



FDI

Football
Development
Institute

System rozwoju Klubów

Audyty merytoryczne

Spis treści:

Idea	2
Cztery filary współpracy	2
Audyty merytoryczny	3
Zakres audytu	3
Obszary rozwoju Klubu	3
Zagadnienia szczegółowe	4
Metodyka audytu	7
Procedura rozpoczęcia współpracy	9

Idea

Długofalowy rozwój Klubów stanowi jeden ze strategicznych priorytetów Football Development Institute. Wspieramy europejskie Kluby w oparciu o fundamenty FDI: „Tożsamość piłkarską” oraz „Model Rozwoju Klubu”. Naszym celem jest przekształcenie Klubów współpracujących w organizacje piłkarskie nowego formatu: precyzyjnie zaprojektowane koncepcyjnie, o typowej dla nich charakterystyce, bazujące na sportowych przekonaniach, świetnie zorganizowane, zarządzane strategicznie, konsekwentne, niezależne i rentowne.

- Rozwój Klubu zależy od kompleksowości oraz jakości koncepcji, piłkarskiej bazy intelektualnej, tożsamości Klubu, kryteriów rozwoju, strategii, struktur, procesów, konceptu piłkarskiego, jego logicznego połączenia z innymi działami Klubu, zarządzania, komunikacji, umiejętnego korzystania ze zdobyczy technologicznych oraz właściwego dysponowania środkami finansowymi, a zatem od standardów "Modelu Rozwoju Klubu". W połączeniu z długofalową implementacją oraz nienegocjowalną konsekwencją tworzy się podwaliny pod prawdziwie profesjonalną organizację piłkarską z potencjałem.

Marcin Gabor (CEO, autor koncepcji Football Development Institute)

Cztery filary współpracy

Doradztwo

Audyt
merytoryczny

Projekty
rozwojowe

„Kompleksowy
rozwój Klubu”

Audyt merytoryczny

Przeprowadzenie Audytu merytorycznego przez Football Development Institute odbywa się jako pojedyncza forma współpracy albo też działania weryfikacyjne tworzą jedną ze składowych programu „Kompleksowego rozwoju Klubu”.

Dokumentacja wykonanego audytu maluje bezwzględny obraz aktualnego stadium, pozwalając zapoznać się z dogłębnymi wnioskami odnośnie do pozytywnych i negatywnych aspektów w funkcjonowaniu Klubu, danego „Obszaru rozwoju Klubu” lub konkretnego zagadnienia. Wszystkie treści konkludujące stan faktyczny wynikają z założeń „Tożsamości piłkarskiej FDI” oraz „Modelu Rozwoju Klubu FDI”.

Wnioskując o jednorazowy Audyt merytoryczny, należy dobrać odpowiedni poziom weryfikacji.

- ⊗ Audyt kompleksowy
Analiza obejmuje całokształt działania Klubu w dziesięciu „Obszarach rozwoju”. Pełna lista poniżej.
- ⊗ Audyt „Obszaru rozwoju Klubu”
FDI bada jeden wybrany spośród dziesięciu uwzględnianych „Obszarów rozwoju”.
- ⊗ Audyt zagadnień szczegółowych
Dogłębna kontrola maksymalnie dwóch preferowanych zagadnień szczegółowych, znajdujących się na poniższej liście.

