

Indholdsfortegnelse

Forord	3
Resumé	4
Abstract.....	6
Kapitel 1 - Indledning	8
Hypoteser	10
Afhandlingens forløb	11
Præsentation af hvert enkelt kapitel	12
Begreber og definitioner	14
Definition af eliteidræt	15
Forkortelser	16
Kapitel 2 - Afhandlingens afsæt.....	17
National baggrundsramme	17
Første arbejdsgruppe	17
Anden arbejdsgruppe	19
Staten.....	20
Team Danmarks strategi for samarbejdet med elitekommuner	21
Kommunal baggrundsramme	22
Kort om Roskilde kommune	22
Elite Sport Roskilde (ESR)	23
Idrætspolitikken april 2008	23
Interessetilkendegivelsen til Team Danmark	24
Elitepotentialet	25
Valg af satsidrætsgrene	26
Afgrænsning.....	27
Kapitel 3 - Afhandlingens empiriske og teoretiske fundament.....	28
Afhandlingens teoretiske rammeforståelse	30
Kapitel 4 – Analyse og diskussion.....	32
Tema 1	32
Etablering af Elite Sport Roskilde (ESR)	33
Foreningstypologi af ESR.....	35
Roskilde kommune indgår en økonomisk aftale med ESR.....	35
New Public Management (NPM) i Roskilde kommune	37
Udviklingsstrategier - eliteidrætten inddrages	39
Branding af Roskilde kommune?.....	41
Produktet - eliteidrætten.....	41
Roskilde kommunes identitet.....	42
Adskille sig	43

Følge med udviklingen.....	44
Paradokset	46
Opsamling af Tema 1	48
Tema 2	49
Relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark	49
Den indledende proces	49
Ja eller Nej til at ansøge om at blive elitekommune?	50
Kontrakten.....	52
Relationen	54
Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene.....	57
Forarbejdet	57
Typer af borgerinddragelse i forhold til satsidrætsgrenene	58
2009 relationen.....	62
Relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene.....	63
Opsamling af tema 2	64
Diskussion af tema 1. og 2.	66
Strengths.....	66
Weaknesses	67
Opportunities.....	68
Threats.....	70
Opsamling	71
Kapitel 5 - Metode og teori diskussion	72
Hvorfor denne metodiske tilgang?	72
Hvorfor de spørgsmål?.....	73
Transskriptionen.....	74
Fokusgruppeinterview	74
Valg af teori	75
Supplerende teori	76
Kapitel 6 - Konklusionsafsnit.....	77
Kapitel 7 - Perspektiveringsafsnit	80
Litteraturliste	83
Bilagsoversigt.....	87

Forord

Titlen på denne afhandling er ELITEIDRÆTTENS MIX – med fokus på Roskilde kommune.

Forklaringen bag dette er, at jeg i november og december 2008 gennemgik en afklaringsfase i forhold til mit kommende afhandlingsforløb. Fasen kombineret med min opvækst i Roskilde og naturlige interesse for kommunens forhold til eliteidrætten – eller mangel på samme, gav mig indikationer på forskelligheden i mixet. Eksempelvis har Roskilde kommune en bred appel til deres borgere, hvor *”idræts- og motionstilbuddene skal tilgodese både bredde- og eliteudøvere”*.¹ Team Danmark har derimod en mere elitær målgruppe og en vision om at gøre *”Danmark til det bedste sted at dyrke eliteidræt”*.²

På baggrund af min afklaringsfase, min baggrund og min forståelse af ELITEIDRÆTTENS MIX dannede der sig en nysgerrighed og undren over hvordan så forskellige aktører, der ikke har det organisatoriske samme formål, kan arbejde hen imod det samme. Især Roskilde kommune fandt jeg yderst interessant. Det udslagsgivende var, at kommunen havde valgt at fokusere på et område – eliteidrætten – som de aldrig før har prioriteret. Hvorfor ønskede Roskilde kommune dette og hvordan er samarbejdsrelationerne med de nye aktører?

ELITEIDRÆTTENS MIX giver på den ene side et billede af, at aktørerne arbejder ud fra forskellige dagsordner, men på den anden side symboliserer mixet også, at man er nødt til at forenes i en samhörighed, der skal være med til at optimere ELITEIDRÆTTENS MIX.

Til sidst, tak til min vejleder Else Trangbæk for god og konstruktiv vejledning, der gav mig de rigtige sten at træde på i det til tider dybe vand. Tak til Christian Engell for sparring og input. Tak til alle de informanter der har bidraget til afhandlingens empiriske grundlag. Og tak til dig, Ditte (og den lille baby i maven) for at selvom det ikke var hensigten, blev du en del af ELITEIDRÆTTENS MIX.

God læselyst. Anders Koogi. Juni 2009.

¹ Se bilag 1. – Roskilde kommunes idrætspolitik, s. 1

² www.teamdanmark.dk

Resumé

Problemstilling

Eliteidrætten er kommet på den politiske dagsorden i Roskilde kommune. Årsagen er, at kommunen og eliteorganisationen Team Danmark i januar 2009 underskrev en 4-årig kontrakt med hinanden. Dermed er Roskilde kommune én ud af de atten danske elitekommuner. Tidligere var tendensen i Roskilde kommune, at mens man støttede op omkring breddeidrætten, skulle eliteidrætten klare sig selv. Som en del af samarbejdet mellem Roskilde kommune og Team Danmark er også særlig udvalgte satsidrætsgrene og deres specialforbund. Det vil sige, at Roskilde kommune på den ene side har valgt et område – eliteidrætten – som før har været nedprioriteret politisk. Og på den anden side har kommunen igennem samarbejdet med Team Danmark opnået at få nye samarbejdspartnere. Formålet med afhandlingen kan konkretiseres til to hovedspørgsmål:

1. Hvorfor ønskede Roskilde kommune at blive en elitekommune?
2. Hvordan er relationerne i mellem Roskilde kommune til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene?

Metodisk-teoretisk tilgang

Afhandlingen er en teoretisk og empirisk undersøgelse med det formål at teste om mine opstillede hypoteser er sande eller falske. Det empiriske fundament er dannet på baggrund af en metodisk tilgang, der inddrager en kvalitativ metode. Afhandlingens teoretiske udgangspunkt er med begreberne New Public Management, borgerinddragelse, top-down, bottom-up og dele af brandingeteorien.

Resultater

Igennem en tidslinje fra 2003-2009 viser der sig en øget interesse for eliteidrætten i Roskilde kommune. Fra at eliteidrætten blev varetaget decentralt, udvidede kommunen deres politiske horisont ved at inddrage det elitære område. Det kom f.eks. til udtryk i kommunens første idrætspolitik nogensinde og interessetilkendegivelsen til Team Danmark. Roskilde kommunes position og identitet ser anderledes ud end tidligere, hvilket er en konsekvens af globaliseringens effekt på lokalt niveau. Globaliseringen har forårsaget grundlæggende forandringer i byers funktioner, at der er en risiko for, at en kommune som Roskilde kan miste deres identitet. For ikke

at miste sit lokale særpræg som f.eks. det musiske, har man politisk valgt at prioritere eliteidrætten, for at skabe en ny identitet.

Relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark er stærk på grund af et gensidigt afhængighedsforhold og en kontraktlig forbindelse. Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene har både været ud fra en top-down præget udgangspunkt til en mere bottom-up tilgang. Relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene er på nuværende tidspunkt ikke eksisterende.

De største udfordringer for Roskilde kommune er at sikre helheden og fokusere på deres eget produkt – eliteidrætten. For at opretholde en helhed må eliteidrætten ikke ske på bekostning af f.eks. breddeidrætten. Derfor skal kommunen kunne håndtere både eliteidrætten og breddeidrætten. Produktfokuseringen vil kunne skabe en ny identitet for Roskilde kommune, og derigennem en intern branding hos byens borgere.

Eliteidrættens mix – med fokus på Roskilde kommune

Udarbejdet af Anders Koogi

Institut for Idræt, Det Naturvidenskabelige Fakultet, Københavns Universitet,

Juni 2009.

Abstract

Problem statement

Elite sports have recently become part of the political agenda of Roskilde Municipality. In January of 2009, the municipality signed a 4-year contract with the elite organization Team Danmark, making Roskilde one of eighteen Danish elite municipalities. Prior to this, while support from the municipality for recreational sports had always been strong, the elite sports community had been left to fend for itself. The new contract outlines a number of areas in which Team Danmark and Roskilde Municipality aim to cooperate with each other, as well as with organizations representing a selection of high-profile sports.

By choosing to focus on elite sports, an area previously overlooked politically, Roskilde Municipality thus gains a number of new affiliates. This thesis aims to answer two main queries:

1. Why did Roskilde Municipality want to become an elite municipality?
2. What sort of relationship exists between Roskilde Municipality, Team Danmark, and the high-profile sports organizations?

Method and Theoretical Approach

This thesis builds upon a theoretical and empirical study, with the purpose of testing the author's hypotheses. Its empirical foundation is the product of a methodical approach employing a qualitative method, while the theoretical basis includes such concepts as New Public Management, participatory government, top-down, bottom-up, and branding theory.

Findings

A time line of the period from 2003 to 2009 shows an increase of interest in elite sports within the municipality of Roskilde. From a decentralized management of elite sports, the municipality expanded its political horizon to include these elite areas. This was manifested in the first official sports policy of the municipality, and its expression of interest in partnering with Team Danmark.

As a consequence of the effects of globalization at the local level, the position and identity of the municipality of Roskilde is different from what it used to be. Globalization has resulted in a fundamental change in the function of cities, with the risk of a loss of identity for municipalities like Roskilde as a result. To avoid losing the distinctive, local character of the municipality, a political prioritizing of elite sports is intended to help create a new identity for Roskilde.

The relationship between the Roskilde Municipality and Team Danmark is strong, due to mutual interdependence, as well as contractual obligations. Attempts have been made to establish relations between Roskilde Municipality and the high-profile sports organizations, both from a top-down approach, and a bottom-up approach, but a working relationship is currently non-existent.

The greatest challenge for Roskilde Municipality is to secure the whole of its sports community, maintaining a focus on its own product – elite sports – in a way which does not compromise its commitment to recreational sports. The municipality must be able to accommodate both. Product focus may contribute to the establishing of a new identity for Roskilde Municipality, and by extension an internal branding among its inhabitants.

The mix of elitesport – with fokus on Roskilde municipality

Author Anders Koogi

**Department of Exercise and Sport Science, Faculty of Science, University of Copenhagen,
June 2009.**

Kapitel 1 - Indledning

*”Eliteidrætten i Roskilde kommune skal fungere som identitetsskaber og kulturelt samlingspunkt - ved at yde målrettet støtte til foreningernes egne udviklingsvisioner og bidrage til talentudvikling ved at skabe de organisatoriske rammer for foreningerne. Det skal bygges op nedefra i et samarbejde med erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne”.*³

Ovennævnte illustrerer at eliteidrætten er kommet på den politiske dagsorden i Roskilde kommune, og at der er et ønske fra kommunes side, at Roskilde også skal være kendt for eliteidræt.

Tidligere i Roskilde kommune var tendensen, at eliteidrætten skulle klare sig selv, og især andre kulturelle områder som f.eks. Roskilde festivalen fik bred politisk opbakning.⁴

Først i foråret 2008 vedtog kommunen sin første idrætspolitik⁵ nogensinde, hvor eliteidrætten også blev inddraget. Eliteidrætten er derfor en ny dimension i Roskilde kommunes politiske udspil. Det vil sige, at Roskilde kommune har haft en politisk kursændring i forhold til at først at fravælge eliteidræt⁶ til pludselig at vil indgå et kontraktligt samarbejde med eliteorganisationen Team Danmark om at blive elitekommune. Den 30. januar 2009 underskrev Roskilde kommunes borgmester og Team Danmarks direktør således en 4-årig kontrakt mellem de to partnere.

Det nye samarbejde mellem Roskilde kommune og Team Danmark betyder, at de fremover skal arbejde tæt sammen med udgangspunkt i at fremme de eliteidrætslige potentialer, der er i Roskilde. Som en del af samarbejdet og relationen i mellem Roskilde kommune og Team Danmark er også de satsidrætsgrene⁷ og deres specialforbund⁸, som Roskilde kommune og Team Danmark har valgt i den 4-årige kontraktperiode. Hvis Roskilde kommune skal have succes som en elitekommune, er det væsentligt, at der er gode relationer til Team Danmark, satsidrætsgrenene og specialforbundene. Stærke relationer kan blandt andet betyde, at Roskilde kommune optimerer deres chancer for, at de opstillede målsætninger, der er i kontrakten bliver realiseret.⁹ I nedenstående figur 1. illustreres afhandlingens udgangspunkt. Roskilde kommune er placeret i midten af trekanten, og er omdrejningspunktet i denne afhandling. De to indadgående pile ved Roskilde kommune og spørgsmålstegnene skal tolkes som, at den ene del af denne afhandling vil fokusere på Roskilde

³ Del af Roskilde kommunes idrætspolitik der blev vedtaget den 2. april 2008 i byrådet. Se bilag 1., s. 1

⁴ Se bilag 2. - Interesetilkendegivelse, s. 1

⁵ Se bilag 1. - Roskilde kommunes idrætspolitik

⁶ Se bilag 3. - Roskilde avis 30. maj 2007

⁷ Satsidrætsgrene er: Håndbold, bordtennis, orientering, basket, roning, cykelsport og BMX

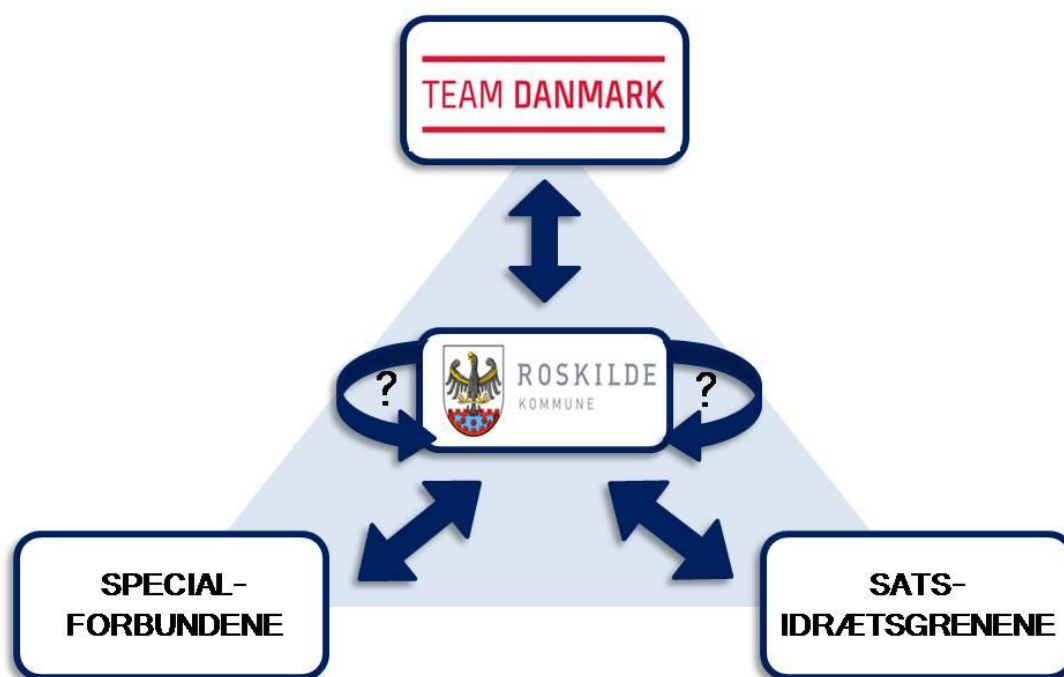
⁸ Specialforbundene er fra ovennævnte idrætsgrene

⁹ Se bilag 4 – Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, s. 1

kommune, og *hvorfor* de ønskede at blive elitekommune. Den anden del vil tage udgangspunkt i *hvordan* relationerne er fra Roskilde kommune til henholdsvis Team Danmark, satsidrætsgrenene og specialforbundene. Det demonstreres ligeledes i figur 1. hvor de tre yderste pile fra Roskilde kommune til de tre ovennævnte aktører skal forstås som relationerne. Nævnte udgangspunkt kan også konkretiseres til to spørgsmål:

1. Hvorfor ønskede Roskilde kommune at blive en elitekommune?

2. Hvordan er relationerne i mellem Roskilde kommune til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene?



Figur 1.¹⁰

Formålet med afhandlingen er dels at belyse, om Roskilde kommune har valgt at brande sig i forhold til eliteidrættens, og dels at undersøge *hvordan* deres nye samarbejdsrelationer er. For at kunne undersøge afhandlingens to hovedspørgsmål, har jeg valgt at opsætte en hypotese til hvert spørgsmål. Det betyder, at jeg vil teste om mine påstande er sande eller falske – og derved være hypotesetestende.

¹⁰ Figuren vil løbende blive brugt i afhandlingen, dels til at illustrere hvilke del af figuren jeg forholder mig til, og dels til at demonstrere hvorfor Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune, og hvordan deres relationer er til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene

Hypoteser

1. Roskilde kommune har valgt at blive en elitekommune, fordi de ønsker at brande sig med eliteidrætten.
2. Relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark er stærk på grund af at de har indgået en kontrakt¹¹ mens relationerne mellem Roskilde kommune, satsidrætsgrenene og specialforbundene er svage eller ikke eksisterende.

Efter den nye Lov om Eliteidræt fra 2004 trådte i kraft, vedtog Team Danmark en strategi, der henvendte sig til de kommuner, som ønskede at fokusere mere på eliteidrætten. Derfor er området om elitekommunerne i Danmark et nyt felt, der ikke før er blevet belyst. Det underbygges også af den evaluering af Team Danmarks støttekoncept i perioden 2005-2008, som Idrættens Analyse Institut (IDAN) udarbejdede. Her fravalgte IDAN at evaluere elitekommunerne og argumenterede det med, at:

*”...dette område er endnu så nyt, at det vil tage endnu nogle år, før arbejdet med de nye kommuner er fuldt implementeret. Derfor er det i denne sammenhæng ikke fundet meningsfuldt at evaluere dette, og området er efter aftale med Team Danmark udeladt”.*¹²

Afhandlingens to hovedspørgsmål om *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune, og *hvordan* relationerne er til de relevante aktører,¹³ er derfor dels et uberørt felt, og dels relevant i forhold til hvorledes man kan optimere ELITEIDRÆTTENS MIX i Roskilde kommune.¹⁴

For at simplificere afhandlingens forløb er der på næste side illustreret, hvordan afhandlingen er bygget op. Figuren vil også understøttes med tekst for at give en kort præsentation af hvert enkelt kapitel.

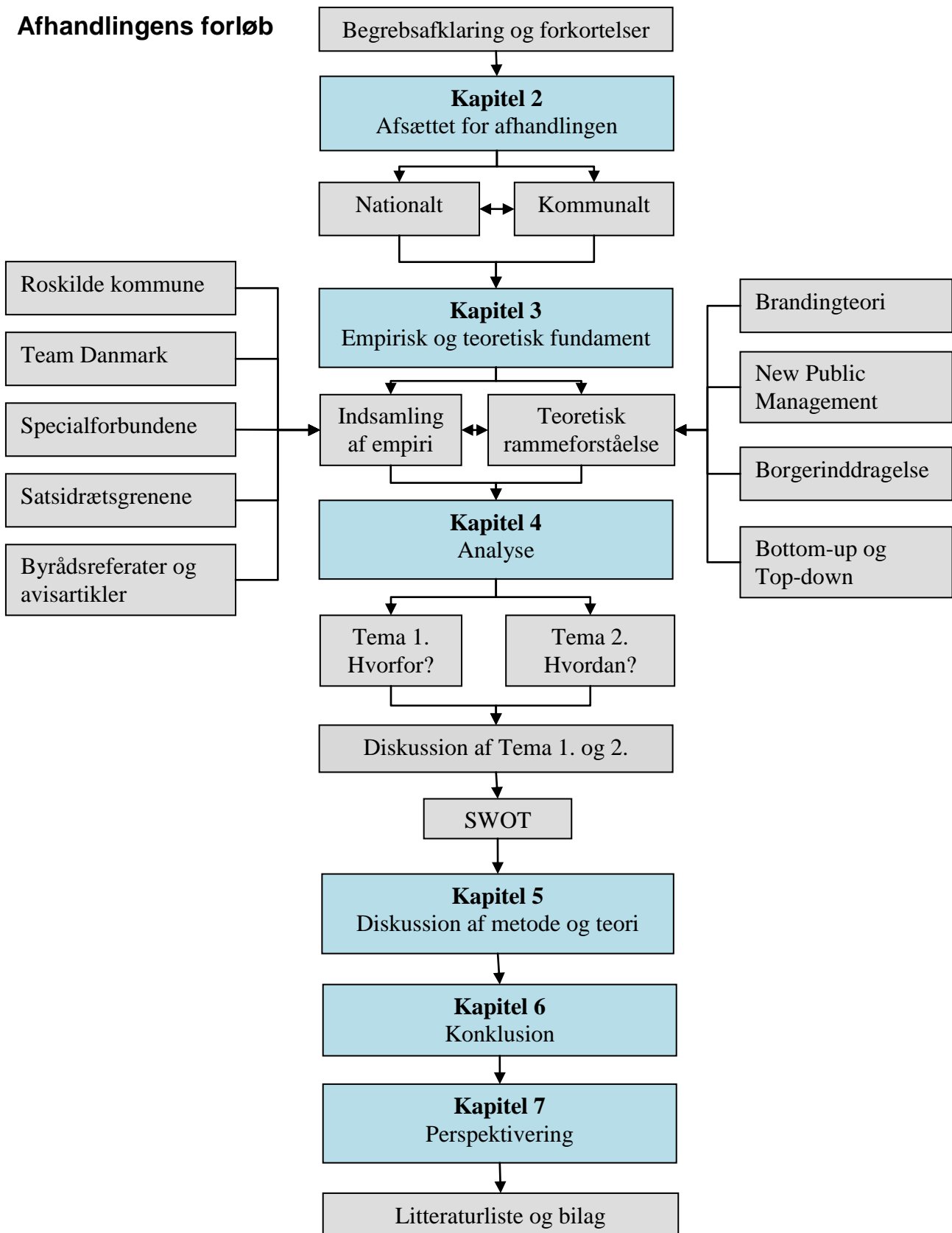
¹¹ Begrebet kontrakt benyttes i resten af afhandlingen frem for 'samarbejdsaftalen'

¹² Evaluering af Team Danmarks støttekoncept, s. 55

¹³ Jf. de tre hjørner i trekanten i figur 1.

¹⁴ Afhandlingens perspektivering vil ud fra analysen og diskussionen præsentere et mere bredt fundament om hvordan man kan optimere andre elitekommuner i Danmark

Afhandlingens forløb



Figur 2.

Præsentation af hvert enkelt kapitel

I gennem afhandlingen vil der blive anvendt en del begreber og forkortelser, som præsenteres indledningsvis inden kapitel 2. Derudover har jeg valgt i gennem hele afhandlingen, grafisk at illustrere *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune og *hvordan* relationerne er til henholdsvis Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene. Illustrationerne skal dels give et overblik, og dels underbygges af ord.

Kapitel 2 vil tage udgangspunkt i selve afsættet for afhandlingen. Afhandlingens afsæt er delt op i en national og kommunal baggrundsramme. Den nationale del vil beskæftige sig med hvad der ligger bag, at kommunerne kan etablere sig som elitekommuner. Den kommunale del vil fokusere på Roskilde kommune, eliteidrætten i byen og en præsentation af satsidrætsgrenene. Der vil ligeledes blive argumenterede for hvilke klubber, der er valgt i denne afhandling.

Kapitel 3 vil danne rammen for afhandlingens empiriske og teoretiske fundament. For at kunne belyse *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune, er mit empiriske materiale indhentet fra interviews og spørgeskema med idræt- og fritidschefen i Roskilde kommune, spørgeskema fra kulturdirektøren og relevante byrådsreferater. Mit teoretiske grundlag for besvarelsen af det første spørgsmål vil suppleres med begrebet New Public Management (NPM) og brandingteori. For at kunne undersøge afhandlingens andet spørgsmål om *hvordan* Roskilde kommunes relationer er til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene, udgør empirien et led fra hvert hjørne fra figur 1 i form af kvalitative interviews. De yderste pile i figur 1 går begge veje, og derfor er der ligeledes indhentet empirisk data fra hovedaktøren i denne afhandling – Roskilde kommune – og hvordan deres relationer er til de tre hjørner i figuren. For at forstå ovenstående empiri i forhold til afhandlingens andet spørgsmål teoretiseres relationerne ud fra begreberne borgerinddragelse, top-down og bottom-up.

Kapitel 4 vil være afhandlingens analyse og diskussion. Analysen deles op i tema 1 og tema 2. Det første tema svarer til den inderste del af trekanten på figur 1, og *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune. Det andet tema er igen Roskilde kommune som omdrejningspunkt og *hvordan* deres relationer er til de tre hjørner i figur 1. Formålet med afhandlingens analyse er at inddrage den relevante empiri og teori i temaerne, og på den måde lave fortællinger i fortællinger.

I diskussionen samles der dels op på selve analysedelen, og dels nuanceres analysen med nye forklaringsrammer og mulige problemstillinger. Til det formål er der valgt en SWOT¹⁵-model.¹⁶ Modellen muliggør at afhandlingen kan systematisere de stærke og svage sider, der er i henholdsvis tema 1 og 2, og at klarlægge de muligheder og trusler, der er for Roskilde kommune i forbindelse med *hvorfor* de ønskede at blive elitekommune og *hvordan* deres relationer er til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene. Derudover er modellen anvendelig, med udgangspunkt i Roskilde kommune, at skabe et bredere perspektiv på udfordringerne for andre elitekommuner.

Kapitel 5 er en diskussion af afhandlingens metode og teori. Her vil jeg blandt andet argumentere for mine valg og hvad jeg kunne have suppleret med, hvis jeg skulle lave en tilsvarende undersøgelse.

Kapitel 6 er afhandlingen konklusion. Her vil der blive svaret på afhandlingens to hovedspørgsmål. De opstillede hypoteser vil ligeledes be- eller afkræftes.

Kapitel 7 er afhandlingens perspektivering. I dette kapitel vil de væsentligste dele af SWOT-modellen anskueliggøre hvilke handleanvisninger, der dels anbefales til Roskilde kommune, og dels en vurdering af hvad afhandlingen finder nødvendigt i forhold til andre elitekommuner og Team Danmark.

