

# INPUT TIL TEAM DANMARKS STØTTE- KONCEPT 2017-2020

Kvalitative tilbagemeldinger  
fra landstrænere og sportschefer

Rasmus K. Storm, Steffen Rask & Ulrik Holskov

Notat / November 2015



Idrættens  
**Analyseinstitut**

MIND THE CUSTOMER

**Titel**

Input til Team Danmarks støttekoncept 2017-2020. Kvalitative tilbagemeldinger fra landstrænere og sportschefer

**Forfattere**

Rasmus K. Storm, Steffen Rask og Ulrik Holskov

**Udarbejdet af**

Idrættens Analyseinstitut i samarbejde med MIND THE CUSTOMER

**Rekvirent**

Team Danmark

**Layout**

Idrættens Analyseinstitut

**Udgave**

1. udgave, København, november 2015

**Pris**

Rapporten kan downloades gratis i vidensbanken på [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

**ISBN**

978-87-93375-24-6

**Udgiver**

Idrættens Analyseinstitut  
Kanonbådsvej 4A  
DK-1437 København K  
T: +45 3266 1030  
E: [idan@idan.dk](mailto:idan@idan.dk)  
W: [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

Gengivelse af denne rapport er tilladt med tydelig kildehenvisning.

# INPUT TIL TEAM DANMARKS STØTTEKONCEPT 2017-2020

## Indhold

Baggrund og metode .....	5
Formål.....	5
Mellem styring og selvbestemmelse – et overordnet tema .....	5
Team Danmarks eksperter.....	8
Talenter.....	11
Ressourcefordeling .....	11
Trænere.....	15
Faciliteter .....	17
Job og uddannelse.....	19
Samarbejdspartnere .....	21
Den strukturelle relation mellem Team Danmark og forbundene .....	22
Alternativ finansiering .....	25

## Baggrund og metode

I perioden medio september til medio oktober er der gennemført fem fokusgruppeinterview, én i Aarhus og fire i København fordelt på 26 landstrænere/sportschefer. I tillæg hertil er der gennemført to telefoninterview samt indsamlet viden via et online spørgeskema, der er udsendt til de landstrænere/sportschefer, som ikke deltog i et fokusgruppe- eller telefoninterview. I alt er der indkommet svar fra 40 landstrænere/sportschefer. Den kvalitative dataindsamling giver mulighed for at komme i dybden med respondenternes forklaringer og komme bag om de ønsker, der måtte være til Team Danmarks rolle.

Rapporten er udarbejdet af Rasmus K. Storm og Steffen Rask fra Idrættens Analyseinstitut (Idan) samt Ulrik Holskov fra MIND THE CUSTOMER.

## Formål

Formålet med den kvalitative dataindsamling er at indhente input til ønsker for det nye støttekoncept 2017-2020.

I årets brugerundersøgelse skitseres en række områder, som optager landstrænerne/sportscheferne i deres relation til Team Danmark. I denne delrapport uddybes de forskellige områder, der særligt optager landstrænerne/sportscheferne, og det beskrives, hvordan denne gruppe ønsker, at der tages hånd om områderne i støttekonceptet 2017-2020.

## Mellem styring og selvbestemmelse – et overordnet tema

Team Danmarks arbejde opfattes generelt som kompetent og hensigtsmæssigt tilrettelagt af landstrænerne og sportscheferne. Men i forhold til potentielle forbedringsområder tegner der sig samtidig et billede af, at de på den ene side ønsker mere selvbestemmelse over støttemidlerne, mens Team Danmarks på den anden side ønsker styring og kontrol. Denne problemstilling er ligeledes grundlaget for modsætningen mellem specialforbundenes ønske om et bredere fokus på talenter og Team Danmarks større fokus på den etablerede elite, der kan vinde medaljer på kort sigt.

Kort sagt kommer dette generelle skisma frem i forskellige varianter, afhængigt af hvilke temaer der fokuseres på. De følgende resultater fra de kvalitative interview kan således i stor udstrækning tolkes som udtryk for et ønske fra landstrænerne og sportschefernes side om en lidt større grad af risikovillighed fra Team Danmarks side. Herunder et ønske om øget frihed og ansvar i specialforbundene i forhold til den styringsrelation, der eksisterer mellem specialforbundene og Team Danmark.

Operationelt set betyder det, at på spørgsmålet om, hvor mange af forslagene, der fremadrettet bør indgå i det kommende støttekoncept, skal svaret bestemmes ud fra, hvor balancen mellem styring og selvbestemmelse skal ligge.

På baggrund af de gennemførte interviews står det klart, at forbundene på tværs af støttekategori ønsker en øget grad af selvbestemmelse og flere individuelle tilpasninger i forhold

til det enkelte forbunds situation og behov. Ét svar på disse ønsker kunne være at Team Danmark i sit kommende støttekoncept implementerede en øget grad af *styret risikovillighed*, hvor støttekronerne på nogle områder bliver mindre bundne i forbundene.

