



Præsentation af
resultater og
konklusioner

Maja Pilgaard

Rasmus K. Storm



Foto: Tom Werner/Getty Images

EVALUERING AF SAMARBEJDE OM TALENTUDVIKLING I HILLERØD KOMMUNE



Idrættens
Analyseinstitut

www.idan.dk

FORMÅL MED EVALUERINGEN

Hillerød Kommune har af Team Danmark fået til opgave at evaluere det eksisterende arbejde med talentudvikling.

Ildrættens Analyseinstitut har gennemført de kvalitative elementer af evalueringen, som har til formål at evaluere samarbejdet og samarbejdsstrukturerne på tværs af involverede aktører i talentudviklingsarbejdet i Hillerød Kommune.

Dertil har Hillerød Kommune selv gennemført en kvantitativ undersøgelse med fokus på det eksisterende arbejde med talentudvikling blandt atleter, forældre og satsningsidrætter.

Hillerød Kommune ønsker at benytte indsigter og anbefalinger fra evalueringsarbejdet som afsæt for en efterfølgende politisk behandling vedrørende det videre (sam)arbejde om talentudvikling.



DATAINDSAMLING

- Enkeltinterview med bredde-elitekonsulent (samt opfølgende samtale)
- Enkeltinterview med talentklassekoordinator
- Enkeltinterview med Team Danmark-repræsentant (samt opfølgende samtale)
- Fokusgruppe med uddannelsesvejledere på gymnasiale uddannelser
- Fokusgruppeinterview med ledelse for Kultur, Idræt & Fritid og skolechef (samt opfølgende samtale)
- Workshop med ansatte trænere, koordinatore og konsulenter
- Workshop med bestyrelsen
- Interview med direktør



DET GODE SAMARBEJDE – en analytisk ramme

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

Mening

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

Vilje

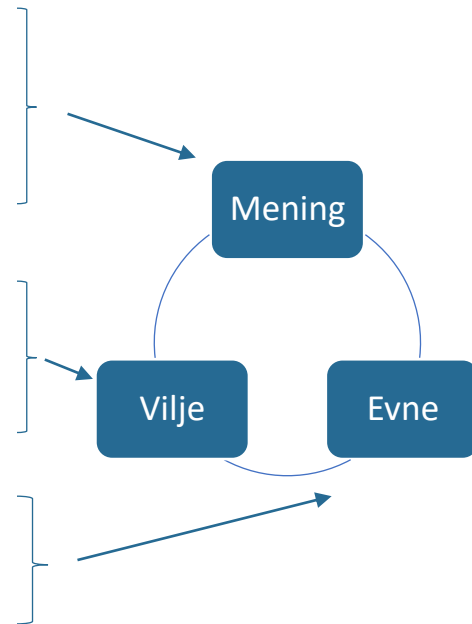
Evne

Opfattelse af engagement fra forskellige aktører?
Hvordan vises engagement? Interesse for samarbejde?
Investering af tid, økonomi, indsatser mv.?

Hvordan er oplevelsen af klubber og talentmasse?
I hvilket omfang fungerer samarbejde og setup for implementering af arbejde med talentudvikling?

CENTRALE TEMAER, SOM FREMGÅR AF ANALYSEN

- Stor og bred **opbakning** til arbejde med talentudvikling.
- Generel oplevelse af, at samarbejdet mellem Hillerød Kommune og Team Danmark er **meningsfuldt**.
- Især ledelseslag i Hillerød Kommune er dog **uforstående** over for, at Team Danmark har fokus på proces/middel/organisering frem for resultater/mål.
- Italesættelse af centralt behov for (mere) **samarbejde** og **kommunikation** – både internt og i samarbejde med Team Danmark.
- Forskellige opfattelser af **engagement** – også internt i Hillerød Kommune. Uklarhed om, hvad engagement vil sige.
- Efterspørgsel efter tydelig **retning** og tydelige **mål**.
- Efterspørgsel efter tydeligere **rollefordeling**.





OPLEVET MENING MED SAMARBEJDE

OPLEVET MENING MED SAMARBEJDE OM TALENTUDVIKLING:

Oplevede fordele/mening med aftale

"Det er et spørgsmål om ambitionsniveau. De [Team Danmark] tager os med på den rejse i forhold til ambitionerne. Det matcher rigtig godt nogle af vores prioriterede idrætters ønsker."

(Repræsentant for ansatte)

"Virkelig positivt, at vi samarbejder med Team Danmark. Det er en kæmpe fordel, fordi de tilbyder sparring, uddannelse, netværk for både vores administrative personale (...) og for klubberne. Der er flere unge talenter, der får større muligheder ved, at vi har prioriterede klubber, hvor de får adgang til viden, trænings- og støttemuligheder, som Team Danmark også giver."

(Repræsentant for forvaltningsledelse)

"Hvis Hillerød Elite ikke er en del af Team Danmark, er Hillerød Elite så Hillerød Elite?"

(Repræsentant for bestyrelsen)

Oplevede ulemper/manglende mening i samarbejde

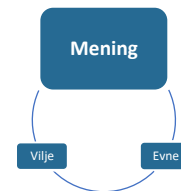
"Hvorfor skal vi altid gøre, som Team Danmark siger? Fordi, jeg synes, at det bliver meget... generelt set, hvordan Team Danmark ser det over hele Danmark. Jeg kunne godt tænke mig, at de gik lidt mere lokalt til værks og siger: 'Hvad kunne være godt for Hillerød?'"

(Repræsentant for ansatte)

"Et eller andet sted, så skal man bare købe ind på det koncept, der kommer: 'Nu får du det her hæfte, og så skal du bruge to timer om året på det, værsgo'. Hvorfor kan vi ikke snakke om det? Ernæring er vanvittigt vigtigt, men kan vi så ikke prøve at snakke om, hvordan det kunne se ud i Hillerød også?"

(Repræsentant for ansatte)

OPLEVET MENING MED SAMARBEJDE OM TALENTUDVIKLING



- I alle interviews kommer en positiv holdning til samarbejde mellem Hillerød Kommune og Team Danmark til udtryk.
- Informanter nævner uafhængigt af hinanden nogle klare fordele som faglig sparring, opdateret viden, blåstempling, samt et fælles afsæt for både klubber, forbund og kommune.
- Også fra Team Danmarks side kan man se tydelige fordele ved samarbejde med Hillerød Kommune. Potentielt set en ressourcestærk kommune med grundlag for virkelig at skabe synergi mellem bredde (mange idrætsaktive børn og unge) og udvikling af talenter samt interessante satsningsidrætter.
- Dog finder man også skepsis overfor samarbejde hos både Team Danmark og Hillerød Kommune. Informanter nævner, at man kan 'slå sig lidt' på de koncepter, som Team Danmark kommer med – eller måske snarere måden, hvorpå de kommer med koncepterne.
- Omvendt ser Team Danmark dalende engagement og kvalitet i arbejdet.