¹⁵ SWOT er en forkortelse af de elementer, der indgår i modellen: S=Strengths, W=Weaknesses, O=Opportunities, T=Threats

¹⁶ SWOT er en struktureret analyse- og diskussionsproces, der har til formål at identificere og analysere stærke og svage sider, samt muligheder og trusler

Begreber og definitioner

Borgerinddragelse	<i>Indikerer, at perspektivet er oppefra og ned – set fra den myndighed, der 'inviterer' borgeren til at deltage.¹⁷</i>
Bottom-up	<i>Befolkningsdeltagelsen er et mål i sig selv og magten/bemyndigelsen lægges ud til borgerne, og målet er at opnå handlekompetence og mestringssevne.¹⁸</i>
Branding	<i>Branding er et givent produkt med sin egen identitet (er) og symbolværdi (er), der ønsker at strække sig ud over produktets reelle brugsværdi med det hovedformål at skabe en økonomisk merværdi.¹⁹</i>
Den tredje sektor	<i>Det, der kendetegner disse organisationer (som befinder sig i den tredje sektor), er, at de ikke alene er forfatningsmæssigt uafhængige af regeringen, og ikke først og fremmest har et kommercielt eller profitskabende formål, men at de har deres egne regler for selvstyre og tjener et offentlig formål'.²⁰</i>
New Public Management (NPM)	<i>En ny styringsfilosofi hvor målet er en mere fleksibel, resultatorienteret og omkostningseffektiv i den offentlige sektor. Midlerne dertil er blandt andet decentralisering og mere konkurrence gennem brug af udlicitering og eksterne kontrakter samt større fokus på effektivisering og økonomisk disciplin.²¹</i>

¹⁷ Poulsen, J.: Borgerinddragelse som metode i sundhedsfremme, s. 6

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Klein, N.: No logo. Mærkerne, magten, modstanden, s. 26

²⁰ Rasmussen, E. og Nielsen-Koch, I. red.: Den tredje sektor under forandring, s. 23

²¹ Henriksen skov, L. og Ibsen, B.: Frivillighedens udfordringer – en nordisk antologi om frivilligt arbejde og frivillige organisationer, s. 15

Top-down

Alle beslutninger vedrørende en aktivitet/intervention er centralt besluttet, og borgerinddragelsen er midlet til at fremme denne aktivitet/intervention.²²

Definition af eliteidræt

En præcis definition af eliteidrætten er essentiel idet både afhandlingen og Roskilde kommune beskæftiger sig med begrebet. Her er der valgt Team Danmark og Dansk Idræts-Forbunds tredeling af begrebet, således at der opereres med klubeliten, national elite og international elite.²³

Klubeliten antages for at være den eksisterende elite i Roskilde, og dermed også det begreb der repræsenterer størstedelen af satsidrætsgrenene. Den nationale og internationale elite antages for at være Team Danmark-indplacerede eller bruttogrupper med landsholdsstøtte fra Team Danmark.

Begreberne vil senere i afhandlingen diskuteres og holdes op mod hinanden i forhold til om samarbejdet mellem Roskilde kommune og Team Danmark kan være med til at flytte begreberne tættere på hinanden.

International elite

Sportsfolk med gode resultater fra deltagelse i internationale seniormesterskaber samt udøvere med sportsligt resultatperspektiv på højeste internationale seniorniveau. Den internationale elite dyrker elitesport og er blandt de bedste i verden. I forhold til udøvere omfatter begrebet Team Danmark-indplacerede, sportsfolk der indgår i en Team Danmark-støttet satsning og supertalenter.²⁴

Klubelite

Sportsfolk, der deltager på det absolut højeste niveau i den nationale konkurrencestruktur samt udøvere tilknyttet et af Team Danmark-godkendt Kraftcenter. Klubeliten dyrker konkurrencesport og er de bedste i klubben. I forhold til udøvere omfatter begrebet Team Danmark godkendte

²² Poulsen, J.: Borgerinddragelse som metode i sundhedsfremme, s. 6

²³ Dansk eliteidræt – udfordringer og fremtidsperspektiver, s. 68

²⁴ Ibid.

Kraftcenter-bruttogrupper, hvor træning foregår på et højt internationalt niveau.²⁵

National elite

De bedste sportsfolk i en given disciplin, som repræsenterer deres land eller klubhold ved internationale konkurrencer på højeste internationale niveau og baseret på struktureret elitearbejde. Unge med et ekstraordinært potentiale til at nå den internationale seniorelite. Den nationale elite dyrker konkurrencesport og er blandt de bedste i Danmark eller – for juniorer/ungdom – blandt de bedste i Verden. I forhold til udøvere omfatter begrebet Team Danmark-bruttogrupper med landsholdsstøtte.²⁶

Forkortelser

Dansk Automobil Sports Union	DASU
Dansk Orienterings Forbund	DOF
Dansk Forening for Rosport	DFfR
Dansk Idræts Forbund	DIF
Elite Sport Roskilde	ESR
Idrættens Analyse Institut	IDAN
Orienteringsklubben Roskilde	OKR
Roskilde Roklub	RR

²⁵ Ibid.

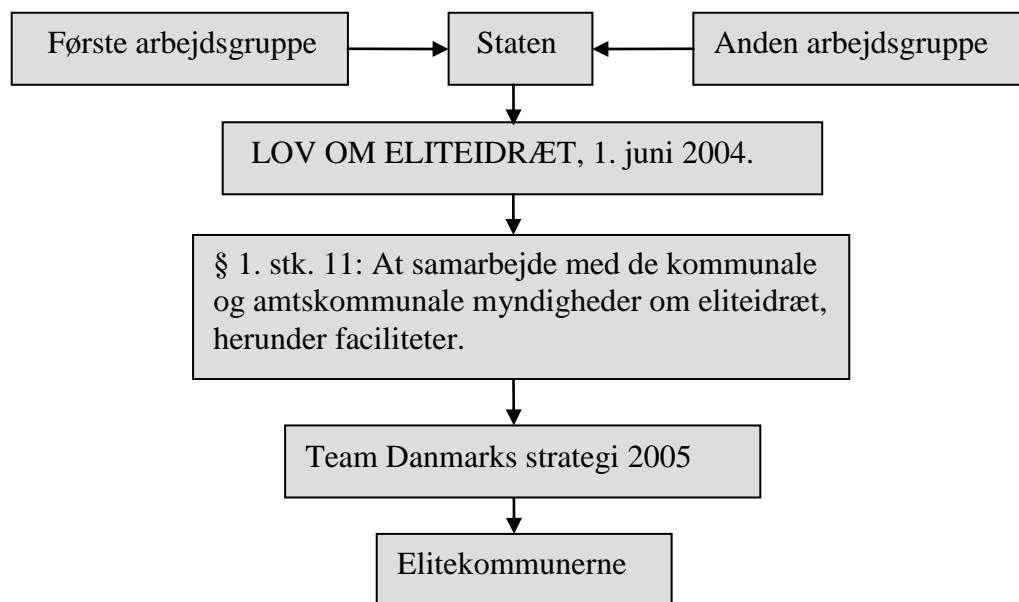
²⁶ Ibid.

Kapitel 2 - Afhandlingens afsæt

Afhandlingens afsæt er som nævnt delt op i en national og kommunal baggrundsramme. Den nationale del vil beskæftige sig med hvad der ligger bag, at kommunerne kan etablere sig som elitekommuner. Den kommunale del vil fokusere på Roskilde kommune, eliteidrættens i byen og en præsentation af satsidrætsgrenene. Der vil ligeledes blive argumenterede for hvilke klubber, der er valgt i denne afhandling.

National baggrundsramme

Baseret på figur 3. og i det efterfølgende vil der i det nedenstående redegøres for, hvordan det kan lade sig gøre for Roskilde kommune at blive en elitekommune.



Figur 3.

Første arbejdsgruppe

I juni 1999 nedsatte den daværende kulturminister en arbejdsgruppe med følgende kommissorium: ”Med det formål at fremme dansk eliteidræts udvikling på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde, blev Team Danmark oprettet som en selvejende institution i forbindelse med vedtagelsen af lov om eliteidrættens fremme i 1984”.²⁷ Eliteidrættens samfundsmæssige situation er siden forandret betydeligt. Derfor var arbejdsgruppens formål dels at undersøge, om lovgrundlaget fra 1984 i

²⁷ Eliteidræt i Danmark, Kulturprofilen, s. 5

tilstrækkeligt omfang levede op til de fremtidige udfordringer, og dels at analysere behovet for en revision af loven om eliteidrættens fremme.²⁸ Som et led i arbejdsgruppens arbejde blev der i efteråret 2000 gennemført en deskriptiv undersøgelse af kommunale idrætspolitikker og støtteformer til eliteidrætten. Rapporten om kommunernes involvering i eliteidræt indgik som bilag til selve arbejdsgruppens samlede rapport, og blev anvendt i den samlede konklusion og forslag til lovændringerne. Resultaterne fra den deskriptive undersøgelse viste blandt andet, at ud af 53 kommuner var 26 interesserede i at arbejde med eliteidræt.²⁹ Det indebar, at en kommune enten havde nedskrevet en decideret politik på eliteidrætsområdet, eller ville gøre det. Roskilde kommune var blandt sidstnævnte kategori.³⁰ Derudover påpegede den deskriptive undersøgelse nogle bevægegrunde *hvorfor* kommunerne var begyndt at beskæftige sig med eliteidræt, som f.eks.:

- At eliteidræt skaber bredde og, at elite skal inspirere bredden
- At eliteidræt er et vigtigt led i at få kommunen på landkortet³¹

Bilagsundersøgelsen viste yderligere, at flere og flere kommuner stod frem i pressen og profilerede sig positivt på at gøre en masse for eliteidrætten. Rapporten tilskrev ligeledes den dominoeffekt ovenstående faktorer kan have i form af, at flere og flere kommuner bliver nødt til at udforme en politik for at følge med udviklingen.³² Ved at prioritere eliteidrætten opstod der ligeledes en tendens, hvor kommunerne derfor begyndte at (efter) ligne hinanden i forhold til eliteidrætten. En forklaringsmodel for at kommunerne identificerede sig med hinanden, kan være fordi, at den enkelte kommune sammenlignede sig med en tilsvarende kommune. En sammenligning kunne eksempelvis resultere i at den enkelte kommune udformede en tilsvarende idrætspolitik, hvor også eliteidrætten indgik. På den ene side viste den deskriptive undersøgelse, at flere og flere kommuner var begyndt at interessere sig for eliteidrætten og dermed ligne hinanden. Og på den anden side var der en skepsis fra arbejdsgruppen, om hvorfor det var blevet mere legitimt at fokusere på eliteidrætten i kommunerne. Eller som arbejdsgruppen selv formulerede det i deres rapport fra 2001:

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid., s. 87

³⁰ Ibid., s. 89

³¹ Ibid., s. 83

³² Ibid., s. 84

”..arbejdsgruppen fastslår med tilfredshed, at der i mange kommuner nu foregår et mere systematisk og målrettet elitearbejde. Der udtrykkes dog en vis bekymring over de kommuner, der snarere lægger markedsføringsmæssige overvejelser til grund for det eliteidrætspolitiske”.³³

Ovennævnte citat giver klare indikationer om, at arbejdsgruppen var beviste om den stigende tendens til at mere og mere elitearbejde foregik i kommunalt regi. Dog var arbejdsgruppen ligeledes opmærksomme på, at satsningen på eliteidrætten kunne være på grund af et ønske om en profilering af kommunen.

Med henblik på at sikre såvel en overordnet og koordineret udvikling samt en bedre udnyttelse af ressourcerne til fordel for den samlede elite, anbefalede arbejdsgruppen, at der etableres et samarbejde mellem Team Danmark og de kommunale elitesatsninger. Samarbejdet skulle være baseret på frivillige aftaler, men indeholde incitamenter for kommunerne til at indgå i et samarbejde.³⁴ Arbejdsgruppens samlede rapport skulle danne udgangspunkt for en revision af eliteidrætsloven. Danmarks Idræts-Forbund (DIF), der havde deltaget i udvalgsarbejdet bag rapporten, fandt den dog mangelfuld i flere henseender og bad derfor revisions og rådgivningsvirksomheden KPMG Consulting om at gennemføre en række analyser om eliteidrætten.³⁵ Analyserne lagde grobund for den anden arbejdsgruppe, der dels havde den første arbejdsgruppes samlede rapport at gå ud fra, og dels de analyser KPMG udarbejdede.

Anden arbejdsgruppe

Kulturministeren nedsatte i 2002 et udvalg, der fik til opgave at udarbejde et oplæg til en revision af eliteidrætsloven. Udvalget fik følgende kommissorium:

“Med det formål at skabe grundlag for beslutning om en fremtidig eliteidrætslovgivning i Danmark nedsættes en arbejdsgruppe, der har til opgave at foretage en grundig analyse af eliteidrættens nationale og internationale udvikling, en afklaring af samfundets ansvar i forhold til eliteidrætten, en præcisering af samfundets eliteidrætspolitiske mål og de deraf følgende opgaver og strategier. På basis heraf udformes forslag til fremtidig organisations- og finansieringsmodel”.³⁶

³³ Ibid., s. 7

³⁴ Ibid.

³⁵ KPMG Consulting, At forene eliteidræt og uddannelse, s. 1

³⁶ Dansk eliteidræt – Udvikling og fremtidsperspektiver, s. 13

Den anden arbejdsgruppe brugte den samme deskriptive undersøgelse, der blev gennemført i efteråret 2000 vedrørende de 53 undersøgte kommuner og deres involvering i eliteidræt. Derfor nævnes mange af de samme faktorer, som første arbejdsgruppe fremlagde i deres rapport. Ved at gentage det empiriske grundlag fra 2000, konkluderede anden arbejdsgruppe faktisk det, der blev belyst i rapporten fra 2001 – dog med den præcisering, at kommunerne skal have bemyndigelse til at støtte eliteidræt i den kommende lov.³⁷ Den anden arbejdsgruppes rapport blev udgivet i september 2003. Både første og anden arbejdsgruppe blev nedsat af de daværende kulturministre, og derved implicit af den danske stat.

Staten

Med etableringen af Team Danmark påtog staten sig et særligt ansvar for udviklingen af dansk eliteidræt.³⁸ Folketinget anerkendte, at udviklingen af en international konkurrencedygtig elite i Danmark også rummer et samfundsmæssig ansvar, og påtog sig derved ansvaret for en social og samfundsmæssig ansvarlig udvikling af eliteidrætten. Staten udgør i den forstand både en drivkraft og et værn – en drivkraft i finansiering og koordinering og et værn i foranstaltningerne mod kommercialiseringens uheldige indflydelse.³⁹

De to rapporter fra henholdsvis 2001 og 2003 fastslår ud fra den samme undersøgelse, at der er en øget interesse og engagement for eliteidræt i de undersøgte kommuner.⁴⁰ Ifølge den anden arbejdsgruppe skal Team Danmark fremover være sparringspartner og inspirator for de kommuner, der ønsker at udvikle deres eliteidræt. Team Danmark skal ligeledes ifølge den anden rapport sikre den overordnede og koordinerende indsats for den samlede elite. Det vil sige, at for at sikre den internationale og nationale elite, bliver Team Danmark nødt til at samarbejde med klubeliten i kommunerne. Dels fordi at den deskriptive undersøgelse påpegede tydelige tendenser til kommunernes intensiverende satsninger på eliteidrætten, og dels fordi at den første talentrekruttering finder sted ude i kommunerne i den tredje sektor.⁴¹ Alt i alt kan det sammenfattes til, at de to arbejdsgruppers anbefalinger og konklusioner vedrørende kommunernes øgede involvering i eliteidræt blev en del af den nye Lov om Eliteidræt, der trådte i kraft den 1. juni 2004, hvor der står i § 1. stk. 11, at Team Danmark skal:

³⁷ Ibid., s. 81

³⁸ Ibid., s. 65

³⁹ Ibid.

⁴⁰ *Undersøgelsen omfattede 53 af landets 275 kommuner, og blev udvalgt på baggrund af størrelse, tilstedeværelse af et Team Danmark center og omfanget af kommunens samlede tilskud til idræt og fritid.*

⁴¹ Se begrebsafklaring s. 14

”samarbejde med de kommunale og amtskommunale myndigheder om eliteidræt, herunder faciliteter”⁴²

For at imødekomme efterspørgslen og følge det nye lovgrundlag, udarbejdede Team Danmark en strategi⁴³, der direkte henvendte sig til de kommuner, som ønskede at videreudvikle deres arbejde og- eller markedsføring i forhold til eliteidrætten.

Team Danmarks strategi for samarbejdet med elitekommuner

Det overordnede mål i Team Danmarks strategi er, at forøge antallet af internationale talenter i dansk eliteidræt og sikre udviklingen af ’hele mennesker’⁴⁴. Dette mål skal blandt andet nås ved en langsigtet strategi for udvidelsen af samarbejdet med kommunerne.⁴⁵

Strategien skal ifølge Team Danmark bidrage til at skabe rammerne for systematisk talentrekruttering og udvikling i dansk idræt med en sammenhæng og en rød tråd fra det lokale klubelite til den etablerede nationale og internationale elite. Ved at Team Danmark vedtog en strategi, der direkte henvender sig til kommuner, betyder det også, at der opstår en masse nye relationer. Relationen mellem Team Danmark og specialforbundene er eksisterende, hvorimod strategien også åbner op for en ny relation til de kommuner, som ønsker at fokusere yderligere på eliteidrætten. Derved er afhandlingen tilbage til indledningen og figur 1. I figuren illustreres blandt andet hvilke relationer en kommune kan få, hvis de indgår i et samarbejde med Team Danmark. Det kan derfor sammenfattes til, at Team Danmark reagerede proaktivt i forhold til de konklusioner og forslag de to arbejdsgrupper havde udarbejdet. Den nye Lov om Eliteidræt fra 2004 gjorde det muligt for Team Danmark at få kommunerne mere på banen. Team Danmark var ligeledes bevidste om, at talentrekrutteringen og udviklingen hovedsageligt foregår i klubeliten og dermed kommunalt. Lov om Eliteidræt 2004 fra staten og Team Danmarks strategi betød, at døren dermed blev åbnet op for de kommuner, der ønskede at blive elitekommuner. I skrivende stund er der 18 elitekommuner i Danmark. Derudfra kan det konstateres, at mange kommuner⁴⁶ ønsker at være en deltager i strategien og derved få Team Danmarks certificering og indgå i nye samarbejdsrelationer med de

⁴² Se bilag 5. - LOV OM ELITEIDRÆT, 1. juni 2004.

⁴³ Se bilag 6. - Team Danmarks strategi for samarbejdet med elitekommuner. Godkendt på bestyrelsesmødet den 27. oktober 2005.

⁴⁴ *Hele mennesker er ifølge Team Danmark og deres målsætning, at eliteidræt skal kunne gå hånd i hånd med en hensigtsmæssig almen menneskelig udvikling – både fysisk, psykisk og socialt*

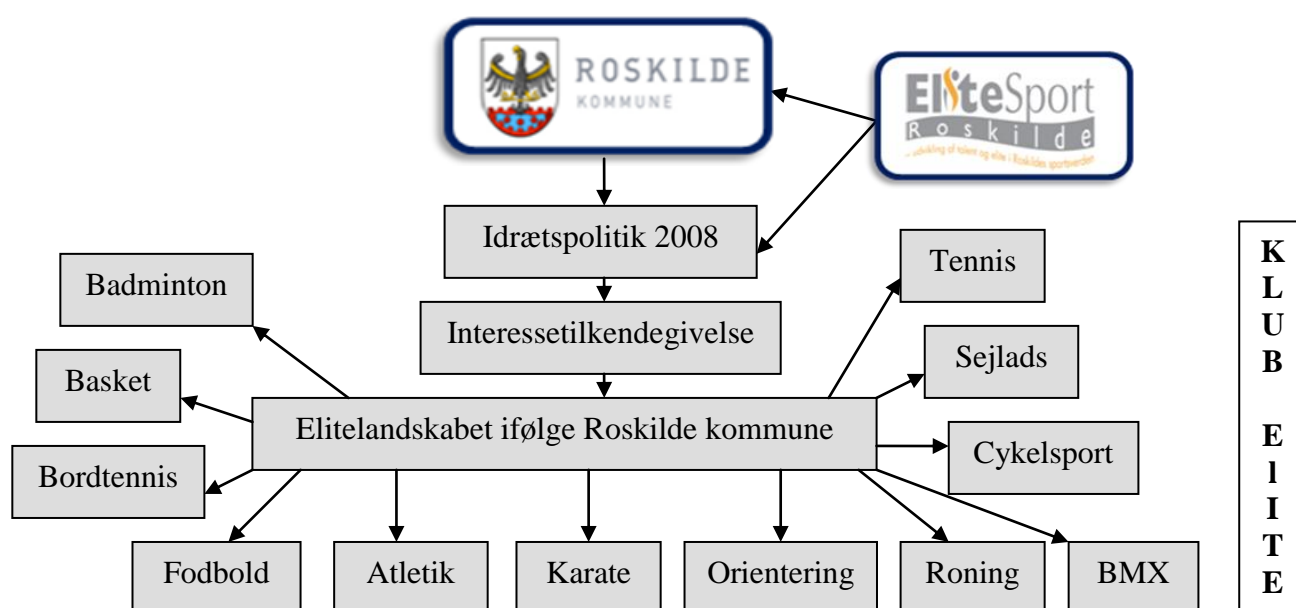
⁴⁵ Se bilag 6., s. 1

⁴⁶ *18 kommuner ud af 98 kommuner betragtes i denne sammenhæng som et stort antal, fordi at de 18 kommuner hovedsageligt er landets største*

respektive satsidrætsgrene og specialforbund. En af de kommuner der er en participant i strategien er Roskilde kommune. Derfor er det nærliggende, at fokusere på den kommunale baggrundsramme, og præsentere Roskilde kommune.

Kommunal baggrundsramme

Baseret på figur 4. vil jeg i det nedenstående kort redegøre om Roskilde kommune, Elite Sport Roskilde, kommunes idrætspolitik og interessetilkendegivelsen til Team Danmark. Derefter vil jeg præsentere Roskildes elitepotentiale ifølge Team Danmark og specialforbundene, og argumentere for hvilke klubber der er valgt i denne afhandling.



Figur 4.

Kort om Roskilde kommune

Roskilde kommune blev i forbindelse med kommunalreformen den 1. januar 2007 slået sammen med Gundsø og Ramsø kommune. Det betød, at kommunen blev endnu større og er således den største kommune i Sjællandsregionen.⁴⁷ Kommunen har 81.400 indbyggere, og der forventes frem til 2013 at stige med knap 4 % til ca. 83.500 indbyggere.⁴⁸ Som nævnt indledningsvis har tendensen i kommunen været, at især kulturelle indslag fik bred politisk opbakning og at eliteidrættens skulle klare sig selv. Det eksemplificeres dels ved at byrådet i Roskilde kommune i 2007 ikke havde

⁴⁷ <http://roskildekom.dk/webtop/site.aspx?p=2769>

⁴⁸ <http://roskildekom.dk/webtop/site.aspx?p=5067>

politisk flertal i forhold til at støtte op omkring et samarbejde med Team Danmark om at blive elitekommune⁴⁹, og dels i interesselikendegivelsen hvor kommunen selv påpegede, at de ikke før havde satset på det elitære arbejde.⁵⁰ En umiddelbar reaktion på at Roskilde kommune ikke bakkede op omkring eliteidrætten i byen, betød blandt andet, at Elite Sport Roskilde blev etableret – uden kommunens involvering til at starte med.

Elite Sport Roskilde (ESR)

Baggrunden for ESRs dannelse i 2003 skete fordi at der var personer, som mente, at der ikke var tilstrækkelig støtte og opbakning for eliteudøvere i Roskilde. ESR skulle fungere som en lokal udgave af Team Danmark, dels ved formidle målrettet økonomisk støtte til ansøgende kvalificerede eliteudøvere, og dels ved at forbedre de fysiske rammer for eliteudøvere. Denne udvikling stemmer overens med den anden arbejdsgruppes rapport fra 2003, hvor der konstateres, at der bliver flere og flere lokale udgaver af 'Team Danmark modeller'.⁵¹ Det vil sige, at inden Roskilde kommune blev en elitekommune, varetog ESR eliteidrætten i Roskilde. ESRs udvikling kommunen kan have været en medvirkende årsag til *hvorfor* Roskilde kommunen ønskede at blive elitekommune. Derfor vil jeg i første del af analysen inddrage dette element, og argumentere for at ESR havde en indflydelse på Roskilde kommune og deres vedtagelse af idrætspolitikken 2008. I takt med at samfundet i dag er mere konkurrencepræget end tidligere, er Roskilde kommune blevet en del af den kultur, som forventer eksplicitte mål og evaluering om målene kan nås. For at synliggøre kommunens ambitioner og forventninger nedskrev man således den første idrætspolitik nogensinde i april 2008.

Idrætspolitikken april 2008

Som nævnt indledningsvis skal Eliteidrætten ifølge Roskilde kommune fungere "*som identitetsskaber og kulturelt samlingspunkt*".⁵² Derudover er målet ifølge idrætspolitikken at forbedre de organisatoriske, sportslige og eventuelt fysiske rammer for at skabe bedre sportslige resultater for idrætsklubbernes eliteudøvere. Årsagen til at kommunen vedtog deres første

⁴⁹ Se bilag 3. - Roskilde avis 30. maj 2007

⁵⁰ Se bilag 2. - Interesselikendegivelse, s. 1

⁵¹ Dansk eliteidræt - Udfordringer og fremtidsperspektiver s. 35

⁵² Se bilag 1. - Roskilde kommunes idrætspolitik, s. 1

idrætspolitik kan være på baggrund af flere faktorer. For det første er det nævnt i Team Danmarks strategi for 2005, at kommuner der ønsker at blive elitekommune, skal have en bred og solid politisk forankring.⁵³ Det betyder implicit, at for at en kommune kan blive en elitekommune, skal der inden selve interessetilkendegivelsen været udformet en decideret idrætspolitik, hvor eliteidrætten er inddraget. En anden årsag kan være den udvikling og decentralisering af eliteidrætten som ESR skabte. Argumentet består i, at Roskilde kommune ønskede at være en del af udviklingen og at centralisere eliteidrætten. Strategien fra Team Danmark og udviklingen af ESR og deres forudgående arbejde med eliteidrætten i Roskilde, kan altså have været medvirkende til, at Roskilde kommune nedskrev deres første idrætspolitik nogensinde. Et tredje argument bygger på, at Roskilde kommune ønskede at brande sig anderledes end tidligere. Idrætspolitikken lagde ligeledes op til, at kommunen via en interessetilkendegivelse til Team Danmark skulle ansøge om at blive elitekommune fra den 1. januar 2009.⁵⁴ Igennem interessetilkendegivelsen viste Roskilde kommune tydeligt deres borgere og omverdenen deres visioner på idrætsområdet, og at eliteidrætten var et af de markante indsatsområder.

Interessetilkendegivelsen til Team Danmark

Ifølge Roskilde kommune var motivationen for at blive elitekommune blandt andet at være kendt for andet end musikken, og de kulturelle tiltag.⁵⁵ Interessetilkendegivelsen påpegede, at kommunen efter kommunesammenlægningen ønskede at være lige så kendt for sit stabile og fremadskuende idrætsliv, der tager hånd om elite såvel som breddeidræt. Derudover fremlagde Roskilde kommune deres elitelandskab (se figur 4). De tolv idrætsgrene⁵⁶ udgjorde fundamentet i forhold til hvilke idrætsgrene, som kommunen mente, at der var udviklingsmuligheder i og repræsenterede klubeliten i Roskilde. Efter at Team Danmark havde modtaget interessetilkendegivelsen, bestod den efterfølgende proces blandt andet i, at Team Danmark kontaktede specialforbundene fra idrætsgrenene i elitelandskabet fra figur 4. Derudfra pegede specialforbundene på hvilke idrætsgrene, der var gode talentudviklingsmuligheder i.⁵⁷ Team Danmark vendte herefter tilbage til Roskilde kommune og fremlagde følgende otte idrætsgrene:

⁵³ Se bilag 6. - Team Danmarks strategi 2005, s. 5

⁵⁴ Se bilag 1. – Roskilde kommunes idrætspolitik, s. 2

⁵⁵ Se bilag 2. - Interessetilkendegivelse, s. 1

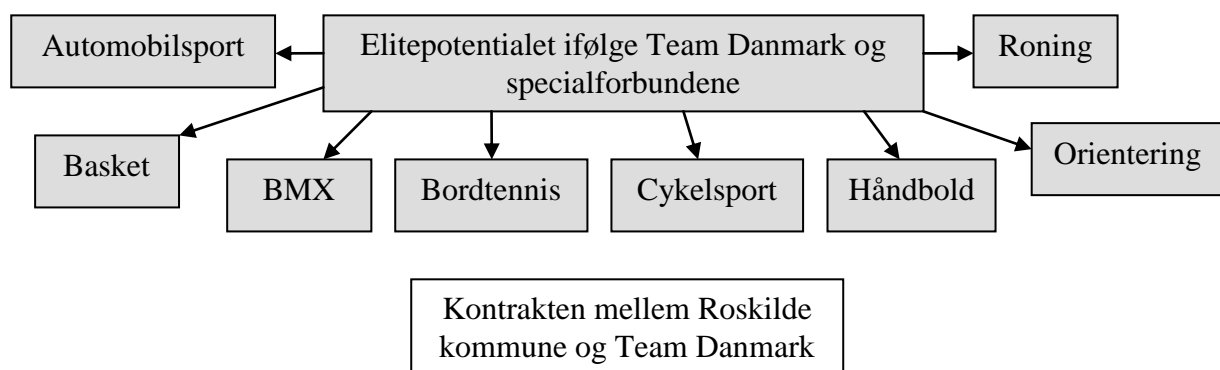
⁵⁶ *Badminton, Basket, Bordtennis, Fodbold, Atletik, Karate, Orientering, Roning, BMX, Cykelsport, Sejlads og Tennis*

⁵⁷ Notat udleveret af Team Danmark, den 12. december 2008

Håndbold, bordtennis, orientering, basket, roning, cykelsport, automobilsport⁵⁸ og BMX. Disse udgør således satsidrætsgrenene i Roskilde kommune, og er en del af den kontrakt mellem kommunen og Team Danmark.

