



FIFA[®]

**FIFA-
LEITFADEN
ZUR KLUBLIZENZIERUNG
IM FRAUENFUSSBALL**

MIEMMA

MCCABE

15

VORWORT

Die Beschleunigung des Wachstums des Frauenfußballs ist eines der wichtigsten Ziele unserer Vision eines wirklich globalen Fußballs. Dafür haben wir vier Schwerpunkte definiert: Reform von Wettbewerben, Steigerung des Geschäftswerts, Modernisierung der Entwicklungsprogramme sowie stärkere Professionalisierung. Vor der ersten FIFA Frauen-Weltmeisterschaft™ mit 32 Teams, die 2023 in Australien und Neuseeland stattfinden wird, hat die FIFA über ihre Frauenfußballdivision sowie Investitionen in Rekordhöhe verschiedene neue Projekte lanciert, um die bestehenden Wettbewerbe zu verbessern, die Beteiligung zu erhöhen, das Bewusstsein und die Wirkung zu steigern, neue und spezifische Entwicklungsprogramme umzusetzen sowie die Professionalisierung des Frauenfußballs auf und neben dem Platz voranzutreiben. Dabei wurden bereits einige Fortschritte erzielt. Dank dem Engagement auf allen Stufen – ob seitens der Konföderationen, FIFA-Mitgliedsverbände, Ligen, Spielerinnen oder vieler anderer Akteure – blickt der Frauenfußball in eine vielversprechende Zukunft. Wir alle müssen aber weiterhin unseren Teil dazu beitragen, dass die Aussichten noch besser werden.

In diesem Bewusstsein haben wir diesen umfassenden praktischen Leitfaden erarbeitet, der auf die weitere Entwicklung und Professionalisierung des Frauenfußballs auf Vereinsebene zielt. Die Einführung eines Klublizenzierungssystems trägt wesentlich dazu bei, die Standards von Klubs und Ligen rund um die Welt zu erhöhen und die Entwicklung des Frauenfußballs zu beschleunigen. Die Klubs sind die Basis des Fußballs. Mit besonderen Angeboten und Programmen zur Unterstützung des einzigartigen Umfelds des Frauenfußballs wollen wir den Frauen und Mädchen im Sport bessere Perspektiven bieten. Dieser Leitfaden zeigt, wie sich Klubs dank einer soliden und stabilen Grundlage nachhaltig und individuell entwickeln können.

Ich hoffe, dass dieser Leitfaden bei der Konsolidierung des Frauenfußballs in Ihrem Land helfen, die Rolle von Mädchen und Frauen im Fußball stärken und so den Sport für die gesamte Gesellschaft noch wertvoller machen wird.



Mit sportlichen Grüßen,

Gianni Infantino
FIFA-Präsident



Willkommen.

Hier beginnt die Reise zu Ihrem Klublizenzierungssystem.

1. KAPITEL

Einleitung



Mithilfe der Klublizenzierung können FIFA-Mitgliedsverbände das Umfeld ihrer Klubs stärken.

2. KAPITEL

Wichtigste Schritte

1. TEIL:
Aufbau
des Systems



2. TEIL:
Umsetzung
des Systems



3. KAPITEL

Zusammenfassung und Anhänge

Nach all diesen Schritten ist Ihr Klublizenzierungssystem bereit. In diesem Kapitel finden Sie zusätzliche Hilfsmittel.

 **1. KAPITEL**

EINLEITUNG

- Einleitung
- Was ist Klublizenzierung?
- Wozu dient Klublizenzierung?
- Eine ideale Organisationsstruktur für die Klublizenzierung im Frauenfussball

EINLEITUNG

Die FIFA-Frauenfussballstrategie zielt insbesondere auf eine **grössere Beteiligung**, einen **höheren Geschäftswert** sowie ein **starkes Fundament**.

Mithilfe der Klublizenzierung können FIFA-Mitgliedsverbände (MV) gemeinsam mit ihren Klubs kontinuierlich auf diese Ziele hinarbeiten.

Weltweit wird die Klublizenzierung bereits seit über zwei Jahrzehnten als **Entwicklungs-** und **Kontrollinstrument** eingesetzt. Im Zuge der stetigen Weiterentwicklung des Frauenklubfussballs haben Wettbewerbsorganisatoren in den letzten fünf Jahren damit begonnen, Klublizenzierungsverfahren in ihre Strukturen für Profi- und Amateurwettbewerbe zu integrieren.

Der vorliegende Leitfaden soll den MV und allen Interessengruppen des Fussballs dabei helfen, ihre bestehenden Lizenzierungssysteme zu optimieren oder entsprechende Systeme aufzubauen.

Dieser umfassende Leitfaden zur Klublizenzierung im Frauenfussball beschreibt die wichtigsten Schritte zum Aufbau und zur Umsetzung eines Lizenzierungssystems mit Blick auf das strategische Wachstum des Frauenklubfussballs.

Dieses Dokuments richtet sich in erster Linie an die MV, indem es zahlreiche Empfehlungen zum Aufbau und/oder zur Umsetzung eines soliden Klublizenzierungssystems für den Frauenfussball beinhaltet. Angesprochen sind natürlich aber auch alle anderen Interessengruppen des Fussballs, wie Konföderationen, Ligen, Klubs, Spielerinnen, Trainer, Fans, Partner und Medien, die mehr über die Klublizenzierung im Frauenfussball sowie die für die Einführung erforderlichen Schritte erfahren möchten.



Die wichtigsten **Schritte, die MV und/oder Wettbewerbsorganisatoren dabei beachten sollten, werden im 1. Teil (Aufbau) und 2. Teil (Umsetzung) dieses Dokuments im Einzelnen erläutert**. Zuerst folgt jedoch eine Beschreibung einer „idealen Organisationsstruktur für die Klublizenzierung“ mit allen zu involvierenden Organen und Akteuren. Zum Schluss werden nochmals alle Kernpunkte zusammengefasst.

WAS IST KLUBLIZENZIERUNG?

Die Klublizenzierung ist ein Entwicklungs- und Kontrollinstrument, mit dem MV die Standards in zentralen strategischen Bereichen des Klubfussballs verbessern können.

Dazu gehören u. a. **sportliche, infrastrukturelle, administrative, rechtliche und finanzielle Aspekte.**

Das Lizenzierungssystem beruht auf einer Reihe von Kriterien, die ein Klub erfüllen muss, um eine Lizenz zu erhalten und – unter Voraussetzung der sportlichen Qualifikation – an einem bestimmten Klubwettbewerb teilnehmen zu dürfen.

Als Lizenzgeber legen die MV fest, für welche nationalen Wettbewerbe die Klubs eine Lizenz benötigen und welche Mindestkriterien sie dafür erfüllen müssen. Die MV müssen in ihre entsprechenden Reglemente zudem die Kriterien ihrer Konföderation aufnehmen, die Klubs für die Teilnahme an regionalen Klubwettbewerben erfüllen müssen. Die Klublizenzierung bietet einen Rahmen, der sich flexibel an die konkreten Gegebenheiten der einzelnen MV anpassen lässt, damit der Klubfussball verbessert werden kann.



WOZU DIENT KLUBLIZENZIERUNG?

Ein sorgfältig geplantes und umgesetztes Klublizenzierungssystem kann:

EINLEITUNG



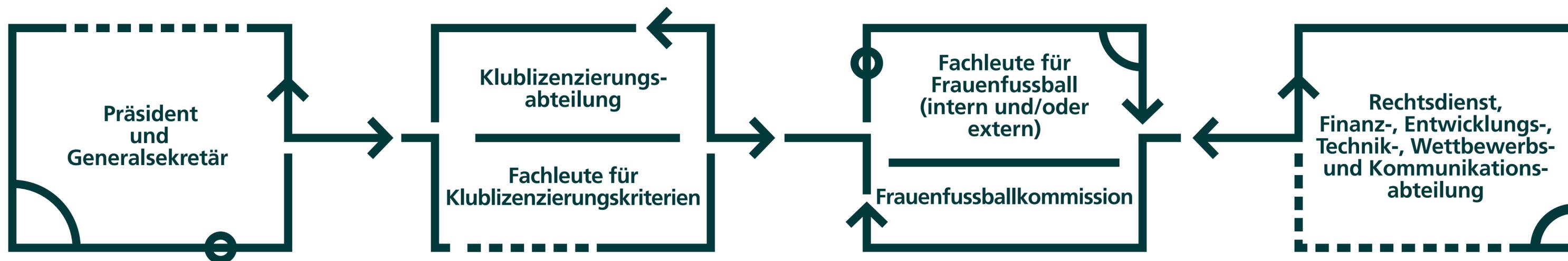
- die MV den Klubs näherbringen
- die Qualifikationen von Trainern erhöhen
- die Professionalität im Klubmanagement steigern
- die finanzielle Transparenz von Klubs fördern
- die Good Governance von Klubs fördern und verbessern
- die finanzielle Stabilität der Klubs erhöhen
- die Zahl der Teams und Spielerinnen im Jugendbereich steigern
- Investitionen begünstigen
- das Vertrauen in die Klubs und ihre Integrität stärken
- mehr Aufschluss über die Besitzverhältnisse bei den Klubs geben
- die Modernisierung von Stadien, Büroräumlichkeiten und Trainingsanlagen fördern
- das Risiko- und Krisenmanagement unterstützen
- die Integrität von Wettbewerben erhöhen
- ein praktisches Hilfsmittel zur Verbesserung der Bedingungen der Spielerinnen sein

EINE IDEALE ORGANISATIONSSTRUKTUR FÜR DIE KLUBLIZENZIERUNG IM FRAUENFUßBALL

Für den Aufbau und die Umsetzung eines Klublizenzierungssystems im Frauenfußball gibt es kein Patentrezept. Entscheidend ist, dass die folgenden Abteilungen und Akteure gemeinsam dafür sorgen, dass alle relevanten Aspekte des Frauenfußballs und des Klublizenzierungswesens einbezogen werden.

Wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg des Systems sind das Engagement der Führung eines MV sowie die Zusammenarbeit unter allen Abteilungen, damit das System sowohl die konkrete Situation der Frauenfußballklubs als auch sämtliche Bestimmungen des betreffenden MV und Landes berücksichtigt.

EINLEITUNG

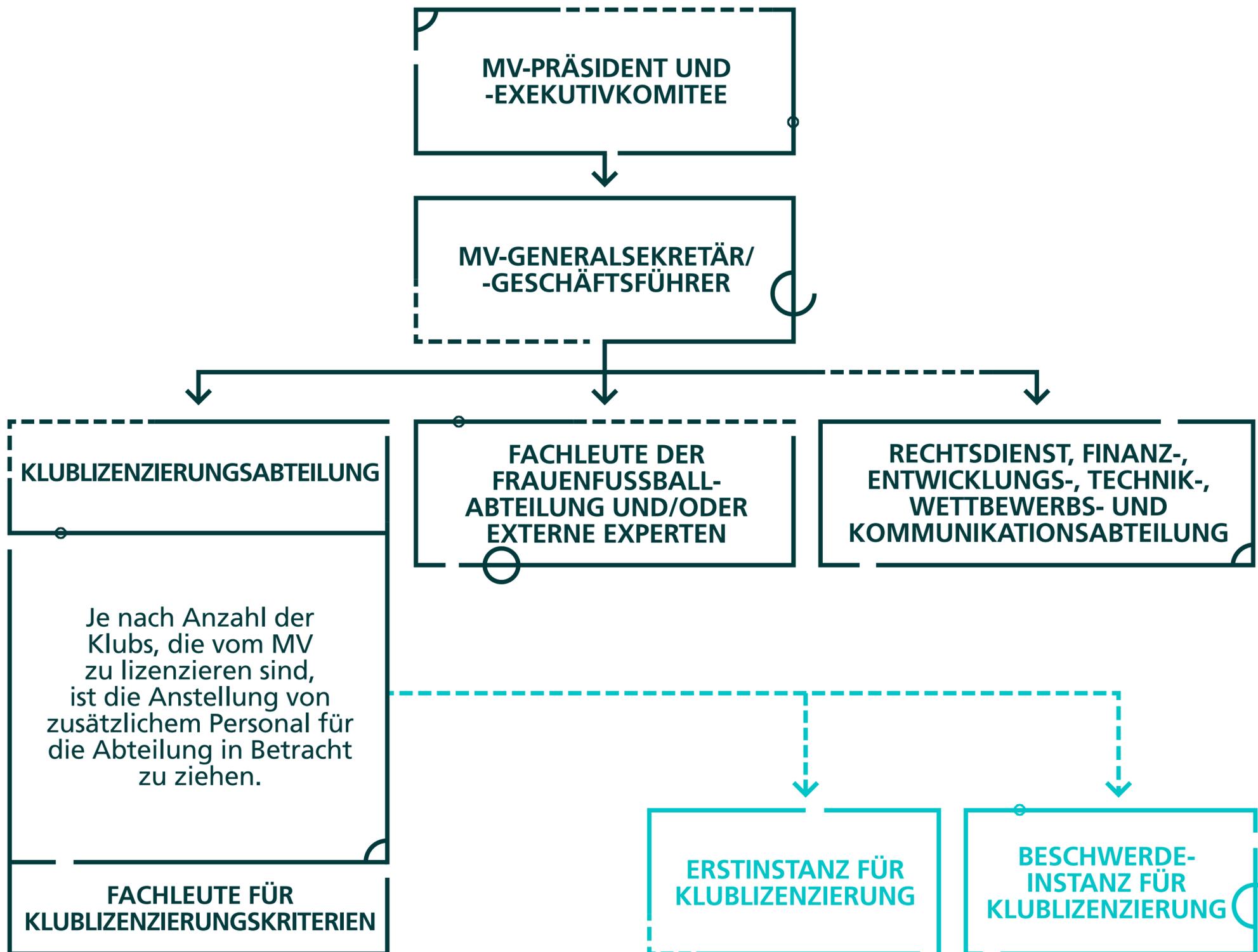


EINE IDEALE ORGANISATIONSSTRUKTUR FÜR DIE KLUBLIZENZIERUNG IM FRAUENFUSSBALL

Das folgende Diagramm zeigt eine ideale administrative Struktur für den Betrieb des Systems innerhalb eines MV*. Die Klublizenzierungsabteilung koordiniert das Vorgehen des Lizenzgebers im Rahmen des Klublizenzierungssystems und sorgt dafür, dass die Klubs über alle nötigen Informationen verfügen, um die geltenden Vorgaben zu erfüllen und vom System voll zu profitieren.

Die Zuständigkeit für die Klublizenzierung sollte bei einem Mitglied der Geschäftsleitung liegen.

FUSSBALLKLUBS



*MV können den Betrieb des Klublizenzierungssystems auch an angeschlossene Ligen delegieren.

//

Für die UEFA ist die Klublizenzierung ein wichtiges strategisches Mittel, um die Standards auf allen Ebenen des europäischen Fussballs zu fördern und zu verbessern. Dank der Einführung eines Systems für die UEFA Women's Champions League können die Klubs ihre Strukturen weiter professionalisieren und nachhaltig wirtschaften. Es ist ein zentraler Teil des strategischen Plans zur Förderung des Wettbewerbs.“

Aleš Zavrl

Klublizenzierungsleiter, Union Europäischer Fussballverbände (UEFA)





2. KAPITEL

DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE

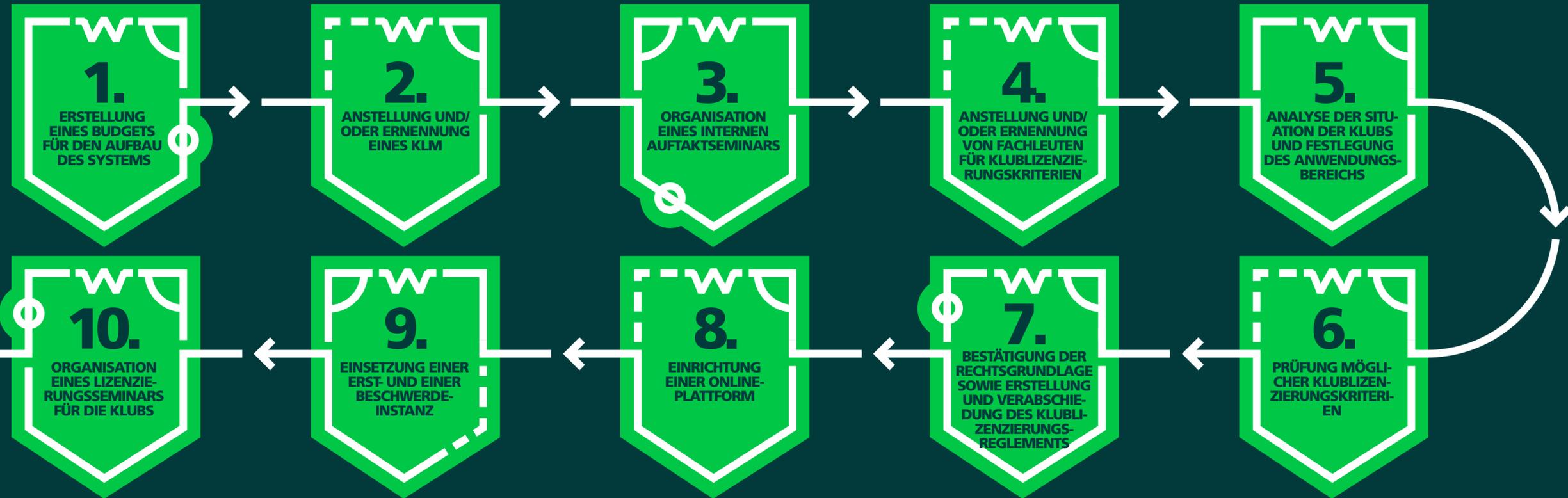
Im Folgenden werden die wichtigsten Schritte dargestellt, die die MV beim Aufbau und/oder bei der Umsetzung eines Klublizenzierungssystems im Frauenfußball befolgen sollten.

Die ersten zehn Schritte betreffen den Aufbau, die acht weiteren die Umsetzung des Systems.

DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE

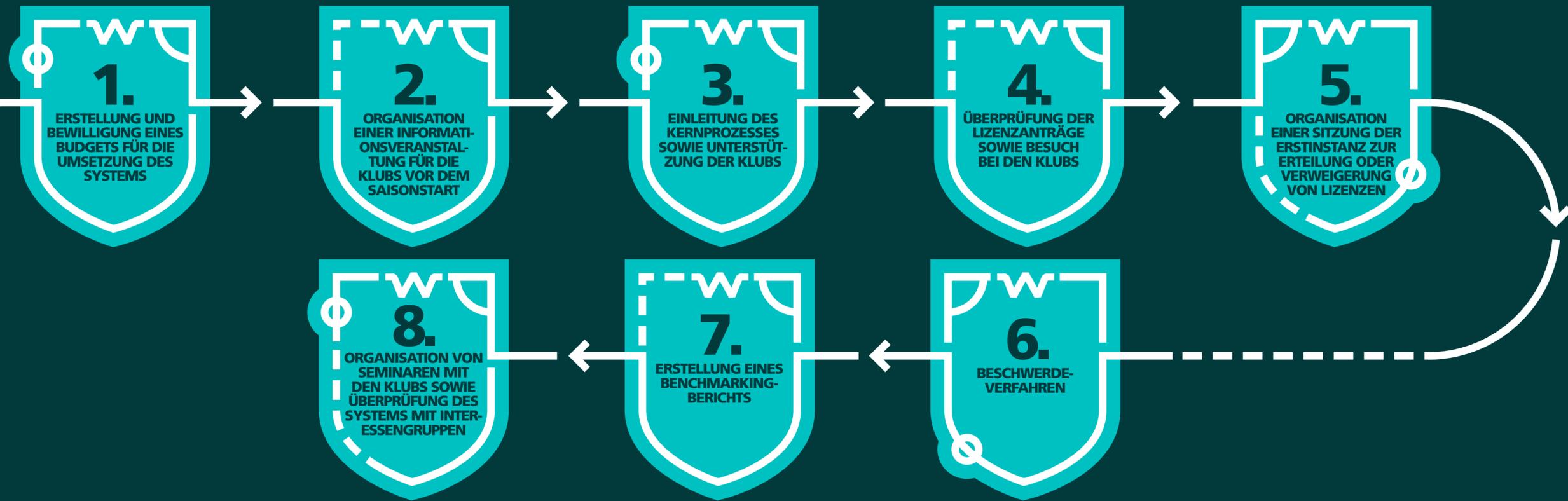
1. TEIL

AUFBAU DES SYSTEMS



2. TEIL

UMSETZUNG DES SYSTEMS



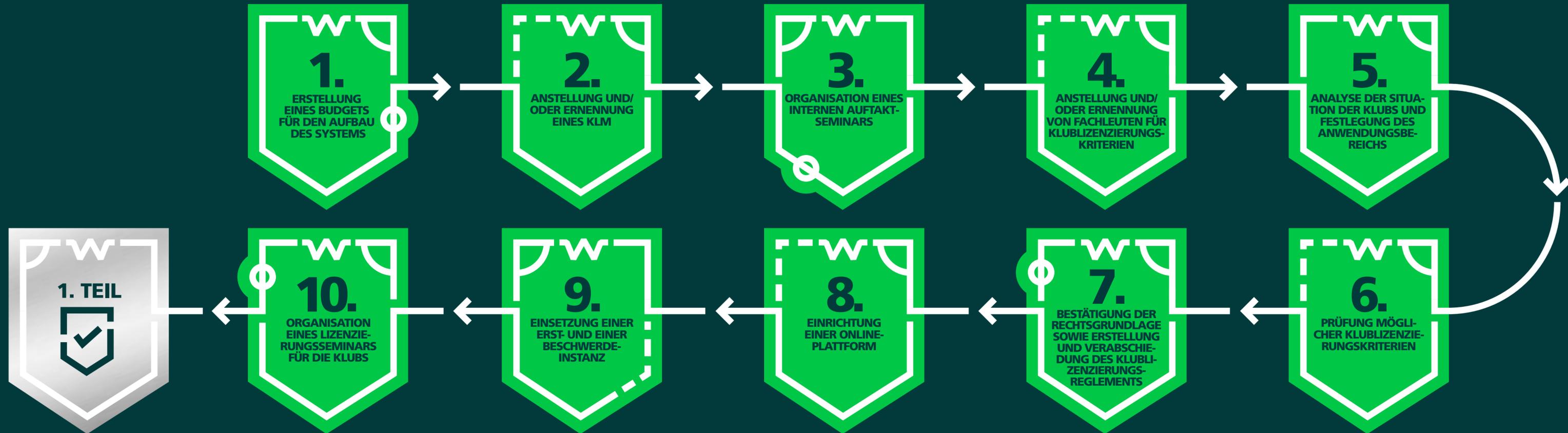
DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE

1. TEIL AUFBAU DES SYSTEMS

Im ersten Teil des Leitfadens sind die zehn wichtigsten Schritte zum Aufbau eines Klublizenzierungssystems beschrieben.

Dabei handelt es sich um strategische Schritte, die alle zwei bis fünf Jahre daraufhin zu überprüfen sind, dass aktuelle Trends und Entwicklungen im Klublizenzierungswesen und allgemein im Fussball abgebildet sind.

DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE





ERSTELLUNG EINES BUDGETS FÜR DEN AUFBAU DES SYSTEMS

Für den Aufbau eines neuen Systems müssen die MV die nötigen finanziellen Mittel bereitstellen, um für die Klublizenzierung im Frauenfussball einen geeigneten Rahmen zu schaffen.