Overordnet kan de kvalitative input sammenfattes i nedenstående indsatsområder:

- Team Danmarks eksperter
  - Involvering og engagement
  - Flaskehals i spidsbelastningstider
  - Konsulenter
  - Adgangen til eksperter
  - Særlige indsatsområder i forhold til eksperter
  
- Talenterne
  - Ressourcefordeling
  - Øremærkning af penge til talentudvikling – frem for enkelte talenter
  - Mere fokus på forbundenes talentarbejde, mindre fokus på det enkelte talents resultater
  - Talentprogram
  - Særlige indsatsområder i forhold til talenter
  
- Trænere
  - De udenlandske trænere
  - Særlige indsatsområder i forhold til trænere
  
- Faciliteter
  - Ønske om tæt tilknytning til universitetsmiljøerne
  - Nationalt Elitesportscenter
  - Ønske om faste faciliteter og forudsigelighed i adgangen til træningen
  - Særlige indsatsområder i forhold til faciliteter
  
- Job og uddannelse
  - Erhvervsuddannelserne er svære at kombinere med elitesport
  - Godt samarbejde med Aarhus Universitet og Syddansk Universitet
  - Særlige fokusområder
  
- Samarbejdspartnere
  - DIF
  - Øget samarbejde med universiteterne
  
- Den strukturelle relation imellem Team Danmark og forbundene
  - Fokusområder i det nuværende støttekoncept
  - Drift og udvikling
  - Støttekonceptets evalueringskriterier

- Midtvejs- og årsevaluering
- Alternativ finansiering

I de følgende afsnit uddybes de enkelte områder.

## Team Danmarks eksperter

### Involvering og engagement

I fokusgruppeinterviewene lægges der vægt på, at eksperterne løbende kommer med atleterne ud i træningsmiljøerne og i særdeleshed til konkurrencer for at forstå, hvordan atleterne udlever deres sport, og hvilke muligheder/problemstillinger der gør sig gældende i forbindelse med atleternes udøvelse af deres disciplin.

Eksperterne opleves ikke helt at være en del af atleternes sportslige hverdag, i det omfang det ønskes, ligesom eksperterne af flere opfattes mere reaktive end proaktive i deres indsats. Eksperterne opleves seriøse og dygtige, men der synes at være et potentiale, der ikke udfoldes i tilstrækkelig omfang. Flere fortæller, at de har oplevelsen af, at eksperterne kommer på besøg, mere end at de er en naturlig del af træningsmiljøet.

Når eksperterne kommer på besøg, er det typisk således, at de hører, hvad der måtte være af ønsker og behov og på bedste vis forsøger at imødekomme ønskerne ud fra, hvad der er muligt i forhold til rammer og budget. Det fungerer ganske fint, men de situationer, hvor der virkelig opleves en værditilførsel fra eksperterne, er, når det lykkes proaktivt at tilføje noget ekstra, der ikke nødvendigvis var efterspurgt, men som eksperterne kunne se ville give værdi. Erfaringen er, at det typisk sker, når eksperterne trækker på erfaringer fra udlandet eller har givet sig tiden til at se og forstå atleterne – både i deres hverdag og til konkurrencer.

Det forventes ikke, at eksperterne skal være større sportslige eksperter end landstrænerne, men det er ønsket, at man med inspiration udefra kan udfordre konventionerne og proaktivt bibringe ny inspiration.

Området for fysiologisk testning skiller sig positivt ud. Her er det oplevelsen, at atleterne kan lære rigtig meget af Team Danmark-eksperterne, der netop proaktivt giver viden og idéer til atleterne – viden som atleterne ikke nødvendigvis vidste, de havde brug for, men som viser sig at være gavnlige for deres udvikling.

Der er også et ønske og en forventning om en innovationsvillighed fra Team Danmarks eksperters side. Forbundene har en forventning om, at Team Danmark er foregangseksempel på implementering af nye innovative ideer og nytænkning. Det kan være succeser eller ej, men Team Danmark skal altid søge muligheden for at finde en fordel over for de andre nationer.

En sportschef ønsker:

” (...) Jeg kunne godt tænke mig, at vi var spydspidser på nye tiltag i Team Danmark (...) Jeg synes Team Danmark skulle være meget mere fremme i skoene og tage nogle chancer både med forskning inden for materiel, træningsmetoder og være meget mere opsøgende (...) og lede efter det, der gør os lidt bedre end de andre.”



Landstrænere og sportschefer efterspørger, at Team Danmarks eksperter sætter sig grundigt ind i de forskellige sportsgrene og ud fra observation og viden om, hvordan det foregår i udlandet, bliver i stand til at rådgive om og anbefale de forskellige atleter om, hvordan de kan styrke deres indsats og proaktivt inspirere.

### Flaskehals i spidsbelastningstider

Blandt flere af de interviewede spores der lidt frustration over, at Team Danmarks arbejdsrytme i en vis udstrækning følger rytmen i et almindeligt funktionærjob, hvor arbejdstider/-rammer ligger i faste skemaer. For landstrænerne/sportscheferne er jobbet i lige så høj grad en livsstil, hvor livet omkring sporten smelter sammen med fritiden.

I sin modsætning kan de to positioner godt virke som en anstødssten til frustration. Særligt omkring konkurrencer mv. opleves det problematisk, når der er brug for ekstra kræfter, og det ikke kan lade sig gøre – ligesom tiden efter stævner og rejser, hvor eksperterne har ydet støtte, kan betyde, at eksperterne ikke er tilgængelige som følge af afspadsring mv. Hertil skal det siges, at oplevelsen er, at de enkelte eksperter i vid udstrækning har den personlige dedikation, der skal til, og at det nok mere er en underliggende rammestruktur i Team Danmark, der synes at fordre en mere funktionærpræget tilgang.

### Konsulenter

Konsulenterne roses generelt for deres arbejde med forbundene, men der synes dog også at være en delikat balance imellem, hvorvidt konsulenterne opfattes som kontrollanter eller konsulenter. Tilbagemeldingerne fra de interviewede er, at der er stor forskel på hvor tæt et samarbejde de enkelte forbund har med deres konsulenter, hvor længe de har kendt hinanden, og hvor meget der kan "lade sig gøre". Forholdet imellem konsulent og forbund synes at være personafhængigt, og der opleves således lidt uklare retningslinjer for, hvad der er muligt på tværs af forbundene.

