



# NFFs HANDLINGSPLAN 2008-2011





# NFFs HANDLINGSPLAN 2008-2011





## INNHOOLD

1. Innledning ..... s. 7
2. Overordnede føringer ..... s. 8
3. Breddefotball ..... s. 13
4. 2. div. menn og 1. div. kvinner ..... s. 27
5. Spillerutvikling ..... s. 28
6. Toppfotball ..... s. 32
7. Organisasjon ..... s. 40
8. Økonomi og finansiering ..... s. 43

Foto: Bjørn Sigurdson  
SCANPIX





# 1. INNLEDNING

På Forbundstinget i Hamar i mars 2008 vedtok vi denne handlingsplanen etter en bred prosess i alle deler av organisasjonen. Handlingsplanen er vårt viktigste styringsredskap, og består av overordnede mål, strategier og virkemidler for norsk fotball de neste fire årene. Denne planen, som er en videreføring av handlingsplanen for 2004-2007, viser helheten i norsk fotball, der alle ledd er gjensidig avhengig av hverandre, fra bredde til topp.

Handlingsplanen skal danne grunnlag for konkrete aktivitetsplaner for breddefotballen i de enkelte fotballkretsene, og kan også brukes av klubbene i deres planlegging. På den måten jobber alle mot samme mål, selv om virkemidlene kan variere i forhold til lokale behov og utfordringer.

En viktig strategi for breddefotballen er å skape gode klubbmiljøer, som er pådrivere for å få etablert flere og bedre fotballanlegg, slik at stadig flere barn, unge og voksne kan delta i fotballaktiviteter i sitt nærmiljø. Blant de mange tusen som spiller fotball er ambisjonene ulike. Noen trives med å ha fotball som et morsomt fritidstilbud, mens andre har spesiell interesse og forutsetninger for å utvikle seg til toppspillere. I denne planen beskriver vi hvordan vi skal legge til rette for at så mange som mulig får et trenings- og kamptilbud som er tilrettelagt for at de skal kunne få den utviklingen de ønsker.

For toppfotballen er en av målsettingene at våre landslag skal prestere på øverste internasjonale nivå. Det innebærer kvalifisering til mesterskap, og for kvinnenes del; mål om medaljer. Når dette skrives pågår det et omfattende strategiarbeid for toppfotballen på herresiden, som skal bidra til å klargjøre krav og konsekvenser i forhold til målsettingen om å være blant de 15 beste fotballnasjonene i Europa for klubb- og landslag.

Jeg håper at alle, på alle plan i organisasjonen, bruker handlingsplanen aktivt, og bidrar med sitt til at felles mål blir nådd i løpet av perioden!

Vennlig hilsen  
**Sondre Kåfjord**  
fotballpresident

## 2. OVERORDNEDE FØRINGER

### NFFs VISJON

Vår visjon er fotballglede, muligheter og utfordringer for alle.

Det innebærer i praksis at:

- Fotballen skal være åpen og inkluderende.
- Ingen skal stenges ute, uansett sosial eller kulturell bakgrunn, kjønn, funksjonshemming, alder, seksuell orientering eller av andre usaklige grunner.
- Alle skal kunne få et tilbud tilpasset:
  - eget ferdighetsnivå
  - egne ønsker
  - egne ambisjoner
  - eget behov
- Vår organisasjon skal preges av trivsel, glede og fellesskap.
- Våre aktiviteter skal bygge på verdier som:
  - respekt
  - toleranse
  - likeverd
  - solidaritet
- En grunnleggende forståelse av viktigheten og nødvendigheten av et tett og godt samspill mellom topp- og breddefotballen.

### FOTBALL-LINJEN ER FØRENDE FOR NFFs FOKUS

Fotball-linjen er den sentrale organisasjonslinjen for all aktivitet i norsk fotball

- Spillere – Lag – Klubber – Fotballkretsene – NFF sentralt – UEFA – FIFA.

Dette innebærer at organisasjonens hovedfokus er gitt – og at all aktivitet internt og eksternt skal understøtte at det oppnås resultater i forhold til fotball-linjen.

### NFFs KJERNEVIRKSOMHET

- NFF skal jobbe for at klubbene kan gi så mange som mulig et best mulig aktivitetstilbud i sitt nærmiljø.
- NFF skal gi unge spillere som ønsker å utvikle seg til toppspillere, et så godt faglig tilbud som mulig.
- NFF skal legge forholdene til rette for en positiv utvikling av toppfotballen, både for klubb og landslag.
- NFF skal forvalte organisasjonens verdier, vedtatte lover og regler på en måte som sikrer fotballens uavhengighet og selvstyre.

### NFFs HOVEDMÅL

- NFF skal ha et tilbud til alle som ønsker å spille fotball ut fra sine ønsker, behov og ambisjoner – og tilbudene skal gi trivsel og utviklingsmuligheter for den enkelte.
- Toppfotballen skal utvikles slik at det oppnås gode resultater på internasjonalt nivå.





## ORGANISASJONSPRINSIPPER OG – VERDIER SOM ER FØRENDE FOR NFF

Organisasjonen skal arbeide i henhold til følgende grunnleggende organisasjonsprinsipper:

- Deltakelse og involvering, ved at medlemmer og andre interessenter skal ha mulighet til å delta i beslutningsprosesser.
- Lovstyring, ved at styringen av organisasjonen skal være objektiv og forutsigbar, og skje på bakgrunn av vedtatte lover og regler.
- Åpenhet, gjennom at organisasjonen skal være åpen for innsyn, både i forkant og i etterkant av beslutninger.
- Tilbakemeldinger, ved å legge til rette for dialog, og svare på henvendelser i rimelig tid.
- Demokrati, likebehandling og inkludering, gjennom å sikre at alle medlemmer og interessenter blir behandlet på en rettferdig og ikke-ekskluderende måte, i henhold til demokratiske prinsipper.
- Effektivitet, ved at medlemmenes behov blir håndtert ved optimal bruk av tilgjengelige ressurser.
- Ansvarlighet, ved å ta ansvar for egne beslutninger og gjerninger overfor de som måtte berøres, samt vise økonomisk og miljømessig ansvarlighet.
- Fair Play er en grunnleggende verdi i fotballen og skal gjennomsyre aktiviteten på alle nivå. NFF skal jobbe aktivt mot enhver form for mobbing og rasisme, og jobbe aktivt for verdier som respekt og forståelse i hele organisasjonen.

## PREMISSER FOR HANDLINGSPLANEN

- Klubbene er aktivitetsleddet, og hovedrollen til NFF sentralt og fotballkretsene er å legge til rette for størst og best mulig aktivitet i klubbene.
- Organisasjonen bygger på forståelsen av solidaritet som prinsipp i forholdet mellom topp og bredde, noe som bl.a. kommer til uttrykk gjennom økonomiske fordelingsmekanismer.
- Toppfotball og breddefotball har ulike utfordringer og krever ulike tiltak, men det er flere skjæringspunkter, og en stor grad av gjensidig avhengighet. NFF som organisasjon må derfor tenke helhet, og samspillet mellom toppen og bredden må videreutvikles. Samspillet kommer spesielt til uttrykk på områdene:
  - Fotballens totale aktivitetsomfang som grunnlag for rekruttering av toppspillere.
  - Spiller- og talentutvikling.
  - 2. divisjon menn og 1. divisjon kvinner.
  - Anleggsutvikling.
  - Lover og regler som tilrettelegger for et godt samspill, som f.eks. overgangssystemet.
  - Seriesystemet.
  - Toppklubbens publikumsoppslutning.
- NFFs relasjoner til andre idretter skal kjennetegnes ved respekt og samarbeidsvilje.

## PRIORITERINGER I PLANPERIODEN

### BREDEFOTBALLEN

- **Aktivitetsutvikling** – primært å legge til rette for aktivitetsformer som stimulerer til mer og bedre aktivitet, samt god opplæring på alle nivåer i fotballen. Rekruttering av flere jenter, samt å beholde flere aktive lenger, er spesielt prioritert.
- **Klubbutvikling** – primært organisasjonsutvikling med sikte på kompetanseheving gjennom utdanning i klubbene.
- **Anleggsutvikling** – primært å bygge gode hverdagsanlegg for barn og unge (kunstgressbaner og ballbinger).