Zakres audytu

Obszary rozwoju Klubu



Zarządzanie Klubem

- ⊗ środowisko Klubu
- ⊗ stworzone warunki rozwoju Klubu
- ⊗ koncepcja rozwoju Klubu
- ⊗ kryteria rozwoju Klubu
- ⊗ niezależność merytoryczna Klubu
- ⊗ przygotowanie merytoryczne kadry zarządzającej
- ⊗ jakość argumentów, na których bazują podejmowane decyzje
- ⊗ konsekwencja merytoryczna w zarządzaniu Klubem
- ⊗ „Tożsamość Klubu”
- ⊗ strategia Klubu
- ⊗ struktura organizacyjna Klubu | procesy | procedury | dokumentacja
- ⊗ definicje ról specjalistycznych oraz profile stanowisk w Klubie
- ⊗ projekty w różnych działach Klubu | zarządzanie projektami
- ⊗ proces zarządzania Klubem
- ⊗ mechanizmy kontrolne w zarządzaniu i rozwoju Klubu
- ⊗ ewaluacja pracy różnych działów Klubu oraz Specjalistów
- ⊗ Profile Specjalistów w różnych działach Klubu
- ⊗ sposób pracy Specjalistów w różnych działach Klubu
- ⊗ rozwój Specjalistów w różnych działach Klubu
- ⊗ rekrutacja Członków Zarządu oraz szefów działów
- ⊗ rekrutacja Specjalistów w różnych działach Klubu
- ⊗ współpraca z interesariuszami Klubu (stakeholders)

Piłkarska baza intelektualna

- ⊗ rozpoznanie problemów piłki nożnej | funkcjonowania Klubu
- ⊗ zarządzanie trendami w piłce nożnej
- ⊗ rozumienie piłki nożnej jako dyscypliny oraz rozumienie gry
- ⊗ lista, zakres i hierarchia „Obszarów merytorycznych” w piłce nożnej
- ⊗ rola i wpływ obszaru „taktyki” na działania Klubu
- ⊗ definicje taktyczne oraz postrzeganie zależności boiskowych
- ⊗ rozumienie długofalowego charakteru procesów rozwojowych w piłce nożnej
- ⊗ interpretacja mechanizmów w procesie rozwoju Klubu | Specjalistów | Drużyn | Piłkarzy
- ⊗ wizja piłkarska
- ⊗ postrzeganie finansów w piłce nożnej
- ⊗ podejście do komunikacji & marketingu w piłce nożnej
- ⊗ wpływ czynników zewnętrznych oraz grup interesariuszy na działania Klubu

Piłka nożna & Zarządzanie

- ⊗ stworzone warunki rozwoju działu sportowego
- ⊗ koncepcja rozwoju działu sportowego
- ⊗ kryteria rozwoju działu sportowego
- ⊗ przygotowanie merytoryczne Specjalistów w dziale sportowym
- ⊗ jakość argumentów, na których bazują podejmowane decyzje w dziale sportowym
- ⊗ konsekwencja merytoryczna w zarządzaniu działem sportowym
- ⊗ strategia w dziale sportowym
- ⊗ struktura organizacyjna działu sportowego | procesy | procedury | dokumentacja
- ⊗ definicje ról specjalistycznych oraz profile stanowisk w dziale sportowym
- ⊗ koncepcja piłkarska w Klubie | liczne płaszczyzny
- ⊗ projekty sportowe w Klubie | zarządzanie projektami sportowymi
- ⊗ Model Gry
- ⊗ kompleksowość i funkcjonalność rozwiązań boiskowych | jakość gry
- ⊗ metodyka pracy piłkarskiej
- ⊗ obszar analizy w Klubie
- ⊗ obszar scoutingu | rekrutacji w Klubie
- ⊗ budowa kadr zespołów
- ⊗ rozwój drużyn i zawodników
- ⊗ ewaluacja rozwoju drużyn i zawodników
- ⊗ proces zarządzania działem sportowym
- ⊗ mechanizmy kontrolne w zarządzaniu i rozwoju działu sportowego
- ⊗ ewaluacja pracy komórek działu sportowego
- ⊗ Profile Specjalistów w dziale sportowym
- ⊗ sposób pracy Specjalistów w dziale sportowego
- ⊗ rozwój Specjalistów w dziale sportowym
- ⊗ rekrutacja Specjalistów do działu sportowego
- ⊗ ewaluacja pracy Sztabu Trenerskiego
- ⊗ ewaluacja pracy pozostałych Specjalistów w dziale sportowym
- ⊗ nowe technologie w zarządzaniu działem sportowym
- ⊗ rozwiązania analityczne i scoutingowe | partnerzy zewnętrzni
- ⊗ funkcjonowanie Akademii
- ⊗ sposób szkolenia młodych zawodników
- ⊗ koncepcja piłkarska w całym Klubie | pierwszy zespół + Akademia
- ⊗ proces współpracy pionu sportowego z innymi działami Klubu

