

## **Team Danmarks finansieringsbehov**

1997

1. Resumé
  - 1.1 Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov
  - 1.2 Behov for en fornyet eliteidrætspolitisk debat
  - 1.3 Team Danmarks betydning for dansk eliteidræt
  - 1.4 Støtte til eliteidrætsudøvere
  - 1.5 Vægtning mellem forskellige former for støtte
  - 1.6 Prioritering af støtte til idrætsgrenene
  - 1.7 Opbygning af reservefond
  - 1.8 Markedsføring og salg af rettigheder
  - 1.9 Behov for en mere konsekvent evaluering af den fremtidige eliteidrætsindsats
  2. Indledning
  - 2.1 Undersøgelsens kommissorium
  - 2.2 Undersøgelsens tilrettelæggelse og metode
  - 2.3 Rapportens opbygning
  3. Team Danmarks vægtning mellem forskellige støtte-former
  - 3.1 Team Danmarks økonomiske grundlag
  - 3.2 Team Danmarks ressourceanvendelse
  4. Støtten til specialforbundene
  - 4.1 Årlige støttetildelinger
  - 4.2 Specialforbundenes medfinansiering
  - 4.3 Muligheden for prioriteringer
  5. Team Danmarks påvirkning af specialforbundenes eliteidrætsarbejde
  - 5.1 Ressourcemæssig påvirkning af specialforbundene
  - 5.2 Organisatorisk og ledelsesmæssig påvirkning af specialforbundene
  - 5.3 Muligheder for effektiviseringer
  6. Team Danmarks uddannelsesmæssige, arbejdsmarkeds-mæssige og sociale støtteforanstaltninger
  - 6.1 Team Danmarks indsats
  - 6.2 Eliteidrætsudøvernes vilkår
  - 6.3 Behovet for en fremtidig indsats
  7. Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov
  - 7.1 Konsekvenser af uændrede ressource-tildelinger
  - 7.2 Muligheder ved øgede ressource-tildelinger
  - 7.3 Behovet for en fornyet eliteidrætspolitisk debat
- Bilag - Oversigt over Team Danmarks direkte støtte til DIFs specialforbund 1990-96 (1000 kr.)

### **1. Resumé**

Nedenfor præsenteres hovedresultaterne af Team Danmark-undersøgelsen. Resuméet er inddelt i ni punkter, der samlet besvarer undersøgelsens kommissorium.

#### **1.1 Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov**

Det overordnede formål med undersøgelsen er at udarbejde et beslutningsgrundlag for en fastsættelse af de fremtidige ressource-tildelinger til Team Danmark. Fastlæggelsen af disse ressource-tildelinger vanskeliggøres imidlertid af, at eliteidrætten synes at være fanget i en udgiftsspiral, som indebærer, at eliteidrættens finansieringsbehov til stadighed stiger. Derfor er der ingen fast målestok for

finansieringsbehovet. De offentlige ressourcetildelinger til eliteidrætten må derfor tage udgangspunkt i eliteidrætspolitiske værdier, målsætninger og ambitioner. I forlængelse heraf afhænger ressourcetildelingen af et politisk valg mellem uændrede eller øgede ressourcetildelinger.

Med uændrede ressourcetildelinger til Team Danmark bliver det nødvendigt for institutionen at prioritere stærkere i støtten til eliteidrætsudøverne og specialforbundene i de kommende år. Det skyldes primært to forhold:

For det første har der i de sidste 10 år været en international udvikling i retning af øget træningsintensitet, professionalisering og videnskabeliggørelse af eliteidrætten. Det gennemsnitlige tidsforbrug til træning i 1995 var på 27,5 timer pr. uge incl. transport mod 22 timer pr. uge i 1983. Det betyder, at det i dag i langt højere grad end for blot 10 år siden er et fuldtidsjob at være eliteidrætsudøver.

Derfor kan det være vanskeligt for eliteidrætsudøvere at opretholde en jobindtægt eller at gennemføre en kompetencegivende uddannelse. En række udsagn tyder på, at flere idrætsudøvere i fremtiden kan forventes at prioritere ufaglærte småjobs på bekostning af kompetencegivende uddannelser eller en langsigtet, perspektivrig tilknytning til arbejdsmarkedet.

For det andet kan det iagttages, at når et forbund opnår international succes, opstår der et naturligt udgiftspres for at fastholde og udvikle talentmassen yderligere. Et tilsvarende udgiftspres opstår ofte i forbund med mindre international succes, idet der ønskes forstærkede initiativer med henblik på at skabe en fremtidig elite.

På den baggrund finder vi, at den danske models fokusering på det "hele eliteidrætsmenneske", hvor idrætslige resultater skal opnås på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde, kræver følgende:

enten at der ved et uændret ressourceniveau sker en langt stærkere prioritering af støtten for at leve op til de sociale og uddannelsesmæssige forpligtelser,

eller at der ved en tilførsel af øgede ressourcer sker en opprioritering af en række aktiviteter, blandt andet uddannelsesmæssige og sociale aktiviteter.