## SPILLERUTVIKLING

- Sikre at unge spillere med ambisjoner, i alderen 13-16 år, får tilrettelagt trenings- og kampmuligheter med tanke på framtidig rekruttering til norsk toppfotball.
- Sikre at spillere i alderen 17-21 år får en spisset oppfølging i hverdagen, og får tilrettelagt trenings- og kampmuligheter med tanke på framtidig rekruttering til norsk toppfotball.

## SPILLERUTVIKLING ALDERSBESTEMTE LANDSLAG

- Utvikle flest mulig aktuelle spillere til våre A-landslag.
  - Utvikle spillere til norsk og internasjonal toppklasse – med tanke på fotballferdighet, fysiske ressurser samt innstilling og vilje.
- |                  |   |
|------------------|---|
| • G/J15          | Spille kamper på internasjonalt nivå.   |
| • G/J17 og G/J19 | Kvalifisere seg til mellomrunden hvert år, og en gang til sluttspillet for hvert av lagene i løpet av perioden. |

## LANDSLAG

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| • A-landslaget, menn      | Delta i VM-sluttspillet i 2010.        |
| • A-landslaget, kvinner   | Medalje i OL 2008, EM 2009 og VM 2011. |
| • U21-landslaget, menn    | Delta i sluttspill i 2009 og 2011.     |
| • U23-landslaget, kvinner | Vinne Åpent Nordisk Mesterskap.        |

## TOPPKLUBBER, MENN

- Være blant de 15 beste på UEFAs klubbranking.
- Ett lag skal kvalifisere seg til Champions League hvert år.
- To lag skal kvalifisere seg til gruppespillet i UEFA-cupen hvert år.
- 10 spillere med bakgrunn i norske klubber, skal spille i klubber i de fem største ligaene i Europa, og spille minimum 50 prosent av offisielle kamper.
- 10 prosent årlig publikumsvekst i Adeccoligaen.

## TOPPKLUBBER, KVINNER

- Vinne Europacupen.
- Få etablert en langsiktig og bæredyktig klubborganisasjon, gjennom aktiv bruk av klubblisensen som utviklingsverktøy.
- Utvikle det totale toppfotballproduktet for kvinner, med sportslig utvikling som basis.

## ORGANISASJON OG ØKONOMI

- NFF skal til enhver tid være en organisasjon som bidrar effektivt i tilretteleggingen av klubbenes aktiviteter på ulike områder.
- NFF som organisasjon skal ha et best mulig økonomisk fundament med en gradvis egenkapitaloppbygging, som muliggjør satsing i tråd med de samlede langsiktige målsettinger og strategier.
- Fotballen skal søke anerkjennelse for sitt enorme lokalsamfunnsarbeid og betydning for gode nærmiljø, og jobbe for å finne offentlig finansiering til daglige ledere i breddeklubber, slik at forholdene kan legges enda bedre til rette for frivillig arbeid.



Foto: Yngve Håavik

## 3. BREDEFOTBALL

### FIRE MÅLGRUPPER

- Barnefotball (6-12 år)
- Ungdomsfotball (13-19 år)
- Voksenfotball (fra 3. divisjon menn, 2. divisjon kvinner og nedover)
- Funksjonshemmede

Breddefotballen er den del av NFFs virksomhet som skal sørge for at alle som ønsker å spille fotball får et godt tilbud. Det viktigste er å ha gode aktivitetstilbud for alle målgrupper, og utvikling av disse er sentralt både i forhold til mengde og kvalitet.

Med utgangspunkt i fotballens breddeformel Trygghet + Mestring = Trivsel, skal breddefotballen først og fremst kjennetegnes ved at:

- den er inkluderende
- den gir et tilbud som er tilpasset alder, ferdighet og ambisjoner
- den skaper trivsel og glede for den enkelte og for omgivelsene

Fotballklubbene er i sentrum for dette arbeidet, fordi det er her aktiviteten gjennomføres. Fotballkretsenes primæroppgave er å legge forholdene best mulig til rette for de ulike målgruppene innen breddefotballen i tett samspill med klubbene.

### TRE PRIORITERTE OMRÅDER I BREDEFOTBALLEN

I handlingsplanen prioriteres følgende tre områder:

- **Aktivitetsutvikling** – primært å legge til rette for aktivitetsformer som stimulerer til mer og bedre aktivitet, samt god opplæring på alle nivåer i fotballen. Rekruttering av flere jenter, samt å beholde flere aktive lenger er spesielt prioritert.
- **Klubbutvikling** – primært organisasjonsutvikling med sikte på kompetanseheving gjennom utdanning i klubbene.
- **Anleggsutvikling** – primært å bygge gode hverdagsanlegg for barn og unge (kunstgressbaner og ballbinger).

### AKTIVITETSUTVIKLING

Hovedmål

- Skape mer og bedre aktivitet i klubbene.
- Gi alle et godt fotballtilbud i sitt lokalmiljø.
- Gi et tilbud tilpasset ulike behov.

Resultatmål

- Barnefotball (6-12 år)
  - 5 prosent vekst i antall utøvere pr. år for gutter.
  - 10 prosent vekst i antall utøvere pr. år for jenter.
- Ungdom (13-19 år)
  - 5 prosent vekst i antall utøvere pr. år for gutter.
  - 10 prosent vekst i antall utøvere pr. år for jenter.

- Voksne
  - 5 prosent vekst i antall utøvere pr. år, både for kvinner og menn.

#### Strategier

- Arbeide for at femmer- og syverfotball skal få samme status som elleverfotball for ungdom og voksne i klubbene.
- Legge til rette for en omfattende aktivitet med smålagsspill på alle nivåer.
- Vektlegge differensiering i aktivitet og trening ut fra ønsker, behov og interesse.
- Stimulere klubbene til å etablere rene jentelag fra 6/7 års alder.
- Stimulere klubbene til å etablere kontakt med grunnskole for etablering av fotballaktivitet i SFO.
- Tilby Futsal som spillform i alle fotballkretsene.
- Arbeidet prioriteres særlig innenfor to områder:
  - Beholde flere ungdommer og voksne lenger i organisasjonen.
  - Rekruttere flere jenter.

### BARNEFOTBALL (6-12 ÅR)

#### Hovedmål

- Gi så mange barn som mulig et fotballtilbud og en fotballopplevelse preget av trygghet, mestring og trivsel gjennom både trening og kamp, samt deltakelse i sosiale og trygge lag- og klubbmiljøer.

#### Strategier

- Arbeide for at alle klubber følger NFFs retningslinjer for barnefotball.
- Utvide fotballaktiviteten der interessen er stor og der virksomheten drives på barnas premisser.
- Legge opp til at mest mulig av aktiviteten skjer i barnas nærmiljø.
- Øke fokus på smålagsspill.
- Legge forholdene bedre til rette for å rekruttere flere jenter.
- Fremme økt deltakelse blant barn, uavhengig av kulturell bakgrunn.

#### Virkemidler

- Informere om barnefotballens verdigrunnlag gjennom klubbesøk fra fotballkretsene.
- Tilrettelegge for mer smålagsspill i nærmiljøet.
- Gi alle like muligheter – alle bør derfor spille tilnærmet like mye.
- Etterstrebe jevnbyrdighet i trening og kamp.
- Gjennomføre kretsserier og aktivitetsturneringer uten tabeller og kåring av vinnere.
- Vurdere å innføre femmerfotball som primærspill også for gruppen 11-12 år.
- Vurdere å innføre treerfotball som primærspill for aldersgruppen 6-8 år.
- Samarbeide med andre idretter i klubben, slik at barn som ønsker det gis mulighet til å kunne delta i flere idretter.
- Gi alle jenter som ønsker å spille fotball et tilbud i nærmiljøet og la jenter spille på rene jentelag der det er mulig.
- Arbeide for at det skal være minst én kvinnelig leder rundt alle jentelag.
- Stimulere til ferdighetsutvikling med ball.
- Sørge for at behovet for bil minimaliseres ved å motivere til at barn og foreldre i størst mulig grad kan sykle og gå til trening og kamp. Der bil må brukes, bør samkjøring skje.



Foto: Morten Holm / SCANPIX

## UNGDOMSFOTBALL (13-19 ÅR)

### Hovedmål

- Gi så mange ungdommer som mulig et fotballtilbud preget av trygghet, involvering og trivsel. Spillerne skal gis mulighet til å velge ut fra egne ønsker, motiv og behov, i sosiale og trygge lag- og klubbmiljøer.