I den generelle evaluering er det dog samtidig fornemmelsen, at dette område generelt bliver styrket år for år.

En anden tilbagemelding går på, at hvis man skal få noget igennem i forhold til Team Danmark, er det bedre at benytte mere uformelle kommunikationsveje i stedet for de gængse lidt administrative ruter.

### Adgangen til eksperterne

Der er hos flere sportschefer og landstrænere en følelse af, at ekspertydelserne ikke udnyttes optimalt. Der ligger et paradoks i, at de højest rangerede atleter har fri adgang til eksperter, selvom de ofte bor i udlandet og ofte foretrækker egne, selvbetalte eksperter.

Omvendt slås de yngre ikke etablerede atleter med retten til brug af og adgang til eksperttydelser. Hvis ikke atleterne har adgang til eksperter i talentstadiet, knytter de bånd til andre eksperter. Dette område bliver uddybet i det følgende afsnit om talentarbejdet.

## Særlige indsatsområder i forhold til eksperter

Et konkret ønske til eksperterne går på en 'spidsbelastningskalender', da mange ifølge sportscheferne og landstrænerne oplever, at eksperterne ikke er tilgængelige op til konkurrencer, hvis de ligger i ferieperioder.

Eksperterne skal således være tilgængelige, når der er mest brug for dem, eksempelvis i sommerferieperioderne op til OL eller andre konkurrencer hvor der naturligt vil være spidsbelastninger, når mange forbund har brug for eksperternes hjælp.

En landstræner udtrykker at:

"(...) Vi er til stede 24/7, lørdag og søndag og aften. Og så forventer vi også, at de her eksperter også kan tage lørdag eftermiddag, hvis det er der, mødet kan ligge."

Et andet forslag er, at der oprettes en pulje til at dække udgifter til eksperter uden for Team Danmark. Det er vigtigt for forbundene, at det i sidste ende er de rette eksperter og den rette viden, der bringes i spil, og hvis det betyder, at der somme tider benyttes andre eksperter end dem Team Danmark råder over, må det være sådan. Puljen ville ligeledes kunne tages i brug, hvis der er behov for at benytte andre eksperter i tilfælde, hvor Team Danmarks eksperter er optagede eller lignende.

### Opmærksomhedspunkter:

- Uformelle strukturer – måske kan de formelle strukturer lære lidt af de uformelle strukturer således, at de mere bureaukratiske måder bliver fornyet, og de uformelle måder at gøre tingene på bliver de officielle
- Fleksible arbejdstider og rammer – mere synkrone arbejdsrytmer
- Fokus på hvor udenlandske forbund og organisationer får deres ekspertise og viden fra – lære af det og formidle kontakten og skabe forbindelsen til de bedste eksperter på de forskellige områder. Der er således blandt de interviewede et ønske om, at eksperterne styrker rollen som facilitatorer og også tænker på sig selv som eksperter i at formidle viden og i at skabe kontakter til og imellem relevante personer
- Lytte og være åbne over for de enkelte forbunds behov
- Midler til at købe eksperter udefra
- Ensretning af konsulenternes muligheder

# Talenter

## Ressourcefordeling

Landstrænerne og sportscheferne ønsker helt overordnet øget fleksibilitet med de ressourcer, som Team Danmark allokerer til de støttede forbund. Et område, der særligt skiller sig ud, og som optager landstrænerne/sportscheferne meget, er diskussionen om, hvornår der skal ydes støtte til atleterne.

Forbundene ønsker større indflydelse på, hvordan pengene fordeles imellem atleterne, herunder mulighed for at sætte støtten ind tidligere i atleternes udviklingsforløb. Fortællingen fra flere forbund er, at pengene fra Team Danmark i mange henseende ville gøre mere gavn, hvis fokus blev rettet mere på de atleter, der endnu ikke har etableret sig, frem for det ofte ensidige fokus på de allerede etablerede atleter, der ikke har samme behov.

I denne forbindelse er der flere ideer til det kommende støttekoncept:

### Øremærkning af penge til talentudvikling – frem for enkelte talenter

For det første handler det om at allokere ressourcer til talentudvikling i forbundene generelt frem for til bestemte atleter. Dermed får forbundene fleksibilitet til at bruge ressourcer ud fra deres vurdering af, hvordan der mest effektivt opnås de bedste resultater. Dette betyder også, at forbundene får mulighed for at støtte de atleter, de tror på, men som ikke nødvendigvis er indlemmet i Team Danmark-regi endnu.

Flere af de interviewede fortæller også, at det enkelte talent ofte er del af en gruppe, hvor det i mange situationer synes mere naturligt og gavnligt at støtte gruppen frem for den enkelte atlet. Selvom landstrænerne og sportscheferne roser det nye Team Danmark-talentprogram og filosofien bag, har det også sine indbyggede problemer.

I bund og grund er det tit forbundet med meget stor usikkerhed tidligt at udpege 'det rigtige talent', da andre potentielle talenter hurtigt kan overhale den udvalgte. Det er slet ikke sikkert, at vedkommende udvikler sig så godt som forventet, og det skaber en uhenigtsmæssig gruppedynamik, hvor nogle tidligere beslutninger kan komme til at virke uhenigtsmæssige.

Det nævnes her at:

" (...) Krudtet er spildt på de to eller den ene, man udpeger, hvis det er de otte andre, der egentlig udvikler sig mere. Det ville være nemmere at sige: Her er ti, og her skal der nok være én, der kommer ud (som medaljetager)."

