



Resultater og konklusioner

Maja Pilgaard

Cecilie Rohde Andersen

Maj 2024



Foto: FreshSplash/Getty Images

# EVALUERING AF SAMARBEJDE OM TALENTUDVIKLING I BALLERUP KOMMUNE

# FORMÅL MED EVALUERINGEN

Ballerup Kommune har af Team Danmark fået til opgave at evaluere det eksisterende samarbejde på tværs af interessenter (foreninger/klubber, uddannelsesinstitutioner, specialforbund) og Ballerup Kommune.

## Formål

- Evalueringen skal samle op på, hvordan det eksisterende samarbejde bliver opfattet blandt forskellige interessenter.
- Evalueringen afdækker desuden eventuelle input til fremadrettede justeringer.



Foto: Getty Images/miodrag ignjatovic

# DATAINDSAMLING

## 13 informanter i alt:

- Enkeltinterview med elitekoordinator
- Enkeltinterview med formand i Eliterådet og Team Ballerup
- Enkeltinterview med Team Danmark-repræsentant
- Enkeltinterview med koordinator på uddannelsesinstitution
- Enkeltinterview med de prioriterede idrætter
- Fokusgruppeinterview med specialforbund for prioriterede idrætter
- Enkeltinterview med eliteidrætskonsulent

## Aftalen indeholder følgende prioriterede idrætter:

- Skydning
- Fodbold
- Svømning
- Cykling
- Basketball (udviklingsidræt som er lokalt prioriteret)



Foto: Getty Images/ Jacob Ammentorp Lund

# DET GODE SAMARBEJDE – en analytisk ramme

I hvilket omfang oplever de forskellige informanter mening, vilje og evne i samarbejdet – internt i Ballerup Kommune og i samarbejde med Team Danmark?

Mening

Hvorfor talentudvikling? Hvorfor samarbejde mellem Team Danmark og Ballerup Kommune?

Vilje

Opfattelse af engagement fra forskellige aktører? Tilgange til samarbejde og interesse for at lykkes med fælles mål?

Evne

I hvilket omfang lykkes Ballerup Kommune i arbejdet med indsatsområderne? Har Ballerup Kommune et setup, der fordrer arbejdet med talentudvikling?



# SÆRLIGE FOKUSOMRÅDER I SAMARBEJDSAFTALE MELLEM BALLERUP KOMMUNE OG TEAM DANMARK 2020-2024:

## Særlige indsatsområder og udviklingsprojekter:

Fortsat udvikling af samarbejdsrelationer (foreninger, folkeskole, ungdomsuddannelse) - vidensdeling på tværs

Vidensdeling og –formidling – sikre at viden på tværs af foreningerne deles systematisk

Uddannelse herunder uddannelse for sportslige ledere i foreningerne, uddannelse af trænere - målsætning for trænere om diplomtrænerudd. eller niveau 2 i ATK 2.0

Organisationsudvikling og implementering – klubudvikling og løbende opfølgning i forhold til implementering

Dual career – forbindelse mellem uddannelse og idræt + overgang til senioralderen

Dokumentation (tage temperaturen hos atleter, trænere, ledere og forældre) – f.eks. evaluering af morgentræning, træning i klubberne, medlemsundersøgelser, idrætsklasserne

