

Evaluering af elitekommunesamarbejdet i Ballerup Kommune

SportHouse

Maj 2016

Indholdsfortegnelse

.....	
Indledning.....	3
Metode	3
Ballerup Kommune som Eliteidrætskommune.....	4
Samarbejde med uddannelsesinstitutioner.....	4
Tilbud til klubber.....	4
Opsummering på Elitekommunesamarbejdet 2013-16	5
Hvad er lykket godt?.....	5
Hvad er lykket mindre godt?	5
Perspektivering af Elitekommunesamarbejdet i Ballerup Kommune og anbefalinger til det videre arbejde ...	5
Uddannelser	5
Organisationsudvikling - Professionalisering – fra forening til forretning	6
Samarbejdsrelationer	6
Det væsentligste udbytte som satsningsidræt i kommunen	8
Klubudvikling	9
Udviklingsområder 2013-16	10
VærdiHUSET	12
Træneruddannelse/efteruddannelse	14
Implementering af Aldersrelateret Trænings Koncept.....	17
Faciliteter.....	19
Adgang og anvendelse af supportfunktioner	21
Deltagelse i samarbejde med uddannelsesinstitutioner	23
Forslag til forbedringer generelt og fastholdelse af nuværende elementer	24

Indledning

I forbindelse med at Ballerup Kommune skal forhandle ny Team Danmark i 2016 har **SportHouse** besøgt de 6 klubber, der indgår i elitekommunesamarbejder for få deres input til, hvordan de har oplevet at være satsningsidræt hhv. udviklingsidræt (BMS) i perioden 2013-16 samt hvilke overvejelser, som de har gjort sig omkring forbedringer, der kan indgå i en ny Team Danmark aftale.

Følgende klubber har deltaget i evalueringen:

- BSF (kvindefodbold) (licensklub for både senior og ungdom + klubudviklingslicens)
- TRITON (svømning) (Certificeret som talentudviklingsklub)
- Ballerup Atletik Klub (Talentcenter under DAF)
- BMS (basketball)
- Ballerup Skytteforening (Talentudviklingscenter under Dansk Skytteunion)
- DBC (banecykling) (Kraftcenter under DCU)

Klubberne er interviewet med udgangspunkt i spørgeguiden fra Team Danmark suppleret med yderligere spørgsmål.

Ved aftalens indgåelse var der enighed om, at Ballerup Bordtennisklub havde potentiale som satsningsidrætsgren.

Fra tidligt i forløbet viste det sig, at forudsætningerne ændrede sig for foreningen, primært i forhold til de ledelsesmæssige ressourcer, der var nødvendige for fortsat, systematisk udvikling af talent- og elitearbejdet.

Ballerup Kommune og Ballerup Bordtennisklub blev derfor på det grundlag enige om, at samarbejdet omkring eliteindsatsen ophørte, men med mulighed for at genoptage det, måtte forudsætningerne ændre sig.

Tilsvarende valgte Ballerup Kommune at nedtone samarbejdet med DCR Ballerup og Ballerup Taekwondoklub som udviklingsidrætsgrene.

Samarbejdet med BMS Basket er i samme periode blevet opprioriteret, idet foreningen er inde i en meget positiv sportslig, ledelsesmæssig og organisatorisk udvikling.

Metode

I perioden 21. marts – 7. april 2016 er klubberne blevet interviewet med udgangspunkt i spørgeguide fra Team Danmark suppleret med yderligere spørgsmål formuleret i samarbejde med Ballerup Kommune og **SportHouse**. Interviewene har foregået som et fysisk møde, hvor deltagerne på forhånd har fået fremsendt spørgeguiden.

De interviewede personer har de fleste steder været Ballerup Kommunes kontaktpersoner. Enkelte klubber har på mødet suppleret sig med yderligere en person. Det drejer sig om BSF, BAK, TRITON, Ballerup Skytteforening og DBC. Det betyder, at de udsagn, der er kommet frem ikke nødvendigvis repræsenterer hele klubben, men er et udtryk for deltagerens personlige holdning, vurdering og indsigt.

Efterfølgende har alle interviewede modtaget den renskrevne spørgeguide. Her har de haft mulighed for at supplere og justere. Det har enkelte klubber benyttet sig af.

Ballerup Kommune som Eliteidrætskommune

Ballerup Kommune indgik i 2009 et samarbejde med Team Danmark om at være Eliteidrætskommune. Det betyder, at kommunen vælger at fokusere på talentudviklingen for aldersgruppen 13-18 år – i tæt samarbejde med eliteidrættens hovedorganisation, Team Danmark og satsningsklubberne, som ligger i kommunen.

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Ballerup Kommune har en idrætsskole nemlig, Hedegårdsskolen med generelle idrætsklasser for 0. - 6. klasse og idrætsspecifikke idrætsklasser fra 7. - 9. klasse. Her tilbydes idrætslever to gange morgentræning, fysioterapi hver anden uge, kurser med idrætsteori, fleksibilitet i afleveringer af opgaver, tilpassede skemaer samt en idrætskoordinator tilknyttet uddannelsesinstitutionen, der tager sig af de unge og de udfordringer de møder i deres liv med sport og uddannelse. Hedegårdsskolen har for alle klassetrin, hvad der svarer til fire egentlige idrætstimer.

Tilbud til klubber

Som satsningsidræt i Ballerup Kommune skal klubben gennemgå et klubudviklingsforløb. Derudover har klubberne mulighed for at deltage i andre uddannelses tilbud. Ballerup Kommune tilbyder blandt andet Team Danmark kurser i sportsernæring og forebyggelse af sportsskader samt VærdiHUSET.

Dertil finansierer Ballerup Kommune helt og fuldt uddannelse af elite- og talenttrænere i satsnings og udviklingsforeningerne op til og med Diplomtrænerniveau ligesom Ballerup Kommune finansierer uddannelse af Sportschefer. Det er en forventning, at trænerne har et højt, fagligt niveau som et vigtigt element i opbygningen af de bedste rammevilkår for atleternes udvikling.

Til at understøtte klubbernes talent- og elitemiljøer er etableret Team Ballerup. Team Ballerup er en forening af virksomheder i Ballerup Kommune. der har eksisteret i mere end 15 år.

Foreningens formål er

”at yde støtte til udvikling af talenter og eliteidræt i Ballerup Kommune og herigennem profilere kommunen som et godt sted at udvikle sit idrætstalent”.¹

Team Ballerup arbejder løbende med at udvikle et nært samarbejde mellem erhvervsliv, Ballerup Kommune og de lokale idrætsforeninger for at skabe de bedste forudsætninger for at opnå sportslige resultater på højeste nationale og internationale niveau.

Team Ballerup yder for eksempel støtte til træningslejre, træneransættelser og anskaffelse af det nødvendige udstyr.

¹ <http://teamballerup.dk/om-team-ballerup/>

Opsummering på Elitekommunesamarbejdet 2013-16

Hvad er lykkes godt?