1

Das Erstellen eines Budgets für den Aufbau eines Klublizenzierungssystems ist ein wichtiger Schritt.

Die MV sollten dabei mindestens folgende Posten berücksichtigen:



Gehälter des Klublizenzierungsmanagers (KLM) und seines Teams

Der KLM spielt eine Schlüsselrolle im System. Dementsprechend sind sowohl sein Gehalt als auch die Gehälter anderer Mitglieder der Abteilung einzukalkulieren.



Besuche bei Klubs

Einzuberechnen sind die Reise- und Unterkunftskosten des KLM und/ oder von Fachleuten, die sich vor Ort bei den Klubs ein Bild der konkreten Gegebenheiten machen und den Anwendungsbereich festzulegen.



Honorare von Fachleuten

Zu berücksichtigen sind Vergütungen für externe Fachleute, die zur Evaluation der Aufnahme von Kriterien ins Reglement hinzugezogen werden.



Seminare mit Klubs

Kosten für Räumlichkeiten sowie Material für die Klubs



Bürozubehör

Computer, Mobiltelefone usw.



Design und Druck

Das Reglement und alle weiteren vom MV erarbeiteten Dokumente und Instrumente müssen professionell derart gestaltet sein, dass sie allen Klubs und Interessengruppen des nationalen Fussballs klar vermitteln, worin das System besteht und wie es umgesetzt wird.



Aufbau und Betrieb einer Onlineplattform

1

Vorlage für die Grundstruktur eines Budgets für den Aufbau des Systems:

ERSTELLUNG EINES BUDGETS FÜR DEN AUFBAU DES SYSTEMS

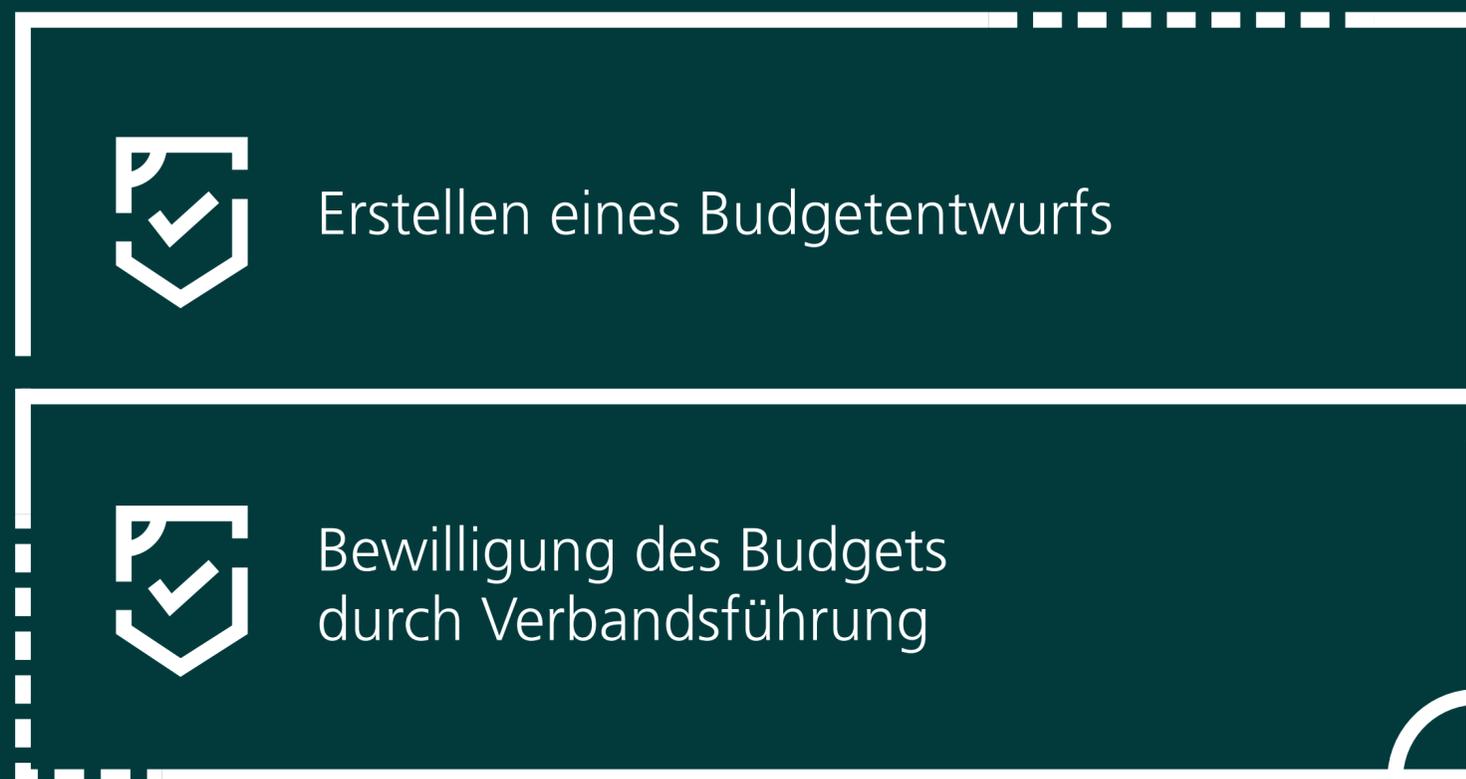
POSTEN	BETRAG	HÄUFIGKEIT PRO JAHR	GESAMT
Gehälter KLM und Team	USD 000 000	1	USD 000 000
Besuche bei Klubs	USD 000 000	Anzahl Klubs	USD 000 000
Fachleute für Kriterien	USD 000 000	Anzahl individuelle Fachleute/ Anzahl Fachleute von Unternehmen	USD 000 000
Onlineplattform	USD 000 000	1	USD 000 000
Sitzungen der Entscheidorgane	USD 000 000	2	USD 000 000
Seminare mit Klubs	USD 000 000	2	USD 000 000
Design und Druck, Bürozubehör	USD 000 000	1	USD 000 000
GESAMT			USD 000 000

MV können zwecks Finanzierung eine Begünstigung durch das **Klublizenzierungsprogramm** für den Frauenfussball beantragen. Dieses gewährt über zwei Jahre einen Beitrag von USD 25 000.

1

AUFGABENPLAN

ERSTELLUNG EINES BUDGETS FÜR DEN AUFBAU DES SYSTEMS





ANSTELLUNG UND/ODER ERNENNUNG EINES KLM

Der KLM überwacht die Administration des Systems. Er ist für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend, indem er darauf achtet, dass das System auf die konkreten Verhältnisse der Klubs zugeschnitten ist.

Der KLM ist für alle administrativen Belange des Klublizenzierungssystems zuständig.

Dabei ist er auf die interne Unterstützung aller anderen Abteilungen des MV angewiesen.

Die Hauptaufgaben eines KLM sind u. a.:

- Aufbau und Festlegung aller Komponenten des Klublizenzierungssystems – Reglement, weitere Dokumente, Abläufe, Zeitpläne, Leitfäden und Handbücher
- Bindeglied zwischen dem MV und den Klubs (sowie Ansprechpartner für die FIFA und die Konföderation), einschliesslich regelmässiger Kommunikation
- Ansprechpartner für die Entscheidungsorgane im Bereich der Klublizenzierung
- Erfassen, Ordnen und Überprüfen der von Klubs eingereichten Dokumente
- Erstellen von Anträgen zur Überprüfung durch die Entscheidungsinstanzen
- Formelle Mitteilung von Lizenzentscheiden
- Beaufsichtigen der Klubs während der Saison zwecks Sicherung der fortwährenden Einhaltung der Kriterien
- Organisation von Seminaren, Kursen und Sitzungen zwecks Wissenstransfer sowie Besuch bei den Klubs
- Analysieren von Daten und Erstellen von Berichten
- Verwaltung des Abteilungsbudgets
- Betreuen der Onlineplattform

Anforderungsprofil eines KLM:

- Fundierte Kenntnisse im Projektmanagement
- Ausgeprägte organisatorische und analytische Fähigkeiten
- Gutes Zeitmanagement
- Kommunikationstalent
- Technisch versiert
- Sorgfalt auf Details
- Gute Präsentationstechnik
- Ausgezeichnete Kontaktpflege mit Interessengruppen
- Teamplayer
- Kenntnisse im Veranstaltungsmanagement
- Tadelloser Leumund
- Kenntnisse des Klubfussballs
- Sehr belastbar und stressresistent
- Lösungsorientiert



Im Rahmen seiner Tätigkeit erhält der KLM Zugang zu vertraulichen Klubinformationen. Er muss daher eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen, die vom MV aufzubewahren ist. Über die Anstellung und/oder Ernennung eines KLM hat der MV die FIFA und die zuständige Konföderation in Kenntnis zu setzen.

2

ANSTELLUNG UND/ODER ERNENNUNG EINES KLM

Was, wenn ein MV bereits einen vollamtlichen KLM für Männerfussballwettbewerbe beschäftigt?

Falls ein MV für den Männerfussball bereits einen vollamtlichen KLM beschäftigt und/oder über eine Klublizenzierungsabteilung verfügt, kann er dieses Personal auch mit den entsprechenden Aufgaben im Frauenfussball betrauen.

Je nach Zahl der Klubs, die vom MV zu lizenzieren ist, empfiehlt sich eine Vergrößerung der Klublizenzierungsabteilung.

Der KLM muss in jedem Fall sehr eng mit der Frauenfussballabteilung und weiteren Fachleuten zusammenarbeiten, damit alle frauenfussballspezifischen Aspekte berücksichtigt werden.

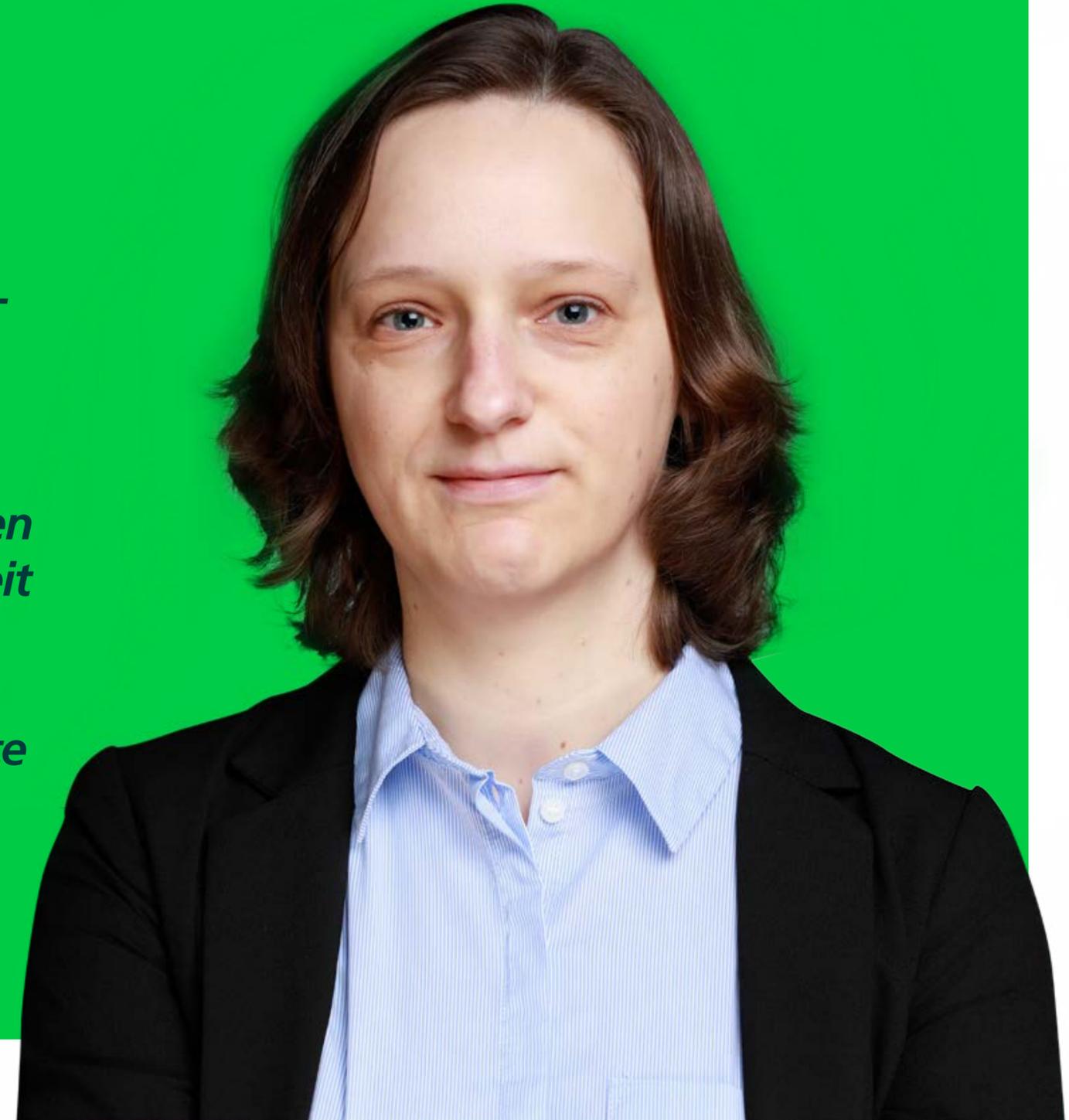




Als Klublizenzierungsmanagerin des Deutschen Fussball-Bundes Sorge ich dafür, dass alle Klubs die Informationen haben, die sie für eine erfolgreiche Lizenzierung benötigen, und kommuniziere mit allen an der Klublizenzierung beteiligten Parteien, damit sie über die neusten Anforderungen und Fristen informiert sind. Mit unseren Klubs tauschen wir zudem Musterlösungen in den wichtigsten Bereichen des Systems aus. Die Arbeit eines Klublizenzierungsmanagers geht über die reine Prüfung hinaus. Sie erstreckt sich vielmehr über die komplette Saison und deckt das gesamte Spektrum des Klublizenzierungsprozesses ab.“

Christina Wolff

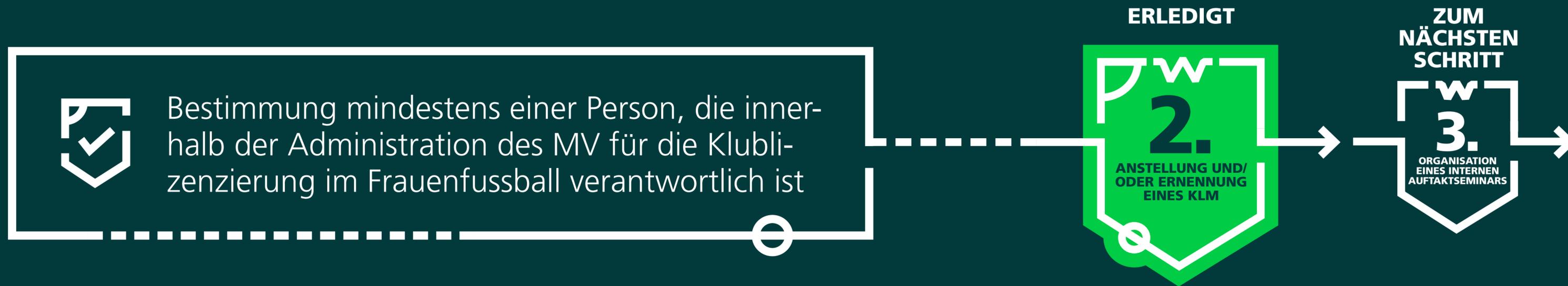
Klublizenzierungsmanagerin, Deutscher Fussball-Bund (DFB)



2

AUFGABENPLAN

ANSTELLUNG UND/ODER ERNENNUNG EINES KLM





3.

ORGANISATION EINES INTERNEN AUFTAKTSEMINARS

Bei einem internen Auftaktseminar werden interne Interessengruppen des MV über das System, dessen Ziele und den Zeitplan für den Aufbau und die Umsetzung informiert.

Ein **internes Auftaktseminar bietet** der Führung und Verwaltung eines MV die ideale Gelegenheit, das Projekt offiziell zu lancieren.

Wer sollte am Seminar teilnehmen?

- Präsident und Generalsekretär des MV
- KLM
- Vertreter der Frauenfussballabteilung/Fachleute
- Technischer Direktor/Entwicklungsdirektor des MV
- Leiter des Rechtsdiensts des MV
- Leiter der Wettbewerbsabteilung des MV
- Leiter der Finanzabteilung des MV
- Geschäftsführer von Ligen (einschliesslich Finanz-, Rechts- und Betriebsdirektoren)

Vertreter der FIFA und der betreffenden Konföderation dürfen zwecks Klärung etwaiger Fragen des MV ebenfalls eingeladen werden.



Wozu dient das Seminar?

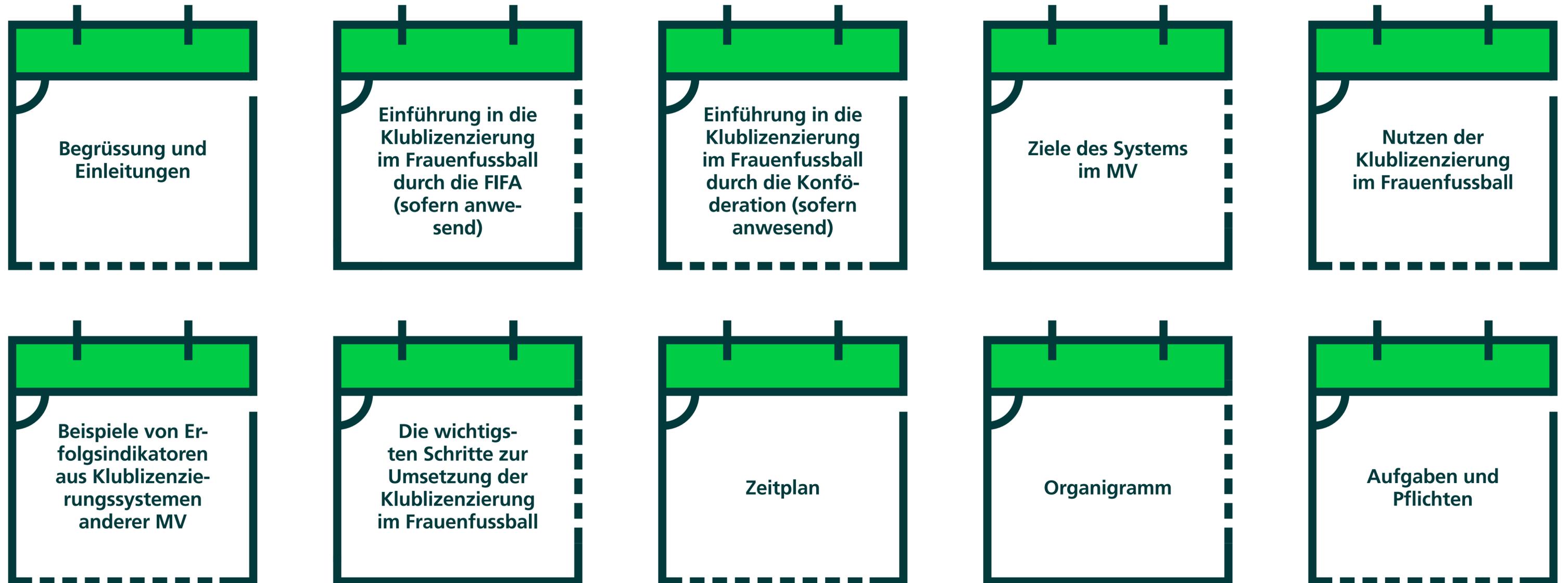
Der KLM stellt alle Schritte vor, mit denen der MV im Frauenfussball ein Klublizenzierungssystem aufbaut und umsetzt.

Nach dem Seminar sollten alle Teilnehmer wissen, was die Klublizenzierung beinhaltet, wie sie funktioniert, welche Schritte anstehen und wie der Zeitplan für den Aufbau und die Umsetzung des Systems im Frauenfussball aussieht.