# SÆRLIGE FOKUSOMRÅDER – STATUS (I)

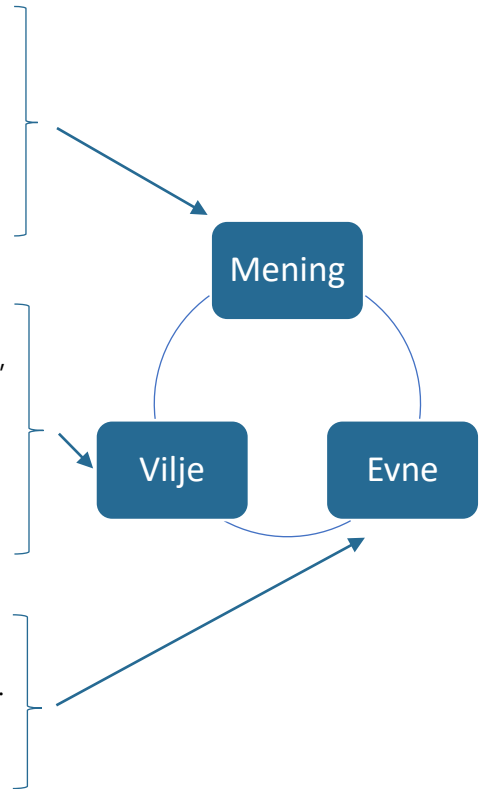
Særlige indsatsområder og udviklingsprojekter:	Status baseret på samlet interviewmateriale:
Forsat udvikling af samarbejdsrelationer (foreninger, folkeskole, ungdomsuddannelse) - vidensdeling på tværs	Evalueringen viser, at der delvist mangler et formaliseret samarbejde på tværs - særligt i forhold til ungdomsuddannelse. Ligeledes kan samarbejdsrelationerne mellem foreningerne og Hedegårdsskolen forbedres – særligt i forbindelse med morgentræningen.
Vidensdeling og –formidling – sikre at viden på tværs af foreningerne deles systematisk	Den samlede evaluering viser, at der generelt synes at være manglende eller begrænset vidensdeling på tværs af foreningerne. Enkelte foreninger udtrykker ønsker om tilbagevendende kvartalsmøder.
Uddannelse herunder uddannelse for sportslige ledere i foreningerne, uddannelse af trænere - målsætning for trænere om diplomtrænerudd. eller niveau 2 i ATK 2.0	Ifølge informanter bliver anvendelse af diplomtræneruddannelse og ATK 2.0 godt understøttet og implementeret på tværs af klubber.

## SÆRLIGE FOKUSOMRÅDER – STATUS (II)

Særlige indsatsområder og udviklingsprojekter:	Status baseret på samlet interviewmateriale:
Organisationsudvikling og implementering – klubudvikling og løbende opfølgning i forhold til implementering	Evalueringen viser, at der er forskel på tværs af klubber ift. organisationsudvikling og implementering. Klubber med flere ressourcer og mere overskud er i højere grad på forkant med strategi- og klubudvikling, mens det kan være udfordrende for andre klubber at leve op til krav om klubudviklingsforløb.
Dual career – forbindelse mellem uddannelse og idræt + overgang til senioralderen	Der er et begrænset fokus på dual career, eftersom der ikke er formaliseret samarbejde med uddannelsesinstitutioner efter folkeskoleniveau. Dog ses der en stor vilje til at skabe denne forbindelse mellem uddannelse af eliteatleter.
Dokumentation (tage temperaturen hos atleter, trænere, ledere og forældre) – f.eks. evaluering af morgentræning, træningen i klubberne, medlemsundersøgelser, idrætsklasserne	Opfølgning på atlethers oplevelser af skole- og træningsmiljø på folkeskoleniveau.  Manglende opfølgning på øvrige områder, herunder atleter på ungdomsuddannelser samt monitorering af antal atleter og deres vej i dual career.

# CENTRALE TEMAER, SOM FREMGÅR AF ANALYSEN

- Klubber anser især økonomisk støtte direkte til klubberne som central meningsgivende fordel ved et Team Danmark-samarbejde.
- Mange parter i samarbejdet anser generelt Team Danmark-koncepter som meningsfulde, idet de giver et fagligt løft til talentudviklingsarbejdet.
- Flere parter efterspørger – eller opfatter ikke – at Ballerup Kommune har en fælles vision og et overordnet 'hvorfor', som begrundelse for at have et formaliseret samarbejde om talentudvikling.
- Både klubber, forbund og Team Danmark anerkender den indsats, som bliver gjort kommunalt i forhold til at kommunikere og servicere klubberne enkeltvis. Alle parter peger dog på udfordringen i, at der ikke er afsat midler til en fuldtidsstilling.
- Klubber efterspørger et større kommunalt ejerskab af en fælles retning, herunder engagement i arbejdet med sponsorer og netværk gennem proaktiv drift af Team Ballerup.
- En række engagerede klubber, som udviser stor vilje og interesse for at lykkes, og som efterspørger en fælles retning og indsats i arbejdet med unge talenter gennem dual career.
- Behov for øget sammenhæng mellem folkeskole, ungdomsuddannelse og videreuddannelse, herunder fælles morgentræningstilbud i forhold til atleternes muligheder lokalt i Ballerup Kommune.
- Styrket fundament af talenter i satsningsidrætter.