### Strategier

- Legge forholdene til rette for at ungdom gis innflytelse og medbestemmelse i utformingen av aktiviteten.
- Gi et godt tilbud til alle, uavhengig av ferdighetsnivå og ambisjoner.
- Gi unge spillere med spesielle forutsetninger, ferdigheter, innstilling og vilje muligheter til å kunne utvikle sitt potensial over tid.
- Øke fokus på smålagsspill, og motivere klubbene om å tilby både femmer- og syverfotball som spillform på lik linje med elleverfotball.
- Arbeide for å rekruttere og beholde flere gutter og jenter.
- Fremme økt deltakelse fra alle ungdommer, uavhengig av kulturell bakgrunn.
- Jobbe for at det skal være minst en kvinnelig leder rundt alle jentelag.

### Virkemidler

- Informere om ungdomsfotballens ulike behov og særegenheter gjennom klubbetilkjøp fra fotballkretsene.
- Gi tilpassede og varierte tilbud på ungdommens premisser.
- Benytte spillerinvolvering og medbestemmelse for å avklare mål, organisering og inndeling av lag.
- Vurdere å innføre syverfotball som primærspill også for gruppen 13-14 år.
- Innføre fleksible ordninger for sammensetting av lag - bl.a. basert på alder.
- Gi muligheter for å kombinere fotball med skole og andre aktiviteter.
- Tilby kamptilbud som er tilpasset ungdommens behov i regi av krets og klubb.
- Øke mulighetene og tilbudene for femmer- og syverfotball som spillform.
- Sette seg bedre inn i ungdoms kulturelle bakgrunn for å stimulere til økt inkludering.
- Tilrettelegge for mer smålagsspill.
- Stimulere til ferdighetsutvikling med ball.

## VOKSENFOTBALL (FRA 3. DIV. MENN, 2. DIV. KVINNER OG NEDOVER)

### Hovedmål

- Gi et godt tilbud til de som systematisk vil vektlegge prestasjonsutvikling, men også til de som vil spille fotball for mosjonens skyld, samt for "her og nå" - opplevelsen i forhold til engasjement og glede, i sosiale og trygge lag- og klubbmiljøer.
- Gi et godt tilbud innenfor Futsal i regi av fotballkretsene.
- Gi et tilbud til vennelag for å fremme fotballaktivitet og glede ved deltakelse i fotballspillet.

### Strategier

- Skape økt forståelse for balansen mellom prestasjonsutvikling og positiv "her og nå" -opplevelse.
- Tilrettelegge for serie- og turneringstilbud innenfor Futsal.
- Tilrettelegge for et bedre tilbud av uformelle kamp- og turneringsarrangementer.
- Vektlegge den sosiale rammen rundt alle arrangementer.

### Virkemidler

- Få breddeklubbene til å vurdere egen virksomhet og hvilke premisser og føringer de bør legge til grunn for aktiviteten.
- Gjøre det tradisjonelle divisjonssystemet mer fleksibelt og lokalt forankret.
- Utvikle et fornuftig samarbeid mellom senior- og ungdomsavdelingen i klubbene.
- Utvikle et større mangfold av kamptilbud og arrangementsformer, herunder øke femmer- og syverfotball tilbudet som en motivasjonsfremmende aktivitet.
- Tilby tilpassede kamptilbud i regi av krets og klubb.
- Innføre seriespill og turneringer innenfor Futsal.
- Planlegge og gjennomføre tiltak rundt fotballkampene som fremmer tilhørighet, trivsel og fellesskap.

## FOTBALL FOR FUNKSJONSHEMMEDE

### Hovedmål

- NFF vil gi mennesker med funksjonshemming mulighet til å være fysisk aktive, utvikle ferdigheter både fotballmessig og sosialt, samt få en identitet og tilhørighet i et sosialt miljø i fotballklubben.

### Strategier

- Inkludere funksjonshemmede på alle nivåer i organisasjonen.

### Virkemidler

- Etablere kamptilbud i alle fotballkretsene.
- Tilpasse treningstilbud for å fremme lagtilhørigheten.
- Gi funksjonshemmede spillere tilbud om ordinært medlemskap og deltakelse i klubbens tilbud.
- Gi tilbud om ulike utdanningsopplegg innenfor fotballtilbud for funksjonshemmede.

## KLUBBUTVIKLING

### Hovedmål

- Klubbene skal ha riktig og tilstrekkelig kompetanse i forhold til å skape god aktivitet, og bidra til utvikling av sitt lokalsamfunn.

### Resultatmål

- Alle klubbene skal i løpet av planperioden ha minimum ett klubbeseøk fra fotballkretsen med oppfølging innenfor aktivitetsutvikling og utdanningstiltak.
- 10 prosent økning i utdanningsaktiviteten i klubbene per år.
- Øke kvinneandelen på trenerkurs til 30 prosent.

### Strategier

- Utvikle klubbene til å bli mer funksjonsdyktige i å legge til rette for en god klubbidentitet, og en koordinert virksomhet for alle lag og spillere i klubbene.
- Utvikle klubbene og fotballanleggene for å skape et positivt miljø for god aktivitet, sosialt samvær og utdanning.
- Utvikle lederrollen mot et sterkere sportslig fokus – da det er ledernes/styrets ansvar å legge strategier for klubbens arbeid, foreta prioriteringer og engasjere trenerne på ulike nivåer.



Foto:  
Svein Ove Ekornesvåg  
SCANPIX



- Utvikle og bevare den frivillige innsatsen i klubbene og motivere flere dyktige personer til å ta tillitsverv.
- Sikre en god struktur og organisering i klubbene.

#### Virkemidler

- Gjennomføre klubbesøk fra kretsen, med fokus på aktivitet, utdanning- og utviklingstiltak.
- Iverksette gode utviklingsprosesser i breddeklubbene, og tilrettelegge for flere utdannings- og utviklingstiltak i klubbene.
- Utvikle gode informasjonskanaler for å bedre informasjonsflyten mellom krets og klubb, og internt i klubbene.
- Formidle betydningen av å ha sentrale funksjoner i klubborganisasjonen, spesielt trenerkoordinator og utdanningskoordinator.
- Klargjøre valgkomiteenes oppgave og funksjon.
- Bistå de store breddeklubbene i arbeidet med utvikling av en daglig leder-funksjon.
- Utarbeide samfunnsregnskap som viser fotballens betydning for nærmiljø og lokalsamfunn.

#### FELLES UTDANNINGSSTRATEGI FOR DOMMERE, LEDERE OG TRENERE

Utdanningsstrategien skal, i tillegg til å virke kompetansehevende, forbedre evnen til handling for dommere, ledere og trenere.

Utdanning omfatter langt mer enn tradisjonelle kurs, temakvelder, impulsquelder, seminarer, erfaringsutveksling, praktisk utprøving og diskusjoner, selvstudier, utviklingsarbeid, utviklingsprosesser og informasjonsmøter.



NFFs énkveldskurs innenfor klubbmotivering og klubbutvikling er sentrale startopplegg for alle klubber. Utgangspunktet for all utdanning er: "Spilleren i sentrum - Laget i fokus - Klubben i hjertet!"

#### Hovedmål

- Alle som har funksjoner i klubben skal tilbys utdanning som gir nødvendig kompetanse for å gjennomføre og utvikle fotballaktiviteten.
- Sentrale funksjoner i klubarbeidet skal vektlegges, og mest mulig av utdanningen skal gjennomføres i klubben.

#### Strategier

- Skape forståelse for nytteverdien av fotballutdanning.
- Prioritere informasjon og markedsføring av utdanningstilbudene.
- Gjøre klubben til aktivitetsstedet, møtestedet og utdanningsstedet i sitt nærmiljø.
- Gjøre alle aktører innenfor fotballen bevisst på betydningen av Fair Play, og dommerens rolle og funksjon.
- Arbeide for økt utdanningsvirksomhet blant jenter og kvinner.

