



## **BSc í íþróttافرæði**

### **Stöðugreining á Ungmennafélagi Aftureldingar**

Undanfari stefnumótunar

**Mái, 2017**

**Nafn nemanda:** Davíð Hlíðdal Svansson

**Kennitala:** 151085-2379

**Nafn nemanda:** Þrándur Gíslason Roth

**Kennitala:** 300688-2339

**Leiðbeinendur:** Margrét Lilja Guðmundsdóttir og Willum Þór Þórsson

12 ECTS ritgerð til B.Sc í Íþróttافرæðum

## Útdráttur

Hvernig verður framþróunin hjá Ungmennafélagsins Aftureldingar (UMFA)? Tilgangur ritgerðarinnar er að gera hagnýtt verkefni sem nýtist við gerð stefnumótunar fyrir félagið og draga fram þá þætti sem taka þyrfti til endurskoðunar í uppbyggingu félagsins. Stöðugreining er mikilvægur hluti af stefnumótunarferli og nýtist verkefni þetta sem hluti stöðugreiningar í stefnumótun félagsins. Við greininguna var unnið að miklu leyti út frá hugmyndum og álitum forsvarsmanna deilda sem og formanns félags og framkvæmdarstjóra þess. Notast var bæði við meginlegar og eigindlegar aðferðir við gagnasöfnun frá formönnum, yfirþjálfurum og öðrum stjórnarmönnum innan hvernar deildar. Sendur var út spurningalisti og honum fylgt eftir með viðtölum. Þá fóru fram eigindleg viðtöl við framkvæmdastjóra, formann UMFA og við bæjarstjóra sveitarfélagsins.

Niðurstöðurnar leiddu í ljós að skortur á formfestu og skýrleika í verklagi, boðleiðum og samskiptum innan félagsins og út úr því virðist hefta öra framþróun félagsins. Áherslur, stefna og verklag virðast haldast í hendur við stefnu og sýn þeirra sem sitja við stjórnvölinn hverju sinni. Þetta leiðir af sér að tími, orka og vinnuframlag félagsmanna, sjálfboðaliða og starfsmanna nýtist ekki sem skyldi sökum illa skilgreindra hlutverka þeirra, ábyrgðar og boðleiða til annarra þátta starfsins.

## Formáli

Höfundar þessarar ritgerðar eru báðir uppaldir Mosfellingar sem bera sterkar tilfinningar til Ungmennafélagsins Aftureldingar (UMFA) eftir að hafa stundað íþróttir með félaginu í mörg ár. Okkur er það hugleikið að UMFA sé í fremstu röð og verði öðrum íþróttafélögum fyrirmynd. Skýr stefna og markmið ættu að vera forgangsatriði í starfi íþróttafélaga ásamt leiðum að þeim. Slík vinna stuðlar að auknu skipulagi í rekstri félags, skýrari stöðum, boðleiðum og verkferlum. Þetta auðveldar aftur stjórnendum, starfsmönnum og sjálfboðaliðum að sinna sínum störfum fyrir félagið. Slík stefna ætti að vera unnin af félagsmönnum þar sem íþróttafélag byggist að mestum hluta á virkum félagsmönnum og þeirra framlagi. Hugmyndin að verkefninu var að leggja UMFA lið við að móta stefnu fyrir félagið sem og að gefa forsvarsmönnum félagsins sýn á hvaða álit forsvarsmenn deilda hafa á aðstöðu og starfsumhverfi sínu. Þá var reynt að setja niðurstöður greiningarinnar í samhengi við fræðilegan kafla og gera þannig grein fyrir því að hvaða leyti megi bæta starfið.

Ritgerðin er 12 ECTS eininga lokaverkefni okkar til B.Sc gráðu í íþróttifræðum við Tækni- og verkfræðideild Háskólans í Reykjavík. Viljum við nota tækifærið og þakka öllum svarendum spurningalistans fyrir þátttökuna og þær gagnlegu upplýsingar sem öfluðust fyrir vikið. Einnig öllum viðmælendum sem gáfu sér tíma til þess að ræða við okkur og gefa okkur mikla og góða innsýn inn í þeirra störf og hugmyndir um félagið. Auk þess viljum við þakka Helenu Jónsdóttur fyrir yfirlestur og góðar ábendingar. Leiðbeinendur okkar, Margrét Lilja Guðmundsdóttir og Willum Þór Þórsson, fá sérstakar þakkir fyrir alla þeirra aðstoð. Við vonum að þessi ritgerð geti orðið UMFA hjálpartæki við gerð stefnumótunar félagsins. Þar sem hagur Ungmennafélagsins hefur verið okkur hugleikinn um langa hríð var kærkomið að fá vettvang til að leggja félaginu lið og var vinnan við verkefnið ánægjuleg eftir því. Burt séð frá því hvernig félagið stendur m.t.t. stefnu, reksturs og skipulags er ljóst að mikið af metnaðarfullum og duglegum einstaklingum eru að störfum í félaginu og mannaður þess mikill. Skýr stefna eykur líkur á því að efla félagið og sterfsemina á þeim áherslusviðum sem fólgin eru í slíkri stefnu, stefnumótun er tæki og ferli til þess að setja kúrsinn og móta áherslur fyrir framtíðina og nýta mann- og félagsauðinn betur með skilvirkari hætti.

## **Efnisyfirlit**

Útdráttur .....	1
Formáli .....	2
Mynda- og töflu skrá.....	5
Inngangur .....	6
Mikilvægi íþróttá, íþróttafélaga og umgjörð þeirra.....	8
Líkamleg og andleg heilsa.....	8
Félagsleg hæfni.....	9
Forvarnargildi .....	10
Þátttaka og Brottfall úr íþróttum .....	11
Menntun og þróun þjálfara .....	13
Samband sveitafélaga og íþróttafélaga.....	14
Stjórn íþróttafélaga .....	15
Stefnumótun .....	18
Aðferðir og gögn.....	21
Niðurstöður .....	23
Stefna félagsins.....	24
Verklag .....	27
Verklag aðalstjórnar.....	27
Samskipti .....	28
Fjárreiður .....	30
Formenn deilda .....	31
Yfirþjálfarar .....	32
Aðstaða.....	33
Núverandi aðstaða.....	33
Framkvæmdir og viðhald.....	36
Aðkoma sveitarfélagsins.....	38
Deildir félagsins .....	39
Stefnur deilda.....	39
Þjálfarar.....	40
Sveitarfélagið.....	42
Bæjarstjóri.....	42
Vaxandi samfélag .....	43
Umræða.....	45
Stefnumótun.....	45

Verklag.....	47
Hlutverk .....	47
Framkvæmdir og viðhald.....	48
Fjárreiður .....	48
Þjálfarastefna félags.....	49
Aðstaða .....	50
Takmörkun verkefnisins .....	51
Áhugavert væri að kanna í náninni framtíð .....	51
Heimildarskrá.....	54
Viðaukar .....	60
Spurningalistinn.....	60
Viðtalsrammi .....	65

## **Mynda- og töflu skrá**

### **Myndaskrá**

Mynd 1. Stefnumótun UMFA 2010 – 2015 .....	25
Mynd 2. Mat svarenda á nýrri stefnumótun .....	26
Mynd 3. Þjóðfundur .....	26
Mynd 4. Mat svarenda á verklagi aðalstjórnar vegna samskipta við deildir.....	28
Mynd 5. Handbókin Framtíðin.....	30
Mynd 6. Mat svarenda á aðstöðunni í heild .....	34
Mynd 7. Mat svarenda á búningaaðstöðunni .....	34
Mynd 8. Mat svarenda á æfingaaðstöðunni .....	35
Mynd 9. Mat svarenda á hvernig Mosfellsbær kemur til móts við þarfir UMFA.	38
Mynd 10. Mat svarenda á hvernig Mosfellsbær kemur til móts við kröfur UMFA .....	38
Mynd 11. Stefna deilda til árangurs .....	39
Mynd 12. Stefna deilda til fjölgunar iðkenda.....	40
Mynd 13. Áhersla á kunnáttu og færni þjálfara við ráðningu .....	41
Mynd 14. Áhersla á símenntun þjálfara .....	42

### **Töfluskrá**

Tafla 1. Fjöldi iðkenda, stjórnarmanna og svara við spurningalistanum .....	23
Tafla 2. Rannsóknarniðurstöður .....	24

## Inngangur

Ungmennafélagið Afturelding var stofnað 11. apríl 1909 og hefur það starfað óslitið síðan. UMFA er eina íþróttafélagið í sveitarfélaginu og hefur félagið 10 deildir sem að bjóða mismunandi íþróttir til iðkunar. Misjafnt er hvaða þjónustu deildirnar bjóða félagsmönnum þ.s. sumar greinar bjóða einungis uppá þjálfun barna og ungmenna á meðan aðrar deildir bjóða uppá þátttöku fullorðinna. Sama má segja forsendur þátttöku þ.s. félags- og lýðheilsusjónarmið eru höfð að leiðarljósi innan einstakra deilda hjá félaginu á meðan aðrar leggja höfuð áherslu á afreksstarf og þjónustan takmörkuð fyrir þá sem ekki eru afreksþenkjandi. Þá vakna spurningin fyrir hvað stendur íþróttafélagið Afturelding og hver er stefna þess? Hver eru markmið félagsins m.t.t. stefnu þess og hvernig er staðið að því að ná settum markmiðum? Í stefnumótun félagsins sem gefin var út árið 2010 sem var tímasett til ársins 2015 er sett fram framtíðarsýn félagsins og er hún eftirfarandi:

Afturelding hefur lýðheilsu allra aldurshópa í Mosfellsbæ að leiðarljósi með því að hvetja til og standa fyrir heilbrigðri afþreyingu í formi íþróttar og hreyfingar ásamt því að glæða daglegt líf íbúa í sveitarfélaginu uppbyggilegu og heilbrigðu félagsstarfi. Umgjörð félagsins byggir á öflugri félagsstefnu sem styður við uppeldis- og lýðheilsustefnu annars vegar og metnaðarfulla afreks- og keppnistefnu hins vegar. (Afturelding, 2010).

Það vakti spurningar rannsakenda hvernig félaginu hefði tiltekist að fylgja þessari stefnu eftir og hvort framtíðarsýn þessi væri orðin að veruleika. Í þessari ritgerð verður gerð stöðugreining á stöðu UMFA m.t.t. til skipulags, verkferla og boðleiða. Einnig verður leitast við að fá innsýn í hvaða skoðun sitjandi stjórnarmönnum, framkvæmdarstjóra og forsvarsmönnum deilda finnst um umgjörð félagsins.

Í nútíma samfélagi gegna íþróttafélög mikilvægu hlutverki á mörgum sviðum. Þau eru félagslegur vettvangur fyrir íbúa bæjarfélags á öllum aldri til að hittast og stunda félagslega iðju ásamt því að ýta undir lýðheilsu almennings og sinna forvörnum áfengis- og vímuefna. Iðkun íþróttar í skipulögðu íþróttastarfi hefur ríkt forvarnargildi fyrir ungmenni á viðkvæmum aldri þegar kemur að tóbaks-, áfengis- og vímuefnanotkun. Þá hefur það sýnt sig að þátttaka í skipulögðu félagsstarfi getur haft jákvæð áhrif á sjálfsmynd og eflt félagshæfni ungmenna. Þessir jákvæðu þættir íþróttiðkunar haldast þó fast í hendur við umgjörð félagsstarfsins, menntun og þekkingu þjálfara og góð gildi félagsins. Að því sögðu

er gríðarlega mikilvægt að félag vinni að því að hafa umgjörð eins og best verður á kosið fyrir iðkendur sína, og virkja sjálfboðaliða sem koma að starfinu og starfsmenn innan félagsins. Til þess að félagsstarfið megi koma til móts við þarfir sem flestra og þjóni tilgangi sínum á sem áhrifaríkastan hátt er gríðarlega mikilvægt að stjórnir og stöður innan félagsins vinni í samvinnu að sömu markmiðum eftir skýrum vinnurelgum og í takt við stefnu félagsins. Þar af leiðandi er nauðsynlegt fyrir íþróttafélög að hafa skýra stefnu. Við mótun hennar er mikilvægt að taka tillit til að auka félagslega hæfni ungmenna, stuðla að bættri lýðheilsu meðal almennings og styðja við forvarnir. Til þess að hámarka áhrifin er mikilvægt að koma til móts við þarfir sem flestra ásamt því að standa vel að þeim þáttum sem til staðar eru. Í þessu samhengi er grundvallaratriði að finna jafnvægi á milli þessara hluta enda hefur það sýnt sig að brottfall ungmenna úr íþróttum getur stafað af því að þau finna ekki íþrótt við sitt hæfi innan íþróttafélags, að umgjörð við valdar greinar er ekki nægilega góð eða áherslur í starfinu stangast á við þáttökuforsendur iðkanda. Það getur bæði verið fólgið í því að iðkandi hefur skýrari afreksstefnu heldur en aðstaða og umgjörð deilda bjóða uppá en einnig að iðkendur sem grundvalla þáttöku sína á félagsskap og áhuga frekar en afrekssjónarmiðum hljóta minni þjónustu frá þjálfara en þeir sem stefna á afrek í íþróttinni.



# Mikilvægi íþróttá, íþróttafélaga og umgjörð þeirra

## Líkamleg og andleg heilsa

Iðkun íþróttá hefur sýnt sig hafa margvísleg jákvæð áhrif á bæði andlega og líkamlega heilsu einstaklinga. Þá er sama hvort átt er við börn, unglínga, fullorðna eða eldra fólk. Iðkun kappsfullra, líkamlegra athafna á yngri árum hefur jákvæð áhrif á þéttleika, styrk og uppbyggingu beina. Reglubundnar æfingar á efri árum draga úr hrörnun þeirra og þ.a.l. líkum á beinþynningu (Warburton, Nicol og Bredin, 2006). Reglubundin hreyfing dregur beint og óbeint úr líkum á offitu og offitutengdum sjúkdómum. Beinu áhrifin felast meðal annars í líkamsbyggingunni en reglubundin hreyfing ýtir undir betra líkamlegt atgerfi m.a. með uppbyggingu á vöðvavef og bruna á fitufrumum. Hreyfing hefur jákvæð áhrif á blóðsykur einstaklinga o.þ.a.l. á insúlínþúskap líkamans. Þannig getur hreyfing t.a.m. dregið úr líkum á offitutengdum sjúkdómum eins og sykursýki (Baker, Sirois-Leclerc og Tulloch, 2016). Óbeinu áhrifin felast m.a. í því að þeir sem stunda íþróttir vinna frekar að bættum lífsstíl m.t.t. til heilsu (Lamb, Roberts og Brodie, 1990). Þar má nefna mataræði en þátttaka í íþróttum ýtir undir að einstaklingar velji sér heilsusamlegt mataræði og dragi úr neyslu á óhollustuvörum eins og gosdrykkjum. Þeir sem leggja rækt við íþróttir telja einnig æfingar og gott líkamlegt atgerfi mikilvægara en þeir sem ekki stunda íþróttir.

Rannsóknir hafa sýnt fram á bein og óbein tengsl íþróttaiðkunar við að einstaklingar meti sig við góða heilsu. Þ.e.a.s. einstaklingar sem stunda íþróttir eða reglubundna líkamlega áreynslu, meta andlega og líkamlega heilsu sína almennt betri en þeir sem ekki gera það (Thorlindsson, Vilhjálmsson og Valgeirsson, 1990; Lamb o.fl., 1990; Gísladóttir, Matthíasdóttir og Kristjánadóttir, 2013).

Íþróttaiðkun hefur þó ekki einungis áhrif á mat einstaklinga til heilsu sinnar heldur glíma einstaklingar sem stunda íþróttir jafnan síður við eymsli, meiðsli og veikindi. Rannsóknir hafa sýnt fram á að ungmenni sem ekki stunda íþróttir en verji miklum tíma í kyrrsetu glími frekar við líkamlega kvilla en þeir sem stundi íþróttir (Keane, Kelly, Molcho og Nic Gabhainn, 2017; Steptoe og Butler, 1996). Þá gefa niðurstöður rannsóknar sem framkvæmd var á rúmlega fimm þúsund ungmönnum í Englandi, Skotlandi og Wales til kynna að andleg vanlíðan sé meiri á meðal einstaklinga við lakari líkamlega heilsu en þeirra sem hraustir eru. Þ.e.a.s. að neikvæð fylgni sé á milli þátttöku í íþróttum og sálrænna kvilla (Steptoe og Butler, 1996). Líkamleg áreynsla getur einnig dregið úr líkum á hjarta- og æðasjúkdómum, efnaskiptasjúkdómum eins og sykursýki, ýmsum krabbameinum og ótímabærum

dauða af völdum þessara sjúkdóma (Warburton o.fl., 2006; Börkur Már Hersteinsson o.fl., 2015).

Rannsóknir hafa sýnt fram á að íþróttir og hreyfing hafi jákvæð áhrif á svefn einstaklinga, bæði lengd hans og gæði (Lang o.fl., 2016). Þá eru áhrifin bæði bein og óbein, þ.e.a.s. líkamleg áreynsla sem slík getur bætt svefn en óbeinu áhrifin felast í bættum lífstíl tengdum íþróttaiðkun s.s. minni neyslu á kaffi, áfengi og sykurvörum (Driver og Taylor, 2000). Skortur á bæði lengd og gæðum svefns getur aftur valdið andlegum óþægindum og ójafnvægi sem brjótast fram í kvíða, reiði, depurð og skertri lífshamingju almennt.

Í þessum þáttum felast mikil dýrmæti fyrir einstaklingana sem slíka en einnig samfélagið sem þeir búa í. Aukið sjálfsálit og sjálfstraust getur skilað sér í aukinni félagslegri hæfni og ábyrgð, sem hefur aftur jákvæð áhrif bæði á líðan einstaklinga og félagsauð samfélagsins (Baumeister, Campbell, Krueger og Vohs 2003).

## **Félagsleg hæfni**

Þátttaka í skipulögðu íþróttastarfi hefur ekki einungis jákvæð áhrif á andlega og líkamlega heilsu fólks heldur getur hún haft rík áhrif á félagslega hæfni einstaklinga. Með þátttöku í skipulögðu íþróttastarfi geta einstaklingar tamið sér góð félagsleg gildi á borð við heiðarleika, samvinnu og virðingu ásamt persónulegum gildum á borð við sjálfsaga, sjálfsvirðingu og skuldbindingu (Sage, 1998; Viðar Halldórsson, 2014). Að ungmenni temji sér góð félagsleg og persónuleg gildi í tengslum við iðkun íþróttar felst þó fyrst og fremst í því að unnið sé eftir þeim gildum í íþróttastarfinu. Í raun má segja að iðkendur temji sér þau gildi sem viðhöfð eru í starfinu bæði góð og slæm. Þannig geta iðkendur einnig tamið sér agaleysi, óheiðarleika og vanvirðingu sé sú hegðun ríkjandi hvort sem við á um hegðun þjálfara eða ef ekki er tekið á slíkri hegðun iðkenda. Þátttaka, áhugi og stuðningur foreldra við íþróttaiðkun barna og ungmenna ýtir undir og eykur líkur á að þau tileinki sér góð gildi starfsins (Viðar Halldórsson, 2014).

Þegar hugtökunum agi, sjálfsagi, samvinna og virðing er varpað fram í tengslum við íþróttaiðkun ungmenna er þar mikill samhljómur með rannsókn sem framkvæmd var af Ingu Dóru Sigfúsdóttur, Álfgeiri Loga Kristjánssyni og John P. Allegrante (Sigfúsdóttir, Kristjánsson og Allegrante, 2007) á íslenskum ungmönnum. Rannsóknin sýndi fram á tengsl reglubundinnar líkamlegrar

hreyfingar og námsárangurs þar sem þeir sem stunduðu reglubundna hreyfingu voru líklegri til að standa sig betur í skóla en þeir sem gerðu það ekki. Hafa þó í huga að margir aðrir félagslegir og andlegir þættir spila þar einnig stórt hlutverk (Sigfúsdóttir o.fl., 2007).