Mening med Team Danmarks krav til organisering?

Evalueringen viser, at Hillerød Kommune har svært ved at forstå, hvorfor Team Danmark er optaget af organisering. Hvorfor har de ikke primært fokus på mål og resultater frem for vejen dertil?

Omvendt ser Team Danmark selve organiseringen som en forudsætning for at kunne arbejde med talentudvikling af høj kvalitet i et langsigtet perspektiv.

Team Danmark ser dalende engagement og manglende sammenhængskraft i arbejdet, hvorfor de forsøger at 'guide' kommunen til et organisatorisk setup, der kan fremme en stærk kultur med sammenhæng i arbejdet på tværs af involverede parter.

Evalueringen viser, at det er afgørende for det videre samarbejde at få afstemt, om parterne kan finde en organisering, som begge parter kan imødekomme, samt hvorvidt det er en specifik organisering, Team Danmark efterspørger, eller snarere en kultur, der synligt viser, at kommunen brænder for talentudvikling.

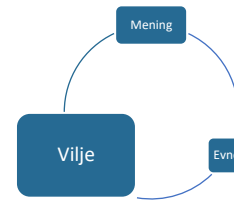


OPLEVET VILJE I SAMARBEJDET

Samarbejde og kommunikation

Engagement

OPLEVET VILJE TIL AT LYKKES MED TALENTUDVIKLING: Samarbejde og kommunikation



Kommunikation og samarbejde internt

"Jeg synes tit vi snakker om, at vi kunne godt tænke os at mødes oftere. For lige at have en mulighed for at snakke tingene og eleverne igennem (...) Der kunne vi godt tænke os, den der dialog. Men værre er det heller ikke, end jeg lige kan ringe til xx eller xx."

(Repræsentant 1 for ansatte)

"Jamen, jeg synes, at vi er lykkedes med at have nogle gode lange møder. Vi har taget os tid til snakken, så kommunikationen kan gå."

(Repræsentant 2 for ansatte)

"Det er også, fordi vi snakker ressourcer. Det er super, når xx og xx snakker. Der er vi andre på vej ud til vores ordinære arbejde, fordi vi har x-antal timer til at passe den her funktion."

(Repræsentant 3 for ansatte)

Kommunikation og samarbejde med Team Danmark

"Jeg tror bare, vi alle sammen godt kunne tænke os, at når Team Danmark for eksempel poster et eller andet, med én, der har vundet noget internationalt. Så kunne det være fint, hvis man også lige huskede os... Hvad er historien? Så foreninger og kommuner får lidt af det 'shine' eller anerkendelse for, at det samlede system løfter atleterne."

(Repræsentant for ansatte)

"På en eller anden måde mangler Team Danmark et ben ind hos os. Vi har et ben ind i Team Danmark, hvis vi vil, men på henvendelse. Så det er ikke fordi, der er dårlig kommunikation, men der er et fravær."

(Repræsentant for ansatte)

Interviewer: "Team Danmark vil jo egentlig gerne sidde i bestyrelsen. Hvad tænker I om det?"

Bestyrelsesrepræsentant 1: "Det er fint".

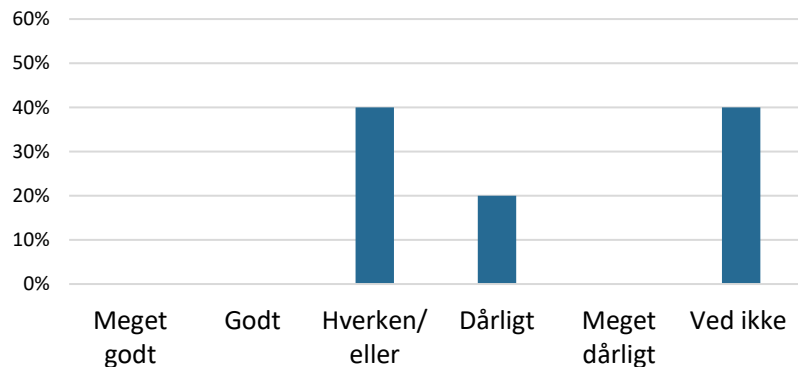
Bestyrelsesrepræsentant 2: "De har også været der. Jeg synes så ikke, de har bidraget voldsomt meget, men det er så noget andet."

INPUT FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE OM SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

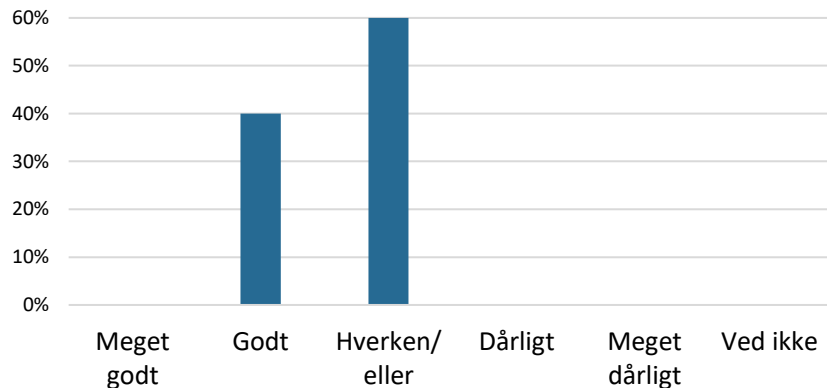
"Der foreligger ikke særlig meget sparring, opfølgning eller vidensdeling på tværs [mellem klub og idrætsklasser]"

De fem prioriterede klubber oplever begrænset samarbejde – og samarbejdet ser ud til at være bedre med idrætsklasserne end med ungdomsuddannelserne.

Hvordan synes I, at samarbejdet mellem klub og ungdomsuddannelserne fungerer?



