

# Fokus på drenge- licenstildelingen 2019/2020



**DBU PROJEKT & ANALYSE**

**JUNI 2019**



**EN DEL AF  
NOGET STØRRE**

## Titel

Fokus på drenge-licenstildelingsprocessen 2019/2020

## Forfatter

DBU Projekt & Analyse

## Udgiver

Dansk Boldspil Union (DBU)

Projekt & Analyse

DBU Allé 1

2605 Brøndby

## Indhold

Afsender og formål .....	4
Læsevejledning og metode.....	4
Del 1: Hvad er licenssystemet? .....	5
Del 2: Fokus på licenstildelingsprocessen.....	6
'Direkte spørgsmål' .....	7
Er der brug for et nyt licenssystem? .....	7
Er klubberne blevet involveret i det nye licenssystem? .....	9
'Temaer' .....	12
Gennemsigtighed.....	12
Auditører .....	15
Fleksibilitet .....	18
Hovedområder/Produktivitet.....	20
Sportslig indrangering .....	24
Det økonomiske tilskud .....	25
Licensadministrationen .....	26
Del 3: Opsummering og anbefalinger .....	29
Bilag .....	29

## Afsender og formål

Denne rapport er udarbejdet af DBU's Projekt og Analyseafdeling (P&A) og er resultatet af et analysearbejde gennemført i maj 2019. Formålet er, på vegne af DBU's Herre Elite Gruppe (HEG), at belyse licenstillingsprocessen af DBUs nye klublicens<sup>1</sup> (licens 2.0). Det indledende opdrag stilet til DBU P&A ultimo januar 2019 fra HEG er i grove træk følgende:

*HEG ønsker en evaluering af den første proces i forhold til licensuddelingen. Hvordan har klubberne oplevet ansøgningsprocessen? Arbejdet skal primært bruges til justering af processen og der er ikke forventninger om fuld tilfredshed.*

## Læsevejledning og metode

Rapporten er bygget op af 3 dele. Første del er en kortfattet introduktion til det nye licenssystem (licens 2.0). Dette er udarbejdet på baggrund af licensmanualen samt skriftligt materiale fra licensadministrationen. Eftersom det ikke er denne undersøgelses formål at beskrive licens 2.0, bør man for yderligere indsigt heri, læse licensmanualen. Dernæst følger rapportens anden og vigtigste del. Her indledes med et fokus på, hvorvidt klubberne mener, der har været behov for et nyt licenssystem, og i hvilken grad de har følt sig involveret i udviklingen. Derefter stilles der skarpt på en række identificerede temaer, der har optaget klubberne i relation til tildelingsprocessen. Denne del gør brug af både kvantitativ og kvalitativ metode. Dels ved brug af et kortfattet spørgeskema (svarprocent: 95), der er udviklet på baggrund af et interview med licensadministrationen og dernæst udfyldt af alle licenssøgende klubber. Og dels ved at gennemføre 8 fokusgruppeinterviews (N:58). I disse havde hver licenssøgende klub mulighed for at deltage med 2 personer. 5 klubber var forhindret i at deltage. Vedlagt som bilag 1 findes interviewguide, sammensætning af interviewgrupper samt invitationer til at deltage. Det er vigtigt at understrege, at det der præsenteres i aktuelle rapport, er et udtryk for holdninger og oplevelser hos de licenssøgende klubber. Alle interviews indledtes med at gøre rede for undersøgelsens formål og formalia, herunder

---

<sup>1</sup> [https://www.dbu.dk/media/10135/klublicenssystem\\_ungdom\\_drenge\\_2019-2020.pdf](https://www.dbu.dk/media/10135/klublicenssystem_ungdom_drenge_2019-2020.pdf)

hvordan data indsamles, opbevares, behandles og anvendes. Alle interviews blev optaget på film og lyd til brug for analysearbejdet. Hertil skal det understreges, at afrapporteringen er anonym og film- og lydoptagelser kun behandles af rapportens forfattere. Når klubber nævnes i det følgende, vil det blive gjort ud fra 3 kategorier, der også følger opdelingen af interviewgrupper. Det gælder hhv.:

Stjerneniveau A: klubber med 3-4½ stjerner (antal respondenter: 23)

Stjerneniveau B: klubber med 2-2½ stjerner (antal respondenter: 21)

Stjerneniveau C: klubber med 0-1½ stjerner (antal respondenter: 13)

Rapportens tredje og sidste del er en kort opsummering af rapportens anbefalinger.

## Del 1: Hvad er licenssystemet?

I 2008 blev det første licenssystem etableret for at optimere klubbernes talentudviklingsmiljøer. Siden har systemet været anvendt i 10 år med løbende justeringer af mindre karakter. Klubberne og konteksten har i denne periode forandret sig og udviklet sig på mange af de områder, der var adresseret i det første licenssystem. I licensmanualen står, at det er blevet tydeligt "at det daværende system manglede dynamik til hjælp for udviklingen i klubberne"<sup>2</sup>. Jf. licensmanualen eksisterer et fælles ønske fra både licensklubberne og HEG om at optimere systemet<sup>2</sup>. Spørgsmålet om hvorvidt der er tale om et fælles ønske omtales i del 2.

Arbejdet med licens 2.0 begyndte i 2016, hvor HEG nedsatte en licensgruppe, der skulle stå for processen med det nye licenssystem. Undervejs i udarbejdelsesprocessen har mindst 34 klubber (jf. bilag 2) været involveret. Spørgsmålet om involvering vil vi adressere i del 2. Ifølge bilag 2 var klubberne i oktober 2017 involveret i et høringsmøde, og dernæst var 15 klubber involveret i en række arbejdsgrupper. Derudover besvarede 32 klubber et spørgeskema udsendt af HEG, hvor de anonymt kunne give deres mening til kende angående de mulige nye licenstildelingsmodeller, licensgruppen havde fremlagt. Herefter arbejdede licensgruppen videre med de modeller som havde størst opbakning (Bilag 3), hvorefter de udarbejdede den endelige version af licens 2.0. Dette arbejde indeholdt løbende information til klubberne. I august 2018 begyndte ansøgningsprocessen inden licenserne for sæsonen 2019/2020 blev tildelt den 29.4.2019.

---

<sup>2</sup> Licensmanualen side 2

Licens 2.0 er opbygget af 4 hjørneflag ('licensstruktur', 'evaluering og auditering', 'turneringsstruktur' og 'økonomi') og 7 hovedområder ('produktivitet', 'holdudvikling', 'struktur/HRM/org', 'individuel udvikling', 'scouting', 'strategi' og 'infrastruktur'), der er centrale for licenstildelingen. På baggrund af hovedområderne, der er beskrevet i licensmanualen, scorer klubberne point på hver af disse. Pointene tildeles jf. licensmanualen på baggrund af både subjektive og objektive kriterier. Dels har hver ansøgerklub haft besøg af en auditor, som på baggrund af besøget har udarbejdet en rapport om klubben. Og dels har hver ansøgerklub indsendt dokumentation for, hvordan de håndterer kravene inden for hvert hovedområde. På baggrund af en relativ kompleks beregningsmodel tildeles et antal hele og halve stjerner. Dernæst indrangeres klubberne i et stjernesystem med en score på 1-5 stjerner. Eftersom det også er muligt at score halve stjerner, skaber dette 9 forskellige stjerneniveauer. Det tildelte antal stjerner har betydning for, hvilket turneringsniveau klubbernes U17 og U19 hold bliver tilbudt at deltage i. De klubber, der for sæsonen 2019/2020 er tildelt minimum 3 stjerner (stjerneniveau A) er blevet tilbudt en plads i U17- og U19 ligaen. Her er plads til max 14 hold. Aktuelt er der 13. De klubber der for sæsonen 2019/2020 er tildelt 2 eller 2,5 stjerner (stjerneniveau B) er blevet tilbudt en plads i U17- og U19 divisionen. Her er der plads til max 16 hold. Aktuelt er der 15. Og de resterende klubber, der er tildelt licens i sæsonen 2019/2020 (stjerneniveau C) er blevet tilbudt en plads i U17- og U19 rækkerne i deres lokalunion. Aktuelt er det 12 hold. Se bilag 4 for den aktuelle fordeling. Udover indrangering af de ældste ungdomshold følger også et økonomisk tilskud, der afgøres af, hvor mange halve stjerner klubben er blevet tildelt. Samlet fordeles en pulje på 5.000.000 kr. mellem licensklubberne.

## Del 2: Fokus på licenstildelingsprocessen

Gennem spørgeskemaet og fokusgruppeinterviewene er klubbernes oplevelser af og holdning til en række forhold i Licens 2.0 blevet synlige. Disse præsenteres i det følgende. For det første under overskrifterne '*Er der brug for et nyt licenssystem?*' og '*Er klubberne blevet involveret?*', der udover at være inkluderet i spørgeskemaet, også blev formuleret som direkte spørgsmål ved interviewene. Og for det andet som en række temaer, der indkapsler forhold som respondenterne fremhævede som værende særligt positive og/eller særligt udfordrende. Disse er hhv. '*gennemsigthed*', '*auditører*', '*fleksibilitet*', '*hovedområder/produktivitet*', '*sportslig indrangering*', '*det økonomisk*

*tilskud' og licensadministrationen'. Flere af disse temaer er også berørt i spørgeskemaet, hvormed resultater herfra vil supplere den kvalitative data fra interviews.*

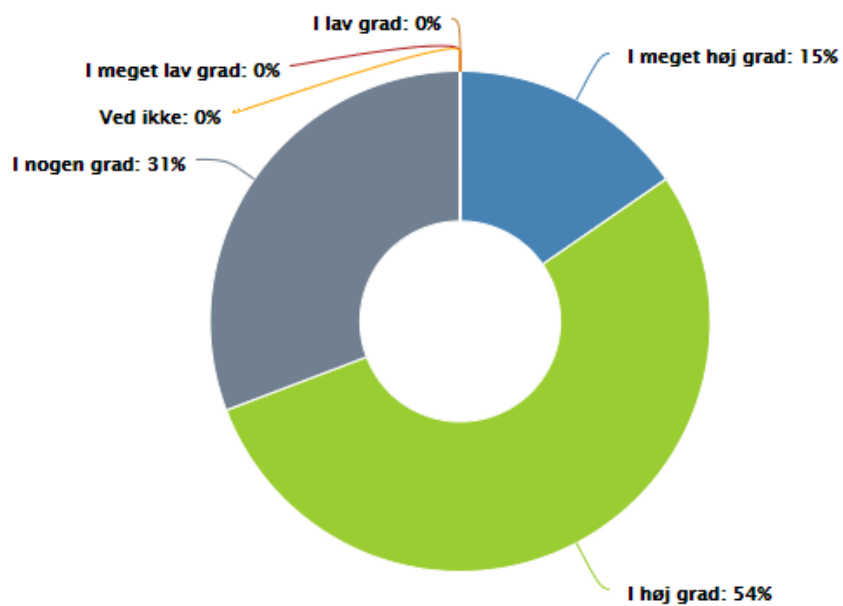
Det er intentionen at formidle, hvad majoriteten af klubberne samlet eller i en gruppe (stjerneniveau A, B, C) mener. Imidlertid vil holdninger og/eller argumenter, der går imod de øvrige, hvis disse er tilstede, også blive præsenteret. I det følgende indgår en række citater fra interviewene, der skal fremhæve og underbygge en pointe. Disse citater er strategisk udvalgt og står, med mindre andet tydeliggøres, som et udtryk for flere klubbers holdning.