Et praktisk forslag fra nogle af landstrænere/sportschefer er at oprette en talentpulje, hvorfra forbundene kan finansiere en integration af talenter på forskellige niveauer og alderstrin i eliteprogrammet.

Forslaget bygger især på en forståelse af, at det er svært at lave en ensrettet indsats, der skal passe på alle forbund, da der er stor forskel på både eliteatleter og talenter behov for økonomisk støtte i de forskellige sportsgrene. Derfor vil man med øget fleksibilitet kunne effektivisere midlerne ved at lave puljer i forbundene frem for at binde ressourcer til de enkelte atleter, som i nogle tilfælde ikke har brug for støtten eller ikke har brug for bestemte eksperttydelser, men samtidig ikke kan give det videre til andre atleter i forbundet.

En anden konsekvens af ikke at give de yngre atleter adgang til eksperterne er, at de knytter bånd til eksperter uden for Team Danmarks regi, hvilket kan gøre det svært for Team Danmark at etablere en tættere tilknytning til atleterne, når først de er blevet succesfulde, etablerede atleter. Dermed kan der gå støtte til spillere på atleter, som ikke har brug for den, mens talenterne kommer til at mangle netop denne støtte.

### Mere fokus på forbundenes talentarbejde, mindre fokus på det enkelte talents resultater

På talentområdet er der ønske om, at Team Danmark i højere grad måler på kvaliteten af de aktiviteter som forbundene leverer frem for så snævert et fokus på de enkelte talenter resultater. Ofte er et specifikt resultat til et stævne forbundet med en vis grad af held og tilfældighed i modsætning til det langstrakte talentarbejde.

En sportschef eksemplificerer:

” (...) Vi kan ikke være bekendt over for de yngre spillere, at hele vores talentarbejde de næste par år skal være afhængigt af, om dommeren dømmer en enkelt bold inde eller ude.”

” (...) Vi oplever det som om, at der er en ekstrem resultatorientering i vores Team Danmark-samarbejde. Det er selvfølgelig fair nok – vi skal jo måles på et eller andet, men det kunne være skægt, hvis vi også kunne blive målt på nogle af de kvalitetsaktiviteter, vi laver. Så vi kunne måles på kvaliteten af forbundets arbejde.”

### Talentprogram

Det nuværende talentprogram opleves af sportscheferne og landstrænerne som godt, men også som at det kan blive bedre. Generelt oplever de interviewede, at de får større udbytte af ressourcer til talenter, når pengene kommer direkte ind i forbundet til udviklingsprojekter, talentarbejde, og træningslejre med ældre atleter mv. frem for til seminarer for talenter på tværs af sportsgrene. Der ønskes således en integration opad i den enkelte sportsgren frem for at integrere blandt talenter på tværs af sportsgrene.

Der spores samtidig en vis utilfredshed med Team Danmarks kategorisering af talenter, der opleves for generel og ikke i tilstrækkelig grad tager hensyn til forskellen på idrætsgrenenes betingelser.

En landstræner siger f.eks.:

" (...) Det kan være svært at argumentere for, at en, der ikke har lavet resultater overhovedet, men hvor man bare kan se, at det her bliver stort, ikke skal have støtte."

En anden supplerer:

" (...) Vi bliver bedt om at udvælge dem, vi tror, er potentielle medaljetagere, og der bliver vi nødt til at vælge nogle, der er godt oppe i årene, for at de skal leve op til kravene, selvom vi hellere ville give nogle ydelser til nogle andre og yngre, men klart større talenter."

Et forslag er, at forbundene ud fra en talentpulje kan søge penge til at støtte talenter eller talentgrupper, som ikke umiddelbart kvalificerer sig til støtte ud fra de nuværende kategoriseringer. På den måde kan man individualisere støtten til de, der har brug for den, frem for at spille penge på at stille alle ekspertydelse til rådighed for atleter, der kun har gavn af nogle enkelte ydelser. På denne måde kunne man inddrage flere talenter i Team Danmark-regi, men ikke nødvendigvis med fuld adgang til alle ydelser.

En anden mulighed er at samarbejde med Danmarks Idrætsforbund (DIF) om det lag af atleter, der er tæt på at kunne blive støttet af Team Danmark, men ikke helt er der endnu.

En sportschef siger blandt andet:

" (...) Tanken med talentprogrammet er rigtig god. (...) Men jeg synes ikke, det har udviklet vores talenter godt nok. Og spørgsmålet er, om det er talentprogrammet eller noget andet, men inden for vores sport er det svært at udpege fire år i forvejen: Det er dig, der er talent."

En anden problematik, som sportscheferne/landstrænerne nævner, er, at mange sportsgrene har et meget smalt grundlag at vælge ud fra, da talentmassen og antallet af konkurrenceaktive atleter er lille i de mindre sportsgrene. Dette er gældende for mange sportsgrene, og derfor kunne det give mening med en form for idrættens transfersystem, hvor kampen om talenter kan samles i et centralt system, da mange sportsgrene kæmper om de samme atleter med gunstige fysiske forudsætninger. Dermed kan man ligeledes i højere grad styre atleter mod de sportsgrene, hvor har størst chance for succes. Et eksempel lyder:

"Det er oplagt, at hvis du en har en roer, som er for lille, men i god fysisk form, at lade ham cykle. Eller omvendt, hvis du har en cykelrytter, som er for stor til at cykle i virkeligheden, så vil han kunne lave medaljer i roning."

Dette ville især være muligt i et nationalt elitesportscenter, hvor sportsgrenene er samlet, og man let kan prøve talenterne af i andre sportsgrene.