- De foreninger der har samarbejde med Hedegårdsskolen er godt tilfredse. Skolen er dedikeret til opgaven og synlige i forhold til foreningerne. Der er en god dialog.
- Samarbejdet med Team Ballerup – Foreningerne er selvfølgelig glade for den økonomiske opbakning der er fra Team Ballerup. Det er med til at understøtte talent- og elitearbejdet i foreningerne. Team Ballerups besøg på atleternes hjemmebane fremhæves som et meget positivt tiltag.
- Det sportslige niveau er højnet, træningskulturen er styrket bl.a. som følge af en intensivering af kompetenceudviklingen hos trænerne. Det er sket via krav fra Ballerup Kommune, via krav fra en række forbund og i erkendelse af, at det er en nødvendighed, hvis man skal kunne følge med. Klubberne er blevet skarpere på, hvad de vil med deres talent- og elitearbejde. Klubberne træner efter principperne i ATK.
- Generel tilfredshed med faciliteterne, nye er kommet til: flere kunststofbaner, nye indendørs 10m og 15m skydebaner, fælles styrkerumsfaciliteter.
- Øget adgang til faciliteter – mere træningstid.
- Videndeling klubberne imellem er styrket via fællesmøder.
- Det organisatoriske niveau i klubberne er styrket gennem klubudvikling.

Hvad er lykkes mindre godt?

- Der er ikke etableret lokale tilbud i forhold til ungdomsuddannelserne
- 1 ud af 6 klubber har en flerårig talent- og elitestrategi med handlingsplan
- Brugen og adgangen til supportfunktioner – behov for indsats omkring sportsmedicinsk behandling, fysisk træning og sportspsykologisk træning – skal integreres i den sportslige strategi
- Halvdelen af klubberne har taget VærdiHUSET til sig og arbejder systematisk med værdierne.
- Træningsmængde: I tre idrætter skal træningsmængden øges i puberteten og post-puberten jf. anbefalinger i forbundenes ATK.
- Klubber tager for få selvstændige initiativer til samarbejde på tværs af foreningerne.

Perspektivering af Elitekommunesamarbejdet i Ballerup Kommune og anbefalinger til det videre arbejde

Uddannelser

- **Idrætsklasser:** Endnu tættere samarbejde med Hedegårdsskolen og klubberne. De klubber der ikke er med, skal være en del af samarbejdet med Hedegårdsskolen. Evt. sammen (foreninger og Hedegårdsskolen) evaluere en gang årligt. Foreningerne skal være endnu bedre til at synliggøre ordningen.

- **Ungdomsuddannelser:** Etablering af lokale tilbud både på de håndværksmæssige uddannelser og på de boglige uddannelser
- **Studievejleder:** Hver forening udpeger en ”studievejleder”, som dækker både folkeskole og ungdomsuddannelser. Det kan styrke kendskabet og styrke samarbejdet yderligere.

Organisationsudvikling - Professionalisering – fra forening til forretning

- **Styrkelse af det ledelsesmæssige niveau:** Behov for flere ansatte på det administrative niveau, således at det frivillige segment får bedre arbejdsvilkår og mulighed for at møde samarbejdspartnere på fleksible tidspunkter. Det skal også være med til at sikre at klubbens motor bliver endnu mere velfungerende. Klubben er arbejdsgiver for en stribe medarbejdere. Det kræver andre ressourcer end at lede frivillige.
- **Styrkelse af det organisatoriske niveau:** Alle klubber skal have en udviklingsplan (overordnet strategi) med et 3 årigt perspektiv og en talent- og elitestrategi incl. handlingsplan og budget med et 5 årigt sigte. Herudover bør der min. hvert 3 år gennemføres en Mønsterklubanalyse®. Den overordnede strategi (udviklingsplan) og den sportslige strategi gør, at der ikke kun er fokus på dagen i morgen, men det lange seje træk. Det vil sikre, at der tænkes i helheder dvs. ikke kun dele af klubben samtidig med, at det sikre fokus på processen og dermed fjerne noget af fokus på de kortsigtede resultatmål. Mønsterklubanalysen® sikrer, at det ledelsesmæssige i klubben er skarpe og bliver tvunget til at forholde til, hvordan det ser ud i klubben. Der er ingen tvivl om, at jo mere systematisk dette arbejde bliver gjort, jo bedre resultater vil der blive opnået både ledelsesmæssigt og sportsligt. Det vil også være med til at lette overgangen, når nye trænere, bestyrelsesmedlemmer m.v. kommer ind i klubben, da der er noget at arbejde videre med. Strategierne kan også benyttes i rekrutteringsfasen, så de nye ved, hvad de går ind til.
- **Generering af større økonomi:** Der skal genereres mere økonomi til finansiering af talent- og elitearbejdet dels til at støtte atleterne, dels til at styrke den sportslige organisation fx via ansættelse af trænere på mere tid, tilknytning af lønnet sportschef.
- **Trænerudvikling:** Fortsat krav og støtte til træneruddannelse.
- **Værdihuset:** Sikre at alle klubber arbejder struktureret med VærdiHuset – det skal være klubbernes fundament for arbejdet med talent- og eliteområdet. Erfaringsveksle på tværs af klubber omkring arbejdet med VærdiHuset.

Samarbejdsrelationer

Det tværgående foreningssamarbejde skal prioriteres i en ny Team Danmark aftale. Dels fordi der ligger ”stordriftsfordele”, dels fordi at der på tværs af foreningerne ligger så meget viden. Hvis denne viden mere systematisk bliver delt, kan der skabes synergi. For at det skal lykkes er det vigtigt at få afstemt krav og forventninger til hinanden samt have en klar ansvars- og kompetencefordeling både foreningerne imellem og i forhold til Ballerup Kommune. Start med 2-3 oplagte områder – og få nogle erfaringer. Det kan både på det organisatorisk (fælles ansættelser, medlems- og økonomisystem, strukturering af de frivillige (via Nemvagt), uddannelse, generering af økonomi) og på det sportslige plan (fx supportfunktioner - fysisk træner, mental træning og screening, brug af eksperter).

- **Etablering af trænerfagligt netværk:** Trænernetværket bør være drevet af trænerne selv, som på årsbasis kunne mødes 6-8 gange, hvor relevante problemstillinger drøftes. Det kunne være diverse tests, spillersamtaler, fysisk træning, mental træning, træningsplanlægning, den svære samtale, forældrekontakt, tage på studieture sammen, invitere spændende folk til at holde oplæg, sammenhæng mellem skole, fritid og idræt m.v. Det er afgørende, at man som deltager i det trænerfaglige netværk committer sig og er indstillet på at prioritere det.
- **Fælles basistræning:** Alle klubber skal i den nye Team Danmark have basistræning to gange om ugen. Det skal foregå på tværs af idrætterne. Det vil sikre en rimelig økonomi og for en del atleter vil det betyde, at træningsmængden vil kunne øges. Hvis basistræning skal indføres fast, vil der være behov for grundige argumenter omkring hvorfor basistræning er vigtig. Den generelle opfattelse er, at det er den idrætsspecifikke træning, der virker. Etablering af tværgående testordninger af atleterne. Det skal være et værktøj til at støtte træneren i hverdagen.
- **Samarbejde mellem forbund, kommune og klub:** Sikre at forbundene har endnu større indsigt i, hvad der foregår i den enkelte klub både sportsligt og organisatorisk. Afklare hvem der har ansvar og kompetence for de enkelte opgaver. Sikre at de personer, der indgår i samarbejdet har de rette kompetencer. I de idrætter, der er talentcenter, kraftcenter skal det sikres, at klubben samtidig geares, således at der ikke kun er fokus på centrene.

Det væsentligste udbytte som satsningsidræt i kommunen

Klubberne blev bedt om at komme med deres bud på, hvad det væsentligste de har fået ud af at være satsningsidræt, har været. Disse ting er samlet i en række temaer og listet i uprioriteret rækkefølge:

Økonomi

- Økonomisk støtte fra Team Ballerup.

