være fokusområder i ny strategiplan.

Gruppestyrene og daglig leder fortjener en stor takk som har tatt dere tid til å komme innspill til dette notatet. Vi håper dere kjenner dere igjen i organisasjonen som beskrives.

Hans Christian Sandlie

Organisasjonsplan

Hovedstyret og gruppene har ulike roller og oppgaver i idrettslaget. I dette avsnittet beskrives organisasjonen i Kjelsås idrettslag (se Fig 1.). Organisasjonen beskrives med utgangspunkt i lovnormen fra Norges idrettsforbund (vedtatt av Idrettsstyret 22. oktober 2015) og Lov for Kjelsås idrettslag (vedtatt av årsmøtet 30. mars 2016). I tillegg har hovedstyret vedtatt etablering av et sportslig utvalg for idrettslaget.

Årsmøtet

- Er Kjelsås IIs høyeste myndighet, og avholdes hvert år innen utgangen av mars måned.
- Behandler årsberetningen til Kjelsås IL og eventuelle gruppeårsberetninger.
- Behandler regnskapet og vedtar budsjettet til idrettslaget. Det fastsetter også medlemskontingent.
- Behandler Kjelsås IIs organisasjonsplan. Planen skal regulere idrettslagets interne organisering og aktivitet.
- Velger hovedstyret med 4 medlemmer og 1 varamedlem. I tillegg velges den enkelte gruppeleder ved navn.
- Velger kontrollkomité med 2 medlemmer og 2 varamedlemmer, samt valgkomité med leder, 2 medlemmer og 1 varamedlem.
- Velger representanter til ting og møter i de organisasjonsledd Kjelsås idrettslag har representasjonsrett eller gir hovedstyret fullmakt til å oppnevne representantene.

Hovedstyret

- Kjelsås IL ledes og forpliktes av hovedstyret, som er idrettslagets høyeste myndighet mellom årsmøtene. Dette innebærer at det er hovedstyret som kan foreta ansettelser og inngå eventuelle andre avtaler som forplikter idrettslaget juridisk. Hovedstyret kan imidlertid gjennom særskilt instruks eller vedtak gi idrettslagets gruppestyrer fullmakt til å forplikte idrettslaget innenfor instruksens/vedtakets rammer.
- Styret skal bl.a.:
 - a) Iverksette årsmøtets vedtak
 - b) Sørge for forsvarlig økonomistyring av hele idrettslaget, samt sørge for tilfredsstillende organisering av regnskaps- og budsjettfunksjonen.
 - c) Etter behov oppnevne komitéer/utvalg/personer for spesielle oppgaver og utarbeide mandat/instruks for disse.
- Styret skal også fastsette en siste frist for avholdelse av årlig møte i gruppene. Når denne fristen settes er det viktig å tenke på at hovedstyret skal ha tid til å gjøre klar sakspapirene til årsmøtet, som skal gjøres tilgjengelig for medlemmene senest en uke før.

Gruppene

- Hver gruppe skal ha et gruppestyre på minst tre medlemmer. Gruppestyret velges på det årlige møtet. Gruppen foreslår kandidater til gruppestyret til valgkomitéen. Eventuelt kan årsmøtet gi hovedstyret fullmakt til å oppnevne gruppestyrer etter forslag på kandidater fra gruppene
- Det enkelte gruppestyre har ansvar for aktiviteten innen «sin» idrett. Gruppestyret er hovedstyrets forlengede arm, og må forholde seg til de vedtak hovedstyret fatter. Gruppene er slik sett et utøvende organ som skal gjennomføre vedtak fra årsmøtet og hovedstyret.

- Hensikten med et gruppestyre er at de skal organisere den daglige aktiviteten i gruppen. De skal utarbeide forslag til planer og budsjett, samt rapportere til hovedstyret (årsmøtet), inkludert regnskap. I grove trekk skal altså gruppestyrene legge forholdene til rette for aktivitet, og hjelpe hovedstyret med oversikt over hva som er planlagt og hva som har skjedd.
- Gruppen avholder et årlig møte før årsmøtet i Kjelsås idrettslag. Det er ikke de samme formelle kravene til et årlig møte på gruppenivå, som det er til årsmøtet i idrettslaget. Etter det årlige møtet i gruppen må forslag til nytt gruppestyre sendes idrettslagets valgkomité.
- Grupper kan ikke inngå avtaler eller representere Kjelsås idrettslag utad uten hovedstyrets godkjenning.

Administrasjon

Administrasjonen skal bistå hovedstyret og gruppene i den daglige driften. I 2017 hadde idrettslaget 234 trenere/utøvere på korttidskontrakter og 18 personer ansatt på faste kontrakter fordelt på ulike stillingsbrøker. De fordeler seg som følger

- Idrettslaget: 3 stillinger
- Allidrett: 1 stilling
- Alpin: 3 stillinger
- Håndball: 3 stillinger
- Fotball: 4 stillinger
- Langrenn: 5 stillinger

Sportslig utvalg

Mandatet til sportslig utvalg er gitt av hovedstyret. Sportslig utvalg består av 7 personer. 5 medlemmer er fast ansatte fra allidrett, alpin, fotball, håndball og idrettslaget, og 2 medlemmer er frivillige fra langrenn og hovedstyret (dette medlemmer leder sportslig utvalg). Utvalget skal følge opp formålet om samarbeid mellom gruppene og gi alle barn best mulig valgmulighet til drive med det de ønsker i idrettslaget.