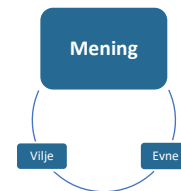






## **OPLEVET MENING MED SAMARBEJDET**

# OPLEVET MENING MED SAMARBEJDET OM TALENTUDVIKLING



## Økonomisk støtte bliver anset som den største fordel

I Ballerup Kommuner nævner satsningsidrætterne direkte økonomisk støtte som én af de centrale, mærkbare fordele ved, at kommunen er Team Danmark-samarbejdskommune. Det er interessant, fordi økonomi ikke som sådan har været et centralt italesat element, når Idan har talt med satsningsidrætter i to andre kommuner med Team Danmark-samarbejde. Det tyder på, at man i Ballerup Kommune har valgt en model, hvor økonomien går meget direkte til klubberne og er omdrejningspunktet for samarbejdet snarere end de strukturelle elementer, som handler om fælles morgentræningstilbud, samarbejde med folkeskole og ungdomsuddannelse om atleternes trivsel og vilkår.

## Stor opbakning til koncepter fra Team Danmark – men implementering foregår enkeltvis i klubberne

Den direkte vej mellem kommune og klubberne enkeltvis går igen, når klubberne omtaler arbejdet med morgentræning og konceptmateriale fra Team Danmark, som de i øvrigt finder meget meningsfuldt og brugbart i arbejdet med atleterne. Men hvor andre kommuner implementerer koncepterne som materiale, atleterne modtager undervisning i gennem skole og ungdomsuddannelse, virker det i Ballerup Kommune til, at materialet bliver gennemgået med atleter ude i de enkelte klubber – måske fordi der pt. ikke er et formelt samarbejde med en ungdomsuddannelse.

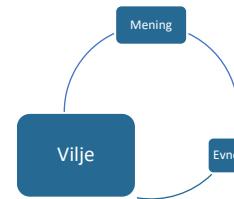
## Flertal af informanter efterspørger en overordnet, fælles vision

Denne decentrale tilgang til talentudviklingsarbejdet kan være årsag til, at flere informanter faktisk savner en overordnet fælles retning og vision i arbejdet med talentudvikling. Klubberne har hver deres mission og interesse, men de efterspørger en fælles retning, som driver talentudviklingsarbejdet på et mere overordnet plan, og som på tværs af klubber definerer det meget centrale 'hvorfor' i arbejdet med talentudvikling i Ballerup Kommune.



## OPLEVET VILJE I SAMARBEJDET

# OPLEVET VILJE I SAMARBEJDET OM TALENTUDVIKLING



## Stor kommunal indsats – men behov for en fuldtids koordinatorstilling

Både klubber og Team Danmark oplever en kommune, som er meget støttende, som gerne servicerer, svarer på mails og generelt bakker op, når klubberne henvender sig. Klubberne oplever dog også, at arbejdsbyrden er meget omfattende, og at der aktuelt er et efterslæb af arbejde i forhold til at sikre et grundlæggende fundament for talentudviklingsarbejdet i kommunen.

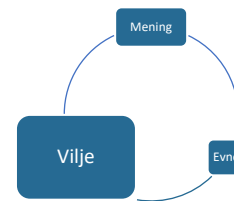
Team Danmark udtrykker dertil et meget tydeligt krav om en fuldtids koordinatorstilling, som de anser for nødvendigt for at kunne håndtere de forholdsvist komplekse opgaver, der trods alt ligger i arbejdet med at sikre grundelementer som morgentræning, skole- og ungdomsuddannelses tilbud samt at sikre udvikling af klubber, samarbejder og visioner på området.