Elitepotentialet

Elitelandskabet og klubeliten ifølge Roskilde kommune blev altså fra at være tolv idrætsidrætsgrenene nedskåret til otte idrætsgrenene. Figur 5 illustrerer forskellen og viser elitepotentialet ifølge Team Danmark og specialforbundene.



Figur 5.

Sammenligner man figur 4 og 5, ser man, at automobilsporten og håndbolden således ifølge Roskilde kommune ikke havde den fornødne klubelite til at komme med i interessetilkendegivelsen. Team Danmark og specialforbundene i henholdsvis automobilsporten og håndbolden anså derimod, at der var elitepotentialer i disse idrætsgrenene, og er derfor kommet med i kontrakten. Disse uudnyttede elitepotentialer og den uensartede fortolkning af eliten vil i afhandlingens analyse uddybes yderligere.

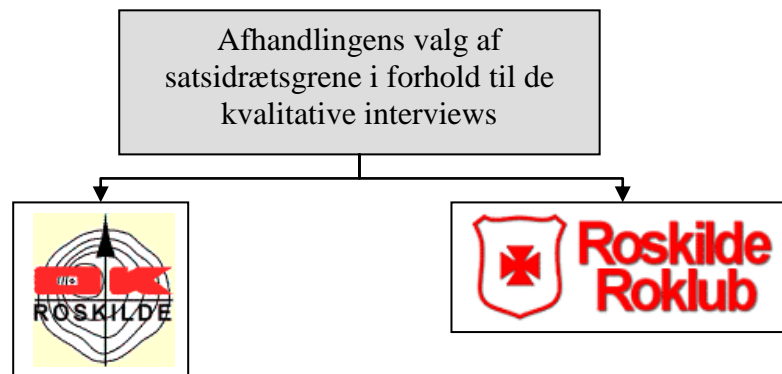
Det må forventes, at der fra Roskilde kommune og Team Danmarks side stilles større forventninger om udviklingen af elitearbejdet i de respektive satsidrætsgrenene. Det kan blandt andet argumenteres ud fra ordet 'satsidrætsgren', der tydeligt signalerer, at lige præcis disse idrætsgrenene vil Roskilde kommune og Team Danmark fokusere på. Det underbygges også af, at Roskilde kommune og Team Danmark har opstillede målsætninger for satsidrætsgrenene i kontrakten mellem de to partnere.⁵⁹

⁵⁸ *Automobilsporten adskiller sig fra de andre idrætsgrenene ved at være en idrætsgren med udviklingsmuligheder i og ikke en decideret satsidrætsgren.*

⁵⁹ Se bilag 4. - Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, s. 1

Valg af satsidrætsgrene

Med henblik på satsidrætsgrenene har jeg delvist valgt at inddrage dem alle sammen ud fra en avisartikelserie af hver enkelt klub og et referatet mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene i april 2009. Artiklerne og referatet udgør satsidrætsgrenenes forventninger og udfordringer i forhold til samarbejdet med kommunen. For at kunne få en dybere forståelsesramme for selve relationen mellem Roskilde kommune og de frivillige i klubberne, valgte jeg at interviewe to informanter fra nedenstående satsidrætsgrene i figur 6. Informanterne fungerede som eliteansvarlige i de pågældende satsidrætsgrene.



Figur 6.

Orienteringsklubben Roskilde er en klub i udvikling, og har et fokusområde, der hedder ungdom og elite. Roskilde Roklub har stærke traditioner i forhold til at udvikle talenter, og har en stærk organisation bag sig. Årsagen til valget af de to satsidrætsgrene var, at de blandt andet skulle være med til at give nogle relevante fortællinger, om hvorfor de er valgt til at være en satsidrætsgren, og hvordan deres relation er til Roskilde kommune.

De to satsidrætsgrene har ligeledes hver deres specialforbund, som også er blevet interviewet. En tredje idrætsgren jeg ønskede at interviewe var Hedeland Motorklub. Denne idrætsgren var ikke med i selve interessetilkendegivelsen, og derfor er beslutningen om, at automobilporten skulle indgå i kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark foretaget mellem sidstnævnte og Dansk Automobil Sports Union (DASU). Denne interesseforskel gjorde automobilporten interessant. Desværre ønskede Hedeland Motorklub ikke at deltage. Ikke desto mindre fandt DASU afhandlingens problemfelt relevant, og bidrog i form af et kvalitativt interview.

Argumentationen for at fravælge at udforme kvalitative interviews med de andre satsidrætsgrene, skete blandt andet på baggrund af, at der allerede var eksisterende relationer med nogle af satsidrætsgrenene og kommunen. Eksempelvis har Roskilde kommune i 2008 indgået 3-årige idrætsaftaler i form af Lov om Eliteidræt § 7. med bordtennisklubben BTK61 og Roskilde

Håndbold i årene 2008-2011. I min afhandling ønskede jeg at belyse satsidrætsgrene, som ikke havde en økonomisk relation til Roskilde kommune.

Afgrænsning

Som en vigtig og nødvendig del af denne afhandling, har jeg valgt at afgrænse nogle områder, der i forhold til afhandlingens omfang ikke kan komme med. Formålet med at fravælge nogle elementer er først og fremmest gjort for at kunne bevare den røde tråd.

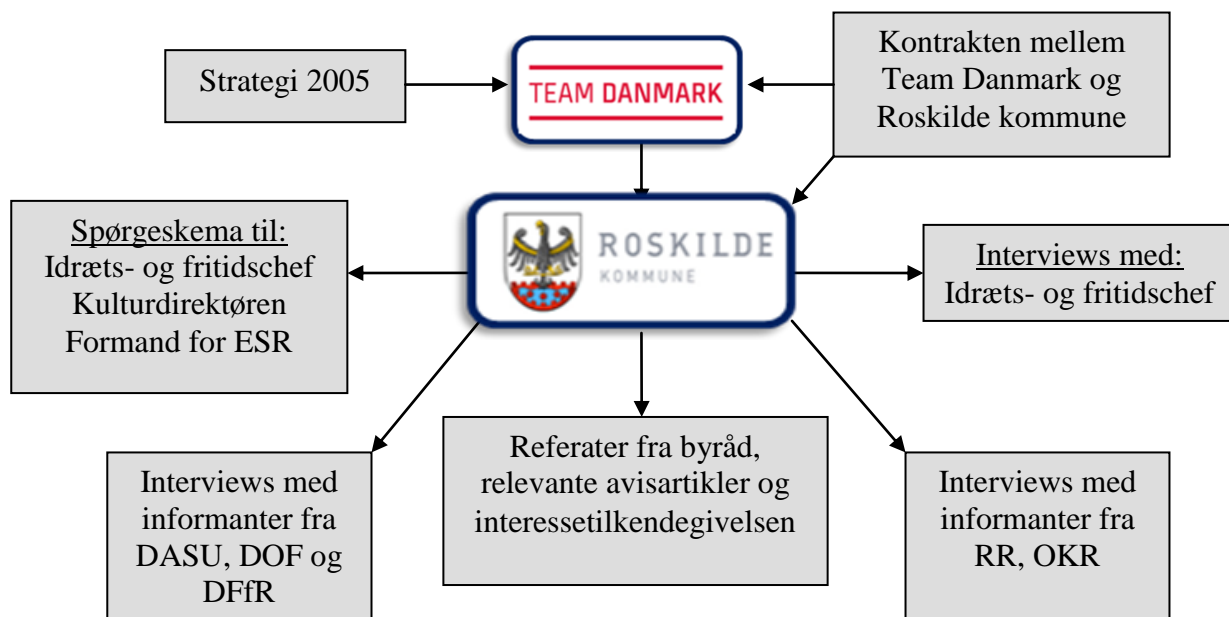
Først og fremmest er der fravalgt at inddrage idrætsskolerne, der vil kunne skabe et helt andet fundament end tidligere i Roskilde kommune. Udover det er blevet attraktivt at blive elitekommune, er det også i Roskilde kommune blevet populært at blive idrætsskole. Det argumenteres ud fra, at kommunen fik flere ansøgninger fra skoler, end der var pladser.⁶⁰ Ud af ni ansøgninger var der fire skoler som fremover kan kalde sig decideret idrætsskoler i Roskilde. Derudfra kan det konstateres, at selvom idrætsskolerne i denne afhandling ikke er med, spiller de én vigtig rolle i det fremadrettede perspektiv og også som organisatorisk sammenhængskraft i Roskilde. Det er ligeledes vigtigt at betone, at i kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark er der dele som f.eks. idrætsskolerne, som ikke er med i denne afhandling, men der kunne have haft betydning for *hvorfor* kommunen ønskede at blive elitekommune.

For det andet er de økonomiske forhold afgrænset. Afgrænsningen er fravalgt på grund af, at mit fokusområde har været om Roskilde kommuner brander sig i forhold til at blive elitekommune, og hvordan relationer er til hjørnerne i figur 1. Det vil sige, at de økonomiske parametre, som f.eks. hvor meget Roskilde kommune har budgetteret til elitekommuneprojektet ikke er væsentlige med henblik på at undersøge afhandlingens problemstilling.

For det tredje er der under samtlige kvalitative interviews opstået andre interessante problemstillinger op, som ikke er med i afhandlingen. Eksempelvis åbnede interviewene op for hvor forskellige relationerne er i mellem satsidrætsgrenene og specialforbundets. Relationen er mindst lige så essentiel som relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene. Ikke desto mindre er Roskilde kommune omdrejningspunktet i denne afhandling, og derfor er den anden relation fravalgt. Dog vil afhandlingens perspektivering blandt andet fremhæve den ubeskrevne relation, idet den samlede empiri har åbnet op for flere problemstillinger, som kræver en uddybelse og en stillingtagen i forhold til det fremtidige perspektiv.

⁶⁰ <http://roskilde.lokalavisen.dk/article/20090513/ARTIKLER/146007993>

Kapitel 3 - Afhandlingens empiriske og teoretiske fundament



Figur 7.

Afhandlingens empiriske fundament er illustreret i figur 7. Årsagen til at Team Danmarks strategi fra 2005 inddrages, som en del af afhandlingens empiriske grundlag er, at strategien iscenesætter hele konceptet for elitekommunerne – herunder Roskilde kommune. Kontrakten mellem Team Danmark og Roskilde kommune er ligeledes relevant at anvende. Dels fordi den præciserer de målsætninger, der er i mellem de to partnere i forhold til satsidrætsgrenene, og dels fordi jeg i afhandlingens første hypotese, antager, at der er en stærk relation mellem Team Danmark og Roskilde kommune – via et kontraktligt forhold.

Roskilde kommune er som tidligere nævnt omdrejningspunktet i denne afhandling. Derfor valgte jeg at gennemføre to interviews med idræts- og fritidschefen fra kommunen. Efterfølgende udleverede jeg et spørgeskema til samme person, kulturdirektøren fra Roskilde kommune og formanden for ESR. Disse tre personer er valgt, fordi de alle har været med i den indledningsvise fase i form af ESR og interessetilkendegivelsen til Team Danmark i 2008. Derudover er de centrale personer, der varetager og administrerer elitearbejdet i Roskilde kommune. Det første interview med idræts- og fritidschefen var en del min afklaringsfase, hvor jeg blandt andet fik faktuel viden omkring samarbejdet med Team Danmark, som f.eks. hvilke idrætsgrene kommunen anså for potentielle til udvikling af talenter.⁶¹ Det andet interview blev udformet efter en nøje

⁶¹ Jf. elitelandskabet ifølge kommunen – figur 4, s. 22

interviewguide⁶², hvor spørgsmålene blev stillet via forskellige temaer. Fremgangsmåden stemte overens med professor i pædagogisk psykologi Steinar Kvale karakteristik af det kvalitative interview. Ifølge Kvale er det kvalitative interview kendetegnet ved en særlig forståelsesform med en række aspekter, der har en række temaer, der skal dækkes i det åbne og halvstruktureret interview.⁶³ Interviewene blev fulgt op med spørgeskemaer til den interviewede, kulturdirektøren og formanden for ESR.⁶⁴ Spørgeskemaerne indeholdte både kognitive, evaluerende og holdningsspørgsmål. Eksempelvis skulle personerne tilkendegive deres forventninger til samarbejdet med Team Danmark.

Der er ligeledes benyttet Kvales fremgangsmåde i forhold til mine interviews med specialforbundene og satsidrætsgrenene ud fra en interviewguide.⁶⁵ Interviewene gav blandt andet en forståelse af *hvordan* deres relationer til Roskilde kommune var på daværende tidspunkt. Interviewene var hverken stramt struktureret eller helt ”ikke-styret”, og jeg benyttede mig af begrebet *at probe*, hvorved (forsknings) interviewet nærmede sig en hverdagssamtale. Hensigten var, at få informanterne til at give deres viden om Roskilde kommune – eksempelvis om informanternes forventninger og relationer til kommunen. Formålet blev således at indhente beskrivelser af informanternes livsverden med henblik på fortolkning af mening med de beskrevne fænomener i forhold til den valgte teori.⁶⁶ Som en supplerende del af afhandlingens empiriske grundlag, er der valgt relevante referater fra diverse byrådsmøder i Roskilde kommune vedrørende elitesamarbejdet med Team Danmark. Referaterne udgør de politiske beslutninger, og er derfor en vigtig bestanddel til at belyse *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune.

Derudover benyttes kommunens interessetilkendegivelse til Team Danmark, der blandt andet beskriver kommunens syn på deres elitelandskab og deres motivation for at indgå i et samarbejde med Team Danmark. For at kunne belyse satsidrætsgrenes er avisartikler fra Roskilde lokalavis benyttet. Artikelserien satte dels fokus på samarbejdet mellem Team Danmark og Roskilde kommune, og dels blev hver enkelt satsidrætsgren præsenteret med deres forventninger og udfordringer i forhold til det kommende samarbejde. For at kunne besvare afhandlingens to hovedspørgsmål vil det empiriske fundament suppleres med en teoretisk rammeforståelse.

⁶² Se bilag 7. - Interviewguide til Roskilde kommune

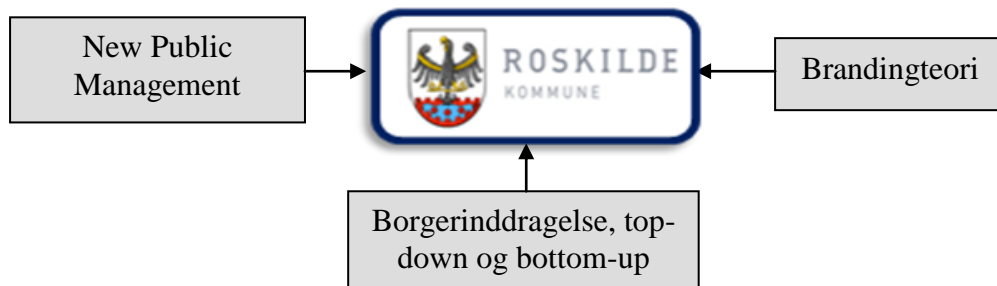
⁶³ Olsen, H.: Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet. S. 23

⁶⁴ Se bilag 8. - Besvarelse af spørgsmål fra Roskilde kommune

⁶⁵ Se bilag 9. - Interviewguide til specialforbundene og satsidrætsgrenene

⁶⁶ Steinar, K.: Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview, s 40ff

Afhandlingens teoretiske rammeforståelse



Figur 8.

Afhandlingens teoretiske udgangspunkt er illustreret i figur 8. For at kunne teoretisere afhandlingens to hovedspørgsmål, er der inddraget begreberne New Public Management (NPM), borgerinddragelse, top-down, bottom-up og brandingteori. Udgangspunktet for at anvende NPM skal ses i *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune. Betegnelsen NPM dækker over den 'modernisering' af den offentlige sektor, der er fundet siden 1980'erne med inspiration fra blandt andet ledelsesteori og nyere økonomisk teori.⁶⁷ NPM har betydet, at der er indført en række nye reformer og styringsredskaber i den offentlige sektor. Typiske NPM redskaber er målstyring, udlicitering og kontraktstyring.

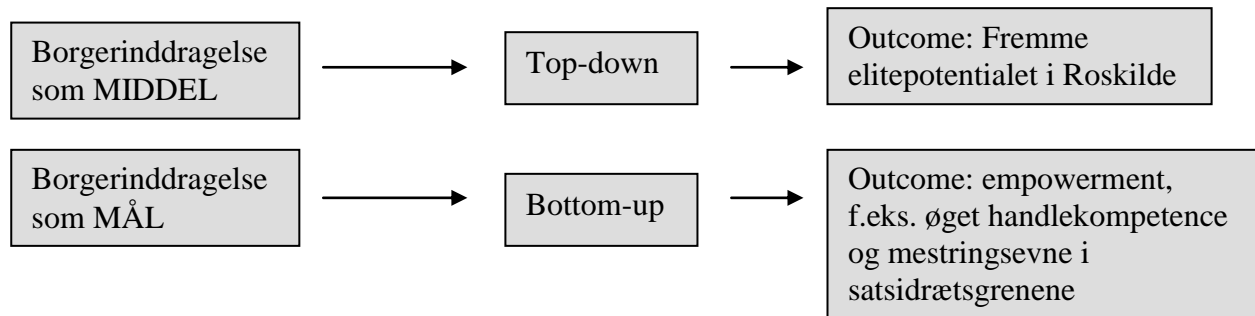
Udviklingen af NPM og om Roskilde kommune har været inspireret heraf, kan blandt andet belyses ud fra afhandlingens første spørgsmål. Her vil begrebet blive brugt med henblik på at se hvilke NPM tendenser Roskilde kommune har anvendt i forhold til eliteidrættens. Brandingteorien skal dække over *hvorfor* kommunen ønskede at blive elitekommune. I lighed med at industrialiseringen har skabt ensartede og masseproducerende varer, har den stigende globalisering i slutningen af det 20. og i starten af de 21. århundrede, ifølge blandt andet Erhvervs- og Boligstyrelsens rapport om byudvikling fra 2003, skabt mere ensartede byer. I rapporten står der blandt andet, at "*byen hele tiden er under forandring både som følge af storbykonkurrencen og udviklingen af den globale økonomi*".⁶⁸ Konsekvensen har i følge rapporten betydet, at byerne bliver mere og mere uniforme, og vælger at brande sig for ikke at miste sit lokale særpræg. Derfor er det relevant, at se på om Roskilde kommune har valgt at blive elitekommune for at brande sig.

Afhandlingens andet spørgsmål der fokuserer på relationerne vil udover det empiriske grundlag belyses ud fra en teoretisk tilgang med begrebsapparaterne borgerinddragelse, top-down og bottom-up. Borgerinddragelse kan som metode være enten som et mål eller middel til at opnå en ønsket

⁶⁷ Tortzen, A.: Borgerinddragelse, demokrati i øjenhøjde, s. 24

⁶⁸ Byudvikling i 8 kommuner – partnerskaber og borgerinddragelse, Erhvervs- og boligstyrelsen, s. 23

effekt.⁶⁹ Eksempelvis kan de satsidrætsgrene være et middel til at opnå at Roskilde kommune kan fremme elitepotentialet i de respektive klubber (top-down). Inddragelsen af satsidrætsgrenene kan også være et mål i sig selv, hvor målet f.eks. er fra kommunens side, at styrke satsidrætsgrenenes handlekompetence og mestringsevne, så de selv kan træffe beslutninger om, hvordan elitearbejdet skal håndteres (bottom-up perspektiv). I figur 10. demonstreres borgerinddragelse som mål eller middel.



Figur 9.

Afhandlingens empiriske og teoretiske fundament sætter rammen for analysens to temaer. Som en opsamling- og diskussionsramme har jeg valgt at inddrage SWOT-modellen. Her vil jeg dels nuancere analysen med det eksisterende empiriske og teoretiske udgangspunkt, og dels fremhæve hvorledes Roskilde kommune kan optimere muligheder for at blive succesfuld elitekommune.

Derudover er modellen anvendelig til at brede mig ud over Roskilde kommune og deres kulturforvaltning, og komme med nye betragtninger i forhold til andre elitekommuner og Team Danmark.

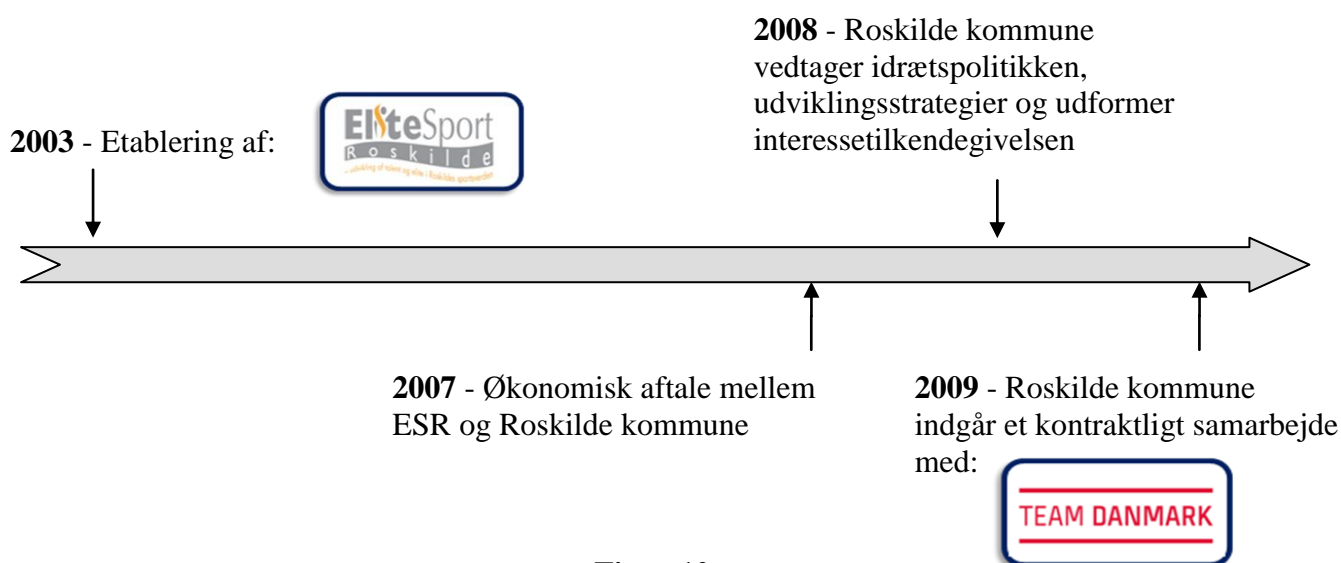
⁶⁹ Poulsen, J.: Borgerinddragelse som metode i sundhedsfremme, s. 6

Kapitel 4 – Analyse og diskussion

Tema 1.

For at kunne analysere *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune, er det essentielt at belyse hvordan deres interesse for eliteidrætten er vokset. Roskilde kommune og eliteidrætten har tidligere arbejdet i hver deres retning. Førstnævnte har altid ment, at eliteidrætten skulle klare sig selv – og har især haft deres fokus på kulturelle indslag som f.eks. Roskilde festivalen. Det underbygges blandt andet i kommunens eget udsagn i deres interessetilkendegivelse til Team Danmark, hvor der står: ”at kommunen i høj grad har været kendt som en musisk og kulturel by⁷⁰, og ikke eliteidrætten.

Derudover har Roskilde kommune tidligere fravalgt at blive elitekommune på grund af manglende politisk opbakning i byrådet.⁷¹ Derfor kan der argumenteres for, at der var andre tiltag i kommunen, som havde en højere prioritet. Nedenstående tidslinje illustrerer den proces og stigende interesse for eliteidrætten, som Roskilde kommune har haft.



Tidslinjen stemmer også overens med den tidligere omtalte rapport fra 2003⁷² udgivet af kulturministeriet om eliteidrætten, hvor der konstateres, at Team Danmark har kunnet spore et

⁷⁰ Se bilag 2. - Interessetilkendegivelse, s. 1

⁷¹ Se bilag 3. - Roskilde avis 30. maj 2007

⁷² Her henvises til den anden arbejdsgruppe – se side 19 og 20

tydeligt 'stemningsskifte' i kommunernes forhold til eliteidræt.⁷³ Roskilde kommune har altså fuldt den tendens, der pegede mod et øget engagement i forhold til at støtte den lokale eliteidræt.

Til at starte med tilbage i 2003 var det etableringen af ESR, der skabte fundamentet for eliteidrætten i Roskilde. Derfor er det væsentlig at inddrage etableringen af ESR, placere ESR i velfærdstrekanten og argumentere for hvilken slags forening der er tale om.

Etablering af Elite Sport Roskilde (ESR)

Initiativet for dannelsen af denne ikke-kommunale forening udsprang fra idrætslivet i Roskilde. Tidligere aktive idrætsudøvere var utilfredse med, at der ikke var nogen form for støtte til unge eliteudøvere. Tendensen i klubeliten i Roskilde var, at man ikke kunne fastholde eliten, der i stedet tog til andre klubber (og kommuner), hvor elitearbejdet blev prioriteret højere. Inspirationen til at danne ESR er blandt andet kommet fra Team Copenhagen⁷⁴, der er en selvejende fond under Københavns kommune. ESR, som stadigvæk eksisterer, er en forening, der principielt fungerer som en lokal udgave af Team Danmark.⁷⁵ Foreningen er almennyttig og ikke-kommerciel, og arbejder for at fremme eliteidrættens vilkår i Roskilde Kommune. I bestyrelsen er der repræsentanter fra Roskilde byråd, Roskilde erhvervsliv og Roskilde Idræts Union⁷⁶ (RIU). To gange årligt uddeles der målrettet økonomisk støtte til lokale talenter, der enten kan være til brug af mentaltræning, fysioterapi eller tilskud til rejser.