Valgkomité

Valgkomiteén velges på årsmøtet på fritt grunnlag, etter innstilling fra hovedstyret, og har ansvaret for å legge frem innstilling på kandidater til alle øvrige tillitsverv som skal velges på årsmøtet. Gruppene har forslagsrett.

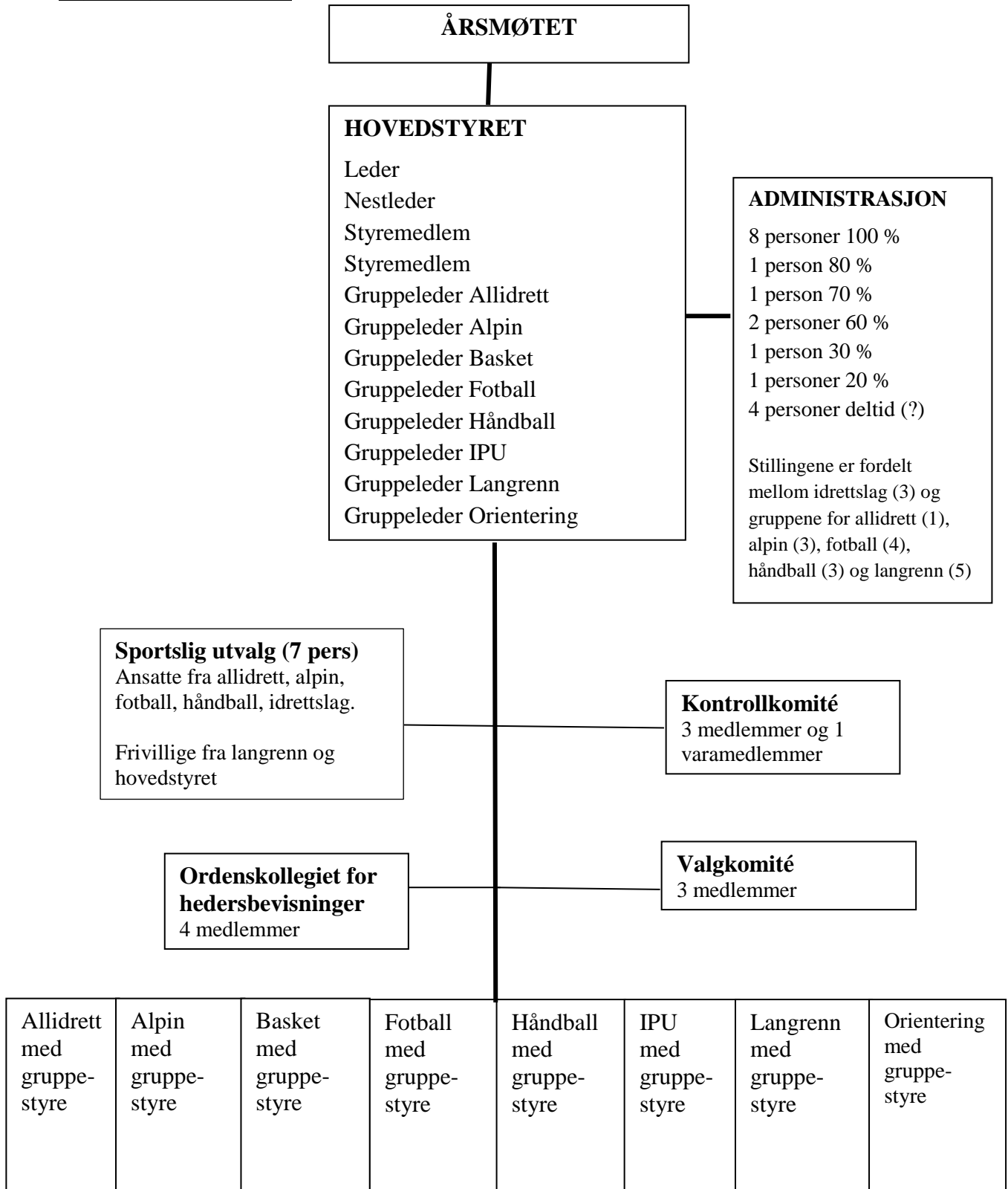
Kontrollkomité

Kontrollkomiteen skal føre tilsyn med Kjelsås idrettslags økonomi. Kontrollkomiteen skal påse at idrettslagets midler er anvendt i henhold til lover, vedtak, bevilgninger og økonomiske rammer, samt at de foretatte økonomiske disposisjoner er i samsvar med idrettslagets lov og beslutninger fattet av årsmøte/ting. Kontrollkomiteen skal videre forsikre seg om at klubbens interne økonomiske kontroll er hensiktsmessig og forsvarlig. Komiteén skal også påse at regnskapsførselen i idrettslaget er pålitelig og at årsregnskap og delrapporter gir et korrekt bilde av idrettslagets drift og finansielle stilling.