Ved uændrede ressourcetildelinger ser vi følgende prioriteringsmuligheder, som ikke nødvendigvis er i modstrid med hinanden, og som kan anvendes med forskellig intensitet:

Team Danmark kan alene prioritere de idrætsgrene, som har bred folkelig basis og attraktionsværdi, dvs. typisk idrætsgrene med mange udøvere. Hvis støtten f.eks. alene gives til forbund med mindst 20.000 medlemmer (i alt 18 ud af 58 forbund), vil der i den forbundsrettede støtte kunne spares ca. 27 mio. kr. (1996-niveau).

Team Danmark kan alene prioritere de idrætsgrene, hvor Danmark i særlig grad og over en længere periode har dokumenteret international styrke, eller hvor Danmark har potentialer til at gøre sig gældende i den internationale elite (defineret ved en målsætning om at være blandt den bedste tredjedel ved OL, VM og EM). Al støtte til en national elite, der ikke har internationalt niveau, vil i så fald falde bort, hvilket efter vores skøn vil kunne medføre besparelser på 15-20 mio. kr. (1996 niveau).

Team Danmark kan skærpe de kortsigtede krav til de aktives resultater i form af opnåede medaljer og kvalifikationer til internationale konkurrencer/mesterskaber og dermed i højere grad end i dag fjerne støtten til de forbund, der ikke lever op når international succes.

Team Danmark kan skærpe kravene til forbundenes medfinansiering, langsigtede planlægning og generelle professionalisme i eliteidrætsarbejdet.

Team Danmark kan vælge at støtte de idrætsgrene, hvor det vurderes at være muligt at vinde flest medaljer med de laveste investeringer.

For de sidste tre prioriteringsmuligheder er det ikke umiddelbart muligt at beregne besparelspotentialt.

Team Danmarks udgifter er bestemt af aktivitetsniveauet. Aktivitetsniveauet kan sættes op med stigninger i institutionens årlige driftsudgifter til følge, eller det kan sættes ned med faldende udgifter til følge. Det skal dog understreges, at udviklingen af en international elite er en langsigtet proces, som kræver langsigtet planlægning og kontinuitet. Meget varierende årlige støttetildelinger vil derfor være ødelæggende for en sådan langsigtet proces med faldende effektivitet til følge. Det er imidlertid vigtigt at fastholde, at det på kort sigt er muligt at tilpasse aktivitetsniveauet til de til rådighed stående ressourcer.

Hvis der alternativt stilles flere ressourcer til rådighed, kan en række aktivitetsområder fremmes i overensstemmelse med idrætspolitiske målsætninger, f.eks.:

Der kan gives øget individuel støtte til de aktive dels på kandidatliste og eliteliste, dels til de eliteidrætsudøvere, der står lige for at blive optaget på kandidatlisten. Hvis den individuelle støtte f.eks. øges til 30.000 kr. årligt, og målgruppen for den individuelle støtte udvides til det dobbelte (fra ca. 300 til ca. 600 udøvere), øges nettoudgiften for Team Danmark med 14-15 mio. kr. årligt.

Der kan sættes på at styrke uddannelsesindsatsen over for de ca. 2.500 eliteidrætsudøvere, der indgår i bruttogrupperne, gennem flere ressourcer til vejledning, rådgivning, øget støtte til lektiehjælp, enetimer osv., og gennem støtte til forsøgs- og udviklingsprojekter i undervisningssektoren. En sådan øget uddannelsesindsats skønnes at ville koste ca. 5 mio. kr. ekstra årligt.

Der kan sættes på langsigtede programmer for talentudvikling blandt de 15-18 årige, omfattende øget støtte til deltagelse i internationale konkurrencer, nationale træningsamlinger m.m. De mulige omkostninger ved dette kan ikke umiddelbart opgøres.

Der kan i større omfang sættes på ansættelse af udenlandske trænere og ungdomstrænere.

En realisering af positive effekter af øgede ressourcefordelinger til eliteidrætten fordrer, at de strukturer for elitearbejde, der udgør den danske model, er velfungerende. Det er vores vurdering, at eventuelt øgede ressourcefordelinger i givet fald også i fremtiden må følges op af en målrettet indsats overfor specialforbundene med henblik på at understøtte dem i en ledelsesmæssig, organisatorisk og strategisk udvikling på eliteidrætsområdet.

## 1.2 Behov for en fornyet eliteidrætspolitisk debat

De ændrede vilkår for eliteidrætsudøvere og det stadig stigende ressourcebehov til eliteidrætten understreger behovet for en overordnet idrætspolitisk debat.