Formålet er at opnå bedre resultater blandt kommunens eliteidrætsudøvere og talenter. Ifølge ESR skal eliteidrættens vilkår fremmes i Roskilde kommune dels ved at formidle målrettet økonomisk støtte til kvalificerede eliteudøvere og talenter, og dels ved at forbedre de fysiske rammer for eliteidrætsudøvere, f.eks. i form af attraktive elitefaciliteter, boliger og uddannelses tilbud.⁷⁷ Ud fra ovennævnte kan det tolkes som, at ESR er en halvoffentlig organisation, der udgøres af en fast kerne i et netværk af offentlige og private organer med stærk interesse i at fremme eliteidrætten i Roskilde. ESR kan betragtes som en non-profit forening, der har visse forpligtelser med henblik på at hjælpe og støtte eliteudøvere. I og med at bestyrelsen består af flere politiske aktive personer, der

⁷³ Dansk eliteidræt – Udfordringer og fremtidsperspektiver, s. 34

⁷⁴ *Team Copenhagen's formål er at fremme og udvikle eliteidrætten i København og markedsføre København som en attraktiv og dynamisk by med en stærk idrætsprofil*

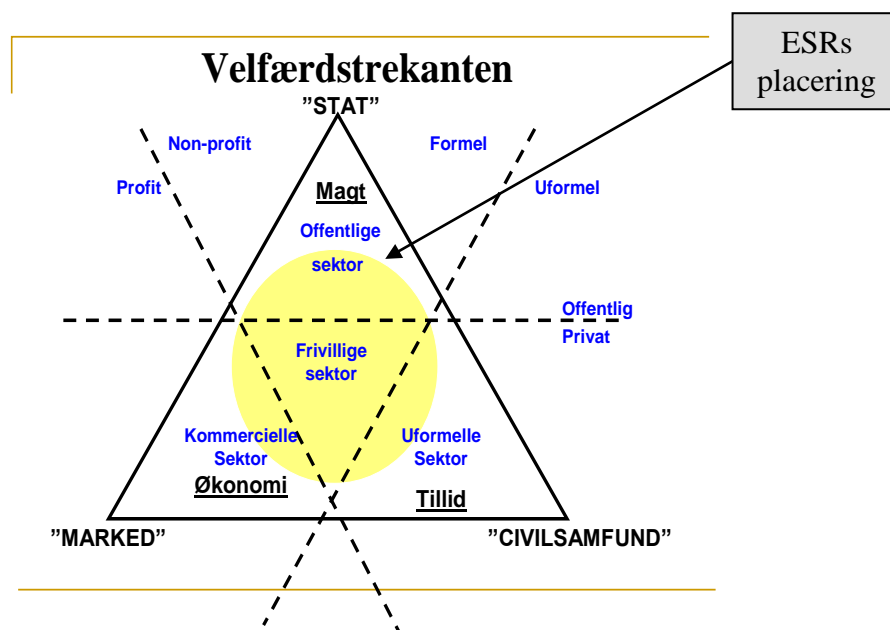
⁷⁵ <http://elitesport-roskilde.dk/dk/>

⁷⁶ *RIU er en paraplyorganisation for foreningerne i Roskilde kommune med 82 klubber og 31.519 medlemmer*

⁷⁷ <http://elitesport-roskilde.dk/dk/>

sidder i byrådet, kan der argumenteres for, at foreningen er en blanding af den offentlige sektor og den tredje sektor, og kan derfor betegnes som en hybrid organisation.

ESR er derfor også en del af den tendens, som blandt andet den svenske politolog Victor Pestoff påpeger, der viser fremkomsten af nye hybrid- eller grænse foreninger.⁷⁸ For at understøtte dette argument kan ESR placeres i velfærdstrekanten i den gule halvmåne mellem den frivillige sektor og den offentlige sektor i figur 11.



Figur 11.⁷⁹

I denne halvmåne opstår der ifølge Pestoff en udvikling, hvor opdelingen imellem det private og offentlige næsten forsvinder.⁸⁰ Det betyder, at når ESR fungerede som en privat non-profitorganisation (u)officielt fik overdragede visse forpligtelser med hensyn til at udforme og implementere politiske beslutninger. Det vil sige, at hvis man fastholder ESRs placering i velfærdstrekanten ud fra figur 11, kan ESR udadtil have virket som en selvstændig hybridforening, men i praksis været en del af hvad Roskilde kommune ønskede at kunne tilbyde borgerne. Dette argument kan også forklare den dobbeltrolle, som de personer, der både sad i ESRs bestyrelse og også repræsenterede Roskilde kommune, i princippet udførte et arbejde, som kommunen ønskede virkeliggjort. Derudfra kan der argumenteres for, at de personer, der varetog opgaver på flere forskellige skriveborde – hos ESR og Roskilde kommune, direkte var årsag til, at ESR bevægede

⁷⁸ Rasmussen, E. og Nielsen-Koch, I. red.: Den tredje sektor under forandring, s. 30

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid.

sig fra midten af velfærdstrekanten – den frivillige sektor – til halvmånen op over. ESR er derfor en atypisk forening, der kræver en nærmere definition. Ud fra professor Bjarne Ibsens typologi af foreninger, vil der i det nedenstående argumenteres for, hvilken type af forening ESR tilhører.

Foreningstypologi af ESR

Med udgangspunkt i Ibsens typologi af foreninger kan ESR betegnes som en serviceforening, hvor fællesskabet primært er nyttebestemt ved udelukkende at støtte unge eliteudøvere i Roskilde. En serviceforening eksisterer ifølge Ibsen først og fremmest når man i fællesskab, kan opnå mere, end hvis man var alene, og hvis andre organisationsformer ikke tager sig af opgaven.⁸¹ Der var ikke andre foreninger eller organisationer, der varetog eliteidrættens i Roskilde tilbage i 2003. Det betød, at ESR fremstod som et 'nyttfællesskab', der forenede de trænere, ledere, udøvere, erhvervsfolk og kommunal ansatte, som brændte for eliteidrættens i Roskilde.

Ibsen betragter ikke serviceforeningen som et egentlig 'foreningsfællesskab'. ESR fremstår heller ikke som den normale forening med træningsbaner og omklædningsfaciliteter. Derimod kan ESR mere betragtes som et selvetablerede fællesskab, hvor man tilbyder en service (nytte) til eliteudøverne og deres klubber. Ovenstående tydeliggør blandt andet, at ESR blev dannet på baggrund af en manglende støtte til eliteudøvere i Roskilde. Det 'tomrum' blev fyldt ud af ESR, og dermed en direkte årsag til hvorfor ESR blev til. ESR formåede at skabe et fællesskab, der henvendte sig til en helt bestemt målgruppe, der fik en service på eliteområdet.

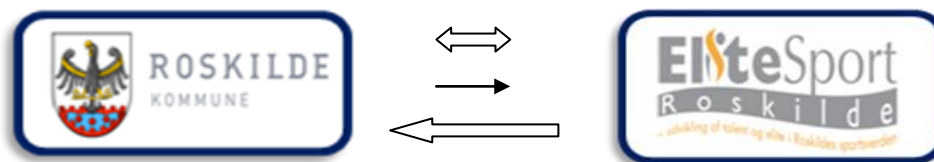
Efter at have anskueliggjort ESRs etablering, argumenteret for ESR placering i velfærdstrekanten og hvilken slags forening der ifølge Ibsen er tale om, vil jeg i det efterfølgende inddrage Roskilde kommune. Tidslinjen illustreret i figur 10 viser også den lange overgang der er, fra ESR etablering til at Roskilde kommune bogstaveligt talt kommer på banen i forhold til eliteidrættens i byen.

Roskilde kommune indgår en økonomisk aftale med ESR

I 2007 indgik Roskilde kommune en økonomisk aftale med ESR. Kommunalbestyrelsen afsatte maksimalt 400.000 kr. årligt budgetteret til støtte for ESRs projekter. Forudsætningen for at pengene blev udløst var, at når ESR selv skaffede et beløb fra private virksomheder fordoblede

⁸¹ Ibsen, B.: Foreningsidrættens i Danmark – Udvikling og udfordringer, s. 33

Roskilde kommune dette op til 400.000 kr.⁸² Relationen mellem Roskilde kommune og ESR illustreres i figur 12.



Figur 12.

Den øverste lille pil, der går begge veje i midten af de to aktører, betyder at der fra 2007 var et gensidigt afhængighedsforhold mellem de to. Argumentationen for dette 'noget-for-noget' forhold er, at de penge som ESR selv skaffede fra erhvervslivet eller private virksomheder i Roskilde, fordoblede Roskilde kommune op med et tilsvarende beløb. ESR opnåede økonomisk fordele, synlighed i gennem kommunen og ikke mindst politisk opbakning. Roskilde kommune opnåede ligeledes synlighed i gennem ESR, som f.eks. ved at kommunens logo blev vist i forbindelse med ESRs uddeling af penge til eliteudøverne. Derudfra kan der argumenteres for, at det var en hensigtsmæssig og gensidig aftale for begge parter. Den midterste lille sorte pil fra Roskilde kommune til ESR i figur 12. demonstrerer, at der var politisk opbakning omkring ESR, men ansvaret og beslutningerne vedrørende eliteidrættens skete på decentralt niveau hos ESR. Den nederste store pil fra ESR til Roskilde kommune illustrerer, at selvom det var ESR der varetog eliteidrættens, fik kommunen rigtig meget igen. Argumentet for dette er, at selvom Roskilde kommune støttede ESR økonomisk, formåede kommunen gennem ESR, at vise borgerne i Roskilde, at kommunen ikke kun støttede kulturlivet – men også eliteidrættens. Roskilde kommunes og ESRs relation og udvikling stemmer ligeledes overens med den voksende politiske interesse for den tredje sektor.⁸³ Relationen kan ud fra Roskilde kommunes synspunkt argumenteres ud fra, at de dels havde fået en øget anerkendelse af ESRs samfundsmæssige værdi, og dels i form af bestræbelser på at inddrage og forpligte frivillige foreninger og institutioner, som ESR betegnes som i den samlede kultur og velfærdspolitik.⁸⁴ Det kan sammenfattes til, at Roskilde kommune begyndte at interessere sig for eliteidrættens og dermed ESR. Den økonomiske aftale mellem kommunen og ESR signalerede, at man fra politisk side støttede op omkring det elitære arbejde i Roskilde. Derudfra

⁸² <http://elitesport-roskilde.dk/dk/>

⁸³ Henriksen skov, L. og Ibsen, B: Frivillighedens udfordringer – en nordisk antologi om frivilligt arbejde og frivillige organisationer, s. 17

⁸⁴ Ibid.

kan det argumenteres for, at denne centrale forandringskultur i Roskilde kommune i form af et samarbejde med ESR, blev bestemt af politisk mål og prioriteringer.⁸⁵ Det vil sige, at den økonomiske støtte til ESR var baseret på, at eliteidrættens var et decentralt område, som man politisk ønskede at gøre noget ved. Derved opstod der New Public Management lignende tendenser i Roskilde kommune, som blandt andet kom til udtryk i form af udlicitering af eliteområdet, kontraktkultur og benyttelse af økonomiske incitamenter.

New Public Management (NPM) i Roskilde kommune

Aftalen mellem kommunen og ESR gjaldt som nævnt princippet 'noget-for-noget'. Relationen betød også, at ESR forpligtede sig yderligere end tidligere til at varetage støtten om eliteidrættens i Roskilde. Eksempelvis forventede kommunen implicit, at de årlige 400.000 kr. blev fordoblet op af erhvervslivet i Roskilde. Herudfra kan det dels argumenteres for, at Roskilde kommune (støttede men) uddelegerede ansvaret ud omkring eliteidrættens i Roskilde, og dels benyttede sig af økonomiske incitamenter. Disse to tiltag kan kategoriseres som typiske og effektive redskaber for NPM.⁸⁶ Professor i offentlig organisation og ledelse Kurt Klaudi Klausen redegør for, at NPM er én fælles betegnelse for en modernisering af den offentlige sektor.⁸⁷ NPM kan derfor beskrives ifølge Klaudi:

*”Som en samlet betegnelse for en række forhold eller, om man vil, nærmest en filosofi eller vision vedrørende velfærdsstatens indretning, relationen mellem forskellige styrings- og kontrolmekanismer samt organisation og ledelse”.*⁸⁸

Især relationen mellem Roskilde kommune og ESR harmonerede med den styring som kommunen havde, og den kontrolmekanisme ESR besad med i forhold til eliteidrættens i Roskilde. Styringen kan argumenteres ud fra, at Roskilde kommune dækkede halvdelen af ESR økonomi, og derved indirekte styrede, at ESR (forsatte) med at inddrage erhvervslivet i Roskilde og håndtere eliteidrættens. Kontrollen som ESR var i besiddelse af, betød, at det var dem, som varetog al arbejdet

⁸⁵ Ibsen, B.: Foreningsidrættens i Danmark – Udvikling og udfordringer, s. 41

⁸⁶ Greve, C.: New Public Management, s. 4

⁸⁷ Klausen, K.K. Offentlig organisation, strategi og ledelse, s. 90

⁸⁸ Ibid., s. 91

med eliteidrættens og så at sige havde fingeren på pulsen. Denne decentralisering⁸⁹ og NPM inspireret tankegang, gjorde, at det var vanskeligt for kommunen, dels at vide hvad der skete med eliteidrættens i Roskilde, og dels at foretage top-down beslutninger vedrørende det elitære arbejde.

Ved at Roskilde kommunes relation til ESR indebar brug af NPM redskaber medførte det, at informationsniveauet voksede om eliteidrættens. Denne tendens kan sammenholdes med Klaudis forestilling om NPM og en kritik af den måde, det offentlige fungerer på. Han påpeger blandt andet, at det offentlige er dårlige til at være synlige, og at brug af NPM gør det offentlige mere iøjefaldende.⁹⁰ Afhandlingens empiriske grundlag som f.eks. interessetilkendegivelsen og Roskilde kommunes idrætspolitik illustrerer med al sin tydelighed, at mængden og informationerne om eliteidrættens i Roskilde er til stede i modsætning til tidligere.⁹¹

Før relationen mellem ESR og Roskilde kommune blev etableret, har eliteidrættens skulle klare sig selv økonomisk. Efter 2007 var tilbøjeligheden i Roskilde kommune, at meddele til byens borgere, hvilke visioner byrådet havde på eliteområdet, og hvordan man ville realisere dem. Det kom f.eks. til udtryk i udviklingsstrategierne og idrætspolitikken i Roskilde kommune.⁹²

Eksempelvis nævnes ESR i idrætspolitikken.⁹³ Det viser, at Roskilde kommune var blevet opmærksomme på, at eliteidræt ikke længere, var en uvæsentlig faktor i forhold til kultur- og velfærdspolitikken. Under NPM eller inspiration deraf, kan det argumenteres for, at Roskilde kommune var blevet mere bevidste om, hvem deres målgruppe var i form af borgerne i Roskilde. Det resulterede f.eks. i, at borgerne ikke længere ville være tilfredse med kun kulturelle indslag. Den problemstilling undgik Roskilde kommune ved at de indgik en økonomisk aftale med ESR. Ud fra ovenstående kan det summeres op, at Roskilde kommune benyttede NPM redskaber i form af kontraktstyring og noget-for-noget politik i forhold til ESR.

Derudfra kan der også argumenteres for, at ESR fungerede som inspirator og igangsætter for Roskilde kommune. ESR etablerede et netværk omkring eliteidrættens i Roskilde og senere en konkret kontakt til Team Danmark.⁹⁴ Det bagudrettede forløb viser, at ESR fandt det nødvendigt at lave en forening, der støttede op om eliteidrættens i Roskilde. Forløbet indikerer også, at kommunen efter ESR etablering indgik en økonomisk aftale med ESR, hvor NPM værktøjer benyttes.

⁸⁹ *Ibsen skelner mellem to former for decentralisering der kendetegner idrætspolitikken i Danmark: Den først form er fra stat til kommune og den anden form for decentralisering er overdragelsen af styring fra den kommunale forvaltning til den enkelte forening*

⁹⁰ Klausen, K.K. Offentlig organisation, strategi og ledelse, s. 91

⁹¹ *Ved at der først i 2008 vedtages en idrætspolitik antages det, at begrebet eliteidræt ikke har været inddraget i andre politikker*

⁹² Se bilag 1. – Roskilde kommunes idrætspolitik

⁹³ *Ibid.*, s. 2

⁹⁴ Referat fra Kulturudvalget i Roskilde kommune, den 7. marts 2007

Processen har dels betydet, at Roskilde kommune formulerede konkrete strategier vedrørende eliteidrættens, og dels at de overtog kontakten til Team Danmark.

Alt i alt kan det sammenfattes til, at ESR har haft en indflydelse på Roskilde kommune både i forhold til kommunes vedtagelse af deres idrætspolitik, udviklingsstrategier og interessetilkendegivelsen til Team Danmark. Det argumenteres ud fra, at kommunen efter de havde indgået en økonomisk aftale og relation med ESR – både vedtog den første idrætspolitik i kommunen historie, inddragede eliteidrættens som en del af deres udviklingsstrategier og lavede en interessetilkendegivelse. Relationen var en del af kommunens politiske udspil, der blandt andet indebar, at eliteidrættens skulle inddrages i den samlede kultur og velfærdspolitik. Eliteidrættens i Roskilde startede decentralt hos ESR, hvor tidslinjen i figur 10 indikerer at kommunen kommer mere og mere på banen. Udviklingen illustrerer dels centraliseringen, og dels, at ESR skabte rammerne og forudsætningerne for eliteidrættens i Roskilde kommune. Rammerne kan betegnes som, at der blev etableret et fællesskab om eliteidrættens. Forudsætningerne kan ses som at ESR formåede at udvikle en forening, som Roskilde kommune kunne få gavn af. Den økonomiske aftale mellem kommunen og ESR betød blandt andet at eliteidrættens politisk blev prioriteret højere end nogensinde før. Det underbygges eksempelvis af kommunens udviklingsstrategier, hvor eliteidrættens også inddrages.

Udviklingsstrategier - eliteidrættens inddrages

I slutningen af april måned 2008 udformede Roskilde kommune nogle udviklingsstrategier.

Visionen for kommunen er at udvikle sig til en stærk og markant kommune, hvor borgerne er i centrum.⁹⁵ Kommunen ønsker at være en markant sundheds- og idrætskommune, hvor der er gode vilkår for såvel bredde- som eliteidræt.⁹⁶ I bestræbelserne på at realisere sin vision har Roskilde byråd valgt tre udviklingsstrategier, hvor den ene er sundhed og idræt. Denne strategi kan deles op i yderligere tre grene: sundhed, breddeidræt og eliteidræt. For at nå visionen inden for eliteidrættens ønsker Roskilde kommune følgende:

”Resultater – også på eliteplan. Idræt på højt niveau giver store oplevelser, og samtidig kan eliteidræt være med til at styrke breddeidrættens. Roskilde vil derfor på landkortet med eliteidræt.

⁹⁵ Bilag 10. – Roskilde kommunes udviklingsstrategier, s. 1

⁹⁶ Ibid., s. 3

Det kan bl.a. nås gennem samarbejde med erhvervslivet om fx sponsorater, lederuddannelser m.v. Eliteidræt forudsætter faciliteter og træningstid, så der er brug for en klar kobling og en velovervejede prioritering til gavn for såvel elite som bredde”.⁹⁷

Citatet indikerer, at Roskilde kommune er bevidste om, at eliteidrætten kan give store oplevelser og styrke breddeidrætten. De to faktorer skal ifølge kommune være iscenesættende i forhold til at sætte dem *'på landkortet med eliteidræt'*. Et ønske om at komme på landkortet med eliteidrætten signalerer både en politisk prioritering og en markedsføringsmæssig værdi for Roskilde kommune. For at kunne komme på landkortet er kommunen dog nødt til at centralisere eliteidrætten, og derved implicit indgå et samarbejde med Team Danmark. Roskilde kommune har igennem ESR iscenesat sig selv ved at vise at man politisk støttede eliteidrætten. Derudfra kan der argumenteres for, at kommunen ønskede at varetage det område, som ESR hidtil havde gjort og give borgerne i Roskilde en ny dimension i forhold til tidligere. Dermed fastlagde Roskilde kommune sig også på, at de også bakkede op omkring eliteidrætten. Argumentet underbygges dels af at eliteidrætten nævnes i idrætspolitikken og udviklingsstrategierne, og at dels at de ønsker at tilbyde borgerne flere ting end tidligere. Eller som Idræt- og fritidschefen uddyber i forhold til *hvorfor* hun tror Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune:

”Det er min vurdering at det er et ønske om at have så meget forskelligt at byde på i Roskilde Kommune der kan bidrage til de udviklingsstrategier og politikker som kommunen har vedtaget”.⁹⁸

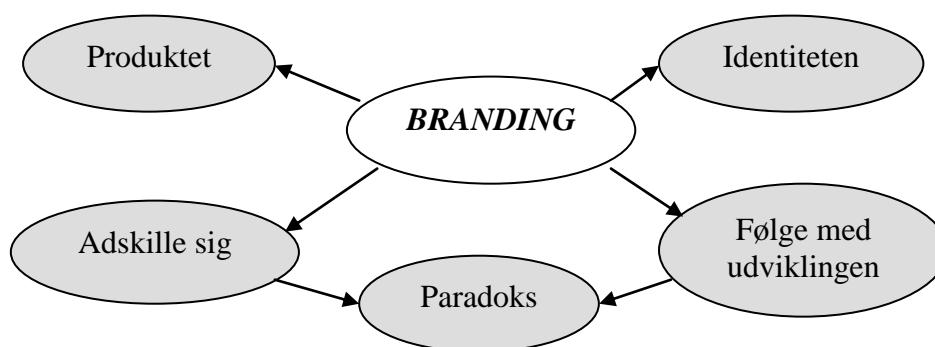
Citatet antyder, at det er en politisk beslutning *hvorfor* man ønskede at blive elitekommune. Roskilde kommune ønsker at udvide deres politiske horisont og komme på *”landkortet med eliteidrætten”*, og eliteidrætten er en del af denne proces. Beslutningen om at blive elitekommune kan på baggrund af analysens første del betragtes som, at det var en politisk prioritering. Derved åbner afhandlingens første spørgsmål op for en dybere analyse af *hvorfor* Roskilde kommune vil prioritere at blive en elitekommune. Når Roskilde kommune ændrer på deres politiske prioriteringer, er det relevant at belyse om dele af brandingteorien stemmer overens med *hvorfor* kommunen ønskede at blive elitekommune.

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Se bilag 8. - Besvarelse af spørgeskema fra idræt- og fritidschef i Roskilde kommune, s. 1

Branding af Roskilde kommune?

Som afhandlingens begrebsafklaring beskriver, er *branding et givent produkt med sin egen identitet (er) og symbolværdi (er), der ønsker at strække sig ud over produktets reelle brugsværdig med det hovedformål at skabe en økonomisk merværdi.*⁹⁹ Derfor er det nærliggende at anvende ovenstående begreber – produkt og identitet - fra selve definitionen for at kunne analysere om Roskilde kommune brander sig i forhold til at blive elitekommune. Derfor vil jeg starte med at belyse eliteidrættens som værende et produkt for Roskilde kommune, og hvilken identitet kommunen har i forhold til eliteidrættens, og hvordan det er opstået. Figur 13 illustrerer hvad der vil argumenteres ud fra.



Figur 13.

Produktet - eliteidrættens

Produktet i Roskilde kommune er eliteidrættens, og skal ifølge deres idrætspolitik fungere som: ”*identitetsskaber og kulturelt samlingspunkt - ved at yde målrettet støtte til foreningernes egne udviklingsvisioner og bidrage til talentudvikling ved at skabe de organisatoriske rammer for foreningerne. Det skal bygges op nedefra i et samarbejde med erhvervslivet og uddannelsesinstitutionerne*”.¹⁰⁰

Når en organisation som Roskilde kommune synliggør og fremhæver eliteidrættens på denne måde, kan det betegnes som en bevidst kommunikationsform.¹⁰¹ Den bevidste kommunikation som kommunen benytter i f.eks. idrætspolitikken, gør brug af nye termer i forhold til tidligere praksis som *eliteidræt, identitetsskaber og kulturelt samlingspunkt*. Disse begreber signalerer, at Roskilde kommune har et produkt, der både skaber identitet og kan samle den del af kulturen, som repræsenterer eliteidrættens. Produktet, der i denne sammenhæng er eliteidrættens, kommunikeres også ubevidst ud til borgerne og omverdenen via f.eks. sit reelle indhold og sin reelle kvalitet.

⁹⁹ Klein, N.: No logo. Mærkerne, magten, modstanden, s. 26

¹⁰⁰ Se bilag 1. – Roskilde kommunes idrætspolitik, s. 1

¹⁰¹ Nielsen, F. M.: Public Relations, s. 21

Indholdet kan blandt andet betegnes som de satsidrætsgrene, der er valgt i kontrakten mellem kommunen og Team Danmark. Satsidrætsgrenene udgør derfor selve indholdet af det produkt, som Roskilde kommune har sat i scene i deres idrætspolitik. Den reelle kvalitet afhænger dels af hvordan satsidrætsgrenene klarer sig, og dels hvad det egentlig er, man måler på. Den ubevidste kommunikation har Roskilde kommune ikke samme kontrol over som den bevidste kommunikation. Den bevidste kommunikation kan således ifølge denne kommunikationsstrøm ikke alene skabe et positivt image af Roskilde kommune. Det er ud fra den samlede bevidste og ubevidste kommunikationsstrøm, at borgerne og omverdenen danner deres indtryk.¹⁰² Det vil sige, at idrætspolitikken ikke alene kan udgøre det samlede indtryk af eliteidrætten, fordi den ubevidste kommunikation er lige så væsentlig. Der skal være sammenhæng mellem produktet og dets reelle indhold for at brandet virker troværdigt.¹⁰³ Ifølge denne tankegang handler branding, ikke kun om form, men også om indholdet.

Roskilde kommunes identitet

Op gennem det moderne og senere det postmoderne samfund er identiteten gået fra at være en konstant størrelse, til i stigende grad at blive noget man hele tiden må skabe og gen-skabe.¹⁰⁴ I en verden, hvor det mest konstante er den evige forandring, er man således nødsaget til at ændre sig i takt med samfundsforandringerne for at kunne orientere, agere og interagere optimalt. Denne forståelse af identiteten som en ufuldstændig størrelse under evig konstruktion har stor indflydelse på brandingens betydning i vores kultur.

Roskilde kommunes identitet konstrueres af produktet – eliteidrætten. Identitet forbindes ofte med noget, der er ægte og oprindeligt.¹⁰⁵ Når produktet skaber identiteten er det derfor altafgørende, om produktet er en succes. Hvis Roskilde kommune opnår at udvikle sit produkt, giver det optimale muligheder for deres identitet i forhold til eliteidrætten. I takt med at Roskilde kommune tidligere blev identificeret med f.eks. det musiske, kan eliteidrætten som produkt skabe en vis skepsis hos borgerne, fordi det ikke er ægte og oprindeligt. Den primære udfordring for kommunen i forhold til identiteten er, at skabe et produkt, der kan give borgerne i Roskilde en følelse af, at de også kan identificere sig med eliteidrætten. Denne proces er afgørende for hvordan Roskilde kommunes identitet bliver udadtil, og skaber den eksterne branding.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid., s. 26

¹⁰⁴ Bauman, Z.: Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige, s. 46

¹⁰⁵ Nielsen, F. M.: Public Relations, s. 277

By- og regionsplanlæggere har altid været optaget af det særligt identitetsgivende ved en by de planlægger.¹⁰⁶ Interessen for det identitetsgivende er også øget i takt med globaliseringen.¹⁰⁷ Globaliseringen har forårsaget så grundlæggende forandringer i byers økonomier og funktioner, at de kan risikere at miste deres identitet. Samtidig tvinger globaliseringen også byer til i højere grad at synliggøre sig over for nye markeder og politiske arenaer. Byer står derfor overfor truslen om at miste deres identitet, samtidig de er tvunget til at finde nye. Som følge heraf har kommuner indladt sig på en ny diskurs om identitet.¹⁰⁸ Herudfra kan der argumenteres for, at Roskilde kommune har mærket det by-identitetspres ovennævnte forklaringsmodel beskriver. Kommunen har derfor været bange for at miste sit lokale præg med udgangspunkt i f.eks. festivalen, og har med eliteidrættens skabt en ny identitet. Efter at have belyst Roskilde kommunes produkt og identitet i forhold til eliteidrættens, er det relevant at gå et skidt tilbage. Derfor vil jeg dels belyse *hvorfor* det er nødvendigt for Roskilde kommune at adskille sig fra andre kommuner, og dels *hvorfor* Roskilde kommune skal følge med udviklingen i forhold til eliteidrættens. Disse to parametre - adskille sig og følge med udviklingen - danner et modsætningsforhold og der opstår et paradoks.