Ordenskollegiet

Ordenskollegiet er knyttet til idrettslagets hedersbevisninger og skal godkjenne gullmerket og æresmedlemskap.

Fig.1: Organisasjonskart



Generelle utfordringer i organiseringen av idrettslaget

Koordinering av informasjon og kontroll

Kjelsås idrettslag består av store grupper/miljøer som i stor grad er veldrevne, men som både på grunn av eller til tross for dette kan være vanskelig å koordinere. I enkelte grupper eksisterer det et sterkt ønske om selvstyre over egne aktiviteter, og organisasjonsplanen viser at det er et stort informasjon- og kontrollspenn (både vertikalt og horisontalt i organisasjonen) i Kjelsås idrettslag. Dette gir en risiko for at gruppene lever egne liv og fungerer/opplever seg som særvidrettsklubber, og det krever et sentralt organ med hovedansvar for koordinering av informasjon og oppfølging av vedta. Lovnormen fra Norges idrettsforbund forsøker å motvirke fragmentering av fleridrettslagene ved å pålegge ansvaret for helhetlig drift til idrettslagenes hovedstyre.

Vi finner tydelige tegn på fragmentering i Kjelsås IL. Begrepsbruken av «klubb» og «gruppe» kan i enkelte være utydelig. For eksempel benyttes uttrykk som «klubben er sjef» i gruppens sportsplaner, til tross for at det ikke eksisterer referanser og henvisninger til idrettslagets retningslinjer. Et annet eksempel er bruk av «klubbhåndbok» på gruppenivå. Uten tydelig begrepsbruk og rolleavklaring, vil det være vanskelig å se og forstå klubbens organisering både for utenforstående og blant klubbens egne medlemmer.

Kompleksiteten i klubborganisasjonen gjør det nødvendig å skape felles enighet om hvordan klubbens aktiviteter skal defineres, og hvilke felles mål og verdier som skal gjelde for aktivitetene. Det er viktig å etablere gode holdninger på tvers av gruppene, og på tvers av årganger innad i den enkelte gruppen. Et par av gruppene understreket dette som spesielt viktig, og de mente idrettslaget hadde et stykke igjen før det var i mål på dette området per i dag.

En faktor som både kan bidra til og være et resultat av kompleksiteten i klubben, er manglende informasjon og at de ulike gruppene mangler oversikt over egen rolle og omgivelsene. Dette bekrefter også besøkene i gruppestyrene. Ikke alle var kjent med organisasjonsplanen, retningslinjer og hovedstyret i idrettslaget. Det kom også frem at vedtak fattet i hovedstyret ikke var kjent i gruppestyrene. Når selvforståelsen ikke samsvarer med omgivelsene vil dette bidra til frustrasjon og konflikter. Dette finner vi også flere eksempler på ute blant gruppene.

Gode rutiner for informasjonsflyt er viktig for tillitsbygging, utvikling av regler for samarbeid og problemløsning. Dialog er viktig for å etablere avtaler og forpliktelser på tvers av gruppene, og for å få inn kunnskap fra de ulike gruppens perspektiv. Hovedstyret har et stort ansvar for å følge opp at informasjon flyter og dialog etableres på tvers av gruppene. Det nylig etablerte samarbeidsutvalget oppleves som et godt tiltak for å sikre noe av dialogen om sportslige aktiviteter på tvers av gruppene. Samtidig gis det uttrykk for at informasjonsrutinene mellom hovedstyret og gruppestyrene kan bli bedre. Manglende informasjon og tydelighet fra hovedstyret bidrar til en form for mistillit mellom gruppene, der den enkelte gruppe er usikker på hvordan de bidrar til helheten og i hvilken grad de får noe igjen for innsatsen. Det kan for eksempel virke som om kommunikasjon om bruk og utnyttelse av idrettslagets fellesarealer på Grefsen stadion har vært mangelfull, noe som har vært en kim til konflikt mellom ansatte med ulik gruppetilhørighet.

Idrettslaget og gruppene

Gruppene organiserer idrettslagets daglige aktiviteter, og hovedstyret har ansvaret for å koordinere at bredden og sammensetningen i aktivitetstilbudet er i tråd med idrettens og klubbens retningslinjer. Gruppelederne har en sentral rolle som bindelendet mellom idrettslaget og gruppene.

Gruppelederne er mellomledere med en dobbeltrolle i hovedstyret. Som medlemmer av hovedstyret, er de på den ene siden beslutningstakere med ansvar å sikre en helhetlig og effektiv drift av idrettslaget innenfor retningslinjene til NIF og årsmøtet. På den annen siden har de som ledere av gruppestyrene også en viktig rolle som tilretteleggere og utførere av hovedstyrets vedtak. De skal sikre medvirkning og informasjonsgrunnlaget for disse vedtakene på gruppens vegne. Denne dobbeltrollen kan i noen tilfeller være vanskelig å balansere, og gruppeledernes rolleforståelse vil være avgjørende med hensyn til hvor helhetlig og koordinert aktivitetstilbudet til idrettslaget er. Som hovedstyremedlem har gruppelederne et ansvar for at aktivitetstilbudet i alle gruppene er i tråd med verdiene og retningslinjene til idrettslaget.