## 'Direkte spørgsmål'

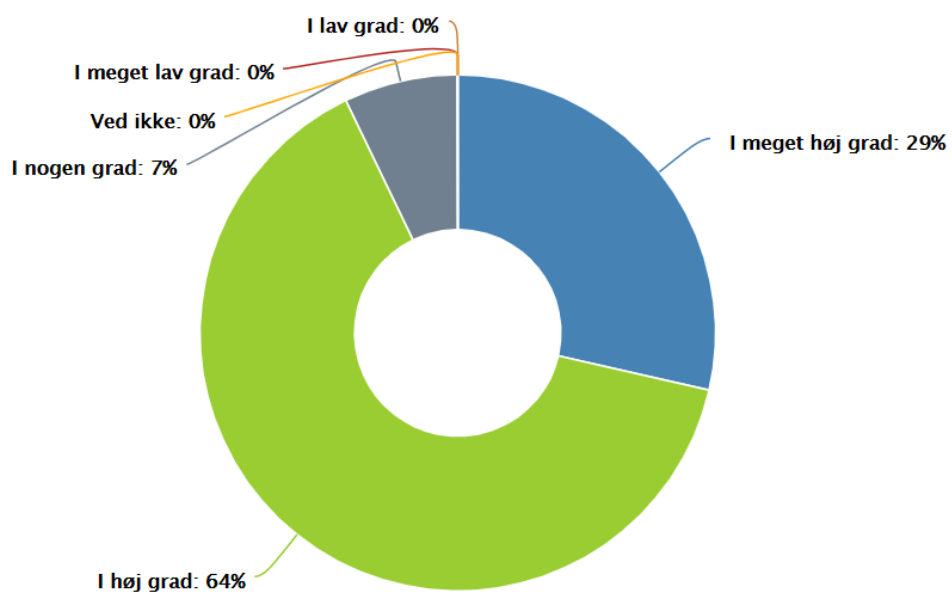
### Er der brug for et nyt licenssystem?

Overordnet er det gennemgående, at klubberne mener, der var behov for et nyt licenssystem. Dette ses tydeligt i resultaterne fra spørgeskemaet. Her fremgår det på tværs af stjerneniveau, at 72 % svarer "i høj grad" eller "i meget høj grad" og ingen svarer "i lav grad" eller "i meget lav grad" på spørgsmålet: *I hvor høj grad mener du, at der er behov for det nye licenssystem?* Mellem stjerneniveauer findes imidlertid en tendens til, at stjerneniveau B havde det største behov for et nyt licenssystem (figur 2), mens stjerneniveau C havde det mindste behov (figur 3).

Figur 1: I hvilken grad mener du, at der er behov for det nye licenssystem? (A)

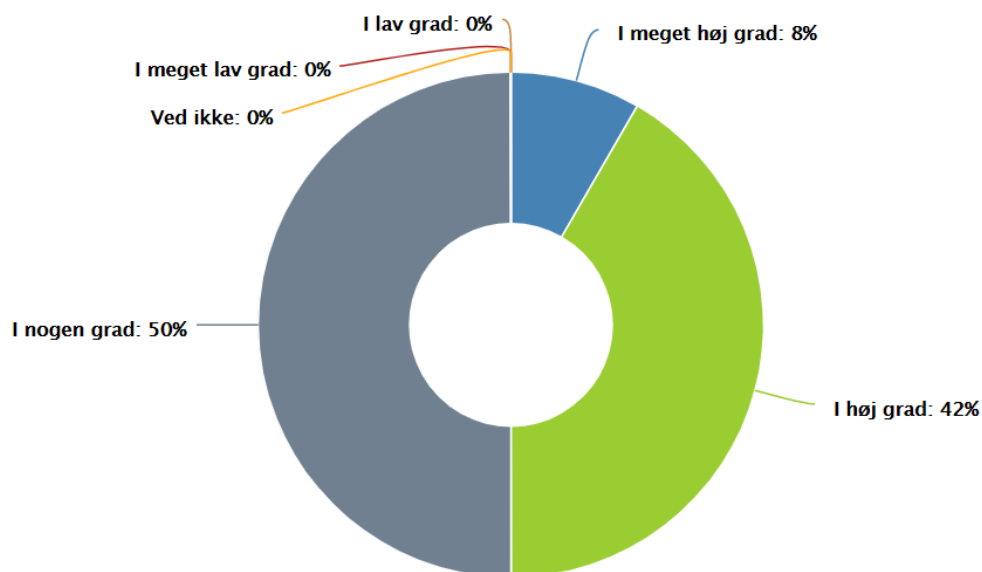


Figur 2: I hvilken grad mener du, at der er behov for det nye licenssystem? (B)





Figur 3: I hvilken grad mener du, at der er behov for det nye licenssystem? (C)



I fokusgruppeinterviewene blev grupperne stillet samme spørgsmål og bedt om at sætte lidt flere ord på. På tværs af stjerneniveau er der enighed om, at der dels var behov for et mere transparent system og dels at der var behov for at klubberne blev vurderet på andet end blot indsendt materiale. Derudover gives der, ligeledes på tværs af stjerneniveau, udtryk for, at det tidligere licenssystem var meget fastlåst, hvor antallet af pladser på hvert licensniveau, frem for klubbernes kvalifikationer afgjorde, hvilken licens man blev tildelt. Både 'transparens', 'vurdering på andet end blot indsendt materiale' og 'antallet af pladser på hvert licensniveau', vender vi tilbage til under overskrifterne 'gennemsigtighed', 'auditører' og 'fleksibilitet'.

### Er klubberne blevet involveret i det nye licenssystem?

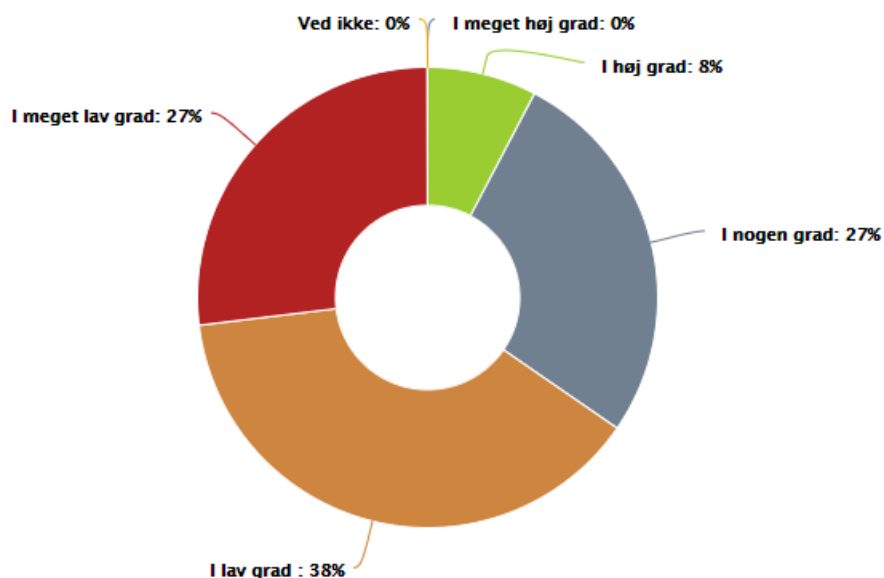
I spørgeskemaet og under interviewene blev klubberne bedt om at forholde sig til, hvilke muligheder de har haft for at blive involveret i processen med licens 2.0, samt i hvilket omfang de har gjort brug af eventuelle muligheder. De blev samtidig også spurgt til, om de følte, at de havde haft indflydelse på, hvordan det nye licenssystem er kommet til at se ud. Klubberne beskrev samstemmende på tværs af stjerneniveau, at de havde følt sig informeret i processen med udarbejdelsen af licens 2.0. På tværs af grupperne nævner klubberne bl.a. et høringsmøde samt et webinar, hvor de er blevet

orienteret om processen. Dog skal det noteres at klubber, der ikke var A, B eller T-licens klub i forvejen, selv måtte opsøge viden. En respondent fra stjernenniveau C fortæller:

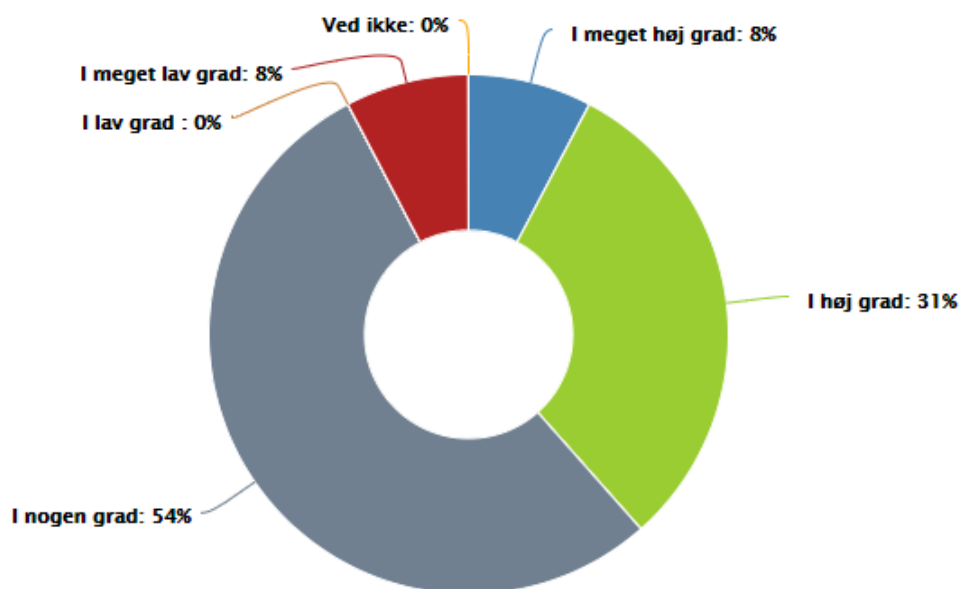
*"Vi var ikke licensklub i forvejen og har kun hørt om dette på vandrørene, så det er forkert, når der står i manualen, at det har været sendt ud til alle klubber".*

Derimod adskiller klubberne sig væsentligt i deres holdning til, om de føler, at de har haft mulighed for at få indflydelse på licens 2.0. Resultater fra spørgeskemaet viser en tydelig tendens, hvor klubber fra stjernenniveau A i højere grad end klubber fra stjernenniveau B og C føler, at de har haft muligheder for at få indflydelse på, hvordan licens 2.0 ser ud. Se figur 4 og 5, der viser svarfordelingen på spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at din klub har haft mulighed for at få indflydelse i udarbejdelsen af det nye licenssystem?". Svarene på stjernenniveau B og C er noget nær identiske og er derfor præsenteret samlet i figur 4, hvor 65% svarer "i lav grad" eller "i meget lav grad". Derimod er det tilfældet for blot 8% af klubberne på stjernenniveau A, hvor det samtidigt gør det sig gældende, at 39% svarer "i høj grad" eller "i meget høj grad".