3

INTERNES AUFTAKTSEMINAR ZUR KLUBLIZENZIERUNG – TAGESORDNUNG

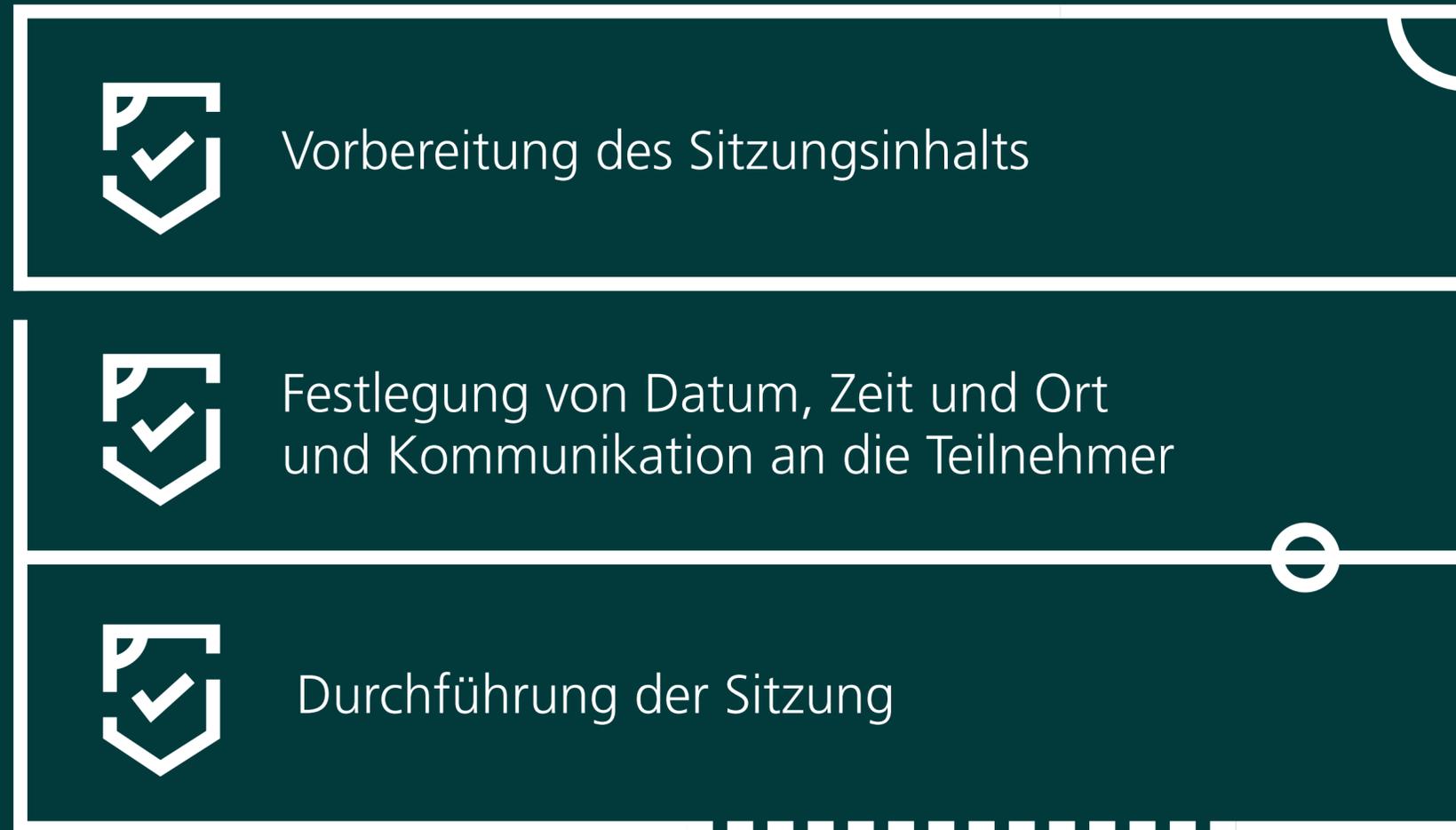
Beispiel für die Struktur eines effektiven und effizienten Auftaktseminars:



3

AUFGABENPLAN

ORGANISATION EINES INTERNEN AUFTAKTSEMINARS





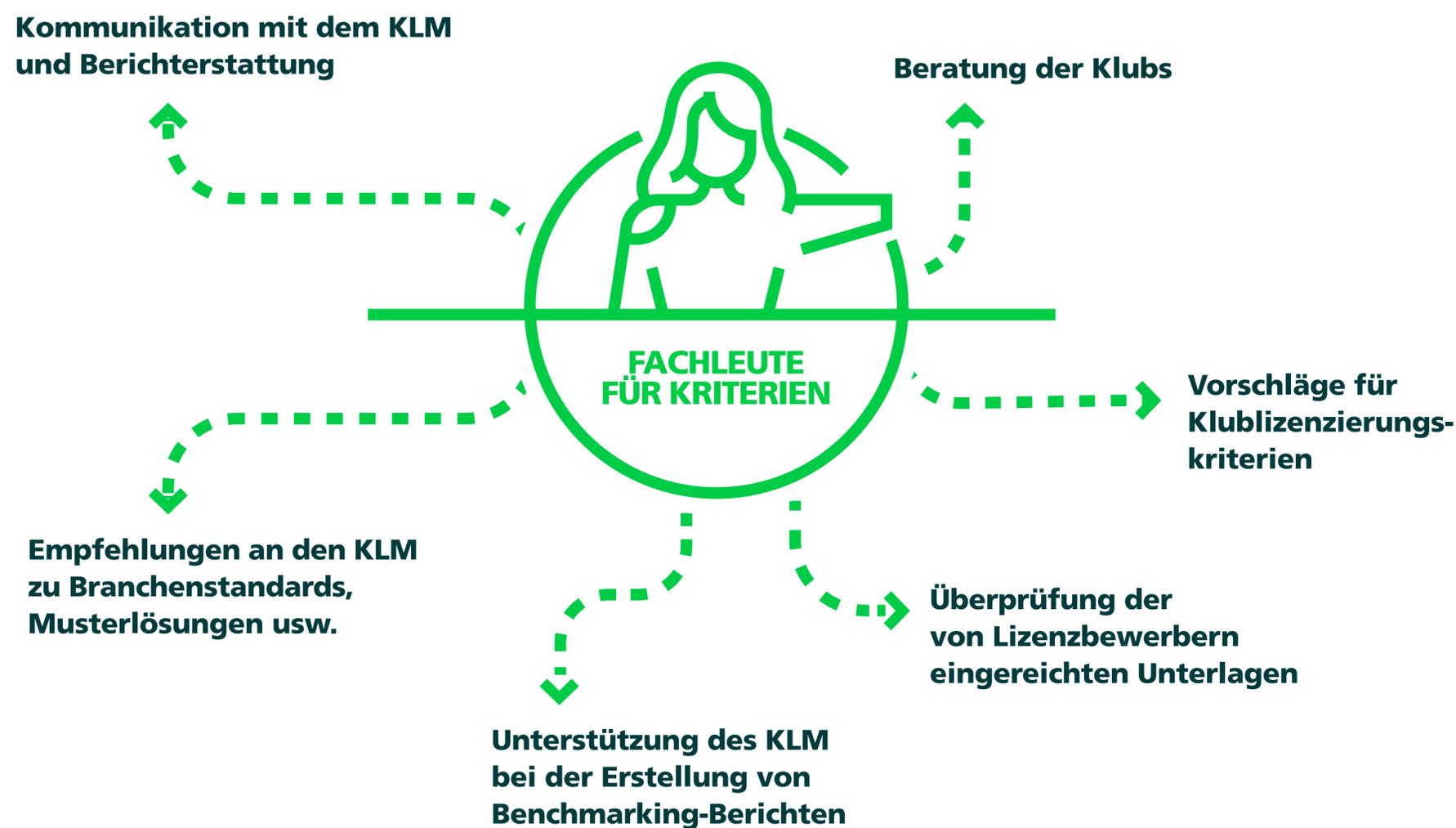
ANSTELLUNG UND/ ODER ERNENNUNG VON FACHLEUTEN FÜR KLUBLIZENZIE- RUNGSKRITERIEN

Für die Festlegung der Lizenzierungskriterien, die Analyse der von Klubs eingereichten Unterlagen sowie die Beratung und Unterstützung der Klubs sind Fachleute aus den verschiedenen Bereichen der Klublizenzierung hinzuzuziehen.

4

ANSTELLUNG UND/ODER ERNENNUNG VON FACHLEUTEN FÜR KLUBLIZENZIERUNGSKRITERIEN

In der folgenden Abbildung sind die Hauptaufgaben der **Fachleute für Klublizenzierungskriterien** skizziert:



Wie im zweiten Schritt erwähnt, spielt der KLM des MV bei der Klublizenzierung eine Schlüsselrolle, wobei er auf die Unterstützung durch Personen oder Unternehmen angewiesen ist, die über fundiertes Fachwissen in den entsprechenden Bereichen verfügen.

Fachleute in jedem für die Klublizenzierungskriterien massgebenden Bereich können dem Lizenzgeber Anhaltspunkte liefern, wie Kriterien für das Klublizenzierungssystem korrekt festzulegen sind, und ihm während des Betriebs dabei helfen, die von Klubs im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens eingereichten Unterlagen zu evaluieren.

Der KLM überprüft gemeinsam mit den Fachleuten die von Klubs eingereichten Unterlagen und zeigt den Klubs, wo sie sich verbessern können.

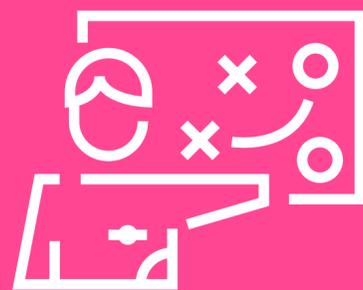
! Im Rahmen ihrer Tätigkeit erhalten die Fachleute für Klublizenzierungen vertrauliche Klubinformationen. Sie müssen daher eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen, die vom MV aufzubewahren ist.

Die involvierten **Fachleute für Klublizenzierungskriterien** müssen mindestens folgende Bereiche abdecken:



1. Infrastruktur

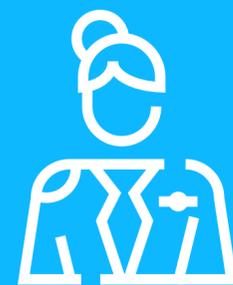
Infrage kommen für diesen Bereich Architekten, Ingenieure, Stadionexperten oder Wettbewerbskoordinatoren.



2. Sport

Infrage kommen für diesen Bereich ehemalige technische Direktoren, Trainer und Leiter von Akademien.

Die technische Abteilung des MV kann interne Unterstützung leisten.



3. Administration

Infrage kommen für diesen Bereich Betriebswirtschaftsexperten.

Zusätzliche Unterstützung kann durch Fachleute für spezifische Kriterien erfolgen, zum Beispiel durch Experten für Schutzmassnahmen, Marketing, Medien usw.



4. Finanzen

Infrage kommen für diesen Bereich Finanzunternehmen und/oder Buchprüfungsgesellschaften.

Die Finanzabteilung des MV kann interne Unterstützung leisten.



5. Recht

Infrage kommen für diesen Bereich auf Arbeits-/Sportrecht sowie Firmenregistrierungen spezialisierte Anwälte.

Der Rechtsdienst des MV kann interne Unterstützung leisten.



Zusätzlich zu den Finanz-, Verwaltungs-, Sport-, Rechts- und Infrastrukturexperten des jordanischen Fussballverbands haben wir einen Kinderschutzexperten angestellt, der nicht nur überprüft, ob jeder Klub ordnungsgemäss ein Kinderschutzprogramm umsetzt, sondern die Klubs auch für die Bedeutung des Kinderschutzes sensibilisiert und ihnen zeigt, wie sie ihr Engagement in diesem wichtigen Bereich ausbauen können.“

Soleen al-Zou'bi

Frauenfussballleiterin, jordanischer Fussballverband (JFA)



4

AUFGABENPLAN

— ANSTELLUNG UND/ODER ERNENNUNG VON FACHLEUTEN FÜR KLUBLIZENZIERUNGSKRITERIEN



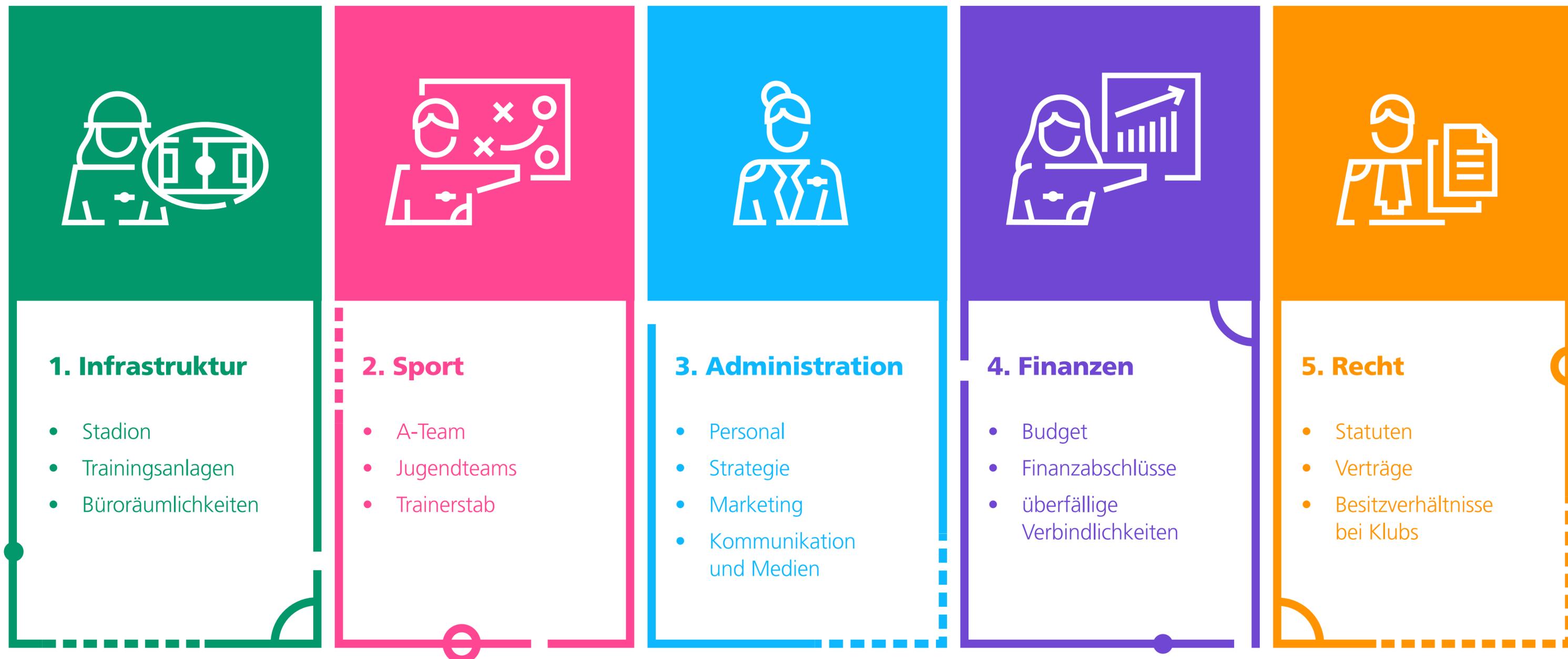


ANALYSE DER SITUATION DER KLUBS UND FESTLEGUNG DES ANWENDUNGS- BEREICHS

Die MV müssen sich ein umfassendes Bild von den konkreten Gegebenheiten bei den Klubs machen und dabei den Anwendungsbereich des Systems festlegen, indem sie bestimmen, für welche Wettbewerbe eine Lizenz verlangt wird.

Um die Situation der Klubs vollständig zu erfassen und realistische Lizenzierungskriterien festzulegen, sollten die MV bei jedem der an ihren Frauenwettbewerben teilnehmenden Klubs mindestens die nachstehend aufgeführten Bereiche analysieren.

Insbesondere bei der Festlegung des Rahmens der Studie sowie der Auswertung der Antworten der Klubs können sie dabei auf das Fachwissen der Fachleute für Lizenzierungskriterien zurückgreifen.



Die FIFA ruft die MV auf, sich anhand der folgenden Phasen ein umfassendes Bild der Gegebenheiten bei den Klubs zu machen.



1. PHASE

Erstellen einer Onlineumfrage sowie einer klaren internen und externen Strategie zur Kommunikation des Zwecks und der Ziele der Umfrage gegenüber den massgebenden Interessengruppen.

Die Fragen in der Umfrage sollten die Art der für die Lizenzierung vorgesehenen Kriterien widerspiegeln. Dabei sind unbedingt die Fachleute für Klublizenzierungen sowie andere Abteilungen des MV einzubeziehen.



2. PHASE

Das Generalsekretariat des MV verschickt den Fragebogen in einem offiziellen Schreiben an die zu befragenden Klubs.

Die Klubs haben mindestens zwei Wochen Zeit, um den Fragebogen auszufüllen. Die MV können die Klubs auffordern, den Fragebogen je nach Fachgebiet durch mehrere Personen ausfüllen zu lassen.

Die MV können von den Klubs zudem Schlüsseldokumente, wie z. B. Strategie- und Marketingpläne, Budgets oder geprüfte Jahresabschlüsse verlangen.



3. PHASE

Besuch bei den Klubs zum Kennenlernen von Mitarbeitern, Spielerinnen und Trainern.

Für den in der vierten Phase zu erstellenden Bericht sollten vor Ort Fotos von den Anlagen sowie von Mitarbeitern des Klubs gemacht werden.

Die Klubs erhalten im Voraus eine Checkliste der Bereiche, die inspiziert werden sollen, und werden angewiesen, welche Entscheidungsträger anwesend sein müssen. Während des Besuchs kann der Klub seinen Strategieplan präsentieren.



4. PHASE

Gemeinsam mit den Fachleuten für Lizenzierungskriterien werden die Antworten der Klubs ausgewertet. Danach wird ein interner Bericht für den MV erstellt, der mindestens die aktuelle infrastrukturelle, sportliche, administrative, finanzielle und rechtliche Lage jedes einzelnen Klubs aufzeigt. Die jeweiligen Klubs sind nach Möglichkeit über relevante Erkenntnisse aus dem Bericht zu informieren.

Bei Frauenteamen, die zu einer grösseren, auch Männerfussball umfassenden Klubstruktur gehören, ist genau zu klären, welche Ressourcen den Frauenteamen zur Verfügung stehen.

5

ANALYSE DER SITUATION DER KLUBS UND FESTLEGUNG DES ANWENDUNGSBEREICHS

Sobald die MV über die gegenwärtige Situation Bescheid wissen, können sie den Anwendungsbereich des Klublizenzierungssystems für Frauenteam festlegen.

Der Anwendungsbereich der Klublizenzierung bezieht sich auf die Wettbewerbe, für deren Teilnahme die Klubs eine Lizenz benötigen.

Auf nationaler Ebene kann das Klublizenzierungssystem ausschliesslich für die höchste Spielklasse der Frauen oder aber für mehrere Wettbewerbe eingeführt werden.

Das System kann etwa so gestaltet sein, dass es zum Beispiel auch eine Frauen-Futsal-Liga oder eine Frauen-Beach-Soccer-Liga umfasst. Die Kriterien für die einzelnen Wettbewerbe können je nach Voraussetzungen der teilnehmenden Klubs natürlich unterschiedlich sein.

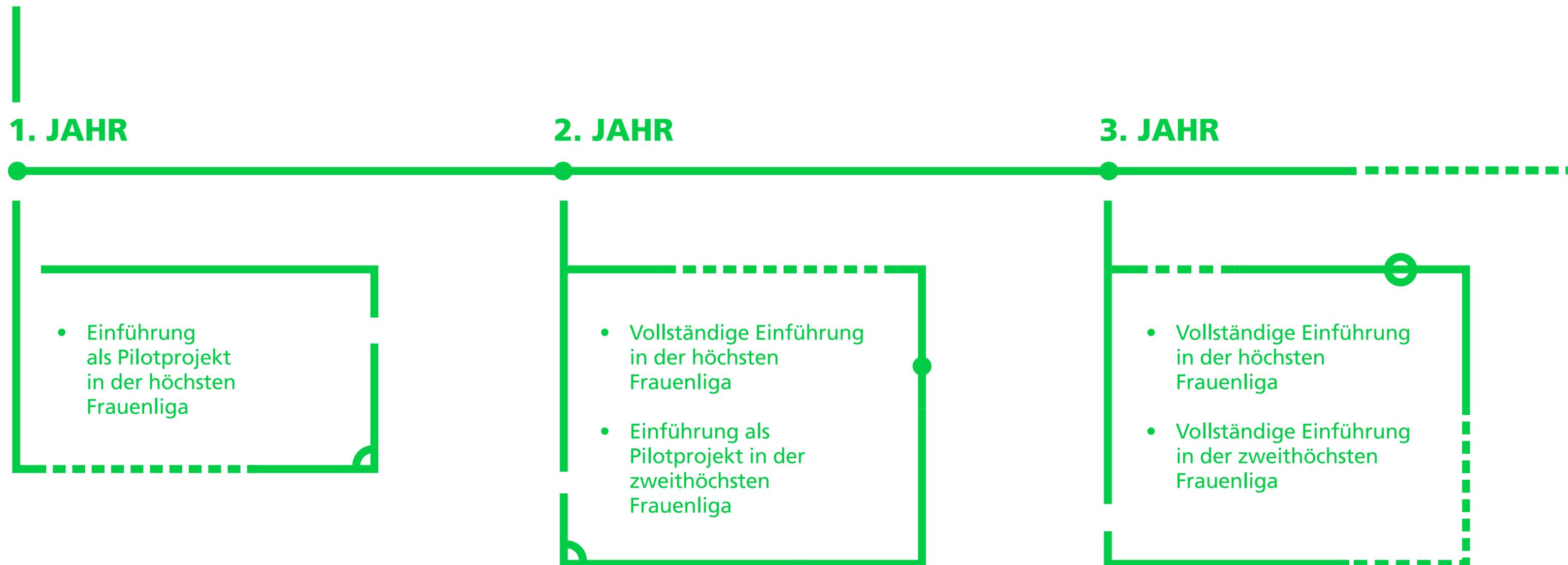
Bei welchen Wettbewerben das System eingeführt wird, sollte gemäss dem allgemeinen Strategieplan der einzelnen MV für den Frauenfussball entschieden werden.

BEI DER FESTLEGUNG DES ANWENDUNGSBEREICHS BESTIMMT DER MV, FÜR WELCHE WETTBEWERBE DAS KLUBLIZENZIERUNGSSYSTEM GELTEN SOLL.	 JA	 NEIN
Frauenklubwettbewerb der Konföderation		
Höchste nationale Frauenliga		
Zweithöchste nationale Frauenliga		
Dritthöchste nationale Frauenliga		
Vierthöchste nationale Frauenliga		
Nationaler Futsal-Wettbewerb der Frauen		
Nationaler Beach-Soccer-Wettbewerb der Frauen		

Das System kann auch schrittweise angewandt werden, indem es zum Beispiel zunächst nur in der höchsten Spielklasse der Frauen eingeführt und erst in einer späteren Phase auf die zweithöchste Liga ausgeweitet wird.

Ein entsprechender Zeitplan könnte etwa wie folgt aussehen:

Das Niveau und die Zahl der zu erfüllenden Klublizenzierungskriterien können je nach Wettbewerb natürlich unterschiedlich sein. Als Teil seiner langfristigen Strategie sind einige MV womöglich bestrebt, bei den Klubs ihrer obersten Frauenliga die Lizenzierungskriterien für Frauenwettbewerbe ihrer Konföderation einzuhalten oder gar zu übertreffen.



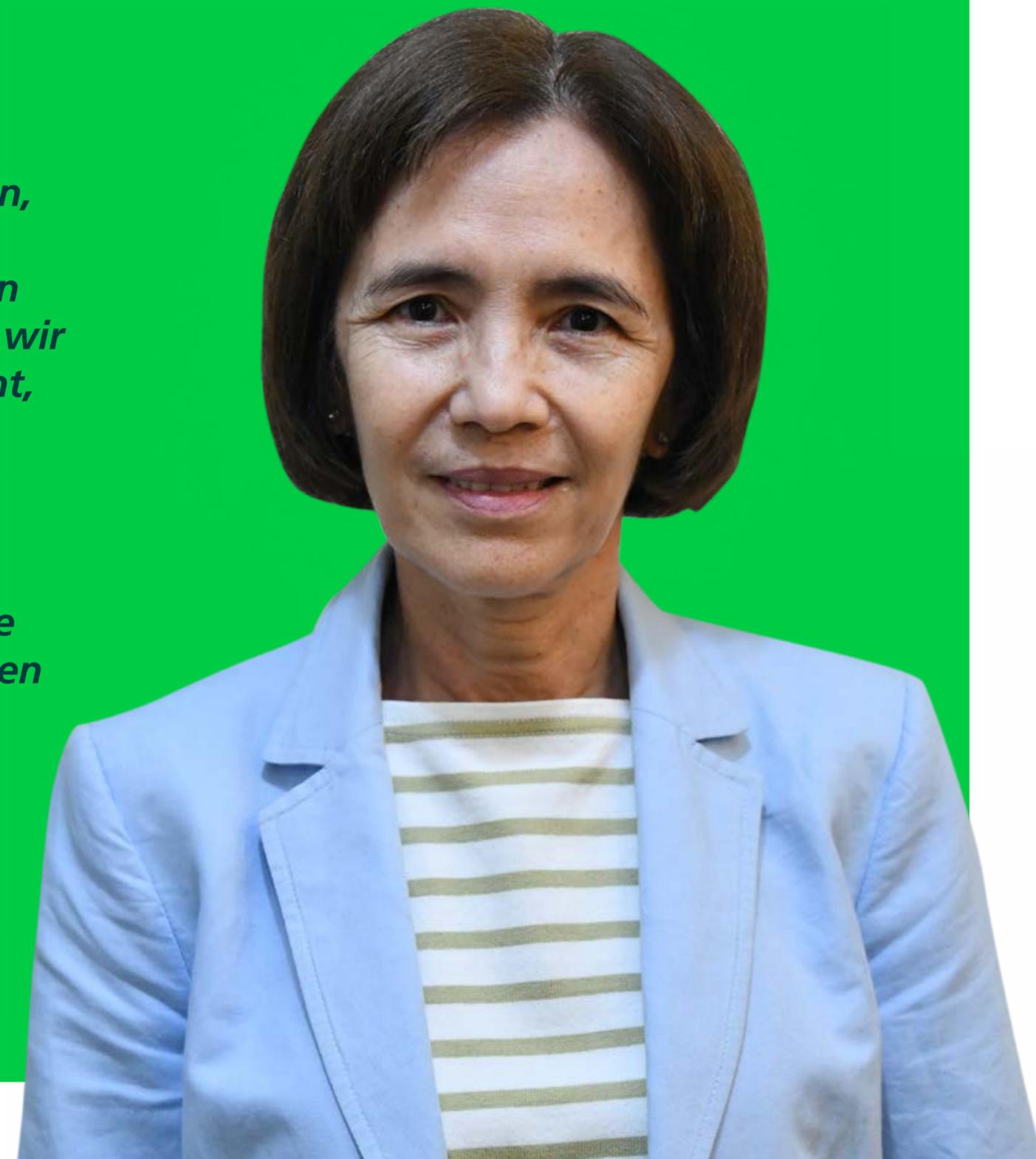


Die Realität der thailändischen Klubs zu verstehen, war ein wichtiger Schritt beim Aufbau eines geeigneten Klublizenzierungssystems für unseren Topwettbewerb. Gemeinsam mit der FIFA haben wir eine Umfrage durchgeführt und die Klubs besucht, um uns ein komplettes Bild über die Verhältnisse der thailändischen Klubs zu verschaffen.