Gruppestyrene er hovedstyrets forlengede arm, og de får sin myndighet i tråd med instruksjoner og vedtak som er fattet i hovedstyret eller årsmøtet. De skal også utarbeide forslag til planer og budsjett, men gruppestyrene har utover dette ingen reell makt. Beslutningsmyndigheten ligger hos årsmøtet og hovedstyret. Med utgangspunkt i samtaler med gruppestyrene, ansatte, foresatte og trenere, kan man imidlertid få inntrykk av at kunnskap om maktfordelingen i idrettslaget ikke er godt nok kjent eller ignoreres. For eksempel ser det ut til at gruppens planverktøy ikke er presentert og vedtatt i hovedstyret, slik at tolkningen av idrettslagets retningslinjer overlates til gruppene. Dette betyr at hovedstyret fraskriver seg ansvaret for en helhetlig koordinering av aktivitetene, samt at gruppene mangler legitimitet for sine planer.

Gitt idrettslagets sammensetning av ulike grupper med særinteresse for egne aktiviteter, ligger det i kortene at idrettslaget fra tid til annen vil kunne oppleve konflikter mellom gruppene. Potensialet for konflikter er naturligvis størst i grenseskillene mellom gruppene som har utøvere som ønsker å kombinere flere idretter. I grenseskillene kan det oppstå gråsoner og motstridende interesser, som fører til uenigheter, mistillit og manglende samarbeid. Det er særlig tre grenseskiller som ser ut til å være av stor betydning; 1) faglige grenseskiller kan krysses og skape konflikter om hvordan utfordringer skal forstås og løses (f.eks. utøvernes treningshverdag og -rutiner), 2) funksjonelle grenseskiller kan bli uklare og skape usikkerhet omkring ansvar og arbeidsdeling mellom gruppene (f.eks. ansvar for koordinering av aktivitetene), samt 3) økonomiske grenseskiller kan forstyrres og det kan bli konflikter om hvem som har «rett» på ulike tilbud (f.eks. tidspunkter eller arenaer for disse aktivitetene; FEST vs HEST og Allidrett vs Lek med ball). Hvordan idrettslaget løser disse vil være avgjørende for tillit og legitimitet mellom gruppene. I lovnormen fra Norges idrettsforbund ligger det at hovedstyret skal være det sentrale organet som sikrer koordinering og helhetlig tenkning langs slike grenseskiller. Skal hovedstyret i Kjelsås IL fylle denne rollen, bør det løfte slike problemstillinger frem på sine møter og utøve sin myndighet tydeligere.

Kompetansebygging

Kompetanse og kompetansebygging vil være basis for både klubb- og talentutvikling. I et så stort idrettslag som Kjelsås, kan potensialet for stordriftsfordeler være betydelig. Kjelsås er en stor klubb med bred kompetanse fra ulike idretter. Dette kan sannsynligvis

utnyttes bedre. Selv om innholdet i de ulike aktivitetene kan være ulik, kan likevel formen med hensyn til pedagogikk, hvordan man kombinerer tilbudet for ambisiøse med mindre ambisiøse utøvere, bredde versus topp etc. være mulig å lære av hverandre. Det ligger med andre ord et potensiale i å etablere møteplasser og samarbeidsformer, der idrettslaget kan bygge erfaringer og kompetanse på tvers av gruppene. Flere av gruppene sitter i dag på god trenerkompetanse innenfor sin idrett. Alpin har for eksempel en trener som har høstet anerkjennelse utenfor idrettslaget, håndball har en trener som også er ansatt på Wang Toppidrett og langrenn har så langt vi har kunne avdekke en god tilnærming med hensyn til å balansere kompetansen mellom profesjonelle og frivillige trenere. Videre har basketgruppen i de siste årene har fått frem tre norgesmestere på gutte- (G97) og jentesiden (J00), mens håndballgruppen har hatt lag i norgestoppen på jente- og guttesiden i 2000-årgangen. Så vidt vi har forstått, har det vært lite kunnskapsdeling i kjølvannet av disse sportslige suksessene. Dette handler imidlertid ikke bare om å dele suksesshistoriene, men også om negative erfaringer. Eksempel her kan være erfaringer med hensyn til frafall. Kjelsås idrettslag mangler i dag et juniorlag på guttesiden i fotball. Erfaringene fra prosessene som ligger til grunn for denne situasjonen kunne vært bedre evaluert og delt.

Det generelle inntrykket er altså at gruppene ofte jobber med parallelle problemstillinger, selv om problemstillingene substansielt kan virke helt forskjellige. Dette gir muligheter for større samarbeid og kunnskapsutvikling enn idrettslaget maktet i dag. Kjelsås idrettslag har et potensiale til å bli en ledende klubb med hensyn til kunnskap og kompetanseutvikling.