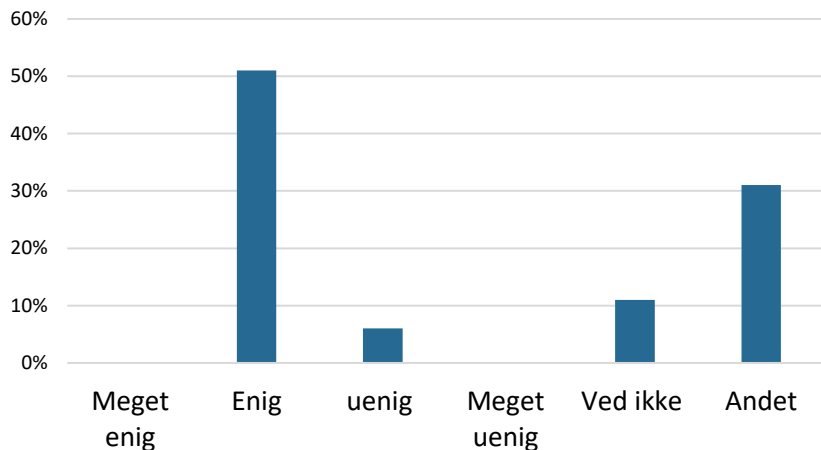
Hvordan synes I, at samarbejdet mellem klub og idrætsklasserne fungerer?



INPUT FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE OM SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION

Halvdelen af forældrene er enige i, at de får passende information, mens dem, der svarer 'andet', ikke oplever så meget information.

Er du enig i, at du får passende information fra Hillerød Kommune, skolen, morgentræning og/ eller klubben?



"Vores oplevelse er, at kommunikationen mellem morgentrænerne og klubbens trænere omkring indsatsområder og spillerudvikling i de to sammenhænge, er meget utydelig – hvis ikke ikke-eksisterende."

"Skolen og klubben er gode til at kommunikere, men vi føler os særdeles uinformeret om morgentræning og synes heller ikke ofte at høre nyt fra Hillerød Kommune."

"Mangler information vedrørende morgentræning, så derfor ved vi heller ikke, om det hele hænger sammen med klubtræningen."

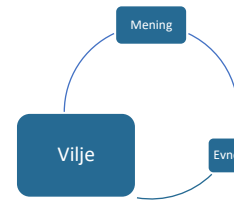
"Jeg ved ikke rigtig, om mit barn gør et ok stykke arbejde til morgentræning. Men jeg tænker, at når jeg ikke hører noget, er alt nok fint. Klubben giver feedback til spillersamtaler og skolen til skole-hjem."

"Jeg har ingen fornemmelse af, hvordan morgentræning og klubtræning supplerer hinanden."

"Jeg oplever intet samspil."

"Mere information ville være rart, man hører intet."

OPLEVET VILJE TIL AT LYKKES MED TALENTUDVIKLING: Samarbejde og kommunikation



- Internt i kommunen finder man stor interesse for øget samarbejde på tværs i forhold til at lykkes med talentudviklingsarbejdet (se bilag 1).
- De ansatte nævner tid som en central faktor i at lykkes med samarbejde, og det aktuelle samarbejde viser sig umiddelbart ved et 'uformelt' setup ("*man kan altid lige ringe*").
- Kommunikation og dialog bliver især italesat som vigtigt for at sikre tydelighed om fælles mål.
- Også kommunikation med Team Danmark bliver italesat. Her bliver der efterspurgt mere dialog og lydhørhed, og at Team Danmark arbejder med afsæt i lokale vilkår frem for 'one size fits all'.
- Team Danmark opleves heller ikke som en særlig synlig aktør lokalt, ligesom de kunne være bedre til at anerkende ophavskommuner, når de hylder atleter.
- Team Danmark vil gerne tilbage i bestyrelsen, og bestyrelsen udtrykker vilje til at genetablere en plads til Team Danmark.
- Blandt klubber og forældre finder spørgeskemaundersøgelsen en oplevelse af begrænset kommunikation.

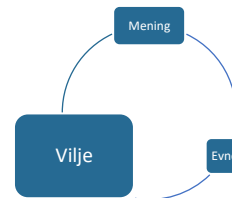
Vigtigt at sikre gode forudsætninger for samarbejde og kommunikation

Evalueringen viser et stort ønske om samarbejde og kommunikation fra alle parter, men at det på nuværende tidspunkt har en ret uformel karakter.

Team Danmark italesætter det som sammenhængskraft på tværs af klubber, forvaltning, skoler og Team Danmark.

Samarbejde og kommunikation er tidskrævende, og fremadrettet kan der være grund til at se på, hvordan man skaber de bedste rammer og forudsætninger for samarbejde og kommunikation inden for de ressourcer, de forskellige aktører har til rådighed.

OPLEVET VILJE TIL AT LYKKES MED TALENTUDVIKLING: Engagement



Oplevelse af manglende engagement:

"Jeg kan godt forstå, at Team Danmark ikke føler, at der er den der vilje og engagement (...) Og Jeg har svært ved at se, at det kommer fra rådhuset. Altså fra forvaltningen, så derfor tror jeg, hvis talentudviklingsarbejdet rigtigt skal manifestere sig, så tror jeg, det skal komme fra en anden type organisering."

(Repræsentant 1 for bestyrelsen)

"Man kunne sige, at der kunne godt være en større nysgerrighed fra ledelse og politikere i forhold til at høre mere ind til noget af det. Det kunne netop være at komme op forbi en morgentræning og se, hvordan det foregår."

(Repræsentant for ansatte)

"Der var et eller andet med, at når politikere, borgmesteren og Team Danmark-chefen mødtes, og vi andre var med, det gav noget – noget der var brugbart. Det gav en god dynamik på en måde, og det var rigtig dejligt at mærke, og den har jeg ikke mærket i mange år efterhånden."

(Repræsentant 1 for ansatte)

"Det er fint på papiret, men vi har ikke set det her udvalg til træning eller andet, som viser, at de engagerer sig i idrætten."

(Repræsentant 2 for ansatte)

Interviewer: "På en skala fra 1 til 10, hvor stor er den politiske opbakning så nu?"

Bestyrelse 2: "Jamen... hvis den i starten var fem, så ligger det vel på tre nu. Eller et eller andet sted dernede og roder."

"Så har jeg oplevet, at Hillerød som Team Danmark elitekommune har været en lomme i kommunen. Jeg har ikke oplevet en stærk forankring politisk højere oppe i niveauet. Også organisatorisk i forhold til afdelinger har jeg heller ikke oplevet, at cheferne har været meget involveret i arbejdet. Det har ikke været evalueret grundigt. Måske aldrig nogensinde. Så der har ikke været bevågenhed omkring det, og udviklingsorientering omkring ordningerne har heller ikke været høj."