*Anhand dieser wichtigen Informationen legten wir realistische, aber ehrgeizige Kriterien fest, die unsere Klubs für eine Lizenzierung erfüllen müssen und die Mädchen und Frauen im Rahmen des Programms **„Thailand: ein führendes Land bei der Spielerförderung“** erstklassige Ausbildungs- und Trainingsangebote garantieren.“*

Sirima Phanichewa

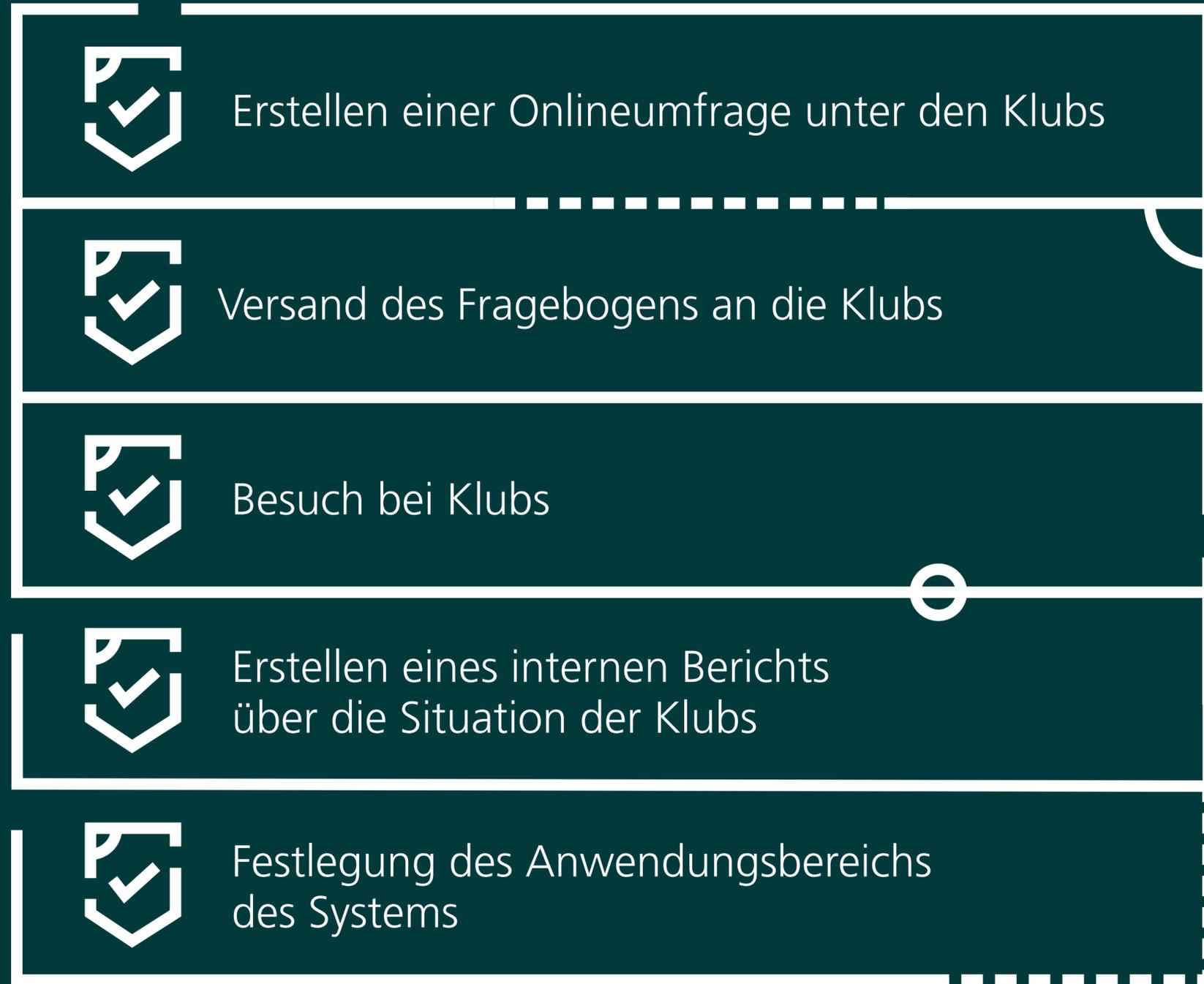
Vizepräsidentin, thailändischer Fussballverband (FAT)



5

ANALYSE DER SITUATION DER KLUBS UND FESTLEGUNG DES ANWENDUNGSBEREICHS

AUFGABENPLAN





6.

PRÜFUNG MÖGLICHER KLUBLIZENZIE- RUNGSKRITERIEN

Sobald die MV ein klares Bild von der Situation ihrer Klubs haben, müssen sie mögliche Klublizenzierungskriterien prüfen.

PRÜFUNG MÖGLICHER KLUBLIZENZIERUNGSKRITERIEN

Sobald die MV ein klares Bild von der Situation ihrer Klubs haben, müssen sie mögliche Klublizenzierungskriterien prüfen.

Welche sportlichen, infrastrukturellen, finanziellen, rechtlichen und administrativen Kriterien für die Klublizenzierung bei den Frauen gelten sollen, müssen die einzelnen MV intern und extern erörtern. Dafür sollten zuerst bestehende Klublizenzierungssysteme aus dem weltweiten Frauen- und Männerfussball studiert werden.

Als Erstes sollten die MV die geltenden Klublizenzierungskriterien der Konföderationen, insbesondere in ihrer Region, prüfen. Danach können auch Kriterien anderer MV der Region und aus anderen Teilen der Welt studiert und analysiert werden. Die MV sollten sich stets die für sie wichtigen Grundsätze vor Augen führen und so anhand der Verhältnisse der einzelnen Klubs bei einem Wettbewerb die massgebenden Kriterien festlegen.

Bei der Art und Zahl der Kriterien gibt es grundsätzlich keine Einschränkungen. Die Kriterien können so simpel wie die Vorgabe eines Klublogos oder einer Klubwebsite sein, aber auch Aspekte aufgreifen, die das traditionelle Lizenzwesen nicht abdeckt. So hat zum Beispiel Deutschland angekündigt, in sein nächstes Klublizenzierungsreglement auch Nachhaltigkeitskriterien aufzunehmen.

Bei der Festlegung der Kriterien sind möglicherweise auch Schutzmassnahmen massgebend. Denkbar sind spezifische Vorgaben für Schutzmassnahmen, sowohl für das A- als auch für die Jugendteams, angefangen bei einem Schutzkonzept bis zur Einsetzung eines Schutzbeauftragten, der die Schutz- und/oder Sozialprogramme des jeweiligen Klubs beaufsichtigt.

Letztlich sollten die Kriterien realistisch und für die Klubs umsetzbar sein, diese aber auch zu Entwicklungen und Verbesserungen anspornen und so dazu



beitragen, die Standards im Klubfussball der Frauen anzuheben. Zudem sollten die Kriterien den MV dabei helfen, ihre strategischen Ziele für den Frauenfussball zu erreichen. Sobald die Kriterien feststehen, müssen sie im Klublizenzierungsreglement des jeweiligen MV verankert werden.

Bei der Erarbeitung eines neuen Regelwerks können MV ein Konsultationsverfahren mit verschiedenen Arbeitsgruppen zur Prüfung von Klublizenzierungskriterien durchführen. Diesen Arbeitsgruppen sollten Experten verschiedener Klublizenzierungsbereiche angehören. Zudem sollten jeder Arbeitsgruppe klare und messbare Ziele vorgegeben werden.

Auf den folgenden drei Seiten hat die FIFA Beispiele von gegenwärtig auf Konföderationsebene geltenden Klublizenzierungskriterien im Frauenfussball zusammengestellt.

Die von den Konföderationen festgelegten Kriterien bieten einen sehr guten Anhaltspunkt für die Prüfung möglicher eigener Klublizenzierungskriterien. Konkret finden sich in den entsprechenden Reglementen der AFC, der CAF, der CONMEBOL und der UEFA spezifische Klublizenzierungskriterien für die AFC Women's Champions League, die CAF Women's Champions League, die CONMEBOL Libertadores Femenina und die UEFA Women's Champions League.

Die vollständigen Reglemente können über folgende Links abgerufen werden: [AFC](#), [CONMEBOL](#), [UEFA](#).

Die folgenden Tabellen von Januar 2022 geben einen Überblick über die von den einzelnen Konföderationen derzeit angewandten Kriterien.



6

PRÜFUNG MÖGLICHER KLUBLIZENZIERUNGSKRITERIEN

	Infrastruktur	Sport	Administration	Finanzen	Recht
AFC	<ul style="list-style-type: none"> Stadionverfügbarkeit Trainingsplätze für A-Team und Jugendteams 	<ul style="list-style-type: none"> Mindestens ein Juniorinnenteam (U-15, U-16 oder U-17) Medizinische Betreuung der Spielerinnen Registrierung von Spielerinnen 	<ul style="list-style-type: none"> Klubsekretariat Administrativer Geschäftsführer der Frauenfussballabteilung des Klubs Arzt Physiotherapeut Vom Wettbewerb vorgeschriebene Qualifikation des Cheftrainers des A-Teams Mindestens ein qualifizierter Jugendcheftrainer Rechte, Zuständigkeiten und Pflichten Verpflichtung zur Ersetzung während der Spielzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Geprüfter Jahresabschluss Jahresbudget Keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Fussballklubs, Arbeitnehmern und Sozialversicherungsinstitutionen bzw. Steuerbehörden 	<ul style="list-style-type: none"> Unterzeichnete rechtsgültige Erklärung Schriftliche Verträge mit Berufsspielerinnen Rechtsdokumente
CAF	<ul style="list-style-type: none"> Stadionverfügbarkeit Trainingsplätze für A-Team und Jugendteams Büroräumlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Medizinische Untersuchung aller Spielerinnen des A-Teams Spieler- und Kinderschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Klubsekretariat Geschäftsführer (bei eigenständigem Frauenfussballklub) oder Verantwortlicher für die Frauenfussballabteilung Arzt Physiotherapeut Cheftrainer für A-Team Assistenztrainer für A-Team Mindestens zwei Frauen in der Teamdelegation Verantwortlicher für die Onlineplattform des CAF-Klublizenzierungswesens Ausfüllen des CAF-Fragebogens Website oder mindestens ein Social-Media-Konto Rechte und Pflichten des Personals Verpflichtung zur Ersetzung und Meldung von Änderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Budget Bankkonto Jahresabschluss Keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Fussballklubs, Arbeitnehmern und Sozialversicherungsinstitutionen bzw. Steuerbehörden 	<ul style="list-style-type: none"> Unterzeichnete rechtsgültige Erklärung Rechtsdokumente Erklärungen zu den Besitz- und Kontrollverhältnissen bei den Klubs Schriftliche Verträge mit Berufsspielerinnen und Onlineregistrierung Formelle Vereinbarung, wenn das Frauenteam eine vom Männerfussballklub getrennte juristische Person darstellt
CONMEBOL	<ul style="list-style-type: none"> Trainingsplätze für A-Team und Jugendteams Stadion Büroräumlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Mindestens zwei Frauen in der Teamdelegation Cheftrainer verfügt mindestens über eine B-Trainerlizenz Torhütertrainer Mindestens ein Juniorinnenteam Krankenversicherung für Spielerinnen des A-Teams 	<ul style="list-style-type: none"> Geschäftsführer der Frauenfussballabteilung des Klubs Ausfüllen des FIFA/CONMEBOL-Fragebogens Marketing- und Kommunikationsplan Offizielle Website und mindestens ein Social-Media-Konto 	<ul style="list-style-type: none"> Budget für Teilnahme an der CONMEBOL Libertadores Femenina Bankkonto 	<ul style="list-style-type: none"> Unterzeichnete rechtsgültige Erklärung Eingetragene rechtliche Einheit Erklärungen zu den Besitz- und Kontrollverhältnissen bei den Klubs Formelle Vereinbarung, wenn das Frauenteam eine vom Männerfussballklub getrennte juristische Person darstellt
UEFA	<ul style="list-style-type: none"> Verfügbarkeit eines Stadions, das mindestens der Stadionkategorie 1 der UEFA angehört Trainingsplätze für A-Team und Jugendteams 	<ul style="list-style-type: none"> Medizinische Untersuchung aller Spielerinnen des A-Teams und der Juniorinnenteams Krankenversicherung für Spielerinnen des A-Teams Registrierung aller Spielerinnen des A-Teams und der Juniorinnenteams Schriftliche Verträge mit Berufsspielerinnen Teilnahme an einer Schulung zu den Spielregeln Massnahmen gegen Rassismus und Diskriminierung Massnahmen zum Kinderschutz Torhütertrainer Mindestens ein Juniorinnenteam für 12- bis 17-Jährige 	<ul style="list-style-type: none"> Klubsekretariat Administrativer Geschäftsführer Arzt Physiotherapeut UEFA-A-Trainerlizenz des Cheftrainers des A-Teams Vom zuständigen UEFA-Mitgliedsverband festgelegte Mindestqualifikation des Cheftrainers des Juniorinnenteams Rechte und Pflichten Verpflichtung zur Ersetzung während der Spielzeit 	<ul style="list-style-type: none"> Jahresabschluss Keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Fussballklubs, Arbeitnehmern und Sozialversicherungsinstitutionen bzw. Steuerbehörden 	<ul style="list-style-type: none"> Unterzeichnete rechtsgültige Erklärung Rechtliche Mindestangaben

Die UEFA überarbeitet derzeit das Klublizenzierungsreglement für die UEFA Women's Champions League.



Die OFC ist sich bewusst, wie wichtig die Klublizenzierung sowohl für den administrativen als auch für den sportlichen Erfolg ist. Die Klublizenzierung verbunden mit der Bildung neuer Ligen sowie die bestehenden Ligastrukturen sollen parallel weiterentwickelt werden. Wir möchten, dass alle unsere Mitgliedsverbände Elemente für nationale und kontinentale Wettbewerbe übernehmen.

Wir setzen uns daher weiterhin dafür an, das Know-how vor Ort zu verbessern, bieten Unterstützung und sorgen dafür, dass der Fussball von sämtlichen Änderungen bei der Klublizenzierung nachhaltig profitiert. Die Klubs sind das Lebenselixier unseres Sports. Eine erfolgreiche Klublizenzierung kann viel bewirken.“

Steven Dillon

Klubs- und Ligendirektor, ozeanische Fussballkonföderation (OFC)



6

AUFGABENPLAN



Durchführung von Sitzungen zur Prüfung möglicher Klublizenzierungskriterien



Fertigstellung der Kriterien für die jeweiligen Wettbewerbe

ERLEDIGT



ZUM NÄCHSTEN SCHRITT





BESTÄTIGUNG DER RECHTSGRUNDLAGE SOWIE ERSTELLUNG UND VERABSCHIEDUNG DES KLUBLIZENZIERUNGSREGLEMENTS

Im Rahmen dieses Schritts werden die Kriterien in ein Regelwerk überführt, das vor der endgültigen Umsetzung in einer Pilotphase getestet werden kann, sowie weitere für das Klublizenzierungsverfahren massgebende Dokumente erstellt.

RECHTSGRUNDLAGE FÜR KLUBLIZENZIERUNG

Für die Umsetzung des Klublizenzierungsverfahrens muss jeder MV in seinen Statuten über eine rechtliche Grundlage verfügen, die die Zielsetzung des Verfahrens und die zuständige Behörde bestimmt sowie einen Verweis auf ausführlichere nationale Klublizenzierungsbestimmungen enthält.

Alternativ kann das Klublizenzierungsverfahren auf einem Vertrag zwischen dem Klub und dem MV beruhen.

Die MV können sowohl einen Vertrag mit den Klubs abschliessen als auch die Klublizenzierung in ihren Statuten verankern.

Diese Pflicht ist in Art. 15 lit. g der FIFA-Statuten verankert.

Sobald die MV die rechtliche Grundlage für das Klublizenzierungssystem bestätigt haben und die für den Frauenfussball zuständige Person oder die Frauenfussballabteilung ein umfassendes Bild von den Gegebenheiten bei den Klubs haben, sind geeignete Kriterien festzulegen und rechtlich zu verankern.

Der KLM formuliert die Bestimmungen in Zusammenarbeit mit dem Rechtsdienst sowie anhand der Rückmeldungen anderer Abteilungen des MV und der Konföderation.

Möglicherweise verfügt eine Konföderation über ein Musterreglement, das die MV anpassen können.

Bei der Einführung eines komplett neuen Klublizenzierungssystems sollten in einer Pilotphase zuerst Tests durchgeführt werden, bei denen der jeweilige MV das ganze Verfahren durchspielen kann, ohne tatsächlich Lizenzen zu erteilen oder zu verweigern. Auf diese Weise können sich die Klubs mit den Abläufen vertraut machen und vom MV darauf hingewiesen werden, was sie bei der Beantragung einer Lizenz richtig und was falsch gemacht haben. Die MV als Lizenzgeber können ihrerseits in einer Pilotphase den Umsetzungsprozess optimieren. Nach Abschluss der Pilotphase sollten die Klubs mithilfe eines Fragebogens befragt werden.

Das **Klublizenzierungsreglement** ist ein umfassendes Dokument, das alle Elemente des Systems beschreibt.

Jeder MV kann ein eigenes Regelwerk erstellen, sollte dabei aber folgende Standards berücksichtigen:



Bei der Erstellung eines nationalen Klublizenzierungsreglements sollten die MV folgende Phasen befolgen:



1. PHASE

Festlegung der Kriterien, die von den Klubs in infrastruktureller, sportlicher, administrativer, finanzieller und rechtlicher Hinsicht zu erfüllen sind. Prüfung weiterer Kriterien etwa hinsichtlich sozialer Verantwortung, Schutzmassnahmen oder ethischer Geschäftsführung.



2. PHASE

Entwurf des nationalen Klublizenzierungsreglements auf der Grundlage der in der ersten Phase festgelegten Kriterien sowie Gewährleistung, dass das Reglement dem Klublizenzierungsreglement der FIFA sowie den einschlägigen Klublizenzierungsbestimmungen der Konföderation entspricht.



3. PHASE

Abgabe des Reglementsentwurfs an die Klubs und andere nationale Interessengruppen mit Bitte um Stellungnahme.



4. PHASE

Abgabe des Reglementsentwurfs an die Konföderation und die FIFA mit Bitte um Stellungnahme.



5. PHASE

Fertigstellung des Klublizenzierungsreglements auf der Grundlage der Stellungnahmen.

Verabschiedung des Reglements durch das zuständige Organ des MV (z. B. Exekutivkomitee).



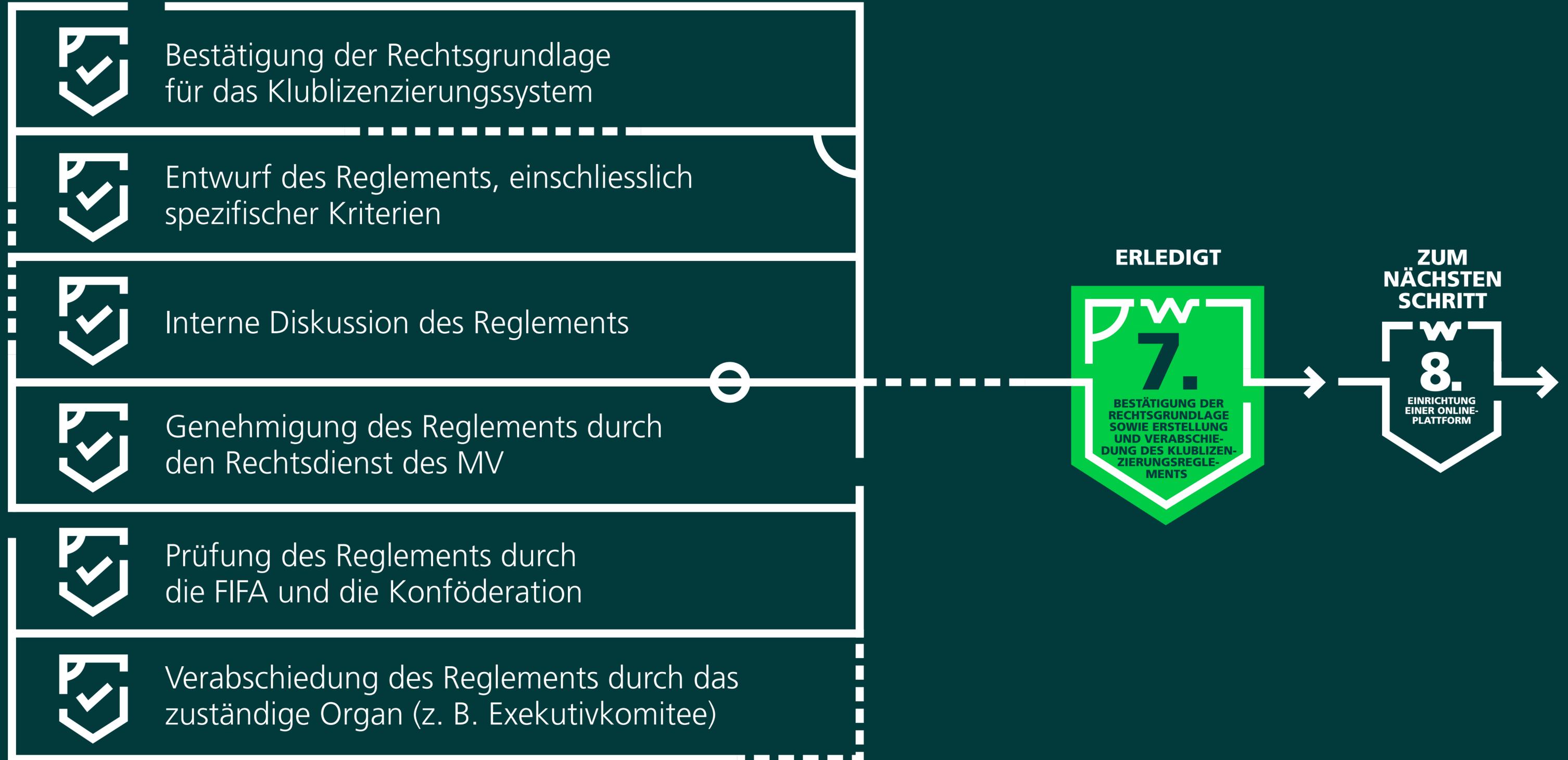
Bei der AFC haben wir im Januar 2021 Klublizenzierungskriterien für den Frauenfussball präsentiert. Diese neuen Kriterien werden in den kommenden Zyklen schrittweise eingeführt und sind für die AFC Women's Champions League bereits voll gültig. Wir empfehlen zudem unseren Mitgliedsverbänden, für ihre nationalen Frauenwettbewerbe ebenfalls ein Klublizenzierungssystem einzuführen.“

Wen Min See

Klublizenzierungsbeauftragte, asiatische Fussballkonföderation (AFC)



AUFGABENPLAN





8.