## Stor interesse for at lykkes med talentudvikling i klubberne – men behov for forventningsafstemning

Fra klubbernes side finder man stor interesse og vilje for at lykkes med talentudviklingsarbejdet i Ballerup Kommune, og flere af klubberne udtrykker også interesse for at agere i et større fællesskab, hvor de kan sparre med hinanden på tværs af idrætter i udviklingsarbejdet. Dog med en vis erkendelse af, at de fleste klubber trods alt bygger på frivillig arbejdskraft med respekt for tidsforbrug.

Aktuelt er klubberne inden for satsningsidrætterne ret forskellige steder rent organisatorisk, og mens nogle klubber er meget udviklingsparate og hilser talentudviklingsarbejdet velkomment, har andre klubber behov for mere moderate krav til det organisatoriske udviklingsarbejde. Her bliver der behov for en meget tydelig forventningsafstemning mellem klub, kommune og Team Danmark i forhold til at vurdere, hvad der som minimum skal arbejdes med på kort og længere sigt, samt hvad der er realistisk for klubberne at gå ombord i.

# OPLEVET VILJE I SAMARBEJDET OM TALENTUDVIKLING



## Efterspørgsel på mere synlige specialforbund

Et par informanter efterspørger også, at forbundene spiller en mere central rolle og er mere synlige lokalt i en Team Danmark-samarbejdskommune i forhold til at understøtte klubbernes arbejde med organisationsudvikling, træner- og talentudvikling i den pågældende satsningsidræt.

## Vilje til etablering af ungdomsuddannelse

Et nærliggende gymnasium udtrykker stor interesse for et formelt samarbejde om talentklasser. Informanten påpeger nogle lovgivningsmæssige udfordringer i forhold til optag af elever, men der er grundlag for at afsøge muligheder for at få en ordning til at lykkes, hvor der også bliver indtænkt muligheder for morgentræning. Aktuelt er der desuden stor vilje til at lave individuelle aftaler i forhold til atleter.

Et samarbejde kræver også en indsats fra kommune og klubber i forhold til at gøre det lokale gymnasievalg attraktivt for den enkelte elev og familie. Aktuelt søger mange atleter til et gymnasium på Frederiksberg, som koster ekstra tid og logistik i hverdagen.

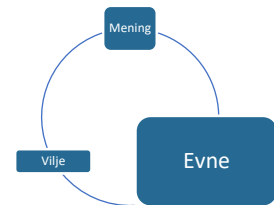
## Behov for kommunalt engagement i netværks- og sponsorarbejdet

Flere klubber efterspørger et større engagement fra kommunen i forhold til en synlig og aktiv indsats med Team Ballerup og arbejdet med pleje netværk og sponsorer. Igen italesætter klubberne det som om, at arbejdet er fragmenteret og ikke styret af en overordnet fælles retning, som gør det enkelt for klubberne at 'tappe ind' i. Her bliver helt konkrete tiltag som fysiske rammer og arrangementer nævnt. Bl.a. efterspørges en synlig identitet i faciliteterne, som afspejler talent- og elitearbejde i kommunen.



## OPLEVET EVNE I SAMARBEJDET

# OPLEVET EVNE I SAMARBEJDET MED TALENTUDVIKLING



## Behov for styrket fundament

For at lykkes med talentudvikling i Ballerup Kommune i samarbejde med Team Danmark, er der grundlæggende behov for et styrket fundament (organisatorisk og sportsligt) både overordnet på kommuneniveau og i de enkelte klubber.

## Kan nyt, fuldt fokus sikre de grundlæggende elementer i samarbejdet?

Overordnet bliver aktuelt i kommunen arbejdet med de helt grundlæggende elementer, som ligger i et Team Danmark samarbejde, nemlig fokus på etablering af morgentræning og etablering af mulighed for dual career lige fra folkeskole til videreuddannelse. Kommunen har arbejdet med vekslende kadence de senere år, men har aktuelt fuldt fokus på området.

## Fokus på faciliteter, stærke klubber og styrket talentmasse

For de enkelte klubbers vedkommende er indtrykket, at de står meget forskelligt. Nogle klubber er stærke organisatorisk og i det sportslige potentiale, men oplever mangel på faciliteter. Omvendt har andre klubber helt unikke positioner gennem unikke faciliteter og fysiske rammer, men er mere udfordret organisatorisk, på trænersiden eller på talentsiden. For virkelig at stå stærkt på talentudvikling bliver det interessant at følge, hvorvidt det lykkes satsningsidrætterne at stå stærkt på alle tre områder i de kommende år.