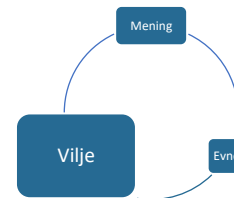
(Repræsentant for Team Danmark)

Oplevelse af stort engagement:

"Der er jo fuld opbakning. Det vil sige et enigt byråd. De vil Team Danmark-aftalen."

(Repræsentant 2 for bestyrelsen)

OPLEVET VILJE TIL AT LYKKES MED TALENTUDVIKLING: Engagement



- Evalueringen viser forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at vise engagement. Flere informanter fra kommunen påpeger det underliggende engagement, der ligger i, at det stort set er det eneste område, som byrådet ikke kræver besparelser på.
- Omvendt påpeger både Team Danmark, bestyrelsen og flere ansatte, at de ikke mærker engagementet (eller godt kan forstå, at Team Danmark ikke kan få øje på engagementet). Det handler om, at kommunaledelsen (forvaltning og politisk niveau) ikke opleves som særlig synlig eller at de 'brænder for området'. Der bliver efterspurgt en stolthed eller visioner og helhedstænkning i forhold til udvikling af området for talentudvikling.
- Dertil savner Team Danmark, at talentudvikling politisk og organisatorisk bliver en mere integreret del af kommunens arbejde (frem for at være en 'lomme'), lige som de ikke ser, at der bliver fulgt ordentligt op på arbejdet, når der mangler en koordinator med ansvar for hele området.
- Selvom opgaveløsning og den daglige drift er placeret hos personalet (som bestemt *ikke* efterspørger 'detailstyring'), efterspørger flere informanter alligevel en større nysgerrighed fra ledelse og politikere.

Engagement er vigtigt for både Team Danmark og aktører i Hillerød Kommune

Selvom der både er et afsnit om talentudvikling/elite i den aktuelle fritidspolitik, at kommunen ikke ønsker at spare på området, at der er igangsat to talentidrætsklasser og nedskrevet et kommissorium for HEI, så er der efterspørgsel (både internt og eksternt) efter at kunne mærke, at kommunen vil det her område.

Efter mange års samarbejde om talentudvikling i Hillerød Kommune, peger evalueringen på et muligt behov for en fælles (gen)fortælling og italesættelse af stolthed over/visioner for området både politisk og ledelsesmæssigt. Hvorfor vil kommunen det her? Hvad er det, man gerne vil opnå med talentudvikling? Og hvordan sikrer man helhedstænkning, snitflader og synergi til kommunens øvrige arbejde med f.eks. Bevæg dig for livet, Åben skole, idrætscertificerede HFO'er mv.?

Samtidig kan der være behov for forventningsafstemning. Hvor meget kan man forvente fra ledelse og politikere, som også har mange andre dagsordener?



OPLEVET EVNE I SAMARBEJDET

Tydelig retning og klare mål

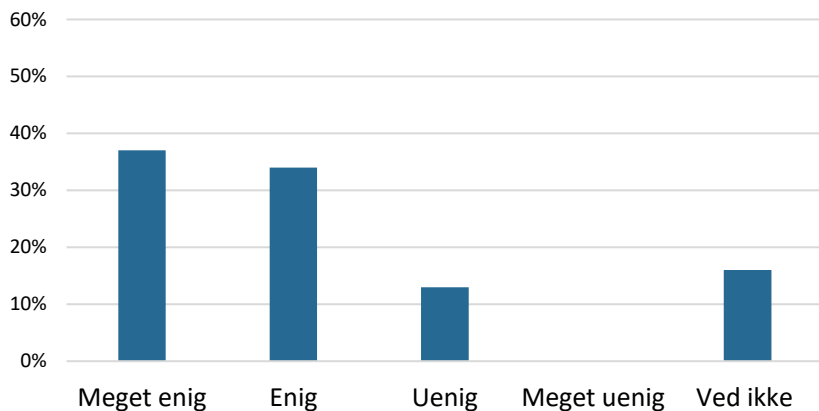
Rollefordeling og organisering

INPUT FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE OM EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING

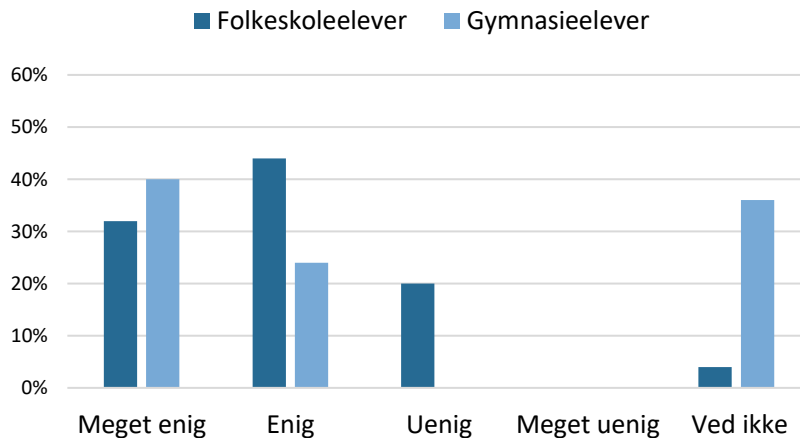
Et flertal af forældre og elever ser høj kvalitet i morgentræningen. Dertil angiver mange elever på ungdomsuddannelser 'ved ikke', fordi de ikke deltager.

"Jeg har ikke haft mulighed for at deltage i morgentræning, fordi den ligger i vores første modul, hvilket kan skabe problemer med fravær, da man altid vil misse det samme modul. Derfor har det kun været muligt at deltage, når jeg ikke har haft timer på det tidspunkt."