Komunikacja & Marketing

- ⊗ ewaluacja pracy | przygotowanie merytoryczne Specjalistów ds. komunikacji & marketingu
- ⊗ wiarygodność Klubu
- ⊗ komunikacja wewnętrzna
- ⊗ komunikacja zewnętrzna | polityka informacyjna
- ⊗ merytoryczna komunikacja Klubu
- ⊗ działania marketingowe
- ⊗ relacje z członkami Klubu oraz kibicami
- ⊗ współpraca ze sponsorami
- ⊗ relacje z mediami
- ⊗ zagadnienie praw telewizyjnych

Finanse

- ⊗ ewaluacja pracy | przygotowanie merytoryczne Specjalistów ds. finansowych
- ⊗ controlling w Klubie piłkarskim
- ⊗ struktura budżetu Klubu
- ⊗ sposób finansowania Klubu
- ⊗ generowanie przychodów na bazie koncepcji piłkarskiej
- ⊗ struktura wydatków Klubu
- ⊗ Financial Fair Play

Prawo & Licencjonowanie

- ⊗ ewaluacja pracy | przygotowanie merytoryczne Specjalistów ds. prawa & licencjonowania
- ⊗ działania Klubu z perspektywy prawnej
- ⊗ dokumentacja Klubu pod względem prawnym
- ⊗ treść kontraktów zawieranych przez Klub
- ⊗ transfery zawodników od strony prawnej
- ⊗ przygotowanie do procesów licencyjnych

Technologia

- ⊗ stosowane technologie
- ⊗ udział nowych technologii w zarządzaniu Klubem
- ⊗ wykorzystanie posiadanego potencjału nowych technologii
- ⊗ przygotowanie Specjalistów do korzystania z nowych technologii

Infrastruktura

- ☉ infrastruktura piłkarska
- ☉ infrastruktura biurowa
- ☉ infrastruktura komercyjna

Psychologia

- ☉ ewaluacja pracy | przygotowanie merytoryczne Specjalistów ds. psychologii
- ☉ wpływ działań Klubu na psychikę pracowników
- ☉ wsparcie psychologiczne dla pracowników Klubu

Compliance & Integrity

- ☉ Compliance
- ☉ Integrity
- ☉ zagadnienie zrównoważonego rozwoju
- ☉ sposób zarządzania ryzykiem
- ☉ Klub jako pracodawca

Metodyka audytu

☉ „Teoria praktyczna”

Pojęcie „Teoria praktyczna” zostało zdefiniowane wiele lat temu przez Marcina Gabora. Autor konceptu FDI używał tego terminu podczas każdego seminarium, warsztatów, konferencji oraz innych swoich wystąpień publicznych, zwracając uwagę na ważne przesłanie. Praktyka bez teorii jest chaosem, dlatego kolejność przytaczanej zbitki słownej nie jest przypadkowa – teoria stanowi bazę do praktycznych poczynań. Należy wykazywać cierpliwość do teorii, ponieważ tylko jej przyswojenie pozwala pracować na wysokim poziomie. Teoria nie może być jednak oderwana od praktyki, dlatego musi otrzymać realne podstawy, a także podlegać weryfikacji w warunkach rzeczywistych.

„Teoria praktyczna” to szczegółowo wypracowana, ustrukturyzowana i sprawdzona wiedza, obejmująca wszystkie elementy „Tożsamości piłkarskiej FDI” oraz „Obszarów identyfikujących poziom piłki nożnej”.

☉ Analiza dokumentacji klubowej

Weryfikacja przedłożonej dokumentacji klubowej stanowi niezwykle istotne narzędzie w celu zbadania status quo. FDI znajduje w dokumentach dodatkowe informacje, wspomagające dogłębne zrozumienie aktualnego stanu i problemów Klubu. Wnioski płynące z lektury wpływają na sformułowanie fachowej oceny, pomagając też w planowaniu procesu rozwoju podmiotu piłkarskiego.