#### Virkemidler

- Tilby enkle startopplegg med vekt på informasjon, bevisstgjøring og motivasjon.
- Ha fleksible utdanningstilbud med kurs for alle målgrupper.
- Utvikle samarbeidet mellom trenere, ledere, spillere og dommere.
- Skolere gode "selgere" i kretsene, som kan motivere for ulike énkveldskurs, direkte inn mot den enkelte klubb.
- Opprette, skolere og pleie instruktørkorps i kretsen, i forhold til de enkelte kurstilbud.

- Gjennomføre mest mulig av utdanningen i den enkelte klubb.
- Gjennomføre egne kurs for jenter og kvinner.

## UTDANNING AV DOMMERE I KLUBBENE

### Hovedmål

- Sikre norsk breddefotball et tilstrekkelig antall dommere ved å rekruttere flest mulig og beholde disse lengst mulig.
- Gi dommere med ambisjoner gode utviklingsmuligheter.

### Resultatmål

- Utdanne minst 6.000 klubbdommere hvert år
- Utdanne minst 1.000 rekrutteringsdommere hvert år
- Ha tilgjengelig minst 4.000 kretsdommere hvert år
- Jobbe aktivt for at minimum 20 prosent av alle nye dommere er kvinner

### Strategier

- Gjøre "inngangen" til dommergjerningen enklere.
- Følge opp dommerne bedre, spesielt de første tre årene, for å beholde flere dommere over tid.
- Utvikle og følge opp dommere med ambisjoner og talent.
- I sterkere grad inkludere dommerne i fotballfamilien, på linje med trenere, ledere og spillere.

### Virkemidler

- Etablere gode fadderordninger for oppfølging av nye dommere.
- Øke andelen som tar klubbdommerkurs til å fortsette sin dommerkarriere med å ta rekrutteringsdommerkurs.
- Oppnevne talentgrupper i alle fotballkretsene som legger forholdene til rette for de med ambisjoner.
- Utdanne kvalifiserte instruktører til alle nivåer innen dømming.
- Oppnevne en dommeransvarlig i alle klubber.
- Tilrettelegge for at spillere, ledere, trenere og andre klubbmedlemmer kan velge dømming som alternativ.
- Markedsføre dommergjerningen inn mot klubber, lag, skoler, etc.
- Gjennomføre egne kurs for jenter og kvinner.
- Gjennomføre Fair Play-kampanjer rettet mot alle aktører i breddefotballen.
- Arrangere klubbdommerkurs i forbindelse med cuper og turneringer.

## UTDANNING AV LEDERE I KLUBBENE

### Hovedmål

- Utvikle og utdanne ledere med god nok kompetanse til å ivareta alle lederfunksjoner i klubben.
- Utdanne og rekruttere ledere som vektlegger det sportslige tilbudet, og som arbeider for god organisering og utvikling på alle nivåer.

### Resultatmål

- Alle kretser skal gjennomføre minst 10 enkeltmoduler innenfor lederutdanning pr. år.
- Øke antall deltakere på enkveldskurs med 10 prosent pr. år.
- Øke kvinneandelen på lederkurs med 10 prosent pr. år.

## Strategier

- Arbeide for at klubbledere prioriterer lederutdanning.
- Videreutvikle det eksisterende lederutdanningstilbudet.
- Arbeide for å engasjere flere kvinner i klubbene.
- Legge til rette for at lederfunksjonen i klubbene skal være så enkel og oversiktlig som mulig.

## Virkemidler

- Informere om lederrollens innhold og betydning.
- Klubbutviklere i kretsene.
- Fokuserer på viktigheten av lederutdanning ved klubbetilknytning.
- Markedsføre eksisterende kurstilbud.
- Ha gode og oppdaterte kurs og kompetansetiltak tilgjengelig.
- Gjennomføre egne kurs for jenter og kvinner.

## UTDANNING AV TRENERE I KLUBBENE

### Hovedmål

- Utdanne et tilstrekkelig antall aktivitetsledere og trenere for å tilfredsstille behovet for aktivitet, trivsel, opplæring og utvikling.
- Stimulere til en større kvinnerekuttering på alle nivå i trenerutdanningen.
- Sikre at alle fotballag har en aktivitetsleder/trener med trenerutdanning som står i forhold til målgruppen han/hun er ansvarlig for.

### Resultatmål

- Utdanne minimum 5.000 personer hvert år i delkurset "Aktivitetslederkurs - barnefotball".
- Utdanne minimum 2.500 Trener 1-trenere hvert år.
- Utdanne minimum 200 Trener 2-trenere hvert år.
- Øke kvinneandelen på trenerkurs til 30 prosent.

## Strategier

- Skolere, og pleie, kretsens instruktørkorps.
- Arbeide for at alle klubber skal forstå betydningen av å engasjere en trenerkoordinator.
- Vurdere tiltak for å få med flere jenter og kvinner som aktivitetsledere og trenere.

## Virkemidler

- Videreutvikle et nettverk av instruktører på alle plan i trenerutdanningen.
- Benytte spillerutviklere og instruktører i sonekorpset i kretsene som en integrert del av trenerutdanningen.
- Samarbeide med ledere for å få økt fokus på utdanning og tilrettelegging av det sportslige tilbudet i klubbene.
- Gi faglig påfyll til tidligere utdannede trenere ved ulike etterutdanningstiltak.
- Engasjere trenerkoordinator i klubbens barne- og ungdomsavdelinger.
- Gjennomføre tiltak der trenere og dommere møtes og samarbeider for å skape bedre forståelse og respekt for hverandres funksjoner.
- Gjennomføre egne kurs for jenter og kvinner.
- Kontinuerlig utvikling av innhold og antall kurs i trenerutdanningen.



Foto: John Terje Pedersen  
Dagbladet / All Over Press

## ANLEGGsutvikling

### Hovedmål

- Gi alle som vil spille fotball tilgang til gode, og mange nok, anlegg, til trening, kamp og egenorganisert aktivitet – både ute og inne.

### Resultatmål

- Bygge minimum 100 kunstgressbaner hvert år i handlingsplanperioden.
- Bygge minimum 300 ballbinger hvert år i handlingsplanperioden. På lang sikt er målet å nå 4.000 ballbinger, og alle skoler bør ha minst én ballbunge i skolegården.

### Strategier

- Tre anleggs kategorier skal prioriteres:
  - Kunstgressbaner
  - Ballbinger
  - Enkle nærmiljøanlegg for barn og unge. Ulike anleggstyper innenfor kategorien nærmiljøanlegg (balløkker, ballplasser, etc.)
- NFF sentralt og fotballkretsene skal arbeide for best mulig rammebetingelser for anleggsutvikling, slik at klubbene kan bygge flest mulig hverdagsanlegg for barn og unge i nærmiljøene.
- Idrettsrådene spiller en sentral rolle i planlegging og gjennomføring av anleggsbygging. Kretsene og klubbene må derfor i samarbeid sørge for at fotballen er representert i idrettsrådene i alle kommuner.

### Strategi kunstgress

- Fotballkretsene skal, i samarbeid med klubbene, dokumentere behovet for kunstgressbaner, gjennom regionvise planer for baner, med og uten undervarme.
- Anleggsplanene skal brukes i arbeidet med å påvirke idrettsråd, kommunepolitikere og administrasjon til å ta de foreslåtte kunstgressbanene inn i kommunens delplaner for idrett og friluftsanlegg, og prioritere disse.

### Virkemidler

- Fotballkretsen og klubbene kan i samarbeid:
  - Dokumentere behovet gjennom antall lag og spillere i klubben/nærområdet.
  - Presentere behovet for anlegg, og fordelene med kunstgress, for Idrettsrådet – forankre planen i Idrettsrådet.
  - Gjennomføre møter med politisk og administrativ ledelse i kommuner, hvor representanter fra NFF sentralt, fotballkretsen og Idrettsrådet deltar. Presentere behovet for anlegg og fordelene med kunstgress.
  - Tydeliggjøre overfor klubbene hvilke støtteordninger som finnes gjennom spillemidlene.
  - Følge opp med møter med kommuneadministrasjonen og idrettsrådet for ytterligere forankring av planen. Sørge for at den inkluderes i kommunedelplanen.
  - Benytte NFFs kompetanse og priskalkyler som er utviklet gjennom andre prosjekter.
  - Fremheve at NFFs kunstgressstrategi bygger på fleksibilitet i forhold til spilleflater, spesielt med hensyn til kombinasjon av ellever-, sjuer- og femmerbane.
  - Understreke at undervarme må koordineres av overordnet organisasjonsledd med tanke på en samlet regional løsning. Det vil være urealistisk å bygge alle kunstgressanlegg med undervarme p.g.a. store investerings- og driftskostnader.