Sportslige

- Fokus på klubbens elitearbejde.
- Kraftcenter, Talentcenter.
- ATK certificeret, implementeret.
- Markant højnet trænerfagligt niveau
- Adgang til eksperter.
- Støtteapparatet om atleterne.
- Styrket træningskulturen.
- Sportslige niveau er højnet.

Samarbejde

- Tættere samarbejde med kommunen.
- Tættere samarbejde mellem klub, forbund og kommune.
- Videndeling med de andre klubber.

Branding

- Fokus på idrætsgrenen fra kommunens side. Været med til at synliggøre sporten.

Kultur

- Mere bevidste om vores klubkultur.

Faciliteter

- Etablering af nye faciliteter fx styrketræning og flere kunstgræsbaner, nye indendørs 10m og 15m skydebaner
- Øget træningstid.

Organisatorisk

- Opmærksom på struktureret tilgang til udvikling af klubben.
- Bedre organisatorisk forståelse – hvad skal der til organisatorisk.
- Intensivering af træneruddannelse.
- Blevet skarpere på hvad vi vil med klubben og hvordan klubledelsen agerer.
- Organisationen er blevet bedre gearet til at arbejde med talentudvikling.

Klubudvikling

Ballerup har helt tilbage fra 2009 arbejdet med klubudvikling. Det er løbende blevet fulgt op. I nedenstående skema fremgår det, hvad klubberne har været igennem, hvornår:

Tabel 1 Klubudvikling i Ballerup Kommune

	Mønsterklub-analyse®	Udviklingsplan	Breddepolitik og -strategi	Talent- og elitepolitik /strategi	Kommunikations-politik og -strategi	Bestyrelsen som et team
BSF	2016	2016				
TRITON	2009 2016	2016	2016	2016	2013	2013
Ballerup Atletik	2013 2016	2013 2016				
BMS	2009 2016	2016				
Ballerup Skytteforening	2016	2016				
DBC	2009 2016	2016				
Ballerup Bordtennis	2009 2014					

Klubberne har med jævne mellemrum været igennem den såkaldte Mønsterklubanalyse®, som har fokus på god ledelse. Der er tale om en grundig analyse, som kommer rundt i alle hjørner. Både første og anden gang sammenlignes klubbernes analyser med andre klubber rundt om i Danmark. 2. gang benchmarkes med den første analyse i egen klub. Klubberne modtager anbefalinger til mulige indsatsområder. I forbindelse med 2. analyse er suppleret med en udviklingsplan (overordnet strategi) med et 3-årigt sigte. Herudover har der i perioden været individuelle forløb i nogle af klubberne (atletik og svømning). Flere klubber (skydning, svømning, fodbold, basketball og atletik) har også på eget initiativ sat arbejde omkring organisationsudvikling i gang.

Udviklingsområder 2013-16

Klubberne er blevet bedt om at tage stilling til inden for, hvilke af de 7 udvalgte områder (organisation, træneruddannelse elitepolitik, økonomi, strategier, personale og faciliteter) som de har haft fokus på i perioden 2013-16:

Tabel 2 Udviklingsområder 2013-16

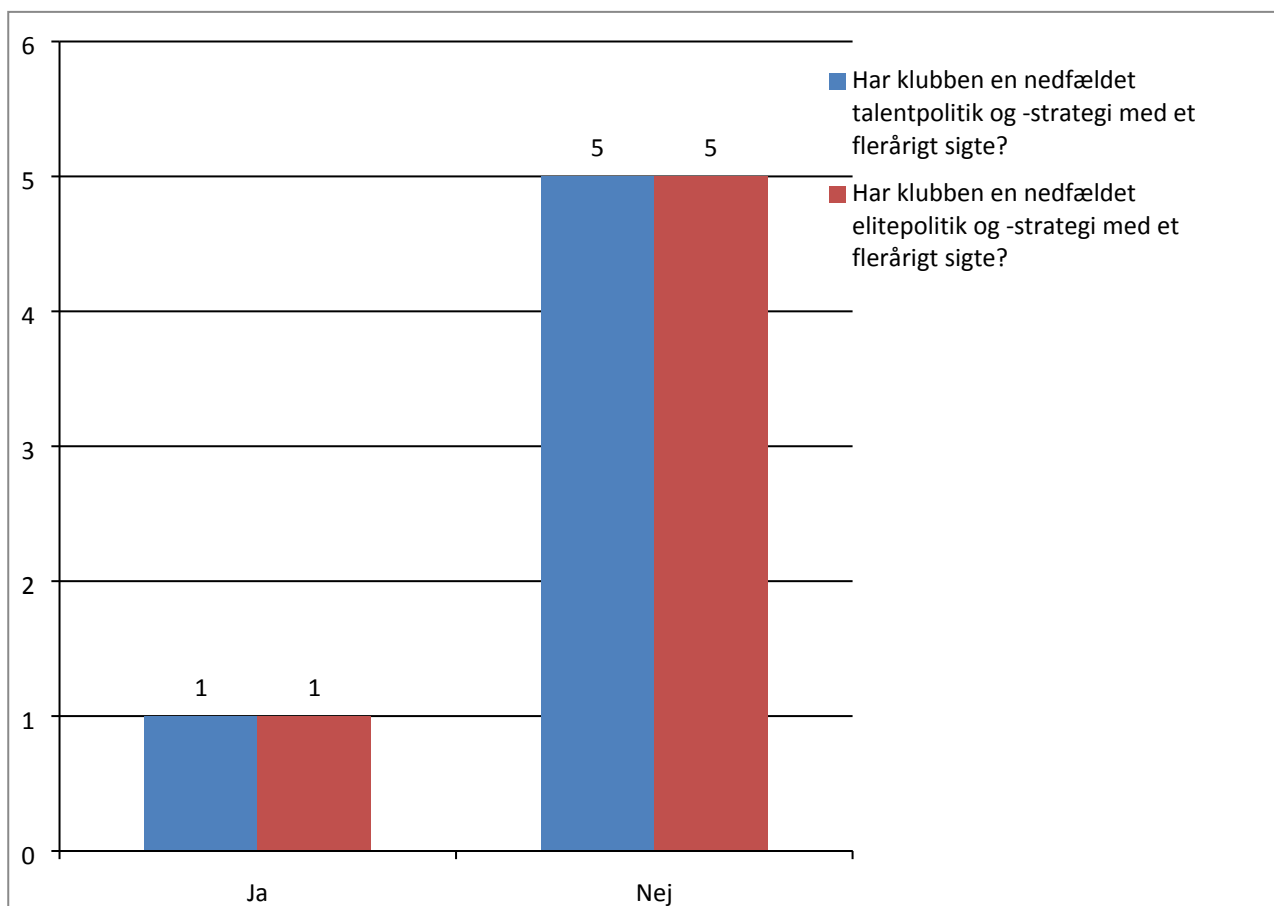
	Organisation	Træner-uddannelse	Elitepolitik	Økonomi	Strategier	Personale	Faciliteter
BSF	x	x	x	x	x	x	x
TRITON	x	x	x	x	x	x	x
Ballerup Atletik		x	x		x	x	
BMS	x		x	x	x	x	x
Ballerup Skytteforening	x	x	(x)	x			x
DBC		x	x			x	
I alt	4	5	6	4	4	5	4

Som det fremgår af tabel 2, er det formulering af elitepolitik, træneruddannelse og personale, som klubberne har haft mest fokus på fra 2013-16. Herudover har 4 ud af 6 klubber haft fokus på de øvrige 4 områder.