☑ **Analiza fundamentu merytorycznego**

Football Development Institute koncentruje się na dogłębnej weryfikacji licznych elementów, wywierających wpływ na bieżący poziom funkcjonowania Klubu, pionu sportowego, innego wskazanego pionu lub konkretnych zagadnień szczegółowych, a także warunkujących działania rozwojowe oraz potencjał długofalowego postępu. Prowadzona przez FDI w różnych segmentach merytorycznych weryfikacja uwzględnia analizę wartości, definicji, koncepcji, modeli, mechanizmów, zależności, projektów, rozwiązań, planów, metodyki, jak również kontroli. Ocena fundamentu merytorycznego generuje detaliczną wiedzę w odniesieniu do aktualnego stanu sprawdzanego obszaru. W połączeniu z „Analizą dokumentacji klubowej” powstaje pełny źródłowy kontekst.

☑ **Analiza pracy**

FDI dokonuje fachowej analizy pracy poszczególnych Specjalistów, komórek pionu sportowego, innego wybranego pionu lub kilku działów Klubu. Weryfikacja merytoryczna przebiegu i poziomu pracy jest istotnym elementem, współdeterminującym postawienie diagnozy na temat obecnego funkcjonowania całego podmiotu piłkarskiego, jednego z „Obszarów rozwoju Klubu” albo stosownego zagadnienia szczegółowego. Skuteczność transformacji Klubu jest w dużej mierze uzależniona od sposobu wcielania w życie koncepcji rozwojowej, jakości wykonywania poszczególnych komponentów zdefiniowanego planu oraz żelaznej konsekwencji operacyjnej. W tym kontekście duża rola przypada osobom zatrudnionym w podmiocie piłkarskim, komórkom pionu sportowego i różnym działom Klubu. Analiza pracy pozwala zgromadzić szerokie spektrum informacji oraz wychwycić przyczyny ewentualnie niezadowolających efektów.

☑ **Przygotowanie dokumentacji**

Football Development Institute przygotowuje wiele dokumentów, postrzegając formę pisemną jako przejaw profesjonalizmu, dbałości o każdy szczegół, jak również strukturalnego działania. Dokumentacja jest trwałym śladem pracy nad oceną stanu oraz rozwojem Klubu. Dokumenty o treści merytorycznej, przygotowane przez FDI, stanowią punkt odniesienia dla przedstawicieli podmiotu piłkarskiego oraz samego Instytutu. Osoby reprezentujące Klub, bezpośrednio zaangażowane we współpracę, otrzymują precyzyjną diagnozę obecnego poziomu funkcjonowania organizacji piłkarskiej, zapoznają się z planami rozwoju i poszczególnymi założeniami, studiują informacje na temat realizacji projektów i postępów w danych obszarach, jak również archiwizują „bazę wiedzy”. Dokumentacja pozwala jednocześnie FDI w trybie ciągłym odnosić się do poczynionych wniosków, opierać każdą interakcję z Klubem na faktach, skrupulatnie implementować wypracowaną koncepcję, analizować przebieg działań i reasumować realizowany projekt rozwojowy lub kompleksowy program transformacji.

☑ **Prezentacje**

FDI przeprowadza prezentacje w siedzibie Klubu lub w wyjątkowych przypadkach poprzez komunikację internetową (tryb zdalny). Wydarzenie przyjmuje charakter jednostronny, polegający na przedstawieniu przez Football Development Institute różnego rodzaju treści merytorycznych: analiz, strategii, koncepcji, modeli, planów, projektów, rozwiązań, podsumowań czy wniosków. Prezentacja multimedialna wyznacza scenariusz wystąpienia.

Procedura rozpoczęcia współpracy

Podjęcie kontaktu z FDI



Przesłanie dokumentów

Konsultacja online



Informacja zwrotna od FDI

Spotkanie w siedzibie Klubu



Rozpoczęcie działań



football-development-institute.net

office@football-development-institute.net