Frivillighet versus profesjonalisering

Økte krav til idrettslaget, blant annet som følge av eksterne krav og forventninger, har bidratt til flere ansatte. Ansatte kan gjøre det enklere å kommunisere og koordinere aktiviteter på tvers av gruppene, siden de har mer tid og er mer tilgjengelige. Kommunikasjon kan slik sett ha blitt bedre i idrettslaget de senere årene. Forutsetningen for et slikt samarbeid er likevel at det eksisterer en kultur for samarbeid, der gruppene har et sett felles verdier og holdninger.

Profesjonalisering av idrettslag kan også være problematisk. Flere ansatte gir idrettslaget et stort arbeidsgiveransvar og det endrer organisasjonsstrukturen. Dette ansvaret er det viktig å ta på alvor og etablere en effektiv klubbdrift. Idrettslaget må avklare ulike roller mellom de ansatte for å få de ansatte til å trekke i samme retning, samt redusere dobbeltarbeid og potensielle konflikter. Med mange ansatte blir det også større behov for idrettslaget å tenke på personalpolitikk og psykososialt arbeidsmiljø. Vi er for eksempel gjort kjent med at det har oppstått og eksisterer konflikter mellom ansatte tilhørende ulike grupper. Hovedstyret har et ansvar for å tilrettelegge for en mer profesjonell organisering av idrettslagets ansatte. Dette bør blant annet gjøres gjennom standardkontrakter i idrettslaget, der idrettslagets arbeidsgiveransvar tydelig framgår og hvilke retningslinjer som gjelder for ansettelsesforholdet. Videre bør det etableres en organisasjonsstruktur for de ansatte der ulike roller er klart definert. Arbeidsgiveransvaret og rolleavklaringer vil være viktig for å forhindre og løse eventuelle konflikter som kan oppstå.

Profesjonaliseringen legger også press på medlemsdemokratiet i klubben. Selv om Norges idrettsforbunds og idrettslagets lov setter klare begrensninger med hensyn til hvilke oppgaver ansatte kan settes til, kan tidspress på frivillige likevel føre til at fristelsen blir for stor til at man flytter sentrale oppgaver over til de ansatte (f.eks. deltakelse i ulike utvalg og komitéer). Ved å overføre oppgaver til ansatte fjerner man også deler av denne myndigheten og

innflytelsen fra klubbens medlemmer. I tillegg står man i fare for at de ansatte kontrollerer arbeidsoppgaver de selv utfører. Idrettslaget og gruppene må med andre ord ha et bevisst forhold til arbeids- og funksjonsdelingen i organisasjonen.

Profesjonelle trenere kan i noen tilfeller innebære et større press for at idrettsaktivitetene skal vris mot trenernes egne preferanser og ambisjoner om å oppnå resultater ved å kun trene de mest øvede. Dette krever at idrettslaget er tydelig på sine verdier og engasjerer trenere som deler disse verdiene.

Profesjonalisering bidrar også til kostnader. Idrettslaget må med andre ord ha et bevisst forhold til utfordringene knyttet til dette og eventuelt økte treningsavgifter.

Profesjonalisering av idrettslagets aktiviteter kan også påvirke frivilligheten og foreldrenes engasjement rundt aktivitetene. Dette kan være både positivt og negativt, men idrettslaget bør være bevisste på disse sammenhengene.

Kulturelle føringer og stivhengighet

Klubb utvikling og gjennomføring av en mer helhetlig strategi vil innebære noen mindre og noen større endringer i den eksisterende organiseringen av idrettslaget. På noen områder bør idrettslaget og hovedstyret endre dagens praksis og innføre nye rutiner for koordinering. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at slike endringer ikke kommer av seg selv. Som mange andre organisasjoner, vil også Kjelsås idrettslag være preget av ulike former av institusjonell treghet og faktorer som kan hindre institusjonell endring. Et begrep det ofte refereres til er stivhengighet. Folk liker vaner som skaper forutsigbarhet og trygghet. Når vi stilles overfor nye tanker der kostnadene knyttet til å endre atferd anses som for store eller for usikre, så foretrekker vi gjerne å fortsette med eksisterende og utprøvde aktiviteter. Dette innebærer at forsøk på å innføre nye retningslinjer og nye arbeidsmetoder ofte vil møte motstand: «slik har vi alltid gjort det her». Organisasjonen står i fare for å stivne i gamle handlingsmønstre og tankesett, uavhengig av om dette er hensiktsmessig med hensyn til endrede interne og eksterne omgivelser. For å endre tilstivnede mønstre er det viktig å etablere tydelige retningslinjer det jobbes med kontinuerlig.

Idrettslaget har en lang historie med sterk lokal forankring. Dette gir klubben en kulturell bagasje som kan nyttiggjøres i ulike sammenhenger. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på utfordringene som ligger i lokale forhold med tette sosiale og familiære bånd. I noen situasjoner kan slike bånd være til hinder for gode og uhildede løsninger. Idrettslaget bør være bevisste på slike sosiale bindinger når det setter sammen ulike komitéer og utvalg.