Jeg oplever, at mit barns morgentræning har høj kvalitet



Jeg synes, morgentræningen har høj kvalitet

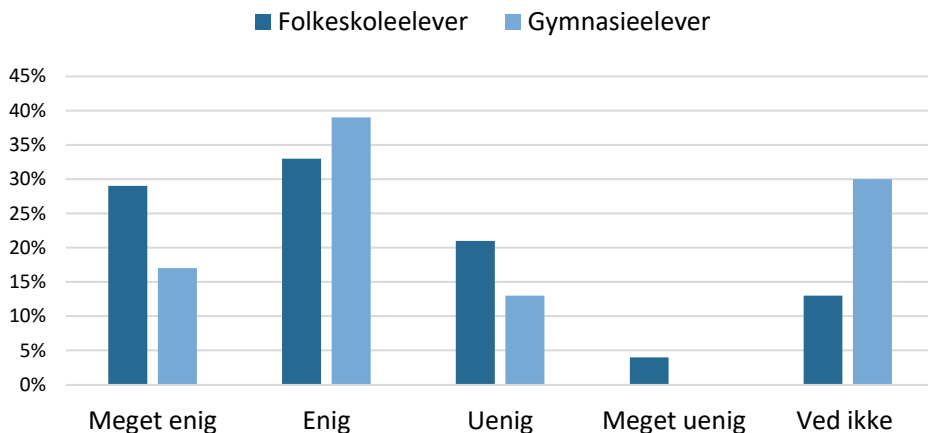


INPUT FRA SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE OM EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING

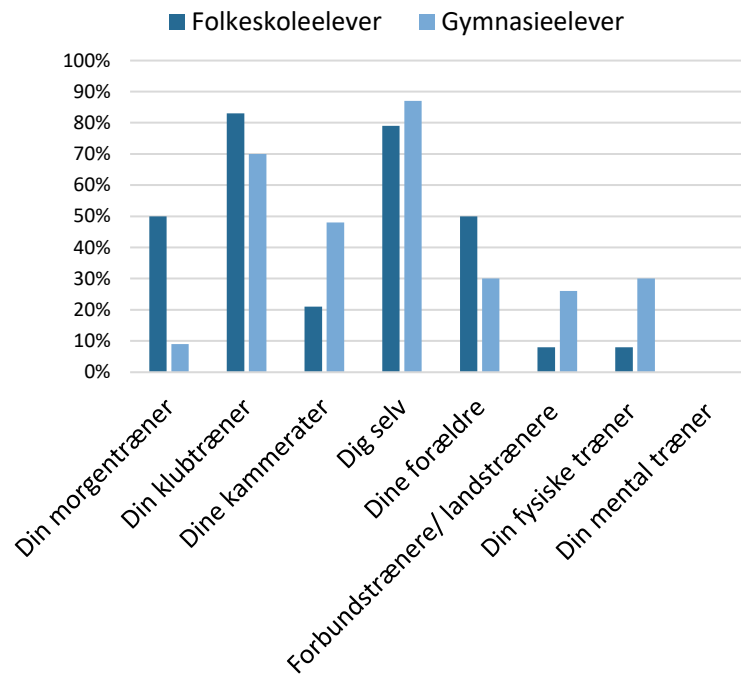
"Vigtigt at klubtræner og morgentræner snakker sammen således træningsmængde tilpasses."

"Det kunne være fedt, hvis skolen snakkede med eleverne om, hvilken dag der skulle indlægges et morgentræningsmodul."

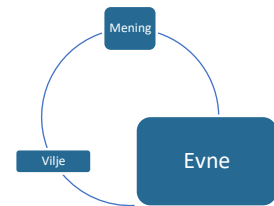
Jeg oplever, at morgen- og klubtræning supplerer hinanden godt



Hvilke tre personer har haft den største betydning for din sportslige udvikling? (Tre svar angivet)



OPLEVET EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING: Tydelig retning og klare mål:



"Jeg føler ikke, vi har en vision om, 'hvor skal vi hen?', og 'hvad laver vi?' (...) Der er behov for nogle, der går ud fra kommunen og siger: 'Vi er Idrætskommune' (...) Det hænger ikke sammen. Hvad vil man?"

(Repræsentant 1 for ansatte)

"Jeg kan jo godt forstå, Team Danmark efterspørger et eller andet, fordi det gør jeg faktisk også. For hvad er det, hvis jeg skal måles på, om jeg gør mit arbejde godt, hvad er det så, jeg bliver målt op imod?"

(Repræsentant 2 for ansatte)

"Hvis der virkelig er en vilje og engagement, klare mål, retning og indsatser, så opvejer det lidt [de sportslige resultater]. Så tænker vi, det er noget, der er i udvikling i en positiv retning."

(Repræsentant fra Team Danmark)

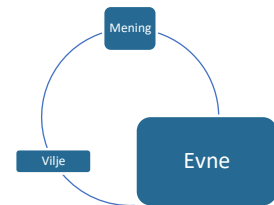
"Der er noget omkring de her mål... Der skal være klarhed over, hvad det egentlig er, vi vil... Vi skal sikre os at være klar over, hvad det er for mål, vi arbejder med. Det er vigtigt, vi arbejder i samme retning."

(Repræsentant for forvaltningsledelse)

"Men hvad er det, vi gerne vil nå? Lad os begynde at måle lidt på tingene også. Vi skal have nogle resultater. Men hvad? Er det nogle medaljer? Eller er det antal talenter, vi producerer, eller hvad er det?"

(Repræsentant for bestyrelsen)

OPLEVET EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING: Tydelig retning og klare mål:



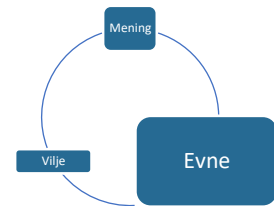
- Både ansatte, ledelse, bestyrelse og Team Danmark efterspørger – eller italesætter – at det er vigtigt, at der er en tydelig retning for talentudviklingsarbejdet i Hillerød Kommune.
- Samtidig finder man ikke på nuværende tidspunkt et fælles referencepunkt for arbejdet, ligesom flere informanter italesætter, at de ikke er klar over, hvilke mål de arbejder henimod.

Enighed om, at mål og retning er førsteprioritet

Evalueringen viser et behov for at arbejde med en fælles og tydelig retning. Det virker til at være noget af det første, de involverede parter bør se på i fællesskab på bagkant af evalueringsarbejdet.

I arbejdet med retning og klare mål bliver det også afgørende at få skabt en kollektiv bevidsthed om, hvad det vil sige at arbejde med talentudvikling i Hillerød Kommune. Hvor er snitfladerne til arbejdet med idræt og bevægelse bredt set blandt børn og unge i forening, skole og fritidstilbud? Og hvor er snitfladerne til elitearbejdet?

OPLEVET EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING: Rollefordeling og organisering:



Organisering og rollefordeling optager hele bestyrelsen

”Det er faktisk én af ting, man godt kunne savne lidt. Det er sådan en rimelig klar rolle og ansvarsbeskrivelse... Hvad laver de og så videre? Altså de ansatte – hvad sidder de med?”