## **Forvarnargildi**

Áfengis og vímuefnanotkun ungmenna getur haft verulega afdrifaríkar og slæmar afleiðingar m.t.t. líkamlegrar og andlegrar heilsu. Á vef landlæknisembættisins má finna bækling frá Lýðheilsustöð um áfengi og áhrif neyslu þess á andlega og líkamlega þætti einstaklinga. Þar kemur fram að 10-12% ótímabærra dauðsfalla í Evrópu megi rekja til óhóflegrar neyslu áfengis (Landlæknisembættið, 2008). Samkvæmt bæklingnum má rekja 20% banaslysa í umferðinni til ölvunaraksturs og um þriðjungur sjálfsvíga hjá ungmennum tengist áfengisneyslu. Þá ýtir áfengisneysla undir ofbeldi, lakari námárangur og vinnutap. Líkamleg áhrif áfengisneyslu eru margvísleg en sem dæmi hefur neysla á áfengi skaðleg áhrif á hjarta, lifur, nýru, briskirtla og vélinda (Rehm o.fl., 2003). Sýnt hefur verið fram á að notkun áfengis hefur skaðleg áhrif á líkamlegt atgerfi og má þannig ætla að áfengisneysla dragi úr mögulegum árangri í íþróttum. Því yngri sem börn og unglingar fara að neyta áfengis aukast líkurnar á því að þau komi til með glíma við áfengisvanda í framtíðinni (Clapper og Lipsitt, 1992). Þ.a.l. aukast líkurnar á andlegum og líkamlegum veikindum til frambúðar. Þegar kemur að neyslu áfengis- og vímuefna hjá ungmennum eru það félagslegir þættir sem hafa hvað mest að segja eins og áhrif fjölskyldu og vina. Rannsóknir sýna bæði fram á að áfengisneysla jafningja ýti undir neyslu áfengis meðal ungmenna en einnig fjölskyldutengdir þættir eins og samband foreldris og barns. Í því samhengi eru eftirlit foreldra og samverustundir mikilvægur liður í forvörnum en brotið fjölskyldumynstur getur aftur ýtt undir neyslu unglunga á áfengi og vímuefnum. Að sama skapi hafa rannsóknir sýnt fram á að þátttaka í skipulagðri íþróttastarfsemi dregur úr áhrifum frá áfengisneyslu jafningja og brotnu fjölskyldumynstri á áfengisneyslu ungmenna (Halldorsson, Thorlindsson og Sigfusdóttir, 2014). Rannsóknir hafa jafnframt sýnt fram á að þátttaka ungmenna í óskipulögðum íþróttum (informal sports) geta ýtt undir áfengisneyslu ungmenna og aðra áhættuhegðun. Rannsóknir sem gerðar hafa

verið á íslenskum ungmennum er varða forvarnargildi íþróttaiðkunar hafa annars vegar sýnt fram á fylgni milli ástundunar iðkenda og forvarnargildis og hins vegar að þátttaka foreldra í starfinu hafi jákvæð áhrif á forvarnargildi starfsins (Halldorsson o.fl., 2014).

Í ljósi þess hve skipulögð íþróttastarfsemi er jákvæð varðandi forvarnir gegn áfengis- og vímuefnavanda er í fyrsta lagi gríðarlega mikilvægt að íþróttafélög viðhafi skýr og jákvæð uppeldisleg gildi í starfinu, siða- og agareglur til þess að fylgja þeim eftir og viðurlög við brotum á þeim. Í öðru lagi er mikilvægt að íþróttafélög stuðli að aukinni þátttöku ungmenna í íþróttum innan félagsins með flóru greina og góðri umgjörð. Í þriðja lagi að félag vinni gegn brottfalli ungmenna úr íþróttum innan sinna raða með stöðugum úrbótum og reglubundnu endurmati á starfinu. Í fjórða lagi ættu íþróttafélög að vinna að því að auka áhuga og metnað iðkenda sinna til þess að stuðla að aukinni ástundun íþróttarinnar og þannig stuðla að því að iðkendur verði fyrir jákvæðum áhrifum frá íþróttastarfinu og styrki um leið þau gildi sem starfið felur í sér.

## **Þátttaka og Brottfall úr íþróttum**

Áhugi og þátttaka í íþróttum getur stjórnast af mörgum samverkandi innri þáttum s.s. áhugahvöt, andlegri líðan o.þ.h. og ytri þáttum s.s. heimilisaðstöðu, fjárhagstöðu o.þ.h. Þegar börn og ungmenni hefja þátttöku í skipulögðu íþróttastarfi eru það fyrst og fremst innri þættirnir ánægja og gleði sem drífa börn og ungmenni áfram í íþróttaiðkuninni. Þegar kemur að því að kalla fram þessa innri þætti eru samverkandi ytri þættir sem hafa veruleg áhrif á áhuga þeirra og ánægju af starfinu. Áhrif frá foreldrum og fjölskyldu hafa gríðarlega mikið að segja og áhrif frá vinum og þjálfara spila þar einnig stórt hlutverk (Côté, 1999; Sallis, Prochaska og Taylor, 2000).

Eigi barn eða unglingur erfitt með að finna íþróttagrein við hæfi innan síns félags getur það valdið því að íþróttaiðkun viðkomandi verði takmörkuð (Hardy, Kelly, Chapman, King og Farrell, 2010). Að sama skapi getur það gerst að þótt ungmenni finni íþrótt við sitt hæfi innan félagsins getur skortur á möguleikum þátttöku á grundvelli áhuga og félagsskapar en ekki á grundvelli árangurs og afreka stuðlað að brottfalli ungmenna úr íþróttum (Côté, 1999; Viðar Halldórsson, 2014) Ekki er sama hvernig foreldrar nálgast íþróttaiðkun barna sinna. Krafa frá

foreldrum um árangur í íþróttinni eða um val á íþrótt getur stuðlað að brottfalli (Deci og Ryan, 1985). Aftur á móti getur hvatning frá foreldrum til íþróttaiðkunar og þátttaka þeirra í starfinu ýtt undir þátttöku ungmenna í skipulögðu íþróttastarfi (Sallis o.fl., 2000; Viðar Halldórsson, 2014) Niðurstöður rannsóknar sem Viðar Halldórsson (2014) vann upp úr gögnum frá Rannsóknnum og greiningu á íslenskum grunnskólabörnum sýndu að þátttaka ungmenna í íþróttum er mest í 7. bekk. Brottfall á milli 7. og 8. bekkjar er áberandi og minnkar þátttaka svo jafnt og þétt í framhaldi af því. Svo virðist sem þátttaka í skipulögðu íþróttastarfi íþróttafélaga minnki með hækkandi aldri og á móti aukist þátttaka í óskipulögðum íþróttum utan íþróttafélaga.

Hvatar og hindranir fullorðinna við íþróttaiðkun eru af öðrum toga en barna. Vissulega þurfa þeir að finna eitthvað við sitt hæfi. Samkvæmt enskri rannsókn sem unnin var uppúr fjölda eigindlegra viðtala kom í ljós að helstu hindranir fullorðinna við íþróttaiðkun eru þættir eins og lélegt sjálfstraust, hræðsla við óþekktar aðstæður, veikt tengslanet og slakir eða ófullnægjandi leiðbeinendur (Allender, Cowburn og Foster, 2006). Þeir þættir sem virka hvetjandi á fullorðið fólk eru t.d. bætt líkamlegt atgerfi, bæting í tækni, bætt líkamleg og andleg heilsa, myndun vinskapar og tengsla við annað fólk, ánægja og hvetjandi umhverfi og samfélag.

Í ljósi þessa er gríðarlega mikilvægt að íþróttafélag haldi vel utan um sínar íþróttagreinar, hafi m.a. skýrar siðareglur fyrir starfsmenn, þjálfara, sjálfboðaliða, iðkendur og foreldra og viðurlög við þeim. Eins er mikilvægt að félögin hafi markmið sem og leiðir til að ná þeim. Þessi gildi gætu t.d. verið sett fram til að stuðla að fjölgun iðkenda og viðhaldi þess fjölda. Einnig er mikilvægt að þau stuðli að því að viðhalda áhuga iðkenda og finna úrræði fyrir þá sem einhverra hluta vegna missa hann. Íþróttafélög verða að vinna að því að ná til sem flestra ungmenna, vinna að því að koma til móts við þarfir sem flestra og að gera öllum ungmönnum kleift að stunda sína íþrótt óháð vinahópum, baklandi og fjölskyldumynstri. Þá er mikilvægt að sem flestir geti stundað sína íþrótt á sínum forsendum hvort sem er á grundvelli áhuga og félagsskapar eða með afreksþenkjandi sjónarmiðum. Það er því mikilvægt að íþróttafélög finni jafnvægi í því að bjóða uppá fjölbreytt úrval íþróttagreina og að standa vel að umgjörð þeirra greina sem félagið býður uppá. Grundvöllur verður að vera fyrir foreldra að taka þátt í starfinu og væri í þeim efnum ákjósanlegt að hafa skýra og fastmótaða uppsetningu á foreldrafélagi,

fjáröflunarteymi hvað varðar þátttöku, skipulag, virkni, ákvörðunartöku o.fl. Fyrir fullorðna iðkendur félags er mikilvægt að skapa félagslega uppbyggilegar og þægilegar aðstæður í þjálfun sem gefa kost á myndun tengslanets ásamt því að vel sé staðið að þjálfun og kennslu.

## **Menntun og þróun þjálfara**

Þjálfarar eru gjarnan ábyrgir fyrir áhuga, árangri og framförum iðkenda og misjafnar kröfur gerðar til þeirra af hálfu félaga, deilda eða yfirþjálfara. Jafnframt eru kröfur af hálfu iðkenda, foreldra og forráðamanna um gæði þjálfunar, framfarir einstaklinga og viðhaldi áhuga iðkenda misjafnar. Þjálfarar gegna lykilhlutverki þegar kemur að því að virkja og viðhalda áhuga barna á íþróttum. Það andrúmsloft sem þjálfari skapar á meðal iðkenda sinna hefur mikið að segja um það hvort einstaklingar innan hópsins annars vegar upplifi andlega vellíðan tengda íþróttaiðkuninni og hins vegar að jákvæð þróun verði á getu iðkenda (Cronin og Allen, 2015). Cronin og Allen (2015) sýndu fram á, með rannsókn sem þeir framkvæmdu á 202 ungum íþróttamönnum, að ef þjálfari ætli að byggja upp gott andrúmsloft í kringum þjálfun sína ætti hann að hvetja til frumkvæðis á meðal iðkenda. Einnig ætti hann að koma fram með uppbyggjandi gagnrýni og gefa sér tíma til að hlusta á iðkendur sína. Þá ætti hann að gefa þeim svigrúm til að tjá sig um líðan á æfingum og hvernig þjálfunin horfir við þeim (Cronin og Allen, 2015).

Það er því ljóst að ekki er sama hvernig staðið er að þjálfun ungmenna. Ekki er nóg fyrir þjálfara að vera fær í mannlegum samskiptum. Þjálfarar í íþróttum þurfa einnig að hafa kunnáttu í þjálfraði og að hafa þekkingu á íþróttinni sem þeir eru að þjálfa (Werthner og Trudel, 2006). Rannsóknir hafa sýnt fram á að þjálfarar læra og bæta sig á tvenna vegu. Annars vegar með námi þ.e.a.s. háskólanám, fyrirlestrar, námskeið ofl. og hins vegar með reynslu ýmist sem fyrrum leikmenn og/eða sem starfandi þjálfarar. Það er einstaklingsbundið hvort þjálfarar telji vega þyngra, nám eða reynslu þó fleiri hallist að því að reynslan sem fæst við raunveruleg verkefni þjálfunar hafi hvað mest að segja um þróun sína. Þessir þættir mætast svo þar sem leiðbeinandi er til staðar við þjálfun og gefur þjálfara tilsögn, gagnrýni og endurgjöf. Rannsókn sem Mesquita, Ribeiro, Santos og Morgan (2014) gerðu á portúgölskum afreksþjálfurum, í tengslum við þjálfaramenntun og leiðir þjálfara til lærdóms, sýndi fram á að þátttakendur rannsóknarinnar töldu það gríðarlega

mikilvægan hluta þjálfaramenntunar að tengja saman bóklegt nám og verklegt (Mesquita, Ribeiro, Santos og Morgan, 2014). Niðurstöður sýndu jafnframt að lykilatriði við jákvæða þróun þjálfara er að þeir fái skipulagða tilsögn frá mun reyndari þjálfurum eða sérfræðingi við þjálfun sína þar sem áhersla væri á endurgjöf og skipulagða, uppbyggilega gagnrýni. Rannsóknir hafa jafnframt sýnt fram á að þar sem kennari er virkur og sýnilegur í verklegri kennslu eru nemar mun áhugasamari og vinna harðar að því að ná tókum á viðfangsefnum kennslunnar (De Meyer o.fl., 2014). Sé það stefna félags eða deilda innan félags að auðga þjálfun innan síns geira og fjárfesta (e. invest) í þjálfurum úr sínum röðum er ljóst að ekki er sama hvernig staðið er að umgjörð í kringum þjálfara. Þá er mikilvægt að félagið eða deildin geri sínum þjálfurum kleift að stunda þjálfaranámskeið og fyrirlestra ásamt því að greiða þeim aðgang að námsefni tengdu þjálfun. Hvort sem um væri að ræða sérhæft námsefni tiltekinnar íþróttar eða námsefni tengt þjálfun almennt. Þá væri áhrifaríkt að hafa sérfræðing eða mjög færan og reyndan þjálfara til að veita tilsögn og endurgjöf á æfingum og í keppni.

## **Samband sveitafélaga og íþróttafélaga**

Nútíma samfélög einkennast af mannlegum tengslum og samskiptum, sem fela oft í sér mikla persónulega nánd, siðferðislega skuldbindingu og félagslega samheldni. Samfélög eru sprottin af þörf manna til að skapa þessar félagslegur tengingar (Skinner, Zakus og Cowell, 2008). Í samfélagi sinna menn þessari þörf ásamt því að tilheyra eða vera hluti af einhverju, samfélög byggja á því að þegnar þess lífi og hegði sér eftir félagslegum viðmiðum en rannsóknir hafa sýnt að með þátttöku í íþróttum eigi einstaklingar auðveldara með að temja sér þessi félagslegu viðmið, skilgreina sjálfa sig í samfélaginu og gefa því tilgang. Félagsleg viðmið eru þær skráðu og óskráðu reglur sem segja einstaklingum hvernig ber að hegða sér við ákveðnar aðstæður í samfélagi og eru viðmiðin breytileg á milli samfélaga. Séu þessi félagslegu viðmið höfð að leiðarljósi í starfi félaga getur þátttaka í íþróttum þannig dregið úr andfélagslegri hegðun einstaklinga. Það er því ljóst að mikilvægt er að sveitarfélög styðji við og styrki íþróttafélög sem viðhafa stafsemi innan bæjarmarkanna og vinni þannig að því að starf félaganna nái til sem flestra. Á þann hátt getur sveitarfélagið einnig ýtt undir lýðheilsu fullorðinna einstaklinga í sveitarfélaginu og aukið líkur á að börn hafi aðgang að faglegu íþróttastarfi sem ýti

undir og viðhaldi áhuga á íþróttum og þátttöku. Með því að greiða aðgang að þátttökunni stuðlar sveitarfélagið svo aftur að bættem námsárangri, bættri líkamlegri-, andlegri- og félagslegri heilsu, góðum lífsvenjum og dregur um leið úr líkum á andfélagslegri- og áhættuhegðun einstaklinga. Að því sögðu ber þó að nefna að það er ekki einungis iðkun íþróttanna sjálfra sem stuðlar að fyrr nefndum þáttum. Það eru einnig áherslurnar í starfinu, umgjörð og þau gildi sem félagið, deildir og þjálfarar leggja upp með sem innleiðir jákvæð uppeldisleg gildi sem draga úr andfélagslegri hegðun hjá ungu fólki. Þá hefur sýnt sig að íþróttaiðkun í barnæsku auki líkur á að einstaklingar stundi reglubundna hreyfingu á efri árum (Green, 2014) og dragi þannig úr líkum á lífstílstengdum sjúkdómum. Það leiðir af sér minni kostnað ríkis í lækniskostnað, færri einstaklinga á framfærslu ríkis vegna veikinda og örorku og fleiri virka og starfandi einstaklinga innan samfélagsins. Þ.e.a.s. aukinn mannauður og félagslegur auður samfélagsins.

Á mörgum stöðum í Evrópu og víðar fara fjárframlög ríkis eða sveitarfélaga til íþróttafélaga eftir framsetningu á stefnu, verklagi og fagmannlegri stjórnun. Því betur sem staðið er að þessum þáttum í rekstri félags þeim mun hærrí fjárframlögum er þeim úthlutað frá yfirvöldum (Thiel og Mayer, 2009). Í ljósi þess er mikilvægt að skoða möguleika á frekari fjárframlögum frá sveitarfélagi til íþróttafélags sé skýrara skipulagi komið á í stjórnun félags m.t.t. til verklags, verkferla, staða og stefnu. Íþróttá- og ólympíusamband Íslands (e.d) stendur fyrir svokölluðu gæðaverkefni sem ber nafnið fyrirmyndafélag ÍSÍ. Það er felur í sér að félög innan sambandsins eða stakar deildir innan félaganna geta fengið gæðaviðurkenningu fyrir starf sitt, standist þau þær gæðakröfur sem ÍSÍ gerir. Dæmi eru um að sveitarfélög krefjist þess að íþróttafélög uppfylli kröfur fyrirmyndarfélags ÍSÍ. Það hefur á móti gert íþróttafélögum kleift að gera frekari kröfur á sveitarfélagið um fjárframlög þ.s. þær kröfur sem uppfylla þarf fyrir gæðaviðurkenninguna geta falið í sér aukin útgjöld í rekstri deilda.

## **Stjórn íþróttafélaga**

Til þess að íþróttafélag sé í stöðugri vinnu við að stuðla að bættri lýðheilsu einstaklinga í sveitarfélagi og við að koma enn frekar til móts við þarfir þeirra þurfa rekstur, stjórnun, verklag og verkferlar innan félagsins að vera með sem bestu móti. Umfram allt þarf skýr stefna að vera til staðar í samræmi við það sem félagið gefur



sig út fyrir að vera og leiðir til að fylgja henni eftir. Skýr stefna og stjórnun er mikilvægur þáttur þegar kemur að utanumhaldi íþróttafélaga. Það er einkennandi fyrir flest íþróttafélög á Íslandi að þau eru drifin áfram af sjálfbোধaliðum og sjálfbোধaliðsstarfi sem velunnarar félaganna, iðkendur, foreldrar og aðstandendur inna af hendi. Þrátt fyrir að vera drifin áfram af sjálfbोधavinnu er mikilvægt að þar sé ákveðin stefna og markmið og að þar sé stjórn sem vinni eftir ákveðnu verklagi að því að framfylgja stefnunni og ná settum markmiðum (Thiel og Mayer, 2009). Formaður og framkvæmdarstjóri bera gjarnan ábyrgð á starfi félags með aðstoð íþróttafulltrúa og yfirþjálfurum yngri flokka innan hversrar deildar. Yfirþjálfari ber svo ábyrgð á því að unnið sé eftir gildum og stefnum félgasins með markmið þess að leiðarljósi. Þar sem mikill fjöldi iðkenda, þjálfara, foreldra og sjálfbোধaliða er innan hversrar deildar þá er gríðalega mikilvægt að þetta starf sé unnið vel svo að allir innan deildanna geti unnið eftir heildrænu skipulagi. Þetta er gríðarlega mikilvægt svo að einstaka sjálfbोधaliðar og starfsmenn verði ekki undir ofurálagi af starfinu (Cuskelly, Hoye og Auld, 2006). Oft á tíðum eru unnin vandvirk og metnaðarfull störf af hálfu sjálfbोधaliða í þágu félaga og enginn skortur á framlagi af þeirra hálfu en vegna slakrar umgjarðar, stefnuleysis og lítillar skilvirkni í stjórnarháttum verður minna úr því starfi en mögulegt væri. Margt bendir til þess að stjórnendur íþróttafélaga sem hafa enga sérstaka kunnáttu eða vitneskju um það hvernig félög, sem byggja á sjálfbोधaliðastarfi, virka geti illa skilað af sér skilvirku starfi í þágu félagsins (Thiel og Mayer, 2009). Niðurstöður rannsóknar sem Papadimitriou (2002) framkvæmdi á 41 smáu sjálfbोधalisfélagi í Grikklandi sýndu að ójafnvægi í innra starfi lítilla íþróttafélaga, fámennt starfslíð í stjórn og framkvæmdarstjórn og takmarkað fjármagns félaganna getur heft innleiðingu skilvirks skipulags og uppbyggingu stjórnar. Stjórnunarhættir og stefna slíkra félaga einkennast yfirleitt af gildum og stefnu sitjandi aðalstjórnar (Papadimitriou, 2002).