Klubberne er i gang med at professionalisere sig både sportsligt og organisatorisk. Det har bevirket øget fokus på at skærpe kompetencerne i trænerstaben og ansættelser på det administrative område. Fx har cykling ansat en administrativ medarbejder på deltid. Basketball, svømning har overvejelse om tilsvarende tiltag. Det er nødvendigt for at understøtte de frivillige. For at fastholde de frivillige skal der være styr på motorrummet. Det kan en administrativ medarbejder være med til at understøtte.

Som et led i ansøgninger til Team Ballerup er klubberne blevet skarpere, dels i formulering af mål/indsatsområder, dels i forhold til, hvem er talenterne, hvem er eliten. Det er bl.a. sket i forhold til formulering af en elitepolitik.

Figur 1 Fakta om klubben



Kun 1 (svømning) ud af 6 klubber har en flerårig talent- og elitestrategi. Typisk har klubberne udarbejdet en politik + fokuspunkter, som de arbejder med. Nogle gang har det haft karakter af et projekt. Ofte er det fokuspunkter, der søges støtte til i forbindelse med ansøgningen til Team Ballerup.

I den forbindelse er der behov for at supplere politikkerne med flerårige strategier og handlingsplaner, som viser vejen til målet. Det er kun svømning, som i perioden har haft en flerårig strategi med handlingsplaner. I 2016 har svømmeklubben formuleret en ny sportslig strategi frem til og med 2020. Flerårige strategier vil også flugte godt med klubbernes udviklingsplaner, således af de sportslige strategier vil være med til at understøtte realiseringen af udviklingsplanen. Det giver samtidig mulighed for at udarbejde flerårige budgetter, som kan sikre implementeringen.

Det anbefales, at alle klubberne har en udviklingsplan med et 3 årigt perspektiv og en talent- og elitestrategi med et 5 årigt sigte. Herudover bør der min. hvert 3 år gennemføres en Mønsterklubanalyse[®]. Den overordnede strategi (udviklingsplan) og den sportslige strategi gør, at der ikke kun er fokus på dagen i morgen, men det lange seje træk. Det vil sikre, at der tænkes i helheder dvs. ikke kun dele af klubben samtidig med, at det sikre fokus på processen og dermed fjerne noget af fokus på de kortsigtede resultatmål. Mønsterklubanalysen[®] sikrer, at det ledelsesmæssige i klubben er skarpe og bliver tvunget til at forholde til, hvordan det ser ud i klubben. Der er ingen tvivl om, at jo mere systematisk dette arbejde

bliver gjort, jo bedre resultater vil der blive opnået både ledelsesmæssigt og sportsligt. Det vil også være med til at lette overgangen, når nye trænere, bestyrelsesmedlemmer m.v. kommer ind i klubben, da der er noget at arbejde videre med. Strategierne kan også benyttes i rekrutteringsfasen, så de nye ved, hvad de går ind til.

VærdiHUSET

DIF og Team Danmark har i fællesskab udviklet VærdiHUSET. I materialet hedde det bl.a. "Værdisættet udgør en ramme for dansk talentudvikling og skal være "ledestjerne" for udviklingen af talenter i Danmark til højeste internationale seniorniveau. Det rummer de værdier, som alle aktører indenfor talentudvikling sætter højt og vil arbejde for".²

De fem værdier er:

Helhed – fokus på talenternes samlede miljø

Udvikling – fokus på færdigheder med det langsigtede mål for øje

Samarbejde – med talenterne i centrum og involvering af nøglepersoner!

Engagement – træneren er afgørende for talenternes udvikling og fastholdelse!

Trivsel - glæde til træning og evne til at håndtere modgang!

I interviewene med klubberne er der spurgt ind til, om de har kendskab til VærdiHUSET og om de arbejder med de fem områder, uanset om de har kendskab til VærdiHUSET eller ej. Alle klubber svarede bekræftende i forhold til kendskabet. Det skulle også gerne være tilfældet, da der har været afholdt en workshop omkring VærdiHUSET.

Tre (skydning, svømning og fodbold (fodboldklubben holdt oplæg i forbindelse med workshoppen om, hvordan de arbejdede med værdier i hverdagen) af klubberne har efterfølgende arbejdet videre med VærdiHUSET, mens de 3 resterende klubber ikke har gjort noget. Svømning fulgte op med yderligere en workshop, hvor de havde særligt fokus på værdien helhed. Skabe en fælles kultur i trænerstaben, da det er en blanding af trænere udefra og trænere, som er vokset op i kulturen. Skydning tog værdierne med hjem, hvor de nu danner fundamentet for talentarbejdet. Fodbold havde allerede et stærkt værdisæt, som de nu arbejder på at gøre endnu skarpere fx omkring forventning afstemning med trænere. Værdisnakken skal ind i rekrutteringssamtalen. En række trænere har haft for meget fokus på kortsigtede resultater i stedet for de langsigtede mål.

Det kunne være interessant at indsamle erfaringer fra arbejdet med værdierne og samle klubber for at gøre erfaringerne fra VærdiHUSET endnu mere håndgribelige, hvilket kunne være med til, at alle 6 klubber kommer til at arbejde mere systematisk med det.



² Værdisæt for talentudvikling i dansk idræt "TalentHUSET" af DIF og Team Danmark.

En del af klubberne har inden de kendte til VærdiHUSET arbejdet med en eller flere af værdierne.

Flere klubber arbejder med udvikling af samlede miljø (**helhed**) – her har det bl.a. handlet om at skabe et decideret talent- og elitemiljø, en træningskultur, hvor der bliver trænet nok med en tilstrækkelig kvalitet. Der bliver både trænet op og ned (med yngre og de ældre på tværs). Idrætsklasserne i forhold til uddannelser spiller også en væsentlig rolle. Samspillet mellem skole, atlet og klub medvirker til at forme den enkelte atlet. Hverdagen skal struktureres og balanceres for at få det hele til at gå op i en højere enhed.

Det sociale spiller også en væsentlig rolle i forhold til miljøet. Flere af klubberne gør en del ud af det sociale i form af fællesspisninger, tage af sted sammen og bakke hinanden op.

Udarbejdelse af flerårige talent- og elitestrategier med handlingsplaner, kan være med til at styrke denne del yderligere.

Værdien **udvikling** fylder meget. Det sker bl.a. gennem individuelle målsætninger, logbøger og samtaler. ATK er en væsentlig spiller i arbejdet med de langsigtede mål (processen) i stedet for kortsigtede resultatmål som ranglistepoint og point (sejre). Fokus har også været på mestring. Der er ingen tvivl om, at der blandt trænere og forældre skal rokkes ved kulturen, da perspektivet ofte er kortsigtet.

Nogle af de elementer, som klubberne arbejder med under værdien **samarbejde** er rollemodeller, træning med andre klubber inden for samme sport, fælles hold (fx BMS/Herlev i basket), samarbejde med forbund (talentcentre skydning, og atletik samt kraftcenter (cyklning), svømning som talentudviklingsklub, stangspring med KIF, atletik), morgentræning på tværs af aldersgrupper. Skydning inviterer trænere fra andre klubber til træneruddannelse.

Det er et område, der kunne være interessant at drøfte erfaringer på tværs af klubberne, da det nogle gange er svært at give sin "hemmeligheder" videre. Indførsel af intern mentorcoach ordning, kunne også være en mulighed, således at trænere gav hinanden feedback på træningen.