Figur 4: I hvilken grad oplever du, at din klub har haft mulighed for at få indflydelse i udarbejdelsen af det nye licenssystem? (B+C)



Figur 5: I hvilken grad oplever du, at din klub har haft mulighed for at få indflydelse i udarbejdelsen af det nye licenssystem? (A)



I fokusgrubeinterviewene blev grupperne også stillet et spørgsmål omkring involvering og her beskriver flere klubber fra stjerniveau B og C, at de ved møderne om licens 2.0 ikke oplevede, at deres ord blev vægtet lige så højt, som de større klubbers. To respondenter fra stjerniveau C fortæller:

*"Vi har fået lov at sige, hvad vi mener, men der er ikke blevet lyttet til den del af det."*

*"Det er klart de store klubbers stemme vejer tungere end min ville gøre i en sådan diskussion. Og det er måske sådan fødekæden den er."*

Samtidig giver de også udtryk for, at manglende ressourcer i deres egen klub er en del af årsagen til, at de ikke føler, at de i samme omfang som klubber på stjerniveau A, har haft mulighed for at få indflydelse. Flere har den opfattelse, at de ikke har kunnet afsætte ressourcer til at forberede sig lige så grundigt til møderne om licens 2.0. En respondent fra stjerniveau B fortæller:

*"Der har været nogle møder i øst og vest. Og der har man i den klub, jeg er i nu sagt, at det har man ikke ressourcer eller man-power til at prioritere. Så jeg oplever egentlig muligheden har været der, men vi har ikke brugt den mulighed. Jeg synes ikke man kan kritisere det, når man ikke er mødt op på de møder".*

I interviewene nævnte flere klubber fra stjerniveau B og C, at der i forbindelse med licens 2.0 processen blev afholdt et møde i Næsby for de klubber, der på daværende

tidspunkt var B- eller T-licens klubber. Her diskuterede klubberne licens 2.0, og besluttede at nedsætte en arbejdsgruppe, der skulle arbejde videre med de input, som disse klubber havde til licens 2.0. Denne arbejdsgruppe har aldrig mødtes, og dermed er eventuelle input derfra aldrig kommet videre til HEG, hvilket der hersker utilfreds om<sup>3</sup>. En respondent fortæller:

*"Det var et DBU-møde, hvor vi så slutter med at nedsætte en arbejdsgruppe, som skal tage nogle af de kritikpunkter med i bearbejdningen af licenssystemet. Der blev nedsat en arbejdsgruppe som jeg var en del af. Der havde HEG bolden, men det blev aldrig til noget"*

**Anbefaling: Overvej klubbernes involvering i udviklingen af Licens 2.0. Hvilke, hvordan og i hvor høj grad ønsker man at klubberne skal/kan involvere sig?**

## 'Temaer'

I interviewene blev respondenterne bedt om både at liste positive forhold og udfordringer ved licens 2.0. I det følgende har vi grupperet disse under syv overskrifter; 'gennemsigtighed', 'auditører', 'fleksibilitet', 'hovedområder/produktivitet', 'sportslig indrangering', 'det økonomiske tilskud' og 'licensadministrationen'.

## Gennemsigtighed

Gennemsigtighed var et tema som blev diskuteret en del. Overordnet peger både interviews og spørgeskemaresultater på at klubberne på tværs af stjernenniveau oplever licens 2.0 som gennemsigtigt. En respondent fra stjernenniveau A fortæller:

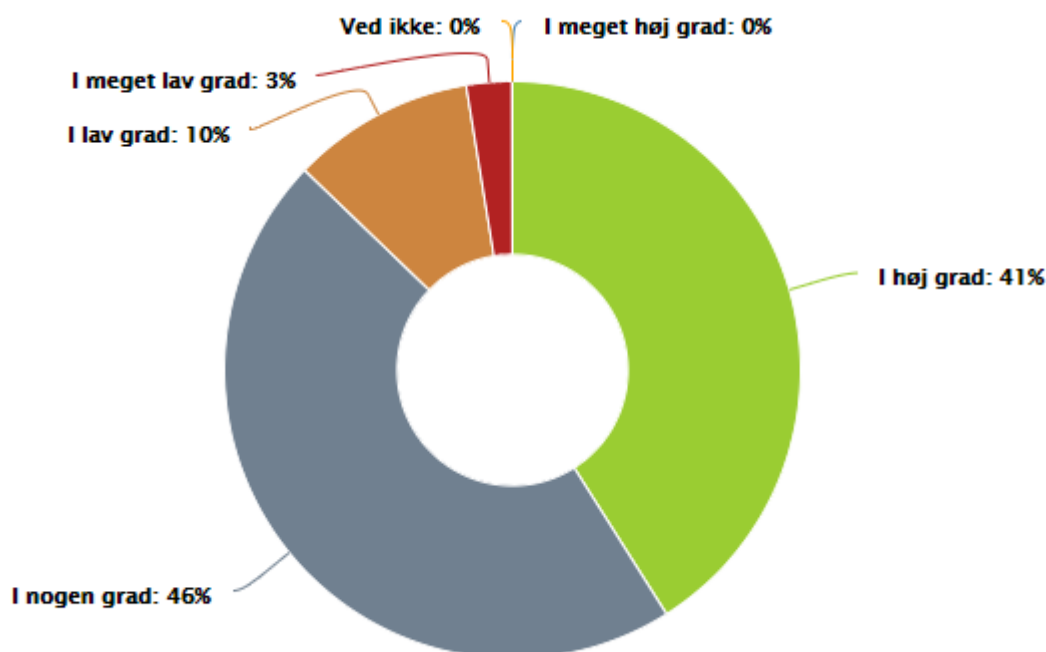
*"Licens 2.0 er blevet mere gennemsigtigt end det var tidligere."*

Resultater fra spørgeskemaet bakker op om ovenstående, hvor 87 % af klubber på tværs af stjernenniveau svarer "i nogen grad" eller "i høj grad" på spørgsmålet: I hvilken grad oplever du det nye licenssystem som gennemsigtigt?

**Figur 6: I hvilken grad oplever du det nye licenssystem som gennemsigtigt? (samlet)**

---

<sup>3</sup> Forfatterne til denne undersøgelse er blevet orienteret om, at dette møde ikke var initieret af hverken DBU eller HEG, men af klubberne selv. Herunder dog enkelte klubber der har repræsentanter i HEG.



I interviewene blev det tydeligt, at gennemsigtighed overvejende anses som positivt, men i nogle henseender også indeholder nogle udfordringer. Det er samtidigt tilfældet, at gennemsigtighed har flere nuancer. Det gælder bl.a. i forhold til ansøgningsprocedure og licenstilldeling, men også åbenhed i forhold til at lægge licensvurdering frem til skue for klub og for offentlighed. En respondent fra stjerniveau B fortæller:

*"I det tidligere system var det rigtig svært at finde ud af, hvor man skulle sætte ind for at komme til et nyt stadie. Nu er det nemt at gå ind og aflæse, hvad der skal til for at løfte sig."*

Holdningen i ovenstående citat er gennemgående på tværs af stjerniveau. I forlængelse heraf fortæller klubberne bl.a., at de er glade for, at det er tydeligt hvordan man kan opfylde kravene, og at man kan se sin score og placering inden for hvert af de 7 hovedområder. Dog ønsker mange klubber, at deres samlede score inden for et hovedområde understøttes af en beskrivelse af, hvilke specifikke krav de opfylder, og hvilke de kan forbedre. De ønsker altså at kende deres pointscore inden for hvert krav under hvert hovedområde. En respondent fra stjerniveau B fortæller:

*"Jeg aner ikke, hvad det er der gør, at vi får de point i en kategori vi gør. Det er vi nødt til, for at forbedre os."*

Flere klubber nævner også, at de godt kunne tænke sig at vide, hvordan de øvrige klubber scorer inden for hvert område. Hvis det var tilfældet, ville det give dem mulighed for at søge inspiration hos de klubber, som de generelt sammenligner sig med, og som på specifikke hovedområder kan være rangeret højere. En respondent fra stjerneniveau A fortæller:

*"Men jeg forstår ikke, hvorfor man ikke bare offentliggør det hele. Så kan man se, hvor man kan få input til de ting, man gerne vil forbedre. Vi deler i forvejen så meget andet med hinanden."*

Imidlertid nævner nogle respondenter også, at de er bekymrede for at lægge resultater op til fuldt skue, eftersom klubber dermed kan bruge de 'åbne' ranglister i konkurrencesituationer med øvrige klubber, hvormed materiale om konkurrentens miljø også kan bruges negativt. I forlængelse heraf fortæller en respondent fra stjerneniveau A:

*"Vi skal passe på, at vi ikke italesætter det som en konkurrence. Det gør DBU ikke rigtig med den nyhed, de laver".* (Underforstået at DBU italesætter licenssystemet som en konkurrence).

Her henvises til en nyhed på DBU's hjemmeside den 29/4<sup>4</sup> med titlen *"FC København og FC Nordsjælland topper ny licensrangering"*. Nogle klubber frygter, at konkurrenceelementet kan føre til, at man igangsætter nogle tiltag, der giver point i licenssystemet, men som ikke passer til den pågældende klub. Eksempelvis nævnes, at klubber kan ansætte flere scouts, end hvad der passer med deres setup og strategi, blot fordi det giver licenspoint. Andre nævner en lignende problematik der står som en mere generel kritik af licenssystemet, nemlig at man får flere point ved at ansætte en dårlig træner med en DBU-uddannelse end at beholde en dygtig træner, som passer ind i klubben, men som ikke har nødvendig DBU-uddannelse. Klubberne frygter at licenserne bliver mere værd end kompetencerne. Dette forfølges yderligere under temaet 'fleksibilitet'.

En af de ting som klubberne omtalte hyppigt er, at den øgede gennemsigtighed bidrager til, at licens 2.0 er blevet et arbejdsredskab. Dette går igen på alle

---

<sup>4</sup> <https://www.dbu.dk/nyheder/fc-koebenhavn-og-fc-nordsjaelland-topper-ny-licensrangering/>

stjerneniveauer. Det drejer sig både om manualen, samt det produkt hver klub har modtaget ved licenstildelingen. En respondent fra stjerneniveau A fortæller:

*"Det bidrager til, at ledelserne rundt omkring i klubberne får en bedre forståelse af, hvad der skal til, hvis man gerne vil være med."*

De talentansvarlige i klubberne bruger licens 2.0 som et redskab over for både bestyrelse, sponsorer og kommune. Med den øgede gennemsigtighed og detaljegrad indenfor hvert hovedområde, er det blevet lettere at sætte ord på, hvad man som klub mangler, for at tage næste skridt. En respondent fra stjerneniveau B fortæller:

*"Kravene (i licens 2.0) er blevet større, og har tvunget os til at tage nogle snakke. Og det har løftet os som klub."*

Denne holdning er særligt udtalt hos klubber på stjerneniveau B og C. De oplever, at der eksisterer større krav i licens 2.0, hvilket har tvunget dem til at prioritere samt sætte en strategisk retning på deres arbejde, hvilket bidrager til den fælles samhørighed i klubben. De ansatte har nu en øget bevidsthed omkring hinandens opgaver og klubbens målsætninger, hvilket bidrager til, at de har fået en bedre klub.