- Skape oppmerksomhet rundt etablering og åpning av kunstgressbaner. Fremheve den positive betydningen for ubegrenset brukstid, lave drifts- og vedlikeholdskostnader i forhold til brukstid og banens sentrale plass i klubbens aktivitet og for egenorganisert aktivitet.

### Strategi ballbinger

- Fotballkretsene og klubbene skal i samarbeid dokumentere behovet for ballbinger og aktivt påvirke:
  - idrettsråd
  - kommunepolitikere
  - kommuneadministrasjon
  - skoleadministrasjon
  - den enkelte skole
  - borettslag
  - utviklere av boligprosjekter
- Klubbene bør ta initiativ overfor næringslivet for å få de med på et spleiselag.

### Virkemidler

- Fotballkretsene og klubbene kan i samarbeid:
  - Presentere ballbingene som en god og funksjonell anleggstype for egenorganisert fysisk aktivitet i lokalmiljøet for:
    - idrettsråd
    - kommunepolitikere
    - kommuneadministrasjon
  - Dokumentere behovet gjennom antall lag og spillere i nærområdet.
  - Påvirke skolemyndighetene til å bygge ballbinger.
  - Påvirke utbyggere av boligområder til å ta med ballbinger i planleggingen av alle nye boligprosjekter.
  - Få borettslag til å bygge ballbinger som et viktig tilbud for barn og unge.
  - Tydeliggjøre overfor klubbene hvilke støtteordninger som finnes gjennom spillemidlene.
  - Jobbe for at Kultur- og kirkedepartementet opprettholder støtteordningen fra spillemidlene til nærmiljøanlegg.
  - Ta initiativ overfor private bedrifter for å få disse med på et spleiselag for bygging av ballbinger - sammen med kommunen.
  - Skape oppmerksomhet rundt etablering og åpning av nye ballbinger - fremheve den positive betydningen.

### Strategi enkle nærmiljøanlegg

- Fotballkretsene og klubbene skal gjennom samarbeid dokumentere behovet for enkle nærmiljøanlegg, og aktivt påvirke Idrettsråd, kommunepolitikere og -administrasjon til å planlegge mer allsidig utnyttelse av arealene i forbindelse med nye og eksisterende anlegg.

### Virkemidler

- Presisere den positive effekten av kunstgress i forhold til antall brukstimer og kvalitet.
- Fremheve fleksibiliteten i forhold til banenes størrelse.
- Fremheve andre idretters muligheter for bruk av slike anlegg.
- Skape oppmerksomhet rundt etablering og åpning av nærmiljøanlegg.
- Fremheve den positive betydningen for allsidig egenorganisert aktivitet.

Foto:  
Sara Johannessen/  
SCANPIX







## 4.2. DIVISJON MENN OG 1. DIVISJON KVINNER

### Målgruppe

- Klubber med lag i 2. divisjon menn og 1. divisjon kvinner.

### Hovedmål

- Påvirke klubbens og lagets utviklingsmuligheter gjennom analyse av status i klubben, kombinert med god utvikling av klubbens viktigste områder.
- Sette realistiske mål over en definert tidsperiode, samt klargjøre konsekvenser og tiltak for å nå disse.

### Strategier

Sette i gang prosesser i klubbene med tanke på å utvikle og forankre:

- Idretts- og treningskultur i forhold til kravene på høyere nivå.
- Muligheter, retningslinjer og tiltak for opplæring og trening av utøvere i forhold til kravene på høyere nivå.
- Treningsforhold og treningsfasiliteter i forhold til kravene på høyere nivå.
- Medisinsk støtteapparat og øvrige støttefunksjoner i forhold til kravene på høyere nivå.
- Organisering, administrasjon, markedsaktiviteter og økonomi i forhold til kravene på høyere nivå.
- Samarbeid mellom junioravdeling og A-lag.
- En grundig analyse og planlegging av utviklingsområder i egen klubb.
- En erkjennelse av at målet om å nå opp i toppfotballen nås gjennom systematisk planlegging og arbeid, herunder økonomisk styring og kontroll.
- Godt forhold til naboklubber og skole, for å utvikle et samarbeid begge parter kan dra nytte av.

### Virkemidler

- Bruke NFFs utviklingsprogram som et hjelpemiddel for egen klubb.
- Søke hjelp og skoloring for å gjennomføre en analyse- og planleggingsfase i eget lag og egen klubb.
- Benytte referansemåling som grunnlag for videre utvikling.
- Involvere andre grupperinger i klubben, spesielt ungdomsavdelingen for å avklare framtidige mål.
- Benytte erfaringsmateriale om kravene for å nå toppfotballen.
- Etablere utviklingsprosjekter med særlig fokus på sportslig og organisatorisk utvikling.
- Ta initiativ til, samt følge opp mulige samarbeidsprosjekter med naboklubber og skoler det er hensiktsmessig å ha et nært forhold til.

## 5. SPILLERUTVIKLING

### MÅLGRUPPER

- Spillerutvikling 13-16 år hvor hovedansvaret ligger hos kretsene.
- Spillerutvikling 17-21 år hvor hovedansvaret ligger hos toppklubbene.
- Spillerutvikling – aldersbestemte landslag hvor ansvaret ligger hos NFF sentralt.

Spillerutvikling er en viktig del i vårt arbeid, for over tid å skape resultater for toppfotballen.

For å videreutvikle dette arbeidet må det være et godt samspill mellom toppklubber, breddeklubber, kretser, forbund og skoler.

Til grunn for dette samspillet må vi ha gode treningsfasiliteter og kompetanse hos de trenerne og lederne som skal bidra til å utvikle spillerne.

Spesielt på herresiden er vi avhengig av å utvikle spillere til internasjonalt toppnivå som er interessante for toppklubber i Europa, både for å generere ressurser til norsk fotball gjennom salg, og for å forbedre landslagets prestasjoner.

### SPILLERUTVIKLING 13-16 ÅR

#### Målgruppe

- Jenter og gutter i alderen 13-16 år som har spesiell interesse, og forutsetninger, for å utvikle seg som fotballspillere.

#### Hovedmål

- Sikre at unge spillere med ambisjoner får tilrettelagt trenings- og kampmuligheter, med tanke på framtidig rekruttering til norsk toppfotball.

#### Strategier

- NFF skal være oppdatert på ledende prinsipper for ferdighetsutvikling i aldersgruppen 13-16 år – ved jevnlig å måle seg mot og lære av de beste.
- Videreutvikle en felles forståelse, prioritering, tydeliggjøring og gjennomføring av de mest sentrale føringene for spillerutvikling.
- Prioritere ferdigheter og holdninger i opplæring og trening.
- Tilrettelegge for mer fotballaktivitet gjennom hele året for de som ønsker det (NFF, krets, klubb).
- Spille flere kamper på utfordrende nivå både i klubb-, sone- og kretssammenheng.
- Utdanne flere trenere til aldersbestemte lag i både krets og klubb.
- Hovedansvaret for unge spillere på kretslagsnivå som spiller i Toppserien bør ligge på klubbnivå, men arbeidet skal skje i tett samarbeid med spillerutvikler i krets.

#### Virkemidler

- Forbund, krets og klubb skal engasjere trenere med erfaring og kompetanse til å ta seg av målgruppen og gi dem nødvendig oppdatering og utdanning.
- Klubb og krets skal gjøre hverdagen så optimal som mulig for målgruppen gjennom samordning av skole, trening, kamp og andre aktiviteter.

- Vektlegge utvikling av ferdigheter og holdninger.
- Engasjere spillerutviklere i fotballkretsene, med kompetanse i utvikling av unge spillere
- Kartlegge, skolere og følge opp unge spillere med gode forutsetninger over tid i et forpliktende samarbeid mellom NFF sentralt, kretser og klubber.
- Klubben skal sørge for at gode enkeltspillere får et mest mulig utfordrende trenings- og kamptilbud, for eksempel gjennom turneringer med god internasjonal motstand.
- Innføre NM for J16 og G16.

## SPILLERUTVIKLING 17-21 ÅR

### Målgruppe

- Spillere som er tatt ut på aldersbestemte landslag, eller ligger tett opp mot dette nivået.