Det vil være oplagt at etablere et trænerfagligt netværk. Trænernetværket bør være drevet af trænere selv, som på årsbasis kunne mødes 6-8 gange, hvor relevante problemstillinger drøftes. Det kunne være diverse tests, spillersamtaler, fysisk træning, mental træning, træningsplanlægning, den svære samtale, forældrekontakt, tage på studieture sammen, invitere spændende folk til at holde oplæg, sammenhæng mellem skole, fritid og idræt m.v. Det er afgørende, at man som deltager i det trænerfaglige netværk committer sig og er indstillet på at prioritere det.

Engagement er tæt forbundet med helheden. Arbejdet med individuelle trænings- og udviklingsplaner er et væsentligt element i engagementet i forhold til atleten. De lærer at tage ansvar for egen læring både i forhold til skole, idræt og fritid. Samtaler er med til at holde dem på rette spor. Basketball arbejder med spillerudviklingsplaner, som værktøj. Andre gør det gennem samtaler. Der er i nogle af klubberne tæt forbindelse mellem klub og Hedegårdsskolen. Der er løbende dialog, hvor skolen også kommer på besøg i klubberne.

Igennem perioden har der været fokus på trænerudvikling. Kompetenceniveauet er hævet betydeligt blandt trænerne. Alle 6 klubber har 2 eller flere diplomtrænere tilknyttet. Herudover har flere klubber været igennem ATK forløb.

Både i forhold til udviklingssamtaler med trænere, samtaler med atleter og udviklingsplaner for atleter vil det være oplagt at erfaringsudveksle i forhold til brug af værktøjer. Der kunne udbydes diverse workshops, hvor værktøjer præsenteres med udgangspunkt i hverdagen. Det at kunne gennemføre en MUS-samtale eller spillerudviklingssamtale er et fag. Det kræver de rette kompetencer.

2-3 af klubberne har arbejdet eller arbejder med mental træning, som en del af værdien **trivsel**. Det har været i form af teamcoaching, sportscoaching, forløb op til et mesterskab (atletik) og mental parathed (skydning). For det meste har der været tale om kortere forløb og ikke som en integreret del af træningen, som fx fysisk træning. Der arbejdes meget med den daglige trivsel fx buddyordning, hvor de erfarne tager sig af de unge og sociale arrangementer (fx ugentlige fællesspisninger, tværgående sociale arrangementer for hele klubben - basketball). I skydning er der mulighed for at træne fleksibelt. Det giver atleten større chance for at planlægge. Til stævner sørger skydning for, at man bor sammen fx lejer et sommerhus. Det er med til at styrke sammenholdet.

Herudover arbejder eleverne på Hedegårdsskolen og Falkonergården med den mentale del. Det er et område, som med fordel kunne intensiveres de kommende år. Det vil helt sikkert kræve kompetenceudvikling for at arbejde seriøst med temaet.

Træneruddannelse/efteruddannelse

Uddannelsesniveauet hos trænerne ser som udgangspunkt fornuftigt ud. Alle klubber har 2 eller flere diplomtrænere tilknyttet. Ingen klubber har pt. tilknyttet nogle trænere med ITA uddannelse. En enkelt klub (svømning) har en træner, der er i gang med uddannelsen. Der har gennem de senere år været stor fokus på og et krav fra Ballerup Kommune at uddanne trænerne. Det har været godt hjulpet af, at en række af klubberne er talentcenter/kraftcenter, hvor der er krav om, at trænerne skal have diplomtræneruddannelse.

Det er afgørende, at klubberne fortsætter udvikling af trænerne og at det indgår i forbindelse med formuleringen af flerårige talent- og elitestrategier, hvor det vil være naturligt at arbejde med træneruddannelse. Det vil også betyde, at trænerudvikling i endnu højere grad bliver tænkt strategisk.

Tabel 3 Uddannelsesniveau hos klubbernes trænere

	Træner 1	Træner 2	Diplom el. i gang/ tilsvarende fx fra udlandet*	ITA el. i gang/ tilsvarende fx fra udlandet*	Kommentarer
BSF	2	5	4		Herudover er der trænere med M2 (målmandstrænerkursus og 1 uddannet fysioterapeut). Via DBUs licenskrav stilles krav til trænerkompetencer.
TRITON			3		En af de trænere, der er diplomtræner, er i gang med ITA.
Ballerup Atletik	4	1	2		*Én træner er universitetsuddannet i idræt i Polen. I atletik er indført et trænerlicens system.
BMS		4	2		Herudover er der 3 udenlandske trænere. Netop gennemført et SMARTtræner (Basketball forbundets ATK) forløb for 15 trænere.
Ballerup Skytteforening		1	3		15 personer har ATK Træner 1. Afventer at kunne afvikle træner ATK træner 2. 5-6 trænere på pistoluddannelse.
DBC			2		

* Det må tages med et vist forbehold at sætte lighedstegn med den danske og den udenlandske træneruddannelse.

En stor del af trænerne/atleter har deltaget i de Team DK-kurser, som Ballerup kommune har udbudt. Temaerne har været kost og ernæring, fysisk træning, mental træning samt oplæg omkring talentmiljøer.

Tabel 4 Antal deltagere på Team Danmark kurser

Kursus type	Antal deltagere
Sportsernæring 25.-27.10.2011	20 atleter
Sportsernæring 22.-25.10.2012	21 atleter
Sportspsykologi 16.-19.4.2012	8 atleter
Sportsernæring 22.10.2013	26 atleter
Sportsskader 18.9.2014	14 atleter
Sportspsykologi 10.-11.5.2014	18 trænere
Sportsernæring 21.10.2014	17 atleter
Sportsernæring 22.9.2015	31 atleter
Sportsskader 16.4.2015	24 atleter
I alt – 9 kurser	179 deltagere

Implementering af Aldersrelateret Trænings Koncept

Tabel 5 Status på Aldersrelateret TræningsKoncept i forbund og klubber

	ATK	Ikke ATK	Kommentarer
BSF			
TRITON			ATK blev færdiggjort i 2008 i forbundsregi. Der trænes efter principperne i ATK.
Ballerup Atletik			Der er udarbejdet ATK i forskellige discipliner <ul style="list-style-type: none"> • Sprint, hæk, stafet • Mellem-/langdistanceløb • Kast-, kugle, diskos, Hammer, spyd • Længdespring og trespring Der er i øjeblikket ved at blive udviklet et generelt ATK
BMS			Netop gennemført et SMARTtræner (Basketball forbundets ATK) forløb for 15 trænere. ATK er udviklet til og med 15 års alderen.
Ballerup Skytteforening			15 personer har ATK Træner 1. Afventer at kunne afvikle træner ATK træner 2. En af forfatterne til ATK er sportschef i klubben.
DBC			

Note: Grøn = Forbundet har udviklet ATK. Gul = Forbundet har udviklet ATK. Det gælder dog kun til og med 15 år.

I alle 6 idrætter er der i forbundsregi udviklet ATK. Basketballforbundet har udviklet SMARTbasket (forbundets ATK), som dog kun gælder til 15 år.

Flere forbund, har med skiftende held, forsøgt sig med decideret ATK-certificeringer af klubber. Det er meget forskelligt om trænerne er uddannet i ATK. I skydning, basket, atletik har trænerne været igennem et specifikt ATK-kursus. I svømning og fodbold har ATK gennem flere år været integreret i træneruddannelsen, så det er en del af hverdagen.