Anbefaling: Giv klubberne mulighed for at diskutere i hvilken grad de ønsker, at licenssystemet skal være gennemsigtigt. Det gælder særligt hvilke og hvor mange oplysninger de skal have om dem selv og hinanden indenfor specifikke hovedområder.

### Auditører

Et andet tema der blev diskuteret meget i interviewene, og også stillet spørgsmål til i spørgeskemaet, er arbejdet gennemført af de to auditører, ansat til at auditere de klubber, der søger licens. Deres rolle er at besøge klubberne og vurdere deres miljø frem for i det tidligere licenssystem, hvor en licens udelukkende blev tildelt på baggrund af indsendt materiale fra klubberne. På tværs af stjerneniveau tegner der sig et billede af stor tilfredshed med auditørprocessen, der anses som en opkvalificering af licenstildelingen. En respondent fra stjerneniveau B fortæller:

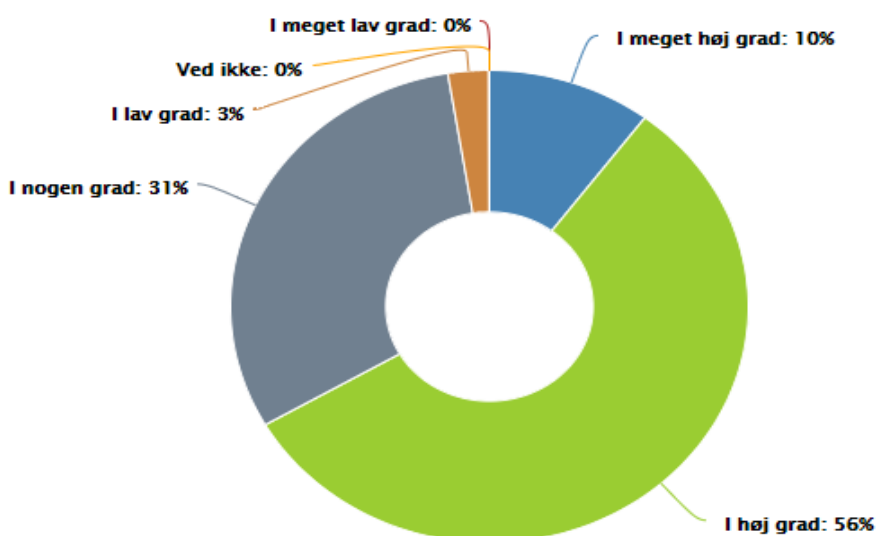
*"Jeg synes der er en bedre balance mellem objektivitet og subjektivitet. Auditørerne kommer ud og ser, hvad man laver, så man ikke bare kan skrive sig til det hele. Man kan vise sig frem ift. hvad det rent faktisk er man gør."*

Tilsvarende fortæller en respondent fra stjerneniveau C:

*"Auditørbesøg og rapport var rigtig fint og gav noget god sparring. Auditeringen har været en rigtig positiv proces for os."*

At klubberne beskriver auditørrollen som et positivt tiltag ved licens 2.0, underbygges af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. Her svarer 66% af klubberne på tværs af stjernenniveau, at auditørerne "i høj grad" eller "i meget høj grad" har kvalificeret licenstildelingen, hvor blot 3 % har svaret "i lav grad" og ingen svarer "i meget lav grad".

Figur 7: I hvilken grad vurderer du, at auditørerne har kvalificeret licenstildelingen? (samlet)



Klubbernes kommentarer ved

fokusgruppeinterviewene uddyber og underbygger deres oplevelser med auditørrollen, hvor de især bifalder den sparring, som auditørerne bringer. Her er det væsentligt at understrege, at auditørerne i dette tilfælde ikke blot er bedømmere, men også 'udviklere'.

Dog præsenterer klubberne nogle udfordringer vedrørende tidspunktet for deres auditørbesøg. En respondent fra stjernenniveau C fortæller:

*"Vi blev auditeret samme dag som vi skulle aflevere. Vi var rigtig glade for ham, men det var ikke til meget hjælp ansøgningsmæssigt. Der havde vi kunne bruge ham til noget, hvis han havde været der en måned før."*

Samtidig fortæller en respondent fra stjernenniveau A, der blev auditeret længe inden licenstildelingen at:

*"Der går lang tid fra auditørbesøg til licenstildeling, hvor der kan nå at ske meget".*



En udfordring omkring auditorrollen ligger altså i tidspunktet for deres besøg. De klubber, der har haft et tidligt besøg fra auditørerne oplever, at meget har ændret sig siden auditørrapporten, der vægter i licenstildelingen. Omvendt oplever de klubber, der har haft sent auditørbesøg, at de ikke kunne nå at bruge auditørernes input ift. deres ansøgning, eftersom besøget lå for tæt på ansøgningsfristen. Klubberne mener i forlængelse heraf, at det har skabt en konkurrenceulighed ift. licenstildelingen for sæsonen 2019/2020. Respondenter fra flere grupper udtrykker, at hvis auditørbesøget fremadrettet falder kontinuerligt én gang om året, vil denne konkurrenceulighed forsvinde, da alle klubber så kontinuerligt vil blive auditeret med 365 dages mellemrum.

En anden udfordring der knytter sig til auditorrollen, er bekymringen i forhold til udskiftning af auditører, eftersom der ønskes en kontinuitet. En respondent fra stjernenniveau A fortæller:

*"Hvis vi kunne finde nogle flere penge, så der var 4 (auditører), ville vi ikke være så sårbare over for jobrotation og lignende".*

Generelt gør klubberne sig mange tanker omkring, hvordan man kunne få endnu mere ud af auditørerne. Især hvis der var 4. En repræsentant fra stjernenniveau B fortæller:

*"Det kunne være fedt også at få auditørerne med på banen. Mere vil have mere! Jeg kunne godt tænke mig 2 besøg. 1 til rådgivning og vejledning og 1 hvor de går ind og vurderer, så man har mulighed for at ændre på nogle af de ting, de siger første gang."*

Yderligere giver respondenterne udtryk for at de gerne ser auditørerne have flere besøg og dermed kvalificere tildelingen yderligere. I den henseende ønsker nogle klubber at de også kunne komme "med på banen" og vurdere klubbernes træning i deres rapport. Et andet forslag går på at lade licenserne køre over to år, men med opfølgende besøg og sparring fra auditørerne i år 1.

Ovenstående kommentarer er alle eksempler på, hvordan flere auditørtimer kan bruges. Det understreger samtidig, at klubberne anser auditørerne som værdifuld sparring, som de ønsker sig endnu mere af.

Sidst skal det nævnes at nogle klubber på stjernenniveau A udtrykte bekymring i forhold til auditørernes potentielt kommende rolle i en konkurrerende klub.

[Anbefaling: Undersøg muligheden for at finde økonomi til flere auditørtimer.](#)

## Fleksibilitet

Et tredje gennemgående tema i interviewene kan defineres som 'fleksibilitet'. Hvor det tidligere licenssystem, som allerede nævnt, italesættes som fastlåst, fremgår det på tværs af stjernenniveau, at licens 2.0 er mere fleksibelt. En respondent fra stjernenniveau B fortæller:

*"Det gamle system var for mig så fast, at hvis du var B-licensklub kunne du kun komme en vej, og det var ned. Der var ikke rigtig noget at gå efter, som der er nu."*

På tværs af stjernenniveau får stjernesystemet og den mere detaljerede indrangering ros og beskrives som en positiv indsats der gør systemet mere fleksibelt end det tidligere. En respondent fra stjernenniveau C fortæller:

*"Det har forbedret systemet, at man har en større skala, hvor der ikke kun er 3 niveauer. Det gør det lettere at måle, om man er på vej op eller ned."*

Klubberne føler dermed, at de i højere grad honoreres for de fremskridt, de gør som klub. Nu kan de i modsætning til tidligere dels anerkendes med yderligere halve stjerner, men også en specifik pointscore, samlet og indenfor enkelte hovedområder. Og dels kan de anerkendes med en sportslig indrangering der nu fremstår mere fleksibel, eftersom liga og division kan udvides og indskrænkes.

Samtidigt påpeger klubberne også nogle forhold ved licens 2.0, som de anser for meget lidt fleksible. Det gælder især nogle af kravene i licensmanualen, der opfattes som meget firkantede. To respondenter fra stjernenniveau A fortæller:

*"Hvis vi har en træner, der passer lige til os, men som ikke har den nødvendige uddannelse, straffer det os hele vejen igennem. Så er det jo ikke fleksibelt."*

*"Hvis vi ansætter en dårlig træner på fuldtid med den rette uddannelse, så får vi flere point for det."*

Klubberne fra stjernenniveau B mener også, at ansættelsesbeskrivelserne er for ufleksible. En respondent fortæller:

*"De (licens 2.0) skal ikke bestemme, hvilke roller vi skal have, fordi vi er så forskellige. Det er okay vi skal have 2 fuldtids, men vi vil selv bestemme, hvordan vi bruger dem bedst."*

Klubberne er tilfredse med, at der bliver stillet høje krav til dem for at opnå stjernerne, men de anfægter helt tydeligt fleksibiliteten i ansættelserne. Klubberne oplever, at der

er for fastlåste krav til, hvilke roller de skal ansætte i deres klub, samt hvilke kvalifikationer der bidrager til at denne rolle påtages af en kvalificeret kandidat. De mener, at de selv er bedst egnede til at placere fuldtidsansættelser i deres klub, hvor det giver bedst mening. Frem for, at der i licensmanualen stilles krav til, hvilke ansættelser man skal have. Flere af klubberne fremhæver eksempelvis, at de har yderst kompetente frivillige, der har et civilt job ved siden af, på nogle af de positioner, som der nu er kommet øgede timekrav til. En sådan kapacitet mister de, hvis de skal leve op til kravene om halv- eller fuldtidsansættelse. En respondent fra stjernenniveau C fortæller:

*"Det kan godt være en udfordring at holde nogle af de mennesker i miljøet, som har stor erfaring, men måske civilt job og ikke tid nok til at være i klubben yderligere."*

Det gælder samtidigt at flere klubber på stjernenniveau B og C, mener at der bør laves en liste over øvrige relevante 'civile' uddannelser, der bør give point i licenstildelingen. En respondent fra stjernenniveau B fortæller:

*"Der er nogle andre uddannelser end DBU's, der som minimum er lige så relevante, hvis ikke mere inden for det vi laver. Det bliver man slet ikke vurderet på."*

De argumenterer for, at det er helt fair, at der stilles krav til, hvor mange ansættelser man skal have for at nå et givent stjernenniveau, men hvis øvrige uddannelser også anerkendes i systemet, vil det øge fleksibiliteten ift. hvor klubberne selv ønsker at bruge ansættelserne.

I forlængelse heraf diskuterer respondenterne, om der skal tillades dispensationer, for at give klubberne et større råderum inden for kravene. Det blev drøftet som en løsning, der samtidigt ville sikre, at klubberne fortsat kunne differentiere sig, hvilket er en problematik der nævnes på tværs af stjernenniveau. En respondent fra stjernenniveau C fortæller:

*"Vi antager at dette (licens 2.0) er bedst for alle på trods af, at vores roller i fødekæden er vidt forskellige."*

Denne bekymring deler flere klubber. De er nervøse for om talentudviklingen i Danmark bliver for ensrettet, og at man derved risikerer at miste nogle unikke miljøer, hvis alle gør tingene på samme måde, eftersom man skal leve op til kravene i licensmanualen.