Fari íþróttafélag í markvissa stefnumótunarvinnu og markmiðssetningu er gríðarlega mikilvægt að það sé gert mjög ígrundað og að lokinni ítarlegri greiningu á félaginu í heild eigi vinnan að skila tilsettum árangri (Thiel og Mayer, 2009). Gera þarf ítarlega greiningu á þeim aðstæðum sem félagið býr við með tilliti til félagsmanna, iðkenda og aðstandenda þeirra, sjálfbोधaliða er starfa innan félagsins, aðstöðu íþróttafélags, mannvirkjum, stöðu þess innan sveitarfélagsins, íbúafjöldaspá sveitarfélagsins næstu ára, fjárframlögum og tekjulindum. Stjórnun

Íþróttafélaga er misjöfn og gríðarlegur breytileiki á milli félaga hvaða stefna er tekin í stjórnunarháttum. Skilvirkni í stjórnunarháttum og verklagi er oft ábótavant, hlutverk og stöður oft illa skilgreindar sem og ábyrgð og skýrar boðleiðir á milli þeirra sem þeim sinna (Thiel og Mayer, 2009). Eins og fyrr segir eru flest íslensk íþróttafélög drifin áfram af sjálfboðaliðastarfi þ.e.a.s. sjálfboðaliðar sem gefa sinn tíma og vinnu í þágu félagsins. Í flestum tilfellum eru þó unnin sjálfboðaliðastörf í bland við launuð störf. Sjálfboðaliðastörfin eru allt frá því að sinna stjórnunarstöðum félagsins eða deildum innan þess, sitja í ráðum s.s. foreldra-, fjáröflunar- og heimaleikjaráðum aðstoð við uppsetningu ýmissa viðburða s.s. uppskeruhátíða, móta o.fl., sinna veitingasölu á viðburðum og svona mætti lengi telja. Launaðar stöður íþróttafélaga eru gjarnan stöður eins og framkvæmdastjórar félaga, gjaldkerar, yfirþjálfarar, þjálfarar ofl. Við þetta fyrirkomulag þar sem launuð störf eru í bland við ólaunuð geta skapast erfiðleikar í ákvarðanatöku og ef ekki er um skýr hlutverk og verkferla að ræða getur þetta haft neikvæð áhrif á framgang ýmissa mála hjá félaginu (Thiel og Mayer, 2009). Í slíkum tilfellum getur verið mikilvægt að gefa þar til ráðnum sérhæfðum einstaklingum sjálfstæða ákvarðanatöku á vissum sviðum (Slack og Parent, 2005). Þá getur verið ráðinn inn utanaðkomandi launaður framkvæmdarstjóri sem vinnur undir aðalstjórn en aðalstjórn er gjarnan mönnum sjálfboðaliðum sem oft eru einstaklingar úr röðum félagsins. Ef ekki er um skýr hlutverk og ábyrgð að ræða ásamt því að kröfur og takmörk um vinnu og ákvarðanatöku séu skýrar, getur þessi samvinna reynst erfið og orðið félaginu til hellsis (Thiel og Mayer, 2009). Sama á við um sjálfboðaliða og starfsfólk félagsins. Ef einstaklingur er ekki með skýra stafslýsingu um til hvers sé ætlast til af honum í starfi getur það haft neikvæð áhrif á hann, vinnuhópinn og fyrirtækið sem hann starfar hjá (Kahn, 1964).

Á undanförunum árum hefur það færst í aukana að félög fari úr því að vera sameiginleg hagsmunasamtök þeirra sem standa að félaginu s.s. félagsmenn og aðrir íbúar sveitarfélagsins, iðkendur, þjálfarar og sjálfboðaliðar yfir í að vera rekin sem fyrirtæki sem ekki er rekið í hagnaðarskyni (e. nonprofit enterprice) (Thiel og Mayer, 2009). Það felst m.a. í því að fækka sjálfboðaliðum og fjölga launuðu starfsfólki (Taylor og McGraw, 2006). Þessi breyting á rekstrarháttum getur aukið skilvirkni í stjórnarháttum til muna, skýrt verkferla og hlutverk hvernar stöðu innan félagsins sem getur skilað auknum aftköstum fyrir sambærilegt vinnuframlag starfsmanna og sjálfboðaliða (Thiel og Mayer, 2009). Sé slík stefna tekin innan

félags er að verulega mörgum þáttum að huga og mikilvægt að allar ákvarðanir séu teknar að vel í grunduðu máli og í kjölfar ítarlegrar greiningar á stjórnkerfi félagsins, sérkennum þess, áherslum, markmiðum og þörfum. Út frá niðurstöðum þeirrar greiningar er svo hægt að leggja mat á hvernig rekstrarform sé ákjósanlegasti kostur fyrir félagið og í kjölfarið innleiða stjórnunarform í samræmi við það. Það sem getur reynst erfitt í þessu samhengi er að skilgreina stöðu félagsins, sérkenni þess og skýrar kringumstæður sem það býr við (Thiel og Mayer, 2009).

Við ráðningu launaðra starfsmanna er einnig mikilvægt að vandað sé til verka. Nokkrar rannsóknir sýna fram á að mikilvægt sé að ráða hæfa starfsmenn til þess að þeir geti unnið sína vinnu sjálfstætt (Collins, 2011; Taylor og McGraw, 2006). Þar sem íslensk íþróttafélög eru að miklu leyti drifin áfram af sjálfbodaliðum er erfitt að ætlast til að hægt sé að reka íþróttafélag eins og fyrirtæki. Sökum skorts á fjármagni þurfa íþróttafélög að treysta á sjálfbodaliða og þeirra framlag. Þ.a.l. er sjaldan verið að „ráða“ besta fólkið til þess að sinna ákveðnum störfum innan félagsins heldur eru sjálfbodaliðar að „taka að sér“ vinnuna (Taylor og McGraw, 2006).

Sjálfbodaliðar hjá íþróttafélögum eru oft í stórum hlutverkum og viðfangsefnin gjarnan mörg og mikil umfangs. Það getur atvikast að einstaklingar sem starfa fyrir íþróttafélög séu að flytja inn eða framleiða vöru sem seld er íþróttafélaginu. Þannig geta sjálfbodaliðar hjá íþróttafélögum verið á sama tíma framleiðandinn og viðskiptavinurinn í íþróttabúnaði og öðrum íþróttatengdum vörum (Cuskelly o.fl., 2006). Sem gerir það að verkum að sjálfbodaliðarnir geta tekið ákvörðun fyrir hönd félagsins, með eigin hagsmuni að leiðarljósi umfram hagsmuni félagsins.

## **Stefnumótun**

Stefnumótun er ferli þar sem gerð er stöðugreining og sett eru fram stefnur og markmið með það að leiðarljósi að bæta félag. Þá er einnig sett upp innleiðingarferli til þess að ná árangri á þeim sviðum sem félagið vill bæta sig á. Þessum þáttum eru svo gerð skil í riti eða bækling sem ætti að vera aðgengilegur öllum viðkomandi (Slack og Parent, 2005). Stefnmótun getur verið áhrifaríkt hjálpartæki fyrir stjórnendur, starfsmenn og þjálfara félags til þess að vita hvaða markmiðum skuli vinna að og hvernig eigi að vinna það. Stefnmótun stuðlar einnig að því að allir

séu að vinna að sama markmiði. Stefnumótunarvinna felur í sér að tilgreindir eru þættir sem félagið vill leggja áherslu á og stefna að. Þá eru gjarnan nokkur markmið sett fram og í kjölfarið er gerð grein fyrir eftirfarandi þáttum: 1) Leiðir – hvaða leiðir á að fara til þess að ná markmiðunum? hvað þarf að gera?, hverju þarf að breyta og hvernig á að gera það?. 2) Mælingar – Æskilegt er að markmiðin séu mælanleg að einhverju marki þannig að hægt sé að sjá svart á hvítu hvort félagið sé að vinna í rétta átt að markmiðunum sínum. Mælingar geta falist í þáttum eins og iðkendatölum, sölutölum, árangri greina o.s.fv. Þegar félag hefur skýra stefnumótun hjálpar það stjórn þess að taka erfiðar ákvarðanir og fá alla innan félagsins til þess að vinna að og stefna að sameiginlegum hagsmunum (Škorić og Bartoluci, 2014). Við gerð stefnumótunar ætti að fara fram ítarlegt stöðumat á félaginu sem ætti að gefa mynd af því hvernig hagir þess eru á þeim tímapunkti sem vinna ætti útfrá. Að sama skapi ætti stöðugreiningin annarsvegar að gefa mynd af þeim sóknarfærum sem félagið býr við og þeim höftum sem aftra framþróun þess. Þetta er gert með greinagerð frá öllum deildum þar sem fram koma upplýsingar um hverja deild, iðkendatölur, stöðu flokka innan deildanna og það í starfi deildarinnar sem annar svegar er til fyrirmyndar og hins vegar því sem er ábótavant. Allir félagsmenn ættu að koma að gerð stefnumótunar og er það mikilvægt með það að sjónarmiði að fá sem flestar hugmyndir upp á borðið og að allir hlutir séu skoðaðir frá sem flestum hliðum. Til þess að stefnumótun sé árangursrík þarf félag að bregðast við breytingum í samfélaginu þ.e.a.s. aðlaga sig að öllum breytingum sem kunna að hafa áhrif. Í ljósi þessa er mikilvægt fyrir framþróun félags að endurskoða sína stefnumótun reglulega og aðlaga hana að síbreytilegum aðstæðum samfélags til þess að hún skili sem mestum árangri (Slack og Parent, 2005). SVÓT greining – (Styrkleikar, veikleikar, ógnanir og tækifæri) er ferli sem hægt er notast við til þess að vinna greiningarvinnuna að stefnumótuninni til þess að hún verði sem best og árangursríkust (Slack og Parent, 2005). SVÓT er annars vegar notað til þess að fá mynd af því hverjar sé helstu ógnanir og tækifæri í ytri þáttum félagsins s.s. umhverfi og samfélag en hins vegar að skoða og greina styrkleika og veikleika í innri þáttum félagsins. Mikilvægt er að finna kjarnafærni hjá hverju félagi Með hugtakinu kjarnafærni er átt við þá innviði félagsins sem standa hvað styrkustum fótum og eru áhrifamiklir og mikilvægir þættir í starfi félagsins. Það geta verið þættir eins og þjálfaramál, sjálfbodaliðar, aðstaða o.s.fv. Kjarnafærni félags þarf að endurskoða reglulega svo að mikilvægir þættir í starfi félagsins staðni ekki og

úreldist.

Í stefnumótun þarf að koma fram hvaða tilgang félagið hafi gagnvart sveitarfélaginu, iðkendunum, foreldrum eða íbúum sveitarfélagsins og fyrir hvað félagið standi.

## Aðferðir og gögn

Verkefni þetta er hluti af stöðugreiningu á Ungmennafélaginu Aftureldingu en stöðugreining er mikilvægur þáttur þegar stefnumótun fer fram. Með aðferðum þeim sem notast var við leituðust rannsakendur við að fá svör við hinum ýmsu spurningum tengdum félaginu og fá innsýn í viðhorf forsvarsmanna félagsins og deilda innan þess á umgjörð og starfsumhverfi félagsins. Framkvæmd þessa verkefnis fól í sér bæði megingdlegar og eigindlegar rannsóknaraðferðir. Sendur var út rafrænn spurningalisti til þriggja einstaklinga, úr hverri deild, þ.e. formanns, yfirþjálfara og meðstjórnanda. Tekin voru viðtöl við formenn og yfirþjálfara deilda, formann félagsins og framkvæmdastjóra þess. Einnig var tekið viðtal við Harald Sverrisson, bæjarstjóra Mosfellsbæjar. Viðtölin við formenn og yfirþjálfara voru nokkuð stöðluð en þó ekki fast mótuð, notast var við spurningarlista en þó bættust við framhaldsspurningar við einhverja formenn eða yfirþjálfara ef eitthvað ef spurningarnar töldu ekki skila nákvæmu svari. Þau fóru flest fram á fundi með viðkomandi en í einhverjum tilfellum sáu viðmælendur sér ekki fært að hitta okkur heldur féllust á viðtal í gegnum síma. Viðtölin voru framkvæmd með það að sjónarmiði að fræðast um verklag og skipulag deilda hvort það væri til eitthvað skriflegt um það og/eða hvort þeim fyndist þörf á því. Frá þeirra sjónarhornum var leitast við nánari skýringa við svörum spurningalistans. Við framkvæmd viðtala voru skrifaðir niður punktar og áhersluatriði og þannig tekið saman yfirlit yfir hlutverk, störf og verklag viðkomandi. Fundað var með formanni félagsins og framkvæmdastjóra til að fá frekari innsýn í starfið og aukinn skilning á því hvernig verklagi í stjórnun félagsins sé háttað t.a.m. stöður, ábyrgð, verkferlar og boðleiðir innan þess og út á við. Annars vegar var fundað með hvorum um sig og hins vegar voru fundir þar sem þeir komu saman. Rannsakendur hittu hvorn einstakling um sig þrisvar sinnum. Á þeim fundum voru skrifaðir niður punktar og áhersluatriði og þannig tekið saman yfirlit yfir hlutverk, störf og verklag viðkomandi sem og boðleiðir innan félagsins og út á við. Við framgang verkefnisins fóru fram regluleg tölvupóstssamskipti við formann og framkvæmdastjóra félagsins en úr þeim fékkst einnig töluvert magn upplýsinga sem notaðar voru við greininguna. Farið var yfir lög og reglur félagsins og lagt mat á hvort haldbært efni væri til um hvaða stöður skuli vera til staðar hjá félaginu og deildum innan þess. Þá var jafnframt lagt mat á hvort til séu reglugerðir eða verklagsreglur sem gefa til kynna hlutverk þeirra staða

sem tilgreindar eru og hvernig beri að inna starf þeirra af hendi. Þannig var gerð greining á hlutverkum starfsmanna innan félagsins með áherslu á titlað hlutverk og ábyrgð, raunverulegt hlutverk og ábyrgð og samræmi eða ósamræmi þar á milli.

## **Gögn**

Svör við spurningalistum fengust rafrænt í tölvupósti. Þau voru tekin saman og sett inn í Google forms ([www.docs.google.forms](http://www.docs.google.forms)). Þaðan voru svörin sett inn í Excel þar sem unnið var úr þeim og töflur og gröf búið til. Þau gögn sem söfnuðust úr fundum, í símaviðtölum og með tölvupóstssamskiptum voru tekin saman og unnið úr þeim. Til samanburðar voru þær greiningar borin saman við lög, reglur, reglugerðir og verklagsreglur félagsins sem og spurningalistann og svörin við honum.

## Niðurstöður

Sendur var spurningalisti til yfirþjálfara, formanns og meðstjórnanda hvernar deildar. Svör fengust til baka frá 20 af þeim 30 sem fengu listann sendan. Svör við spurningalistanum gáfu niðurstöður um mat yfirþjálfara og stjórnarmanna á aðstöðumálum félagsins, verklagi við ráðningu þjálfara, verklagsreglum, stefnum deilda og samskiptum innan félagsins. Spurt var hversu góða eða slæma þeir teldu aðstöðu viðkomandi deildar. Í því samhengi var spurt um aðstöðu fyrir iðkendur og þjálfara sem og æfinga-, keppnis-, búninga-, styrktar- og þrekaðstöðu hjá félaginu. Þá voru, samhliða úrvinnslu spurningalistans, skoðuð eigindleg viðtöl við formenn og yfirþjálfara deilda sem og eigindleg viðtöl við formann og framkvæmdarstjóra félagsins og niðurstöður unnar út frá þessum þáttum.

*Tafla 1. Fjöldi iðkenda, stjórnarmanna og svara við spurningalistanum*

Deildir	Fjöldi iðkenda	Fjöldi stjórnarmanna	Svörun við spurningarlista
Badminton	45	5	2
Blak	130	5	2
Fimleikar	360	5	2
Frjársar	55	6	1
Handknattleiks	330	4	3
Karate	56	7	1
Knattspyrnu	450	4	3
Körfuknattleiks	29	5	2
Sund	70	4	1
Taekwondo	100	7	3
<b>Samtals</b>	<b>1625</b>	<b>52</b>	<b>20</b>

Eins og sjá má í töflu 1 eru skráðir iðkendur hjá félaginu 1.625 talsins. Þar má einnig sjá deildir félagsins og iðkenda fjölda innan þeirra. Knattspyrnudeildin er þar fjölmennust með um 450 iðkendur og fimleikadeildin þar á eftir með um 360 iðkendur. Fámennustu deildir félagsins eru körfuknattleiksdeildin með 29 iðkendur og badmintondeildin með 45 iðkendur. Fjöldi stjórnarmanna í deild fer eftir verklagi hvernar deildar fyrir sig en ekki iðkenda fjölda hennar.



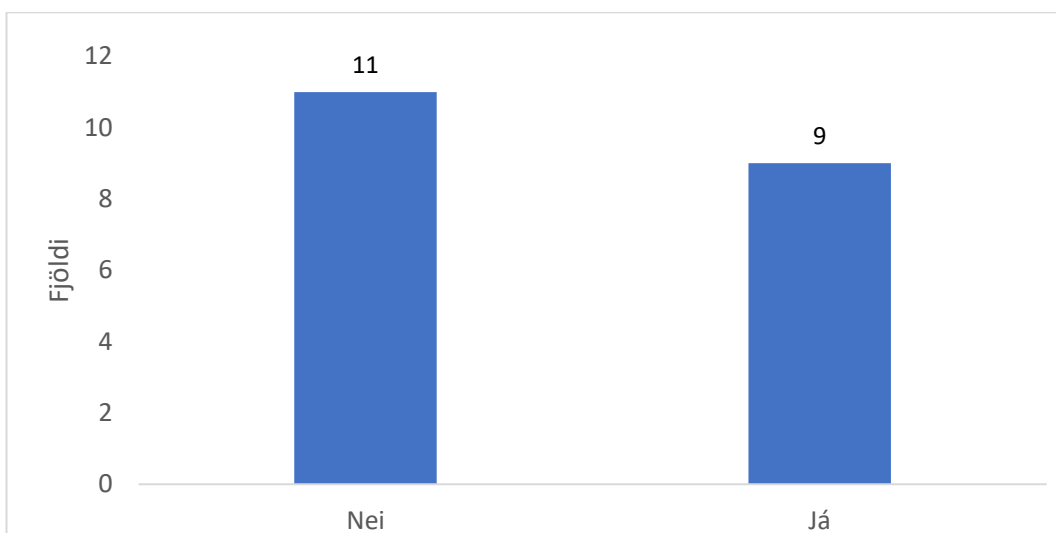
## Stefna félagsins

Tafla 2. Rannsóknarniðurstöður

<b>Niðurstöður</b>	
Lykilþættir starfsins	Greindir þættir
Stefna félags	
Verklag	Aðalstjórn Samskipti Fjárreiður Formenn deilda Yfirþjálfarar
Aðstaða	Núverandi staða Frankvæmdir og viðhald Aðkoma sveitarfélagsins
Deildir	Stefnur deilda Þjálfun
Sveitarfélagið	Bæjastjórn Vaxandi samfélag

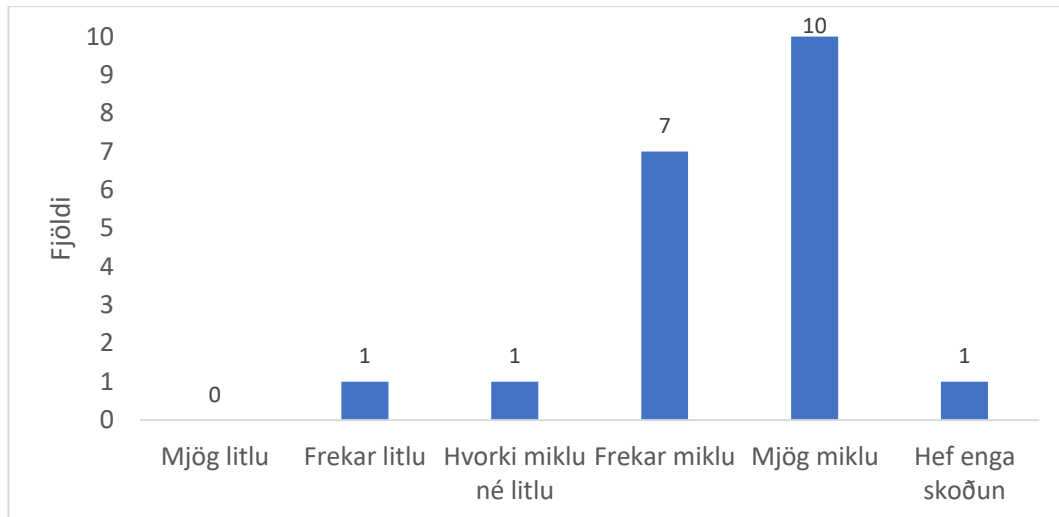
Árið 2010 var gerð stefnumótun fyrir Aftureldingu fram til ársins 2015. Í þeirri stefnumótun voru settar fram stefnur og markmið er varða uppbyggingu íþrótta- og félagsstarfs, rekstur, stjórnun, aðstöðu og mannvirki. Þá var stefnumótun félagsins skipt í fjóra flokka uppeldisstefnu, lýðheilsustefnu, afreks- og keppnisstefnu og félagsstefnu. Háleit en raunhæf markmið voru sett fram um marga þætti starfsins og ljóst að þar eru margir þættir sem nýta mætti við gerð nýrrar stefnumótunar. Innleiðingarferli stefnunnar hefur þó ekki skilað tilætluðum árangri eða vinna þeirra stjórna sem setið hafa í hjá félaginu við að fylgja henni eftir hefur verið takmörkuð. Sem dæmi má nefna að í stefnumótuninni er rík áhersla lögð á að forgangsverkefni í framkvæmdum og úrbótum á aðstöðu félagsins ætti að vera að koma upp félagsaðstöðu. Ekki hefur enn verið byggð félagsaðstaða þrátt fyrir að í millitíðinni hafi risið fimleika- og bardagahús. Tímarammi stefnumótunarinnar var 5 ár en í

lokaorðum stefnumótunarinnar kemur fram að stefnt sé á að endurskoða stefnumótunina á 2 ára fresti. Það hefur enn ekki verið gert. Ekki virtust forsvarsmenn og yfirþjálfarar allra deilda vera meðvitaðir um stefnumótun þessa og einungis 9 af 20 stjórnarmönnum vissu af tilvist hennar (sjá mynd 1). Þar sem innleiðingarferli þeirrar stefnumótunar hefur skilað jafn takmörkuðum árangri og raun ber vitni þar sem velta á formönnum og aðalstjórnarmönnum er eins mikil og raun ber vitni má áætla að stefna félagsins sé heldur breytileg. Virðist sem þessir þættir haldist í hendur við hugmyndir og sýn sitjandi formanns og aðalstjórnar hverju sinni.