Tabel 6 Antal træningspas og træningstimer pr. uge i forhold til de generelle ATK-anbefalinger

	Antal træningspas om ugen			Timer pr. uge		
	Præ-pubertet	Pubertet	Post-pubertet	Præ-pubertet	Pubertet	Post-pubertet
BSF	3	6	7	3,45-6	9-11	11-13
Forbund	2-4	4-6	4-7	2-5	12-18	21
TRITON	2-5	7-10	10-11	2-9	11-20	20-25
Forbund	2-5	7-10	9-11	3-6	16-22	22-27
Ballerup Atletik	2	2-4	5-6	3-4	6-8	13-16
Forbund	1-2	2-5	5-14	2-3	3-10	7,5/12,5 - 21/35
BMS	2-3	4-6	5-6	2- 4,5	4,5-6,5	8-12
Forbund	1-3	6-8	8-11	1½ - 4,5	9-16	12-22
Ballerup Skytteforening	1	5-7	5-6	1-2	14	15-18
Forbund	1-2	5-7	6-9	1-2	7-20	14-30
DBC	3	4	5-6	6	8-10	15-18
Forbund	1-2	5-6	6-8	1-2	8-10	11-19

Note:

- For atleter, som går på Hedegårdsskolen og på TD-gymnaseordning, er der yderligere 2 træningspas om ugen svarende til ca. 4 timers træning.
- Kravene til træningsmængde stiger, jo ældre du bliver inden for de forskellige aldersgrupper.
- En del forbund forventer i to yngste aldersgrupper, at der også trænes i en anden idræt og der er en del selvtræning.
- Alle klubberne svarer bekræftende på, at de træner efter ATK-principperne.

I forhold til de idrætsspecifikke ATK anbefalinger, omkring træningsmængde i forhold til præpuberteten, opfylder klubberne forbundskravene. I forhold til puberteten og post-puberten bør træningsmængden øges for fodbold, basketball og skydning. Træningsmængden i de tre idrætter bør øges med 4-8 timer om ugen. Træningsmængden bør i mindre grad øges i atletik omkring post-puberteten (det er dog lidt disciplinafhængigt). Efter sommerferien forventer basketball at tilbyde morgentræning fra U14 og ældre, hvor den enkelte spiller har fået nogle fokuspunkter, som han/hun skal arbejde med. Der bliver tale om et åbent tilbud.

Et centralt tema i disse diskussioner er adgangen til træningsfaciliteter og den interne prioritering i den enkelte klub. I post- puberteten er der store variationer i træningsmængde. I vurderingen af både puberteten og postpuberteten bør indgå, hvor meget samarbejde der er med forbund, når træningsmængden skal vurderes. Der kan være træningstimer i forbundsregi, som ikke er medregnet.

Faciliteter

Tabel 7 Vurdering af træningsfaciliteter og træningstidspunkter for talenterne

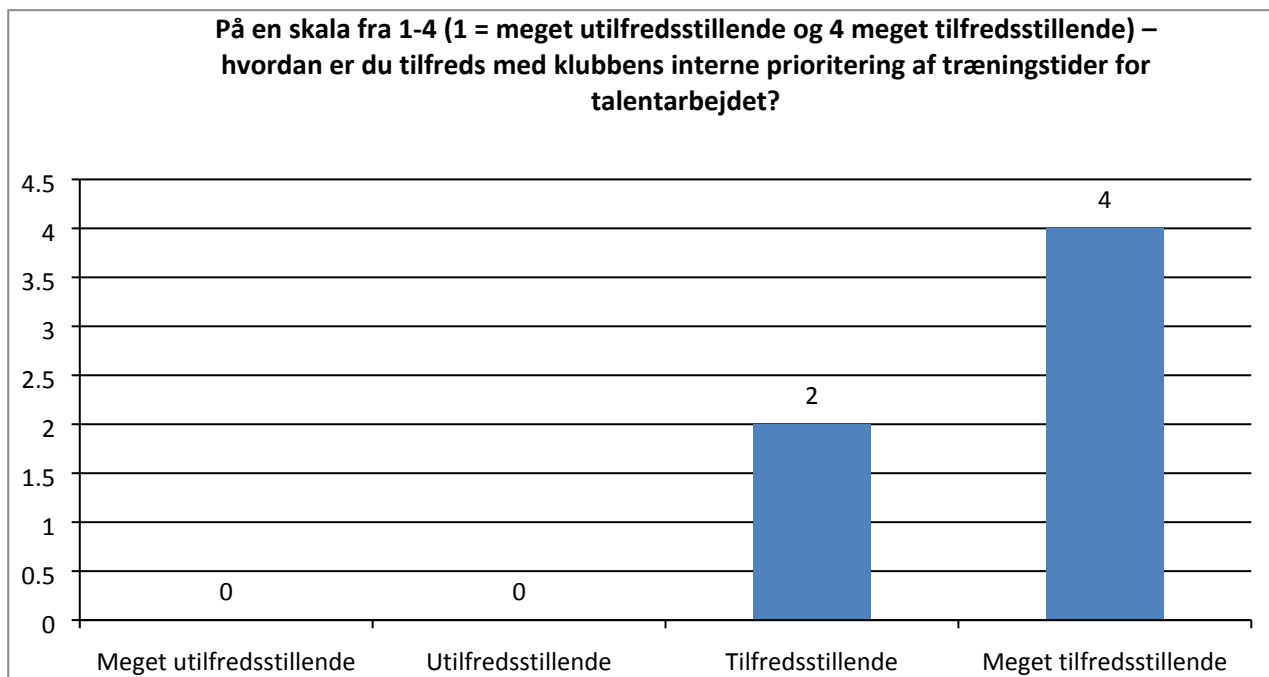
	Ja	Nej
Har talenterne tilstrækkelig adgang til passende træningsfaciliteter på optimale træningstidspunkter i forhold til en sammenhængende hverdag?	4	2 (se kommentarer under tabellen)
Er der tilstrækkelig med træningstid for talenterne?	4	2 (se kommentarer under tabellen)

Klubberne udtrykker behov for følgende:

- **BAK:** Mangler indendørsfaciliteter om vinteren, selv om de har mere indendørstid i Ballerup Super Arena. Særligt behov for springanlæg – fx noget kan hejses ned fra loftet. Der er behov for, at der er højere (1,5 m yderligere) til loftet i styrkerumslokalet, så der er tilstrækkelig med springhøjde. Problemet kan evt. løses ved at henlægge den del af træningen til Ballerup Super Arena.
- **BMS:** Der er begrænset halkapacitet i Skovlunde, hvor klubben primært holder til. Problemet er blevet større efter, at Gl. Hal brændte og sammen med det, motionsrummet. Derfor er der behov for adgang til styrkerumsfaciliteter i Skovlunde. En løsning vil være at benytte styrkerumsfaciliteterne i Ballerup Idrætspark. Det vil betyde, at træningen en gang om ugen foregår i Ballerup Idrætspark. Det vil samtidig frigive halkapacitet.
- **Svømning:** Har behov for en bane yderligere om morgenen i 2 timer.

De øvrige klubber vurderer, at de har tilstrækkelig adgang til passende træningsfaciliteter på optimale træningstidspunkter samt tilstrækkeligt med træningstid for talenterne.

Figur 2 Tilfredshed med klubbens interne prioritering af træningstider for talenterne



I atletik er det nødvendigt at prioritere indendørstiderne. Det er en balancegang med de antal timer, der er til rådighed. Basket ville gerne prioritere talenterne endnu højere, men det er et spørgsmål, hvad man kan få trænerne til. Såfremt træningsmængden i basketball skal øges (og det er der noget, som tyder på, at den skal), er det afgørende at finde trænere, der har mulighed for at prioritere tilstrækkeligt med tid. Det må ikke være trænerens kalender, der bestemmer, hvor meget talenterne skal træne.