EINRICHTUNG EINER ONLINE- PLATTFORM

Eine eigene Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen erhöht die Effizienz des Systems und erleichtert die Nutzung durch die Klubs und alle involvierten Akteure. Im Idealfall kann das gesamte Antragsverfahren über die Plattform abgewickelt werden.

8

EINRICHTUNG EINER ONLINEPLATTFORM

Die Einrichtung einer **Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen** ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Systems. Dokumente und Informationen, die gemäss dem Klublizenzierungsreglement des MV von den Klubs einzureichen sind, können direkt auf die Plattform hochgeladen werden.

Natürlich können Dokumente auch per E-Mail oder persönlich eingereicht werden: Die Abwicklung über eine Onlineplattform ist für alle involvierten Akteure aber wesentlich effizienter, da sämtliche Dokumente im Zusammenhang mit dem Antrag eines Klubs zentral an einem Ort verwaltet werden.

Der MV kann die Onlineplattform selbst entwickeln oder damit ein externes Unternehmen beauftragen.

Im Sinne einer hohen Benutzerfreundlichkeit sind die Klubs frühzeitig in die Entwicklung der Plattform einzubeziehen.

Die Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen muss mindestens folgende Funktionen aufweisen:

- Möglichkeit für den KLM, Pflichtfelder und Fristen für Eingaben von Klubs festzusetzen
- Eingaben von Informationen in verschiedene Felder
- Hochladen von Dokumenten
- Angabe von Datum und Uhrzeit der Einreichung eines Dokuments
- Erhalt von Benachrichtigungen über die Annahme oder Ablehnung eines Dokuments
- Möglichkeit für den KLM, eine Eingabe anzusehen, anzunehmen oder abzulehnen
- Möglichkeit für Fachleute für Klublizenzierungen, sich Dokumente anzusehen
- Möglichkeit für Mitglieder der Erstinstanz, sich den Antrag eines Klubs anzusehen
- Möglichkeit für Mitglieder der Beschwerdeinstanz, sich die Beschwerde eines Klubs anzusehen
- jährliche Speicherung der von den Klubs eingegebenen Daten
- Erstellung von Berichten

Die Onlineplattformen sollten den MV ein automatisches Benchmarking-Tool für die von den Klubs im Rahmen ihrer Anträge hochgeladenen Angaben liefern.

Die KLM schulen die Klubs für die Plattform und stehen ihnen per E-Mail oder telefonisch bei Fragen zur Verfügung. Für die Benutzung der Onlineplattform sollte für die Klubs zudem eine Anleitung erstellt werden.

Onlineplattformen für das Klublizenzierungswesen müssen mindestens folgende Benutzertypen (mit entsprechend unterschiedlichen Berechtigungen) unterscheiden können:

- KLM
- Mitglied der Erstinstanz
- Mitglied der Beschwerdeinstanz
- Fussballklub
- Finanzexperte
- Infrastrukturexperte
- Sportexperte
- Verwaltungsexperte
- Rechtsexperte



Was, wenn ein MV bereits über eine Onlineplattform für die Lizenzierungen von Männerklubs verfügt?

Die Lizenzierung von Frauenklubs kann unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen in eine bestehende Onlineplattform für Lizenzanträge von Männerklubs integriert werden.



Im Idealfall wird eine Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen gewählt, die Synergien zur Wettbewerbsplattform sowie zur Spielerregistrierungsplattform des MV bietet.

Datenschutz ist ein Muss, da von den Klubs über die Onlineplattform zum Teil vertrauliche Daten hochgeladen werden.

8

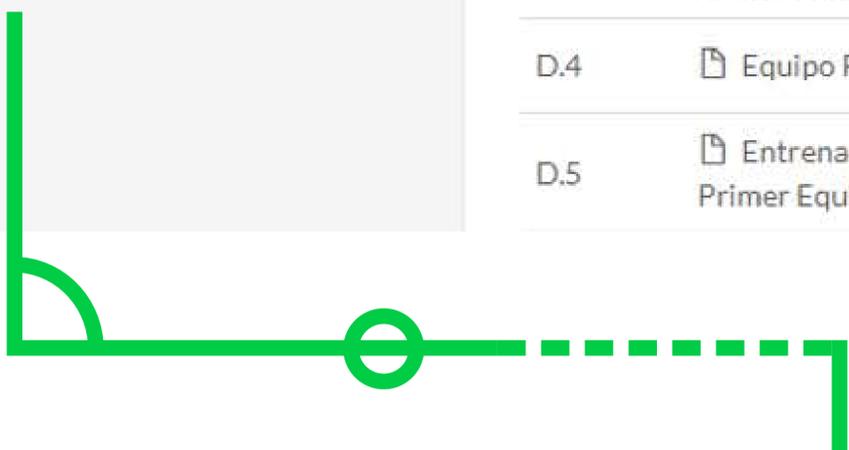
Unten haben wir ein Beispiel für eine Online-Klublizenzierungsplattform in Chile eingefügt:

EINRICHTUNG EINER ONLINEPLATTFORM

LICENCIA DE CLUBES

Seleccione Club: Football Club |
 Seleccione Categoría: Desportivo |
 Seleccione Requisito: - |
 Seleccione Estado: Entregado

CÓDIGO	NOMBRE	FREC.	PERIODO	PLAZO	DOCUMENTO	TIPO	ESTADO	ACCIÓN
D.1	Programa de Desarrollo Fútbol Joven	Anual	2021	31/08/2021		PDF	Entregado	Aprobado
D.2	Equipos Juveniles	Anual	2021	31/08/2021		PDF	Entregado	Aprobado
D.3	Certificado Programa médico de los jugadores	Anual	2021	31/08/2021		PDF	Entregado	Aprobado
D.4	Equipo Femenino	Anual	2021	31/08/2021		PDF	Entregado	Aprobado
D.5	Entrenador del Primer Equipo	Anual	2021	31/08/2021		PDF	Entregado	Aprobado



8

EINRICHTUNG EINER ONLINEPLATTFORM

Unten haben wir ein Beispiel für die von der CAF betriebene Online-Klublizenzierungsplattform eingefügt:

CONFÉDÉRATION AFRICAINE DE FOOTBALL

DFMO VERSION

Recherche...

Sportifs | Infrastructure | Administratifs et Lies au personnel | Juridique | Financières

Actif: **ACTIF**

Débloqué: **DÉBLOQUÉ**

Experts: Pas disponible

> 1.1 - Informations générales

> ART 25 - Programme approuvé de formation des jeunes joueurs

▼ ART 26 - Équipes de jeunes joueurs

Le candidat à la licence doit, au minimum, disposer des équipes de jeunes joueurs suivantes, présentes au sein de son entité juridique ou affiliée

Actif: **ACTIF**

Débloqué: **DÉBLOQUÉ**

Identifiant	Nom	Type	Obligatoire	Actif	Débloqué
26.1	Au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 15 à 21 ans	Case à cocher	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.1.1	La liste des joueurs au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 15 à 21 ans	Fichier	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.2	Au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 10 à 14 ans	Case à cocher	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ
26.2.1	La liste des joueurs au moins une équipe de jeunes joueurs dans la classe d'âge des 10 à 14 ans	Fichier	Non	ACTIF	DÉBLOQUÉ

> ART 27 - Suivi médical des joueurs

> ART 28 - Équipes féminines

> ART 29 - Protection et bien être des joueurs et des jeunes joueurs



Bei der CAF haben wir das System überarbeitet und ein modernes Klublizenzierungsregelwerk eingeführt, das Bestimmungen sowohl für Männer- als auch für Frauenklubs umfasst. Darüber hinaus entwickeln wir eine Online-Klublizenzierungsplattform, die auf kontinentaler und nationaler Ebene zum Einsatz kommen wird. Über diese Plattform wird das gesamte Klublizenzierungsverfahren laufen, womit alle Abläufe automatisiert, zentralisiert und effizienter werden. Wir freuen uns, den Prozess für die Klublizenzierung im afrikanischen Frauenfussball zu beschleunigen.“

Muhammad Sidat

Leitender Klublizenzierungsmanager, afrikanische Fussballkonföderation (CAF)



8

AUFGABENPLAN

EINRICHTUNG EINER ONLINEPLATTFORM





EINSETZUNG EINER ERST- UND EINER BESCHWERDE- INSTANZ

Sowohl die Erst- als auch die Beschwerdeinstanz müssen mit geeigneten Personen besetzt sein. Die Mitglieder müssen von den MV und Konföderationen gemäss den geltenden Protokollen ernannt oder gewählt werden.

Das Entscheidungsverfahren erfolgt auf zwei Stufen über eine Erst- und eine Beschwerdeinstanz.

Beide Instanzen müssen voneinander unabhängig sein.



ERSTINSTANZ

Die Erstinstanz entscheidet auf der Grundlage der festgelegten Kriterien und der vom Lizenzbewerber eingereichten Unterlagen, ob dem Antragsteller eine Lizenz erteilt oder verweigert wird.



BESCHWERDEINSTANZ

Die Beschwerdeinstanz beurteilt alle Beschwerden gegen Entscheide der Erstinstanz und entscheidet abschliessend, ob eine Lizenz erteilt oder verweigert wird.

Die Erst- und die Beschwerdeinstanz bestehen aus jeweils mindestens drei Mitgliedern. Weitere Bestimmungen zur Anzahl der Mitglieder und zur Beschlussfähigkeit werden von den einzelnen Konföderationen erlassen. Die Mitglieder dürfen in keiner Beziehung oder Verbindung mit einem Klub des jeweiligen MV stehen, da diese Organe bei ihren Entscheiden unabhängig und unparteiisch sein müssen. Eine Zugehörigkeit zu beiden Instanzen ist ebenfalls ausgeschlossen.

Jedes Mitglied der Erst- und der Beschwerdeinstanz sollte über einschlägiges Wissen in einem oder mehreren Bereichen der Klublizenzierungskriterien verfügen. Bei den Instanzen sollten unbedingt mindestens je ein zugelassener Anwalt, ein diplomierter Buchhalter/Buchprüfer oder ein Finanzexperte sowie ein Architekt oder ein Infrastrukturexperte angehören. Die Konföderationen können spezifische Kriterien für die Ernennung/Wahl von Mitgliedern der Erst- und der Beschwerdeinstanz erlassen, die vom MV entsprechend zu berücksichtigen sind.

Da die Mitglieder der Erst- und der Beschwerdeinstanz im Rahmen ihrer Tätigkeit Zugriff auf vertrauliche Informationen von Klubs haben, muss jeder eine Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen, die vom MV aufbewahrt wird.

Was, wenn ein MV bereits eine Erst- und eine Beschwerdeinstanz für die Männerklublizenzierung hat?

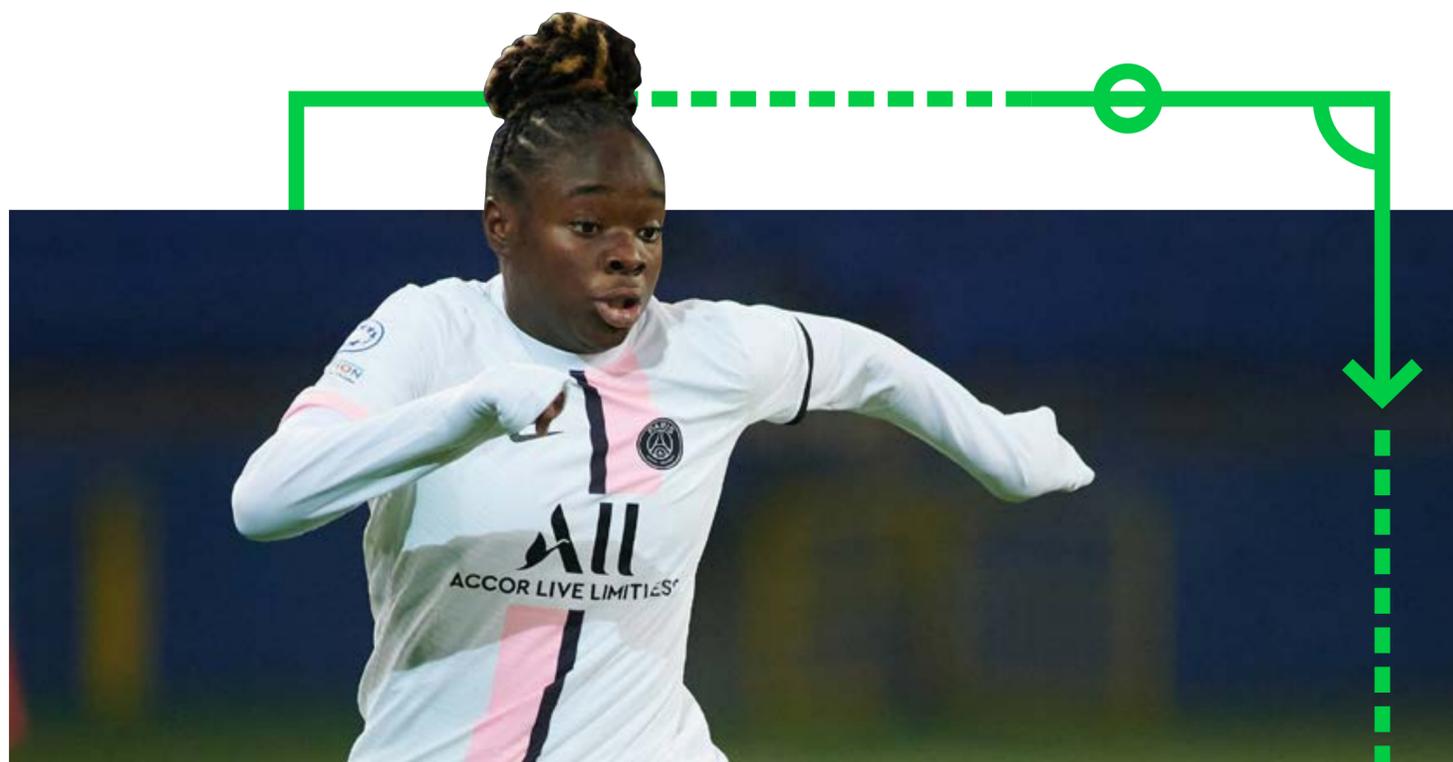
1. OPTION

Die bereits bestehenden Organe können auch als Erst- und Beschwerdeinstanz der Frauenklublizenzierung dienen, sofern alle Mitglieder die entsprechenden Anforderungen des Klublizenzierungsreglements der Frauen erfüllen.

Sollte ein Mitglied die spezifischen Anforderungen nicht erfüllen (z. B., weil es zwar nicht mit einem Männerklub, aber mit einem Frauenklub in Verbindung steht), muss es für die Frauenklublizenzierung ersetzt werden.

2. OPTION

Der MV setzt für das Klublizenzierungswesen der Frauen eine eigene Erst- und Beschwerdeinstanz ein.



9

AUFGABENPLAN

EINSETZUNG EINER ERST- UND EINER BESCHWERDEINSTANZ





10.

ORGANISATION EINES LIZENZIE- RUNGSSEMINARS FÜR DIE KLUBS

Bei diesem Schritt machen die MV die Klubs mit dem neuen Klublizenzierungssystem vertraut. Bei einem Seminar werden insbesondere der Zeitplan des Projekts sowie die daran beteiligten Personen vorgestellt.

Mithilfe eines **Klublizenzierungsseminars** können die MV und die Klublizenzadministration alle involvierten Akteure über das neue oder aktualisierte System informieren.

Am Seminar, das physisch oder virtuell durchgeführt werden kann, sollten Vertreter aller Klubs teilnehmen, die eine Lizenz beantragen werden.

Bei den Seminaren können die MV individuelle Gespräche führen und massgeschneiderte Lösungen präsentieren, um den Klubs das neue System darzulegen.

Behandelt werden u. a. folgende Punkte:

- Neues oder aktualisiertes Klublizenzierungssystem sowie dessen Ziele
- Anwendungsbereich des neuen oder aktualisierten Systems (und gegebenenfalls Phasen der Umsetzung)
- Neues oder aktualisiertes Klublizenzierungsreglement
- Zeitplan für die Einführung des neuen oder aktualisierten Systems
- Entscheidorgane
- Mögliche Sanktionen bei Nichterfüllung von Kriterien
- Onlineplattform/Einreichen von Anträgen
- Weitere den Klubs zur Verfügung stehende Instrumente, Anleitungen und Ressourcen



Die Klubs sollten die Möglichkeit haben, zu all diesen Themen Fragen zu stellen, und alle relevanten Dokumente erhalten (Reglement, Link zur Onlineplattform usw.).

Nach Abschluss des Seminars sollten die Klubs über alle notwendigen Informationen zum Umgang mit dem neuen oder aktualisierten System verfügen.





Das für die CONMEBOL Libertadores Femenina geltende Klublizenzierungsreglement geht auf umfassende Konsultationen mit den Klubs zurück, die am Wettbewerb teilgenommen haben. So konnten wir die Kriterien an die Gegebenheiten der Klubs anpassen. 2021 veranstalteten wir bei der CONMEBOL zudem erstmals ein Seminar für alle Frauenfussballklubs in Südamerika. Wir konnten dabei mit den Klubs Standards austauschen und sie über unser Klublizenzierungssystem für den Frauenfussball informieren.“

Fabimar Franchi

Nachhaltigkeit und Frauenfussballentwicklung Managerin,
südamerikanische Fussballkonföderation (CONMEBOL)



AUFGABENPLAN



Festlegung von Datum, Zeit, Ort und Programm und Kommunikation an die Teilnehmer (MV und Klubs)



Durchführung des Seminars

ERLEDIGT





Ihr System steht.

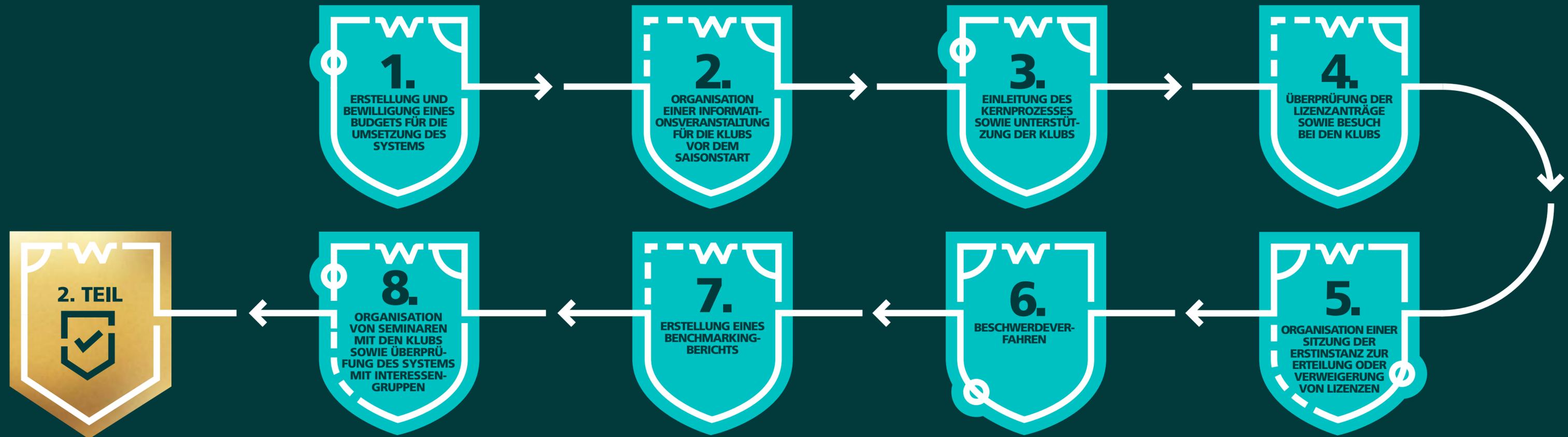
**NUN MUSS
ES UMGESSETZT
WERDEN.**

Start des 2. Teils

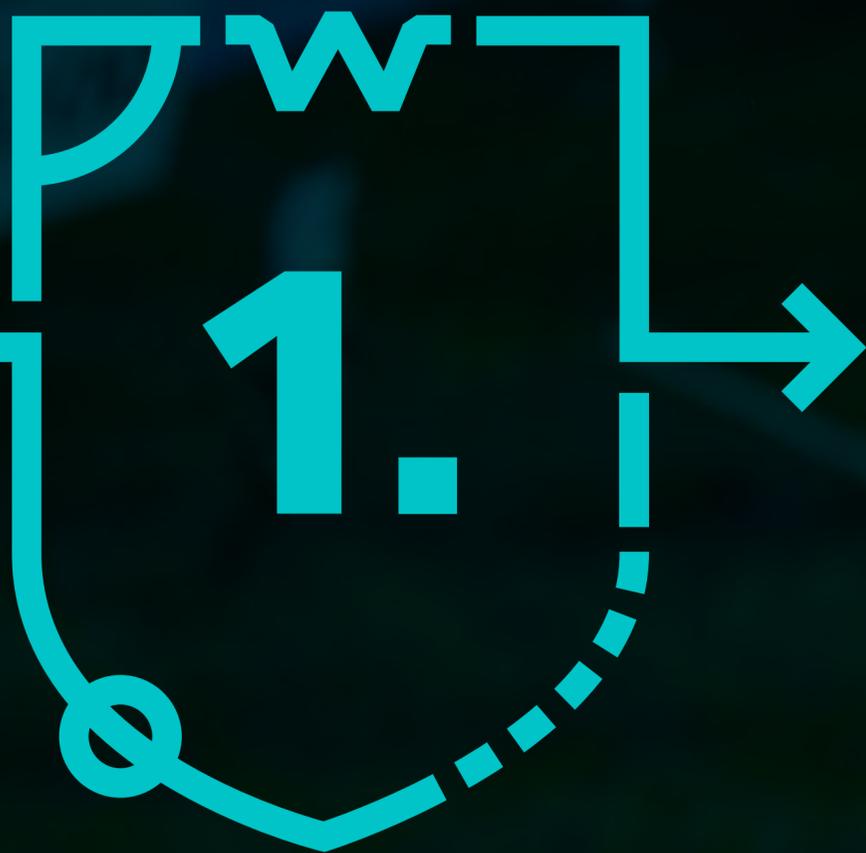
2. TEIL UMSETZUNG DES SYSTEMS

Im zweiten Teil des Leitfadens sind die acht wichtigsten Schritte zur Umsetzung eines Klublizenzierungssystems für Frauenfußballwettbewerbe beschrieben.