I forhold til morgentræning på folkeskoleniveau efterspørger klubberne en større dialog med skolen i relation til den enkelte atlets udvikling og behov.

# INFORMANTERNES VURDERING AF ELEMENTER I SAMARBEJDET:

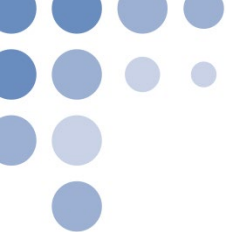
	1	x	2	
Manglende overblik	1	7	2	Godt overblik
Manglende opbakning	0	3	7	God opbakning
For lidt/meget styring	0	2	8	God styring
Utilstrækkelig kommunikation	0	1	9	God kommunikation
Uklare mål	1	3	6	Klare mål
Modstand	0	2	8	Ingen modstand
Samarbejdsvanskeligheder	0	2	8	Gode samarbejdsrelationer
Urealistiske mål	0	5	5	Realistiske mål
Kompleksitet	2	4	4	Enkelthed





# FREMADRETTEDE OVERVEJELSER OM TALENTUDVIKLINGSSAMARBEJDET I BALLERUP KOMMUNE

- Fremadrettet bliver det meget afgørende at få styr på de grundlæggende elementer så som en elitekoordinator dedikeret til arbejdet med talentudviklingssetuppet, morgentræning og ungdomsuddannelse.
- Dertil efterspørger flere klubber en genetablering af tværgående netværk og sparring (kvartalsmøder).
- Fra aktører i Ballerup Kommune lyder også et ønske om at sikre forbundenes engagement i de lokale klubber, som bliver en del af et samarbejde, når kommunen indgår en aftale med Team Danmark – særligt i forhold til udvikling af trænere.
- Både specialforbund og klubber efterspørger øget synlighed fra Ballerup Kommune – både i den overordnede vision om talentudvikling og i arbejdet med erhvervsklubben Team Ballerup. Der bliver efterspurgt synlige identitetsmarkører af Ballerup Kommune som talent- og elitekommune.
- Informanterne vurderer samlet set, at der er et godt afsæt for selve samarbejdet om talentudvikling i kommunen: Der er god opbakning, god styring og god kommunikation, gode samarbejdsrelationer og næsten ingen oplevelse af modstand på tværs af de involverede aktører i samarbejdet. Men der mangler et godt overblik og nogle klare fælles mål og en fælles retning.
- Aktuelt har klubberne meget fokus på den økonomi, som bliver direkte allokeret, og som de bruger på eksempelvis aflønning af trænere, herunder morgentræning ude i de enkelte klubber. Det klare fokus på økonomi kan være et symptom på den manglende vision og retning, som evalueringen har tydeliggjort. Uden klar vision og ejerskab af samarbejdet bliver det hurtigt det økonomiske aspekt, som træder frem hos de involverede parter, og begge dele er vigtigt for et fungerende samarbejde. Spørgsmålet udledt af evalueringen er nu, om der både er økonomi til fortsat direkte klubstøtte samtidig med udvikling af fællesrettede indsatser, som synes nødvendigt for at sikre et stærkt, sammenhængende talentudviklingsarbejde i Ballerup Kommune. Under alle omstændigheder vil det være hensigtsmæssigt at arbejde på bæredygtig økonomi i de enkelte klubber, så de hver især er økonomisk rustet til at varetage arbejdet med talentudvikling – selv uden økonomisk støtte fra Team Danmark Elitekommunesamarbejdet.



## **Evaluering af samarbejde om talentudvikling i Ballerup Kommune**

Forfattere: Maja Pilgaard og Cecilie Rohde Andersen

Udgivet: Maj 2024

Rekvirent: Ballerup Kommune

Udgiver: Idrættens Analyseinstitut

ISBN: 978-87-94468-19-0 (pdf)

Idrættens Analyseinstitut

Frederiksgade 78B, 2. sal

DK-8000 Aarhus C