Adgang og anvendelse af supportfunktioner

Tabel 8 Modtagelse af ekspertbistand

Modtager atleterne ekspertbistand inden for følgende ekspertområder?	Sportsmedicinsk behandling		Fysisk træning		Sportspsykologisk træning		Sportsernæring	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
BSF		x	x			x	x	
TRITON		x	x			x	x	
Ballerup Atletik	x		x		x		x	
BMS		x	x			x	x	
Ballerup Skytteforening	x		x		x		x	
DBC		x		x		x		1
I alt	2	4	5	1	2	4	5	5

- (1) **BSF:** Fysisk, her er tilknyttet to personer. Kost og ernæring – deltager i TD-forløb. Alle kommer igennem kurset min. 1 gang. Kørt projekter med studerende
- (2) **Triton:** Klubben har eget styrketræningslokale – trænerne står for træningen. Cheftræneren er uddannet fysisk træner. Der tilbydes individuel kostvejledning i løbet af sæsonen (kostworkshops) – træneren står for det.
- (3) **BAK:** Der er tilknyttet en fysioterapeut til talentcentret. Kost og ernæring – deltager i TD-forløb. Har kørt forløb med en mental træner.
- (4) **BMS:** Seniorherrernes fysioterapeut benyttes. I forhold til sportsernæring har man haft oplæg af TD diætist. De elever, der går på Hedegårdsskolen og Falkonergården modtager fysisk træning i forbindelse med skolegang. De arbejder også med skadesforebyggende træning og sportsernæring.
- (5) **Ballerup Skytteforening:** Der er diætist, fysioterapeut og psykolog i talentcentret. Derudover benyttes TD's behandlere via Unionen. deltager i TD-forløb. Udøvere skal deltage i mental træning omkring mental parathed.
- (6) **DBC:** Presser trænerne til at deltage i TD-forløb. Hvis man er i kraftcentret er der ekspertbistand.

En del af atleterne og trænerne har deltaget på de Team-DK-kurser, som kommunen udbyder inden for bl.a. sportsernæring samt basal skadesforebyggelse og skadesbehandling. De atleter, der går i idrætsskoler og TD ordninger, vil stifte bekendtskab med emnerne i forbindelse med deres uddannelse. En klub foreslår, at forældrene i endnu højere grad bør inddrages. I fodbold har studerende (diætister) købt ind sammen med atleterne og efterfølgende tilberedt maden i fællesskab. Det har givet stor indsigt for atleterne.

Af tabel 7 fremgår det, at det primært er omkring fysisk træning og sportsernæring, at klubberne har eksperter tilknyttet. Fysioterapeut er i skydning og BAK via deres status som elite-/talentcenter. Skydning er det eneste sted, hvor der er tilknyttet en psykolog. BAK har kørt et forløb op til et stævne. De er i gang med at finde ud af at fortsætte med yderligere et forløb. Tilsvarende har svømning kørt et kortere forløb.

Tabel 9 Trænernes samarbejde med eksperter

Har trænerne samarbejde med eksperter inden for ovennævnte områder	Ja	Nej
BSF	x	
TRITON	x	
Ballerup Atletik		x
BMS		x
Ballerup Skytteforening	x	
DBC		x
I alt	3	3

Typisk har trænerne eller andre i klubben et netværk, som de trækker på og henviser atleterne til. Det er dermed personafhængigt. Kun i meget få klubber er brugen af eksperter en integreret del af hverdagen. Det betyder også, at det at benytte eksperter ikke ret mange steder er en del af strategien. Der hvor et talentcenter, kraftcenter er tilknyttet har atleterne, der er tilknyttet, mulighed for at trække på ekspertbistand. Nogle steder kører det som et slags projekt dvs. i en begrænset periode. De områder, hvor der er færrest, som har tilknyttet eksperter, er på det sportspsykologiske område og sportsmedicinsk behandling.

Flere klubber nævner det som en oplagt mulighed at samarbejde (kommune/klubber) inden for brugen af eksperter. Det kunne være omkring fysisk træner, mental træning og screening. I forhold til screening er det allerede tilbudt til flere klubber.

Det anbefales, at det tværgående foreningssamarbejde prioriteres i en ny Team Danmark aftale. Dels fordi der ligger "stordriftsfordele", dels fordi at der på tværs af foreningerne ligger så meget viden. Hvis denne viden mere systematisk bliver delt, kan der skabes synergi. For at det skal lykkes er det vigtigt at få afstemt krav og forventninger til hinanden samt have en klar ansvars- og kompetencefordeling både foreningerne imellem og i forhold til Ballerup Kommune.

Deltagelse i samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Tabel 10 Deltagelse i kommunens morgentræningstilbud

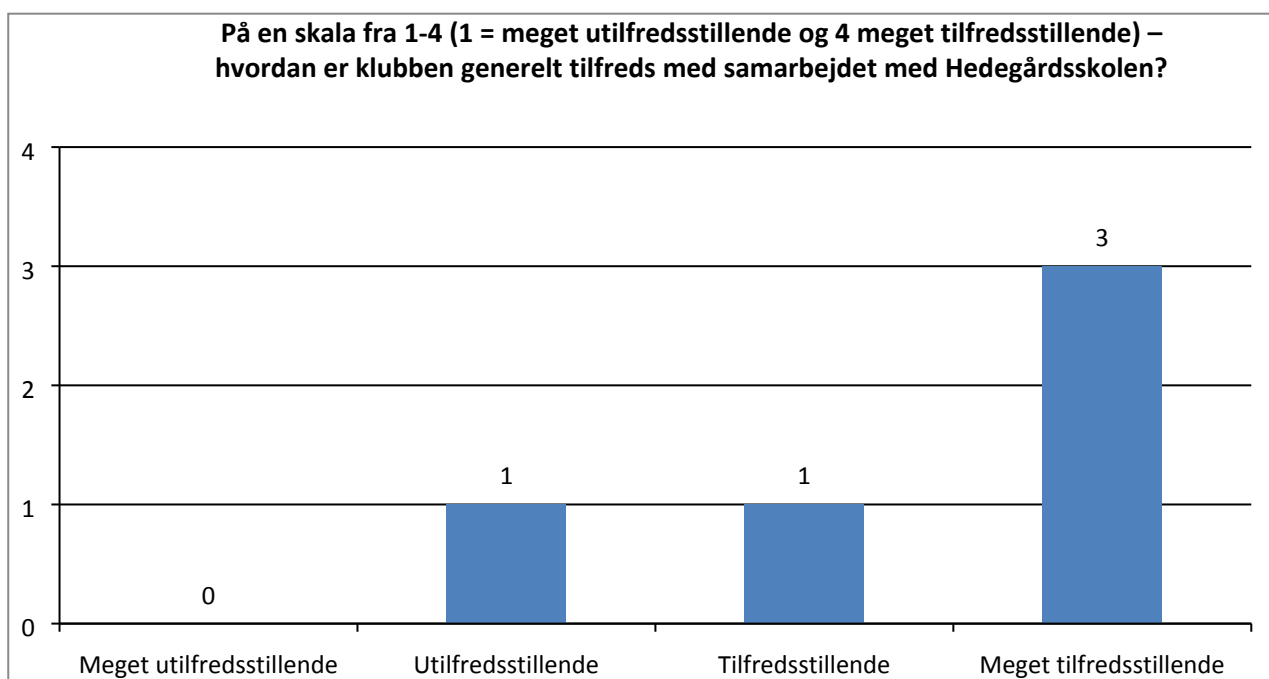
Indgår klubben i kommunens morgentræningstilbud?	Ja	Nej	Kommentarer
BSF	x		Der er idrætsspecifik morgentræning 2 gange om ugen. Der er 16 atleter, som går på Hedegårdsskolen. Kommer nok ned på 7-9 spillere næste år, da 03 årgangen ikke er så stor. Vi har en god dialog med skolen. Skolen kommer en gang om måneden.
TRITON	x		Eliteholdet har 4 morgenpas og førsteholdet har 1-2 morgenpas. Der arbejdes på, at tilbyde et morgenpas til de ældste på svømmere på talentholdet. Svømningen står også for morgentræningen i forhold til Falkonergården. Det sker efter aftale med skolen. Der er 12 atleter, som går på Hedegårdsskolen.
Ballerup Atletik		x	Der er 3-4 atleter på idrætslinjen på Hedegårdsskolens basistræning. Klubben har ikke selv økonomi til at have idrætsspecifik morgentræning.
BMS		x	Pt er der ingen idrætsspecifik morgentræning. For den kommende sæson vil der komme morgen træning 2 gange om ugen. Målgruppen er fra U14, men alle kan i princippet deltage. Hver spiller får eget program fra deres træner. Der er 8-10 atleter på idrætslinjen på Hedegårdsskolens basistræning.
Ballerup Skytteforening		x	Pt er der ingen morgentræning. Har talt med Hedegårdsskolen. Kan komme på sigt.
DBC	x		Der er morgen træning 2 gange om uge. Der er 9 atleter, som går på Hedegårdsskolen. Tallet er lidt faldende. Vi kunne som klub være mere opsøgende i forhold til at informere/rekruttere.