Diese Schritte müssen jedes Jahr wiederholt werden, damit das System beim jeweiligen MV ordnungsgemäss umgesetzt wird.



DIE WICHTIGSTEN SCHRITTE



ERSTELLUNG UND BEWILLIGUNG EINES BUDGETS FÜR DIE UMSETZUNG DES SYSTEMS

Das Klublizenzierungssystem ist ein Projekt, das dementsprechend über ein ordentliches, von der Verbandsführung bewilligtes Jahresbudget verfügen muss.

1

ERSTELLUNG UND BEWILLIGUNG EINES BUDGETS FÜR DIE UMSETZUNG DES SYSTEMS

Wie für den Aufbau eines Klublizenzierungssystems (siehe 1. Teil dieses Leitfadens) ist auch für dessen Umsetzung ein Budget zu erstellen. Die MV müssen die erforderlichen Mittel für den jährlichen Betrieb des Systems sicherstellen.

Um einen Teil der Kosten des Systems zu decken, verlangen Lizenzgeber von den Klubs bisweilen eine Lizenzantragsgebühr.

Das erstellte Budget ist jährlich zu überprüfen und sollte mindestens folgende Posten umfassen.



Zwingend

- **Gehälter des KLM und seines Teams:** Der KLM spielt eine Schlüsselrolle im System. Dementsprechend sind sowohl sein Gehalt als auch die Gehälter anderer Mitglieder der Abteilung einzukalkulieren.
- **Sitzungen der Entscheidorgane:** Die Erst- und die Beschwerdeinstanz tagen mindestens einmal pro Jahr. Je nach System können auch mehrere Sitzungen pro Jahr stattfinden.
- **Seminare mit Klubs:** Kosten für Räumlichkeiten sowie Material für die Klubs.
- **Besuch bei Klubs:** Einzuberechnen sind die Reise- und Unterkunftskosten des KLM und/oder von Fachleuten für Besuche bei Klubs.
- **Bürozubehör:** Computer, Mobiltelefone usw.

Sehr empfohlen

- **Honorare von Fachleuten:** Zu berücksichtigen sind Vergütungen für externe Fachleute, die zur Evaluation der von den Klubs vorgelegten Dokumenten sowie zur Beratung von Klubs hinzugezogen werden. So sind etwa in Zusammenarbeit mit einer renommierten Buchprüfungsgesellschaft die von Klubs eingereichten Finanzunterlagen auf ihre Korrektheit zu prüfen. Dieser Posten wird deshalb nicht als „zwingend“ eingestuft, weil manche MV Kommissionen, ehrenamtliche Helfer und/oder entlohnte Angestellte mit solchen Aufgaben betrauen.
- **Onlineplattform:** Der Lizenzgeber kann die Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen selbst betreiben oder damit ein externes Unternehmen beauftragen.
- **Design und Druck:** Das Reglement und alle weiteren vom MV erarbeiteten Dokumente und Instrumente müssen präzise, professionell und ansprechend gestaltet sein, damit sie allen Klubs und Interessengruppen des nationalen Fussballs klar vermitteln, worin das System besteht und wie es umgesetzt wird.
- **Benchmarking-Bericht:** Der Benchmarking-Bericht kann intern oder extern erstellt werden. In jedem Fall sollten aber zumindest die Kosten für eine ansprechende grafische Gestaltung durch ein Designbüro einkalkuliert werden.

//

Bei der Concacaf steht die Budgetierung im Zentrum unseres Strategieprozesses. So sehen wir, was wir benötigen, um ein Programm zu erarbeiten und zu betreiben. Bei unseren Klublizenzierungsseminaren präsentieren wir Budgetvorlagen und erklären, wieso das Erstellen und Bewilligen eines Budgets so wichtig sind. Wir können so aufzeigen, wie das Budgetierungsverfahren den Erfolg eines Klublizenzierungsprogramms direkt beeinflussen kann.“

Jonathan Martinez

Leiter für Profifussballförderung, Nord- und Zentralamerikanische und Karibische Fussballkonföderation (Concacaf)



1

ERSTELLUNG UND BEWILLIGUNG EINES BUDGETS FÜR DIE UMSETZUNG DES SYSTEMS

Vorlage für die Grundstruktur eines Budgets.

POSTEN	BETRAG	HÄUFIGKEIT PRO JAHR	GESAMT
Gehälter KLM und Team	USD 000 000	1	USD 000 000
Besuche bei Klubs	USD 000 000	Anzahl Klubs	USD 000 000
Fachleute für Kriterien	USD 000 000	Anzahl individuelle Fachleute/ Anzahl Fachleute von Unternehmen	USD 000 000
Experte für finanzielle Kriterien	USD 000 000	1 externes Unternehmen	USD 000 000
Onlineplattform	USD 000 000	1 Lizenz für externe Plattform/ 1 Instandhaltungskosten für interne Plattform	USD 000 000
Benchmarking-Bericht	USD 000 000	1	USD 000 000
Sitzungen der Entscheidorgane	USD 000 000	2	USD 000 000
Seminare mit Klubs	USD 000 000	2	USD 000 000
Design und Druck, Bürozubehör	USD 000 000	1	USD 000 000
GESAMT			USD 000 000

1

AUFGABENPLAN



Erstellen eines Budgetentwurfs



Bewilligung des Budgets durch Verbandsführung

ERLEDIGT



ZUM NÄCHSTEN SCHRITT





2.

ORGANISATION EINER INFORMA- TIONSVERANSTAL- TUNG FÜR DIE KLUBS VOR DEM SAISONSTART

Vor dem Beginn des Kernprozesses sind die Klubs über das für die anstehende Saison geltende Klublizenzierungsverfahren zu informieren.

Bei einer jährlichen Informationsveranstaltung

kurz vor dem Beginn des Kernprozesses können die MV und die Klublizenzadministration die Klubs davon unterrichten, wie das System in der anstehenden Saison umgesetzt wird.

An der Veranstaltung, die physisch oder virtuell durchgeführt werden kann, sollten Vertreter aller Klubs teilnehmen, die eine Lizenz beantragen werden.

Behandelt werden u. a. folgende Punkte:

- Klublizenzierungssystem und dessen Ziele
- von den Klubs zu erfüllende Kriterien für die Teilnahme an nationalen und/oder regionalen Wettbewerben in einer bestimmten Saison
- Kernprozess für die diesjährige Umsetzung
- Zeitplan und Fristen des diesjährigen Kernprozesses
- Zusammensetzung der Erst- und der Beschwerdeinstanz
- mögliche Sanktionen und/oder Belohnungen bei Nichterfüllung bzw. Erfüllung bestimmter Kriterien
- Nutzung der Onlineplattform für das Klublizenzierungswesen (z. B. zum Hochladen von Dokumenten)
- weitere den Klubs zur Verfügung stehende Instrumente, Anleitungen und Ressourcen
- Antworten auf häufige Fragen (FAQ)



Die Klubs sollten die Möglichkeit haben, zu all diesen Punkten Fragen zu stellen, und alle relevanten Dokumente erhalten (Reglement, Link zur Onlineplattform usw.).

Nach der Veranstaltung sollten die Klubs genau wissen, welches Verfahren sie befolgen müssen, um eine Lizenz für die anstehende Saison zu erhalten.

AUFGABENPLAN



Vorbereitung des Inhalts der Veranstaltung



Festlegung von Datum, Zeit und Ort und Kommunikation an die Klubs



Durchführung der Veranstaltung

ERLEDIGT



ZUM NÄCHSTEN SCHRITT





EINLEITUNG DES KERNPROZESSES SOWIE UNTERSTÜTZUNG DER KLUBS

Der Kernprozess beginnt mit einer offiziellen Aufforderung an die Klubs, eine Klublizenz zu beantragen.

Zum Auftakt des **Kernprozesses** verfasst der KLM ein offizielles Schreiben, das an alle Klubs verschickt wird, die eine Lizenz beantragen müssen.

Das Schreiben führt die Wettbewerbe auf, für die Klubs zwecks Teilnahme eine Lizenz benötigen, fordert die Klubs dazu auf, eine Lizenz zu beantragen, und legt die entsprechenden Fristen fest. Ein Musterbrief ist auf der nächsten Seite abgebildet.

Nach dem Versand des Schreibens unterstützt der KLM die Klubs beim weiteren Vorgehen, indem er etwaige Fragen beantwortet und sie bei Bedarf berät.

Zusätzlich kann den Klubs eine Checkliste mit den wichtigsten Aufgaben und Fristen abgegeben werden.



Einladungsvorlage:



Name des Klubs: _____

Name des Empfängers: _____

Funktion des Empfängers: _____

Adresse des Empfängers: _____

Datum: _____

Einladung für die Beantragung einer nationalen Klublizenz des [Name des MV] für 2022

Sehr geehrter Herr/Sehr geehrte Frau _____ (Name des Empfänger),

der [Name des MV] lädt _____ (Klubname) ein, eine nationale Klublizenz des [Name des MV] zu beantragen, die für eine Saison des Wettbewerbs bis _____ (Ablaufdatum der Lizenz) gültig ist.

Alle Klubs, die an der _____ (Name des Ligawettbewerbs) teilnehmen, benötigen für die Saison _____ (Jahr) eine solche Lizenz.

In der Anlage finden Sie das gesamte Material, das Sie für die Beantragung einer nationalen Klublizenz des [Name des MV] benötigen.

ES HANDELT SICH DABEI UM FOLGENDES MATERIAL:

- Klublizenzierungsreglement
- Klublizenzierungs-Geheimhaltungsvereinbarung
- Klublizenzierungs-Geheimhaltungsvereinbarung für Verbandsangestellte
- Link zur Online-Klublizenzierungsplattform
- Rechtsgültige Erklärung



Für die Beantragung einer nationalen Klublizenz des [Name des MV] müssen alle vorgeschriebenen Unterlagen fristgerecht bis zum _____ (Datum der Frist) eingereicht werden. Alle Unterlagen sind beim Klublizenzierungsmanager, _____ (Name des Klublizenzierungsmanagers), einzureichen.

Der Lizenzantrag Ihres Klubs wird bearbeitet und der Erstinstanz unterbreitet, die bis _____ (Datum der Frist) entscheidet. Wenn Ihr Antrag bewilligt wird und Ihr Klub sich dank sportlichen Erfolgen qualifiziert hat, werden Sie benachrichtigt und können in der Saison _____ (Jahr) an der _____ (Name des Ligawettbewerbs) teilnehmen.

Wenn Ihr Lizenzantrag abgewiesen wird, hat Ihr Klub das Recht, den Entscheid bis _____ (Datum der Frist) bei der Beschwerdeinstanz gemäss dem Klublizenzierungsreglement des [Name des MV] anzufechten. Der Entscheid der Beschwerdeinstanz ist rechtskräftig. Wenn der Lizenzantrag Ihres Klubs von dieser Instanz abgewiesen wird, darf Ihr Klub in der Saison _____ (Jahr) nicht an der _____ (Name des Ligawettbewerbs) teilnehmen.

Wir freuen uns auf Ihren Antrag für eine nationale Klublizenz des [Name des MV]. Bei Fragen zum Klublizenzierungsverfahren steht Ihnen unser Klublizenzierungsmanager, _____ (Name des Klublizenzierungsmanagers), unter _____ (Telefonnummer) oder _____ (E-Mail-Adresse) gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüssen

_____ (Name des Präsidenten oder GS des MV)

Die folgende Grafik veranschaulicht einen für MV typischen **Kernprozess**.



Der Prozess und die Fristen sind so zu gestalten, dass die Klubs genügend Zeit haben, um ihre Anträge vorzubereiten und einzureichen. Ebenso müssen die Entscheidungsgremien die Anträge sorgfältig prüfen und vor dem Beginn des jeweiligen Wettbewerbs endgültig über deren Bewilligung oder Ablehnung entscheiden können.

Der KLM unterstützt die Klubs während des Kernprozesses, indem er unter anderem:

bei jedem Klub nachfragt, ob dieser den Prozess, die Fristen und die Anforderungen des Systems verstanden und gegebenenfalls Vorschläge hat.

etwaige Fragen zur Onlineplattform für das Lizenzierungswesen beantwortet.



Seminare oder Gruppensitzungen organisiert, um die Klubs über den Stand des Verfahrens zu informieren.

durch das Einrichten geeigneter Kommunikationskanäle dafür sorgt, dass die Klubs einfachen Zugang zu hilfreichen Informationen im Zusammenhang mit den zu erfüllenden Anforderungen haben.

sich regelmässig vergewissert, dass die Klubs die einzuhaltenden Fristen kennen.

AUFGABENPLAN



Fertigstellung des Kernprozesses



Versand eines Schreibens an die Klubs



Nachfragen bei jedem Klub, um sicherzugehen, dass dieser über alle notwendigen Informationen verfügt

ERLEDIGT



ZUM NÄCHSTEN SCHRITT





ÜBERPRÜFUNG DER LIZENZANTRÄGE SOWIE BESUCH BEI DEN KLUBS

Nach dem fristgerechten Eingang der Anträge der Klubs haben der KLM und die für die einzelnen Kriterien zuständigen Fachleute die eingereichten Unterlagen zu überprüfen. Durch den Besuch der Klubs während der Antragsphase ist zu gewährleisten, dass die eingereichten Unterlagen korrekt sind und die Anträge die tatsächliche Situation des jeweiligen Klubs widerspiegeln.

Der KLM hat die wichtige Aufgabe, die von den Klubs **eingereichten Unterlagen zu sichten und zu ordnen** sowie die darin enthaltenen Angaben durch Besuche vor Ort und Konsultationen mit den Fachleuten für die **Kriterien zu überprüfen**.

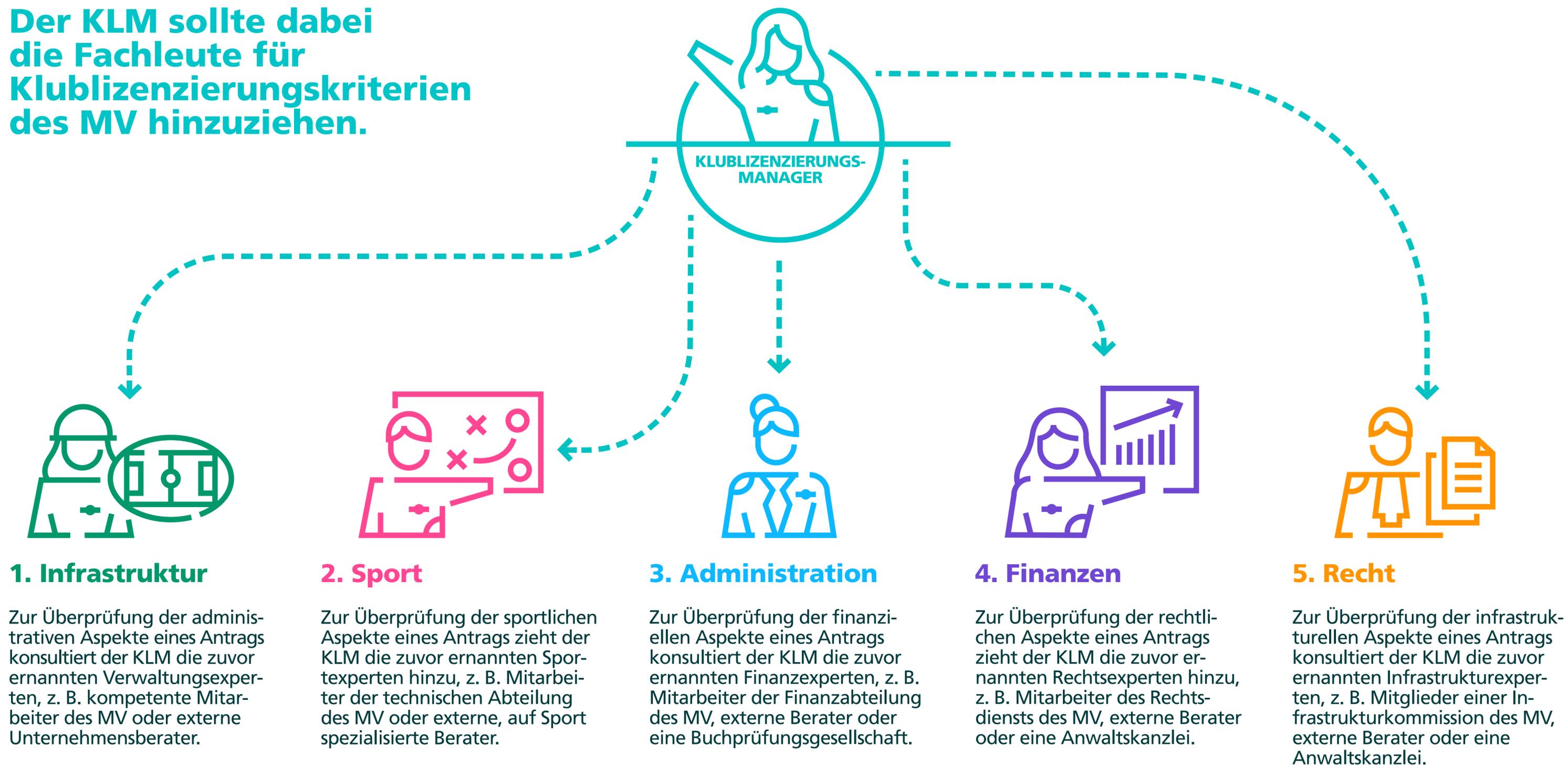
Nach Überprüfung der Anträge bestätigt der KLM den Empfang der Anträge und informiert die Klubs über etwaige unvollständige oder fehlende Angaben.

Die Angaben Klubs in den Lizenzanträgen sind unbedingt zu überprüfen. Zu diesem Zweck sollte ein Vertreter des MV den Geschäftssitz, das Stadion und die Trainingsanlagen des Klubs begutachten. Die vor Ort gesammelten Informationen sind in einem Protokoll festzuhalten, das als Grundlage für Vergleiche mit den Angaben in den vom Klub eingereichten Unterlagen dient.

Nach der Überprüfung aller Anträge und den Besuchen bei den Klubs bereitet der KLM die Antragsunterlagen für das weitere Vorgehen vor, indem er insbesondere einen Bericht für die Erstinstanz erstellt, der einen Überblick über den Antrag des betreffenden Klubs gibt, die Erkenntnisse des Besuchs vor Ort zusammenfasst und auf etwaige fehlende oder unrichtige Angaben hinweist. Ein solcher Bericht liefert der Erstinstanz ein vollständiges Bild des jeweiligen Antrags und sorgt für ein effizienteres und effektiveres Entscheidungsverfahren.



Der KLM sollte dabei die Fachleute für Klublizenzierungskriterien des MV hinzuziehen.



//

Fortwährende Kommunikation und Unterstützung spielen im Klublizenzierungsverfahren eine zentrale Rolle.

Die Klublizenzierungsadministration unserer Organisation prüft fortlaufend alle Unterlagen, beantwortet Fragen und berät die Klubs, damit sie vollständige und präzise Anträge einreichen können.“

Aisha Nalule

Wettbewerbsdirektorin, ugandischer Fussballverband (FUFA)



4

AUFGABENPLAN



Überprüfung der von den Klubs eingereichten Unterlagen



Bestätigung der Korrektheit der Unterlagen an die Klubs

ERLEDIGT



ZUM NÄCHSTEN SCHRITT

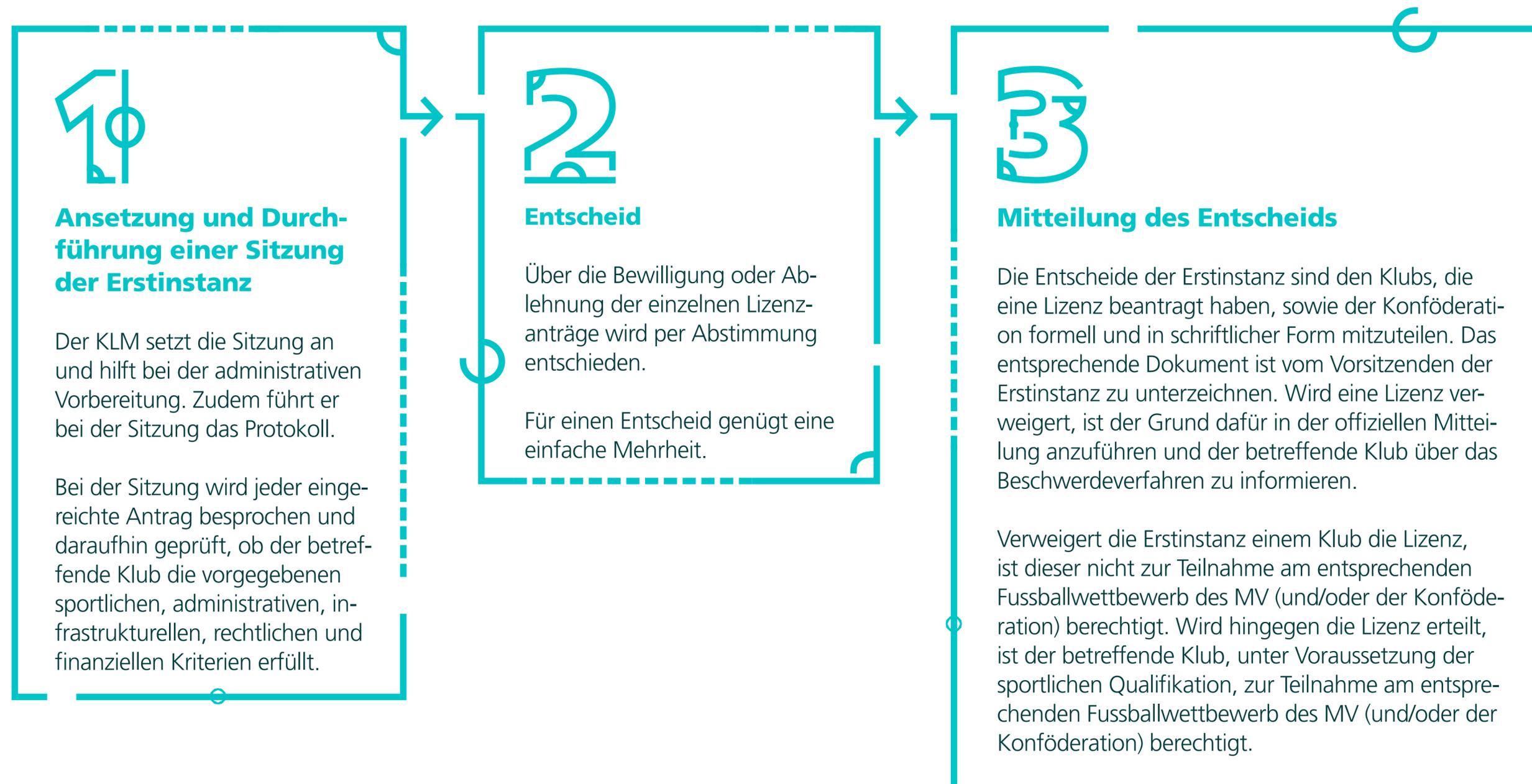




ORGANISATION EINER SITZUNG DER ERSTINSTANZ ZUR ERTEILUNG ODER VERWEIGERUNG VON LIZENZEN

Nach der Überprüfung der Anträge und den Besuchen bei den Klubs hat die Erstinstanz über die Erteilung oder Verweigerung der beantragten Lizenzen zu entscheiden.