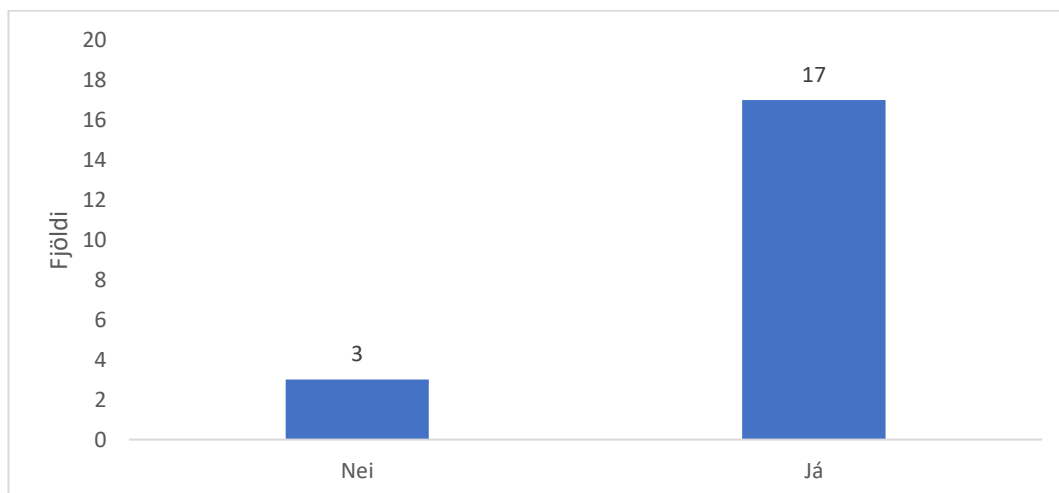
Mynd 1. Stefnu­mótun UMFA 2010 – 2015

Forsvarsmenn og yfirþjálfarar deildanna voru nánast einróma um mikilvægi þess að unnin yrði ný stefnumótun fyrir félagið en 17 svarendur af 20 töldu það skipta frekar miklu eða mjög miklu máli (sjá mynd 2). Þá var ljóst að í kjölfar nýrrar stefnumótunar þyrfti að tryggja að hún væri virk í félaginu og að starf félagsins væri unnið út frá henni. Einn fómanna deildar komst svo að orði að „stefnumótunin sem unnin var 2010, sé dæmi um stefnumótun sem ekki er virk í starfi félags.“



Mynd 2. Mat svarenda á nýrri stefnumótun

Samþykkt var á aðalfundi félagsins að setja af stað vinnu að nýrri stefnumótun félagsins (Afturelding, 2016-a). Þá var ákveðið að hún skyldi unnin í kjölfar þjóðfundar hjá félaginu þar sem félagsmönnum gæfist kostur á að koma sjónarmiðum sínum á framfæri og leggja fram hugmyndir að bættu starfi félagsins. Það hefur ekki verið gert áður hjá félaginu. Yfirþjálfarar og forsvarsmenn deilda voru alla jafna áhugasamir um þátttöku á slíkum fundi þar sem 17 af 20 svarendum sögðust mæta ef slíkur fundur yrði settur í framkvæmd.



Mynd 3. Þjóðfundur

## Verklag

### Verklag aðalstjórnar

Í 13. grein laga Aftureldingar kveður á um að aðalstjórn skuli saman standa af fimm stjórnarmönnum, formanni, varaformanni, gjaldkera, ritara, meðstjórnanda sem og tveimur varamönnum (Afturelding, 2016-b). Í dag samanstendur aðalstjórn af sjö einstaklingum. Þeir eru formaður, varaformaður, gjaldkeri, ritari og meðstjórnandi ásamt tveimur varamönnum. Frá árinu 2010 hafa 5 einstaklingar gegnt hlutverki formanns Ungmennafélagsins. Töluverð velta er einnig á meðlimum aðalstjórnar en frá árinu 2009 hafa 2-6 einstaklingar sagt sig úr stjórn árlega. Þegar núverandi formaður tók við embætti var hann grunlaus um hvert hlutverk sitt væri og hvernig i bæri að inna því af hendi (munnleg heimild Dagný Kristinsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017). Hann vissi takmarkað hvað aðalstjórn hafði verið að aðhafast fyrir hennar tíð hjá félaginu eða hvað stæði til. Um svipað leiti sagði stór hluti aðalstjórnarinnar starfi sínu lausu. Þá var ekkert haldbært til um hlutverk, verkferla, samskipti og boðleiðir innan félagsins. Þar tapaðist mikil þekking og reynsla sem ný aðalstjórn hefði þurft á að halda fyrstu skrefin.

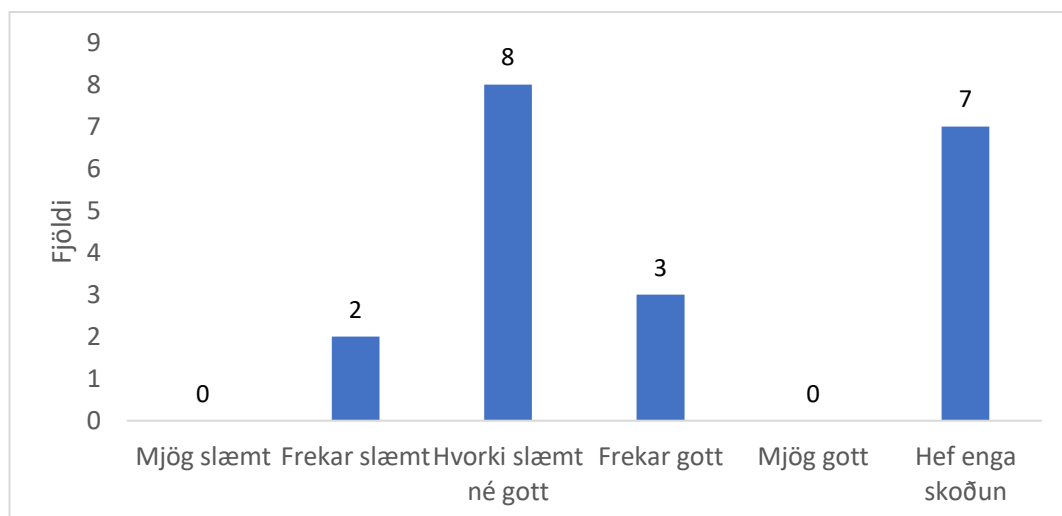
Framkvæmdastjóri Ungmennafélags Aftureldingar var ráðin til félagsins í desember 2016 og hóf hann formlega störf þann 2. janúar 2017 (munnleg heimild Jón Júlíus Karlsson, framkvæmdarstjóri UMFA, 10.02.2017). Í ráðningarsamningi hans var greinargóð starfslýsing til staðar með tilheyrandi útlístun á hlutverki, ábyrgð og verklagi. Að sögn framkvæmdarstjóra var starfið þó í upphafi ekki að fullu í samræmi við starfslýsingu þar sem viðfangsefni hans sneru að öðrum þáttum í starfinu, voru af öðrum toga og annars eðlis en starfslýsingin kvað á um (munnleg heimild Jón Júlíus Karlsson, framkvæmdarstjóri UMFA, 05.05.2017). Í því samhengi voru dæmi um að ekki gæfist svigrúm til að sinna þeim verkefnum sem tilgreind voru í starfslýsingunni sökum anna við verkefni sem ekki voru þar nefnd. Þessi mismunur milli starfslýsingar og raunverulegs starfs kveður framkvæmdarstjóri stafa m.a. af því hvernig stöðum og verkefnaskipan á skrifstofu félagsins var háttað, en sem dæmi var að störfum hjá félaginu gjaldkeri sem sinnti að hluta þeim störfum sem starfslýsing framkvæmdarstjóra hvað á um að hann ætti að sinna. Að sama skapi var engin íþróttafulltrúi að störfum hjá félaginu, en íþróttafulltrúar sinna jafnan hinum ýmsu málum tengdum samskiptum og

úrlausnum mála sem upp koma innan félagsins. Þessum störfum sinni framkvæmdarstjórinn þ.s. enginn annar starfsmaður skrifstofu var til þess fallin að sinna þeim. Þá hafa nú þegar orðið breytingar á skipun skrifstofunnar og hann í kjölfarið unnið að því að yfirfæra starf sitt í átt að því sem ráðningarsamningurinn kveður á um. Þá hefur gjaldkerinn látið af störfum og um það leiti sem þessu verkefni var skilað var ráðin inn íþróttastjóri fyrir félagið.

Hvergi er að finna útgefið skipurit fyrir félagið og þegar rannsakendur fóru á leit við slíkt rit hjá formanni félagsins hvað hann að slíkt væri ekki til. Í lögum félagsins er þó að finna ákvæði um verkaskiptingu, vald og ábyrgð aðalstjórnar. Þar eru viðkomandi þættir útlistaðir. Fátt virðist þó til fastmótað um verklag og hlutverk þeirra sem stjórn félagsins samanstendur af. Aðalstjórn fer með æðsta vald í félaginu og ber endanlega ábyrgð á starfi þess í heild, bæði faglegu og fjárhagslegu. Þrátt fyrir það er fátt til um það hvernig aðalstjórnin eigi að beita sér við að axla þá miklu ábyrgð sem henni er falin og virðist það fara eftir einstaklingunum sem manna aðalstjórn hverju sinni hvernig staðið sé að málum. Formaður og framkvæmdarstjóri félagsins voru einróma um að verklag um fjárreiður félagsins og deilda innan þess ásamt eftirliti með þeim virðist ekki virka sem skildi.

## Samskipti

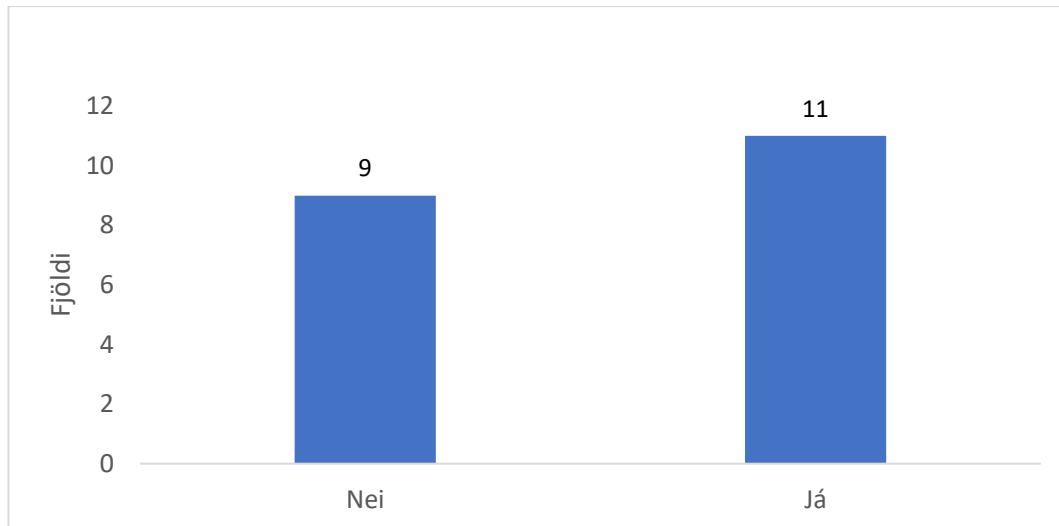
Forsvarsmönnum deilda finnst samskiptin við aðalstjórn alla jafna annað hvort hvorki góð né slæm eða hafa ekki skoðun á þeim. Aðeins þremur fannst verklagið frekar gott og tveimur fannst það frekar slæmt.



Mynd 4. Mat svarenda á verklagi aðalstjórnar vegna samskipta við deildir

Í lögum félagsins kveður á um að haldnir skuli aðalfundir sem og formannafundir. Þessum fundum eru gerð góð skil með tímasetningum, lögmetu fundarboði, framkvæmd þeirra og málefnum sem skulu fyrir höfð á fundunum. Framkvæmdarstjóri félagsins kvað formannafundina áhrifaríkan og mikilvægan grundvöll fyrir samskiptum á milli deilda. Einnig milli deilda og framkvæmdarstjóra en þar kæmu upp og þar væru leyst ýmis mál, hvort sem um ræddi ágreiningsmál eða sameiginleg hagsmunamál deilda. Þó kom fram í viðtölum við formenn að fundir þar sem formenn allra deilda kæmu saman væri ekki alltaf heppilegur grundvöllur fyrir úrlausn mála þar sem félagið hefur tíu ólíkar deildir með mismundandi áherslum. Þ.a.l. væru mál þeirra gríðarlega mismunandi. Þeir töldu því gott að geta rætt oftast saman til þess að hjálpast að með minni málefni s.s. ráðningar þjálfara, boðleiðir og samskipti við aðrar deildir. Framkvæmdarstjóri félagsins kveðst vera í samskiptum við stjórnir deilda við úrlausn ýmissa mála. Þegar upp koma mál sem ekki tekst að leysa innan deildanna leita forsvarsmenn þeirra til framkvæmdarstjóra til úrlausnar. Það sama á við þegar upp koma mál á milli deilda sem ekki tekst að leysa á farsælan máta en þá kemur framkvæmdarstjóri félagsins að því að finna ásættanlega niðurstöðu fyrir flesta aðila. Á formannafundum, sem haldnir eru samkvæmt lögum félagsins mánaðarlega, skapast góður grundvöllur til að leysa ýmis mál, skiptast á hugmyndum og bera á borð hugmyndir að málefnum sem snerta hagsmuni margra deilda innan félagsins.

Í febrúar 2014 gaf Afturelding út bæklinginn sem ber nafnið *Framtíðin* sem er leiðarvísir varðandi áherslur í félagslegri þjálfun barna. Þar eru settar fram aldurstengdar áherslur í þjálfun. *Framtíðin* var faglega unnin fyrir Aftureldingu undir stjórn Dr. Viðars Halldórssonar. 11 svarendur spurningalistans vissu af tilvist þessa rits og höfðu miðlað því áfram til þjálfara og annarra stjórnarmanna sinnar deildar. Þegar falast var eftir eintökum af ritinu voru þrjú eintök til á skrifstofu félagsins. Útgáfa þessarar handbókar var jákvætt framtak fyrir framþróun þjálfara félagsins og styrkingu uppeldislegra og góðra gilda. Hvorki virðist efninu verið miðlað til þjálfara félagsins né er það aðgengilegt á haldbæru formi innan félagsins. Þó ber að nefna að hægt er að nálgast það rafrænt á heimasíðu félagsins.



Mynd 5. Handbókin Framtíðin

## Fjárreiður

Varðandi fjárreiður félagsins segir formaður mikla þörf á skýrara og áhrifameira verklagi en tíðkast hefur til þessa. Í 14. grein laga Ungmennafélagsins kveður á um að aðalstjórn skuli setja reglur um fjárreiður félagsins og eftirlit með þeim. Þær verklagsreglur sem tíðkast hafa hjá félaginu og kveða nákvæmlega á um hvernig þessu eftirliti skuli háttað og hvernig fjárreiðum félagsins af hálfu aðalstjórnar og framkvæmdarstjóra skuli háttað almennt virðast ekki fullnægjandi. Formaður félagsins taldi að einn gjaldkeri aðalstjórnar hefði ekki tíma til að setja sig nákvæmlega inn í fjármál allra deilda og aðalstjórnar. Framkvæmdarstjóri félagsins kvað það hluta af starfslýsingu sinni að halda eftirlit með fjárreiðum deilda. Verklag og mönnun skrifstofu bauð hins vegar ekki uppá að hann sinnti þeim störfum sem kvað á um í starfslýsinguinni á viðunandi hátt. Hann hafði t.a.m. ekki fulla yfirsýn í fjárreiður deilda félagsins og gat þ.a.l. illa sinnt umsjón og eftirliti með þeim líkt og lög Aftureldingar og starfslýsing í ráðningarsamningi hans kveða á um.

Í 18. grein laga félagsins um fjárhag deilda segir: „*allar meiriháttar fjárhagslegar skuldbindingar ber stjórnnum deilda að leggja fyrir aðalstjórn til samþykktar. Með meiri háttar skuldbindingum er átt við þær, sem eru umfram 250.000 krónur á ársgrundvelli.*“ (Afturelding, 2016-b). Þar kveður jafnframt á um að stjórnir deilda skuli skila árlega inn fjárhagsáætlun. Þær deildir sem skulda um áramót skulu skila ítarlegri áætlun um niðurgreiðslu skulda með langtíma fjárhagsáætlun. Þá hafa, samkvæmt lögum félagsins, framkvæmdastjóri og gjaldkeri aðalstjórnar aðgengi að öllum bankaviðskiptum og bókhaldi deilda til

eftirlits. Gjaldkeri aðalstjórnar og kjörinn skoðunarmaður reikninga eru ábyrgir fyrir skoðun á reikningum og uppgjörum allra deilda (Afturelding, 2016-b). Þrátt fyrir þessi lög eru dæmi þess innan félagsins að deildir hafi skuldsett sig svo verulega að nokkur ár taki að koma rekstrinum á réttan kjöl (munnleg heimild Dagný Kristinnsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017).

## **Formenn deilda**

Hvergi er að finna starfslýsingu fyrir formenn deilda hjá félaginu. Þeir viðmælendur sem rætt var við voru allir sammála um að hjá félaginu ætti að vera til handbók sem innihéldi einhvers konar lýsingu á hlutverkum, ábyrgð og valdasvið formanna deildanna. Það væri gríðarlega mikilvægt bæði fyrir fjölmennari deildir en ekki síður fyrir þær minni. Þar vill það oft verða að foreldrar iðkenda, félagsmenn eða aðrir sem hafa tengingu inn í deildina taki að sér formannshlutverk hennar. Þetta eru oft á tíðum einstaklingar sem ekki eru vanir að starfa innan íþróttahreyfingarinnar og vita ekki hvernig verklag innan félagsins og deildarinnar er. Þá höfðu margir á orði að það hefði oft á tíðum reynst erfitt að standa að ráðningum á þjálfurum og starfsmönnum fyrir deildina, þar sem erfitt væri að meta störf, hlutverk, ábyrgð og launakjör. Þá gat einnig reynst óreyndum formönnum og gjaldkerum deilda erfitt að halda utan um fjárreiðurnar. Formenn deilda sjá jafnan um ráðningu yfirþjálfara fyrir deildirnar og gat það reynst sumum þeirra erfitt. Að vera yfirþjálfari er jafnan ábyrgðarmikil staða og lykillinn að samræmdri þjálfun og stefnu í þjálfun deilda. Hann er í flestum tilfellum fyrsti hlekkurinn þegar upp koma vandamál í flokkum deildarinnar. Ekki er til greinargóð starfslýsing á starfi yfirþjálfara hjá öllum deildum en einhverjar hafa búið slíka starfslýsingu til. Þá er bæði misjafnt á milli deilda við hvað starfið takmarkast og svo virðist allur gangur vera á því hvort raunverulegt hlutverk yfirþjálfara sé í samræmi við starfslýsingu hans. Í ljósi þessa eru fjárreiður deilda mjög misjafnar og í mis góðu ástandi. Þetta starfsumhverfi getur reynst einstaklingum erfitt fólk brennur hratt upp og hefur velta á formönnum sumra deilda verið töluverð. Þá er það ekki óalgengt þegar nýr formaður kemur inn að hans fyrsta verkefni sé að greiða úr fjárreiðum, leiðrétta og laga það sem fór úrskaiðis í rekstri deildar hjá fyrri formanni. Samskipti flestra formanna deilda við framkvæmdarstjóra félagsins eru góð. Mismikil samskipti eru á milli deilda félagsins en allir núverandi formenn eru ánægðir með samstarfið.