[Anbefaling: Overvej at gøre 'ansættelses- og uddannelseskrav' mere fleksible.](#)

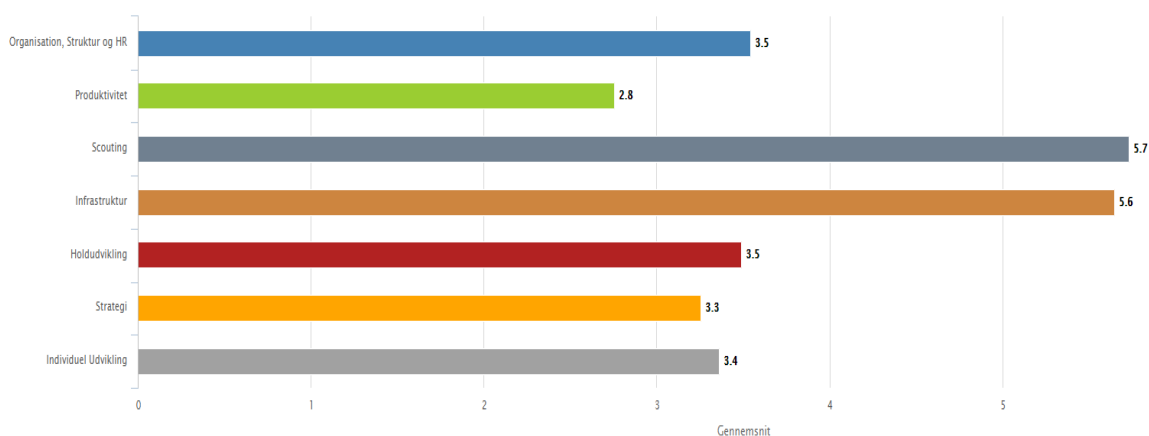
En anden udfordring, der knytter sig til licenskravene nævnes eksplicit af respondenter på stjerniveau C, der fremhæver at processen omkring licensansøgningen har været meget ressourcekrævende. Ressourcer der i nogen henseender er gået bort fra fodboldfaglighed. Respondenterne på stjerniveau C fortæller også hvordan de oplever at en lang række krav ikke er relevante, hvis man på forhånd er afklaret med at søge 1-1½ stjerne. Hertil foreslår de at se på en løsning, hvor ansøgningsproceduren gøres mindre omfangsrig.

Anbefaling: Overvej at gøre ansøgningsproceduren mindre omfangsrig for klubber, der søger op til 1½ stjerne.

### Hovedområder/Produktivitet

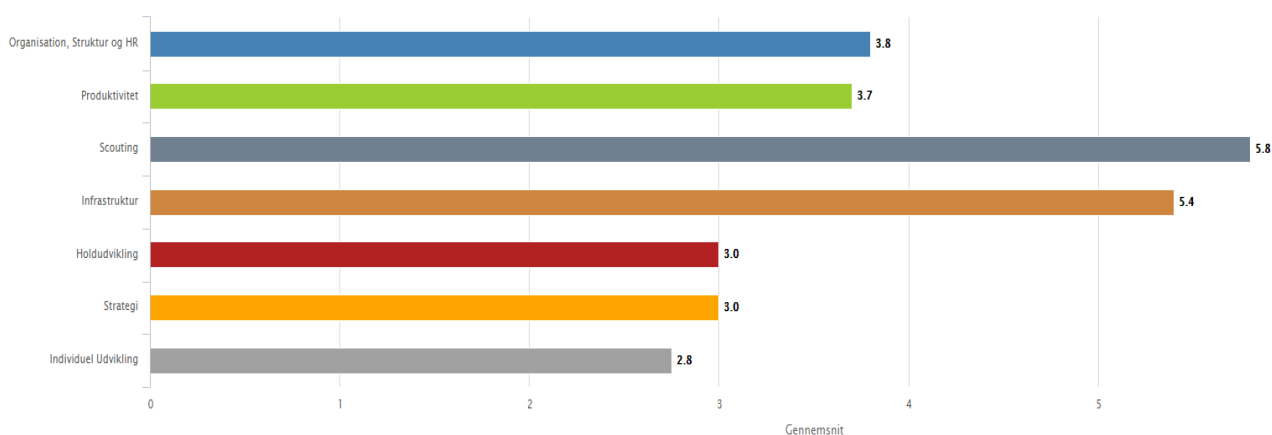
Under fokusgruppeinterviewene bidrog respondenterne med adskillige kommentarer angående de syv hovedområder, som de tildeles licens på baggrund af. Det gælder særligt 'produktivitet'. Inden vi stiller skarpt på dette, vil vi gennemgå spørgeskemaresultaterne, der på tværs af stjerniveau, afslører væsentlige forskelle i forhold til, hvilke af de 7 hovedområder, der anses som mest vigtige for at blive tildelt en licens. Hver klub blev i spørgeskemaet bedt om at score de 7 hovedområder fra 1-7, hvor 1 var det hovedområde, de vurderede som det vigtigste for tildelingen af en ungdomslicens. Bemærk derfor, at i figur 8-11 er en lav score lig med en høj vigtighed. Ser man på resultatet på tværs af stjerniveau, vurderer klubberne, at det vigtigste parameter er 'produktivitet'. Dernæst følger 'strategi', 'individuel udvikling', 'holdudvikling' og 'organisation, struktur og HR' der alle ligger meget tæt. Sidst følger 'infrastruktur' og 'scouting'.

**Figur 8: Prioriter disse 7 kategorier efter hvad du mener er vigtigst for tildelingen af en ungdomslicens? (Samlet)**

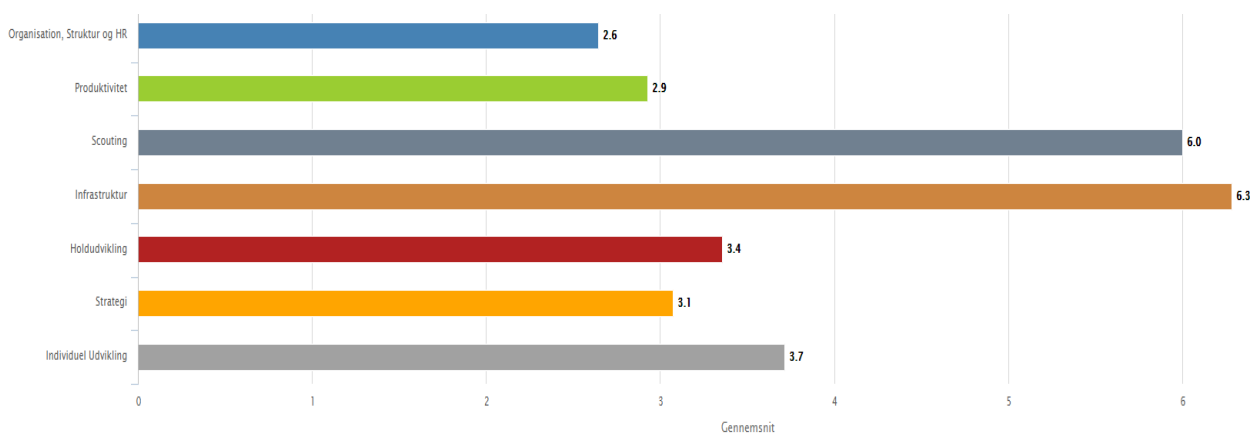


Der ses dog nogle interessante forskelle i forhold til stjerneniveau, hvor klubberne fra stjerneniveau C (figur 9) mener at "Individuel udvikling", "Strategi" og "Holdudvikling" er de tre vigtigste hovedområder. Klubberne fra stjerneniveau B (figur 10) mener at "Organisation, Struktur og HR" er det vigtigste hovedområde, mens klubberne fra stjerneniveau A (figur 11) mener, at "Produktivitet" er det vigtigste hovedområde. Derimod er der enighed, på tværs af stjerneniveau, om at 'infrastruktur' og 'scouting' er de mindst vigtige.

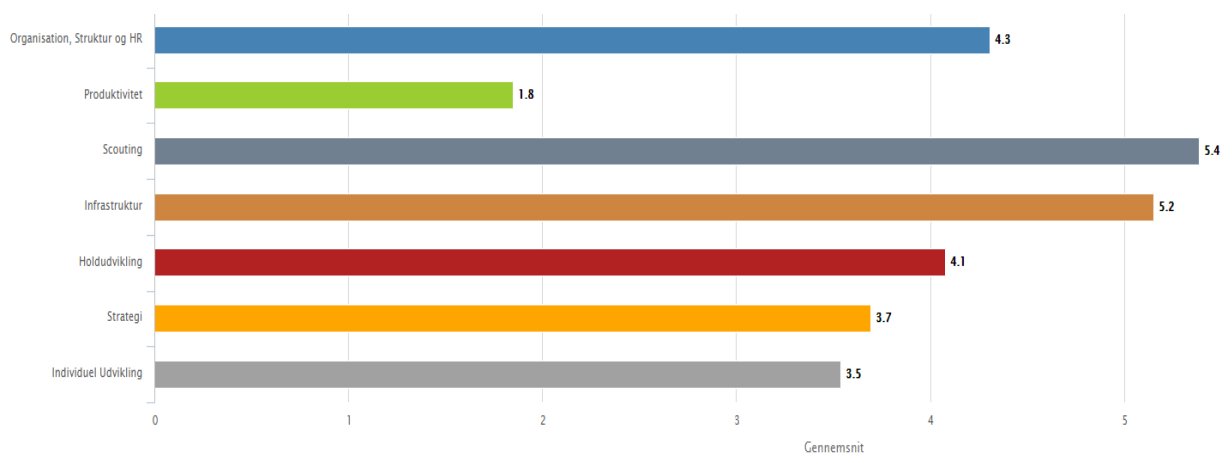
**Figur 9: Prioriter disse 7 kategorier efter hvad du mener er vigtigst for tildelingen af en ungdomslicens? Stjerneniveau C**



**Figur 10: Prioriter disse 7 kategorier efter hvad du mener er vigtigst for tildelingen af en ungdomslicens? Stjerneniveau B**



Figur 11: Prioriter disse 7 kategorier efter hvad du mener er vigtigst for tildelingen af en ungdomslicens? Stjerneniveau A



Generelt møder inddelingen i de syv hovedområder ros på tværs af alle klubberne, hvor det også understreges, at kriterier indenfor hvert hovedområde fremstår tydeligt. Vægtningen af de 7 hovedområder ift. hvor mange procent de tæller i den samlede tildeling, er et af de positive forhold klubberne fremhæver. Desuden mener klubberne, at beskrivelsen af hovedområderne gør det tydeligt, hvad man som klub måles på sammenlignet med tidligere.