### Hovedmål

- Sikre at denne gruppen spillere får en spisset oppfølging i hverdagen og får tilrettelagt trenings- og kampmuligheter med tanke på framtidig rekruttering til norsk toppfotball.

### Strategier

- Gi et individualisert opplegg i forhold til ståsted.
- Skolehverdagen ivaretas opp mot fotballens krav.
- Hovedansvaret for unge spillere på kretslagsnivå som spiller i Toppserien bør ligge på klubbnivå, men arbeidet skal skje i tett samarbeid med spillerutvikler i krets.

### Virkemidler

- Toppklubbene har egne spillerutviklere som følger opp helheten i hverdagen, samt en som bør kunne bistå i forhold til skolearbeid.
- Tett samarbeid mellom klubb og landslagstrenerne.
- Toppklubbene må ha god dialog med breddeklubber med denne kategorien spillere, og samarbeide, til beste for spilleren.
- Gjøre hverdagen så optimal som mulig for målgruppen gjennom samordning av skole, trening, kamp og andre aktiviteter.
- Innføre NM for kvinner junior.

## SPILLERUTVIKLING - ALDERSBESTEMTE LANDSLAG

### Målgruppe

- Gutter 15 - 19 år
- Jenter 15 - 19 år

### Hovedmål

- Utvikle flest mulig spillere som kan være aktuelle for våre A-landslag.
- Utvikle spillere til norsk og internasjonal toppklasse – med tanke på fotballferdighet, fysiske ressurser samt innstilling og vilje.

### Resultatmål

- G/J15 Spille kamper på internasjonalt nivå.
- G/J17 og G/J19 Kvalifisere seg til UEFA-turneringer hvert år. I løpet av perioden skal lagene kvalifisere seg til EM-sluttspill minst én gang.

## Strategier

- Legge til rette for god påvirkning og matching for de aldersbestemte landslagsspillerne på tiltak, og i klubbhverdagen.
- Legge et konkret utviklingsløp for enkeltspillere, hvor spillerutviklings- og landslagstiltak er koordinert med klubben.
- Samarbeide med utdanningsinstitusjoner og Forsvaret, slik at en koordinert toppfotballutvikling kan planlegges og realiseres.
- Bevisstgjøre betydningen av god og utfordrende matching for målgruppen, samt oppfordre klubben til å matche unge spillere internasjonalt, og på seniornivå.
- Gjennom aldersbestemt landslagsforum skape en felles forståelse av hvordan det skal jobbes med spillerne for å oppnå prestasjonsforbedringer og resultatmål.

## Virkemidler

- Systematisk kartlegge aktuelle spillere.
- Spille flest mulig kamper mot gode motstandere - primært i form av turneringsspill.
- Landslagenes "slik spiller vi" - synliggjør hvordan lagene opptrer på banen.
- I toppklubber, menn, skal det være ansatt to spillerutviklere på heltid, for å følge opp alderen 13-21 år internt. De skal samarbeide med kretsene om eksterne spillere i aldersgruppen 13-16 år.
- Samarbeide med toppklubbene på kvinnesiden ved i større grad å benytte landslagstrenerens kompetanse til sportslig utvikling av både spillere, trenere og klubbmiljøer.

Foto: Terje Bendiksby / SCANPIX







Foto: Sara Johannessen / SCANPIX

## 6. TOPPFOTBALL

### MÅLGRUPPER

- A-landslagene, menn og kvinner
- U21-landslaget, menn, og U23-landslaget, kvinner
- Toppklubber, menn
  - Tippeligaen
  - Adeccoligaen
- Toppklubber, kvinner
  - Toppserien

NFF ønsker å øke egne og andres kunnskap, gjennom faktabasert "beste praksis"-analyse av de beste i Europa. Dette vil gjøre oss i stand til å vite hvor vi står på alle områder, og dermed kunne sette oss riktige mål. Dette gir oss stor grad av trygghet og vi blir bedre i stand til enhver tid å prioritere riktig i forhold til hvor vi bruker ressurser.

Aktører i toppfotballen er viktige rollemodeller, og betydningen av Fair Play er derfor spesielt stor for denne gruppen. NFF skal derfor jobbe aktivt med å fremme viktigheten av Fair Play i toppfotballen.

### LANDSLAG

#### Mål

- A-landslaget, menn: Delta i VM-sluttspillet i 2010.
- A-landslaget, kvinner: Medalje i OL 2008, EM 2009 og VM 2011.
- U21-landslaget, menn: Delta i sluttspill i 2009 og 2011.
- U23-landslaget, kvinner: Vinne Åpent Nordisk Mesterskap.

#### Strategier

- Optimalisere forberedelsene til lagenes kvalifiserings- og sluttspillkamper, gjennom å tilrettelegge for best mulig treningsforhold, samt prioritere matching mot de beste.
- Være i forkant av, og ledende, i utviklingen innenfor toppidrettskultur, kampforberedelse, kampanalyse og restitusjon.



## Virkemidler

- NFF skal sammen med toppklubbene klargjøre kompetansebehovet innen:
  - Treningsmengde og -kvalitet.
  - Ferdighets- og spillestilutvikling.
  - Støttefunksjoner.
- NFF skal sammen med klubbene sikre gode prosesser ved utarbeidelse av terminlister, gjennom å ivareta partenes ulike behov og balansere disse.
- NFF skal etablere et treningsanlegg i nærheten av Oslo.
- Videreutvikle internasjonale turneringer for alle våre landslag – øke kamptallet mot de beste.
- NFF skal gjennom aktivt samspill med andre nasjonale forbund og aktuelle internasjonale klubbmiljø sikre et fotballrelatert referansenivå. Ved behov også benytte relevant kompetanse fra andre fagmiljøer i arbeidet.
- Bidra til etablering av en årlig 4-nasjoners turnering for de beste europeiske landslagene for kvinner.
- Spesielt for Toppserien:
  - Videreutvikle den vedtatte kravspesifikasjonen for landslagsspillere i forhold til treningsmengde, kamphverdag og fysiske krav etc.
  - Landslagstrenerne skal bidra til å utvikle gode treningsmiljøer i Toppserieklubbene.

## TOPPKLUBBER MENN - SPORT

### Resultatmål

- Være blant de 15 beste på UEFAs klubb ranking (egen strategiprosess).
- Ett lag skal kvalifisere seg til Champions League hvert år.
- To lag skal kvalifisere seg til gruppespillet i UEFA cupen hvert år.
- 10 spillere med bakgrunn i norske klubber, skal spille i klubber i de fem største ligaene i Europa, og spille minimum 50 prosent av offisielle kamper.
- 10 prosent årlig publikumsvekst i Adeccoligaen.

### Strategier

- Være best på å ivareta humankapitalen, for å oppnå en kontinuitet på ledernivå.
- Stimulere tidligere spillere til å fortsette karrieren også utenfor banen.
- Øke kompetansen i alle ledd i klubbene, gjennom å hente impulser/lære av andre kompetansemiljøer, og internasjonale toppklubber (sport/administrasjon).



- NFF må videreutvikle klubblicensen som virkemiddel i tett og forpliktende samarbeid med klubbene.
- Sikre bedre kvalitet på treningsfasilitetene.
- Prioritere spillerutvikling i aldersgruppen 13-21 år.

#### Virkemidler

- Gjennomføring av "beste praksis"-analyse – hvor er vi gode/hvor må vi utvikle oss - som grunnlag for best mulig beslutninger framover.
- Sikre gode diskusjonsarenaer og bruke dem aktivt i forhold til ulike fagmiljø.
- Arrangere Toppfotballseminar hvert år.
- Toppklubbene må ha to spillerutviklere på heltid for alderen 13-21 år.
- Sikre god internasjonal motstand på La Manga gjennom deltaker fee.
- Utvide muligheten til å ta trenerutdanning tilpasset livssituasjonen.
- Ha god, åpen og tillitsfull kommunikasjon mellom klubber, krets og forbund.
- Sørg for at klubbene innfrir kravene i den til enhver tid gjeldende klubblicens.