### Særlige indsatsområder i forhold til talenter

Helt overordnet ønsker landstrænerne og sportschefer, at støtten i højere grad tilfalder talentgruppen frem for enkelte talenter, der ikke altid har brug for støtten eller har brug for anden individuel støtte. Dette kunne eksempelvis praktiseres gennem en talentpulje, der

også kan bruges til at støtte gode talentprogrammer i forbundene, ligesom man kan hjælpe de talenter, der falder uden for de nuværende støttekategorier.

## Trænere

Forbundene ser talentudvikling af trænere som et meget vigtigt punkt i det fremtidige støt-tekoncept, da mange mangler en strategi eller et formaliseret trænersystem. Derudover kunne Team Danmark hjælpe med at promovere trænerens arbejde og motivere trænere til at videreudanne sig ved at arbejde på at styrke mulighederne og anseelsen i og af træner-jobbet.

Trænergerningen skal være noget man kvalificerer sig til, og det skal ikke være for alle. F.eks. kunne man arbejde på nogle krav, der skal imødekommes, før man kan kalde sig træner. Team Danmark kunne med fordel se mod udlandet, ligesom man kunne evaluere på DIF's træneruddannelse og videreudvikle derfra. Eksempelvist er træneruddannelses-systemet i Sverige markant anderledes fra Danmark, hvor der i højere grad er tale om en uddannelse med status og et bredere uddannelsesområde.

Et forslag kunne være at arbejde på at kombinere træneruddannelsen med universitetsud-dannelser, så det faglige indhold og læringsmålene forenes med en universitetsuddannelse. Det ville ligeledes give et legitimitetsløft, at uddannelsen er knyttet til universiteterne som en form for leder- eller coachuddannelse, der kan sikre status og anseelse for trænerud-dannelsen. Uddannelsen kunne på denne måde sammenlignes med Forsvarets lederud-dannelser, der giver kvalifikationer, der kan udnyttes ud over Forsvarets arbejdsområde.

I den forbindelse foreslås det ligeledes at kigge mod fitness- eller coaching-sektoren for samarbejdsmuligheder, da trænerens muligheder for jobs efterfølgende er meget snævre, ligesom trænergerningen generelt på tværs af de fleste sportsgrene i Team Danmark ikke er højt lønnet.

Fremadrettet er der ligeledes et ønske om at holde fast i trænerudviklingen med seminarer og netværksgrupper, som med succes styres af Team Danmark.

### De udenlandske trænere

I de tilfælde hvor man ansætter udenlandske trænere, er der et ønske om hjælp fra Team Danmark til en form for startprogram, der kan hjælpe udenlandske trænere i gang i Dan-mark. Dette er eksempelvis med lån til hus og indskud, da det kan være svært for udlæn-dinge at låne til indskud eller huskøb i Danmark. Der kunne trækkes på erfaringer fra er-hvervsbrancher, hvor udenlandsk arbejdskraft hjælpes i gang med forskellige former for støtte i form af indskud til lejlighed eller at få stillet lejlighed til rådighed i en startperiode. Tilbagemeldingerne fra fokusgruppeinterviewene er, at trænere i udlandet ofte præsen-teres for disse muligheder, hvilket potentielt set kan være et problem for Danmark i kampen om de bedste trænere.

### Særlige indsatsområder i forhold til trænere

I relation til trænergerningen er det helt store fokusområde at sikre trænerhvervet og træ-neruddannelsen øget legitimitet og flere muligheder, da trænergerningen ellers er for usik-

kert et erhverv og for smal en uddannelse til, at mange er villige til at satse på det. Det betyder, at frafaldet er stort.

I denne forbindelse er det relevant at kigge mod udlandet og forsøge at kombinere træneruddannelsen med universitetsuddannelse eller uddannelse på andre uddannelsescentre.



## Faciliteter

### Ønske om tæt tilknytning til universitetsmiljøerne

Det kommer tydeligt frem i fokusgrupperne, at de forskellige forbund bliver inspireret af interaktionen hinanden imellem. De aktive miljøer i Brøndby, Odense og Aarhus opleves alle at danne rammerne om gode sportsmiljøer og roses for dynamikken, der skabes ved at placere forskellige forbund under samme tag. Miljøerne i Aarhus og Odense fremhæves især for deres tætte tilknytning til universitetsmiljøet, der giver en ekstra dimension, når atleterne nemt kan bevæge sig imellem sport og studier, ligesom forskningsmiljøerne og atleterne nyder stor gavn af den fysiske tætte beliggenhed.

### Nationalt Elitesportscenter

I den ideelle verden er der ønske om et nationalt elitesportscenter, hvor synergien imellem de forskellige forbund udnyttes i størst mulig omfang. Der er dog både for og imod. På den mere kritiske side handler det om, at der ønskes en fortsat udøvelse af elitesport i flere landsdele med Købehavn, Odense og Aarhus som kraftcentre, og at en samling ét sted vil få store konsekvenser for de landsdele, hvor det nationale elitesportscenter ikke kommer til at ligge. På plussiden så vil den fysiske kontakt mellem de bedste atleter og specialister kunne skabe synergieffekter, der potentielt set vil kunne løfte udbyttet yderligere.

Der kunne eventuelt være tale om flere centre omkring universiteterne, som det er tilfældet på Sektion for Idræt i Aarhus, hvor fællesskabet, vidensdelingen og miljøet mellem de forskellige forbund vurderes meget positivt.

Det er vurderingen, at et elitesportscenter skal ligge i forbindelse med uddannelsesinstitutionerne, da mange atleter har deres daglige gang i områderne, der indeholder både viden og udviklingspotentiale.