Zu diesem Zweck ist eine Sitzung der Erstinstanz einzuberufen, bei der auf Grundlage der von jedem Klub eingereichten Unterlagen über die Bewilligung oder Ablehnung der einzelnen Lizenzanträge entschieden wird.



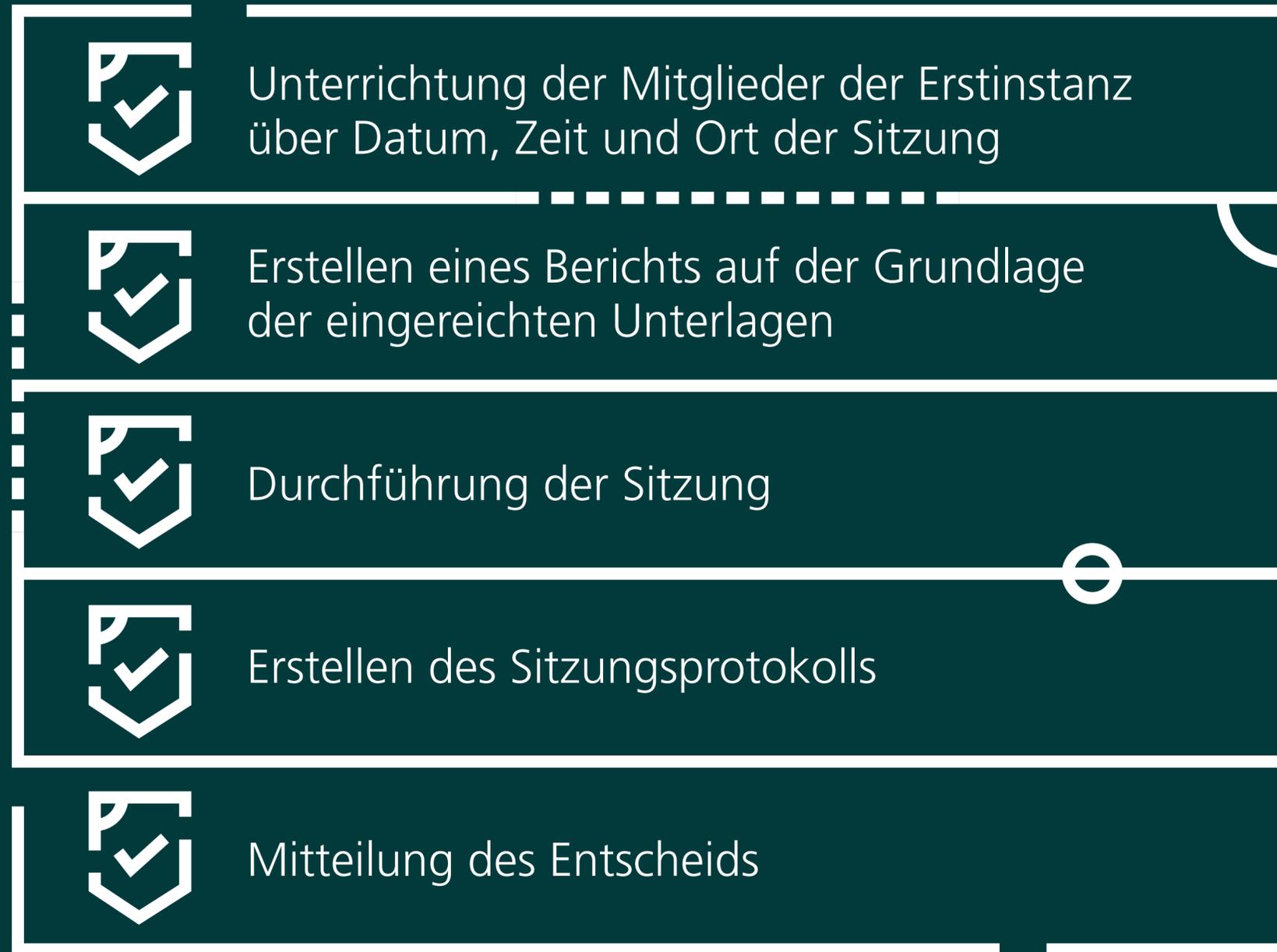
Hinweis:

Die Nichterfüllung bestimmter Kriterien führt nicht zwangsläufig zur Ablehnung eines Lizenzantrags auf der Grundlage des Klublizenzierungsreglements, sondern kann ein Verfahren oder eine Sanktion gemäss den Bestimmungen des Reglements zur Folge haben.

Die Erstinstanz muss diese Verfahren und Sanktionen bei ihrem Entscheid berücksichtigen. Zudem muss der KLM dafür sorgen, dass die Klubs das Verfahren befolgen bzw. die Sanktionen vollstreckt werden.

5

AUFGABENPLAN



— ORGANISATION EINER SITZUNG DER ERSTINSTANZ ZUR ERTEILUNG ODER VERWEIGERUNG VON LIZENZEN —



PW
6.

BESCHWERDE- VERFAHREN

Ein Klub, dessen Antrag von der Erstinstanz abgelehnt wird, muss gegen den Entscheid Beschwerde einlegen können. Liegt eine Beschwerde vor, muss der betreffende MV eine Sitzung der Beschwerdeinstanz einzuberufen.

6

BESCHWERDEVERFAHREN

Klubs müssen die Möglichkeit haben, den Entscheid der Erstinstanz anzufechten. Für das Beschwerdeverfahren gelten die reglementarischen Bestimmungen für die Entscheide der Erstinstanz.



Einreichen einer Beschwerde

Beschwerde können nur Klubs erheben, deren Antrag vom KLM im Namen des betreffenden MV abgelehnt wurde. Die Beschwerde samt Begründung muss innerhalb der dafür vorgegebenen Frist eingereicht werden.

Nach Eingang einer Beschwerde teilt der KLM dem betreffenden Klub mit, ob diese dem Beschwerdeverfahren entspricht und somit zulässig ist und bis wann die Beschwerdeinstanz entscheiden wird.



Ansetzung und Durchführung einer Sitzung der Beschwerdeinstanz

Der KLM hat eine Sitzung der Beschwerdeinstanz anzuberaumen. Alle vom betreffenden Klub eingereichten Unterlagen sowie der Entscheid und die Begründung der Erstinstanz für die Ablehnung des Antrags sind der Beschwerdeinstanz zur abschliessenden Beurteilung vorzulegen.

Die Beschwerdeinstanz entscheidet auf der Grundlage der bei der Erstinstanz eingereichten Unterlagen und Beweise. Zu einem späteren Zeitpunkt eingereichte Unterlagen und/oder Beweise werden nicht berücksichtigt. Der KLM führt bei der Sitzung das Protokoll.



Entscheid

Über die Beschwerde wird per Abstimmung entschieden. Für den Entscheid genügt eine einfache Mehrheit.

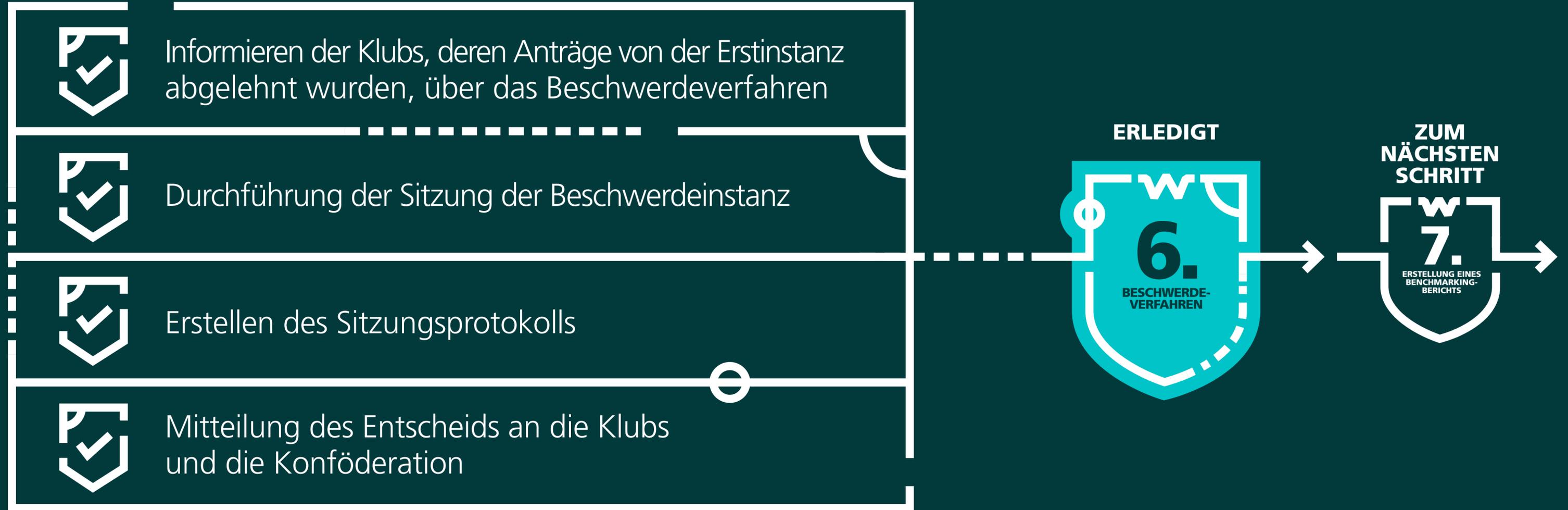
Wird der Beschwerde eines Klubs von der Beschwerdeinstanz nicht stattgegeben, erhält der Klub keine Lizenz und ist nicht zur Teilnahme am entsprechenden Fussballwettbewerb des MV (und/oder der Konföderation) berechtigt. Wird der Beschwerde hingegen stattgegeben, erhält der Klub eine Lizenz und ist zur Teilnahme am entsprechenden Fussballwettbewerb des MV (und/oder der Konföderation) berechtigt.

Nach der Sitzung der Beschwerdeinstanz teilt der MV den Klubs den Entscheid formell und schriftlich mit. Sobald die Klubs informiert sind, kann der MV alle massgebenden Interessengruppen, einschliesslich der Konföderation und der Medien, über Entscheide in Kenntnis setzen. Für das Verfahren für die öffentliche Bekanntgabe ist unbedingt die Kommunikationsabteilung des MV hinzuziehen.

6

AUFGABENPLAN

BESCHWERDEVERFAHREN



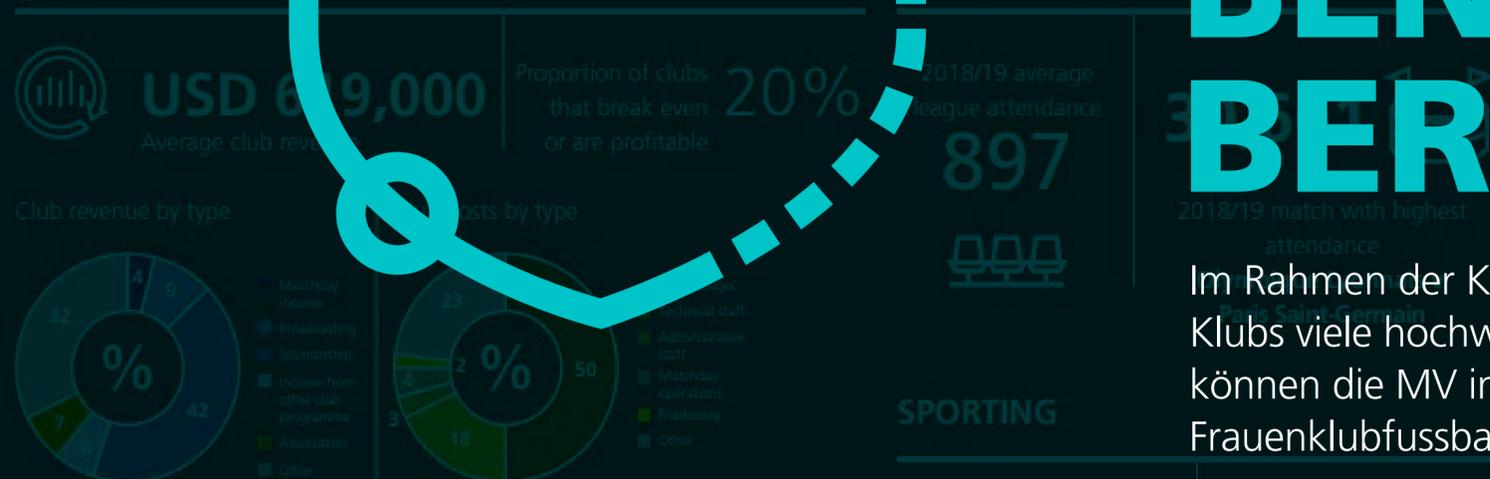
FRANCE
Division 1 Féminine

GERMANY
FLYERALARM Frauen-Bundesliga

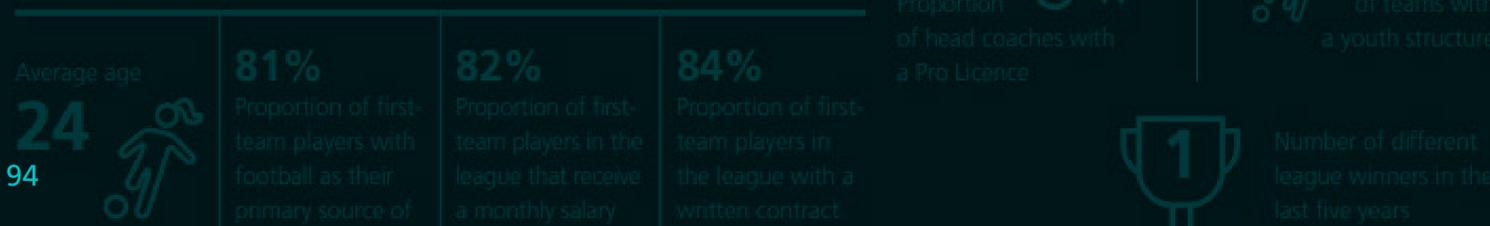
GENERAL INFORMATION



FINANCIAL



PLAYERS



GOVERNANCE

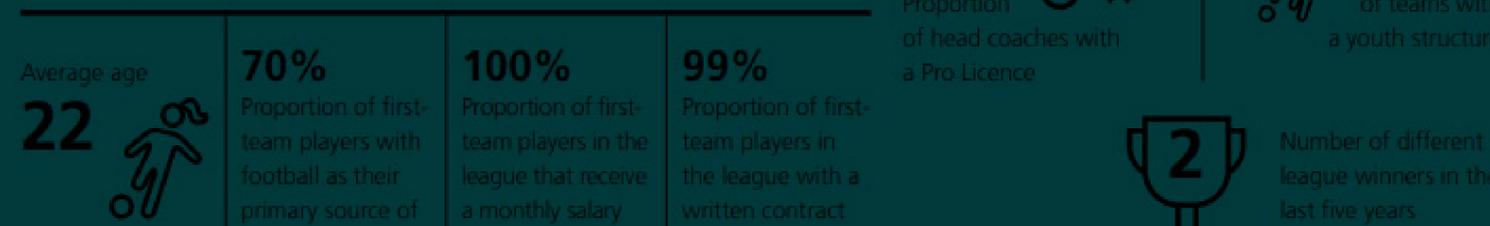
GENERAL INFORMATION



FINANCIAL

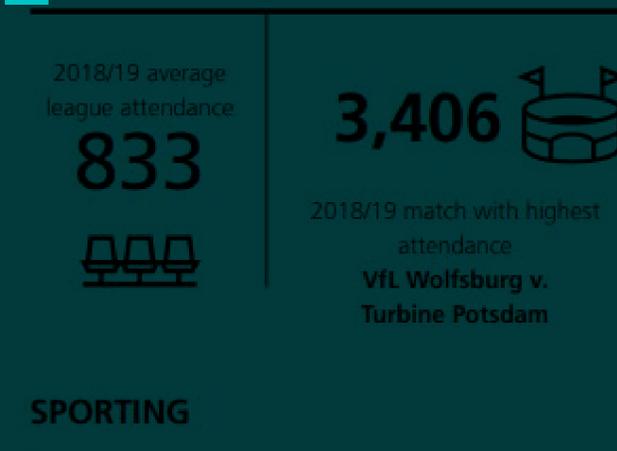


PLAYERS



GOVERNANCE

FAN ENGAGEMENT



SPORTING



ERSTELLUNG EINES BENCHMARKING-BERICHTS

Im Rahmen der Klublizenzierung erhalten die MV von den Klubs viele hochwertige Daten. Nicht vertrauliche Daten können die MV in Form eines Benchmarking-Berichts zum Frauenklubfußball veröffentlichen.

BENCHMARKING-BERICHT

Die FIFA hat kürzlich erstmals einen Benchmarking-Bericht zur globalen Lage des Frauenklubfussballs herausgegeben, der [hier](#) abgerufen werden kann. Die FIFA wird regelmässig weitere solche Berichte veröffentlichen, die Interessengruppen auf der ganzen Welt wertvolle Erkenntnisse über die Realität des Klubfussballs in ausgewählten Topligen vermitteln.

Auf nationaler Ebene kann auch jeder MV einen ähnlichen Bericht erstellen, um so allen Interessierten einen detaillierten Überblick über die Situation des Frauenklubfussballs in seinem Land oder Gebiet zu geben. Anhand dieses Instruments kann er so auch die Entwicklung des Frauenklubfussballs über die Jahre nachverfolgen.

Ein solcher Bericht ist sehr zu empfehlen, da er die Fussballklubs sowohl national als auch regional stärker in den Blickpunkt rückt.

Vor der Veröffentlichung eines Benchmarking-Berichts sollten die Erkenntnisse bei einem Seminar zunächst den Klubs vorgestellt werden. Der Bericht könnte zudem Auswirkungen auf die Kriterien haben, die in künftige Versionen eines Klublizenzierungsreglements aufgenommen werden.

Ein Benchmarking-Bericht zum nationalen Frauenklubfussball kann beispielsweise Daten aus folgenden Bereichen umfassen:



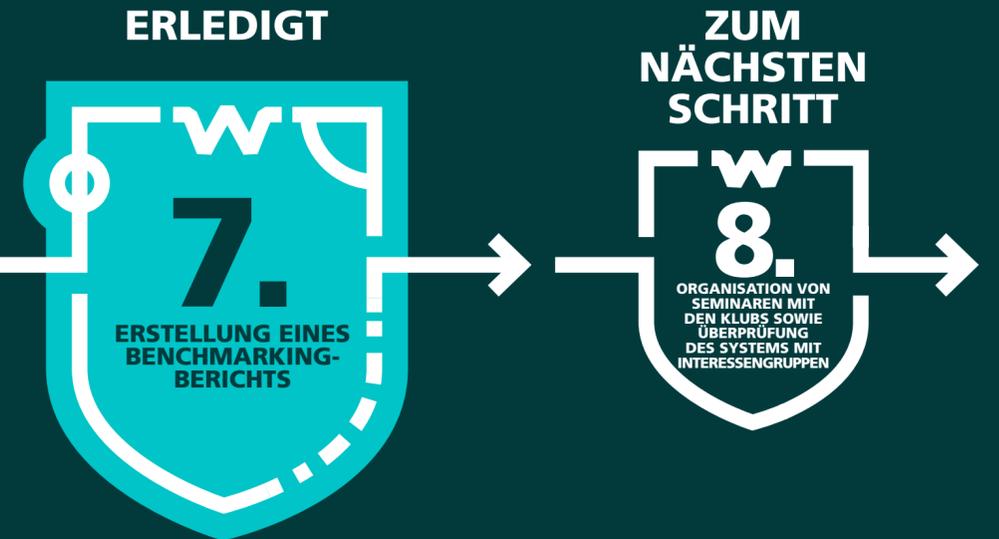
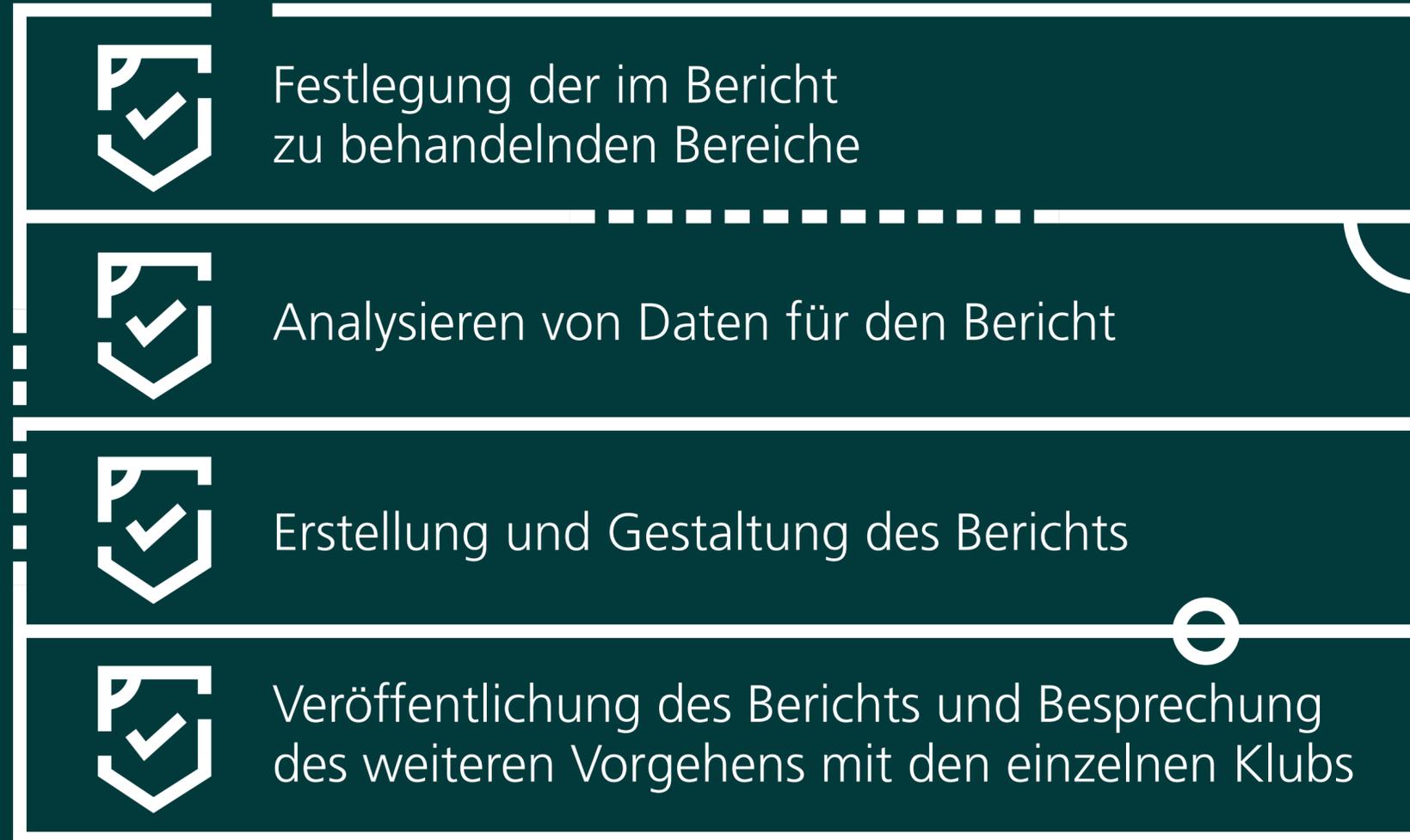
Was, wenn ein MV bereits einen Benchmarking-Bericht für den Männerklubfussball herausgibt?