## ANDRE FORHOLD

#### Mål

- Ha en organisasjonsmodell som har sporten som premissgiver, men som også tilretteligger for utvikling av de andre delene av fotballen som toppfotballprodukt.
- Ha gode, publikumsvennlige stadionanlegg i Tippeligaen og i Adeccoligaen, som stimulerer til fortsatt publikumsøkning, med familier som viktig målgruppe.
- Sørg for en styrt kommersiell utvikling, som sikrer framtidige ressurser for utvikling av fotballproduktet.

#### Strategier

- Avklare hvordan framtidig regulering av samarbeidsstrukturen mellom klubb og samarbeidende selskap skal være.
- Utvikle kommersielle konsepter som bidrar til å utvikle produktet norsk toppfotball.
- Kontinuerlig utvikle arrangementene, slik at nye målgrupper engasjeres av toppfotballen.

## TOPPKLUBBER KVINNER

#### Mål

- Vinne Europacupen.
- Få etablert en langsiktig og bæredyktig klubborganisasjon, gjennom aktiv bruk av klubblicensen som utviklingsverktøy.
- Utvikle det totale toppfotballproduktet for kvinner, med sportslig utvikling som basis.
- Samtlige Toppserieklubber skal ha en klubborganisasjon som minimum består av en daglig leder, en markedsansvarlig og en trener på heltid, samt en spillerutvikler i 50 prosent stilling.
- Inntektene i Toppserieklubbene skal i løpet av perioden minimum fordobles.
- Ha ukentlige direkteoverførte TV-kamper fra Toppserien, samt et eget fotballmagasin.
- Ha 100.000 tilskuere årlig ved utgangen av 2011.
- Toppserieklubbene skal være en ressurs i sitt nærmiljø.



## Strategier

- NFF og klubbene skal sammen utvikle bærekraftige klubborganisasjoner.
- Utvikle moderne stadionanlegg som ivaretar sportslige, publikums-, markeds- og mediemessige krav (i tråd med lisenskravene).
- Tilrettelegge et kamptilbud gjennom hele året, slik at Toppserieklubbene og landslagene er best mulig forberedt til Europacupen og kvalikkamper til EM/VM.
- Optimale treningsforhold gjennom hele året for alle Toppserieklubbene.
- Legge til rette slik at de beste spillerne kan satse optimalt og ha en lengre levetid som topp-spiller.
- Bygge opp profiler på alle nivåer i klubb – spillere, trenere og ledere.

## Virkemidler

- Videreutvikle klubblisensen .
- NFF skal gi faglig bistand til videre utviklingsarbeid i klubb innenfor lisensområdene, blant annet gjennom klubbbesøk.
- NFF skal utvikle en særskilt profilerings- og mediestrategi for kvinnefotballen.
- Øke rekrutteringen av ledere og tillitsvalgte med nødvendig kompetanse i klubbene.
- Etablere en ressursgruppe sentralt i NFF med spesielt fokus på å bedre rammebetingelsene for klubbene.
- Bidra til å legge til rette for spillere under og etter videregående skole, med tanke på videre utdanning og jobb; en helhetlig tankegang.
- Etablere et skandinavisk mesterskap vinterstid for de beste klubbene i Norge, Sverige og Danmark.
- Etablere et vintertilbud til klubbene.
- Utvikle og gjennomføre et styreutviklingskurs .
- Motivere ledere og trenere til å gjennomføre NFFs ulike kurs.
- Videreføre Trenerforum for trenere i Toppserien.
- Opprettholde La Manga som trenings- og kamptiltak vinterstid.
- Bruke trenere og spillerutviklere som er ansatt i klubb til å forankre klubben blant andre klubber i lokalmiljøet.

## FAGUTVIKLING I FORHOLD TIL TRENERE

### Hovedmål

- Utdanne tilstrekkelig antall trenere med nødvendig kompetanse, for å møte de krav og utfordringer som ligger i den moderne trenerrollen på toppfotballnivå.

### Strategier

- Bidra til økt forståelse mellom rollene i norsk toppfotball; klubb, trener og dommer med tanke på Fair Play.
- Motivere tidligere spillere til å ta trenerutdanning og bli trenere, slik at deres erfaring blir benyttet framover.
- Differensiere trenerutdanningen ved å:
  - Legge til rette for at innholdet i topp trenerutdanningen er relatert mot spillerutvikling og den aldersbestemte treneren, ut fra erkjennelsen av at dette er et av de aller viktigste redskapene for å oppnå nasjonal og internasjonal suksess.

- Videreutvikle innholdet i topptrenerutdanningen for lagtreneren, med utgangspunkt i internasjonal fotballs utvikling.
- Tilrettelegge arenaer der trenerne får anledning til å holde seg à jour med utviklingen i internasjonal fotball. Dette være seg innen fotballfaget og formidling av fotballfaget, samt innen støttefunksjonene analyse, ernæring, fysisk trening, medisin, media og mental trening.
- Arbeide for bedre modeller og samforståelse mellom ledere og trenere for å kunne tilrettelegge den sportslige virksomheten optimalt.

#### Virkemidler

- Gjennomføre ett Trener 3-kurs med hovedvekt på spillerutvikleren i norsk toppfotball hvert år.
- Gjennomføre ett Trener 3-kurs med hovedvekt på lagstreneren i toppfotballen hvert år.
- Gjennomføre ett Trener 4-kurs hvert år.
- Årlig evaluering og etterutdanning knyttet til trenerrollen og fotballfaget inkludert fagets støttefunksjoner.
- Tilrettelegge for at trenerutdanning kan påbegynnes mens man fortsatt er aktiv spiller.

## FAGUTVIKLING I FORHOLD TIL LEDERE

#### Hovedmål

- Utdanne ledere med nødvendig kompetanse for å møte de krav og utfordringer som ligger i de ulike lederrollene på toppfotballnivå.

#### Strategier

- Arbeide for bedre modeller og samforståelse mellom ledere og trenere, for å kunne tilrettelegge den sportslige virksomheten optimalt.
- Øke kompetansen i alle ledd i klubbene, gjennom å hente impulser og lære av andre kompetansmiljøer samt topp internasjonale klubber (sport/administrasjon).

#### Virkemidler

- Gjennomføre Management-utdanning for ledere hvert år.
- Gjennomføre ulike fagsamlinger.

## FAGUTVIKLING I FORHOLD TIL DOMMERE

#### Hovedmål

- Gode dommer- og assistentdommerprestasjoner i kampene i norsk toppfotball.
- De beste dommerne skal hevde seg internasjonalt.
- Ha med norske dommere og assistentdommere i internasjonale turneringer - både menn og kvinner.
- Arbeide for å opprettholde vår standard på dommerutvikling for å være med i UEFA Convention on Referee Education and Organisation, også om fem år.

#### Strategier

- Gi best mulig tilbud til våre beste dommere og assistentdommere for tilrettelegging av hverdagen, for å frigjøre tid til trening og restitusjon.
- Legge planer sammen med de aktive for en fornuftig utvikling som toppdommer i forhold til sivil jobb/karriere.



SPILLERUTVIKLING

KELME

- Bidra til økt forståelse mellom rollene i norsk toppfotball; klubb, trener og dommer.

#### Virkemidler

- Sørgje for tett oppfølging av dommere i toppfotballen, og et kamptilbud som tilsvarer nivået (herunder coacher for menn/kvinner og assistentdommere).
- Legge til rette for et tett og utviklende samarbeid med eksterne og interne ressurser.
- Løpende utvikle profesjonaliseringsordningen.
- Gjennomføre årlige utviklingssamtaler for å legge realistiske planer for dommerkarrierer.
- Involvere klubber og trenere for å øke forståelsen av regelverk og hensikten bak regelendringer og retningslinjer.