(Repræsentant 1 fra bestyrelsen)

”Nu brainstormer vi jo bare [se bilag 2]. Det her åbner op for, at man bør sætte sig ned og se på organiseringen af det her. Og hvordan det kunne gøres.”

(Repræsentant 2 for bestyrelsen)

”Det bør være én medarbejder, der har teten. Og den medarbejder behøver ikke sidde inde på kommunen. Lad vedkommende komme ud og sidde, hvor idrætten bevæger sig.”

(Repræsentant 3 for bestyrelsen)

Organisering optager også de ansatte og Team Danmark

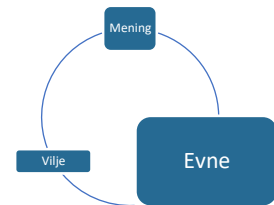
”Vi har i flere år efterspurgt én, der havde ressourcerne. Forstå mig ret, det er timer, jeg mener. Én der sætter sig i spidsen. Hvis vi skal mødes på mandag, men vedkommende kan ikke, fordi man skal mødes med ældre i bevægelse – det er super – men det er bare for mange opgaver vores idrætskonsulenter er på.”

(Repræsentant for ansatte)

”Vi forventer, der er en leder af projektet i kommunen. Det vil sige, én, der har det overordnede ansvar. Vedkommende behøver ikke have personaleansvar, men det står i vores koncept, at der er en overordnet leder. Og vi har ikke oplevet, at nogen har haft beføjelser til det (...) Vi har én indgangsvinkel, som er en koordinator, som vi har det daglige samarbejde med. Det er den, der har ansvaret for at implementere indsatser og koncepter. Så mødes vi med alle, men vi har én indgangsvinkel, som har overblikket, kontakter folk, sørger for at samarbejde, sørger for at netværke, sørger for videndeling og så videre. Sørger for udvikling, evaluering, samler op, indsamler viden om udfordringer. Så jobbet er at have kontakt med koordinator for talentklasserne, koordinator for gymnasieklasserne, erhvervsskolen, klubber, politikere og chefer kan man sige. På tværs af forvaltninger i princippet.”

(Repræsentant for Team Danmark)

OPLEVET EVNE I ARBEJDET MED TALENTUDVIKLING: Rollefordeling og organisering:



- Team Danmark efterspørger én talentudviklingskoordinator, der er tydelig kontaktperson og bindeled mellem alle aktører i arbejdet.
- Det bliver også italesat af ansatte og bestyrelsen.
- Det betyder dog ikke, at man ikke også kan se kvaliteter og fordele ved at have flere personer, som har forskellige opgaver.
- Især forvaltningsledelse spørger, hvorfor én koordinator er bedre end flere. Her bliver også nævnt fordele i forskellige personer forankret forskellige steder.
- Opgavefordelingen virker tydelig for de ansatte. Men der er mere uklarhed om selve rollerne i forhold til beføjelser.
- Bestyrelsen reflekterer også over egen rolle – dels i relation til de kommunale forvaltninger, dels i relation til Team Danmark.

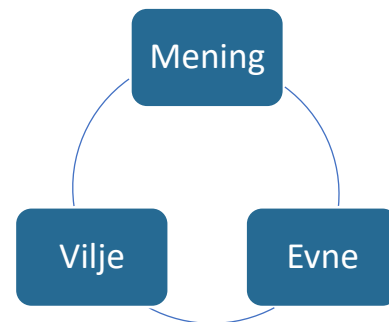
Behov for fælles forståelse af roller og organisering

Team Danmark er meget tydelige om, at justering i organisering er nødvendig som forudsætning for videre samarbejde.

Men evalueringen påpeger, at der – uanset om man vælger at justere i det organisatoriske setup – også internt er behov for en klarhed over de involverede aktørers roller og placering i det samlede arbejde med talentudvikling.

OPSUMMERENDE OM SAMARBEJDET OM TALENTUDVIKLING I HILLERØD KOMMUNE

- Grundlæggende kan Team Danmark se stor **mening** i at samarbejde med en kommune som Hillerød, men savner at se **vilje** og **evne** gennem et organisatorisk setup præget af én overordnet koordinator, der er 'leder af projektet', og som sikrer sammenhængskraft på tværs af skoler, klubber, forvaltninger og Team Danmark.
- Omvendt har især ledelseslaget i Hillerød Kommune vanskeligt ved at forstå **meningen** med, at Team Danmark har holdninger til det organisatoriske setup, og oplever krav, som ikke matcher kommunens virkelighed.
- Til gengæld finder man stor **vilje** internt i kommunen til at arbejde med talentudvikling, mens der internt er forskellige syn på, hvorvidt det nuværende setup er det rette i **evnen** til at arbejde med talentudvikling.

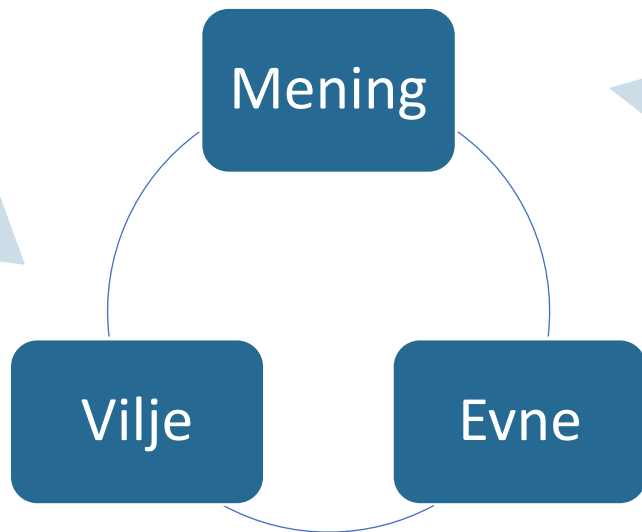


FREMADRETTET SAMARBEJDE OM TALENTUDVIKLING I HILLERØD KOMMUNE

Hillerød Kommune udviser stor vilje til at optimere arbejdet med kommunikation, samarbejde og engagement.

Også samarbejdet med Team Danmark har potentiale til at blive styrket, både fordi Team Danmark gerne vil tættere på kommunen – f.eks. gennem en plads i bestyrelsen – og fordi kommunen savner, at Team Danmark er synlig lokalt.