## Yfirþjálfarar

Flestar deildir félagsins hafa yfirþjálfara að störfum. Misjafnt er eftir umfangi deilda hvert hlutverk yfirþjálfara er. Á meðan umfang sumra deilda er svo lítið að ekki er talin forsenda fyrir ráðningu yfirþjálfara eru aðrar deildir með yfirþjálfara í fullu starfi. Staða yfirþjálfara er í flestum tilfellum launuð þar sem viðkomandi skrifar undir ráðningarsamning áður en hann hefur störf. Hjá flestum deildum er um einhverja starfslýsingu yfirþjálfara að ræða þar sem fram koma þættir er lúta að ábyrgð hans og hlutverki. Þau verkefni sem yfirþjálfari sinnir í flestum tilfellum eru að ráða inn þjálfara fyrir flokka deildarinnar, stýra áherslum og stefnu í þjálfun deildarinnar ásamt því að sjá um samskipti við foreldra. Yfirþjálfari er einnig í mörgum tilfellum fyrsti hlekkur sem bæði foreldrar iðkenda og þjálfarar flokka leita til með vandamál sem upp koma og ekki næst að leysa innan flokksins. Þrátt fyrir starfslýsingu í sumum tilfellum eru verklagsreglur sjaldnast til og hafa margir yfirþjálfarar í deildum félagsins útfært sína vinnu eins og þeir sjá hana fyrir sér. Yfirþjálfari knattspyrnudeildar hefur verið við störf í 10 ár samfleytt. Hann kveðst hafa mótað hlutverk sitt og skyldur í gegnum þau 10 ár sem hann hefur sinnt starfinu og fyrst núna sé hann orðinn nokkuð sáttur við hlutverkið og útfærsluna á því. Hann segir að í ráðningarsamningi sínum hafi starfslýsing verið til staðar en hann hafi þó útfært hlutverkið töluvert frá því sem var þegar hann var ráðinn. Af þeim yfirþjálfurum sem rætt var við kom í ljós að yfirþjálfari knattspyrnudeildar var kominn hvað lengst í að móta starf sitt, gera það afmarkað, skilvirkt og afkastamikið.

Yfirþjálfari knattspyrnudeildar sér um val og hæfnismat á einstaklingum fyrir þjálfun hvers flokks utan meistaraflokks. Einnig hittir hann þjálfara, fundar með þeim og leggur drög að starfi vetrarins. Þá lítur hann á starf sitt sem eins konar þjálfara-þjálfari og leggur mikla vinnu í að vera sýnilegur í starfi, vera þjálfurum innan handar og gefa þeim endurgjöf á störf sín. Óháð kröfu frá deildinni lætur yfirþjálfari knattspyrnudeildar, þjálfara deildarinnar skila inn tveimur tímaseðlum á viku. Þetta gerir hann annars vegar til þess að búa til æfingabanka fyrir þjálfara deildarinnar sem þeir geta þá haft til hliðsjónar við uppsetningu æfinga. Hins vegar reynir hann þannig að sjá mynstur í þjálfun flokkanna, fá yfirsýn yfir hvort viðeigandi áhersluþáttum í þjálfun hvers flokks sé mætt og hvort skipulag þjálfara

sé viðunandi. Yfirþjálfarinn fundar reglulega með þjálfurum deildarinnar og gerir þeim grein fyrir hvað sé vel gert og til fyrirmyndar. Þá fer hann einnig yfir það sem er að hans mati ábótavant í þjálfuninni og hvað megi gera betur.

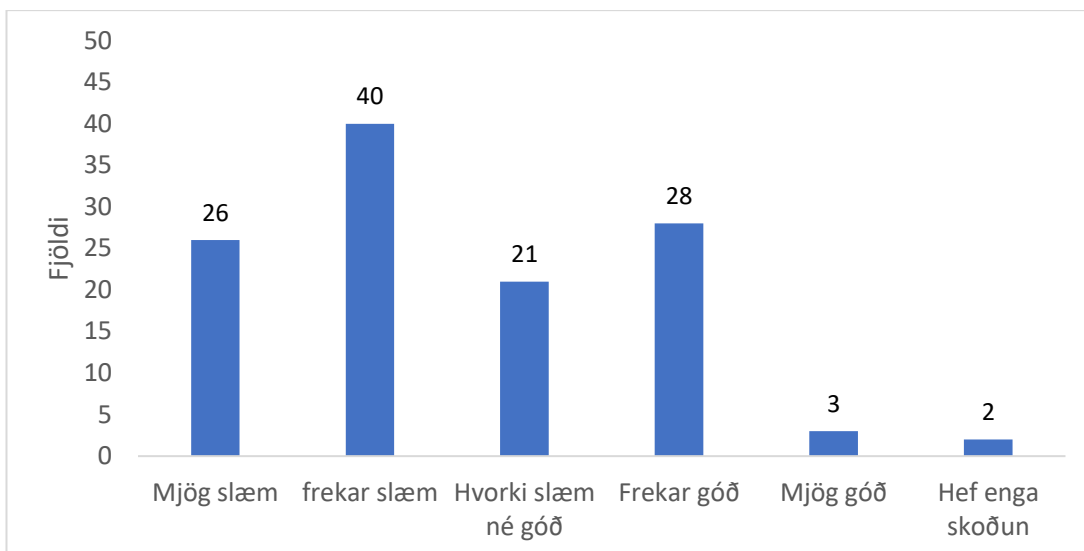
Í krafti yfirþjálfara handknattleiksdeildar var komið á samstarfi við Fjölbautaskóla Mosfellsbæjar (Fmos). Þar var stofnuð handknattleiksakademía þar sem nemendur við skólann áttu kost á að skrá sig í akademíuna og fá handknattleik inn í sína námsskrá. Þannig fengu þeir bæði bóklega og verklega kennslu í þáttum tengdum handknattleik. Í þessu felst bókleg og verkleg kennsla um andlega hluta íþróttarinnar, leikskipulag, tækni og þrek. Þar sinnir yfirþjálfarinn sjálfur þjálfun og kennslu ásamt öðrum þjálfara deildarinnar en styrktarþjálfari handknattleiksdeildarinnar sér um þrekþjálfun hjá akademíunni.

Yfirþjálfari frjálsíþróttadeildarinnar setti á laggirnar svokallað íþróttafjör sem er samvinnuverkefni UMFA og grunnskóla sveitarfélagsins. Þar er öllum börnum úr frístundaselum sveitarfélagsins gefinn kostur á að koma í íþróttahúsið að Varmá einu sinni í viku og fá þar grunnleiðsögn og þannig innsýn í flestar íþróttagreinar félagsins. Þetta er unnið í gegnum frjálsíþróttadeildina þ.e.a.s. yfirþjálfarinn heldur utan um verkefnið og þjálfarar deildarinnar sjá að mestu um kennsluna. Þetta segir hann dýrmætt starf fyrir félagið í heild þar sem krökkum í 1. – 4. bekk gefst kostur á að prófa og jafnvel að finna íþrótt við sitt hæfi. Samstarf á milli UMFA og námsstofnana sveitarfélagsins er unnið í samráði við aðalstjórn félagsins en í grunninn er það sprottið frá deildum þess.

## **Aðstaða**

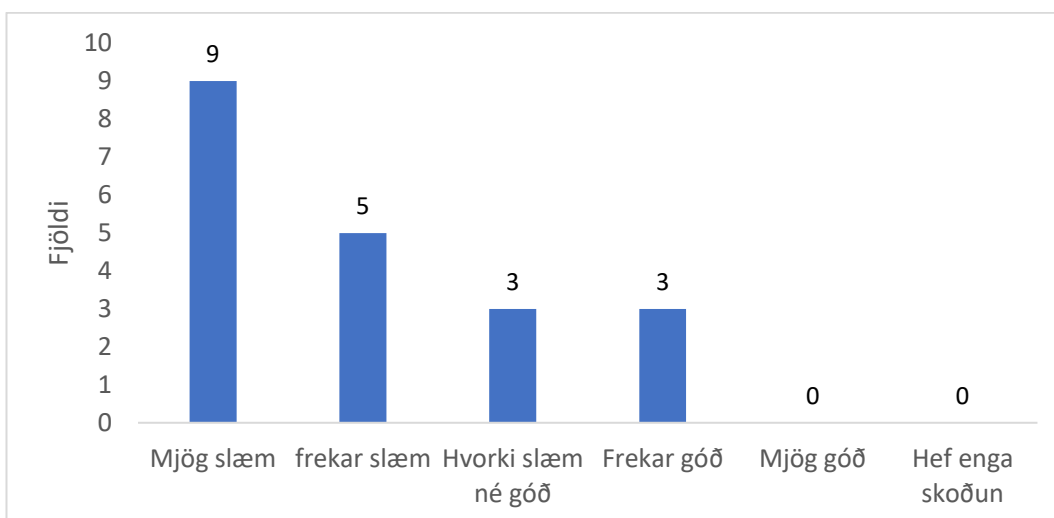
### **Núverandi aðstaða**

Aðstöðu félagsins meta forsvarsmenn og yfirþjálfarar deilda alla jafna slæma. Þegar tekin voru saman öll svör um aðstöðu félagsins þ.e.a.s. aðstöðu fyrir iðkendur, þjálfara og æfinga-, keppnis-, búninga- og styrktarþjálfunaraðstöðu mat tæplega helmingur svarenda spurningalistans aðstöðu félagsins slæma. 66 svör við aðstöðumálum (55%) voru „frekar slæm“ eða „mjög slæm“ (sjá mynd 6). Á móti var 31 svar (25,8%) „frekar góð“ eða „mjög góð“ og 21 svar (17,5%) gaf til kynna að aðstaðan sé hvorki góð né slæm.



Mynd 6. Mat svarenda á aðstöðunni í heild

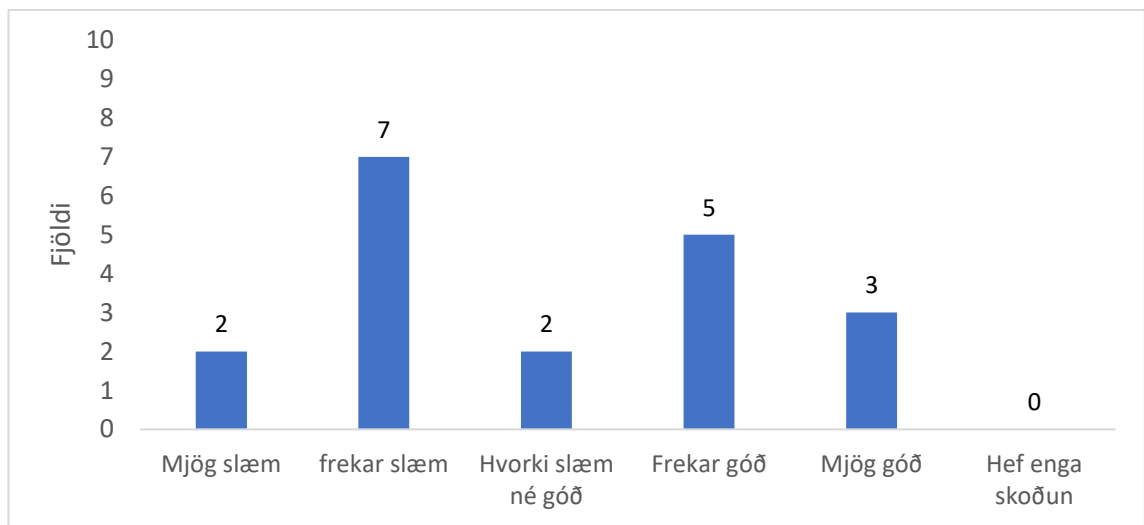
Af allri aðstöðu félagsins kom búningaaðstaðan hvað verst út þar sem enginn taldi aðstöðuna mjög góða og einungis þrír af 20 töldu hana frekar góða (sjá mynd 7). Þá voru 9 af 20 sem töldu hana mjög slæma og fimm frekar slæma.



Mynd 7. Mat svarenda á búningaaðstöðunni

Mat svarenda á æfingaaðstöðu félagsins kom best út. Þátt fyrir það gáfu niðurstöður spurningalistans að 9 af 20 svarendum töldu hana frekar slæma eða mjög slæma og 8 af 20 töldu hana frekar eða mjög góða. Í athugasemdum spurningalistans og svörum viðmælenda frá hópíþróttadeildum félagsins þ.e. handknattleiks-, knattspyrnu- og blakdeild var rík áhersla lögð á að gólf íþróttasalanna þriggja væru óviðunandi. Sama megi segja um gólfefni gervigrasvallanna sem eru úr sér gengin

og slitin. Það var mat forsvarsmanna og yfirþjálfara knattspyrnudeildar að ekki væri hægt að notast við eldra gervigras félagsins lengur vegna slyshættu en komið er gat á völinn og of áhættusamt að nota hann til æfinga og þjálfunar. Vegna þessa er mikil meiðslahætta, að mati viðmælenda, bæði inni og úti og gríðarleg þörf á endurbótum. Þá voru það helst forsvarsmenn bardagaíþrótta og annarra deilda sem hafa aðstöðu í nýju fimleika- og bardagahúsi félagsins sem mátu æfingaaðstöðuna viðunandi.



Mynd 8. Mat svarenda á æfingaaðstöðunni

Samkvæmt fimleikadeildinni eru önnur umfangsmikil aðstöðutengd vandamál þau að þó að nýtt fimleikahús hafi risið árið 2014 sé margt í aðstöðunni óviðunandi. Fimleikadeildin er að sögn framkvæmdarstjóra og forsvarsmanna deildarinnar ein af fáum deildum innan félagsins þar sem mótahald gæti staðið undir rekstri deildarinnar, þ.e. þrjú til fjögur mót á ári gætu tryggt deildinni nægar tekjur til þess að standa undir rekstrinum. Aðstaðan býður hins vegar ekki uppá mótahald þar sem engin áhorfendaaðstaða er fyrir hendi. Þar að auki segja forsvarsmenn deildarinnar takmarkað til af áhöldum og mikið af þeim áhöldum sem til eru séu löngu úr sér gengin. Þetta segja þeir jafnframt verða til þess að brotthvarf verður á meðal eldri iðkenda til annarra félaga svo ekki næst þannig samfella í starfið að þjálfari megi upp 1. flokk og meistaraflokk.

Frjálsíþróttadeildin býr að sama skapi við virkilega dapra aðstöðu að mati forsvarsmanna og yfirþjálfara. Starf deildarinnar takmarkast verulega við aðstöðuna sem hún hefur til umráða. Utanhússaðstaðan er í grunninn að mörgu leiti mjög góð

þar sem 400m hlaupabraut, kastgreinahringur, grasvöllur, langstökksgryfja og stangarstökkabraut eru til staðar. Viðhaldi á þessari aðstöðu er verulega ábótavant og ástand svæðisins orðið svo slæmt að ekki var unnt að halda hið árlega fjáröflunarmót deildarinnar, Gogga Galvaska. Varð deildin þar af verulegum fjármunum. Þetta hefur einnig orðið til þess að yfirþjálfari deildarinnar hefur þurft að senda þá frjálsíþróttaiðkendur félagsins sem hafa náð 15-17 ára aldri og þurfa frekari sérhæfingu í sinni grein, í önnur félög þar sem aðstaðan o.þ.a.l. deildin býður ekki uppá slíka sérhæfingu. Það er dapurlegt í ljósi þeirra staðreynda að afreksmenn uppaldir í Aftureldingu keppa á alþjóðavettvangi undir merkjum annarra félaga sbr. kringlukastarann og ólympíufarann Guðna Val Guðnason. Hann æfði og keppti undir merkjum Aftureldingar til 17 ára aldurs en keppir á alþjóðavettvangi í dag undir merkjum ÍR.

## **Framkvæmdir og viðhald**

Í 14. grein laga Ungmennafélagsins má sjá að aðalstjórn skuli annast samskipti félagsins við stjórnvöld varðandi aðstöðumál. Hjá sveitarfélaginu starfar titlaður íþróttafulltrúi en hann sér um aðstöðumál Íþróttamiðstöðvarinnar að Varmá og þ.a.l. aðstöðumál Aftureldingar. Ekkert í lögum eða verklagsreglum félagsins kveður á um hvernig þessum samskiptum skuli háttað eða með hvaða móti skuli staðið að þeim. Hvergi er að finna greinargerð, lög eða reglur um það hvernig samskiptum félagsins við íþróttafulltrúa sveitarfélagsins skuli háttað eða hverjar boðleiðir séu frá deildum til aðalstjórnar og frá aðalstjórn til íþróttafulltrúa. Misjafnt er hvernig deildir innan félagsins koma sínum málum er varða úrbætur og aðstöðu til íþróttafulltrúa. Í núverandi fyrirkomulagi hafa forsvarsmenn deildanna annað hvort samband við framkvæmdarstjóra félagsins sem reynir að finna lausn á málum eða fer með málin áfram til íþróttafulltrúa sveitarfélagsins. Það tíðkast hins vegar einnig að forsvarsmenn deilda hafi samband beint við íþróttafulltrúa sveitarfélagsins án viðkomu hjá framkvæmdarstjóra félagsins. Íþróttafulltrúi sveitarfélagsins virðist að sama skapi í einhverjum tilfellum taka við ábendingum og beiðnum beint frá deildum og t.a.m. fékk blakdeild Aftureldingar samþykktu hjá bæjarráði framkvæmd á blakmótinu Mosöld sem telur um eitt þúsund þátttakendur, án vitundar aðalstjórnar (munnleg heimild Dagný Kristinnsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017). Þó er mótið það umfangsmikið að loka þurfti íþróttamiðstöðinni fyrir

öllum öðrum deildum félagsins utan fótbolta sem ekki æfir í sölum félagsins heldur utan dyra á gervigrasi og sunddeildar sem hefur aðsetur í íþróttamiðstöðinni við Lágafellslaug. Verulegt rót varð á störfum deildanna og sem dæmi þurfti að flytja til leik í úrslitakeppni meistaraflokks karla í handknattleik sem leika átti á laugardeginum og færa þurfti beltapróf karatedeildar í annað bæjarfélag (munnleg heimild Dagný Kristinnsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017).

Ekki er þó við blakdeildina að sakast enda um gríðarlega mikilvæga fjáröflun fyrir deildina að ræða og að stórum hluta forsenda starfs deildarinnar að geta haldið þetta mót. Þetta rót á starfi félagsins helgast af núverandi verklagi, verkferlum og boðleiðum félagsins á milli deilda og frá deildum til aðalstjórnar og framkvæmdarstjóra.