Klubbens utvikling er avhengig av fornyelse gjennom nye tanker og krefter. Rekruttering av nye frivillige til ulike oppgaver i idrettslaget er med andre ord en sentral oppgave. Bydelen har de senere årene opplevd befolkningsvekst og stor tilflytting av nye mennesker. Det bør jobbes aktivt med rekruttering av en bredt sammensatt gruppe av frivillige og tillitsvalgte.

Klubb utvikling er krevende og tar tid. Det er en kontinuerlig prosess som må balansere behovet for fornyelse og nyrekruttering med hensynet til kontinuitet. Det er viktig å åpne opp på klubbkulturen for nye idéer og mennesker, men idrettslaget må også ta vare på de som har viet lang tid til klubben og som sitter på klubbens kulturelle bagasje.

Kommentarer til punktene i utgående strategi

For enkelhetens skyld har vi organisert innspillene omkring dagens situasjon ut fra satsingsområdene i den utgående strategien. I tillegg har vi lagt til et avsnitt med andre utfordringer, der vi har samlet innspill som ikke direkte faller inn under de øvrige områdene.

Klubben i lokalmiljøet

- Klubben er synlig. Dette er viktig, siden lokalbefolkningen er grunnlaget for både medlemsutviklingen og frivilligheten i klubben. Videre er det viktig for å etablere og opprettholde gode relasjoner til lokale sponsorer og givere.
- For alpingruppa er det viktig å minne om at «lokalmiljøet» strekker seg utover delbydelen. De er det er det primære treningstilbudet for store deler av Oslo øst.

Medlemsutvikling

- Denne er forholdsvis stabil, men utviklingen er ulike i de ulike gruppene. Nedgangen i langrenn og fotball veies opp av oppgang i allidrett, alpin, basket og håndball.
- Frafallsproblematikk (14-20 år) er viktig for alle gruppene. Dette ble understreket som et spesielt ansvar for idrettslaget i fotballgruppen.
- Det forventes stor medlemsvekst i kjølvanntet av nybygging av boliger i bydelen.

Anlegg

- Gruppene opplever stort press på treningsflatene, spesielt hallidrettene. Enkelte grupper leier treningsflater utover arealene klubben disponerer i dag.
- Viktig å utnytte eksisterende treningsflater bedre enn det gjøres i dag. For eksempel disponerer fotball treningsflater som står tomme på mange tidspunkter. Med tanke på at idrettslaget ikke eier egne treningsanlegg, kan mangelfull bruk i verste fall bidra til at idrettslaget mister disponeringen av disse treningsflatene.
- Internt er det også stort press på fellesarealene på Grefsen stadion. F.eks. mellom alpin og fotball på klubbhuset og utearealene her, samt mellom gruppene med hensyn til bruk av stadionhallen. Her kreves det en tydeliggjøring av at dette er fellesarealer, samt etablere klare retningslinjer for felles bruk av disse arealene.
- «Idrettskolen» er en satsing som ikke kommer skikkelig i gang, siden det mangler treningsflater for dette.

Idrettsfilosofi

Sportslige/strategiske planer:

- Dette er det mest sentrale og utfordrende punktet i en strategisk plan for et fleridrettslag. Det er her konfliktene ofte oppstår. Skal klubben tas på alvor med hensyn til bredde og allsidighet, krever dette en større grad av tydelighet og oppfølging sentralt i idrettslaget.
- Sportsplanene er sentrale styringsverktøy og alle gruppene skal ha flerårige sportsplaner. Alpin, fotball, håndball og langrenn har slike planer. Dette mangler imidlertid for basket.
- De sportslige planene varierer med hensyn til hvordan de viser til idrettslagets visjon og retningslinjer. Alpin har for eksempel lagt inn klubbens visjon, verdier og retningslinjer uredigert i egen sportsplan, mens fotball ikke har noen referanse til idrettslaget utover at klubben ble etablert i 1913.

- Gruppene sportsplaner har stor betydning for hvordan idrettslagets idrettsfilosofi blir kjent og praktiseres i gruppene. Som følge av dette ble det foreslått at gruppene sportsplaner bør presenteres og godkjennes av hovedstyret, ikke bare gruppestyrene. På denne måten vil gruppene virksomhet forankres i idrettslagets helhetlige tenking, og hovedstyret vil kunne sikre kontroll med hensyn til om gruppene planer er i tråd med idrettslagets retningslinjer. Dette vil også bidra til at gruppene gir legitimitet til hverandres sportsplaner.
- Klubben må ta større ansvar for hvordan gruppene skal se ut, spesielt med hensyn til allsidighet. Situasjonen mellom fotball og øvrige gruppe oppleves som «en liten krig».