Kan dette skabe en så stærk sammenhængskraft, at der er grobund for fortsat samarbejde uden yderligere justeringer?



Har Hillerød Kommune fået forståelse for Team Danmarks krav, eller kan Team Danmark omvendt se så meget mening i samarbejdet med Hillerød Kommune (med de justeringer, som kommunen arbejder med under vilje og evne), at de vil fortsætte samarbejdet lidt mere på Hillerød Kommunes præmisser?

Alle parter i talentudviklingsarbejdet er interesserede i at få formuleret en tydelig retning og klare mål, ligesom de er optaget af at få italesat nogle klare roller.

Kan dette skabe et så stærkt setup, at det ikke er nødvendigt at justere på den nuværende organisering?

BILAG 1: MATERIALE FRA WORKSHOP MED ANSATTE

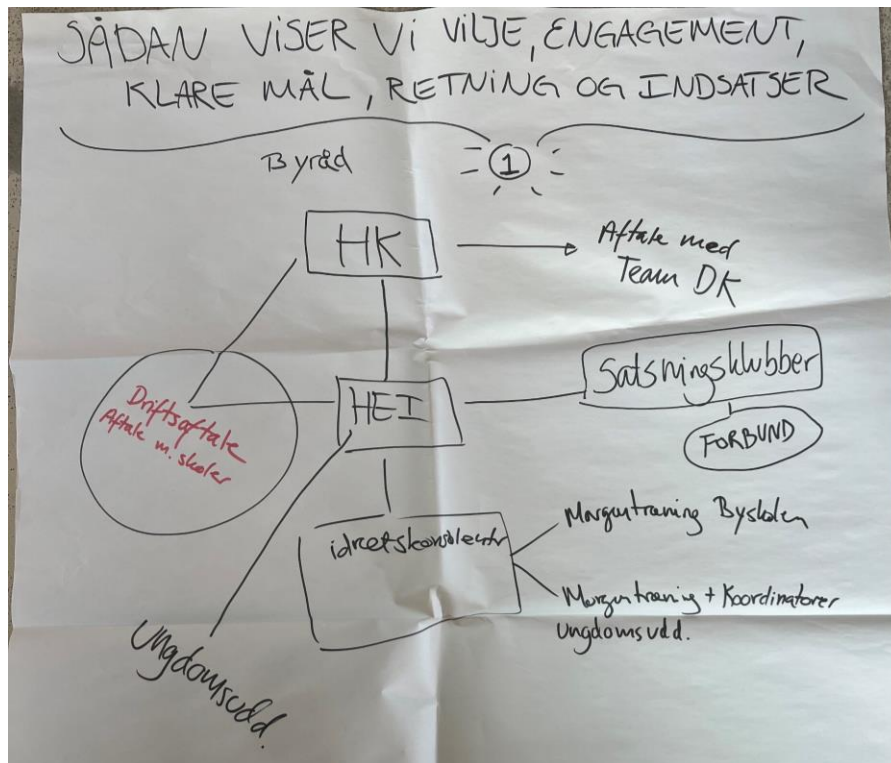
Hvilke elementer er vigtigst at få arbejdet med i de kommende år?		
Tydeligt overblik	Fravær af modstand	Klare mål (3/4)
Tydelig opbakning (3/4)	Gode samarbejdsrelationer (1)	God kommunikation (2)
Tydelig styring	Realistiske sportslige mål	Simpelt setup (det modsatte af kompleksitet)

- Alene: Priorité fra 1-9
- Gruppe: Vælg de tre vigtigste
- Alle: Vælg de tre vigtigste

BILAG 2: MATERIALE FRA WORKSHOP MED BESTYRELSE

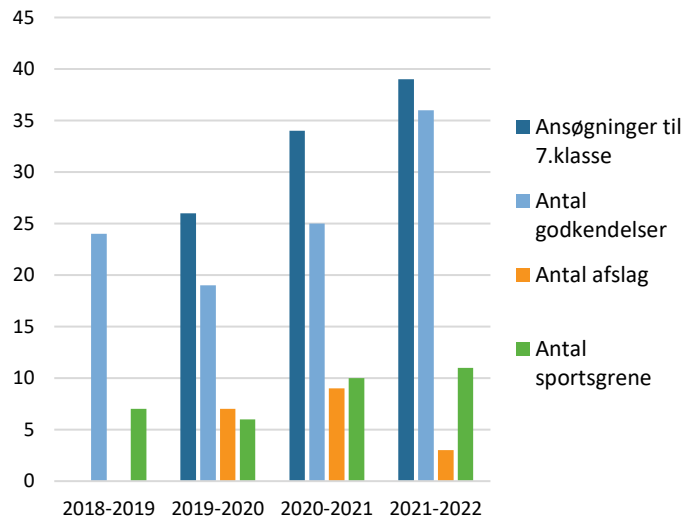
"Nu brainstormer vi jo bare. Det her åbner op for, at man bør sætte sig ned og se på organiseringen af det her. Og hvordan det kunne gøres."

(Repræsentant for bestyrelsen)