Halvdelen af klubberne indgår i kommunens morgentræningstilbud.

3 (Cykling, fodbold og svømning) af klubberne udtrykker, at samarbejdet med Hedegårdsskolen er meget tilfredsstillende. Der er en god dialog. Skolen kommer rundt i klubberne. Basket (tilfredsstillende) har ikke det store samarbejde. Det er mest elever, der bor i nærheden af skolen, som benytter tilbuddet. Der bliver ikke holdt årligt statusmøde. Atletik (utilfredsstillende) blev hurtigt sorteret fra, da de ikke havde mulighed for at stille en træner til rådighed. Atletik foreslår, at der stilles puljemidler til rådighed, som kunne dække aflønning af morgentrænerne. Klubberne kunne også gå sammen om at etablere fælles basis morgentræning to gange om ugen. Det vil sikre en rimelig økonomi og for en del atleter vil det betyde, at

træningsmængden vil kunne øges. Hvis basistræning skal indføres fast, vil der være behov for grundige argumenter omkring hvorfor basistræning er vigtig. Den generelle opfattelse er, at det er den idrætsspecifikke træning, der virker. Det anbefales, at alle klubber i den nye Team Danmark aftale har basistræning og det foregår på tværs af idrætterne.

Klubberne har mange atleter på Falkonergården. Der er et ønske om at få lokale mulighed i forhold til ungdomsuddannelserne. Atleterne skal dog have samme muligheder, som TD-ordningen giver på Falkonergården (morgentræning, individuel støtte, ordning omkring fravær). Der arbejdes allerede på at udvikle et bedre tilbud til atleter under ungdomsuddannelse.



Note: Skydning har pt. ikke noget samarbejde med Hedegårdsskolen

Forslag til forbedringer generelt og fastholdelse af nuværende elementer

Klubberne har budt ind med en række konstruktive forbedringer samt ting, der skal fortsætte fremadrettet. De er inddelt i temaer og listet i uprioriteret rækkefølge (Der er altså ikke kun tale om forbedringer her, men også fortsættelser!!)

Hvad skal elitekommuneprojektet fremadrettet bidrage til i forhold til eliteidrætten og talentudviklingen i Ballerup?

Økonomi

- Favorable priser på træningsleje (overnatning for 150 kr. pr. mand med morgenmad) – gerne landsdækkende samarbejde fx med Zleep Hotel, andre elitekommuner.
- Fortsat økonomisk støtte til diplomtræneruddannelse

Kompetenceudvikling

- Kompetenceudvikling af trænere og bestyrelser
- Viden og elementer som fremmer High Performance
- Udbyde sportschefsuddannelse igen

Folkeskole

- Tættere samarbejde mellem folkeskolerne generelt og idrætten med udgangspunkt i den nye skolereform – gerne med en klar udmelding fra Ballerup Kommune – hvad vi vil med området, så den enkelte klub ikke skal forhandle med den enkelte skole.
- Endnu tættere samarbejde med Hedegårdsskolen og klubberne. De klubber der ikke er med, skal være en del af samarbejdet med Hedegårdsskolen. Evt. sammen (foreninger og Hedegårdsskolen) evaluere en gang årligt. Foreningerne skal være endnu bedre til at synliggøre ordningen.

Ungdomsuddannelser

- Etablere lokal ordning á la Falkonergården både i forhold til gymnasiet og de tekniske uddannelser evt. i samarbejde med Herlev Gymnasium (STX)
- En dedikeret person, der arbejder med ungdomsuddannelserne fra kommunen – hver forening kunne have en slags "studievejleder", som dækker både folkeskole og ungdomsuddannelser.

Faciliteter

- Der er skåret ned på vedligeholdelsen af anlæggene. Det betyder, at tingene bliver i dårligere og dårligere stand. Foreningen har ikke længere dialogen med "blå mænd" på anlæggene

Samarbejde på tværs

- Buddyordning på tværs af idrætterne
- Videndeling – fx skytternes psykoanalyse af talent
- Mulighed for at teste atleterne systematisk
- Generelt centralt organiserede administrative støttefunktioner fx kontingentopkrævning, regnskab Atletik kunne stå for basistræningen
- Lidt mere fleksibilitet omkring afmelding til TD kurser, så et andet navn kan sættes på. Afmeldingsfristen lidt kortere end 1 måned
- Ekspertbistand – være sammen om – eksperterne ud i klubberne
 - Fysisk træner (skal dog gerne havde kendskab til de forskellige idrætter)
 - Mental træner
 - Kost og ernæring

Branding

- Mediaaftale med Ballerup Bladet på vegne af elitesamarbejde.

- Tænke elitekommunesamarbejdet endnu mere som et vi-projekt med en fælles vision, som klubberne hver især bidrager til via deres udviklingsplaner – gøre det endnu mere synligt, at vi arbejder i en fælles retning. Synliggøre muligheden for boliger

Selvstændige ønsker for foreningerne

- **Skytterne**
 - Indendørs 50 m bane i kommunen eller samarbejdsaftale med Glostrup Kommune
- **Basketball**
 - Egen hal til basketball (drømmescenarie)
 - Vil gerne have timer i UCC hallen
 - Styrkerumsfaciliteter i Skovlunde
- **Atletik**
 - Indendørs faciliteter – atletik hal, springanlæg.
 - Mulighed for flere lønede i organisationen
 - Organisation skal professionaliseres yderligere
 - Behov for aflønning af morgentrænere
- **Cykling**
 - Decideret banetræneruddannelse
 - Køkkenfaciliteter – klubhus hvor man kan lave mad
- **Svømning**
 - ATK 2.0 fra forbundet
 - Adgang til yderligere en bane om morgenen (kl. 06.00-08.00)
- **Fodbold**
 - Yderligere banekapacitet om vinteren
 - Behov for yderligere plads - klubhus