Bredde og allsidighet:

- De fleste gruppene understreker at det er viktig å samkjøre aktivitetene for barnas og ungdommens skyld. Det bør etableres mer fleksibilitet og samarbeid mellom gruppene (påstartet med SU, men dette tar tid å etablere og opprettholde). Eksempelvis foreslås tydelige årshjul og retningslinjer for aktivitetene i idrettslaget.
- Utfordringer knyttet til ulike holdninger i gruppene med hensyn til allsidighet pekes på i de fleste gruppene. Det er spesielt fotballen som skiller seg fra de øvrige gruppene holdninger. Her er det også verdt å merke at idrettslagets retningslinjer om å tilrettelegge for allsidighet for utøvere under 16 år var ukjent i fotballgruppa.
- Det gis eksempler på at utøvere har opplevd «press» fra fotballgruppa med hensyn til å velge idrett, og det kan synes som om det er en motvilje mot koordinering av flere aktiviteter (dette kom også til uttrykk i årets SU-møte som ble arrangert på Grefsen skole).
- Det oppfordres til å etablere årshjul sentralt i idrettslaget for aktivitetene i de ulike gruppene.
- Det nye SU har vært bra. Gir en felles plattform for et bedre samarbeid på tvers av gruppene. Denne plattformen bør videreutvikles og opprettholdes. Holdningsendringer og kultur tar tid å skape.
- Enkelte grupper (f.eks. alpin) er veldig tydelige på idrettslagets verdier og henviser i enkelttilfeller utøvere og foreldre til andre idrettslag, dersom de ikke innordner seg idrettslagets og gruppens verdier. De argumenterer for at dette sikrer en større harmoni innad i gruppen og idrettslaget over tid.
- Noen grupper har større utfordringer enn andre mht trener tilgang. Andre grupper er flinke på å kurse frivillige.
- Fotball har etablert tilbud mot barn under skolealder. Dette har tidligere vært allidrettens «målgruppe». Her har det vært en utvikling uten en tydelig diskusjon og vedtak i idrettslaget. Det er med andre ord uklart om det er en bevisst tenkning som ligger til grunn her.
- Innføring av treningsavgift for hele året, istedenfor sesongavgifter, gjør det vanskelig å velge for den enkelte. Dette bør både årsmøtet og hovedstyret ha et bevisst forhold til.
- Idrettslaget oppfordrer til samarbeid utover klubben. De gruppene som har slikt samarbeid rapporterer om gode erfaringer. F.eks. Håndball med Stabæk og langrenn med Rye sykkelklubb, Nydalen orientering, Nordre Aker O2 og friidrett.
- Idrettslaget bør tenke gjennom om det skal ha en tydeligere kommunikasjon med foreldre om ansvar for å balansere treningsmengden til barna.
- Idrettslaget har et uttalt mål om først og fremst sikre breddeaktivitet av god kvalitet og være åpen for elitesatsing på et sunt økonomisk grunnlag. Selv om det ligger implisitt i målsettingen, burde det likevel tydeliggjøres at elitesatsing ikke bør skje på bekostning av breddeaktivitetene. Det er altså ikke bare det økonomiske grunnlaget som begrenser idrettslagets elitesatsing.

Frafall:

- Noen av gruppene pekte på viktigheten av å jobbe med frafall i ungdomsidretten. Dette er også fremhevet som en strategisk satsning for idrettslaget. Det er likevel ikke tydelig hvordan gruppene jobber med hensyn til denne målsettingen om å redusere frafall i aldersgruppen 14-20 år, og hvordan slike målsettinger påvirker aktivitetstilbudet til disse gruppene.

Antidoping:

- Det er uklart om hovedstyrets vedtak om en antidopingpolitikk for idrettslaget er fulgt opp i gruppene. I noen grupper var dette vedtaket ikke kjent, mens andre grupper hadde etablert eller var i ferd med å etablere rutiner.

Drift

- Det jobbes i stor grad godt i gruppene og økonomien i idrettslaget/gruppene ser ut til å være god.
- Behov for tydeliggjøring av daglig leders rolle.
- Behov for tydeliggjøring av retningslinjer og mandater til ulike utvalg og komitéer.
- Vurdere om IT-løsningene i idrettslaget er gode nok
- Sterk vekst i antall ansatte. Dette er en kime til konflikter, noe det ikke synes å ha vært tatt godt nok hensyn til.
- Idrettslaget må ha et tydeligere organisasjonskart og en personalpolitikk. Det er eksempler på konflikter blant de ansatte som ikke har vært godt nok løst. Hovedstyret bør vurdere om daglig leder har den nødvendige støtten og mandatet til å ta tak i konflikter med ansatte.
- Viktig å motvirke fragmentering med etablering av gode møtearenaer og samarbeidsformer på tvers av gruppens ansatte
- Oppfølging og rapporteringsrutinene mellom hovedstyret og gruppene må forbedres
- Alpingruppa bruker brukerundersøkelser aktivt overfor sine medlemmer. Dette ble også gjennomført tidligere i fotballgruppa. Kan muligens vurderes sentralt i idrettslaget.

Økonomi og marked

- Ønskelig med fellessponsorer. De mindre gruppene opplever at de ikke har kapasitet til å innhente sponsormidler.
- Felles utstyrsavtale for idrettslaget, slik at utøverne får en felles identitet og utstyr kan brukes på tvers av gruppeaktivitetene.
- Sammenhengen mellom frafall og tap av kontingenter og treningsavgifter bør muligens bevisstgjøres.