### Ønske om faste faciliteter og forudsigelighed i træningen

I første omgang er det mere det nære – træningen i dagligdagen – der har målgruppens fokus. Et vigtigt område for forbundene er at have adgang til fast træning i faste faciliteter, så der er mulighed for at stille testudstyr mv. op og specialindrette sig i forhold til atleternes ønsker og behov.

Flere af forbundene – særligt de mindre – fortæller, at de ikke altid råder over egne faciliteter, men må dele haller mv. med offentligheden og/eller andre sportsudøvere, hvilket kan besværliggøre træningen og skabe usikkerhed i forhold til træning. Der er generelt stor tilfredshed med Team Danmarks indsats, men som et indsatsområde ønsker man, at Team Danmark vil gå i dialog med de enkelte forbund om, hvad der er muligt/ikke muligt, og hvordan de enkelte forbund bedst muligt støttes inden for de økonomiske rammer. I nogle tilfælde handler det også om dialog med kommunen mv., og her ønsker forbundene, at de kan trække på hjælp fra Team Danmark.

På et andet mere jordnært plan, er der stor tilfredshed blandt landstrænere og sportschefer over, at der er indgået en aftale med fitness dk, der giver atleterne en stor fleksibilitet i for-

hold til træning, da det nærmeste træningscenter ubesværet kan vælges. Aftalen viser, hvordan geografiske udfordringer kan imødegås ved at Team Danmark laver samarbejdsaftaler med landsdækkende lokale virksomheder.

### Særlige indsatsområder i forhold til faciliteter

Det er en klar opfattelse blandt landstrænere/sportschefer, at faciliteter skal placeres i nærheden af atleter og universiteterne, hvilket især kommenteres i forbindelse med det meget omtalte nationale elitesportscenter. Hvis dette ikke er muligt er det vigtigt med samarbejdspartnere, der kan sikre adgang for atleterne tæt på deres bopæl.

Derudover ønsker forbundene sig så meget eksklusivitet som muligt i adgangen til faciliteterne.

## Job og uddannelse

Generelt fremgår af de gennemførte interview, at der er stor tilfredshed med Team Danmarks indsats på job-/uddannelsesområdet. Særligt i forhold til mulighederne for at forlænge gymnasieuddannelsen til fire år samt de mange gode tilbud, der knytter sig til e-læring. Det samme gælder muligheden for ekstra SU-klip, der har stor betydning for atleternes mulighed for at dyrke deres sport. Som en parentes skal det dog bemærkes, at enkelte nævner, at flere amerikanske universiteter er kritiske over for, at atleterne har benyttet fire og ikke tre år til uddannelsen – og på den baggrund fravælger atleterne. Her er der brug for en særlig indsats, så de udenlandske uddannelsesinstitutioner kan få indsigt i de danske ordninger.

### Erhvervsuddannelserne er svære at kombinere med elitesport

Kombinationen af elitesport og erhvervsuddannelser synes problematisk, da en læreplads af gode grunde ikke er så fleksible som de boglige fag. Der er ønske om, at Team Danmark gennemtænker mulighederne for at imødekomme eventuelle vanskeligheder og styrker dialogen med håndværksvirksomheder og de håndværksfaglige skoler med henblik på fleksible løsninger, der muliggør, at atleterne kan udøve deres sport. Det nævnes i den sammenhæng, at det ud fra et brandingperspektiv kan være en fordel for håndværkssektoren, at de bliver tilknyttet til Team Danmark.

### Godt samarbejde med Aarhus Universitet og Syddansk Universitet

Der er stor tilfredshed med samarbejdet med Aarhus Universitet og Syddansk Universitet, som er dygtige til at integrere atleterne i undervisningsforløb, samtidig med at atleterne kan passe deres sportslige forpligtelser.

De interviewede nævner, at der har været lidt samarbejdsvanskeligheder med Københavns Universitet. Her er det vigtigt, at Team Danmark arbejder på at styrke dialogen og samarbejdet med henblik på at forbedre muligheder og fleksibilitet for atleterne i Københavns Kommune.

I forbindelse med samarbejdet med universiteterne bliver der udtalt en vis problematik i forhold til konsekvenserne af fremdriftsreformen, som eksempelvis betyder, at studerende ikke kan udskyde fag. Hvis fagene ikke udbydes online eller lignende, er det svært for atleter på højt niveau at gennemføre uddannelser ved siden af deres sport.

### Særlige fokusområder

- Udbygget samarbejde med uddannelsesstederne med henblik på fleksibilitet i uddannelserne for atleter
- Fokus på at forbedre samarbejdet med private virksomheder og erhvervsfaglige uddannelser med henblik på at skabe lærepladser for atleterne
- Udslusningsforløb til tidligere atleter

- Koordineret indsats med virksomhederne for at få atleterne i arbejde
- Ordning om forlængede uddannelsesforløb på de faglige uddannelser – gode muligheder der her blot skal fortsættes/styrkes
- Man kunne godt med forbillede i f.eks. Tyskland se mod militæret, hvor atleter ansættes i stillinger, der muliggør en samtidig sportslig karriere

## Samarbejdspartnere

I forbindelse med fokusgruppeinterviewene er der blevet diskuteret flere forskellige samarbejdsmuligheder for Team Danmark, som kunne styrke forbundenes arbejde og træning og effektivisere arbejdsgangene.