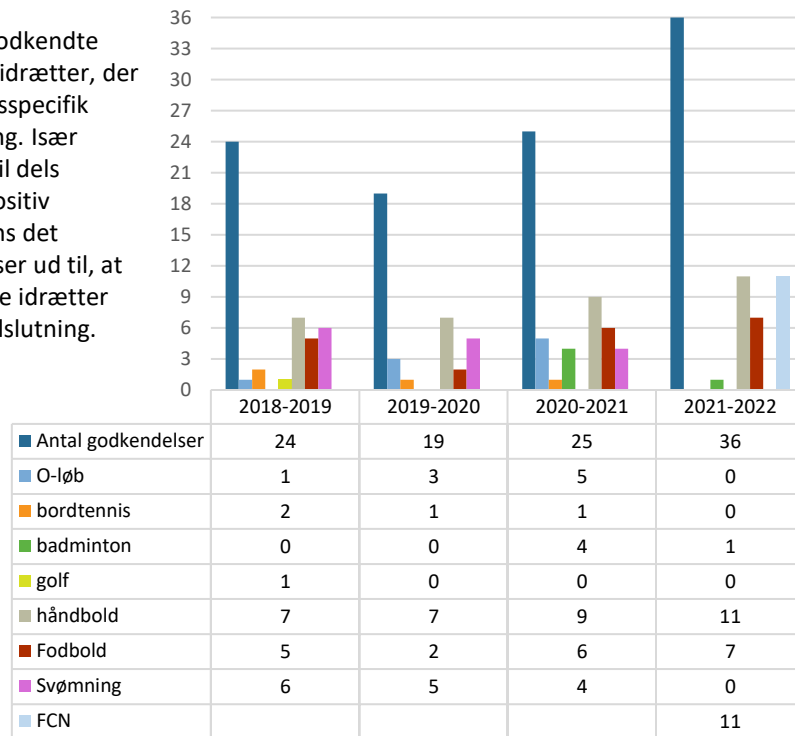
BILAG 3: OVERBLIK OVER SPORTSLIGE GODKENDELSESR

Ansøgningsprocessen til 7. talentidrætsklasse. Der mangler data fra 2018-2019 på det samlede antal ansøgninger og afslag, og der er derfor alene data på de elever, der blev optaget det første år i perioden. Det skal bemærkes, at man i 2021-2022 valgte at oprette to idrætsklasser efter dialog og efterfølgende samarbejde med FC Nordsjælland.

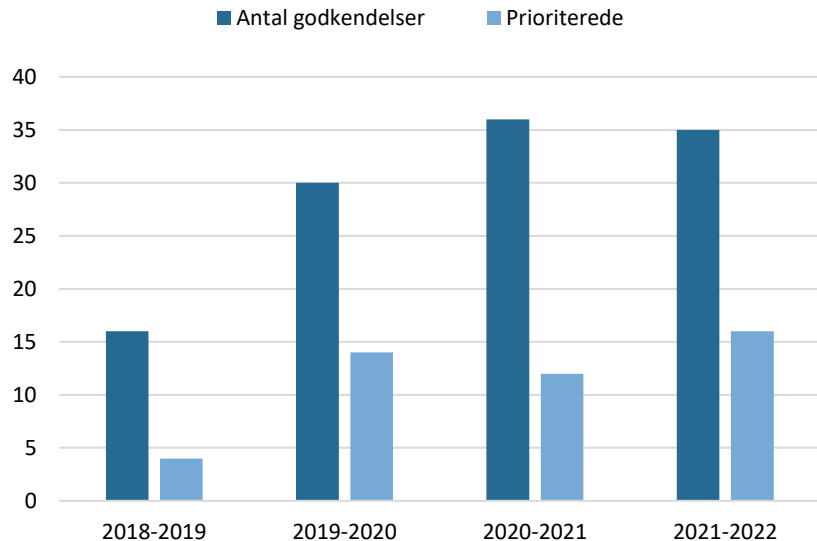


Antal ansøgninger – idrætter med idrætsspecifikt morgentræningsmiljø

Fordeling af godkendte ansøgere i de idrætter, der tilbydes idrætsspecifikt morgentræning. Især håndbold og til dels fodbold er i positiv udvikling, mens det generelt ikke ser ud til, at de prioriterede idrætter viser så stor tilslutning.



BILAG 3: OVERBLIK OVER SPORTSLIGE GODKENDELSER



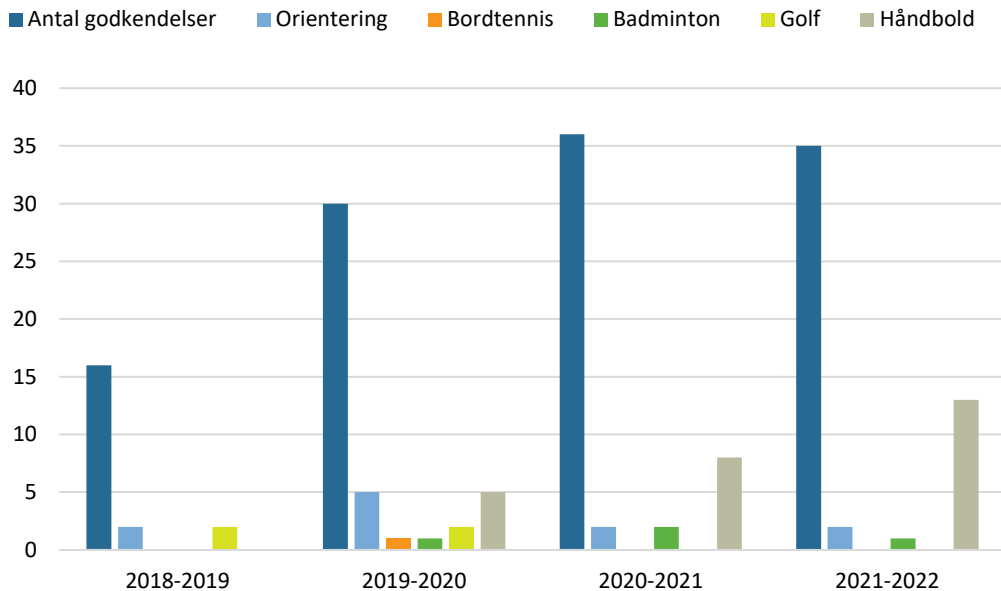
Hillerød-ordningen

En enkelt klasse har skemalagt morgentræning hver onsdag, mens elever på de øvrige uddannelser og studieretninger må tage fri fra undervisning for at deltage i deres respektive idrætsspecifikke morgentræning. Der er pt. ikke datamateriale på deltagelse i de idrætsspecifikke morgentræninger, men fraværsregistreringer viser, at et fåtal af elever tager fri fra skole.

Det er altså tydeligt, at skemalagt morgentræning er nødvendigt, såfremt vi ønsker, at atleterne skal bibeholde deres morgentræning.

Grafen viser et overblik over antal optagelser. Det har desværre ikke været muligt at rekonstruere data på det totale antal ansøgninger og deres respektive idrætsgrene.

BILAG 3: OVERBLIK OVER SPORTSLIGE GODKENDELSER



H-O, 1. g

Grafen viser fordelingen af godkendte elever på de prioriterede idrætter i Hillerød.

Igen ses en pæn udvikling af håndboldspillere de seneste år, mens de øvrige er relativt små i sammenligning med det samlede antal.



Evaluering af samarbejde om talentudvikling i Hillerød Kommune

Forfattere: Maja Pilgaard og Rasmus K. Storm

Udgivet: Oktober 2023

Rekvirent: Hillerød Kommune

Udgiver: Idrættens Analyseinstitut

ISBN: 978-87-94468-03-9 (PDF)

Idrættens Analyseinstitut

Frederiksgade 78B, 2. sal

DK-8000 Aarhus C