Foto: Ivar Thoresen

## 7. ORGANISASJON

### Mål

- NFF skal til enhver tid være en organisasjon som bidrar effektivt i tilretteleggingen av klubbenes aktiviteter på ulike områder.
- NFF skal som organisasjon oppfattes som demokratisk, kompetent, ansvarlig og samfunnsorientert i alt sitt virke i tråd med de overordnede prinsippene for god styring og ledelse.
- Norsk fotball skal legge til rette for at flest mulig frivillige finner en rolle og motiveres til innsats.
- NFF skal bidra til å sikre fotballklubbene best mulig lokale rammevilkår for sin aktivitet.
- Fotballen skal søke anerkjennelse for sitt enorme lokalsamfunnsarbeid og betydning for gode nærmiljø, og jobbe for å finne offentlig finansiering til daglige ledere i breddeklubber, slik at forholdene kan legges enda bedre til rette for frivillig arbeid.
- NFF skal sikre gode konkurransesystemer som skaper bred interesse, og som samtidig fremmer sportslig utvikling, slik at norske lag oppnår resultater, også internasjonalt.
- I arbeidet med å tilrettelegge for klubb utvikling og lokal utvikling skal miljø og bærekraftighet vektlegges.
- NFF skal ha et kommunikasjonsarbeid som bygger opp under organisasjonens visjon og mål, og styrker NFFs rolle som ansvarlig samfunnsaktør.
- Norsk fotball skal ha en internasjonal posisjon som gjør at erfaringer og kompetanse anses som interessant for andre, og at norsk fotball er representert i internasjonale organer, primært i UEFA.
- NFF skal vurderes som gode på internasjonale arrangementer, slik at søknader om ulike UEFA- og FIFA-arrangementer vurderes positivt.
- NFF skal bistå med å bygge opp fotballaktivitet i forbindelse med utvalgte internasjonale utviklingsprosjekter, for å bidra til løsninger av ulike sosiale problemer.

### Strategier

- Arbeide aktivt for en organisasjonskultur, og en organisasjon, der samspillet mellom profesjonelle og frivillige fungerer godt, og som gir frivillige utvikling og motivasjon i tråd med den enkeltes ønsker.
- Begrunne og dokumentere de samlede verdiene fotballen skaper og står for i alle landets nærmiljø, gjennom sitt aktivitetsskapende arbeid for barn, unge og voksne.
- Fotballorganisasjonen skal ha:
  - Egen rekrutteringspolitikk.
  - Egen spiller- og talentutvikling.
  - Egen anleggspolitikk.
  - Egen utdanningspolitikk.
  - God og direkte kontakt med offentlige myndigheter på alle forvaltningsnivå.
- Fotballorganisasjonen skal etablere et godt samspill med idrettsrådene i realiseringen av anleggspolitikken. Klubbene skal kunne forvente følgende av NFF sentralt og fotballkretsene:
  - Bistand i initieringen av gode anleggsprosjekter.
  - Bistand til å organisere samlede innkjøpsordninger i forhold til tjenester og varer som kreves ved realisering av anlegg.

- Kontinuerlig arbeide for å sikre best mulig finansieringsvilkår mht. tilskuddsatser fra spillemidlene, i forhold til de fotballanlegg som organisasjonen prioriterer:
  - Dokumentasjon av fotballens faktiske aktivitetsgrunnlag.
  - God kontakt, og godt samarbeid med staten, fylkeskommunene og kommunene i forhold til å realisere fotballens målsettinger.
- Fotballklubbene skal forvente at NFF sentralt og fotballkretsene arbeider for å bedre klubbenes rammebetingelser lokalt, i forhold til følgende målsettinger:
  - at det iverksettes en prosess basert på dokumentasjon av fotballens faktiske aktivitets- og verdiskaping, for å sikre offentlig finansiering til å lette klubbenes hverdagsdrift.
  - at fotballen får sin rettmessige andel av spillemidlene både til anlegg og til drift.
  - at kommunale tilskuddsmidler til klubbenes drift og aktiviteter gradvis øker.
  - at skatte- og avgiftsregler bidrar til å stimulere til økt aktivitet.
  - at ulike ordninger fra offentlig sektor alltid bidrar til å stimulere til økt frivillighet.
- Sikre/utvikle en kretsorganisasjon som på en mest mulig effektiv og god måte ivaretar breddeklubbenes behov, og som bidrar i realiseringen av de overordnede målene for breddefotballen, herunder jobbe for å styrke fotballens betydning i lokalsamfunnet.
- Aktivt bruke "beste praksis"-metoder for utvikling av NFF sett i forhold til andre søsterforbund og for kretsene, gjennom bruk av ulike resultatparametere.
- NFF skal sikre sportslig likebehandling i alle konkurranserelaterte saker.
- NFF sentralt skal ha et løpende og godt samspill med fotballens ulike interesseorganisasjoner:
  - Norsk Toppfotball
  - Serieforeningen for kvinnefotball
  - Norsk Fotballtrenerforening
  - Norges Fotballdommerforening
  - Divisjonsforeningen av 2002
  - NISO (spillerorganisasjonen)
- Sikre at kommunikasjonsarbeidet er strategisk styrt, ved at det bygger opp under NFFs mål.
- Det interne kommunikasjonsarbeidet skal bidra til at ulike aktører i organisasjonen får informasjon i henhold til sine behov, samt gode muligheter til å delta i demokratiske beslutningsprosesser:
  - Det eksterne kommunikasjonsarbeidet skal bidra til å skape gode relasjoner til media, myndigheter og publikum for øvrig.
  - Være internasjonalt orientert i forhold til å hente inn erfaringer fra FIFA, UEFA, andre fotballforbund og klubber.
- Samarbeidet med utvalgte internasjonale utviklingsprosjekter skal ha organisasjonsutvikling, aktivitet for barn og unge, samt utdanning som hovedfokus. Dette skal skje i nært samarbeid med ulike profesjonelle bistandsorganisasjoner og de respektive nasjonale fotballforbundene. Finansiering skal hovedsaklig skje gjennom bidrag fra Utenriksdepartementet/NORAD.





## 8. ØKONOMI OG FINANSIERING

### Mål

- NFF som organisasjon skal ha et best mulig økonomisk fundament, med en gradvis egenkapitaloppbygging, som muliggjør satsing i tråd med de samlede langsiktige målsettinger og strategier.
- Norsk fotball skal besitte full kontroll på hele verdikjeden i forhold til kommersiell utvikling av alle fotballens egne produkter.
- Fotballen skal utnytte de verdiene som ligger i salg av medieproduktene slik at følgende målsettinger sikres:
  - En økonomisk avtale som sikrer en positiv utvikling av norsk fotball, både i topp og bredde.
  - Mediedekning som sikrer at interessen for norsk fotball styrkes ytterligere.
  - Økt publikumsoppslutning om kampene.
- Nasjonalanlegget Ullevaal Stadion (US) er heleid av NFF, og dermed av alle klubbene, og skal fortsatt utvikles som et viktig virkemiddel både for den sportslige aktiviteten og som bidragsyter til NFFs totale verdiskaping.

### Strategier

- NFF skal sikre samarbeidsavtaler som bidrar til å understøtte NFFs sportslige målsettinger i topp og bredde.
- NFF skal opprettholde og utvikle egen kompetanse for å sikre eget framtidig verdigrunnlag.



Foto: NFF

- NFF skal søke å inngå kommersielle avtaler som også sikrer klubbene en direkte økt verdiskaping.
- Fotballens posisjon som ryddig og god samarbeidspartner bekreftees gjennom at næringslivet ønsker langsiktige avtaler.

#### NFFS DATTERSELSKAPER - ULLEVAAL STADION-SELSKAPENE

- Selskapene skal sørge for at forholdene til enhver tid er lagt best mulig til rette for de sportslige aktivitetene på Ullevaal Stadion.
- AS Ullevaal Stadion skal tilrettelegge for best mulige forhold for andre leietagere, der fotballrelaterte leietagere alltid skal prioriteres.
- Fotballmuseet skal drives slik at det gir et bidrag for å ivareta fotballhistorien, og være et verdiskapende element for Ullevaal Stadion og NFFs samarbeidspartnere.
- Selskapene skal bidra i utbyggingen av Vitals prosjekt slik at nasjonalanleggets behov ivaretas for ettertiden.
- Nasjonalanlegget skal fullføres med siste byggetrinn, slik at kapasiteten økes til 30.000.
- Næringsarealene som eies av AS Ullevaal Stadion skal til enhver tid være fullt utleid til konkurransedyktige priser.
- UBC skal, gjennom innovasjon og god kundepleie, sørge for at alle VIP-plasser til enhver tid er utsolgt.
- UBC skal styrke sin posisjon i kurs- og konferansemarkedet.





Foto: Stian Lysberg Solum  
SCANPIX



## Norges Fotballforbund

0840 Oslo

Besøksadresse: Ullevaal Stadion, Sognsveien 75J

Telefon: (+47) 04420. Telefax: (+47) 21 02 93 01

[www.fotball.no](http://www.fotball.no)