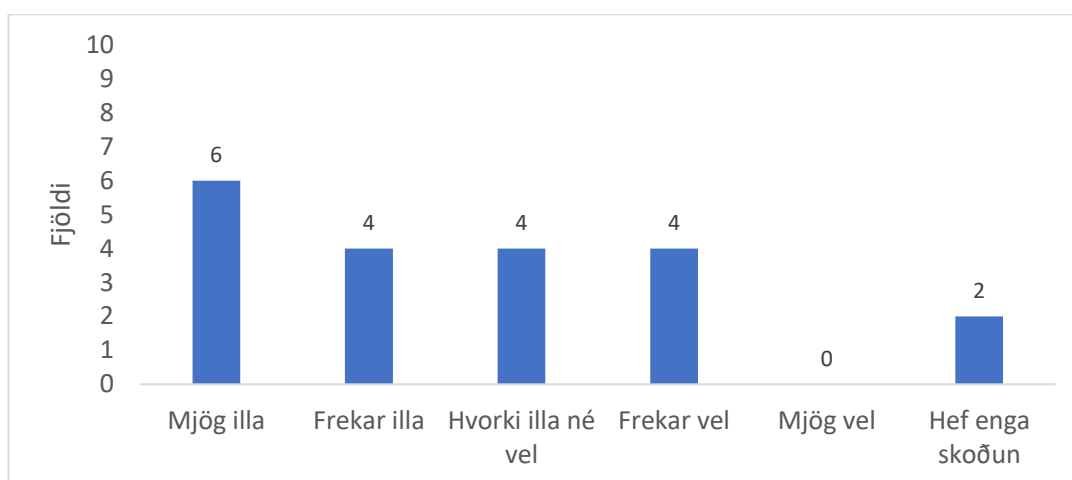
Svokallað framkvæmdaráð situr framkvæmdaráðsfundi sem haldnir eru mánaðarlega. Þar koma formaður og framkvæmdarstjóri saman ásamt tveimur starfsmönnum íþróttamiðstöðvarinnar, vaktstjóra og umsjónarmanni skráninga í sali miðstöðvarinnar og að lokum íþróttafulltrúa sveitarfélagsins (munnleg heimild Dagný Kristinnsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017). Á þeim fundum er farið yfir hvað sé fram undan í starfinu með tilliti til aðstöðunnar, hvernig skuli haga málum með tilliti til komandi viðburða og hvar sé brýn þörf á úrbótum. Þessara funda er þó hvergi getið í lögum og reglum félagsins né hverjir skuli sitja þáfyrr hönd þess og hverjir eða hvernig skuli leggja mat á þær úrbætur sem þarf að ráðast í.

Þegar samskipti sveitarfélagsins og Aftureldingar eru skoðuð kemur í ljós að ekki er farið í einu og öllu eftir verkferlum, t.d. að aðalstjórn sé í forsvari gagnvart bæjarfélaginu.

Bæjarráð Mosfellsbæjar hefur farið fram á við formann Aftureldingar að það vinnufyrirkomulag ríki að félagið sé í forsvari gagnvart bænum þ.e. að erindi félagsins og deilda innan þess fari í gegnum aðalstjórn og framkvæmdastjóra og þaðan til bæjarráðs (munnleg heimild Dagný Kristinnsdóttir, formaður UMFA, 29.04.2017). Þrátt fyrir það hefur á sama tíma tíðkast að bæjarráð samþykki erindi sem berst beint frá deildum félagsins eins og dæmið um Öldung (Mosöld) sýnir. Þar eru samþykktir viðburðir í nafni viðkomandi deildar án vitundar aðalstjórnar. Þetta eru samskipti sem þarf að skerpa á, bæði innan félagsins sem og á milli félagsins og bæjarins.

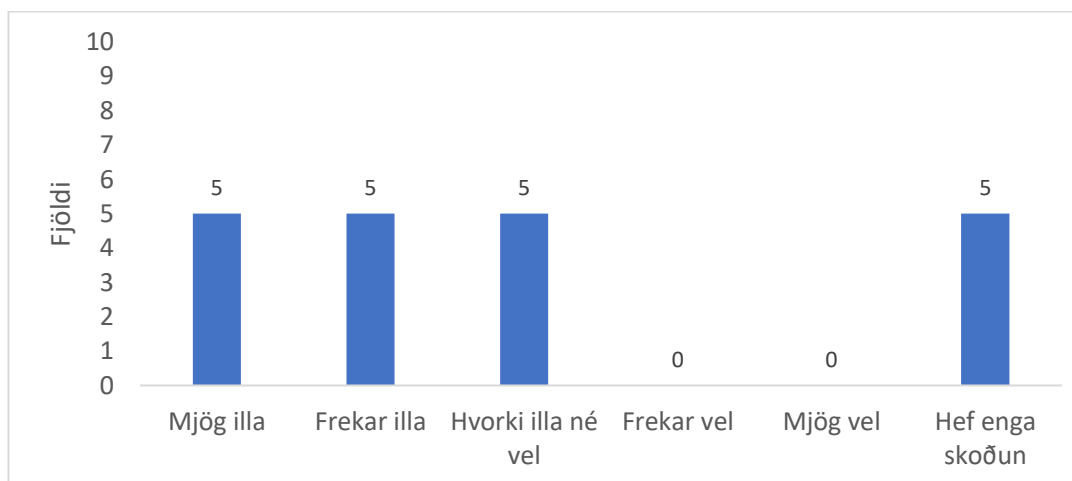
## Aðkoma sveitarfélagsins

Aðstaða félagsins er að mati félagsmanna ekki góð en telja þeir þó UMFA vera í góðu sóknarfæri til þess að geta skapað toppaðstöðu fyrir íþróttafólk. Nokkrir svarendur töluðu um að einhverjar deildir séu komnar með skýrar og góðar leiðir til þess að gera aðstöðu félagsins til fyrirmyndar en flestir telja að þær strandi á sveitarfélaginu. Nokkrir viðmælendur héldu því fram að vegna aðstöðu félagsins væru margir afreksmenn úr röðum þessað leita til annarra félaga þar sem aðbúnaður væri betri. Þá voru margir á því að það væri áriðandi verkefni félagsins, aðalstjórnar, deildanna og annarra félagsmanna að setja þrýsting á Mosfellsbæ um bættu aðstöðu. Það væri forsenda þess að gott og markvisst starf gæti haldið áfram að blómstra.



Mynd 9. Mat svarenda á hvernig Mosfellsbær kemur til móts við þarfir UMFA

Engum finnst Mosfellsbær koma vel til móts við þarfir UMFA en helmingi svarenda finnst Mosfellsbær koma frekar illa eða mjög illa á móts við þarfir UMFA.

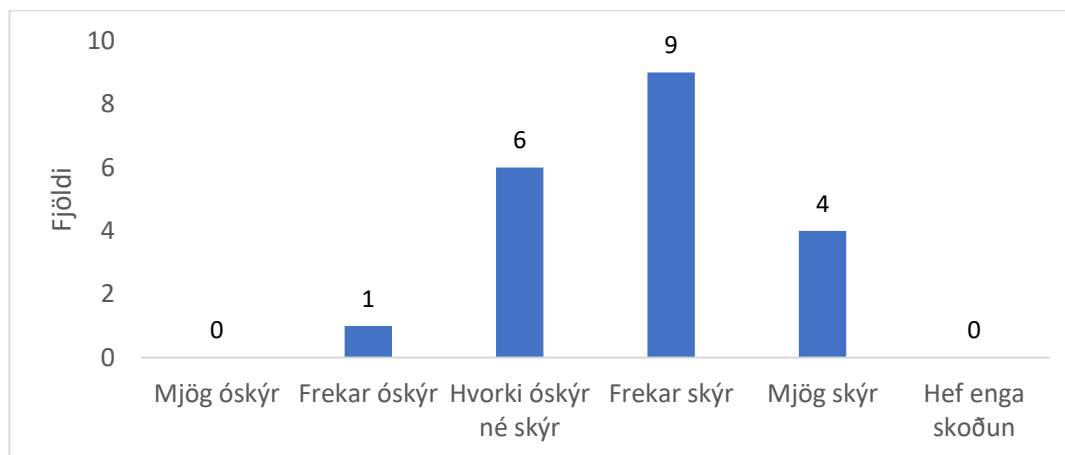


Mynd 10. Mat svarenda á hvernig Mosfellsbær kemur til móts við kröfur UMFA

Samstarf á milli Mosfellsbæjar og UMFA er greinilega ekki nægilega gott því engum finnst Mosfellsbær koma frekar vel eða mjög vel til móts við kröfur UMFA til sveitarfélagsins.

## Deildir félagsins

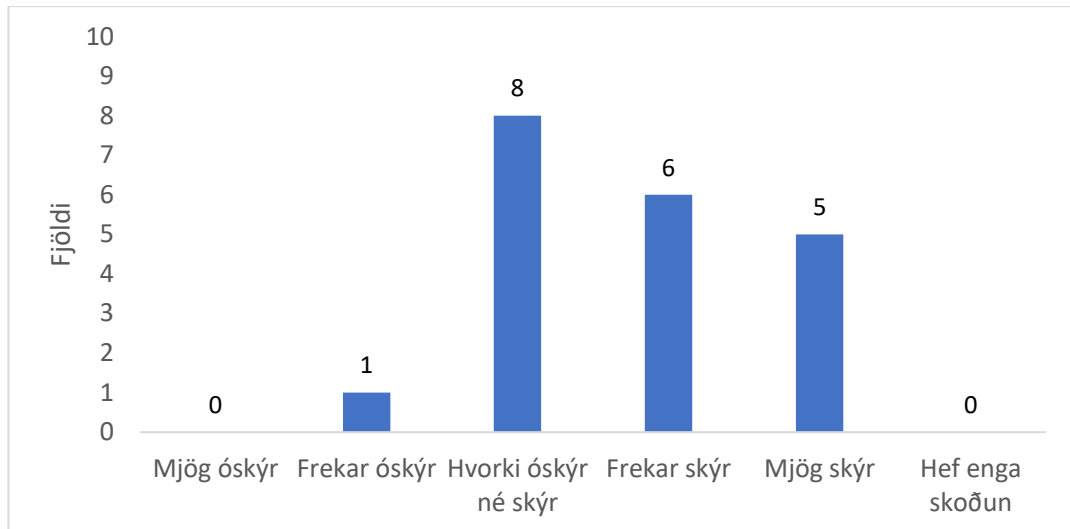
### Stefnur deilda



Mynd 11. Stefna deilda til árangurs

Deildir hafa nokkuð skýra stefnu um árangur á landsvísu. Í stefnumótun félagsins frá 2010 kom fram að það stefndi á að eiga lið eða einstaklinga í sem flestum deildum sem keppa í fremstu röð á landsvísu og standi að þjálfun verðugra fulltrúa Íslands á heimsvísu. Það eina sem kemur fram í eftirfylgni afreksstefnu félagsins er að afreksráð sé að störfum hjá félaginu sem vinni að því að halda afreksfólki innan félagsins, bæta hæfni þess og aðstöðu. Við nánari eftirgrenslan kom í ljós að afreksráð þetta hafði þegar verið lagt niður áður en núverandi formaður félagsins hóf störf árið 2015, og gat hann ekki gert grein fyrir því hvenær það var gert.



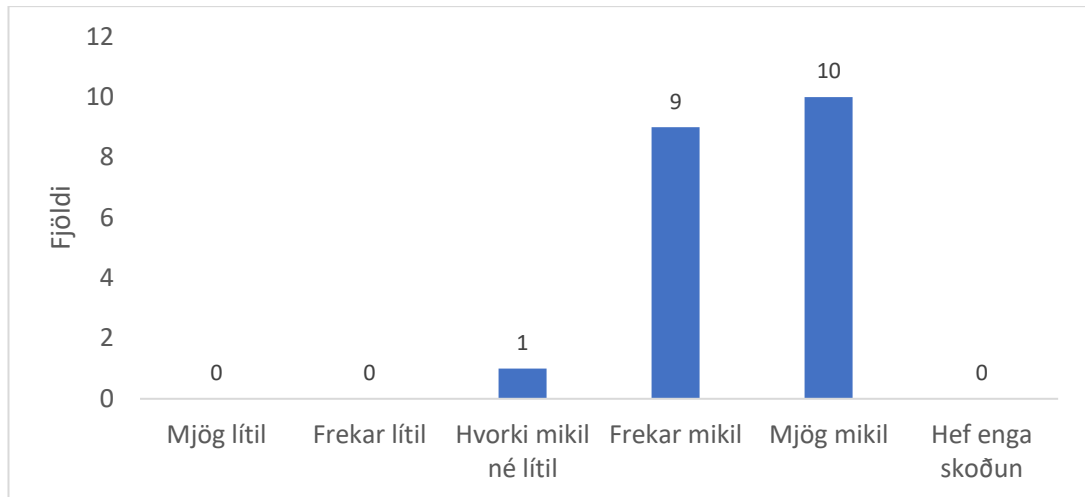


Mynd 12. Stefna deilda til fjölgunar iðkenda

Deildirnar hafa nokkuð skýra stefnu um fjölgun iðkenda að mati yfirþjálfara og stjórnarmeðlima. Iðkendafjöldi hefur aukist síðustu ár með fjölgun íbúa í bænum og í eldri stefnumótun félagsins eru sett fram markmið um að 80% barna, í sveitarfélaginu 12 ára og yngri skuli, vera virkir þátttakendur í íþróttastarfi hjá Aftureldingu. Ekki reyndist rannsakendum unnt að fá úr því skorið hvort því markmiði væri náð og því viðhaldið í takt við íbúafjölgun sveitarfélagsins.

## Þjálfarar

Krafa deilda félagsins við ráðningu þjálfara um kunnáttu hans eða færni í íþróttinni er að mati svarenda mikil þar sem 10 einstaklingar gáfu til kynna að krafa deildarinnar sé mjög mikil og 9 þeirra frekar mikil. Aðeins einn sagði hvorki mikil né lítil.



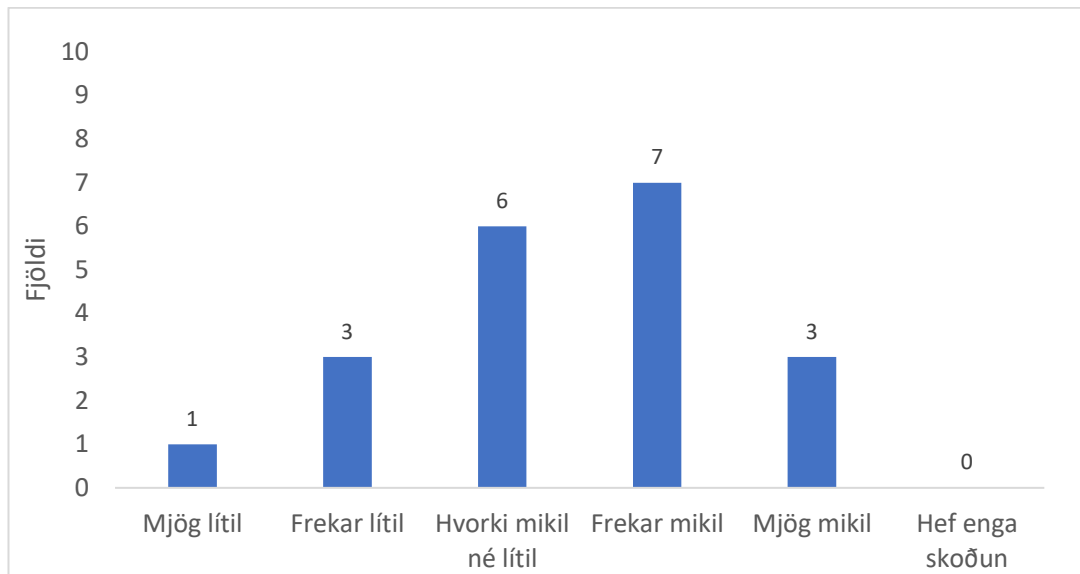
Mynd 13. Áhersla á kunnáttu og færni þjálfara við ráðningu

Þrátt fyrir að flestar deildir gerðu kröfu um kunnáttu og færni í íþróttinni við ráðningu þjálfara var misjafnt á milli deilda hversu raunhæft væri að fylgja þeim kröfum eftir. Ein af helstu ástæðum svarenda fyrir því var að oft á tíðum væri erfitt sé finna hæfa þjálfara sem hefðu hug á að þjálfra fyrir félagið. Skýringuna á því var helst að finna í aðstöðumálum félagsins en slök aðstaða væri ekki til að auka áhuga utanaðkomandi þjálfara. Einnig gat reynst erfitt að fá þjálfara til þess að keyra alla leið upp í Mosfellsbæ til þess að þjálfra.

Svarendur segja að gott gengi meistaraflokka geti stuðlað að áhuga utanaðkomandi þjálfara á að þjálfra fyrir félagið. Meistaraflokkur karla í handknattleik hefur verið í toppbaráttu í úrvalsdeild síðastliðin þrjú ár. Það hefur bæði stuðlað að fjölgun iðkenda fjölda sem og gert félagið meira aðlaðandi fyrir utanaðkomandi þjálfara. Sömu sögu má segja um blakdeildina. Meistaraflokkur kvenna í blaki hefur náð gífurlega góðum árangri síðustu ár og hefur það styrkt deildina mikið bæði með tilliti til iðkendafjölda og áhuga þjálfara.

Varðandi símenntun þjálfara var töluverð dreifing í svörum og greinilega misjöfn áhersla innan deilda á hana. Þrír viðmælendur af 20 sögðu mjög mikla áherslu á símenntun þjálfara innan viðkomandi deildar, 7 kváðu frekar mikla áherslu á símenntun og 6 sögðu að hvorki væri um að ræða mikla né litla áherslu á símenntun (sjá mynd 14). Ekki var um að ræða markvissa stefnu í þjálfaramálum deilda þó sumar legðu áherslu á að auðga þekkingu þjálfara í sínum röðum með því að bjóða uppá námskeiðahald og greiða þjálfurum aðgang að þjálfunartengdum fyrirlestrum. Þá er töluverður munur á þeirri menntun sem sérsamböndin bjóða uppá og hefur það sitt að segja um stöðu símenntunar þjálfara hjá deildunum. Þá

höfðu einhverjir viðmælendur það á orði að vöntun væri á fyrirlestraaðstöðu í húsinu til námskeiðahalds, fyrirlestra og sambærileg starfsemi af hálfu félagsins.



Mynd 14. Áhersla á sýmenntun þjálfara

## Sveitarfélagið

### Bæjarstjóri

Eins og sjá má í niðurstöðum spurningarlista metur helmingur svarenda sem svo að sveitarfélagið komi frekar illa eða mjög illa til móts við kröfur og þarfir félagsins. Við leitumst einnig við að fá sýn bæjarstjóra á Ungmennafélagið, hlutverk þess innan sveitarfélagsins, störf þess og innviði og hvernig stæði á fjárframlögum sveitarfélagsins til íþróttafélagsins. Hann kvað Aftureldingu hafa gríðarlega mikilvæga stöðu innan bæjarfélagsins. Þetta ætti við á mörgum sviðum og ómetanlegt væri fyrir sveitarfélag að hafa slíkt starf og þ.a.l. mikilvægt að styðja við tilvist og framþróun þess. Hann gerði grein fyrir mikilvægi bæði grasrótastarfsins sem athvarfs og uppeldismiðstöðvar fyrir börn og ungmenni sveitarfélagsins en ekki síður fyrir afreksstarfinu sem hefði mikið vægi í ímynd bæjarins. Hvort tveggja taldi hann hluta af því að gera Mosfellsbæ að ákjósanlegum stað til að búa á.

Samskipti sveitarfélagsins og íþróttafélagsins væru alla jafna góð en þar mætti skerpa á boðleiðum af hálfu beggja aðila. Samskiptin færu eftir erindum og eðli mála ýmist í gegnum íþróttafulltrúa sveitarfélagsins, íþrótt- og

tómstundanevnd sveitarfélagsins eða bæjarstjórn sjálfan.

Varðandi þarfir og kröfur íþróttafélagsins kvað hann að oft á tímum hafi reynst erfitt að mæta slíkum kröfum í ljósi þess hversu breytilegar þær væru hverju sinni. Í fyrsta lagi var upplifunin sú að við hver formanna og stjórnarskipti í félaginu breyttust áherslur og kröfur. Sem dæmi nefndi hann að við byggingu nýs fimleika- og bardagahúss hafi verið gert ráð fyrir hluta aðstöðunnar sem félagsaðstöðu. Þeim áformum hafi hins vegar verið breytt að kröfu félagsins þannig að áætluð félagsaðstaða vék fyrir auknu rými undir aðstöðu til bardagaíþróttar.

Eins hefur verið mjög breytilegt hvaðan kröfurnar berast og ekki algilt að þær berist í gegnum aðalstjórn og/eða framkvæmdarstjóra félagsins. Dæmi eru þess að formenn deilda og meistaraflokka félagsins leiti uppá eigin spýtur á fund bæjarstjóra með aðstöðu- og viðhaldskröfur á hendur sveitarfélaginu.

Bæjarstjóri kvaðst hafa mjög jákvæða sýn til Aftureldingar og undirstrikaði mikilvægi slíks félags fyrir sveitarfélagið. Hann taldi mikið og gott starf unnið hjá félaginu en stefna og formgerð þyrfti að vera markvissari sem og verkferlar og boðleiðir til og frá sveitarfélagi beggja vegna borðsins. Þegar hann var inntur eftir viðbrögðum við þeim möguleika að Afturelding tæki yfir rekstur íþróttamannvirkjanna, hvað hann að vert væri að kanna hvort það væru forsendur fyrir slíkri breytingu á rekstrarháttum.