Annet

- Gruppene har stort arbeidspress og frykter økte arbeidsoppgaver fra hovedstyret. Dette må tas på alvor.
- Bedre oppfølging av retningslinjene for hedersbevisningene eller kutte ut alle eller noen av utmerkelsene. Idrettslaget har i enkelttilfeller ikke tildelt hedersbevisninger til

lag som har blitt norgesmestre og det er uklart praksis i forhold til administrative utmerkelser. Det kan se ut til at det er etablert en praksis der hovedstyrets tildelingsrutiner har forvekslet gruppenes forslagsrett med forslagsplikt.

- Bør vurdere om idrettslaget skal hedre prestasjoner på nasjonalt nivå, mens gruppene etablerer egen heder for lokale og regionale prestasjoner

Fokusområder i ny strategiplan

Dette notatet oppsummerer innspill og vurderinger av dagens situasjon i Kjelsås idrettslag. Notatet peker ikke på et behov for store endringer med hensyn til fokusområder i ny strategiplan. Disse bør primært justeres ut fra oppnådde eller endrede målsettinger. Derimot peker notatet på et behov for at den nye strategiplanen bør innlemme nye punkter med hensyn til drift og administrativ organisering i klubben. I denne sammenheng er tydeliggjøring av roller og ansvar i idrettslaget viktig. Videre bør det jobbes med rapporteringsrutiner, informasjonsflyt og samarbeid mellom hovedstyret og gruppene og mellom gruppene.

Felles verdier og retningslinjer er viktig i et stort idrettslag som Kjelsås IL, både internt og eksternt. Det vil si i samhandlingen mellom frivillige, ansatte og tillitsvalgte, samt i idrettslagets representanters møte med omverdenen (f.eks. foreldre, sponsorer o.l.), bør fellesverdiene i idrettslaget prege samhandlingen. Idrettslagets verdier bør være en ryggmargsrefleks, der alle vedtak og aktiviteter vurderes i forhold til om de vil styrke eller svekke Kjelsås IIs omdømme.

Kjelsås idrettslags verdier er tuftet på bredde og allsidighet. Disse verdiene er sentrale for å bygge en sunn og trygg klubbstruktur. Forutsetningen er at alle som er engasjert i idrettslaget har kunnskap om hva som gjelder og er innforstått med hva dette betyr for hver enkelt gruppe og person. Felles forståelse for verdier og målsettinger vil være en utfordring i en stor klubb som Kjelsås, og holdningsskapende arbeid en prosess som tar lang tid å etablere og opprettholde. Det er viktig å innarbeide ord til handling; å daglig gjøre slik man er blitt enige om. Skal en verdi ha en reell betydning internt og utad er klubben nødt til å bruke tid på å bestemme hva verdien betyr i praksis. Frivillige og ansatte i idrettslaget bør gå gjennom øvelser med gjenkjenning av situasjoner og kjente utfordringer for at de skal ha virkning og effekt. Hva betyr verdien for oss som gruppe, for meg, for deg og for oss som idrettslag?

«Klubben er sjef!» er en sentral norm for helhetlig drift av idrettslag. Det innebærer at klubben og hovedstyret må ta det ansvaret dette innebærer. I arbeidet med dette notatet har det kommet frem at fragmentering preger organiseringsstrukturen i Kjelsås idrettslag, og konfliktlinjer har vært kjent over tid og blitt en del av klubbens kultur. Hovedstyret er ansvarlig for den daglige driften av idrettslaget, og det har slik sett et stort ansvar for å tydeliggjøre sitt ståsted og benytte tilgjengelige virkemidler ivareta idrettslagets autoritet. Det er alvorlig når frivillige, tillitsvalgte og ansatte i offentlighet snakker mot idrettslagets verdier og retningslinjer. For ansatte er dette i realiteten et brudd på lojalitets- og lydighetsplikten overfor arbeidsgiver, som i ytterste konsekvens kan medføre oppsigelse. For tillitsvalgte kan tilsvarende lojalitetsbrudd innebære at valgkomitéen orienteres og oppfordres til å sette sammen gruppestyrer og hovedstyret som sikrer helhetlig drift av idrettslaget.

Klubben må også forholde seg mer aktivt til de senere årenes profesjonalisering av idrettslaget. Profesjonalisering innebærer større grad av seriøsitet med hensyn til arbeidslivets spilleregler og strengere krav til koordinering og organisasjonsstruktur. Dette bør blant annet gjenspeiles i en tydelig organisasjonsplan for administrasjonen, der arbeidsgiveransvaret til

idrettslaget tydeliggjøres og retningslinjer for arbeidsforholdet konkretiseres. Dette dreier seg ikke bare om en bedre struktur for imøtekomme potensielle konflikter, men også for å sikre at idrettslagets verdier følges opp i alle grupper av idrettslaget. Ved eventuelle konflikter mellom gruppestyrer og hovedstyret må styringslinjen i idrettslaget være klart for den ansatte.