### Danmarks Idrætsforbund

Flere sportschefer/landstrænere giver udtryk for, at de ønsker et mere sammenhængende atletforløb, og at en mulighed kunne være et mere forpligtende samarbejde med DIF. Her kunne atleter i laget lige under Team Danmark-niveau få støtte. Ved at mindske opdelingen mellem atlet og eliteatlet ville atleterne bedre kunne fortsætte med deres sport, uafhængigt af om forbundet er Team Danmark-støttet eller mister sin støtte. På samme vis ville de unge fremadstormende atleter, der endnu ikke er Team Danmark-støttet, blive taget hånd om som en slags 'Team Danmark-atlet-light' i DIF-regi.

På denne måde ville et ønske fra sportscheferne om at give atleterne en smag af elitesport tidligt i karrieren nemmere kunne efterkommes. Holdningen er, at med en mere glidende overgang fra talent til eliteatlet – fra DIF til Team Danmark – ville det give et større overblik over talentmassen samtidig med at det ville være lettere at give/ fratage støtten, når DIF samler op/forbereder på niveauet lige under Team Danmark.

### Øget samarbejde med universiteterne

Sportscheferne/landstrænerne ønsker helt generelt et øget samarbejde med universiteterne, da de ser muligheder for, at de kan få glæde af den nye forskning, der foregår der. Det er dog vigtigt, at samarbejdet ikke alene bliver på universiteternes præmisser, hvilket ofte sker, hvis samarbejdet finansieres af universiteterne. Der er ønske om, at Team Danmark indgår i samarbejder, hvor der økonomisk spædes til, så der kan laves forskning på de involverede forbunds præmisser.

Ved at øge samarbejdet med universiteterne får forbundene glæde af specialiserede kompetencer inden for specifikke områder, der kan udnyttes, evt. i samarbejde med Team Danmarks egne mere generelle idrætseksperter. På denne måde vil ekspertteamet udvides og adgangen til ny forskning flyttes ind i Team Danmark-regi, ligesom både ekspertydelserne generelt og de fysiske tests kunne tilrettes mere specifikt i forhold til de enkelte sportsgrenes behov. Et forslag går på at tilbyde deltidsstillinger til forskere på universiteterne, så de kan bruge en del af tiden på at forske specifikt i Team Danmarks og forbundenes interesser.

## Den strukturelle relation mellem Team Danmark og forbundene

### Fokusområder i det nuværende støttekoncept

Som skitseret indledningsvis ligger der en generel modsætning mellem specialforbundenes ønske om mere selvbestemmelse over støttemidlerne og Team Danmarks ønske om styring og kontrol af specialforbundene. Denne problematik kommer også til udtryk i forbundenes opfattelse af det nuværende støttekoncept, hvor holdningen er, at der er forskel på, hvor vigtige de forskellige Team Danmark-definerede fokusområder er for de enkelte forbund. I nogle situationer kan enkelte fokusområder forekomme lidt generelle og ikke altid lige relevante for alle forbund, da Team Danmarks målsætninger ikke nødvendigvis afspejler forbundets egne målsætninger.

De interviewede ønsker i stedet en dialog med Team Danmark om, hvilke fokusområder der er særligt relevante for det enkelte forbund. Forbundene er generelt bevidste om egne muligheder og udfordringer og ønsker større selvbestemmelse på, hvad der skal være fokus. I det fremtidige støttekoncept er der således et ønske om, at de enkelte forbund individuelt kan tilpasse deres fokusområder – stadigvæk ud fra en overordnet ramme udstukket af Team Danmark.

I stedet for en kortsigtet masterplan kunne Team Danmark som mulighed kortlægge forbundenes behov og lave koordinerede projekter på tværs af forbund med samme fokusområder. På denne måde kunne Team Danmark hjælpe forbund med samme problemstillinger, frem for at forudbestemme fokusområder som alle forbund skal arbejde med.

Generelt er det et ønske fra landstrænerne og sportschefernes side om ikke at blive sat ned i en skabelon dikteret af Team Danmark. De ønsker, at der laves en plan på baggrund af det enkelte forbunds specifikke udfordringer og muligheder.

### Drift og udvikling

Et andet område, der optager forbundene, er, hvordan de fremadrettede udviklingsplaner og den dertilhørende økonomi fastlægges i samarbejdet med Team Danmark. Flere af de lidt mindre forbunds landstrænere og sportschefer argumenterer for en opdeling imellem drift og udvikling.

Tanken er, at de enkelte forbund har en række faste aktiviteter, der kan anskues som en slags drift, fordi det ligger fast og ikke ændrer sig så meget år for år. Hertil er der så også udviklingsprojekter, der har en anden status, fordi det er forbundet med mere usikkerhed og har en lidt kortere horisont. Tanken er, at der afsættes et fast beløb til drift i flere år frem, der kan sikre stabilitet, ro og drift i forbundet. Udviklingsdelen er så den mere kreative pulje, hvor det er muligt at handle lidt hurtigere og søsætte nye projekter i takt med, at nye idéer og viden opstår.

En sportschef siger:

”Jeg tror på en opdeling i drift og udvikling. Udvikling kræver en særskilt beskrivelse, da udvikling opstår på gulvet og ikke kan forudsiges og skrives ind i masterplanen et år i forvejen.”

Dette forslag bygger især på en opfattelse af, at de gode ideer kommer på træningsbanerne og derfor ikke altid kan forudses og skrives ind i en masterplan på forhånd. Til gengæld kan man søge om projektilskud til disse nye ideer, som kan evalueres og støttes eller skrottes.

På denne måde kunne man i forbundene også arbejde med mere langsigtede planer på f.eks. fem år frem for de kortere 1-2-årige masterplaner, man har i dag, hvis Team Danmark ville forpligte sig til at dække driftsomkostningerne i et forbund i en længere periode. Samtidig ville man ikke være tvunget til at ”opfinde et udviklingsprojekt” alene for at dække drift-omkostninger.