Der MV kann entweder den Frauenklubfussball in die nächste Ausgabe seines bestehenden Benchmarking-Berichts integrieren oder jährlich zwei separate Berichte für den Frauen- und den Männerklubfussball veröffentlichen.

7

AUFGABENPLAN

ERSTELLUNG EINES BENCHMARKING-BERICHTS





8.

ORGANISATION VON SEMINAREN MIT DEN KLUBS SOWIE ÜBERPRÜFUNG DES SYSTEMS MIT INTERESSENGRUPPEN

Nach dem Abschluss des Kernprozesses sollten zur spezifischen Unterstützung der Klubs Seminare veranstaltet werden. Zudem sollte das System mit allen Interessengruppen überprüft werden.

Das Klublizenzierungssystem soll den Klubs insbesondere Entwicklungs- und Investitionsanreize bieten.

Anhand der Verhältnisse der Klubs sowie der Angaben in den Lizenzanträgen können Seminare zu sportlichen, administrativen, infrastrukturellen, rechtlichen oder finanziellen Aspekten organisiert werden.

Fachleute können zu den einzelnen Bereichen referieren, während die Klubs Erfahrungen und Musterlösungen austauschen können.

Die KLM können zudem über Neuerungen informieren und den künftigen Kurs für das Klublizenzierungssystem darlegen.

Die Frauenfußballabteilung kann ferner die Klubs über die Frauenfußballstrategie, die Vision für den Frauenklubfußball sowie die wichtige Rolle der Klubs bei dieser Vision orientieren. Darüber hinaus kann sie sich mit der Klublandschaft vertraut machen und mit den Personen, die bei den Klubs für den Frauenfußball zuständig sind, Beziehungen knüpfen und pflegen.

Beispiel für auf bestimmten Klublizenzierungskriterien basierende Seminare für Klubs:

KRITERIUM	SEMINAR
Budget	Seminar mit einem Finanzexperten über das korrekte Erstellen eines Budgets
Medienarbeit	Seminar für Medienverantwortliche der Klubs zur Optimierung ihrer Öffentlichkeitsarbeit
Marketing	Seminar mit einem Marketingexperten über die Erstellung oder Verbesserung von Marketingplänen
Jugendförderung	Seminar mit einem Experten für Jugendförderung über die Erstellung oder Verbesserung von Plänen zur Nachwuchsförderung
Stadionmanagement und -sicherheit	Seminar mit einem Experten für Stadionmanagement und -sicherheit u. a. zu Fragen im Zusammenhang mit der Spielfeldpflege, den Flutlichtanlagen, den Tribünen und dem Stadionsicherheitsplan

Die KLM müssen die Seminare, die gezeigten Präsentationen sowie den Austausch zwischen den Klubs, eingeladenen Fachleuten und dem MV sorgfältig dokumentieren.

Bei den Seminaren können die Klubs auch Verbesserungsvorschläge für das Klublizenzierungssystem vorbringen.

Die KLM können die Klubs, die Mitglieder der Erst- und der Beschwerdeinstanz, die Fachleute für Kriterien und andere involvierte Akteure fragen, welche Teile des Systems gut funktionieren und wo noch Verbesserungspotenzial besteht.

Dazu können Umfragen zu spezifischen Aspekten durchgeführt oder relevante Themen in Einzelgesprächen vertieft werden.

Des Weiteren könnten die Klubs gefragt werden, wie die Kriterien für die nächste Saison ergänzt oder angepasst werden können und ob das System auf zusätzliche Wettbewerbe ausgeweitet werden soll.

Dies ist auch ein guter Zeitpunkt, um über die mittel- und langfristige Ausrichtung des Systems sowie dessen Bedeutung für die Frauenfussballstrategie des MV nachzudenken.

Dabei ist stets zu bedenken, dass die Erfüllung einzelner Lizenzierungskriterien für die betreffenden Klubs sehr anspruchsvoll ist. Die Klubs müssen daher für die vorgegebenen Anpassungen unbedingt genügend Zeit haben, z. B. für die Installation von Flutlichtanlagen in Stadien, die viel Zeit und Mittel erfordert, was beim Klublizenzierungsverfahren zu berücksichtigen ist.



//

Jeweils am Ende der Saison bieten wir allen Klubs die Möglichkeit, uns Ihre Meinung zum Klublizenzierungssystem zu sagen. Zudem zeigen wir ihnen mithilfe einer Präsentation, wie sie abschneiden, wo sie sich verbessern müssen und wo sie die Anforderungen bereits erfüllen. Mit unseren Experten und Entscheidungsträgern analysieren wir zudem, ob und wie wir das System für die nächste Saison optimieren können.“

Carmina Aztarbe

Klublizenzierungsmanagerin für den Frauenfussball,
argentinischer Fussballverband (AFA)



AUFGABENPLAN



Festlegung von Datum, Zeit, Ort und Programm und Mitteilung an die Klubs



Verpflichtung von Fachleuten als Referenten



Durchführung des Seminars

ERLEDIGT





**Ihr System
wird umgesetzt.**

 **3. KAPITEL**

ZUSAMMENFASSUNG UND ANHÄNGE

- Zusammenfassung
- Zeitleiste – Gesamtüberblick
- Zeitleiste – Aufbau des Systems
- Checkliste – Aufbau des Systems
- Zeitleiste – Umsetzung des Systems
- Checkliste – Umsetzung des Systems

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Leitfaden soll allen MV dabei helfen, ein tragfähiges Klublizenzierungssystem für den Frauenfussball einzuführen. Zusammenfassend seien noch einmal folgende Kernpunkte betont:

— 01 —

Als zwingende Voraussetzung für den Aufbau eines neuen Klublizenzierungssystems muss der Lizenzgeber die aktuellen Gegebenheiten bei allen vom System betroffenen Klubs genau kennen.

— 02 —

Kriterien ohne genaue Kenntnis der spezifischen Realitäten der einzelnen Klubs zu erstellen, kann den Erfolg der Klublizenzierung gefährden.

— 03 —

Die MV sollten sehr eng mit ihren Fachleuten für Frauenfussball, Klublizenzierung, Wettbewerbe, Entwicklung, Recht und Kommunikation zusammenarbeiten, damit das System alle Blickwinkel berücksichtigt.

— 04 —

Die MV müssen die Klubs beim Lizenzierungsverfahren unterstützen und ihnen die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Instrumente zur Verfügung stellen.

— 05 —

Ein effizientes, modernes und auf die Verhältnisse der Klubs zugeschnittenes System bildet eine solide Grundlage für das Wachstum und die Weiterentwicklung des Frauenfussballs.

— 06 —

Mit jeder Aufgabe sind geeignete Personen zu betrauen, die über entsprechende Qualifikationen und Eigenschaften verfügen, wie ausgezeichnetes Zeitmanagement, grosses Engagement für die Ziele des Systems sowie die Bereitschaft zu stetigem Dialog mit den massgebenden Interessengruppen.

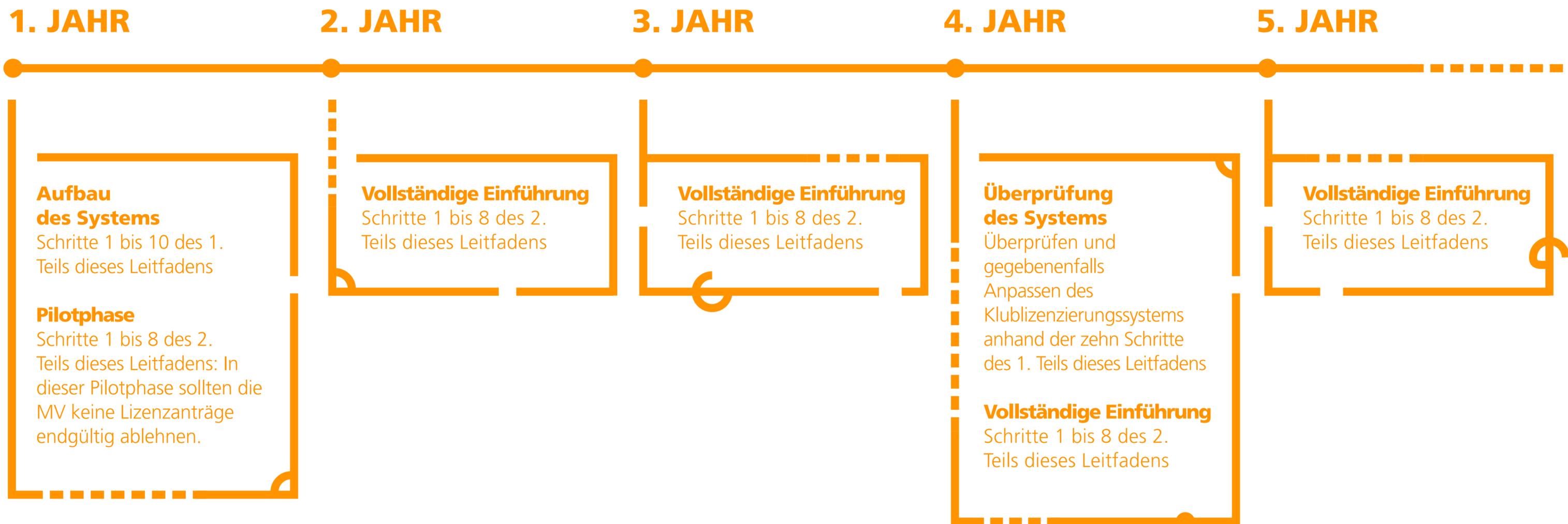
— 07 —

Benchmarking-Berichte und Seminare mit den Klubs helfen dabei, Wissen auszutauschen, das System zu überprüfen und notwendige Anpassungen und Verbesserungen vorzunehmen.

Die FIFA wird weiterhin jeden MV unterstützen, der ein nationales Klublizenzierungssystem einführen möchte, wünscht jedem MV viel Erfolg für den Aufbau und die Umsetzung eines Klublizenzierungssystems im Frauenfussball und steht bei Fragen gerne zur Verfügung.

ZEITLEISTE – GESAMTÜBERBLICK

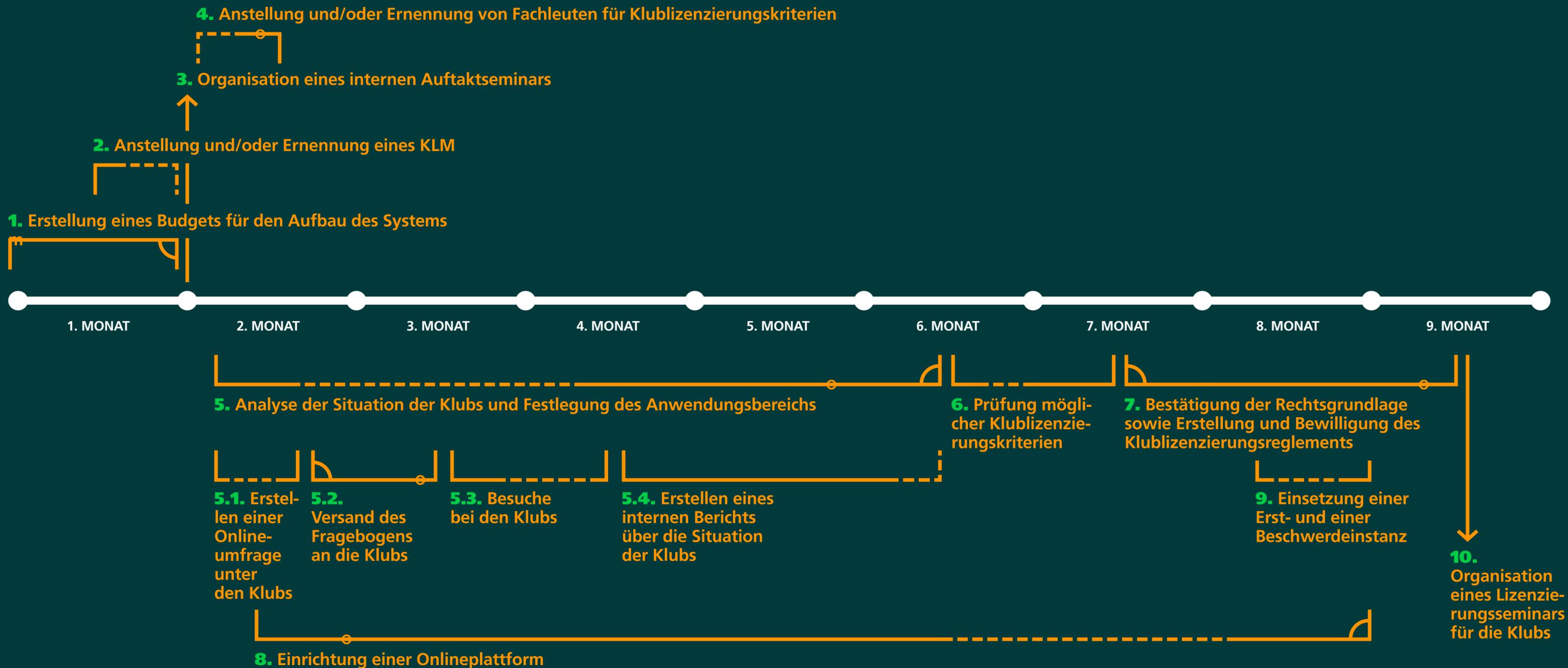
Die folgende Zeitleiste kann für MV ein Anhaltspunkt sein, die eine langfristige Strategie erarbeiten und ein nationales Klublizenzierungssystem für den Frauenfussball planen.



ZEITLEISTE – AUFBAU DES SYSTEMS

Mit dieser Grafik können MV einen Zeitplan für den Aufbau ihres Klublizenzierungssystems erstellen. Der Zeitplan ist lediglich eine Richtschnur und kann an die Gegebenheiten der einzelnen MV angepasst werden.

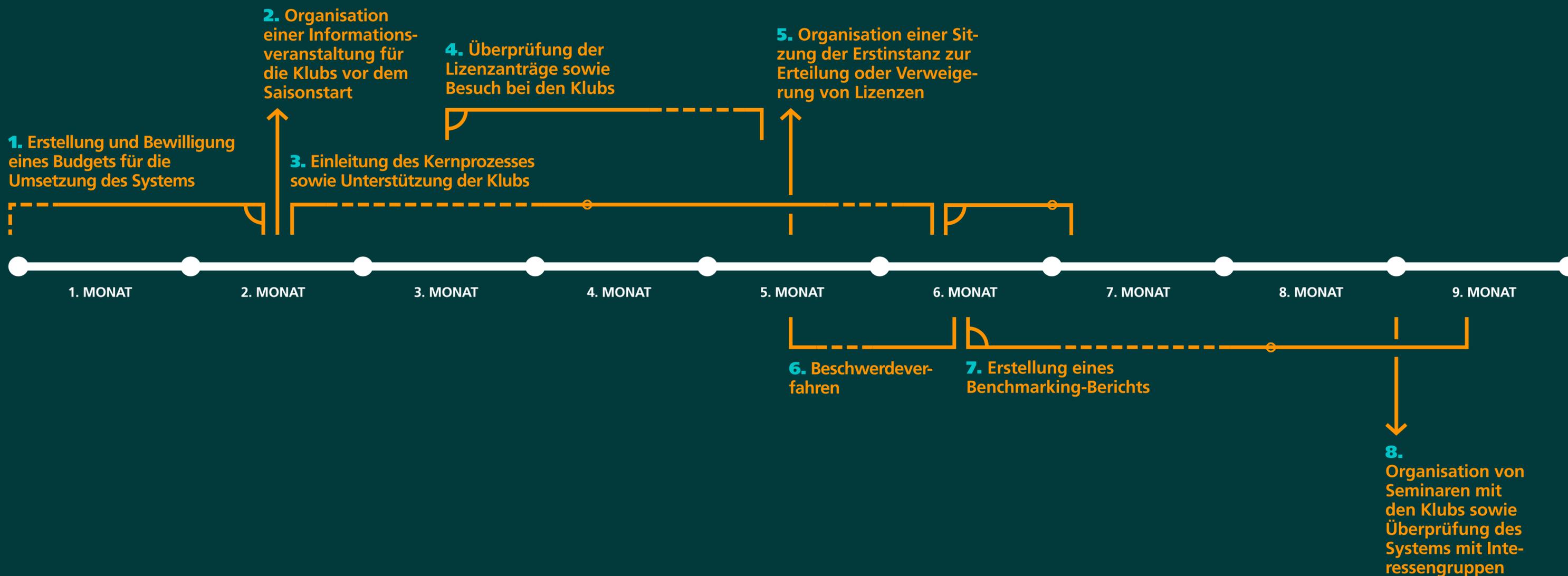
ZUSAMMENFASSUNG UND ANHÄNGE



SCHRITT	HAUPTAUFGABEN	TERMIN	DATUM DES ABSCHLUSSES
1	Erstellung eines Budgets für den Aufbau <input type="checkbox"/> Erstellen eines Budgetentwurfs <input type="checkbox"/> Bewilligung des Budgets durch Verbandsführung		
2	Anstellung und/oder Ernennung eines KLM <input type="checkbox"/> Bestimmung mindestens einer Person, die innerhalb der Administration des MV für die Klublizenzierung im Frauenfussball verantwortlich ist		
3	Interne Auftaktsitzung <input type="checkbox"/> Vorbereitung des Sitzungsinhalts <input type="checkbox"/> Festlegung von Datum, Zeit und Ort und Mitteilung an die Teilnehmer <input type="checkbox"/> Durchführung der Sitzung		
4	Anstellung und/oder Ernennung von Fachleuten für Klublizenzierungskriterien <input type="checkbox"/> Suche nach geeigneten Fachleuten <input type="checkbox"/> Offizielle Anstellung und/oder Ernennung von Fachleuten		
5	Analyse der Situation der Klubs und Festlegung des Anwendungsbereichs <input type="checkbox"/> Erstellen einer Onlineumfrage unter den Klubs <input type="checkbox"/> Versand des Fragebogens an die Klubs <input type="checkbox"/> Besuch bei Klubs <input type="checkbox"/> Erstellen eines internen Berichts über die Situation der Klubs <input type="checkbox"/> Festlegung des Anwendungsbereichs des Systems		
6	Prüfung möglicher Klublizenzierungskriterien <input type="checkbox"/> Durchführung von Sitzungen zur Prüfung möglicher Klublizenzierungskriterien <input type="checkbox"/> Fertigstellung der Kriterien für die jeweiligen Wettbewerbe		
7	Bestätigung der Rechtsgrundlage sowie Erstellung und Bewilligung des Klublizenzierungsreglements <input type="checkbox"/> Bestätigung der Rechtsgrundlage für das Klublizenzierungssystem <input type="checkbox"/> Entwurf des Reglements, einschliesslich spezifischer Kriterien <input type="checkbox"/> Interne Diskussion des Reglements <input type="checkbox"/> Genehmigung des Reglements durch den Rechtsdienst des MV <input type="checkbox"/> Prüfung des Reglements durch die FIFA und die Konföderation <input type="checkbox"/> Verabschiedung des Reglements durch das zuständige Organ (z. B. Exekutivkomitee)		
8	Einrichtung einer Onlineplattform <input type="checkbox"/> Abwägen interner und externer Optionen <input type="checkbox"/> Wahl der Plattform <input type="checkbox"/> Sicherung der Plattform <input type="checkbox"/> Schulung der Klubs für die Plattform		
9	Einsetzung einer Erst- und einer Beschwerdeinstanz <input type="checkbox"/> Suche nach geeigneten Mitgliedern <input type="checkbox"/> Bestätigung der Mitglieder durch das zuständige Organ (z. B. Exekutivkomitee oder Generalsekretariat)		
10	Organisation eines Lizenzierungsseminars für die Klubs <input type="checkbox"/> Festlegung von Datum, Zeit, Ort und Programm und Mitteilung an die Teilnehmer (MV und Klubs) <input type="checkbox"/> Durchführung des Seminars		

ZEITLEISTE – UMSETZUNG DES SYSTEMS

Mit dieser Grafik können MV einen Zeitplan für die Umsetzung ihres Klublizenzierungssystems erstellen. Der Zeitplan ist lediglich eine Richtschnur und kann an die Gegebenheiten der einzelnen MV angepasst werden.



SCHRITT	HAUPTAUFGABEN	TERMIN	DATUM DES ABSCHLUSSES
1	Erstellung und Bewilligung eines Budgets für die Umsetzung des Systems <input type="checkbox"/> Erstellen eines Budgetentwurfs <input type="checkbox"/> Bewilligung des Budgets durch Verbandsführung		
2	Organisation einer Informationsveranstaltung für die Klubs vor dem Saisonstart <input type="checkbox"/> Vorbereitung des Inhalts der Veranstaltung <input type="checkbox"/> Festlegung von Datum, Zeit und Ort und Mitteilung an die Klubs <input type="checkbox"/> Durchführung der Veranstaltung		
3	Einleitung des Kernprozesses sowie Unterstützung der Klubs <input type="checkbox"/> Fertigstellung des Kernprozesses <input type="checkbox"/> Versand eines Schreibens an die Klubs <input type="checkbox"/> Nachfragen bei jedem Klub, um sicherzugehen, dass dieser über alle notwendigen Informationen verfügt		
4	Überprüfung der Lizenzanträge sowie Besuch bei den Klubs <input type="checkbox"/> Überprüfung der von den Klubs eingereichten Unterlagen <input type="checkbox"/> Bestätigung der Korrektheit der Unterlagen an die Klubs		
5	Organisation einer Sitzung der Erstinstanz zur Erteilung oder Verweigerung von Lizenzen <input type="checkbox"/> Unterrichtung der Mitglieder der Erstinstanz über Datum, Zeit und Ort der Sitzung <input type="checkbox"/> Erstellen eines Berichts auf der Grundlage der eingereichten Unterlagen <input type="checkbox"/> Durchführung der Sitzung <input type="checkbox"/> Erstellen des Sitzungsprotokolls <input type="checkbox"/> Mitteilung des Entscheids		
6	Beschwerdeverfahren <input type="checkbox"/> Informieren der Klubs, deren Anträge von der Erstinstanz abgelehnt wurden, über das Beschwerdeverfahren <input type="checkbox"/> Durchführung der Sitzung der Beschwerdeinstanz <input type="checkbox"/> Erstellen des Sitzungsprotokolls <input type="checkbox"/> Mitteilung des Entscheids an die Klubs und die Konföderation		
7	Erstellung eines Benchmarking-Berichts <input type="checkbox"/> Festlegung der im Bericht zu behandelnden Bereiche <input type="checkbox"/> Analysieren von Daten für den Bericht <input type="checkbox"/> Erstellung und Gestaltung des Berichts <input type="checkbox"/> Veröffentlichung des Berichts und Besprechung des weiteren Vorgehens mit den einzelnen Klubs		
8	Organisation von Seminaren mit den Klubs sowie Überprüfung des Systems mit Interessengruppen <input type="checkbox"/> Festlegung von Datum, Zeit, Ort und Programm und Mitteilung an die Klubs <input type="checkbox"/> Verpflichtung von Fachleuten als Referenten <input type="checkbox"/> Durchführung des Seminars		