Adskille sig

Ordet branding stammer fra tidligere tiders praksis med at brændemærke kvæg med det formål, at ejeren kunne genkende det og dels undgik at andre stjal det.¹⁰⁹ I nogen lighed med at industrialiseringen har skabt masseproducerede varer, har ovennævnte stigende globalisering i slutningen af det 20. og starten af det 21. århundrede, ifølge blandt andet Erhvervs- og Boligstyrelsens rapport om byudvikling skabt mere ensartede byer.¹¹⁰ I rapporten står der blandt andet at:

*”Byen er hele tiden er under forandring både som følge af storbykonkurrencen og udviklingen af den globale økonomi, men også som følge af massemediernes udbredelse af kulturelle værdier og de globale strømme af erhvervsfolk og turister. Konsekvensen har været, at byerne bliver mere og mere ensartede, og dermed mister sit lokale særpræg”.*¹¹¹

¹⁰⁶ Groth, B. N.: Globaliseringen sætter byidentiteter og regionale identiteter under pres, s. 16

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Hansen, A: Branding, den demokratiske virkelighed, s. 22

¹¹⁰ Erhvervs- og boligstyrelsens rapport – byudvikling i 8 kommuner, s. 9

¹¹¹ Ibid., s. 10

Denne udvikling afspejler udviklingen i Roskilde kommunes bevarelse af det eksisterende kulturelle grundlag og fornyelsen af deres nye identitet – eliteidrætten. I argumentationen for, at globaliseringen skaber mere ensartede byer, ligger der en mere eller mindre eksplicit begrundelse for hvorfor Roskilde kommune berettigelse og nødvendighed for at adskille sig i forhold til tidligere praksis. Det betyder ligeledes, at globaliseringen er med til at Roskilde kommune vil adskille sig på den interne bane – det vil sige til borgerne – og vise at kommunen også prioriterer eliteidrætten.

Ved at signalere at eliteidrætten er en del af kommunens samlede politik, opnår Roskilde kommune i første omgang ikke at brande sig med eliteidrætten i forhold til andre kommuner, men skaber en intern branding. Hvis det elitære arbejde i Roskilde bliver en succes, kan en intern branding på sigt betyde, at Roskilde kommune også kan brande sig eksternt til andre kommuner. Der kan således også argumenteres for, at igennem inddragelsen af satsidrætsgrenene kan Roskilde kommune opnå en intern branding. Satsidrætsgrenene har en stor indflydelse på selve produktet, og kan være med til at skabe det, det kræver for at adskille sig. Dette forholder analysens andet tema sig til.

Et andet argument for at Roskilde kommune skal differentiere sig kan være på baggrund af den kommerialisering af kulturen, som er med til at gøre borgerne til forbrugere. Argumentationen er med udgangspunkt i teorier om forbrugssamfundet, at hvis borgerne i Roskilde opfatter dem selv som forbrugere bliver de kommunale ydelser en vare på lige fod med andre varer. For at Roskilde kommune kan klare sig bliver de således 'tvunget' ind på konkurrencens og brandingens præmisser – for at følge med udviklingen.

Følge med udviklingen

Teorier om det globale samfund viser, at globaliseringen ikke kun handler om det, der er langt væk, men som i høj grad påvirker det lokale samfund. Det kan blandt andet argumenteres ud fra, ”at globaliseringen ikke bare skubber opad, den skubber nedad og skaber et pres for lokal selvbestemmelse og at man kan følge med udviklingen”.¹¹²

Eksempelvis kan globaliseringen øge konkurrencebehovet i Danmark i forhold til eliteidrætten. Det vil sige, at konkurrencen kommunerne imellem vedrørende eliteidrætten kan påvirke politiske prioriteringer, strategier og strukturer.¹¹³ Konkurrencesituationen blandt kommunerne og

¹¹² Giddens, A.: En løbsk verden, s. 18

¹¹³ Andersen, T. H.: Globalisering påvirkes lokalt, forskydninger i forholdet mellem stat, religion og by, s. 38

globaliseringen kan derfor have været med til, at Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune – og dermed følge med udviklingen.

Tendensen om kommunernes øgede engagement i forhold til eliteidrætten blev allerede præsenteret i de to nævnte arbejdsgruppers samlede rapporter.¹¹⁴ I takt med denne udvikling og at der årligt siden 2005 er blevet flere og flere elitekommuner i Team Danmarks regi, kan der derfra argumenteres for, at det er attraktivt at blive elitekommune. Ved at indgå et samarbejde med Team Danmark kan Roskilde kommune opnå at kunne certificere sig anderledes end tidligere. Det kan f.eks. være med udgangspunkt i Team Danmarks logo¹¹⁵ og ved at formulere, at:

Roskilde kommune er  elitekommune eller

Roskilde kommune samarbejder med  om udviklingen af den lokale elite

Når globaliseringen benyttes som forklaringsmodel for Roskilde kommunes øgede fokus på deres identitet, skyldes det, at globaliseringen i høj grad manifesterer sig som spredningen af den øgede elitære kultur. Denne homogeniseringseffekt gør, at globaliseringen opererer i forhold til forskelle – dens brændstof er så at sige forskellige – men den efterlader ensartetgørelse.¹¹⁶ I den homogeniseringsfrygt, der ofte knytter sig til globaliseringen, kan et af hovedargumenterne for at Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune formentlig findes i, at de bliver nødt til at følge med udviklingen. Ikke desto mindre opstår der et generelt paradoks, hvor Roskilde kommune både vil adskille sig og følge med udviklingen. Det teoretiske argument for dette paradoks kan forklares ud fra at globaliseringen ganske vist skaber kulturel homogenisering, men samtidig af selv samme grund netop ender med at øge den kulturelle differentiering. Det underbygges endvidere af, at globaliseringen flytter magt og indflydelse fra det lokale samfund til den globale scene, så har globaliseringen også den modsatte effekt på lokalt niveau.¹¹⁷ Ud fra denne globaliseringstendens hvor magt og indflydelse også har en indvirkning på det lokale plan, kan der argumenteres for, at Roskilde kommune blev nødt til at bryde med sin tidligere identitet for at kunne følge med udviklingen. Det vil sige, at på den ene side kan man forstille sig, at Roskilde kommune ønsker at

¹¹⁴ Eliteidræt i Danmark, Kulturprofilen, s. 67 og Dansk eliteidræt – Udfordringer og fremtidsperspektiver, s. 35

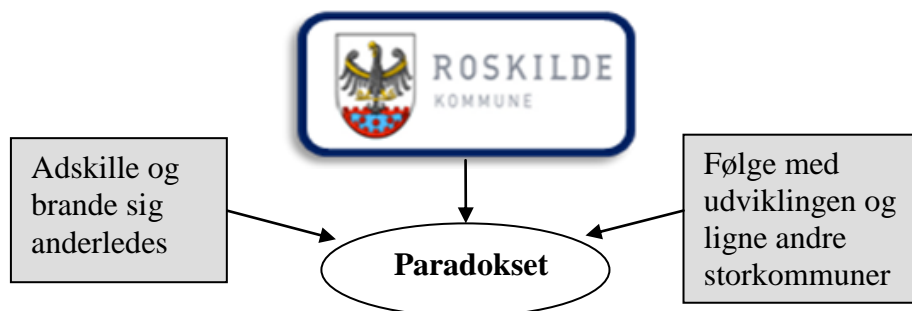
¹¹⁵ Her skal det understreges, at Team Danmark ønsker at få tilsendt de produkter, hvor deres logo medvirker inden de bliver offentliggjort.

¹¹⁶ Kvorning, J.: Restaurering og byidentitet, s. 51

¹¹⁷ Giddens, A.: En løbsk verden, s. 18

være en kommune på en mere nuanceret måde og inddrage eliteidrættens som en del af deres nye identitet. Og på den anden side vil Roskilde kommune gerne være det som andre kommuner har og følge med udviklingen. I figur 14 illustreres dette udgangspunkt for Roskilde kommune, og viser, at der opstår et paradoks.

Paradokset



Figur 14.

En af de væsentligste årsager til, at branding i dag er blevet så betydningsfuld for blandt andet kommuner er, at der er en mere intensiv konkurrence kommunerne imellem, og derfor et stigende behov for at differentiere sig. Når Roskilde kommune udformer en idrætspolitik, der kan kategoriseres som værende bredt dækkende, er de ikke den første kommune, som kan tilbyde deres borgere alt lige fra breddeidræt, ældreidræt, integrationsprojekter med idræt som fokus og eliteidræt.¹¹⁸ Kombinationen af at eliteidrættens er kommet på flere og flere kommunale dagsordner, og at antallet af elitekommunerne siden 2005 har været stigende, kan der argumenteres for, at eliteidrættens ikke skaber differentiering men derimod uniformering af kommunerne.¹¹⁹ I Roskilde kommunes tilfælde ender branding og differentiering af kommunen ikke som en værdiskabende forskel, når andre kommuner har valgt at gøre det samme. I et sådant scenarie ender branding stik imod sin intention, med at skabe bymæssig ensartethed i stedet for diversitet.

Roskilde kommune har opnået – igennem at blive elitekommune – at følge med udviklingen og være en del af den konkurrencesituation, der er kommunerne imellem. For ikke at skabe en kulturel uniformering, er det derfor nødvendigt, at Roskilde kommune fokuserer på deres eget produkt. Det

¹¹⁸ Se bilag 1. - Roskilde kommunens idrætspolitik, s. 1

¹¹⁹ *Her menes hovedsageligt elitekommunerne – men elitekommunerne kan også have en påvirkning på de kommuner som ikke har indgået et samarbejde med Team Danmark*

vil sige, at Roskilde kommune skal fokusere på eliteidrætten som deres produkt. Et produkt, der er godt, skaber begejstring og begær, og er dem der sælger.¹²⁰ Indtil videre har Roskilde kommune hovedsageligt valgt udelukkende at fokusere på rammerne frem indholdet af produktet. Rammerne er idrætspolitikken, udviklingsstrategien og kontrakten med Team Danmark. Indholdet af produktet betegnes i denne sammenhæng som satsidrætsgrenene. Satsidrætsgrenene er fundamentet for at kommunen kan skabe sin egen identitet i forhold til eliteidrætten. I forlængelse heraf har kommunen ikke før de indgik et samarbejde med Team Danmark, identificeret sig med eliteidrætten. Derfor kan der argumenteres for, at Roskilde kommune (gen) opfinder en ny identitet med eliteidrætten. Det elitære arbejde har siden ESRs etablering eksisteret organisatorisk i Roskilde, og derfor er det essentielt, at kommunen skaber noget unikt i stedet for at eliteidrætten bliver pakket ind, som en del af den samlet kultur og velfærdspolitik.¹²¹

Fra at have ingenting formuleret vedrørende idrætten i Roskilde til at tilbyde borgerne totalpakken inden for idrætsområdet inklusiv eliteidrætten, skaber det meget store udfordringer for Roskilde kommune, som kan være svære at leve op til. Dette argument underbygges af at Roskilde kommune ikke har haft nogen traditioner for eliteidrætten før¹²², og at de også tidligere har fravalgt at blive elitekommune. Paradokset opstår når Roskilde kommune både vil adskille sig fra andre kommuner og følge med udviklingen i andre kommuner. Dermed kan hele pointen ved branding – at skabe differentiering og unika – resultere i det modsatte.¹²³

Det kan blandt andet medføre, at eliteidrætten bliver en lille brik af mange, hvor der fokuseres på rammerne frem for indholdet. På den anden side kan Roskilde kommune opnå en vækst og udvikling i forhold til eliteidrætten, hvis de ikke kun fokuserer på rammerne, men også på indholdet. Derfor er det altafgørende, at Roskilde kommune blandt andet skaber stærke relationer til satsidrætsgrenene.¹²⁴ Hvis det bliver tilfældet kan kommunen dels opnå at skabe en ny og fundamental lokalidentitet, der på sigt kan have en synergieffekt til f.eks. andre kommuner. Roskilde kommune har igennem det musiske opnået at skabe en unik identitet, og derfor skal kommunen til at kombinere flere identiteter. Ud fra samme produktfokusering som kommunen har haft med musikken, bør de tilstræbe sig den samme fokus på eliteidrætten. Derved er der muligheder for, at borgerne i Roskilde kan samles om eliteidrætten – og omvendt.

¹²⁰ Aconis, A.: Fireball – et opgør med branding, s. 14.

¹²¹ Ibid.

¹²² Se bilag 8. - Besvarelse af spørgeskema fra idræt- og fritidschef i Roskilde kommune, s. 1

¹²³ Aconis, A.: Fireball – et opgør med branding, s. 13

¹²⁴ *Og lige så vigtige stærke relationer til de andre aktører i figur 1.*

Opsamling af Tema 1

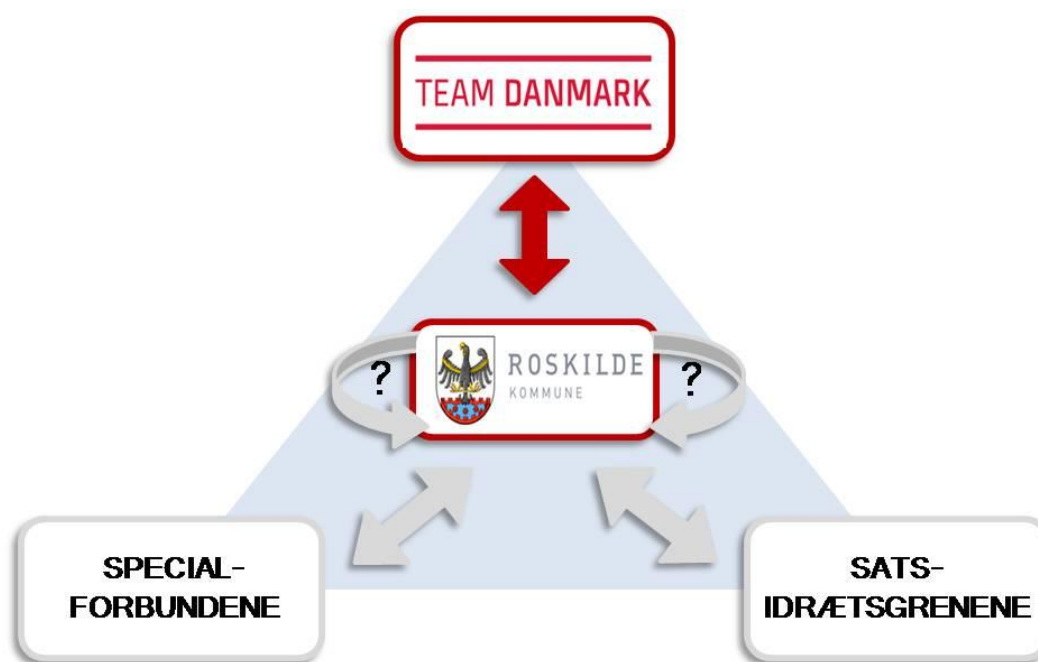
Analysens første tema startede med at belyse hvordan interessen for eliteidrætten er vokset i Roskilde. Med udgangspunkt i blandt tidslinjen i figur 10 illustrerede dette den udvikling, der var udslagsgivende for, at Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune. Fra at ESR selv skabte rammerne og forudsætningerne for eliteidrætten i Roskilde fra 2003, opnåede kommunen i 2007 via NPM inspireret tankegang blandt andet en politisk indblanding. Derefter blev eliteidrætten både en del af kommunens første idrætspolitik og deres udviklingsstrategier. Eliteidrætten blev et område, som man fra kommunen side først distanceret sig fra, for derefter at bakke op politisk. Beslutningen om at blive elitekommune var en politisk prioritering, fordi man ønskede, at tilbyde borgerne i Roskilde et bredere kulturelt grundlag.

For at vise sammenhængen mellem den politiske prioritering og eliteidrætten, viste dele af brandingteorien at eliteidrætten er Roskilde kommunes nye produkt. Igennem produktet skabes der en identitet, der kan bruges til at brande sig med. Der opstår et paradoks ved, at Roskilde kommune på den ene side ønsker at adskille sig og være en særlig kommune, og på den anden side er en del af den konkurrence, som globaliseringen har skabt. Konkurrencen har medført, at Roskilde kommune igennem eliteidrætten ønsker at følge udviklingen og uniformere sig. Årsagen til at Roskilde kommunen ønsker at blive elitekommune, kan dels argumenteres ud fra en politisk vilje, og dels som en del af den elitære udvikling, hvor et samarbejde med Team Danmark kan præge en kommunes billede udadtil. Endvidere kan det sammenfattes til, at Roskilde kommune har været nødt til at skabe en ny identitet igennem eliteidrætten, for at give borgerne i Roskilde en ny dimension i forhold til tidligere praksis. Kommunen skaber igennem et samarbejde med Team Danmark en intern branding. Ved at adskille sig på den interne bane i Roskilde og inddrage satsidrætsgrenene kan dette betegnes som en bottom-up proces. Hvis den interne branding bliver en succes, og Roskilde kommune formår at skabe en solid elitekommune, kan det på sigt medføre, at andre kommuner, borgere eller virksomheder vil interesse sig mere for Roskilde kommune end på nuværende tidspunkt. Identiteten skabes gennem eliteidrætten og derfor er det essentielt, at kommunen fokuserer på indholdet som f.eks. relationerne til satsidrætsgrenene. Den næste del af analysen vil blandt andet belyse dette område, og *hvordan* relationerne i mellem Roskilde kommune til Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene er.

Tema 2

Relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark

Relationen, som også er nævnt i afhandlingens anden hypotese, mellem Roskilde kommune og Team Danmark forventes stærk på grund af at der er indgået et kontraktligt forhold. Ud fra figur 15 og den røde markeret pil mellem Roskilde kommune og Team Danmark vil der argumenteres om denne påstand er rigtig eller forkert. Argumentationen vil være ud fra en gennemgang af den indledende proces mellem de to partnere og selve kontrakten.



Figur 15.

Den indledende proces

Den 7. marts 2007 kunne medlemmer af kulturudvalget¹²⁵ i Roskilde kommune meddele udvalget, at ESR havde taget initiativ til at igangsætte undersøgelser af grundlaget for, at Roskilde Kommune kunne indgå i Team Danmarks elitekommuneprojekt.¹²⁶

Undersøgelsen påpegede blandt andet, at forudsætningerne for at indgå et samarbejde med Team Danmark var, at der skulle være seriøse klubber med talenter, gode faciliteter samt politisk vilje.¹²⁷

Team Danmark ønskede således ifølge undersøgelsen, at der skulle være et stærkt samspil mellem det politiske system, de lokale uddannelsesinstitutioner, klubberne og det lokale erhvervsliv om at

¹²⁵ Og bestyrelsesmedlemmer i Elite Sport Roskilde

¹²⁶ Referat af kulturudvalgs møde 7. marts 2007. sag. 46

¹²⁷ Ibid.

ville styrke eliteidrættten. Derudover kunne medlemmerne orientere kulturudvalget, at Team Danmark forventede en opdaterede idrætspolitik omfattende såvel bredde som elite.¹²⁸

Derudfra kan det konstateres at medlemmernes undersøgelse viste, at for at blive elitekommune i Roskilde, skulle der være bred en politisk opbakning i Roskilde kommune til at satse på idrættten, herunder også på eliteidrættten, og at idrættten indgik i kommunens strategiske planlægning. Kulturudvalget indstillede efter fremlæggelsen, at kulturforvaltningen udarbejdede et uddybende beslutningsgrundlag for projektet.¹²⁹

Startprocessen udsprang altså på initiativ fra ESR, som skabte den første kontakt til Team Danmark. ESRs undersøgelser påpegede blandt andet på nogle helt centrale områder, der skulle ændres i Roskilde kommune, hvis de skulle opfylde Team Danmarks kriterier om at kunne blive elitekommune. Eksempelvis var der på daværende tidspunkt i marts 2007 ikke formuleret nogen idrætspolitik og eliteidrættten skulle senere vise sig, at den havde for- og imod stemmer i Roskilde byråd. Den 22. august 2007 diskuterede kulturudvalget, om der skulle arbejdes videre med elitekommuneprojektet eller ej.¹³⁰ Især den økonomiske del af et eventuelt samarbejde blev vendt. Den indledende proces var derfor afgørende for de ændringer som Roskilde kommune skulle foretage sig, hvis de ønskede en tættere relation til Team Danmark. Den markante ændring var, at der skulle være bred politisk opbakning for at Team Danmark ønskede at indgå et samarbejde, og derfor skulle byrådet forholde sig til, om de skulle stemme Ja eller Nej til at ansøge¹³¹ om at blive elitekommune.

Ja eller Nej til at ansøge om at blive elitekommune?

Udover referaterne fra den indledende proces i forhold til et eventuelt samarbejde med Team Danmark, kunne kulturdirektøren i Roskilde kommune uddybe, at barrieren for at indgå samarbejdet havde været en ”*politisk diskussion om værdien af et samarbejde, og i høj grad fokus på om Team Danmark kunne bidrage tilstrækkeligt*”.¹³²

”Værdien” af et samarbejde må være ud fra den tese om, at hvad Roskilde kommune ville få ud af det. Fokus var ikke på om det kunne lade sig gøre at blive elitekommune, men mere hvad kunne kommunen forvente at få tilbage, hvis man indgik et samarbejde med Team Danmark.

¹²⁸ Ibid.

¹²⁹ Ibid.

¹³⁰ Referat fra kulturudvalgsmøde, den 22. august 2007, sag. nr. 128

¹³¹ *Her menes at udforme selve interesselkendegivelsen*

¹³² Se bilag 8. – Besvarelse af spørgsmål fra Kulturdirektøren i Roskilde kommunes, s. 3

Tesen hænger tæt sammen med den anden problemstilling som citatet forholder sig til, om hvorvidt Team Danmark vil kunne ”bidrage tilstrækkeligt”. Her må det forventes, at kommunen forholdte sig til det økonomiske tilskud, som Team Danmark ville kunne subsidiere med. Derfor kan der argumenteres for, at diskussionen i byrådet omhandlede mere den direkte økonomiske støtte fra Team Danmark, end den indirekte støtte som kommunen kunne tilstræbe sig ved at blive elitekommune. Opvejningen for og imod at blive elitekommune handlende i store træk om det økonomiske grundlag og ikke om byen, idrætsgrenene og om andre involverede var klar til det. I første omgang i 2007 da byrådet skulle tage stilling til, om man ønskede at blive elitekommune blev resultatet en fravælgelse af dette område.¹³³ I anden omgang i 2008 blev det vedtaget med 27 ud af 31 for, at man skulle gå videre med en interessetilkendegivelse til Team Danmark.

Den 14. maj 2008 var interessetilkendegivelsen til Team Danmark færdig og skulle godkendes af byrådet, som havde den overordnede beslutningskompetence.¹³⁴ Inden da var der som tidligere nævnt i denne afhandling både vedtaget en idrætspolitik¹³⁵ og udviklingsstrategier, der begge indeholdte begrebet eliteidræt.

Den 26. juni 2008 modtog Team Danmark Roskilde kommunes interessetilkendegivelse om at blive elitekommune.¹³⁶ På den baggrund blev der afholdt et møde i Idrættens Hus den 6. august 2008. Team Danmark var derefter i dialog med de respektive specialforbund om elitepotentialer i Roskilde kommune.¹³⁷ Den 23. september 2008 var der et sidste og opfølgende møde i Roskilde mellem de to partnere med rundvisning af relevante idrætsfaciliteter.

Den 28. oktober 2008 meddelte Team Danmark via deres hjemmeside, at Roskilde kommune fra januar 2009 var blevet en ny elitekommune. Den 30. januar 2009 underskrev direktøren fra Team Danmark og Roskilde kommunes borgmester den 4-årige kontrakt.

Den indledende proces startede med et initiativ fra ESR. Initiativet blev præsenteret centralt i Roskilde kommune, der derefter skabte kontakten til Team Danmark.

I den efterfølgende proces delte byrådet sig i to dele. Den ene del ønskede eksempelvis, at breddeidrættens forsat skulle varetages af kommune, og at eliteidrættens måtte få det til at løbe rundt

¹³³ Se bilag 3. - Roskilde avis den 30. maj 2007

¹³⁴ Referat fra kulturudvalgsmøde, den 14. maj 2008, sag nr. 73

¹³⁵ Idrætspolitikken vedtaget den 2. april 2008 og udviklingsstrategierne den 21. april 2008.

¹³⁶ Notat udleverede af Team Danmark, den 12. december 2008

¹³⁷ Ibid.

ved hjælp af private sponsorer.¹³⁸ Den anden del af byrådet ønskede en tættere relation til Team Danmark, og derfor implicit en opdaterede idrætspolitik. Derudover kan der også argumenteres for, at den anden del af byrådet, ønskede at positionere sig strategisk anderledes end tidligere, og at eliteidrættens var en del af denne positionering. Den politiske splittelse i forhold til eliteidrættens udmøntede sig i, at selvom kulturudvalget havde et færdigt oplæg klar¹³⁹ i 2007 til Team Danmark, udskød kommunen sagen til 2008. Ved at sætte eliteprojektet på stand-by indebar det ligeledes, at Roskilde kommune ikke kunne overholde ansøgningsfristen til Team Danmark i 2007. Fra at eliteidrættens havde delt vandene i Roskilde byråd, skete der en markant politisk tilslutning i 2008 til at Roskilde kommune skulle gå videre med udarbejdelsen af interessetilkendegivelsen til Team Danmark. Den politiske kursvending og et pludselig ønske og flertal i byrådet kan sammenlignes med den relation, der var imellem Roskilde kommune og ESR. Her så kommunen også til fra sidelinjen til at starte med, for derefter først at indgå en økonomisk aftale. Alt i alt udmøntede den indledende proces sig således til et kontraktligt forhold mellem Roskilde kommune og Team Danmark, hvor formålet og målsætningerne er konkretiseret.

Kontrakten

*”Team Danmark og Roskilde Kommune, herefter parterne, er blevet enige om denne samarbejdsaftale, som har til formål at fremme vilkårene for eliteidræt og herunder i særdeleshed talentudvikling i Roskilde Kommune”.*¹⁴⁰

Ovennævnte viser indledningen i kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark. Den overordnede planlægning i forhold til eliteidrættens i Roskilde kommune skal ifølge kontrakten tilrettelægges i kulturudvalget. Eliteidrættens bliver dermed centraliseret, og reorganiseringen fra at det var ESR, der varetog eliteidrættens til at det er Roskilde kommune, der har ansvaret, skal ifølge kontrakten sikre en rød tråd i udvælgelsen og udviklingen af talenter og elitemiljøer.¹⁴¹ Partnere er også blevet enige om konkrete målsætninger, som blandt andet er, at:

- Der stræbes efter at udvikle talentudviklingsmiljøer, etablere kraftcentre og/eller satellit kraftcentre inden for bordtennis, orienteringsløb, roning, håndbold, basketball, cykelsport og BMX i samarbejde med klubberne og specialforbundene i aftaleperioden.