Ressourcerne skal således ikke fordeles i en fast pakke til de enkelte forbund, men deles op i driftsmidler og udviklingsmidler, hvor driftsmidlerne er mere faste, mens der i højere grad kan skæres eller øges i udviklingsmidlerne på en fleksibel måde i forhold til præstationer og i takt med at nye initiativer og idéer opstår.

En landstræner udtrykker det således:

” (...) Det er svært at se langt frem i tiden, med hvad vi har behov for af støtte til projekter – hvad det er der er vigtigst for os om halvandet år. Og omvendt er det svært, når vi får en god ide og gerne vil rykke på det med det samme, for så bliver det forhalet, og så oplever jeg, at det tit dør og løber ud i sandet. Begge dele er rigtig ærgerlige.”

Ligeledes kan det i det nuværende set-up være vanskeligt for de projektstøttede forbund at dedikere sig til udviklingsprojekter, hvis der er usikkerhed om, hvorvidt der også er støtte næste år. Det opleves således vigtigt, at driften er sikret længere frem, så man har ro til at udvikle og tør sætte udviklingsprojekter i søen.

### Støttekonceptets evalueringskriterier

Flere forbund giver udtryk for, at de ønsker en nytænkning af Team Danmarks interne pointsystem, da konkurrencen for at få point i EM, VM eller OL ikke er ens over alle idrætsgrene. Dermed bliver systemet skævt, når nogle sportsgrene har langt sværere ved at score point og dermed i sidste ende får sværere ved at opnå støtte.

Der er i denne forbindelse flere faktorer, der spiller ind:

For det første har ikke alle sportsgrene EM og VM – i hvert fald ikke i samme form. Dermed har Team Danmark i disse sportsgrene kun en verdensrangliste at gå ud fra, når forbundenes præstationer skal evalueres.

For det andet er det en generalisering når man kategoriserer atleterne, at kalde top-8 for verdensklasse på tværs af sportsgrene, da dette i høj grad varierer mellem sportsgrene, ligesom det i endnu højere grad bliver udtalt i kategorierne under "Verdensklasse".

"(...) Se på hold-VM i speedway. Bare du tænder motoren er du verdensklasseatlet, fordi så er du i top-8 i verden."

Dermed er oplevelsen blandt flere af de interviewede, at der skabes en skæv evalueringsform, hvis forbundene i princippet konkurrerer om støtte. Det foreslås, at der derfor i stedet udvikles et sammenligningsgrundlag på tværs af samme forbund i andre lande i stedet for en sammenligning på tværs af Team Danmark-forbund. På denne måde ville man i højere grad kunne analysere forbundets succes på sportens egne vilkår frem for i konkurrence med andre sportsgrene med andre konkurrenceorganiseringer.

Faren ved det nuværende system er, at forbund med meget få chancer for medaljer i kraft af hård international konkurrence og få medaljemuligheder kan være helt afhængige af en enkelt atlet eller et enkelt holds præstationer til en enkelt konkurrence.

### Midtvejs- og årsevaluering

I forhold til evalueringsprocedurerne er det opfattelsen blandt sportschefer og landstrænere, at der ikke er langt mellem midtvejs- og årsevalueringen, og derfor bliver det som oftest en gentagelse af hinanden. Derfor foreslås det at fjerne i hvert fald den skriftlige midtvejs-evaluering og eventuelt blot afholde en mundtlig evaluering i denne forbindelse.

Budgetdelen indeholder ifølge sportscheferne mange lavpraktiske problemer, man let kunne effektivisere, da der er meget dobbeltarbejde i, at Team Danmark og mange forbund kører to forskellige systemer. En dialog omkring budgetprocedurerne kunne, ud over at effektivisere, i højere grad synliggøre, hvordan og hvor pengene bruges i forbundene.



## Alternativ finansiering

I forbindelse med de gennemførte interview blev det diskuteret, hvordan forbundene og Team Danmark i fællesskab kan skaffe nye midler ud over de, der allerede flyder fra offentlige kilder – blandt andet idéen om at benytte crowd-funding til at skaffe penge til forbundene.

Det skinner igennem, at langt størstedelen af forbundene ikke er tilstrækkelig gearede til at tænke i kommercielle baner for at skaffe finansiering. Forbundene oplever, at de ikke har så meget overskud, tid eller kompetence til at gøre det selv. Omvendt er der også lidt betæneligheder ved at gøre det sammen med Team Danmark.

Det handler om, at Team Danmark repræsenterer mange forskellige forbund – og dermed også varetager interessen for andre forbund, som potentielt ligger i konkurrence med hinanden om sponsorarter og donationer. Det er en situation, ingen ønsker, da ønsket at se alle de andre forbund som medspillere.

Det er også oplevelsen at Team Danmark med Sport One forsøgte sig med noget lidt tilsvarende uden det store held. Forbundene fortæller, at det i det hele taget ikke har oplevet meget gavn af Sport One. Endelig er der en bekymring for, at Team Danmark fjerner fokus på det, som de er bedst til, og at det kunne betyde, at der ville være færre timer til kernekompetencen.

Når det er sagt, er forbundene dog også bevidste om, at der ligger et stort potentiale i at udnytte kommunikation og medieeksponering til at skabe opmærksomhed og vinde sponsorer, og at det er et område, som forbundene med fordel kan styrke. Ligeledes er der en bevidsthed om, at der også ligger et potentiale i at skaffe midler fra private virksomheder og fonde, men mange af forbundene har lidt berøringsangst over for selv at tage fat på dette område.