Hovedområdet "Produktivitet" er klart det område der blev kommenteret mest i interviewene. Det gælder både at klubberne finder det vigtigt, men også at det i sin nuværende form indeholder en række udfordringer. En respondent fra stjerneniveau B fortæller:

*"Det er rigtig vigtigt, at der er kommet produktivitet med, for det er det det går ud på."*

Tilsvarende fortæller en respondent fra stjerneniveau A:

*"Jeg synes, at det var en markant svaghed i vores gamle system, at det ikke talte ret meget, hvad man i sidste ende producerede. Det synes jeg nu har fået en markant betydning."*

Generelt afspejler disse citater holdningerne til "produktivitet" på tværs af stjerneniveau. Klubberne er glade for, at de nu bliver målt på hvilke spillere, der 'kommer ud af deres system'. På tværs af klubber og stjerneniveauerne er der dog forskellige holdninger til, hvordan den optimale model for beregning af produktivitet bør se ud.

På baggrund af interviewene er det tydeligt, at klubberne fra stjernniveau A er tilfredse med beregningsmodellen. De fortæller dog, at det er et stort administrativt arbejde at holde styr på alle spillere, som de har haft igennem deres system. Klubberne på stjernniveau A efterspørger i den henseende en elektronisk løsning, hvor det nye spillerpas anvendes til at udarbejde et elektronisk værktøj, der kan give klubberne deres produktivitetstal. Klubberne beskriver et håb om, at det både vil minimere risikoen for administrative fejl og mindske ressourceforbruget i klubberne. En respondent fra stjernniveau A fortæller:

*"At vi ikke kan få et dataværktøj, er for mig en udfordring ift. produktivitet."*

Anbefaling: Undersøg muligheden for at udvikle et elektronisk værktøj, der kan beregne produktivitet.

Klubberne fra stjernniveau B og C er i modsætning til klubberne fra stjernniveau A forholdsvis kritiske i forhold til nuværende udregningsmodel, og de lægger op til, at man bør diskutere denne. Mellem linjerne i interviewene står det klart, at stjernniveau B og C ikke føler sig anerkendt og honoreret i den aktuelle beregningsmodel. En respondent fra stjernniveau B fortæller:

*"Jeg synes vi skulle kigge på udregningen af produktivitet. Måske skulle det koste de største klubber produktivitet, når vi udvikler spillerne først. Vi synes ikke vi får nok produktivitetsmæssigt for alle de spillere, vi sender afsted hele tiden."*

En stor del af respondenterne på stjernniveau C understreger, at deres rolle i dansk talentudvikling er at producere spillere, der er klar til at spille U17 liga eller division i større klubber. De føler derfor, at deres produktivitetstal bør afgøres af om de lykkes med det, og ikke hvordan de større klubber arbejder med spillerne fra U17 og frem. En respondent fra stjernniveau C fortæller:

*"Hvis vi laver en spiller, der spiller U17 liga eller division, føler vi, at vi har gjort det vi skulle. Det oplever vi ikke giver point i produktivitet."*

En respondent fra stjernniveau C supplerer:

*"Tænk hvis man havde et omvendt produktivitetstal, som målte på hvor mange af dem man tog ind, som lykkes. Så kunne man måle på kvalitet og hvor mange man sparker af brættet."*

Flere klubber på stjernenniveau B og C deler denne holdning. De ønsker sig, at man som licensklub vurderes på, hvor mange spillere man tager ind på sine ungdomshold fra andre klubber holdt op imod, hvor mange spillere man får igennem til klubbens førstehold. I forhold til en justering af beregningsmodellen fortæller en respondent fra stjernenniveau A:

*"For mig er det vigtigt, at vi holder fokus på, at produktivitet er begyndt at fylde noget. Så må vi sætte os ned og se om vi skal justere algoritmen."*

Disse forskellige perspektiver på "produktivitet" understreger behovet for, at klubberne får mulighed for at diskutere kategorien.

Anbefaling: Giv klubberne mulighed for at diskutere produktivitetsalgoritmen og overvej om den kunne differentieres afhængig af stjernenniveau. Det gælder særligt for klubber på stjernenniveau C.

### Sportslig indrangering

For klubber på stjernenniveau B og C fyldte en diskussion af sportslig indrangering i U13-U15 en del i interviewene. Imidlertid findes der her uenighed imellem grupperne, hvor klubber på stjernenniveau B ønsker en model hvor U13-U15 turneringen følger indrangering efter licens, hvorimod stjernenniveau C ikke ønsker dette. En respondent fra stjernenniveau B fortæller:

*"På U13-U15 er det et problem for os med kampmatchning. Det er crazy, at vi skal ud og opnå et resultat i U13, for at blive indrangeret rigtigt i U14. Det giver ikke mening, at vi er mere kompetitive med børn i U13 end når vi bliver indrangeret efter licenssystemet i U15."*

Denne holdning er repræsentativ for klubber på stjernenniveau B, der ønsker større sikkerhed for at blive matchet med de øvrige licensklubber i U13 og U14 i stedet for som nu, hvor licenssystemet først har betydning for indrangeringen i U15. Omvendt og repræsentativt for klubber på stjernenniveau C, fortæller en respondent fra stjernenniveau C:

*"Jeg tror vi skal passe meget på med at lave et lukket land fra U13 af. Så er der ikke mulighed for at have en enkelt årgang, som kan blive matchet, og i nogle af de her årgange, er vi måske næsten bedre end superligaklubberne. Det kan også have en betydning ift. hvor spillerne flytter hen, hvis vi ikke kommer i turnering sammen."*



Citaterne fra klubberne herover viser to forskellige holdninger til, hvilken rolle licenssystemet skal spille i den sportslige indrangering i U13-U14 årgangene. Klubber på stjerniveau B har i deres position brug for sikkerhed for, at de bliver sportsligt indrangeret med de øvrige licensklubber i U13-U14, så de kan arbejde mere langsigtet med spillerne uden det bliver altafgørende at skabe resultater i de årgange, for at sikre den nødvendige sportslige indrangering til U15. Omvendt ønsker klubber på stjerniveau C at resultater skal være afgørende for den sportslige indrangering i U13 og U14, hvilket vil give deres dygtigste spillere mulighed for at blive hos dem og opnå relevant sportslig kampmatchning uden at skulle skifte til andre klubber, der i licenssystemet er rangeret højere.

**Anbefaling: Giv klubberne mulighed for at diskutere den sportslige indrangering på U13 og U14. Det gælder særligt klubberne på stjerniveau B og C.**

#### **Det økonomiske tilskud**

Den økonomiske fordelingsnøgle der følger licenstildelingen, var et af de emner, der særligt blev diskuteret blandt klubber fra stjerniveau B og C. Disse oplevede, at kravene i licens 2.0 skaber et økonomisk pres i deres klubber. En respondent fra stjerniveau B fortæller:

***"Det (licens 2.0) skal motiveres så så mange klubber som muligt bliver ved med at lave talentudvikling. Det kræver man kigger på tilskuddene".***

Hovedparten af klubberne der er blevet tildelt 2½ eller færre stjerner mener, at der er behov for at kigge på tilskuddene, hvor flere klubber nævner en "Robin Hood" model i stil med den engelske. En respondent fra stjerniveau B fortæller:

***"Jeg er tilhænger af en Robin Hood model for samme beløb kan flytte meget mere ved de lave stjerner. Det er her vi får mest for pengene rent udviklingsmæssigt."***

At det samme beløb kan have størst effekt for talentudviklingen ved de lave stjerner, er en fælles holdning som disse klubber deler. I forlængelse heraf diskuterede klubberne også en ændret tilskudsordning, hvor det laveste stjerniveau fik det dobbelte af hvad de brugte, mens det højeste stjerniveau fik halvdelen af hvad de brugte. Fælles for klubberne på disse to stjerniveauer var, at de ønskede at debattere en ny fordeling af licenstilskuddene med det argument, at tilskuddene kan gøre langt større gavn for

dansk talentudvikling i deres klubber sammenlignet med, hvor lidt effekt de mener tilskuddet har i de økonomisk stærkeste klubber.

[Anbefaling: Giv klubberne muligheden for at diskutere, hvordan den afsatte pulje til licenstilskud bedst fordeles.](#)

### Licensadministrationen

Nedenfor følger en række kommentarer, der i større eller mindre grad knytter sig til licensadministrationen og licensmanualen. Derudover fungerer dette sidste tema også som en slags opsamling på kommentarer, der ikke passer i ovenstående temaer.

Flere klubber på tværs af stjernniveau fremhæver, at de havde svært at komme i kontakt med licensadministrationen i forhold til afklarende spørgsmål. En respondent fra stjernniveau A fortæller:

*"Det har været svært at komme i kontakt med DBU ift. afklarende spørgsmål".*

Desuden synes de også, at det var problematisk, at responstiden på skriftlige henvendelser havde været længere end 48 timer. Især i perioden op til deadline. En respondent fra stjernniveau A fortæller:

*"Jeg blev harm over, at man ikke kan få svar inden for 48 timer, med al den tid vi bruger på det."*

Omvendt fremhævede andre klubber, at det var let at komme i kontakt med licensadministrationen. De beskriver, at de har modtaget råd og vejledning, og fremhæver kontakt til licensadministrationen som meget positivt. En respondent fra stjernniveau C fortæller:

*"Det har været let at komme i kontakt med DBU".*

[Anbefaling: Overvej hvordan man kan forbedre kommunikationsveje mellem licensadministrationen og klubberne.](#)

Enkelte klubber påpegede i interviewene, at de godt kunne ønske sig en periode mellem at klubberne fik tilsendt licensrapporten og indrangeringen blev offentliggjort. En respondent fra stjernniveau A fortæller:

*"Det kunne være rart med en 24-48 timers bufferperiode ved tildeling til klubberne inden offentliggørelse, så klubberne havde tid til at kigge det igennem og reagere på eventuelle åbenlyse fejl".*

Mange af klubberne på tværs af stjernenniveauer mener, at det er problematisk, at de ikke kunne komme ind på deres licensansøgning, efter licenserne var offentliggjort. Det har givet anledning til en masse irritation og usikkerhed i klubberne, hvor man gerne har villet tjekke om man nu har fået uploadet de rigtige versioner etc. En respondent fra stjernenniveau A siger:

*"At man ikke i opfølgingsprocessen kan komme ind, er en decideret skandale. Man kan ikke se, hvad vi har uploadet og fået tilbagemeldinger på. Fx om vi har uploadet den rigtige version".*

Anbefaling: Overvej om klubberne kan få adgang til deres uploadede materiale tidligere efter bedømmelsen.

Flere klubber på tværs af stjernenniveau oplever, at der var en del gentagelser i det materiale de blev bedt om at uploade. De nævner derfor, at licensmanualen med fordel kunne gennemlæses med det for øje på grund af erfaringerne fra seneste ansøgningsproces.

Derudover er klubberne fra stjernenniveau A alle enige om, at det er en meget uheldig løsning, at klubfolk er med til at uddele licenser. Samtidig ønsker de også, at der sidder folk med de nødvendige fodboldfaglige kompetencer og vurderer ansøgningerne. De mener dog, at det bør være en ambition for fremtiden med licens 2.0, at kunne sikre den nødvendige faglighed uden at involvere klubpersoner, hvis klub selv søger licens.

### **Overbygning med flere moderklubber**

I og med at der er kommet krav til U10-U12, er det en udfordring for de klubber, der først starter fra U13, og som har flere moderklubber i U10-U12. Disse klubber oplever, at licenssystemet tvinger dem til at vælge en primær moderklub i U10-U12, hvilket de frygter kan skabe splid med de øvrige moderklubber, som ikke vælges.