¹³⁸ Roskilde avis den 25. februar 2008

¹³⁹ *Det færdige oplæg var interessetilkendegivelsen*

¹⁴⁰ Se bilag 4. - Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, s. 1

¹⁴¹ *Ibid.*, s. 2

- Der stiles mod at yde en indsats for at skabe sportslig fremgang indenfor automobilsporten og øvrige mindre idrætsgrene.¹⁴²

En kontrakt kan signalere til omverdenen effektivitet, seriøsitet og dynamik.¹⁴³ Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark illustrerer med al sin tydelighed, at eliteidrættens fremover dels skal udvikles i Roskilde, og dels et udadtil billede af at samarbejdet er seriøst.

Kontrakten synliggør, at Roskilde kommune ønsker at satse på eliteidrættens område, der underbygges af de forskellige paragraffer i kontrakten. Sammenligningen af Roskilde kommunes interessetilkendegivelse og kontrakten i forhold til valg af satsidrætsgrene giver dog ikke det samme billede. Klubeliten som i denne afhandling betegnes som værende de tolv idrætsgrene som Roskilde kommune anså som elitepotentielle, er halvdelen af disse ikke med. Derudover er håndbolden og automobilsporten¹⁴⁴ blevet tilføjet kontrakten. Det vil sige, at sammen med specialforbundene har Team Danmark medvirket til, at pointere at der også er elitepotentiale i håndbold og automobilsporten i Roskilde. Herudfra kan der argumenteres for, at Team Danmark og specialforbundene dels ønsker at medvirke til at udvikle Roskilde, og dels at vise, at her er to nye områder, hvor Roskilde også kan noget særligt. Denne ”i kan mere end i tror” tankegang giver anledning til at kommunen kan brande / adskille sig på områder, som de i første omgang ikke havde inddraget. Her opstår der en positiv og udviklingsmæssig udfordring for Roskilde kommune.

Kommunen skal i kontraktperioden også etablere en eller flere idrætsskoler, der skal kunne tilbyde eleverne træning i overensstemmelse med Team Danmarks aldersrelaterede træningskoncept.¹⁴⁵ Roskilde kommune skal ligeledes også påtage sig opgaven at koordinere, at de lokale ungdomsuddannelser får fleksible uddannelsesstilbud, hvor eliteudøverne blandt andet kan gennemføre morgentræning.¹⁴⁶ Kontrakten indebærer også, at kommunen skal stille de fornødne træningsfaciliteter til rådighed for alle satsidrætsgrenene.¹⁴⁷

Team Danmark vil efter aftale blandt andet hjælpe med at rådgive både i forhold til idrætsskolerne og ungdomsuddannelserne men også med henblik på at uddanne eliteaktive.

¹⁴² Ibid., s. 1

¹⁴³ Greve, C.: New Public Management, s. 3

¹⁴⁴ *Automobilsporten er ikke en satsidrætsgren, men er stadigvæk tilføjet ift. interessetilkendegivelsen og derfor en ny idrætsgren som Roskilde kommune ikke så elitepotentiale i.*

¹⁴⁵ Se bilag 4 – Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, s. 2, § 3

¹⁴⁶ Ibid., s. 3, § 4

¹⁴⁷ Ibid., s. 4, § 9

Kontrakten viser igennem de forskellige opstillede paragraffer hvilke opgaver Roskilde kommune og Team Danmark har hver for sig og sammen. De to partnere er blevet enige om en 4-årig kontrakt, der en gang årligt skal evalueres. Kontrakten iscenesætter en stærk relation, der kan argumenteres ud fra både indholdet og perioden.

Relationen

Ud fra den indledende proces dannes der et billede af en politisk forsigtighed og usikkerhed. ESR ønskede at Roskilde kommune skulle blive en elitekommune. De præsenterede deres undersøgelser til kulturudvalget, som også i store dele bakkede projektet op. Roskilde byråd, som havde beslutningskompetencen deles op i et 'for og imod' elitekommuneprojektet.

Byrådet havde fokus på om Team Danmark kunne bidrage tilstrækkeligt, og ikke om Roskilde kommune havde det, der skulle til for at blive elitekommune. Ved at fokus var på en ekstern partners område, kan det argumenteres for, at kommunen til at starte med flyttede problemstillingen over til Team Danmark. Den indledende proces mellem Roskilde kommune og Team Danmark kan selvom der var politisk modstand til at starte med, også have medvirket til, at kommunen tog en politisk kursændring i forhold til tidligere. Eliteidrættens blev genstandsfelt for debat og politisk interesse i Roskilde kommune. Den økonomiske del (og bekymring) i forhold til en aftale med Team Danmark kan også ses ved, at kommunen inviterede en repræsentant fra Svendborg kommune til Roskilde.

Et referat fra mødet viser, at Svendborg kommune på daværende tidspunkt havde det laveste budget i forhold til eliteidrættens i andre elitekommuner. Desuden begrundede Svendborg kommune deres interesse i at blive elitekommune med, at det også skulle være *"som brand for byen og dermed som baggrund for mere og positivt medspil fra bl.a. erhvervslivet – de nødvendige sponsorer"*.¹⁴⁸

Derudfra kan det argumenteres for, at Roskilde kommunes interesse voksede, fordi den økonomiske del ikke behøvede at være det samme som f.eks. Odense eller Århus.¹⁴⁹

Den indledende proces blev erstattet med en kontrakt mellem Roskilde kommune og Team Danmark. Kontrakten signalerer, at de fremover vil samarbejde om at fremme eliteidrættens i Roskilde. Fordelen ved kontrakten er blandt andet, at Roskilde kommune får en stærk samarbejdspartner i form af Team Danmark. Eliteorganisationen fremstår som en professionel enhed, der understøttes af deres målsætning om at:

¹⁴⁸ Se bilag 11. - Referat med møde med Svendborg kommune

¹⁴⁹ *Begge byer er også elitekommuner*

”Team Danmarks formål med elitekommunestrategien i forhold til talentudvikling er at skabe rammerne for systematisk talentrekruttering og – udvikling i dansk idræt med sammenhæng / rød tråd fra idrætsskole og det lokale klubarbejde til specialforbundet og den etablerede internationale elite.”¹⁵⁰

Ved at der er indgået en kontrakt må der også argumenteres for, at Team Danmark i gennem Roskilde kommune positionerer sig. Eliteorganisationen har været en medvirkende årsag til, at der er skabt en ny eliteidrætspolitisk dagsorden i Roskilde kommune.

Selvom kontrakten har det formål, at Team Danmark og Roskilde skal fremme eliteidrætten i Roskilde, er der nødvendigvis ikke de samme interesser på spil for de to organisationer. For det første arbejder Roskilde kommune med eliteidræt, som en del af deres politik og har mange andre indsatsområder. Eliteidrætten udgør derfor en lille (men vigtig) del af den samlede politik, som Roskilde kommune ønsker at efterleve. Roskilde kommune udgør ligeledes en ud af atten elitekommuner, og er en vigtig samarbejdspartner for Team Danmark, for at sikre talentudviklingen forsætter.

Det paradoksale er, at Team Danmark anvender NPM redskaber med Roskilde kommune. Dette element vil ikke inddrages yderligere, men er en detalje som er værd nævne. Især fordi Roskilde kommune tidligere selv anvendte NPM værktøjer i form af den økonomiske aftale med ESR.

Den indledende proces og kontrakten giver en relation der er stærk fordi, at der er indgået et samarbejde, som begge partnere får noget ud af. Roskilde kommune opnår at positionere sig på en nye måde, der med Team Danmarks stærke brand i ryggen, kan profilere sig igennem eliteidrætten. Team Danmark opnår ligeledes en ny positionering i form af Roskilde kommune, en større rekrutteringsflade og et større fokus på talentudvikling i Roskilde. Relationen kan også betegnes som værende stærk, fordi der er politisk opbakning til at støtte eliteidrætten i Roskilde og dermed aftalen til Team Danmark. Relationen kan ligeledes betegnes som værende stærk, fordi eliteidrætten er del af kommunens udviklingsstrategi, og derfor et område, der fremover vil blive prioriteret højt.

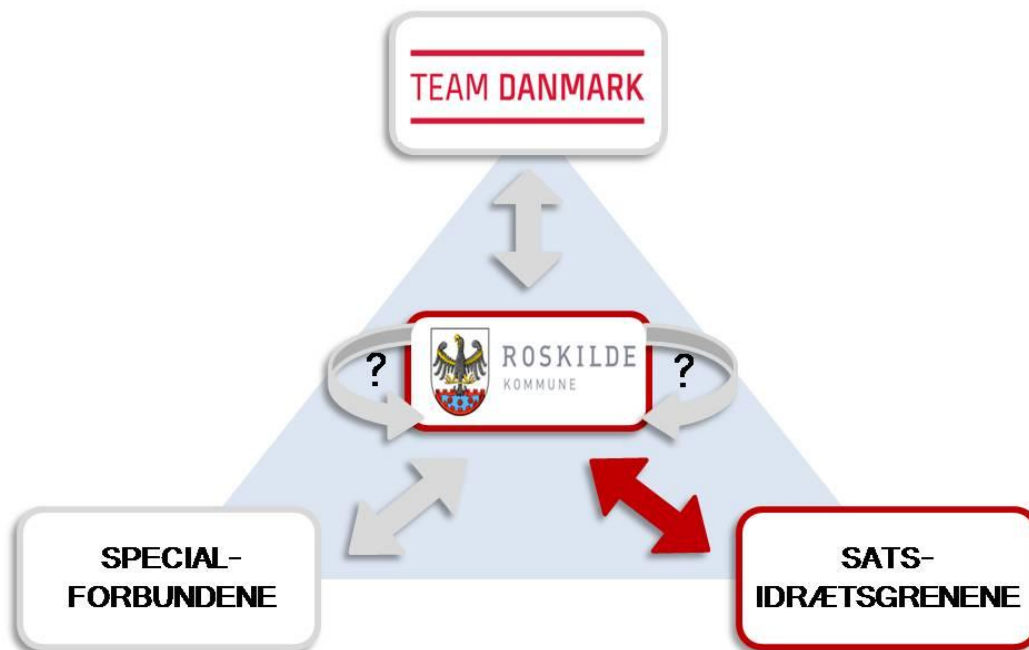
¹⁵⁰ www.teamdanmark.dk

Ikke desto mindre er det væsentligt at rollefordelingen findes. Hermed menes der, at Roskilde kommune og Team Danmark har forskellige roller i det kommende samarbejde. Der er et gensidig afhængighedsforhold, hvor Roskilde kommune blandt andet hjælper blandt med at sikre en tidlig talentidentifikation. Alt i alt kan der argumenteres for, at der er en gensidig og stærk relation. Den gensidige relation er på baggrund af, at begge partnere ønsker at efterleve Lov om Eliteidræt april 2004 og derved opstillede konkrete målsætninger. Relationen er ligeledes stærk ud fra den argumentation, at en kontrakt medfører et stærkt bånd. Kontrakten udstråler og signalerer hvilke mål man har i den 4-årige periode. Ifølge Kurt Klaudi Klausen kan kontraktstyring i kommunale sammenhænge virke stærk og hjælpe med at flytte fokus fra de mere administrative opgaver over mod mere strategiske overvejelser.¹⁵¹ Derudfra kan der argumenteres for, at Roskilde kommune kan fokusere mere på den strategiske del som f.eks. reorganiseringen af arbejdet med eliteidrætten i kommunen eller relationerne til satsidrætsgrenene.

¹⁵¹ <http://politiken.dk/debat/analyse/article585775.ece>

Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene

En del af afhandlingens anden hypotese fremhæver, at relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene er svag eller ikke eksisterende. Ud fra figur 16 og den markeret røde pil mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene vil der argumenteres for, om denne påstand er rigtig eller forkert. Argumentationerne vil være ud fra afhandlingens indsamlede empiri og en teoretisk tilgang med udgangspunkt i begreberne borgerinddragelse, top-down og bottom-up.



Figur 16.

Relationen deles op i to dele. Den ene del vil belyse relationen ud fra det forarbejde, der har været inden at Roskilde kommune indgik i et konkret samarbejde med Team Danmark. Den anden del vil fokusere på relationen i 2009. Det vil sige, at relationen ansues fra før og efter at Roskilde kommune og Team Danmark indgik en samarbejdsaftale.

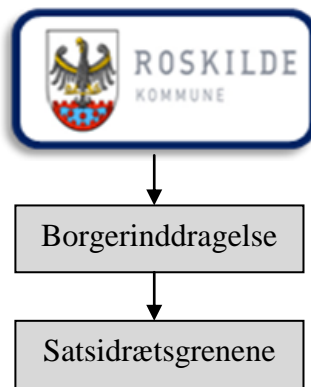
Forarbejdet

Satsidrætsgrenene er i høj grad en del af kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark. Eksempelvis illustreres det på kontraktens første side, hvilke specifikke satsidrætsgrene der er opsat konkrete målsætninger for.¹⁵² Derudover ønsker Roskilde kommune blandt andet at tilgodese satsidrætsgrenene med optimerede træningsfaciliteter.¹⁵³ Det vil sige, at – gennem kontrakten – har

¹⁵² Se bilag 4. - Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, s. 1

¹⁵³ Ibid., s. 5

Roskilde kommune indgået et tættere samarbejde med disse satsidrætsgrene, og inddraget dem som et led i at være elitekommune. I resten af analysen betegnes dette som: *borgerinddragelse*, og illustreres ligeledes i figur 17.



Figur 17.

I de seneste år har der været en øget interesse i kommunerne for borgerinddragelse.¹⁵⁴ Det skyldes dels strukturreformen, som skabte nye store kommuner, hvor der blev længere mellem borgerne og politikerne. Og dels en voksende erkendelse hos politikerne og embedsmænd af, at udvikling og bæredygtige forandringer ikke kan skabes ovenfra.¹⁵⁵ Interessen og erkendelsen af at borgerinddragelse er et nyttigt redskab er også kommet til Roskilde kommune. Det kan blandt andet argumenteres ud fra, at kommunen via kontrakten skal inddrage relevante satsidrætsgrene. Derfor forpligter Roskilde kommune sig også til, at indgå relationer som de ikke før har haft. Der skelnes mellem forskellige typer af borgerinddragelse, alt efter hvilket trin i beslutningsprocessen satsidrætsgrenene er blevet inddraget.¹⁵⁶ Derfor vil jeg i det nedenstående redegøre for hvilken type af borgerinddragelse satsidrætsgrenene har været en del af.

Typer af borgerinddragelse i forhold til satsidrætsgrenene

Borgerinddragelse kan blandt andet være: ”At inddrage borgerne i udformningen af kommunale strategier, politikker, planer og projekter på et så tidligt tidspunkt, at de har mulighed for at påvirke den endelige beslutning, at engagere borgerne i udviklingen af deres lokalområde,

¹⁵⁴ Tortzen, A.: Borgerinddragelse – Demokrati i øjenhøjde, s. 15

¹⁵⁵ Ibid.

¹⁵⁶ Ibid., s. 18

ansvarliggøre dem og trække på deres ressourcer".¹⁵⁷ Citatet indikerer, at borgerinddragelse er et bredt begreb, og at det er nødvendigt at dele det op i mindre dele:

Høring:	Borgerne inddrages, når der ligger et udkast til en plan eller politik, og får mulighed for at give deres tilbagemelding.
Idé/politikudvikling:	Borgerne inddrages, før der er taget beslutning, og er med til at udvikle idéer, fastlægge temaer inden for et område.
Afvejning:	Borgerne inddrages, før der er taget beslutning, og afvejer forskellige løsningsmuligheder.
Beslutning:	Borgerne inddrages også her i selve beslutningsprocessen og er med til at træffe beslutninger.
Gennemførelse:	Borgerne er med til at gennemføre de politikker eller projekter, der er besluttet.

Idéen og politikudviklingen om at blive elitekommune udsprang som nævnt fra ESR, men blev derefter centraliseret til at være kulturudvalgets ansvarsområde. I 2007 efter at kulturudvalget havde overtaget idéen fra ESR, foretog de sig en afvejning af elitepotentialer i Roskilde. I afvejningen skulle eliteklubberne give en skriftlig tilbagemelding om deres eliteniveau, om de var interesseret i et samarbejde med kommunen, deres organisation og deres faciliteter. Ud fra dette lavede Roskilde kommune en samlet afvejning.¹⁵⁸

Hermed kan der argumenteres for, at kommunen indikerede, at man ønskede at afveje, om der var grundlag for et elitepotentiale eller ej. Afvejningen viste, at stort set alle de medvirkende klubber mente, at de havde et elitepotentiale. Efter den skriftlige tilbagemelding fra klubberne, havde de og kommunen den identiske opfattelse af hvilke idrætsgrene, der havde en decideret klubelite.

Det er her interessant at forholde sig til elitebegrebet. I forlængelse af at samtlige involverede klubber i den skriftlige undersøgelse og Roskilde kommune opnår fuld enighed om, at alle klubber er i besiddelse af en klubelite, kan det diskuteres, om opfattelsen af elitebegrebet er det samme. Det må ud fra klubbernes synspunkt menes, at det vil være attraktivt at indgå et samarbejde med kommunen. På den ene side kan klubberne opnå en anden profilering igennem Roskilde kommune,

¹⁵⁷ Ibid. Bearbejdet af Torpe. L.: Borgerinddragelse i kommunerne. Arbejdsrapport fra Institut for økonomi, politik og forvaltning

¹⁵⁸ Se bilag 12. - Afvejning af eliteklubber fra Roskilde kommune

og på den anden side vise, at de også arbejder med eliteidrætten. I forhold til Roskilde kommune skulle klubberne benyttes i selve interessetilkendegivelsen til Team Danmark, og derfor kan det argumenteres for, at jo bredere elitepotentialer Roskilde var i besiddelse af, desto større var chancen for at blive elitekommune. Argumentet synes dog at falde til jorden, dels fordi at kun fem ud af de tolv klubber kom med i kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark, og dels fordi at der blev tilføjet to nye idrætsgrene – håndbold og automobilsporten. Opfattelsen af elitebegrebet er altså vidt forskellig – og kommer i høj grad an på hvem der indgår i beslutningsprocessen. Elitebegrebet kan være alt lige fra klub, national eller international elite. Hvis man anskuer elitebegrebet ud fra satsidrætsgrene i Roskilde, viser dette, at alle klubberne havde et eliteniveau. Kommunen gav via interessetilkendegivelsen den samme vurdering af eliteniveauet i Roskilde. Det vil sige, at der ikke blev skelnet mellem de forskellige eliteniveauer, som satsidrætsgrenene var i besiddelse af.¹⁵⁹ På baggrund af forskellige dagsordner og interesser der er på spil i afhandlingens mix af aktører, er det nødvendigt at forholde sig til denne problematik. Dette er ikke afhandlingens formål at belyse denne problemstilling yderligere, men kunne være en vigtig del i et fremadrettet perspektiv, for blandt andet at kunne klarlægge og præcisere elitekommunernes og satsidrætsgrenenes definition af eliteidræt.

Den skriftlige undersøgelse og dermed Roskilde kommunens afvejning af elitepotentiale i Roskilde, udmøntede sig som en del af interessetilkendegivelsen. Her er det interessant at belyse, at undersøgelsen fra klubberne skulle bruges til at ansøge om at blive elitekommune allerede fra den 1. januar 2008. Som tidligere anskuet var der i 2007 ikke politisk opbakning for at søge om at blive elitekommune. Det betød, at den del af interessetilkendegivelsen fra 2008, hvor elitepotentialet benævnes, var ud fra en etårig gammel undersøgelse. Ved at benytte en ældre undersøgelse kan der i den mellemliggende periode være sket markante ændringer hos de kommende satsidrætsgrene. Eksempelvis kan elitepotentialet være væsentlig mindre eller større efter et år. I forhold til satsidrætsgrenene var grundlaget for at søge om at blive elitekommune derfor ikke opdateret.

Ud fra ovennævnte kan der argumenteres for en enkelt form for borgerinddragelse i form af afvejningen. Afvejningen kunne benyttes fra kommunes side til at danne et billede af hvordan elitepotentialet var. Derudover viste afvejningen, at satsidrætsgrenene skulle give en

¹⁵⁹ *Eksempelvis repræsenterede satsidrætsgrenene alt lige fra en OL kandidater til lokale talenter*

forhåndsgodkendelse til kommunen, om at de gerne ville være med.¹⁶⁰ Ved at det i store træk var et politisk spørgsmål i Roskilde kommune om at indgå et samarbejde med Team Danmark, kan det derudfra argumenteres, at man med undtagelse af en central afvejning af elitepotentialet og forhåndsgodkendelser ikke inddragede satsidrætsgrenene. Eller som formanden for Roskilde Roklub formulerede det:

*”Indtil videre har vi sagt ja til et projekt, som vi ikke har haft megen indflydelse på at forme. Det har været et koncept som er aftalt mellem kommunen og Team Danmark men som vi ikke har haft lejlighed til at præge her i opstartsfasen. Sådan kan det ikke køre i de næste år – der skal være en større mulighed for at præge arbejdet... ”.*¹⁶¹

Alt i alt kan det summeres op til, at der har været en begrænset inddragelse af satsidrætsgrenene i Roskilde kommune inden man indgik et samarbejde med Team Danmark. Den del og form for borgerinddragelse, der er fremover er gældende for relationen mellem kommunen og satsidrætsgrenene, er det sidste led i kæden; Gennemførelse. Det vil sige, at satsidrætsgrenene er en fundamental del i forhold til at gennemføre et projekt, der allerede er truffet centralt i Roskilde kommune. For at præcisere og illustrere dette argument, kan man ud fra figur 18 belyse dette.



Figur 18.

Borgerinddragelsen kan i forarbejdet præciseres til top-down styret af Roskilde kommune.

Borgerinddragelsen som middel er kendetegnet ved, at alle beslutninger vedrørende en aktivitet er centralt besluttet.¹⁶² Satsidrætsgrenene har indtil videre været en del af kommunens middel til at fremme elitepotentialet i Roskilde. Udgangspunktet for denne top-down styret relation, er at Roskilde kommune (sammen med Team Danmark) bestemmer rammerne i kontrakten, og de lokale satsidrætsgrene er deltagere i eksempelvis at opfylde målsætningerne. Relationer kan som så meget andet ændre sig, og derfor er det relevant at belyse, om relationen stadigvæk er top-down præget efter Roskilde kommune indgik en kontrakt med Team Danmark i januar 2009.

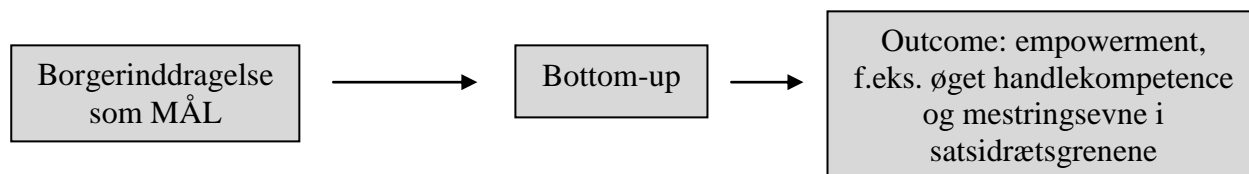
¹⁶⁰ Se bilag 13. - Besvarelse af spørgsmål fra eliteansvarlig i Roskilde Roklub

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Poulsen, J.: Borgerinddragelse som metode i sundhedsfremme, s. 6

2009 relationen

I april 2009 var det første orienteringsmøde mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene. På mødet præsenterede kommunens deres forventninger, og hvad de kunne tilbyde satsidrætsgrenene. Derudover angav alle satsidrætsgrenene deres forventninger til Roskilde kommune. Mødet indikerede, at kommunen ønskede at satsidrætsgrenene skulle inddrages i en bredere forstand end tidligere. 2009 relationen kan derfor indtil videre argumenteres ud fra et mere bottom-up perspektiv, hvor satsidrætsgrenene f.eks. kan være mere medbestemmende.¹⁶³ Ændringen i relationen i forhold til en top-down præget association kan betyde, at kommunen igennem en bottom-up tilgang kan styrke satsidrætsgrenenes handlekompetence og mestringsevne. Inddragelsen af satsidrætsgrenene bliver derfor ikke kun et middel til at fremme elitepotentialer i Roskilde, men i lige så høj grad en opnåelse af at satsidrætsgrenene selv kan træffe beslutninger om, hvordan elitearbejdet skal håndteres. Figur 19 understøtter dette argument.



Figur 19.

Inddragelsen af satsidrætsgrenene som et mål kan betyde, at de føler et større medejerskab end tidligere. Når de selv deltager aktivt i at udvikle, præge og implementere eliteidrættens i Roskilde, kan der argumenteres for, at elitekommuneprojektet bedre kan forankres i Roskilde. Endvidere giver bottom-up tilgangen muligheder for Roskilde kommune, at styrke (empowerment) satsidrætsgrenene på en anden måde end på nuværende tidspunkt. Dette kan på sigt betyde, at satsidrætsgrenene kan være med til, at ændre Roskilde kommunes nuværende identitet. Hvis kommunen ikke inddrager satsidrætsgrenene optimalt, og benytter et mere top-down perspektiv kan det have konsekvenser. Det understøttes blandt andet hos den eliteansvarlige for Roskilde Roklub, der er klar over problemstillingen:

*”Klubberne skal have mulighed for at præge samarbejdet ellers bliver det for centralt dirigeret og man laver ikke talenter ved et skrivebord i forvaltningen”.*¹⁶⁴

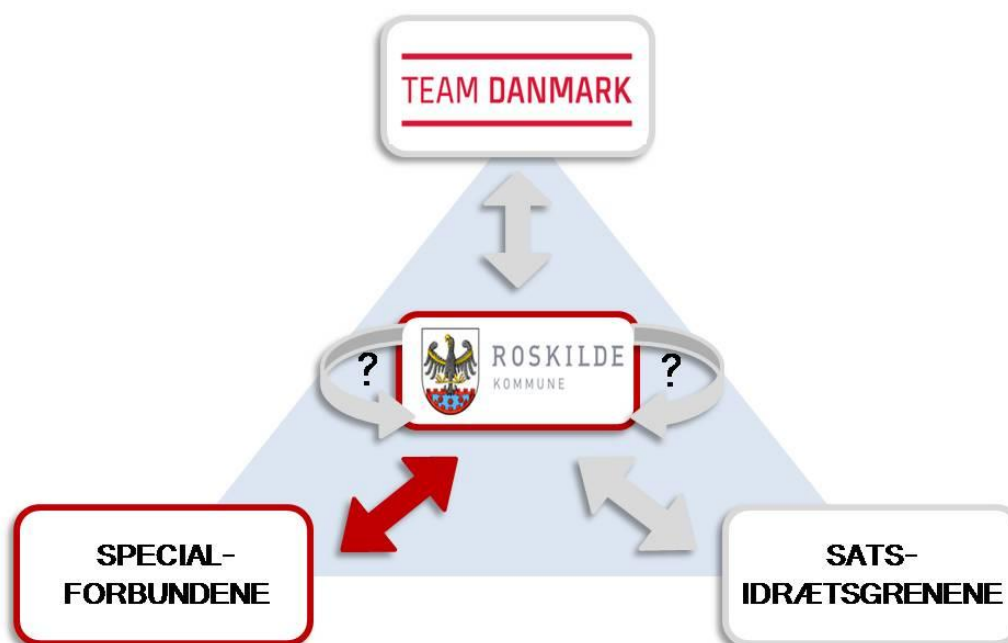
¹⁶³ Ibid.

¹⁶⁴ Se bilag 13. - Besvarelse af spørgsmål fra eliteansvarlig i Roskilde Roklub

Alt i alt kan det sammenfattes til, at relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene har ændret sig. I forhold til et meget centralistisk og top-down præget tilgang, har kommunen i 2009 åbnet op for en anderledes tilgang. Bottom-up relationen muliggør at Roskilde kommune og satsidrætsgrenene som en enhed kan arbejde tættere sammen, og udgøre et vigtigt fundament i et fremtidsmæssigt perspektiv i ELITEIDRÆTTENS MIX.

Relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene

En anden del af afhandlingens anden hypotese fremhæver, at relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene er svag eller ikke eksisterende. Ud fra figur 20 og den markeret røde pil mellem Roskilde kommune og specialforbundene vil der i nedenstående argumenteres for, om denne påstand er rigtig eller forkert.



Figur 20.

Ud fra afhandlingens indsamlede empiri viste der sig hurtigt et billede af, at der ikke var nogen form for relation mellem Roskilde kommune og specialforbundene.¹⁶⁵

Ikke desto mindre ønsker både kommunen og specialforbundene på sigt at etablere en relation.¹⁶⁶

Selvom relationen er usynlig og på nuværende tidspunkt ikke eksisterende er den vigtig i et fremadrettet perspektiv i forhold til eliteidrættens i Roskilde. Specialforbundene har en konkret viden om de respektive satsidrætsgrene, og kan derfor bidrage til at være med til at udvikle

¹⁶⁵ Interviews med Idræt- og fritidschefen i Roskilde kommune og informanter fra DASU, DFfR og DOF

¹⁶⁶ Ibid.

satsidrætsgrenene optimalt. Derudover kan specialforbundene være den sparringspartner for Roskilde kommune, der kan give et mere nuanceret billede af satsidrætsgrenene end det f.eks. er tilfældet med Team Danmark. Desuden vil Roskilde kommune opleve at springe et led over hvis relationen til specialforbundene skabes. Det vil sige, at i stedet for en dialog mellem kommunen og Team Danmark, Team Danmark og specialforbundene og til sidst Team Danmark og Roskilde kommune, kan processen forkortes væsentligt. En relation til specialforbundene vil ydermere skabe et stærkere fundament for kommunen, og både vise satsidrætsgrenene at man tager arbejdsopgaven alvorligt og borgerne i Roskilde, at det ikke kun er en markedsføringsmæssig aftale mellem Roskilde kommune og Team Danmark.

Opsamling af tema 2

Analysen viser, at relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark er stærk på grund af flere årsager. For det første viste den indledende proces, at selvom kommunen i første omgang ikke havde politisk flertal, opnåede den igangsatte relation, at ændrer på Roskilde kommunes daværende holdning til eliteidrætten. Udover at byrådet i anden omgang i et stort flertal stemte for, at kommunen skulle søge Team Danmark om at blive elitekommune, udformede Roskilde kommune også deres første idrætspolitik nogensinde – hvor eliteidrætten indgik.

For det andet må den politiske kursændring alt andet lige betyde, at ved at inddrage eliteidrætten som et centralt indsatsområde, blev der skabt en tættere relation til Team Danmark. Denne tætte relation udmøntede sig i et kontraktligt forhold. En stærk relation kan også benyttes til at positionere sig anderledes i forhold til tidligere. For Roskilde kommunes vedkommende skabte relationen en væsentlig ændring i deres daværende identitet. Identiteten skabes som tidligere nævnt ud fra produktet – eliteidrætten – og i takt med at der er indgået et samarbejde med eliteorganisationen i Danmark, kan der argumenteres for, at Roskilde kommune ønsker at kunne certificere med deres navn. Team Danmark opnår blandt andet, at få et samarbejde med endnu en kommune, og derfor en større rekrutteringsflade. Det gensidige afhængighedsforhold mellem Roskilde kommune og Team Danmark skaber en stærk relation, hvor det nødvendigvis ikke er det samme, som de vil, men begge er opmærksomme på hinanden styrker.

Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene har både været ud fra en top-down præget udgangspunkt, og i 2009 en mere bottom-up tilgang. De typer af borgerinddragelse som kommunen anvendte, var dels i form af at afveje elitepotentialet i Roskilde, og dels er satsidrætsgrenene med til at gennemføre eliteprojektet. At inddrage satsidrætsgrenene i en mere

nuanceret form fremover bør prioriteres i Roskilde kommune. Årsagen hertil, at udover at satsidrætsgrenene får et medejerskab, har de også betydning for, hvordan kommunens samlet produkt bliver. Relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene eksisterer på nuværende tidspunkt slet ikke. Begge aktører ønsker dog at ændre dette, og vil derfor betyde, at der skabes et mere harmonisk forhold til de tre hjørner i afhandlingens figur 1.

Diskussion af tema 1. og 2.

Figur 21 illustrerer SWOT-modellen sat i relation til Roskilde kommune. Modellen er nyttig for at anskueliggøre Roskilde kommunes styrker og svagheder, samt deres muligheder og trusler. Modellen skaber et overblik, der på den ene side kan samle op på analysens to temaer, og på den anden side kan give et bredere perspektiv i forhold til andre elitekommuner. Fremgangsmåden er, at under hver kategori i SWOT-modellen understreges de væsentligste styrker, svagheder, muligheder og trusler.



Figur 21.

Strengths

Analysen viser igennem en tidslinje den elitære proces, som illustrerer et øget kommunalt interesse for eliteidrættens. Det var ESR, der skabte rammerne og forudsætninger for eliteidrættens i Roskilde. Fra 2003 til 2007 formåede ESR selv at støtte unge eliteudøvere i byen, og derved ifølge Ibsen skabe et 'nyttfællesskab'. Bestyrelsen i ESR bestod også af personer der repræsenterede Roskilde kommune. Derved kan foreningen med udgangspunkt i Pestoffs definition, være en selvstændig hybridforening, der udadtil var selvstændig forening men i praksis en del af hvad Roskilde kommune ønskede at tilbyde borgerne. Dette argument kan derfor også tilskrives den udvikling, der opstår i 2007, hvor kommunen og ESR indgår en økonomisk aftale. Fra at have set til fra sidelinjen og ESRs positive udvikling, formår Roskilde kommune derfor ved hjælp af aftalen, at skabe en tættere relation til ESR. Der opstod dels et gensidigt forhold mellem de to partnere, og dels en NPM inspireret tankegang, hvor Roskilde kommune uddelegerede ansvaret om eliteidrættens til ESR – men fik rigtig meget igen. Aftalen illustrerede en central forandringskultur hos Roskilde kommune. Det betød, at man nu fra kommunens side også kunne vise borgerne, at eliteidrættens var et område, som kommunen støttede. Hele denne elitære proces i forhold til eliteidrættens i Roskilde kommune

kan betegnes som en styrke. Grundlaget blev skabt af ESR, og gennem dem opnåede Roskilde kommune, at skabe et politisk flertal for at søge om at blive elitekommune. Samarbejdet med Team Danmark er med til at øge Roskilde kommunes interne branding. Fra tidligere at fravælge eliteidrættens betyder en relation til eliteorganisationen, at borgerne i Roskilde nu også er en kommune som rummer eliteidrættens. På baggrund af Team Danmarks certificering i kommunen, opstår der en intern branding. Den interne branding er en styrke i sig selv, men også en mulighed til at kunne brande sig til f.eks. andre kommuner. Det indebærer, at den interne branding bliver en succes, for derefter at kunne udfoldes til omverdenen.

Relationen til Team Danmark er ligeledes en styrke. Kontrakten, der er indgået, signalerer effektivitet, seriøsitet og dynamik. Sidstnævnte tre ord kan være med til at overbevise borgerne i Roskilde, at eliteidrættens er kommet for at blive, og har både en lokal og national opbakning. Dele af analysen viser også, at selvom det nødvendigvis ikke er det samme som kommunen og eliteorganisationen vil, betyder en kontrakt, at begge partnere er blevet enige om eksempelvis konkrete målsætninger.

Weaknesses

Den eksisterende relation mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene er derimod en svaghed. Det argumenteres ud fra det indledende forarbejde hvor satsidrætsgrenene ikke blev inddraget i nogen beslutningsprocesser hos Roskilde kommune. Den eneste form for borgerinddragelse var en afvejning af elitepotentialet. I stedet for at fokusere på kontrakten med Team Danmark, kunne Roskilde kommune have inddraget de kommende satsidrætsgrene i udformningen af både kontrakten og i det fremadrettede projekt. Denne top-down styring har betydet, at satsidrætsgrenene føler, at de er en del af et koncept, som de ikke har været med til at præge. Først i april 2009 inddrog Roskilde kommune satsidrætsgrenene. Relationen er derfor stadigvæk en svaghed. Hvis Roskilde kommune fremover også udnytter satsidrætsgrenenes kompetencer og ressourcer, kan relationen gå fra at være top-down præget til en mere bottom-up orienteret samarbejde. Det vil også betyde, at satsidrætsgrenene vil opnå mere medbestemmelse og samtidig styrke deres handlekompetence.

En anden svaghed analysen påpeger, er relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene. Dele af afhandlingens empiriske materiale argumenterer for dette, men at både kommunen og specialforbundene på sigt ønsker at etablere en relation. Analysen peger da også på, at selvom relationen er usynlig er den vigtig i et fremadrettet perspektiv i forhold til eliteidrættens i Roskilde.

Specialforbundene har en konkret viden om de respektive satsidrætsgrene, og kan derfor bidrage til at være med til at udvikle satsidrætsgrenene optimalt. Derudover kan specialforbundene være den sparringspartner for Roskilde kommune, der kan give et mere nuanceret billede af satsidrætsgrenene end f.eks. er tilfældet med Team Danmark.

En tredje svaghed er, at Roskilde kommune ingen traditioner har for eliteidrætten. Ved at der har været manglende traditioner for eliteidrætten, har der ligeledes heller ikke været en politisk opbakning. Det betyder, at kommunen skal opbygge et produkt – eliteidrætten – fra bunden, og borgerne skal overbevises om, at eliteidrætten ikke kun er en politisk beslutning, men fordi man virkelig ønsker eliteidrætten skal være *'identitetskaber og kulturelt samlingspunkt'*¹⁶⁷ i Roskilde kommune.

Opportunities

Mulighederne for at optimere ELITEIDRÆTTENS MIX i Roskilde kommune er mange. Roskilde kommune er stadigvæk inde i en etableringsfase, og derfor kan der være områder, som endnu ikke er blevet prioriteret. De oplagte muligheder er at eliminere de svagheder som analysen har fundet frem til.

Derudover er borgerinddragelsen et vigtigt led for kommunen, når det gælder om at udvikle og styrke eliteidrætten i byen. Ved at kommunen har påtaget sig det overordnede ansvar for at (videre) udvikle eliteidrætten i Roskilde, er der ligeledes behov for et paradigmeskift i inddragelsen af personer, der repræsenterer idrætten. Hvor stor en indflydelse man fra kommunens side mener borgerne, der repræsenterer eliteidrætten i Roskilde skal have, er naturligvis et normativt spørgsmål. Ikke desto mindre er det vigtigt at borgerne har muligheder for at deltage og for at få beslutninger vedrørende eliteidrætten i Roskilde. Ud over de idealistiske argumenter er der en hel række mere pragmatiske argumenter for, at det er en god idé at give borgerne mere indflydelse på de nære beslutninger, der omhandler det elitære arbejde i Roskilde.¹⁶⁸

Borgerinddragelse kan give et bedre beslutningsgrundlag for de folkevalgte politikere og dermed bedre beslutninger samt større ejerskab hos borgerne. Samtidig med, at det ansvarliggør borgerne og mobiliserer deres ressourcer til fordel for samfundet. Der ligger med andre ord uudnyttede ressourcer hos satsidrætsgrenene som Roskilde kommune og borgerne kan have stor gavn af.

¹⁶⁷ Se bilag 1 – Roskilde kommunes idrætspolitik, s. 1

¹⁶⁸ Tortzen, A.: Borgerinddragelse – Demokrati i øjenhøjde, s. 16

Eksempelvis kan ressourcerne være en deling af den store erfaring og viden på det elitære område, som personerne fra satsidrætsgrenene er i besiddelse af. De enkelte satsidrætsgrenene ved ligeledes, hvor de har deres stærke og svage sider. I Orienteringsklubben Roskilde er man f.eks. klar over, at det bliver vanskeligere at rekruttere unge trænere og ledere. I Roskilde Roklub synes størstedelen af medlemmerne at det fungerede fint uden at være en satsidrætsgren, og er derfor en smule tilbageholdende i forhold til det kommende samarbejde med Roskilde kommune.¹⁶⁹

En bottom-up tilgang vil kunne åbne op for de konkrete problemstillinger, samtidig med at Roskilde kommune skal være opmærksomme på satsidrætsgrenenes ressourcer, viden og erfaring.

Det er også en mulighed fra kommunes side, at skabe et unikt produkt gennem eliteidrætten. Muligheden har aldrig været større. Dette kan argumenteres ud fra, at Roskilde kommune har fået Team Danmarks certificering, samtidig med at eliteidrætten er en del af den samlede idrætspolitik. For at skabe et unikt produkt skal de elitære historier skal mere frem. Det kunne eksempelvis være et samspil mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene, der gik sammen og dannede et fælles produkt. Med udgangspunkt i eliteidrætten kunne dette illustreres med billeder, resultater, foredrag, historiske begivenheder eller borgerne mødte de lokale eliteudøvere. Produktfokuseringen skal foregå i de lokale rammer som f.eks. Roskilde bibliotek. Eliteidrætten bliver dermed sat i scene, og fortællingerne om det elitære i Roskilde kan bidrage til at der skabes et unikt produkt. Den bevidste kommunikation kan suppleres med historier og fremtidsperspektiver fra de lokale aviser, og dermed øge den ubevidste kommunikation. Disse muligheder og tiltag vil skabe en øget intern branding. Borgerne i Roskilde vil kunne føle, at de har noget specielt i form af eliteidrætten. En følelse af noget unikt vil kunne give en opbakning og tillid til politikkerne i Roskilde kommune. Opbakningen kan fremadrettet resultere i, at Roskilde kommune vil være attraktiv for blandt andet andre borgere, kommuner og erhvervslivet.

Idrætsskolerne kan være med til at skabe en organisatorisk sammenhængskraft til foreningerne. Idrætsskolerne er ikke en central del af denne afhandling, men er en oplagt og unik mulighed, som kan fungere som et bindeled. Satsidrætsgrenene og idrætsskolerne hænger sammen som to uløselige enheder, hvor borgerne i Roskilde repræsenterer begge sider. Roskilde kommune har med musikskolerne skabt et stærkt fundament, og dette samme udgangspunkt bør idrætsskolerne og kommunen også stræbe efter. Til at forene både idrætsskolerne og satsidrætsgrenene, er det en

¹⁶⁹ Se bilag 13. - Besvarelse af spørgsmål fra eliteansvarlig i Roskilde Roklub, s. 2

oplagt mulighed for Roskilde kommune at inddrage kombinationstrænere. Det vil sige personer, der både kan undervise i skolen og træne eliteudøverne i satsidrætsgrenene.

Threats

Truslen for Roskilde kommune i forhold til eliteidrætten kan deles op i flere faktorer. For det første kan det være risikofyldt hvis den stærke relation til Team Danmark ikke bibeholdes, relationen til satsidrætsgrenene ikke udvikles ud fra et bottom-up perspektiv og relationen til specialforbundene forbliver som den er på nuværende tidspunkt.

En anden trussel kan være, at Roskilde kommune ikke fokuserer på deres eget produkt men prøver at gøre det, som andre kommuner gør. Produktfokuseringen er en nødvendighed for alle kommuner, idet mange forhold og refleksioner er forskellige i kommunerne. Forskelligheden afspejles blandt andet i størrelsen af elitekommunerne og valget af satsidrætsgrene. Uanset hvilke satsidrætsgrene der er valgt, er det essentielt for den enkelte kommune at fokusere på netop deres eget produkt.

En tredje trussel kan være, at Roskilde kommune ikke formår at sikre helheden i det idrætspolitiske arbejde. Kommunen skal være i stand til vise deres nye samarbejdspartnere og borgerne, at de både kan klare det elitære arbejde og breddeidrætten. Derfor skal Roskilde kommune undgå, at det bliver en 'enten-eller' politik, hvor eliteidrætten succes eksempelvis sker på bekostning af breddeidrætten.

En fjerde trussel kan være den tendens der viser, at unges foreningsengagement er faldende både med hensyn til medlemstal og mødeaktivitet.¹⁷⁰ Denne tendens underbygges således også af hvilke udfordringer satsidrætsgrenene føler de står overfor. Der er bred enighed blandt satsidrætsgrenene i Roskilde om, at rekrutteringen og fastholdelsen er områder, der fremover kræver speciel fokus.¹⁷¹

Hvis der bliver færre unge i satsidrætsgrenene i Roskilde, er der dels et mindre rekrutteringsgrundlag for eliteudøverne, og dels en mindre antal af unge trænere at vælge i mellem.

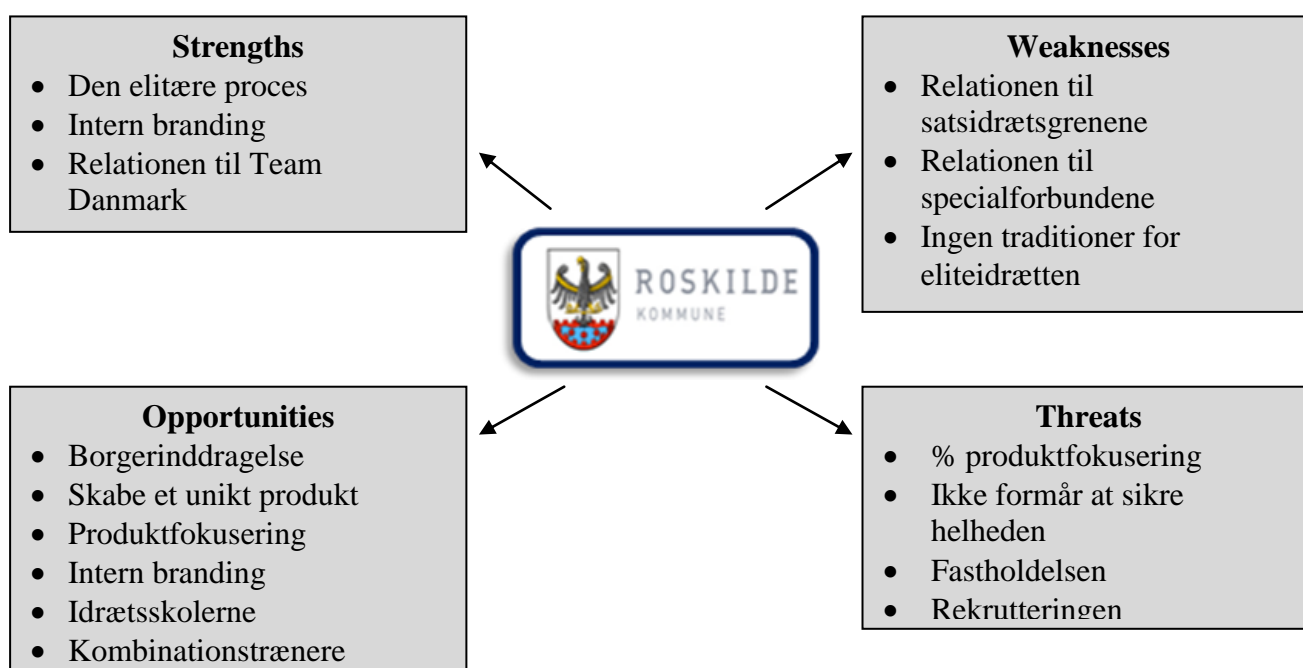
Derfor er det en stor trussel for Roskilde kommune og satsidrætsgrenene, hvis de ikke kan fastholde og rekruttere udøverne og de unge frivillige trænere.

¹⁷⁰ Torpe, L.: Foreningerne og medlemmerne, s. 94-109

¹⁷¹ Se bilag 14. - Resumé over udfordringerne og forventningerne ifølge satsidrætsgrenene

Opsamling

Sat i relation til Roskilde kommune er der i SWOT-modellen fundet både svage og stærke sider, samt muligheder og trusler. Kategorierne inden for de fire kasser i figur 22 kan ikke direkte overføres til andre elitekommunerne. Dertil er forskelligheden fra den ene elitekommune til den anden elitekommune for stor. Derimod kan SWOT-modellen være med til danne et overblik over den respektive elitekommune, og fungere som et vigtigt arbejdsredskab i den enkelte elitekommune. Modellen kan synliggøre forskelligheden fra kommune til kommune, hvor f.eks. en styrke i den ene elitekommune kan være en svaghed i anden – og omvendt.



Figur 22.

Vi er i den første fase af en ny kommunal idrætspolitik, hvor Roskilde kommune forsigtigt træder på ny stier. Skridtene er usikre, og kræver stabilitet. Alle kommuner følger en sti, som i varierende grad afviger fra hovedstien. Det idrætspolitiske sporskifte i Roskilde kommune har på mange måder været en kompleks proces, hvor flere politiske holdninger og ideologier først måtte ryddes af vejen. Nøglen til skiftet har i store træk været en holdningsændring hos byen politikere kombineret med en frygt for at miste sin lokale identitet. Eliteidrætten udgør en del af Roskilde kommunes samlede idrætspolitik, og kan derfor være med at forme den nye identitet. Eliteidrætten har en kapacitet til at have en stor gennemslagskraft, og kan med de rigtige værktøjer fungere som et samlingspunkt for alle i Roskilde.

Kapitel 5 - Metode og teori diskussion

I nedenstående vil jeg diskutere mine valg af metode og det teoretiske fundament. Afhandlingens analyse og diskussion har åbnet op for en supplerende metodisk og teoretisk tilgang, der ligeledes vil blive reflekteret over.

Hvorfor denne metodiske tilgang?

Inddragelsen af de kvalitative forskningsinterviews som var en del af at kunne besvare afhandlingens to hovedspørgsmål, gav en enestående mulighed for at få adgang til informanternes opfattelse af den daglige livsverden.¹⁷² Gennem interviews med idræts- og fritidschefen fra Roskilde kommune, informanter fra specialforbundene og satsidrætsgrenene forsøgte jeg, at være fordomsfri ved at stille åbne spørgsmål. På den måde fik jeg et umiddelbart og direkte billede af hvordan eksempelvis relationen var imellem de interviewede. Derudfra oplevede jeg, at informanterne agerede direkte eller i periferien af hvordan de mente relationen var på daværende tidspunkt, og herigennem opnåede jeg, at få et indblik i deres livsverden. Min tilgang til de kvalitative interviews var forholdsvis induktiv. Den induktive indgangsvinkel blev valgt for ikke at tilsidesætte eventuelle interessante fænomener, der kunne komme til udtryk under interviewet.¹⁷³ Eksempelvis gav interviewet med specialforbundet DASU et indtryk af, at de var proaktive og ønskede at automobilsporten skulle indgå i kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark¹⁷⁴ men ikke som en decideret satsidrætsgren fordi:

*"I Hedeland Motorklub havde de ikke den store interesse og ønske om at samarbejde med Roskilde kommune...men vi vil hjælpe med at strukturere klubben så den på sigt kan blive eliteminded og ikke kun satse på breddeidrætten som den pt. gør.."*¹⁷⁵

Denne induktive tilgang kom tydeligt til udtryk ved bearbejdningen og en sammenligning af de respektive interviews. Der var flere eksempler på, at interviewet tog en (positiv) drejning, der ikke umiddelbart var planlagt. Eksempelvis dannede der sig et bredere indtryk af Roskilde kommune ved

¹⁷² Kvale, S.: Interview, s. 67

¹⁷³ Rønholdt et al.: Video i pædagogisk forskning – krop og udtryk i bevægelse, s. 131

¹⁷⁴ Interview med eliteansvarlig for DASU

¹⁷⁵ Ibid.

at tale med de frivillige i satsidrætsgrenene, eller som den eliteansvarlige for Orienteringsklubben i Roskilde formulerede det:

*”I foreningsmæssige sammenhænge har Roskilde kommune altid udadtil være kendt for at være en sløv sportskommune..blandt andet ud fra resultaterne eller mangel på samme. Man må åbenbart have satset på andre ting og havde ingen politisk opbakning omkring idrætten”.*¹⁷⁶

Overordnet gav de kvalitative interviews muligheden for at få en anden vinkel på mange af de oplysninger, der også er indhentet ved hjælp af byrådsreferater, avisartikler, interessetilkendegivelsen og kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark. De kvalitative interviews kom i højere grad til at indeholde de mere subjektive og emotionelle oplevelser informanterne havde, end det eksempelvis var tilfældet i et byrådsreferat. Den induktive tilgang var naturligvis ikke rationel, idet de forskellige interviewguides i sig selv bevidner om, at jeg havde truffet nogle klare valg på forhånd, om i hvilken retning interviewet skulle bevæge sig hen. Denne induktive tilgang kombineret med en overordnet struktur, hvor min opmærksomhed var rettet mod særlige fænomener, gav et godt udgangspunkt for at få be- eller afkræftet mine hypoteser, der eksisterede inden interviewet, samt for at være åben overfor nye. Tilgangen medførte blandt andet, at der dukkede nye fænomener op, som blev bestemmende for dele af analysen. Eksempelvis valgte Roskilde kommune at inddrage alle satsidrætsgrenene i april 2009 til et orienteringsmøde, der i analysens andet team betegnes som værende en bottom-up tilgang i forhold til den tidligere top-down styring med henblik på eliteidrætten i Roskilde.

Hvorfor de spørgsmål?

Typologien af mine spørgsmål – både til de kvalitative forskningsinterviews og de udleverede spørgeskema, kan betegnes under kategorien indholdsdimensionen.¹⁷⁷

Det vil sige, at spørgsmålene var faktuelle, kognitive, evaluerende og holdningsspørgsmål. Eksempelvis skulle satsidrætsgrenene tilkendegive deres daværende relation til Roskilde kommune, forventningerne til samarbejdet og hvilke udfordringer der var for den pågældende satsidrætsgren. Spørgsmålene i mine interviews dækkede en bred forståelsesramme, hvor informationerne synes overvældende, men gav mig et stærkt fundament for den samlede forståelse af komplekse (og nye)

¹⁷⁶ Interview med eliteansvarlig i OKR

¹⁷⁷ Hansen, E og Andersen, B: Et sociologisk værktøj – Introduktion til den kvantitative metode, s. 102

relationer. I forhold til omdrejningspunktet i afhandlingen – Roskilde kommune – var det første interview med idræts- og fritidschefen en del af selve afklaringsfasen. Dette indledende interview gav blandt andet en faktuel viden om hvordan ansøgningsprocessen havde foregået. Som et led senere i afhandlingen valgte jeg at udlevere et spørgeskema til samme person. Spørgeskemaet blev ud fra forskellige overskrifter inddelt i temaer. Formålet var dels at se om der var sammenhæng mellem det første interview og svarene, og dels at stille nogle nye spørgsmål.

Bearbejdelsen af både det første interview og svarene fra spørgeskemaet, udmøntede sig i, at der opstod flere nye spørgsmål, og at der var andre som skulle uddybes. Med afsæt i Kvale's kvalitative interviewforskning benyttede jeg derfor det tredje stadie med udgangspunkt i opfølgende spørgsmål.

Transskriptionen

De halvstrukturerede forskningsinterviews blev analyseret med udgangspunkt i en fænomenologisk meningskondensering, hvor fokus var på at strukturere det omfattende empiriske materiale i kortere og mere koncise formuleringer. Det var centralt, at meningskondenseringen havde et fænomenologisk udgangspunkt, så outputtet blev en deskriptiv beskrivelse, hvor situationen blev udtrykt præcist med subjektets synspunkt.¹⁷⁸ De halvstrukturerede forskningsinterviews er netop inddraget for, at illustrere de respektive informanternes subjektive oplevelse af eksempelvis relationen til hinanden, hvorfor det giver mening, at være tro mod deres udsagn.