## **Vaxandi samfélag**

Sveitarfélagið Mosfellsbær hefur undanfarna áratugi verið í stöðugum vexti og hefur vaxtarhraði þess aukist enn frekar síðustu ár. Sveitarfélagið hét Mosfellssveit (Mosfellshreppur) fram til 9. ágúst 1987 en þá varð hreppurinn fyrst skilgreindur sem bær og fékk nafnið Mosfellsbær (Mosfellsbær, e.d.) Árið 1998 voru bæjarbúar samkvæmt Hagstofu Íslands 5.246 talsins (Hagstofa Íslands, e.d.) Síðan þá hefur íbúum fjölgað um tæplega helming en í árslok 2016 var íbúafjöldi í Mosfellsbæ, samkvæmt Hagstofu Íslands. 9.783 manns. Á heimasíðu Mosfellsbæjar má sjá aðalskipulag sveitarfélagsins til ársins 2030, en það gerir ráð fyrir að íbúafjöldi sveitarfélagsins verði orðin 14.000 árið 2024 og tæplega 17.000 árið 2030 (Mosfellsbær, 2013). Þetta segir okkur að fjölgunin næstu 7-8 ár verði álíka mikil og síðustu 20 ár. Það er því óhætt að segja að sveitarfélagið sé í örum vexti og sé tekið tillit til alls þess óbyggða lands sem sveitarfélagið hefur til umráða og hefur

nú þegar verið deiliskipulagt er ekki ólíklegt að þessi spá megi rættas., Sveitafélagið mun stækka og iðkendum innan Aftureldingar fjölga í kjölfarið.

# Umræða

## Stefnumótun

Eins og fram kemur í fræðilegum hluta verkefnisins byggir framþróun félaga að stórum hluta á skýrri stefnu, markmiðum og leiðum að þeim. Afturelding fór í stefnumótunarvinnu árið 2009 og vann þar stefnumótun fyrir árin 2010-2015. Síðan þá hefur engin slík vinna farið fram og ljóst að sú stefnumótun er ekki virk í starfi félagsins. Ástæðurnar fyrir því teljum við marga samverkandi þætti sem felast að hluta til í skort á formfestu í starfinu þ.s. óskýr hlutverk og verklag verður til þess að það tekur nýja stjórnendur óeðlilega langan tíma að komast í kynni við starfið og átta sig á starfi félagsins og stefnu þess. Það gerir það að verkum að þeir brenna út í starfi fyrr en ella og veltan á stjórnarmönnum því meiri ákjósanlegt væri. Þá komum við aftur að því að þar sem það tekur nýja stjórnendur óeðlilega langan tíma að komast í kynni við starfið hefur mikil velta hamlandi áhrif á framþróun og innleiðingu stefnu félagsins. Ástæðuna fyrir því að stefna félagsins er ekki virk teljum við einnig vera óskýrt og illa skipulagt innleiðingarferli sbr. afreksstefnu félagsins. Það eina sem ritað er um innleiðingu afreksstefnu er að svokallað afreksráð hafi tekið til starfa hjá félaginu sem hafi það verkefni að „standa á bak við afreksfólk félagsins, með það að markmiði að halda því innan félagsins og bæta aðstöðu og hæfni þess. Jafnframt er stefnt að samstarfi við FMOS um afreks- og íþróttabrautir í Mosfellsbæ með sama markmiði.“ Ekki teljum við það fullnægjandi innleiðingarferli fyrir innleiðingu afreksstefnu hjá íþróttafélagi, sérílagi í ljósi þess að afreksráð þetta er ekki lengur starfrækt og hvergi er getið um það í lögum félagsins. Eins má nefna að þrátt fyrir að sveitarfélagið hafi lagst í framkvæmdir við byggingu fimleika- og bardagahúss og gert þar ráð fyrir hluta aðstöðunnar sem félagsaðstöðu var ákveðið að skipta henni út fyrir aukið rými undir bardagaíþróttir. Þetta var gert að kröfu félagsins þrátt fyrir að í stefnumótuninni frá 2010 væri rík áhersla lögð á að félagsaðstaða skyldi vera forgangsatriði í fræmkvæmdum fyrir félagið. Það er hinsvegar ljóst að margt í þeirri stefnumótun er vel nothæft og mikilvægt að hún sé höfð til hliðsjónar við gerð nýrrar stefnumótunar. Þar má nefna undirstefnurnar sem settar eru fram þ.e. uppeldisstefna, lýðheilsustefna, keppnis- og afreksstefna og félagsstefna. Eins eru markmiðin að þeim nokkuð skýr þó svo að útfæra þyrfti þessa þætti í takt við samfélagslegar breytingar sem orðið hafa frá

mótun hennar. Það kemur til með að spara mikla vinnu en mikilvægt er ríkari áhersla verði lögð á skilvirkari og áhrifaríkari innleiðingarferli fyrir hina nýju stefnu.

Samkvæmt forsvarsmönnum deildanna er mikill vilji meðal stjórnarmanna að taka þátt í gerð stefnumótunar sem og vilji til að viðhafa skýrara verklag og skipulag. Sé vel staðið að framkvæmd þjóðfundar og vel mætt getur það reynst ábatasöm leið til þess að virkja félagsmenn, fá fram þeirra sjónarmið og hugmyndir og veita þeim þannig grundvöll til áhrifa í félaginu. Þá ber að tryggja að nýrri stefnumótun félagsins fylgi skýrt og skilvirkt innleiðingarferli sem einnig felur í sér áætlun um reglubundið endurmat á framgangi og framþróun félagsins og stefnu þess. Ákjósanlegt væri fyrir félagið að halda þjóðfund annað hvert ár með það fyrir sjónum að fylgja eftir reglubundnu endurmati á framþróun félagsins og stefnu þess, aðlaga þá þætti að þeim samfélagslegu breytingum sem orðið hafa og breyttum forsendum starfsins. Gera ætti grein fyrir slíkum fundum í lögum félagsins eins og aðal- og formannafundum er þar lýst. Þar er greinagóð lýsing á hvernig og hvenær skuli boða til viðkomandi funda svo þeir teljist lögmætir, hvernig þeir skuli framkvæmdir og hvað beri að taka fyrir á fundunum. Slík lög og verklagslýsingar þyrftu einnig að vera til fyrir reglubundna þjóðfundi félagsins. Slíkir fundir geta haft mjög jákvæð áhrif á félagsandann og skapast þar gott færi til þess að ræða við aðra félagsmenn úr öðrum deildum, skiptast á skoðunum og deila hugmyndum. Afturelding er gamalt og rótgróið félag og hafa lög og reglugerðir þess mótast í tímans rás. Lög Aftureldingar eru nokkuð skýr og ná til flestra þátta félagsins og mikilvægt að við gerðar nýrrar stefnumótunar sé byggt ofan á það sem þegar er til. Þegar félag hefur skýra stefnu hjálpar það stjórn þess að taka erfiðar ákvarðanir og fá alla innan félagsins til þess að vinna að og stefna að sameiginlegum hagsmunum (Škorić og Bartoluci, 2014). Mikilvægt er að allir félagsmenn séu meðvitaðir um og skilji hver sé stefna félagsins. Auk þess ætti hver deild að móta sér raunhæf markmið sem taka bæði mið af stefnu félagsins og forsendum deildarinnar til að fylgja henni eftir. Þetta ætti að vera unnið í samvinnu við aðalstjórn og íþróttafulltrúa félagsins, útgefið og opinbert félagsmönnum. Þetta auðveldar deildunum að ná markmiðum sínum og halda stefnu og dregur um leið úr líkum á því að starf og stefna deildarinnar sé breytileg ár frá ári. Einnig dregur það úr líkum á að stefna deildar haldist í hendur við hugmyndir og sýn sitjandi stjórnar og formanna deilda. Þá er mikilvægt að markmið deilda séu mælanleg svo unnt sé að fylgjast með árangri á leiðinni að settu marki. Annars vegar svo að greina megi

hvort viðunandi framþróun sé hjá hverri deild og hins vegar er það áhugahvetjandi fyrir sjálfboðaliða og starfsmenn deilda að ná krefjandi en raunhæfum áfangamarkmiðum á leiðinni að heildarmarkmiðunum.

## **Verklag**

Forsvarsmönnum deilda fannst verklag er varða samskipti á milli þeirra og aðalstjórnar félagsins ýmist hvorki góð né slæm eða höfðu ekki skoðun á þeim. Aðalfundir, formannafundir og aðalfundir deilda eru vel skilgreindir í lögum félagsins. Segja má að þeir séu sá þáttur í starfi félagsins sem hafi hvað mesta formfestu og skýrastar verklagsreglur varðandi framkvæmd. Það gerir að verkum að snið þessara funda breytist lítið þrátt fyrir mannaskipti í stjórnunarstöðum. Fleiri verklagsreglur innan félagsins mætti útfæra á sambærilegan máta og ætti félagið að vinna að því að útbúa skýrar verklagsreglur fyrir starfið í heild, frá aðalstjórn niður til stjórnarformanna, yfirþjálfara og þjálfara. Boðleiðir innan félagsins þurfa að vera augljósar og auðrataðar til að draga úr líkum á tregðu í upplýsingaflæði og samskiptum innan félagsins. Í því samhengi þyrftu skilgreindar boðleiðir og ákveðnir aðilar ábyrgir fyrir því að miðla upplýsingum frá iðkanda til aðalstjórnar og frá aðalstjórn til iðkanda. Sama má segja um boðleiðir til sveitarfélagsins en gera þarf greiningu á því háttalagi sem tíðkast í samskiptum milli þess og Aftureldingar beggja vegna borðsins og koma þeim í fastmótaða verkferla.

## **Hlutverk**

Starfslýsingar og hlutverk stjórnarmanna, sjálfboðaliða og starfsmanna innan félagsins eru oft á tíðum ekki nægilega skýr. Oft tekur það einstaklinga í nýjum stöðum töluverðan tíma að átta sig á starfinu og sínu hlutverki. Jafnvel þekkist það að einstaklingar móti sína stöðu og hlutverk eftir að þeir hefja störf. Setja þarf af stað vinnu við að greina þessi störf og hlutverk og koma þeim í fastara og betur skilgreindara form m.t.t. hlutverks og ábyrgðar. Óskýr hlutverk geta gert stjórnendum erfitt fyrir við ráðningar á hæfum einstaklingum í viðeigandi stöður. Mikilvægt er fyrir stjórnendur að hafa starfsfólk sem getur unnið sína vinnu sjálfstætt án stöðugra leiðbeininga. Einnig er mun erfiðara að fá einstaklinga til að taka þátt í sjálfboðaliðastarfi á vegum félagsins ef þeir fá óskýr og illa skilgreind



verkefni. Þá getur slök verkstjórn og skipulag orðið til þess að einstaka sjálfboðaliðar úr röðum félagsins sitja uppi með gríðarlegt magn verkefna sem er langt umfram þann tíma og þá getu sem viðkomandi hefur til að sinna starfinu.

## **Framkvæmdir og viðhald**

Forsvarsmönnum deilda fannst Mosfellsbær alla jafna koma illa til móts við kröfur og þarfir félagsins. Á móti kemur að kröfur félagsins hafa oft á tíðum annars vegar borist til sveitarfélagsins með misjöfnum boðleiðum og hins vegar verið settar fram af stökum deildum og einstaklingum án samráðs við aðalstjórn félags, framkvæmdarstjóra eða sitjandi framkvæmdarráð.

Starfandi framkvæmdarráð félagsins er vísir að bættu verklagi í þessum eignum en þegar kemur að verklagsreglum félagsins er ekkert sem segir til um hvernig mati á framkvæmdum, viðhaldi og úrbótum á aðstöðu skuli háttað, þarfagreint og forgangsraðað. Þannig ættu þessir hlutir að vera skýrir í lögum félagsins þ.e.a.s. hvers konar framkvæmdaráð skuli vera fyrir hendi, hverjir skuli eiga fulltrúa í ráðinu og hvaða vægi ráðið hafi þegar kemur að ákvarðanatöku um þarfir og forgangsroðun í framkvæmdum, viðhaldi og úrbótum á aðstöðu félagsins. Þannig má stuðla að því að þær framkvæmdir sem farið sé í komist nær því að mæta þörfum félagsins í heild. Einnig að örugglega sé lagt fullnægjandi mat á hvort koma megi til móts við þarfir fleiri deilda í sömu framkvæmdum.

## **Fjárreiður**

Tveimur vikum áður en þessu verkefni var formlega skilað var ráðinn inn íþróttafulltrúi til félagsins. Formaður og framkvæmdarstjóri töldu að í kjölfar þeirrar ráðningar væri unnt að skýra verklag í stjórn og á skrifstofu enn frekar ásamt því að gera framkvæmdastjóra kleift að sinna rekstri félagsins með skilvirkari hætti en tíðkast hefur. Það er gríðarlega mikilvægt fyrir félagið að tryggja að fjárreiðum þess sé haldið til haga og að öruggt verklag um yfirsýn og eftirlit með fjárreiðum deilda sé tekið í notkun. Ekki er þarft að finna upp hjólið í þessum eignum en t.a.m. hafa Ungmennafélagið Stjarnan og Fjölnir tekið upp algera miðstýringu í fjármálum þar sem framkvæmdarstjóri sér alfarið um fjárreiður deilda og engum fjármunum deilda ráðstafað án þess að það sé borið undir framkvæmdarstjóra og hann veiti því

samþykki. Samt sem áður er fjárhagur allra deilda félagsins aðskilin ásamt því að rekstur meistaraflokka og yngriflokka hverrar deildar er aðskilin. Með þessu hefur verið komið á skýru skipulagi og eftirliti með fjárreiðum deilda og þannig félaganna í heild. Þessar breytingar hafa valdið fjaðrafoki í báðum félögum á meðan breytingarnar ganga í gegn og forsvarmenn deilda venjast því að hafa ekki fullkomna stjórn á sínum fjárreiðum. Það eru hinsvegar oft á tíðum miklir peningar í húfi sem og hagsmunir margra einstaklinga svo vert er fyrir félög að vinna að því hörðum höndum að skapa verklag í kringum fjárreiður félagsins og skilvirks eftirlits með þeim.

### **Þjálfarastefna félags.**

Af svörum spurningalistans að dæma kemur það til með að reynast mörgum deildum innan Aftureldingar erfitt ráða til sín hæfustu þjálfara sem völ er á um ókomna tíð. Vegna bágrar aðstöðu, fjarlægðar frá Reykjavík og takmarkaðs fjármagns er og verður erfitt að treysta á ráðningar hæfra utanaðkomandi þjálfara. Félagið ætti í ljósi þess að mynda sér þjálfarastefnu þar sem lögð væri rík áhersla á að fjárfesta (e. invest) í þeim þjálfurum sem fyrir eru hjá félaginu og koma úr röðum þess. Þannig gæti félagið haldið námskeið og fyrirlestra fyrir þjálfara allra deilda þess um áhugakvöt, markmiðssetningu, þjálffræði o.fl. Slíkt myndi annars vegar ýta undir að félagið færi í frekari sambærilega vinnu og það fór í við gerð *Framtíðarinnar* þ.s. unnin var leiðarvísir varðandi félagssálfræðilega þætti í þjálfun barna og ungmenna í samvinnu við Dr. Viðar Halldórsson félagsfræðing og sett saman í handbók fyrir þjálfara óháð íþrótt. Hins vegar myndi það ýta undir að félagið hefði slíkt efni aðgengilegt öllum þjálfurum félagsins.

Að sama skapi ættu deildir félagsins að vinna þjálfarastefnu út frá stefnu félagsins sem gæti falið í sér verklagsreglur sem væru í takt við forsendur deildar til að fjárfesta í innviðum sínum. Það gæti t.d. falið í sér að í starfslýsingu yfirþjálfara væri krafa um vinnu við að auðga þekkingu og færni annarra þjálfara deildarinnar. Í því samhengi mætti gera nákvæma greiningu á störfum yfirþjálfara knattspyrnudeildar félagsins en hans starf er það starf yfirþjálfara hjá félaginu sem er hvað fagmannlegast unnið. Þá starfslýsingu væri svo mögulega hægt að innleiða í aðrar deildir félagsins, þó með fyrirvara um misjafnar forsendur deilda til hlutverks yfirþjálfara. Þá er hugsanlega að með þjálfarastefnu deilda væri krafa á

starfandi þjálfara deildarinnar að sitja ákveðin námskeið hjá sérsamböndum. Einnig ættu deildir að vinna að því að viðað sér og útbúa þjálfunartengt efni eins og handbækur, æfingabanka o.fl. og hafa það aðgengilegt þjálfurum deildarinnar.

## Aðstaða

Ljóst er að aðstaða margra deilda innan félagsins er óviðunandi m.t.t. til íþróttaiðkunar. Nokkrir viðmælendur höfðu orð á því að félagsaðstaða í íþróttamiðstöðinni að Varmá sé verulega takmörkuð. Engin aðstaða er til staðar fyrir stærri fundi eða fyrirlestra svo erfitt er að halda erindi, námskeið eða fyrirlestra fyrir iðkendur, þjálfara og félagsmenn. Ekki er fyrir hendi aðstaða fyrir iðkendur, þjálfara og félagsmenn til þess að verja tíma utan hins skipulagða starfs. Mikilvægi slíkrar aðstöðu er töluvert, ekki síst fyrir ungmenni bæjarins, þar sem þau hefðu tök á að verja frítíma sínum í íþróttamiðstöðinni og íþróttatengdu umhverfi. Slíkt getur verið áhrifamikill þáttur í forvörnum unglunga auk þess sem það bætir félagsandann.

Íþróttahúsið að Varmá var tekið í notkun árið 1977 en þar var um að ræða íþróttasal sem rúmaði handknattleiksvöll í fullri stærð, fótboltavöll og fljótlega eftir að húsið var tekið í notkun voru þar tilbúnir 7 búningsklefar (Bjarki Bjarnason og Magnús Guðmundsson, 2009). Árið 1998 var vígð og tekin í notkun viðbygging við Íþróttamiðstöðina þar sem tveimur íþróttasölum var bætt við. Síðan þá hafa risið við Íþróttamiðstöðin að Varmá tveir gervigrasvellir ásamt fimleika- og bardaga húsi. Eins og fram kom í fræðilegum kafla ritgerðar hefur bæjarbúum fjölgað um nær helming frá 1998 eða úr 5.246 í 9.783. Þrátt fyrir það hefur fullbúnum búningsklefum ekki verið bætt við aðstöðuna og eru klefarnir í dag 7 talsins ef ekki eru taldir með tveir sturtulausir klefar í fimleikahúsinu.

Fram kom í viðtali við framkvæmdarstjóra félagsins að það sé hans mat að Afturelding ætti að vinna í því að búa iðkendum sínum framúrskarandi aðstöðu í stað þess að vera stöðugt að slökkva elda og koma á mótis við deildir með skammtíma lausnum. Afturelding hefur þá sérstöðu að vera eina íþróttafélagið í bænum og þarf að geta boðið íbúum upp á bestu mögulega aðstöðu.

## Takmörkun verkefnisins

Við framkvæmd verkefnisins var sendur spurningarlisti á 30 af 52 stjórnarmönnum. Af þessum 30 aðilum fengust einungis svör frá 20. Til þess að fá nokkuð örugga mynd af viðhorfi forsvarsmanna deilda hefði hugsanlega verið áhrifaríkara að senda listann á alla stjórnarmeðlimi. Ekki náðist að fá alla formenn og yfirþjálfara deilda í viðtal eins og lagt var upp með og vantaði þ.a.l. sjónarmið fleiri einstaklinga úr þeirra röðum. Ákjósanlegt hefði verið að sníða viðtölin enn frekar að spurningalistanum og leita svara og skýringa á atriðum eins og stefnum deilda. Þ.e.a.s. þar sem um nokkuð skýra stefnu var að ræða í iðkendafjölda og árangri hefði verið áhugavert að fá nánari útlistun á hver sú stefna væri og hvort að eitthvað samræmi væri á milli deilda. Sama á við um spurningu varðandi þátttöku í þjóðfundi, en áhugavert væri að fá útlistun á því hvers vegna einstaklingar í forsvari fyrir deildir félags hafa ekki hug á að taka þátt í þjóðfundi og taka þannig þátt í mótun stefnu félagsins.