### **Kontingent**

Enkelte klubber fra stjernenniveau C siger, at det som konsekvens af de øgede økonomiske for at opnå licens, vil være nødvendigt for dem at hæve kontingenterne.



## Del 3: Opsummering og anbefalinger

Denne rapport, søger primært at afdække holdninger til og meninger om licenssystemet, der deles af flere klubber, til trods for at interviewene meget klart tegner et billede af, at klubberne er relativt forskellige, hvilket resulterer i forskellige holdninger til licenssystemet. Hver klub har sin egen unikke kontekst, der har iboende fordele og udfordringer. Denne forskellighed bør man være bevidst om og reflektere over hvorvidt dette er en styrke eller en svaghed. Med udgangspunkt i rapportens del 2 bringes nedenstående anbefalinger. Det skal understreges at anbefalingerne har rod i klubbernes præsenterede problematikker og ønsker. I HEG bør man på den baggrund:

1. Overveje klubbernes involvering i udviklingen af Licens 2.0. Hvilke, hvordan og i hvor høj grad ønsker man at klubberne skal involvere sig?
2. Undersøge muligheden for at finde økonomi til flere auditørtimer.
3. Overveje at gøre 'ansættelses- og uddannelseskrav' mere fleksible.
4. Overveje at gøre ansøgningsproceduren mindre omfangsrig for klubber, der søger op til 1½ stjerne.
5. Undersøge muligheden for at udvikle et elektronisk værktøj, der kan beregne produktivitet.
6. Overveje hvordan man kan forbedre kommunikationsveje mellem licensadministrationen og klubberne.
7. Overveje om klubberne kan få adgang til deres uploadede materiale tidligere efter bedømmelsen.

Desuden bør HEG tage initiativ til at facilitere et eller flere møder med relevante deltagere, hvor de licenssøgende klubberne i fællesskab og/eller i mindre grupper kan diskutere fremtiden. I interviewene gav enkelte klubber udtryk for, at man nu er i stand til i fællesskab at beslutte om licens 2.0 i sin nuværende form er det rigtige system for dansk talentudvikling. Et fælles møde bør behandle aktuelle rapport og bruges til at:

8. Diskutere i hvilken grad klubberne ønsker, at licenssystemet skal være gennemsigtigt. Det gælder særligt hvilke og hvor mange oplysninger de skal have om dem selv og hinanden indenfor specifikke hovedområder.
9. Diskutere produktivitetsalgoritmen og overveje om den kan differentieres afhængig af stjerniveau. Det gælder særligt for klubber på stjerniveau C, der ikke føler deres arbejde anerkendes.
10. Diskutere den sportslige indrangering på U13 og U14. Det gælder særligt klubberne på stjerniveau B og C, hvor der synes uenighed.
11. Diskutere, hvordan den afsatte pulje til licenstilskud bedst fordeles.

## Bilag

### BILAG 1:

## Fokusgruppeinterview-guide

Aktivitet	Tidsforbrug (ca.)	Akkumuleret tid (ca.)
Forberedelse <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Opstille bord + stole</li> <li>b. Opstille videokamera + diktafon</li> <li>c. Spørgekort (Rød, grøn) + kuglepenne</li> <li>d. Flip-over/tavle</li> <li>e. Forplejning</li> <li>f. Tidsplan:               <ul style="list-style-type: none"> <li>København:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Kl. 13.30, stjerniveau 3-4½, 1 gruppe (N:7)</li> <li>Kl. 15.30, stjerniveau 2-2½, 2 grupper (N:13)</li> <li>Kl. 17.30, stjerniveau 0-1½, 1 gruppe (N:8)</li> </ul> </li> <li>Horsens                   <ul style="list-style-type: none"> <li>Kl. 13.30, stjerniveau 3-4½, 2 grupper (N:16)</li> <li>Kl. 15.30, stjerniveau 2-2½, 1 gruppe (N:8)</li> <li>Kl. 17.30, stjerniveau 0-1½, 1 gruppe (N:5)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	0	0
1. Introduktion Fortæl om undersøgelsen og etik	5	5
2. Spørgeskema	10	15
3. Spørgsmål: holdning + involvering <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. Har dansk fodbold brug for et nyt licenssystem? Hvorfor/hvorfor ikke?</b></li> <li><b>b. Føler I at I er blevet involveret i udarbejdelsen (OBS: mulighed for at blive involveret / har været involveret)?</b></li> </ul>	10	25
4. Øvelser <ul style="list-style-type: none"> <li><b>a. Nedskriv 3-5 positive forhold ved licens 2.0.</b> Deltagerne præsenterer ganske kort sine pointer og skal nu i samråd med gruppen prioritere en rækkefølge på 5 punkter.</li> <li><b>b. Nedskriv 3-5 udfordringer ved licens 2.0 ansøgningsarbejde.</b> Deltagerne præsenterer ganske kort sine pointer og skal nu i samråd med gruppen prioritere en rækkefølge på 5 punkter. Diskuter i gruppen løsningsforslag på udvalgte udfordringer.</li> </ul>	50	75
5. Spørgsmål: fremtiden <b>Hvilke udfordringer og muligheder ser I for licenssystemet i fremtiden</b>	10	85
6. Outroduktion <b>Er der noget I gerne afslutningsvis vil sige, eller noget I føler vi har glemt at snakke om?</b>	5	90

## Mail til klubber: orientering, invitation, rykker, eftersendt spørgeskema

---

### ORIENTERING

**Fra:** Kim Hallberg - DBU <[khal@dbu.dk](mailto:khal@dbu.dk)>

**Sendt:** 17. april 2019 09:01

**Til:**

**Emne:** Evaluering af licens 2.0

Kære Licens- og Talentansvarlige på ungdomslicens.

I har nu været igennem en ansøgningsproceduren for klublicens ungdom 2.0.

Når man starter et nyt projekt er der altid ting der kunne have været gjort anderledes, håndteret smartere, beskrevet bedre. For at blive endnu skarpere næste år, og i forlængelse af selve licenstildelingen, vil DBU's herreelitegruppe gerne invitere jer til et fokusgruppeinterview med det formål at udvikle og optimere licenssystem og licenstildeling i fremtiden.

Interviewet vil vare 1,5 time og bliver gennemført af DBU's Projekt & Analyseafdeling

Alle klubber der har søgt licens inviteres og grupperes i forhold til det antal stjerner I har fået tildelt – i bedes derfor i første omgang reservere dagen, og/eller videresende til relevante personer. Efter den endelige tildeling den 29. april, vil I modtage den korrekte invitation, med tid og sted i forhold til jeres stjerniveau. Vi håber meget I vil bakke op om evalueringen, og sikre at vi sammen udvikler og forvalter det bedst mulige licenssystem.

### **6. maj // Fokusgruppedag 1 // Klubber øst for Storebælt // DBU Allé**

Kl. 13.30-15: 3,0 – 5,0 stjerner

Kl. 15.30-17: 2,0 – 2,5 stjerner

Kl. 17.30-19: 0 – 1,5 stjerner

### **7. maj // Fokusgruppedag 2 // Klubber vest for Storebælt // Lokation følger**

Kl. 13.30-15: 3,0 – 5,0 stjerner

Kl. 15.30-17: 2,0 – 2,5 stjerner

Kl. 17.30-19: 0 – 1,5 stjerner

---

## INVITATION

**Fra:**

**Sendt:** 30. april 2019 11:28

**Til:**

**Cc:**

**Emne:** SV: Evaluering af licens 2.0

Kære klubber.

Jeg skriver til jer eftersom vi vil gennemføre en undersøgelse af ansøgningsproceduren for klublicens ungdom 2.0 med det formål at udvikle og forbedre licenssystem og licenstildeling i fremtiden.

DBU's herreelitegruppe har d. 17. april sendt nedenstående invitation til jeres klubber.

Vi har nu fået de sidste detaljer på plads og jeg håber meget at I vil deltage i et fokusgruppeinterview, hvor I kan komme til orde omkring jeres oplevelser af licenssystem og licenstildeling. Undersøgelsen er frivillig og anonym.

Hver klub har mulighed for at stille med 2 personer, eftersom vi er overbeviste om, at dette vil bidrage med flest nuancer. Det er afgørende for undersøgelsens kvalitet at vi får udbytterige diskussioner.

I bedes besvare denne mail og angive om I deltager senest fredag den 3.5 kl. 12.00. Notér venligst kontaktoplysninger på deltagere.

Se tidsplan nedenfor.

### **6. maj // Fokusgruppedag 1 // Klubber øst for Storebælt // DBU Allé // Harald Nielsen**

Kl. 13.30-15: FC København, FC Nordsjælland, Brøndby IF, Lyngby BK

Kl. 15.30-17: HB Køge, B93, Hvidovre, HIK, Slagelse, FC Helsingør, Næstved, FC Roskilde, Holbæk, AB.

Kl. 17.30-19: Nykøbing FC, Roskilde KFUM, Hørsholm/Usseørd, A27, FA2000, GVI.

### **7. maj // Fokusgruppedag 2 // Klubber vest for Storebælt // Forum Horsens // Den gamle Lounge**

Kl. 13.30-15: FC Midtjylland, OB, Silkeborg, Sønderjyske, Randers, Esbjerg, AGF, Aab, Vejle.

Kl. 15.30-17: AC Horsens, Viborg FF, Næsby BK, Kolding IF, Hobro.

Kl. 17.30-19: Thisted FC, Svendborg/Oure, Holstebro, Skanderborg, Sønderborg, Hjørring IF, Lyseng.

-----



## RYKKER

*Den 3. maj 2019 skrev*

Kære klub,

Se nedenfor. Vi har ikke hørt fra jer, hvorfor jeg sender denne reminder. Vi håber meget I vil deltage, med det formål at udvikle og forbedre licenssystemet i fremtiden. I må meget gerne svare med et afbud også. Jeg håber vi ses til udbytterige diskussioner mandag eller tirsdag.

Fra DBU vil det være undertegnede og X der gennemfører interviewet. Undersøgelsen er frivillig og anonym.

### **6. maj // Fokusgruppetag 1 // Klubber øst for Storebælt // DBU Allé // Harald Nielsen**

Kl. 13.30-15: FC København, FC Nordsjælland, Brøndby IF, Lyngby BK

Kl. 15.30-17: HB Køge, B93, Hvidovre, HIK, Slagelse, FC Helsingør, Næstved, FC Roskilde, Holbæk, AB.  
(2 grupper)

Kl. 17.30-19: Nykøbing FC, Roskilde KFUM, Hørsholm/Usserød, A27, FA2000, GVI.

### **7. maj // Fokusgruppetag 2 // Klubber vest for Storebælt // Forum Horsens // Den gamle Lounge**

Kl. 13.30-15: FC Midtjylland, OB, Silkeborg, Sønderjyske, Randers, Esbjerg, AGF, Aab, Vejle.  
(2 grupper)

Kl. 15.30-17: AC Horsens, Viborg FF, Næsby BK, Kolding IF, Hobro.

Kl. 17.30-19: Thisted FC, Svendborg/Oure, Holstebro, Skanderborg, Sønderborg, Hjørring IF, Lyseng.