Fokusgruppeinterview

Alle mine metodiske valg har været relevante, og har sammen med afhandlingens teoretiske rammeforståelse bidraget til analysen og diskussionen. Den viden jeg har opnået igennem afhandlingen giver anledning til at reflektere over, hvordan jeg kunne have suppleret min metodiske tilgang. I stedet for de enkelte interviews med et led fra hvert hjørne i figur 1, kunne et fokusgruppeinterview have været en mulighed. Fokusgruppeinterviewet kunne f.eks. samle flere forskellige satsidrætsgrene fra Roskilde. Målet vil være, at skabe en tryghed blandt satsidrætsgrenene, hvor de kunne ytre sig så fordomsfrit som muligt. En gruppeproces vil normalt medvirke til denne følelse af tryghed og tillid blandt deltagerne.¹⁷⁹ Derudover kan informanterne fra satsidrætsgrenene have forskellige tilgange til eliteidræt eller Roskilde kommune, og derigennem vil der også være en sandsynlighed for, at de har uensartede holdninger og relationer til kommunen,

¹⁷⁸ Kvale, S.: Interview, s. 194

¹⁷⁹ Harboe, T.: Indføring i samfundsvidenskabelig metode, s. 48

der vil skinne igennem på grund af deres forskellighed. Derfor kan det give god mening at sætte eksempelvis satsidrætsgrenene i en situation, hvor de havde mulighed for at debattere og diskutere mine valgte temaer. Problemet med en debat og en diskussion indebærer en risiko for, at den enkelte informant kan have svært ved at fastholde individuelle standpunkter i fokusgruppen, særligt hvis enkelte gruppemedlemmer er al for dominerende.¹⁸⁰ Derudover kan jeg, hvis jeg havde valgt et fokusgruppinterview risikere, at miste den dynamiske interaktion der var tilfældet med mine 'en-til-en' interviews.

Valg af teori

Mit valg af afhandlingens teoretiske rammeforståelse har muliggjort, at der igennem analysen og diskussionen kunne argumenteres inden for det valgte område.

Argumentationen for at anvende begrebet NPM var yderst relevant, med henblik på den udvikling som Roskilde kommune har haft i forhold til eliteidrættens. På den ene side benyttede Roskilde kommune sig igennem ESR af NPM redskaber i form af udlicitering af eliteidrættens og forholdet noget-for-noget. Og på den anden side kan man forstille sig, at Roskilde kommune fremover vil gøre et lignende tiltag med satsidrætsgrenene. Det kunne f.eks. være en økonomisk aftale, hvor kommunen giver et tilskud til satsidrætsgrenene, mens de så skal være mere synlige på f.eks. skoler eller ved arrangementer som kommunen står for.

Inddragelsen af dele af brandingteorien er først og fremmest for at forstå afhandlingens første tema, og *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive elitekommune. Svaret på dette står ikke implicit nogen steder, men med udgangspunkt i blandt andet globaliseringens lokale effekt, viser afhandlingens empiriske grundlag, at kommuner bliver mere og mere uniforme og er bange for at miste deres lokale særpræg. Derudfra kan det argumenteres for, at en kommune som Roskilde enten kan forsøge at udvide deres identitet og særpræg i form af det musiske og kulturelle, eller de kan igennem andre områder, forsøge at skabe en ny identitet ved hjælp af et produkt. Eliteidrættens betegnes i denne afhandling som deres nye produkt. Produktet skal skabe deres (nye) identitet.

En øget produktfokusering kan resultere i en intern branding i Roskilde, hvor borgerne vil kunne identificere sig med eliteidrættens. Ved at jeg har valgt at inddrage satsidrætsgrenene, som en del af den interne branding, giver det ikke et samlet billede af, hvordan det totale produkt er. Produktet er som nævnt eliteidrættens, og består blandt andet også af de kommende idrætsskoler. Inddragelsen af

¹⁸⁰ Ibid., s. 49

idrætsskolerne og deres fremadrettet effekt vil give et bredere og mere nuanceret billede af Roskilde kommune og den interne branding.

Formålet med at vælge begreberne borgerinddragelse, bottom-up og top-down var primært for at finde ud af hvordan relationerne var i forhold til figur 1. Eksempelvis kunne terminologien fra borgerinddragelsesdefinitionen indsættes i forhold til hvordan relationen var imellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene. Som udgangspunkt var Roskilde kommune omdrejningspunktet for denne afhandling. I løbet af min arbejdsproces og bearbejdning af data, har jeg også fået en større forståelse for andre relationer, der er lige så vigtige, som dem jeg har fokuseret på. Andre relationer som f.eks. relationen mellem satsidrætsgrenene og specialforbundene, vil give et mere nuanceret billede af helheden i de eksisterende komplekse relationer.

Alt i alt har mine metodiske og teoretiske valg været brugbare og relevante. Set tilbage på afhandlingens analyse og diskussion kunne eksempelvis en anden teoretisk tilgang, skabe en supplerende forståelsesramme for de resultater som jeg har fundet ud af.

Supplerende teori

Et supplerende teoretisk udgangspunkt kunne have været med baggrund i sociologen Niklas Luhmanns teori om sociale systemer. Her var muligheden blandt andet at teoretisere hvorvidt Roskilde kommune som en organisation (system) kan få satsidrætsgrenene (omverdenen) inddraget optimalt. Et system kan ifølge Luhmann betegnes som helheden i en mængde af elementer og deres relationer til hinanden.¹⁸¹ Systemet i denne sammenhæng skulle være Roskilde kommune og de andre aktører i mixet var omverdenen. Især det selvreferentielsystem kunne have været en mulig teoretisk tilgang. Her opererer systemet ud fra egen målestok på grundlag af, hvordan systemet har opbygget dets *kodesprog* og kan derfor ikke styres af omverdenen, da det opfatter omverdenen helt efter egen logik. Roskilde kommune har opbygget dets eget kodesprog i form af eliteidrættens. Problemet med en systemteoretisk tilgang kan blandt andet være at Roskilde kommune og de andre aktører bliver kategoriseret i systemer/omverdener og ikke i et fælles mix som netop er afhandlingens fundament.

¹⁸¹ Kneer, G. og Nassehi, A.: Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer, s. 30

Kapitel 6 - Konklusionsafsnit

For at undersøge afhandlingens **første tema** og *hvorfor* Roskilde kommune ønskede at blive en elitekommune, viste analysen gennem en tidslinje, hvordan den politiske interesse i kommunen for eliteidrættens havde været stigende. Etableringen af hybridforeningen ESR i 2003 skabte et elitært fundament, der dannede et fællesskab omkring eliteidrættens i Roskilde. Uden indvirkning eller relation til Roskilde kommune, formåede ESR at udfylde et 'tomrum', der henvendte sig til en helt bestemt målgruppe – eliteidrættens.

I 2007 indgik Roskilde kommune en økonomisk aftale med ESR. Relationen med ESR set ud fra kommunes synspunkt var, at de dels havde fået en øget anerkendelse af ESRs samfundsmæssige værdi, og dels illustrerede aftalen, at eliteidrættens var et felt, som man politisk bakkede op omkring. Relationen mellem kommunen og ESR betød, at der opstod NPM lignende tendenser. Det kom blandt andet til udtryk i form af udlicitering af eliteområdet og benyttelse af økonomiske incitamenter. Selvom ESR havde kontrollen over eliteidrættens i Roskilde, styrede Roskilde kommune ESR til forsæt at inddrage erhvervslivet, og at fastholde ESRs arbejde med det elitære. Samarbejdet mellem Roskilde kommune og ESR havde også en anden effekt, idet at byens borgere kunne opleve et samspil mellem det elitære og kommunale, som aldrig før havde eksisteret. Borgerne i Roskilde kunne året efter at kommunen og ESR indgik en økonomisk aftale, ligeledes læse hvilke visioner og strategier kommunen havde for eliteidrættens. Det kom blandt andet til udtryk i kommunens første idrætspolitik og udviklingsstrategier i 2008, der signalerede, at man vil arbejde på at blive elitekommune og at Roskilde skulle "*på landkortet med eliteidræt*".

Ved at udforme en decideret politik om idrættens – og inddrage eliteidrættens, udvidede Roskilde kommune deres daværende politiske horisont. Beslutningen om at blive elitekommune kan begrundes som en politisk prioritering. Forklaringen åbnede op for en dybere analyse af *hvorfor* Roskilde kommune prioriterede at blive en elitekommune. For at undersøge denne problemstilling illustrerede dele af brandingteorien, at globaliseringen har forårsaget grundlæggende forandringer i det lokale samfund. En konsekvens af dette er, at kommuner er nødt til at prioritere andre områder og dermed skabe nye identiteter. Eliteidrættens har som et produkt være med til at skabe en mere nuanceret politisk profil og en ny identitet af Roskilde kommune.

Globaliseringen har dog en dobbelteffekt, der har betydning for Roskilde kommune. På den ene skal Roskilde kommune adskille sig på grund af konkurrencen og ensartetheden blandt kommunerne, og på den anden side, at det er vigtigt for Roskilde kommune at følge med udviklingen. Herved opstår der et paradoks. Ud fra globaliseringens lokale effekt, har Roskilde kommune både været nødt til at prioritere at finde en ny identitet, men også at følge med den udvikling, der viser et øget engagement med eliteidrættens i kommunale sammenhænge. Paradokset kan medføre, at Roskilde kommune ikke skaber differentiering men kulturel uniformering. Derfor er det essentielt, at Roskilde kommune fokuserer på deres eget produkt – eliteidrættens. En sådan produktfokusering kan skabe en intern branding overfor borgerne i Roskilde. For at dette skal lykkes for Roskilde kommune, er det blandt andet vigtigt, at der er gode relationer til alle aktører i ELITEIDRÆTTENS MIX.

Afhandlingens første hypotese om at Roskilde kommune har valgt at blive en elitekommune, fordi de ønsker at brande sig med eliteidrættens, kan delvis bekræftes. Den politiske prioritering om at vælge at inddrage eliteidrættens som en del af den samlede politik, kan betragtes som en nødvendighed på grund af, at kommunen er ramt af globaliseringen. For at kunne følge med udviklingen og give borgerne et bredere kulturelt grundlag, har man fra politisk side været nødt til at prioritere eliteidrættens. Det første step er den interne branding, der kan være med til at Roskilde kommune – igennem eliteidrættens – får et unikt produkt og identitet.

Analysens andet tema belyser *hvordan* Roskilde kommunes relationer var til henholdsvis Team Danmark, satsidrætsgrenene og specialforbundene. Relationen mellem Roskilde kommune og Team Danmark kan på baggrund af et gensidigt afhængighedsforhold og en kontraktlig forbindelse betegnes som værende stærk. Roskilde kommune hjælper blandt andet med at sikre en tidlig talentidentifikation og systematisere talentudviklingen. Team Danmark assisterer både via sin ekspertise på området og i form af en direkte og indirekte støtte. Begge aktører kan ligeledes positionere sig på en ny måde. Især for kommunens vedkommende betyder en relation til Team Danmark, at de opnår at kunne profilere sig væsentlig anderledes end tidligere.

Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene analyseres i gennem to forskellige forløb. I det første forløb – forarbejdet – foretog Roskilde kommune en afvejning af elitepotentialet.

Begrebet borgerinddragelse benyttes i analysens andet tema, for at illustrere om satsidrætsgrenene har været en del af beslutningsprocessen om at blive elitekommune. Udover at Roskilde kommune afvejer elitepotentialet med en skriftlig undersøgelse, inddrages eliteklubberne ikke i andre indledende overvejelser. Derfor har der i forarbejdet været en begrænset form for borgerinddragelse af satsidrætsgrenene. Den indledende relation kan præciseres til at være top-down styret, der også underbygges af afhandlingens empiri fra satsidrætsgrenene. Det vil sige, at satsidrætsgrenene skal være med til at gennemføre et projekt, som er blevet besluttet centralt i Roskilde kommune. Relationen mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene har ændret sig. Det kan argumenteres ud fra et orienteringsmøde, hvor blandt andet satsidrætsgrenenes forventninger til kommunen blev præsenteret. Ændringen i relationen kategoriseres som værende en mere bottom-up tilgang fra Roskilde kommune. Denne tilgang, kan dels betyde, at satsidrætsgrenene opnår et større medejerskab, og at de selv deltager aktivt i at udvikle, præge og implementere eliteidrættens i Roskilde.

Ud fra dele af afhandlingens indsamlede empiri viser analysen, at relationen mellem Roskilde kommune og specialforbundene på nuværende tidspunkt ikke er eksisterende. Ikke desto mindre ønsker begge aktører på sigt at skabe en relation, for derigennem at være med til at skabe et mere harmonisk forhold i ELITEIDRÆTTENS MIX.

Afhandlingens anden hypotese kan ligeledes delvis bekræftes. Det betyder, at hypotesen om at Roskilde kommune og Team Danmark har en stærk relation kan bekræftes. Relationen derimod mellem Roskilde kommune og satsidrætsgrenene er i en opbyggende fase, idet bottom-up tilgangen vil optimere samarbejdet. Derudfra kan hypotesen om en svag eller ikke eksisterende relation afkræftes. Den sidste relation mellem Roskilde kommune og specialforbundene stemmer overens med hypotesen om et ikke eksisterende forhold.

Kapitel 7 - Perspektiveringsafsnit

I dette kapitel udpeges perspektiver og handleanvisninger, for at sikre en udvikling af eliteidrættens i Roskilde kommune, ligesom der vil blive reflekteret på hvad afhandlingen finder nødvendigt i forhold til andre elitekommuner og Team Danmark. Afhandlingens analyse og diskussion åbner døren op for flere udfordringer, der i nedenstående vil fremhæves.

I forhold til at fastholde den igangsatte idrætspolitik, er det vigtigt at Roskilde kommune kan **sikre helheden**. Det vil sige, at prioriteringen af eliteidrættens ikke må ske på bekostning af f.eks. breddeidrættens. Kommunen skal fokusere på **både** at kunne rumme det elitære **og** bredden, og derved opnå en markant stærkere idrætsprofil. I et bredt perspektiv er det på sigt relevant at belyse, hvad det egentlig gør ved Roskilde kommune, at man har indgået et samarbejde med Team Danmark. Her tænkes især om samarbejdet kan få en påvirkning på breddeidrættens, politiske beslutninger eller kommunens identitet.

Eliteidrættens er et nyt produkt for kommunen. Derfor er det essentielt, at de **produktfokuserer** på hvad lige netop Roskilde kommune kan i forhold til eliteidrættens. Satsidrætsgrenene har i denne sammenhæng en markant betydning. De kan være med til at skabe et unikt produkt, og derigennem være med til at forme Roskilde kommunes nye identitet. I relation til en øget produktfokusering vil dette medføre en bedre iscenesættelse af den **interne branding**.

Gennem **fortællinger** om eliteidrættens i Roskilde kan den interne branding optimeres, og borgerne vil opnå et bredere perspektiv af deres kommune. På sigt kan produktfokuseringen, den interne branding og fortællingerne være med til at skabe en **ekstern branding** af Roskilde kommune.

I afhandlingen åbnes der op for en problematik om **elitebegrebet** på forskellige niveauer. Begrebet bør sammen med alle aktørerne i ELITEIDRÆTTENS MIX præciseres. Når først elitebegrebet er på plads og tydeligt defineret, kan der undersøges, hvorvidt der skabes en udvikling i forhold til talantarbejdet. Ved at forholde sig til om der bliver rekrutteret flere talenter i en elitekommune, er det også væsentlig at belyse hvorvidt antallet af frivillige i forhold til det elitære arbejde er i **stigning** eller at der sker et **frafald**.

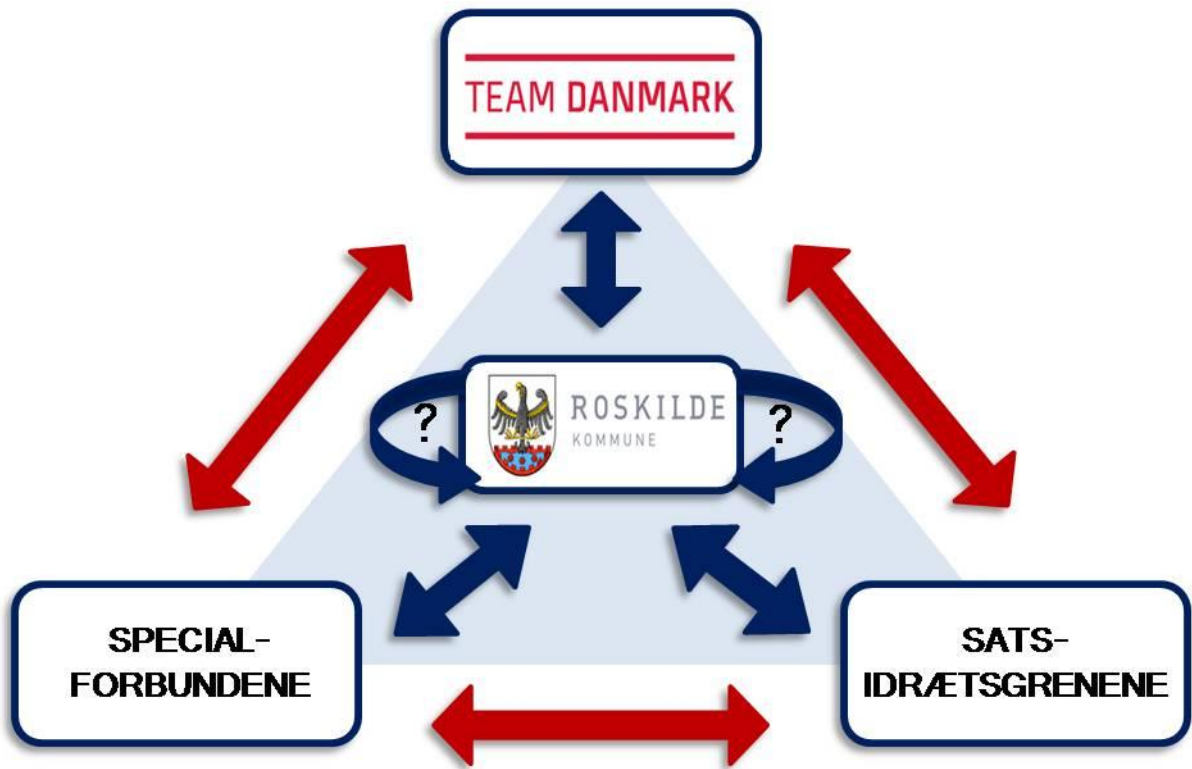
Med udgangspunkt i Roskilde kommune åbner ovennævnte perspektiver og udfordringer også op for andre relevante problemstillinger. I nedenstående vil disse præsenteres.

En elitekommune der både kan sikre helheden, produktfokusere og opnå en intern branding, vil ligeledes give **succes til alle** de andre aktører i ELITEIDRÆTTENS MIX. En succesrig elitekommune vil blandt andet skabe tilfredse borgere, tillid til politikerne og et elitært fundament. Disse parametre vil ligeledes have en effekt til Team Danmark og specialforbundene.

For at **sikre succes** til alle bør der foretages **komparative analyser** af alle elitekommunerne. Analyserne kan være med udgangspunkt i afhandlingens figur 1. Her kan den respektive elitekommune placeres i midten, for både at undersøge *hvorfor* kommunen ønskede at blive en elitekommune og *hvordan* deres relationer er til henholdsvis Team Danmark, specialforbundene og satsidrætsgrenene. Som et supplerende arbejdsredskab til de komparative analyser, er det oplagt at benytte **SWOT-modellen**. De komparative analyser og SWOT-modellen skal både forholde sig til det generelle - det vil sige alle elitekommunerne – og det specifikke i forhold til at elitekommunerne er forskellige.

De komparative analyser skal også dække **idrætsskolerne**. De fungerer som bindeledet mellem satsidrætsgrenene og borgerne, og er derfor en central del af alle elitekommuner. Inddragelse af det komparative i forhold til idrætsskolerne kan være med udgangspunkt i den enkelte elitekommune, for at finde styrker og svagheder. Ved at sammenligne alle idrætsskolerne kan man ud fra analyserne påpege generelle styrker, der kan være med til at eliminere svaghederne på de enkelte idrætsskoler.

Afhandlingen viser en masse komplekse sammenhænge og indre relationer i forhold til figur 1. Jeg har konsekvent fremhævet det essentielle, og med Roskilde kommune som omdrejningspunkt fokuseret på deres relationer til de andre aktører i ELITEIDRÆTTENS MIX. Igennem min indsamling af mit empiriske materiale opnåede jeg dog en bred viden, som på grund af afhandlingens omfang er fravalgt. Eksempelvis hvor forskellige relationerne er mellem satsidrætsgrenene og specialforbundene. Derfor er det fundamentalt at belyse de **ydre relationer**. Figur 23 illustrerer både de indre og ydre relationer. I lighed med Roskilde kommune kan alle andre elitekommuner placeres i midten af trekanten, og hvis de indre og ydre relationer er optimale, vil dette resultere i, at ELITEIDRÆTTENS MIX optimeres.



FIGUR 23.

Litteraturliste

- Aconis, Anthony (2003): *"Fireball – et opgør med branding"*. Munken Print, København.
- Andersen, T. H. (2002): *"Globalisering påvirkes lokalt, forskydninger i forholdet mellem stat, religion og by"*. Europæiske byer i en global æra – byidentiteter og regional udvikling. Miljøministeriet, København.
- Bauman, Zygmunt (1999): *"Globalisering"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Bauman, Zygmunt (2002): *"Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Beck, Ulrich (1997): *"Risiko i samfundet – på vej mod en modernitet"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Giddens, Anthony. (2001): *"En løbsk verden – hvordan globaliseringen forandrer vores tilstedeværelse"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Groth, B. N. (2002): *"Globaliseringen sætter byidentiteter og regionale identiteter under pres"*. Byidentiteter og regional udvikling, Miljøministeriet, København.
- Hansen, E og Andersen, B (2006): *"Et sociologisk værktøj – Introduktion til den kvantitative metode"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Harboe, T. (2006): *"Indføring i samfundsvidenskabelig metode"*. Forlaget Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Henriksen, Lars & Ibsen, B. (2001): *"Frivillighedens udfordringer – nordisk antologi om frivilligt arbejde og frivillige organisationer"*. Odense Universitetsforlag, Odense.

- Houlihan, B. & Green, M. (2008): "*Comparative Elite Sport Development. Systems, structures and public policy*". Butterworth- Heinemann, Oxford.
- Klausen, K.K.(1998): "*Offentlig organisation, strategi og ledelse*". Odense Universitetsforlag, Odense.
- Klein, Naomi (2001): "*No logo. Mærkerne, magten, modstanden*". Forlaget Klim, Aarhus.
- KPMG Consulting (2002): "*At forene eliteidræt og uddannelse*", Danmarks Idræts-Forbund, Brøndby.
- Løvstrup, I. og Hansen, J. (2002): "*Da eliteidrætten blev stueren. Eliteidræt og idrætspolitik i Danmark*". Syddansk Universitetsforlag, Odense.
- Nielsen, Mie Femø (2001): "*Under lup i offentligheden – introduktion til public relations*". Samfundslitteratur, Frederiksberg.
- Olsen, H (2002): "*Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet*". Akademisk Forlag, København.
- Ottesen, Laila et al.(2007): "*Humanistisk samfundsvidenskabelig idrætsteori*". Frydendal, København.
- Poulsen, Jytte (2003): "*Borgerinddragelse som metode i sundhedsfremme – i relation til kost og fysisk aktivitet*". Sundhedsstyrelsen, København.
- Rasmussen, E. og Nielsen-Koch, I. red. (1996): "*Den tredje sektor under forandring*". Socialforskningsinstituttet, København.
- Rienecker, Lotte & Jørgensen, Stray, Peter (2005): "*Den gode opgave*". Forlaget samfundslitteratur, Frederiksberg.

- Rønholdt, H. et al. (2003): *"Video i pædagogisk forskning – krop og udtryk i bevægelse"*. Forlaget Hovedland og Institut for Idræt, Københavns Universitet.
- Steinar, K. (2008): *"InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Torpe, L. (2007): *"Borgerinddragelse i kommunerne"*. Arbejdspapir fra Institut for økonomi, politik og forvaltning, Aalborg Universitet, Aalborg.
- Tortzen, Anne (2008): *"Borgerinddragelse – demokrati i øjenhøjde"*. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, København.

Publikationer

- Erhvervs- og boligstyrelsens rapport (2003): *"byudvikling i 8 kommuner"*, København.
- Evaluering af Team Danmarks støttekoncept (2008):
<http://www.idan.dk/Nyheder/~media/PdfWord/Pdf2008/TeamDanmarkEvalueringLav.ashx>
- Greve, C. (2002): *"New Public Management"*. Nordisk Kultur Institut, Frederiksberg.
- Hansen, A. (2004): *"Branding, den demokratiske virkelighed"*, I: DJØFbladet, nr. 2, årgang 28.
- Ibsen, B. (2006): *"Foreningsidrætten i Danmark – Udvikling og udfordringer"*. Idrættens Analyse Institut. København.
- Kulturministeriet (2001): *"Eliteidræt i Danmark"*. Rapport afgivet af den af kulturministeren nedsatte arbejdsgruppe vedrørende loven om eliteidrættens fremme. Kulturministeriet, København.

- Kulturministeriet (2003): *"Dansk eliteidræt – udvikling og fremtidsperspektiver"*. Rapport afgivet af kulturministerens arbejdsgruppe med henblik på ny lov om eliteidrætten i Danmark. Kulturministeriet, København.
- Kvorning, J. (2002): *"Restaurering og byidentitet"*, I: Europæiske byer i en global æra – byidentiteter og regional udvikling, Miljøministeriet, København.
- Torpe, L. (2003): *"Foreningssamfundets sociale kapital"*, Magtudredningen, Aarhus.

Avisartikler og referater

Roskilde avis den 30. maj 2007

Roskilde avis den 25. februar 2008

Roskilde avis den 1., 8., 16., og 24. april 2009

Referater fra Kulturudvalget i Roskilde kommune fra følgende datoer:

Den 7. marts 2007, sag nr. 46

Den 14. maj 2008, sag nr. 73

Den 22. august 2007, sag. nr. 128

Web-adresser

<http://roskildekom.dk/webtop/site.aspx?p=2769> (10.6. 2009 – 2. sider)

<http://elitesport-roskilde.dk/dk/> (10.6. 2009 – 1. side)

<http://www.teamdanmark.dk/CMS/cmsdoc.nsf/content/dhy5lucpm> (10.6. 2009 - 1. side)

<http://politiken.dk/debat/analyse/article585775.ece> (10.6. 2009 - 1. side)

<http://roskilde.lokalavisen.dk/article/20090513/ARTIKLER/146007993> (10.6. 2009 - 1.side)

Love og bekendtgørelser

LOV OM ELITEIDRÆT 1. juni 2004.

Bilagsoversigt

1. Roskilde kommunes idrætspolitik
2. Interesetilkendegivelse fra Roskilde kommune
3. Roskilde avis 30. maj 2007
4. Kontrakten mellem Roskilde kommune og Team Danmark
5. LOV OM ELITEIDRÆT 1. juni 2004.
6. Team Danmarks strategi for samarbejdet med elitekommuner
7. Interviewguide til Roskilde kommune
8. Besvarelse af spørgsmål fra Roskilde kommune
9. Interviewguide til specialforbundene og satsidrætsgrenene
10. Roskilde kommunes udviklingsstrategier
11. Referat med møde med Svendborg kommune
12. Afvejning af eliteklubber fra Roskilde kommune
13. Besvarelse af spørgsmål fra eliteansvarlig i Roskilde Roklub
14. Resumé over udfordringerne og forventningerne ifølge satsidrætsgrenene

CD – rom indeholder interviews med:

- Idræt- og fritidschef i Roskilde kommune
- Direktøren i Team Danmark
- Informanter fra DASU, DOF, DFfR, OKR og RR