Ef svörun spurningarlistans hefði verið betri hefði verið hægt að fara í ýtarlegri greiningu á listanum og einnig verið hægt að bera saman svör yfirþjálfara og formanna t.d. til að sjá hvort munur sé á mati þeirra á aðstöðumálum, verklagi og stefnum deildanna. Áhugavert hefði verið á fá sjónarmið starfsfólks Íþróttamiðstöðvarinnar varðandi aðstöðumál þar sem miðstöðin er þeirra vinnustaður og ættu þeir að vita hvar almennu viðhaldi er ábótavant. Niðurstöður um kröfur við ráðningu þjálfara miðast einnig við svör stjórnarformanna og fengum við ekki að sjá neitt haldbært um hvort þessar kröfur séu einhvers staðar ritaðar niður eða hvort þær séu aðeins hugmyndir hvers formanns eða yfirþjálfara hverju sinni. Auk þessa vitum við ekki hvað hver formaður telur miklar eða litlar kröfur því er það einungis huglægt mat þess sem svarar.

## Áhugavert væri að kanna í náinni framtíð

Við vinnu á þessu verkefni er rannsakendum ekki ljóst hvort það voru fleiri, spurningar sem fengust svör við eða sem kviknuðu í kjölfarið. Það er þeim þó fyllilega ljóst að greining þessi er á engan hátt tæmandi og teljum við hana í raun vera eitt skref af mörgum í að stuðla að frekara skipulagi í starfi félagsins og gera það frekar til þess fallið að mæta þörfum íbúa sveitarfélagsins. Áhugavert væri að kanna og gera enn frekari grein fyrir sóknarfærum félagsins sem og kostum þess

umfram önnur íþróttafélög á höfuðborgarsvæðinu. Geta einhverjar hindranir félagsins reynst þeim á sama tíma dýrmætur kostur sbr. fjarlægðin frá Reykjavík sem dregur úr áhuga þjálfara að koma til félagsins, en á sama tíma er vert að skoða hvort að það dragi úr líkum á því að iðkendur félagsins leiti í önnur félög.

Þá væri áhugavert að fá útlistun á því hvort að grundvöllur sé hjá deildum til íþróttaiðkunar á annars vegar afreksstigi og hins vegar á forsendum áhuga, félagsskapar og lýðheilsu. Hvort tveggja er gríðarlega mikilvægt en oft vill verða að þar sem rík afreksstefna sé viðhöfð gleymist að mæta þörfum þeirra sem ekki hafa hug á að iðka íþróttir á afreksstigi. Er tryggt að þær deildir félagsins sem eru með afreksstefnu komi líka til móts við þá einstaklinga sem ekki vilja æfa á afreksstigi? Hætta er á að félag missi marga einstaklinga úr starfinu sem annars væru virkir félagsmenn en það skilar sér í færri félögum í félaginu. Þetta vekur upp spurningar um hvort krafa ætti að vera á deildir um að skilgreina sig sem afreksmiðaðar eða félags- og lýðheilsumiðaðar. Gæti það haft áhrif á kröfur félagsins til viðkomandi deildar varðandi verklag og gæti það aftur haft áhrif á fjárframlög til viðkomandi deildar? Ættu allar deildir félagsins að hafa það sem langtímastefnu að komast þangað að hafa virka afreksstefnu? Þetta eru spurningar sem félagið í heild þarf að spyrja sig að og er þjóðfundur tilvalinn vettvangur til að leita svara við þeim.

Einnig væri áhugavert að kanna hvort forsendur séu fyrir því hjá félaginu að í yngstu flokkum séu greidd æfingagjöld til félagsins og þeim svo valfrjálst að flakka á milli greina til að kynna sér sem flest. Þá þyrfti að gera ítarlega greiningu á því hvernig mætti útfæra það svo það skilaði tilætluðum árangri, við hvaða aldur ætti að takmarka þetta fyrirkomulag o.s.fv.. Einnig þyrfti að útfæra það vel svo að gerandi sé fyrir þjálfarana að sinna sínu starfi.

Stöðu tryggingamála er einnig þarft að skoða í víðu samhengi. Kanna þarf hvort forsenda sé fyrir samræmingu í tryggingamálum iðkenda og hvort öllum félagsmönnum, iðkendum, foreldrum, forráðamönnum, þjálfurum og sjálfboðaliðum sé ljóst um stöðu sína í tryggingamálum hjá félaginu?

Áhugavært væri að skoða forsendur fyrir auknu samstarfi milli Aftureldingar og menntastofnanna sveitarfélagsins þar sem hægt væri að bjóða nemendum sem eru í íþróttum hjá félaginu að velja sína íþróttagrein sem valfag í skólanum. Þá fengju þeir nemendur bæði bóklega og verklega kennslu. Slíkt

samstarf hefur verið prófað í öðrum félögum við góðan árangur. Mögulegt væri að læra af þeim með útfærslur á slíkum verkefnum.

## Heimildarskrá

- Afturelding. (2010). *Stefna Aftureldingar*. Sótt af [http://afturelding.is/fileadmin/user\\_upload/Stjorn\\_UMFA/Stefna\\_Aftureldingar\\_endanleg.pdf](http://afturelding.is/fileadmin/user_upload/Stjorn_UMFA/Stefna_Aftureldingar_endanleg.pdf)
- Afturelding. (2016). 6. *Fundur í aðalstjórn Aftureldingar miðvikudaginn 26. Október 2016*. Sótt af [http://afturelding.is/fileadmin/user\\_upload/Stjorn\\_UMFA/Fundargerdir\\_adalstjornar/Adalstjorn\\_20162017/6.\\_fundur\\_adalstjornar\\_26.\\_okt.\\_2016.pdf](http://afturelding.is/fileadmin/user_upload/Stjorn_UMFA/Fundargerdir_adalstjornar/Adalstjorn_20162017/6._fundur_adalstjornar_26._okt._2016.pdf)
- Afturelding. (2016-b). *Lög Ungmennafélagsins Aftureldingar*. Sótt af [http://afturelding.is/fileadmin/user\\_upload/Stjorn\\_UMFA/Loeg\\_og\\_reglugerdir/Loeg\\_UMFA\\_fra\\_7.\\_april\\_2016.pdf](http://afturelding.is/fileadmin/user_upload/Stjorn_UMFA/Loeg_og_reglugerdir/Loeg_UMFA_fra_7._april_2016.pdf)
- Allender, S., Cowburn, G. og Foster, C. (2006). Understanding participation in sport and physical activity among children and adults: a review of qualitative studies. *Health Education Research*, 21(6), 826–835. doi:10.1093/her/cyl063
- Baker, A., Sirois-Leclerc, H. og Tulloch, H. (2016). The Impact of Long-Term Physical Activity Interventions for Overweight/Obese Postmenopausal Women on Adiposity Indicators, Physical Capacity, and Mental Health Outcomes: A Systematic Review. *Journal of Obesity*, 2016. doi:10.1155/2016/6169890
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. og Vohs, K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1–44. doi:10.1111/1529-1006.01431
- Börkur Már Hersteinsson, Kristján Þór Magnússon, Ásgeir Böðvarsson, Ársæll Arnarsson, Erlingur Jóhannsson og Sigurbjörn Árni Arngrímsson. (2015). Hreyfing þriggja starfsstétta og tengsl hennar við áhættuþætti

efnaskiptasjúkdóma og hjarta- og æðasjúkdóma | 04. tbl. 101. árg. 2015.

*Læknablaðið*, 04(101).

Clapper, R. L. og Lipsitt, L. P. (1992). Young Heavy Drinkers and Their Drinking Experiences: Predictors of Later Alcohol Use. *International Journal of the Addictions*, 27(10), 1211–1221. doi:10.3109/10826089209047345

Collins, J. (2011). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't* (1 edition.). HarperBusiness.

Côté, J. (1999). The Influence of the Family in the Development of Talent in Sport. *The Sport Psychologist*, 13(4), 395–417. doi:10.1123/tsp.13.4.395

Cronin, L. D. og Allen, J. B. (2015). Developmental Experiences and Well-Being in Sport: The Importance of the Coaching Climate. *The Sport Psychologist*, 29(1), 62–71. doi:10.1123/tsp.2014-0045

Cuskelly, G., Hoye, R. og Auld, C. (2006). *Working with Volunteers in Sport: Theory and Practice* (New Ed edition.). London ; New York, NY: Routledge.

De Meyer, J., Tallir, I. B., Soenens, B., Vansteenkiste, M., Aelterman, N., Van den Berghe, L., ... Haerens, L. (2014). Does observed controlling teaching behavior relate to students' motivation in physical education? *Journal of Educational Psychology*, 106(2), 541–554. doi:10.1037/a0034399

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Driver, H. S. og Taylor, S. R. (2000). Exercise and sleep. *Sleep Medicine Reviews*, 4(4), 387–402. doi:10.1053/smr.2000.0110

Gísladóttir, T. L., Matthíasdóttir, Á. og Kristjánsdóttir, H. (2013). The effect of adolescents' sports clubs participation on self-reported mental and



- physical conditions and future expectations. *Journal of Sports Sciences*, 31(10), 1139–1145. doi:10.1080/02640414.2013.773402
- Green, K. (2014). Mission impossible? Reflecting upon the relationship between physical education, youth sport and lifelong participation. *Sport, Education and Society*, 19(4), 357–375.  
doi:10.1080/13573322.2012.683781
- Halldorsson, V., Thorlindsson, T. og Sigfusdottir, I. D. (2014). Adolescent sport participation and alcohol use: The importance of sport organization and the wider social context. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(3–4), 311–330. doi:10.1177/1012690213507718
- Hardy, L. L., Kelly, B., Chapman, K., King, L. og Farrell, L. (2010). Parental perceptions of barriers to children's participation in organised sport in Australia. *Journal of Paediatrics and Child Health*, 46(4), 197–203.  
doi:10.1111/j.1440-1754.2009.01661.x
- Íþróttá- og Ólympíusamband Íslands. e.d. *Fyrirmyndarfélag Íslands*. Sótt af <http://www.isi.is/fraedsla/fyrirmyndarfelag-isi/>
- Kahn, R. L. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Keane, E., Kelly, C., Molcho, M. og Nic Gabhainn, S. (2017). Physical activity, screen time and the risk of subjective health complaints in school-aged children. *Preventive Medicine*, 96, 21–27.  
doi:10.1016/j.ypmed.2016.12.011
- Lamb, K. L., Roberts, K. og Brodie, D. A. (1990). Self-perceived health among sports participants and non-sports participants. *Social Science & Medicine*, 31(9), 963–969. doi:10.1016/0277-9536(90)90105-2

- Lang, C., Kalak, N., Brand, S., Holsboer-Trachsler, E., Pühse, U. og Gerber, M. (2016). The relationship between physical activity and sleep from mid adolescence to early adulthood. A systematic review of methodological approaches and meta-analysis. *Sleep Medicine Reviews*, 28, 32–45. doi:10.1016/j.smrv.2015.07.004
- Mesquita, I., Ribeiro, J., Santos, S. og Morgan, K. (2014). Coach Learning and Coach Education: Portuguese Expert Coaches' Perspective. *The Sport Psychologist*, 28(2), 124–136. doi:10.1123/tsp.2011-0117
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. *Managing Leisure*, 7(4), 205–219. doi:10.1080/1360671021000056570
- Rehm, J., Room, R., Monteiro, M., Gmel, G., Graham, K., Rehn, N., ... Jernigan, D. (2003). Alcohol as a risk factor for global burden of disease. *European Addiction Research*, 9(4), 157–164. doi:10.1159/000072222
- Sage, G. (1998). Does Sport Affect Character Development in Athletes? *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 69(1), 15–18. doi:10.1080/07303084.1998.10605041
- Sallis, J. F., Prochaska, J. J. og Taylor, W. C. (2000). A review of correlates of physical activity of children and adolescents. *Medicine and Science in Sports and Exercise*, 32(5), 963–975.
- Sigfúsdóttir, I. D., Kristjánsson, A. L. og Allegrante, J. P. (2007). Health behaviour and academic achievement in Icelandic school children. *Health Education Research*, 22(1), 70–80. doi:10.1093/her/cyl044
- Skinner, J., Zakus, D. H. og Cowell, J. (2008). Development through Sport: Building Social Capital in Disadvantaged Communities. *Sport*

*Management Review*, 11(3), 253–275. doi:10.1016/S1441-3523(08)70112-8

- Škorić, S. og Bartoluci, M. (2014). Planning in the Croatian National Sport Federations. *PLANIRANJE U HRVATSKIM NACIONALNIM SPORTSKIM SAVEZIMA.*, 46, 119–125.
- Slack, T. og Parent, M. (2005). *Understanding Sport Organizations - 2nd Edition: The Application of Organization Theory* (2 edition.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Steptoe, A. S. og Butler, N. (1996). Sports participation and emotional wellbeing in adolescents. *The Lancet*, 347(9018), 1789–1792.  
doi:10.5555/uri:pii:S0140673696916165
- Taylor, T. og McGraw, P. (2006). Exploring Human Resource Management Practices in Nonprofit Sport Organisations. *Sport Management Review (Sport Management Association of Australia & New Zealand)*, 9(3), 229–251.
- Thiel, A. og Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 81–98. doi:10.1080/16184740802461744
- Thorlindsson, T., Vilhjalmsón, R. og Valgeirsson, G. (1990). Sport participation and perceived health status: A study of adolescents. *Social Science & Medicine*, 31(5), 551–556. doi:10.1016/0277-9536(90)90090-F
- Viðar Halldórsson. (2014). Íþróttabátttaka íslenskra ungmenna. Þróun íþróttabátttöku og greining á félagslegum áhrifaþáttum. *Netla - Vef tímarit um uppeldi og menntun.*, 19.

Warburton, D. E. R., Nicol, C. W. og Bredin, S. S. D. (2006). Health benefits of physical activity: the evidence. *CMAJ: Canadian Medical Association journal = journal de l'Association medicale canadienne*, 174(6), 801–809. doi:10.1503/cmaj.051351

Werthner, P. og Trudel, P. (2006). A New Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. *The Sport Psychologist*, 20(2), 198–212. doi:10.1123/tsp.20.2.198

## Viðaukar

**Spurningalistinn** - Sem sendur var á stjórnarmenn og notast við til að meta stöðuna í félaginu.

1. Við hvaða deild starfar þú?:  
\_\_\_\_\_
2. Hvert er þitt hlutverk innan deildarinnar?:  
\_\_\_\_\_
3. Hver er iðkendafjöldi deildarinnar?:  
\_\_\_\_\_
4. Hversu góð eða slæm finnst þér aðstaðan fyrir iðkendur deildarinnar vera?
  - Mjög góð
  - Frekar góð
  - Hvorki góð né slæm
  - Frekar slæm
  - Mjög slæm
  - Hef enga skoðun
5. Hversu góð eða slæm finnst þér aðstaðan fyrir þjálfara deildarinnar vera?
  - Mjög góð
  - Frekar góð
  - Hvorki góð né slæm
  - Frekar slæm
  - Mjög slæm
  - Hef enga skoðun
6. Hversu góð eða slæm finnst þér keppnisaðstaðan fyrir deildina vera?
  - Mjög góð
  - Frekar góð
  - Hvorki góð né slæm
  - Frekar slæm
  - Mjög slæm
  - Hef enga skoðun
7. Hversu góð eða slæm finnst þér æfingaaðstaðan til iðkunnar á íþróttinni fyrir deildina vera?
  - Mjög góð
  - Frekar góð
  - Hvorki góð né slæm

- Frekar slæm
- Mjög slæm
- Hef enga skoðun

8. Hversu góð eða slæm finnst þér styrktar- og þrekæfingaaðstaðan fyrir deildina vera?

- Mjög góð
- Frekar góð
- Hvorki góð né slæm
- Frekar slæm
- Mjög slæm
- Hef enga skoðun

9. Hversu góð eða slæm finnst þér búninga aðstaðan fyrir deildina vera?

- Mjög góð
- Frekar góð
- Hvorki góð né slæm
- Frekar slæm
- Mjög slæm
- Hef enga skoðun

10. Hversu mikil eða lítil krafa er gerð um kunnáttu/færni í íþróttinni við ráðningu þjálfara?

- Mjög mikil
- Frekar mikil
- Hvorki mikil né lítil
- Frekar lítil
- Mjög lítil
- Hef enga skoðun

11. Hversu mikil eða lítil krafa er gerð um reynslu af þjálfun við ráðningu þjálfara?

- Mjög mikil
- Frekar mikil
- Hvorki mikil né lítil
- Frekar lítil
- Mjög lítil
- Hef enga skoðun

12. Hversu mikla eða litla leiðsögn fá þjálfarar áður en þeir byrja að þjálf?

- Mjög mikla
- Frekar mikla
- Hvorki mikla né litla
- Frekar Litla

- Mjög litla
- Hef enga skoðun

13. Hversu mikil áhersla er lögð á að bæta kunnáttu þjálfara með námskeiðum og öðru sambærilegu?(námskeiðahald, fyrirlestrar, aðgangur að námsefni)

- Mjög mikil
- Frekar mikil
- Hvorki mikil né lítil
- frekar lítil
- Mjög lítil
- Hef enga skoðun

14. Finnst að það ætti að vera krafa á þá deild sem þú starfar við að eiga handbók fyrir þjálfarar sem innihéldi áhersluþætti þjálfunar hvers aldursflokks, tæknilega, líkamlega, andlega og félagslega, og leiðir til þess að kenna viðkomandi þætti?

- Já
  - Nei
  - Annað
- 

15. Finnst að það ætti að vera krafa á þá deild sem þú starfar að eiga handbók sem innihéldi æfingabanka fyrir hvern flokk sem þjálfarar gætu nýtt sér?

- Já
  - Nei
  - Annað
- 

16. Hversu skýra eða óskýra stefnu hefur deildin með tilliti til árangurs í íþróttinni á landsvísu?

- Mjög skýra
- Frekar skýra
- Hvorki skýra né óskýra
- Frekar óskýra
- Mjög óskýra
- Hef enga skoðun

17. Hversu skýra eða óskýra stefnu hefur deildin með tilliti fjöglun iðkenda innan deildarinnar?

- Mjög skýra

- Frekar skýra
- Hvorki skýra né óskýra
- Frekar óskýra
- Mjög óskýra
- Hef enga skoðun

18. Hversu miklu eða litlu máli telur þú skipta að UMFA hafi íþróttafulltrúa/stjóra að störfum innan félagsins?

- Mjög miklu
- Frekar miklu
- Hvorki miklu né litlu
- Frekar litlu
- Mjög litlu
- Hef enga skoðun

19. Hversu gott eða slæmt verklag hefur aðalstjórn félagsins að þínu mati varðandi leiðir til samskipta við formenn deildanna? Fundarhöld og boðleiðir

- Mjög gott
- Frekar gott
- Hvorki gott né slæmt
- Frekar slæmt
- Mjög slæmt
- Hef enga skoðun

20. Hversu vel eða illa finnst þér Mosfellsbær koma til móts við þarfir Aftureldingar?

- Mjög vel
- Frekar vel
- Hvorki vel né illa
- Frekar illa
- Mjög illa
- Hef enga skoðun

21. Hversu vel eða illa finnst þér Mosfellsbær koma til móts við kröfur Aftureldingar?

- Mjög vel
- Frekar vel
- Hvorki vel né illa
- Frekar illa
- Mjög illa
- Hef enga skoðun

22. UMFA gaf út stefnumótun sem var í gildi 2010 – 2015 vissir þú af þessari stefnumótun?



- Já
- Nei

23. Lastu þessa stefnumótun?

- Já
- Nei

24. UMFA gaf út handbókina Framtíðin árið 2014 sem fjallar um almenn áhersluatriði í þjálfun eftir aldri er varða hugarfar og hegðun, vissir þú af þessari handbók?

- Já
- Nei

25. Lastu þessa handbók?

- Já
- Nei

26. Hefur þú bent þjálfurum, starfsmönnum og sjálfbóðaliðum deildarinnar á þessa handbók?

- Já
- Nei

27. Hversu mikla eða litla þörf telur þú á gerð sé stefnumótun fyrir félagið?

- Mjög mikla
- Frekar mikla
- Hvorki mikla né litla
- Frekar litla
- Mjög litla
- Hef enga skoðun

28. Ef haldinn yrði þjóðfundur þar sem félagsmenn myndu hjálpast að við að skrifa stefnumótunina, myndir þú vilja taka þátt í því?

- Já
- Nei

29. Annað sem þú vilt koma á framfæri er varðar félagið, deildina, stjórn eða eitthvað annað?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Viðtalsrammi** - Sem notast var við, við viðtöl við formenn deilda.

1. Er til starfslýsing frá UMFA um starf formanns deilda?
2. Finnst þér slík starfslýsing ætti að vera til?
3. Veistu hversu margir formenn hafa verið síðustu 10 ár?
4. Samskipti formanns við Yfirþjálfara/framkvæmdarstjóra?
5. Ráðningar yfirþjálfara/þjálfara? Eru til einhver verkferlar hvernig það fer fram?
6. Símenntun þjálfara, eru þjálfarar hvattir til þess að símennta sig?