-----  
**EFTERSENDT SPØRGESKEMA**

*Den 8. maj 2019 skrev*

Kære licensklubber.

I havde ikke mulighed for at deltage ved fokusgruppeinterviews vedrørende evaluering af licens 2.0.

Via dette link kan I tilgå et spørgeskema som I meget gerne må udfylde: <https://bit.ly/2PFqTcc>

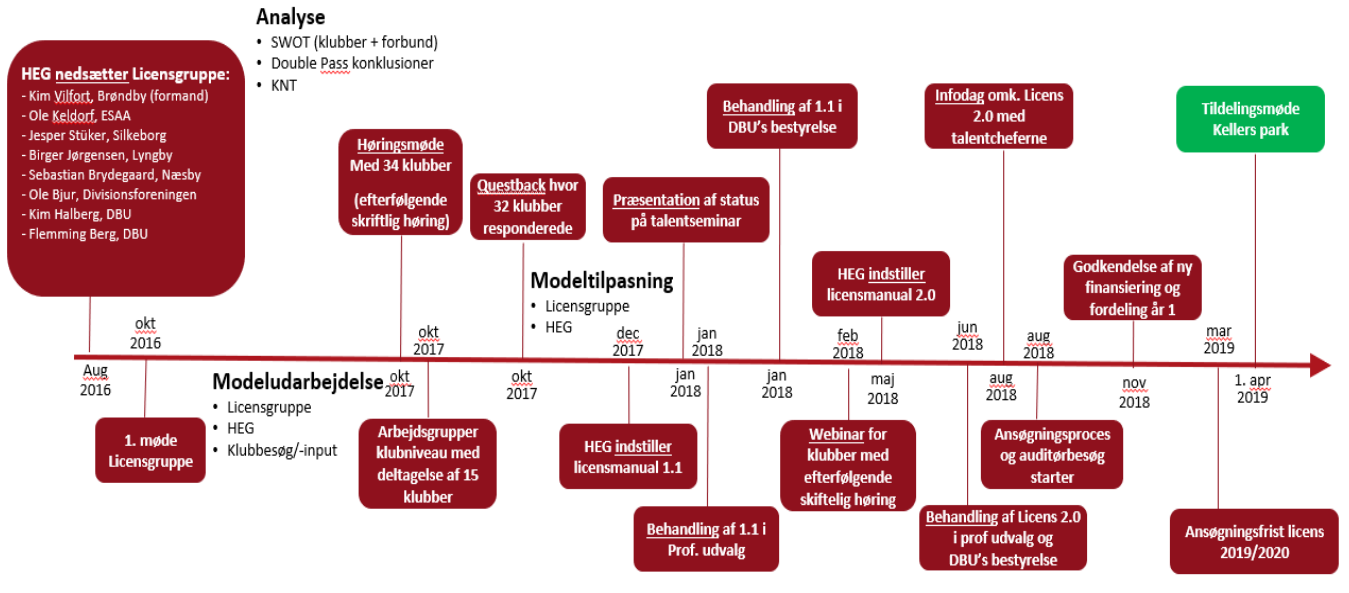
### **NB: Det er vigtigt jeres klub kun udfylder et eksemplar!**

Det tager i omegnen af 5 min at udfylde, og I må meget gerne udfylde det senest i morgen (torsdag d. 9/5) kl. 23.59. Herefter vil spørgeskemaet lukke.

I er velkomne til at kontakte mig, hvis I har spørgsmål.

## Bilag 2: Processen illustreret af licensadministrationen

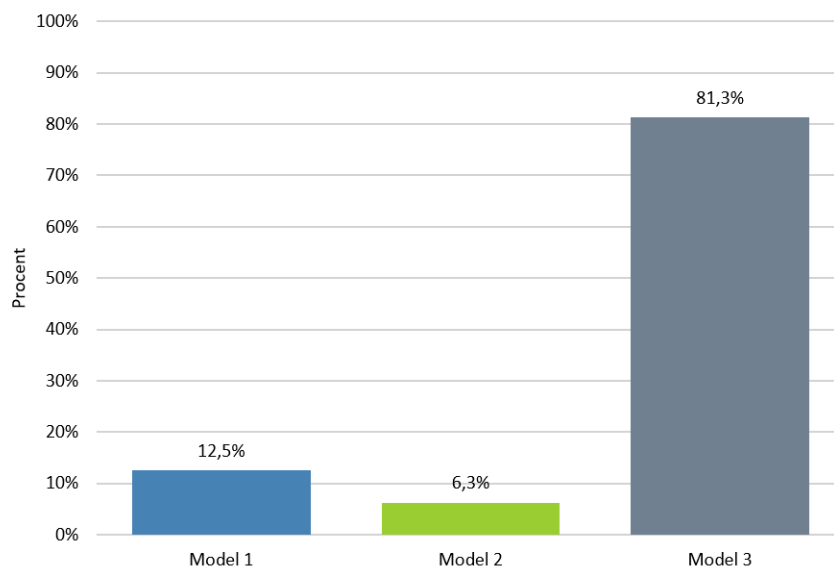
### PROCESSEN



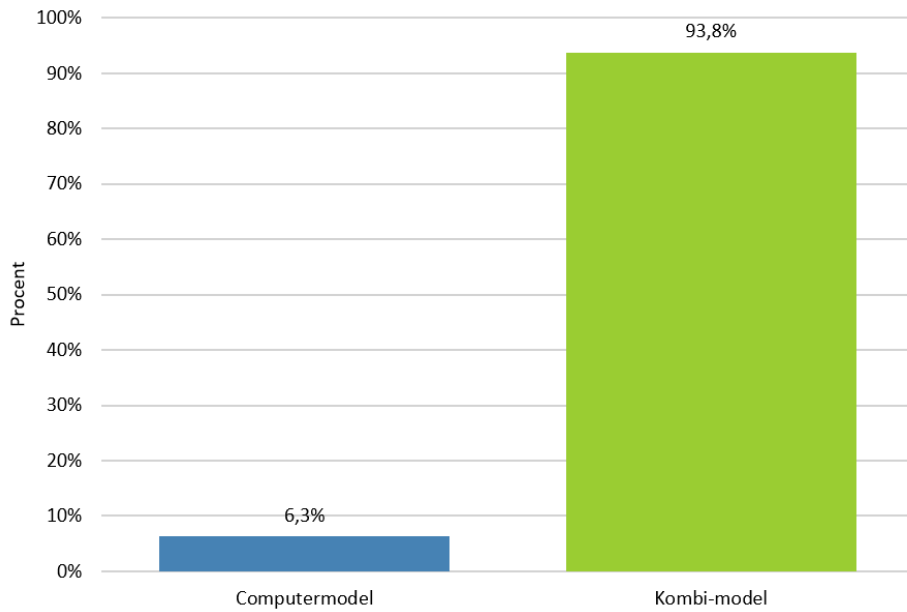
## Bilag 3: Slides pba. questback efter licensmøde i Haderslev

Licensmanual 2.0

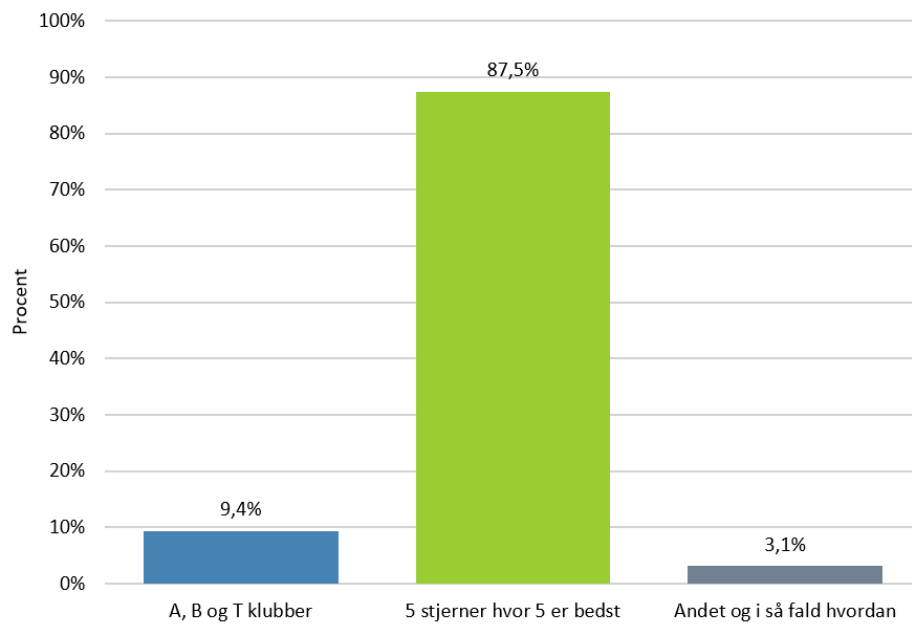
1. HVILKEN EVALUERINGS- OG AUDITERINGSMODEL ØNSKER I? (JÆVNFØR POWERPOINT FREMVIST VED HØRINGSMØDET I HADERSLEV IDRÆTSCENTER)



3. HVILKEN METODE SKAL DER BRUGES? (JÆVNFØR POWERPOINT FREMVIST VED HØRINGSMØDET I HADERSLEV IDRÆTSCENTER)



5. HVORDAN SKAL KLUBBERNE INDRANGERES?



Bilag 4

DBUs Klublicenssystem					
SÆSON 2019/2020					
	Ranking	Klubnavn	Stjerneniveau	Samlet score	Minimumskrav
Ligahold	1	FC København	4,5	85,89	4
	2	FC Nordsjælland	4,5	81,94	4
	3	Brøndby IF	4	78,83	4
	4	FC Midtjylland	4	77,54	4
	5	OB	3,5	64,76	4
	6	Silkeborg IF	3,5	60,69	3
	7	Lyngby BK	3	59,36	4
	8	Sønderjyske	3	57,74	3
	9	Randers FC	3	57,20	3
	10	Esbjerg FB	3	56,22	3
	11	AGF	3	55,48	4
	12	AaB	3	55,47	3
	13	Vejle B	3	53,30	3
Divisionshold	14	HB Køge	2,5	47,32	2
	15	AC Horsens	2,5	46,94	3
	16	Viborg FF	2,5	42,88	2
	17	Næsby BK	2	37,50	2
	18	B93	2	37,49	2
	19	Hvidovre	2	36,14	2
	20	HIK	2	35,67	2
	21	Kolding IF	2	35,45	2
	22	Slagelse	2	32,90	2
	23	FC Helsingør	2	32,55	2
	24	Hobro	2	32,24	2
	25	Næstved	2	32,16	2
	26	FC Roskilde	2	31,34	2
	27	Holbæk	2	30,89	2
	28	AB	2	30,74	2
Lokalunion	29	Nykøbing FC	1,5	27,83	2
	30	Thisted FC	1,5	25,32	1
	31	Roskilde KFUM	1,5	25,00	1
	32	Svendborg/Oure	1	24,54	2
	33	Hørsholm/Usseø	1	24,29	1
	34	Holstebro	1	23,99	1
	35	Skanderborg	1	23,40	1
	36	Sønderborg	1	23,11	1
	37	A27	1	21,36	1
	38	Hjørring IF	1	21,21	1
	39	FA2000	1	20,60	1
	40	Lyseng	1	20,22	1