De øgede kommercielle interesser og de øgede økonomiske midler i de dele af eliteidrætten, der har mediemæssig interesse (blandt andet gennem tv-dækning), skærper behovet for en sådan debat, idet de idrætslige og sociale vilkår for den enkelte eliteidrætsudøver i stadig højere grad bestemmes af markedskræfterne, dvs. af hvorvidt den pågældende idrætsudøver har talent inden for en idrætsgren, der har mediernes og dermed sponsorernes bevågenhed.

Væsentlige spørgsmål i en sådan debat er:

- 1) Skal det offentlige primært støtte de eliteidrætsudøvere, som kun har ringe mulighed for at opnå indtægter gennem deres idræt og samtidig begrænse støtten til udøvere, som opnår store indtægter gennem deres idræt?
- 2) Har det offentlige en forpligtelse til at støtte alle idrætsgrene uanset den folkelige interesse for idrætsgrenen?
- 3) Har det offentlige en forpligtelse til at øge den individuelle støtte til eliteidrætsudøverne i takt med, at det i stigende grad bliver et fuldtidsjob at være eliteidrætsudøver?
- 4) Skal alle idrætsudøvere på internationalt eliteniveau fortsat have støtte, uanset hvilken idræt de dyrker?
- 5) Skal det offentlige støtte specialforbund, som har meget store egenindtægter eller hovedsagligt støtte forbund med begrænsede egenindtægter?

## 1.3 Team Danmarks betydning for dansk eliteidræt

Team Danmark har i de sidste 10 år haft afgørende og positiv indflydelse på dansk eliteidræt. Både forbundsrepræsentanter, eliteidrætsudøvere og trænere vurderer Team Danmarks indsats meget positivt.

Team Danmark har bidraget til en effektivisering af specialforbundenes eliteidrætsarbejde. Endvidere har opbygningen af den landsdækkende centerstruktur betydet, at eliteidrætsudøverne på tværs af idrætsgrenene kan træne på centrene. Centerstrukturen modvirker i høj grad resourcespild, idet den gør det nemmere at koordinere forbundenes aktiviteter.

Det vurderes, at Team Danmarks indsats ikke har resulteret i besparelser i forbundenes eliteidrætsarbejde. Tværtimod har samspillet med Team Danmark betydet, at forbundene har opprioriteret eliteidrætsarbejdet både økonomisk og kompetencemæssigt for derved at leve op til Team Danmarks krav.

Både de aktive, trænere og forbundsledelser peger på behovet for en mere konsekvent linie i specialforbundenes elitepolitik. Undersøgelsen viser således, at der i mange forbund fortsat er et behov for at udvikle eliteidrætsarbejdet. Uklar strategi på eliteområdet, uklare kompetenceforhold, dårlig kommunikation mellem udøvere og forbundsledelse samt personudskiftninger i forbundenes ledelser, skaber momentvist vanskelige vilkår for eliteidrætten. Selv om der er sket fremskridt, er det tydeligt, at mange forbund endnu ikke har en klar elitepolitik.

#### **1.4 Støtte til eliteidrætsudøvere**

Støtten til eliten omfatter social sikring, restitution, idrætsmedicinsk bistand, lønkomensation, uddannelsesmæssig støtte m.m. Det kan konstateres, at Team Danmarks indsats i store træk har virket positivt på disse områder.

Den individuelle basisydelse kritiseres for at være for lav (12.000 kr. årligt), men undersøgelsen viser ikke umiddelbart nogen veje til at øge den individuelle basisydelse på bekostning af anden støtte til eliteidrætsudøverne.

Hvad angår Team Danmarks fremme af uddannelsesaktiviteter blandt de aktive viser undersøgelsen, at Team Danmark i mange tilfælde lægger pres på de aktive for at fastholde dem i et uddannelsesforløb under den aktive idrætskarriere. Blandt både forbund og aktive roses Team Danmarks vedholdende fokus på uddannelse. Det kan dog konstateres, at ikke alle forbund prioriterer uddannelsesplanlægningen lige højt. I nogle tilfælde synes udfyldelsen af de aktives uddannelsesplaner f.eks. at være lemfældig. Det er baggrunden for undersøgelsens forslag om at opprioritere Team Danmarks uddannelses- og arbejdsmarkedsindsats.

#### **1.5 Vægtning mellem forskellige former for støtte**

Hovedparten af Team Danmarks ressourcer anvendes til direkte tilskud til forbundene, finansiering af centeraktiviteter, konsulentbistand samt idrætsmedicin, dopingkontrol og forskning.

Respondenternes vurdering af Team Danmarks vægtning mellem de forskellige støtteformer har været positiv. Der er således kun to områder, som en bred gruppe af respondenter i enighed har ønsket opprioriteret, nemlig uddannelse og talentudvikling.

I forhold til uddannelse har en række forbundsrepræsentanter, trænere og eliteidrætsudøvere tilkendegivet, at der er brug for en styrket indsats med øget ressourceforbrug til følge. Som det vil fremgå af kapitel 6, er det også vores vurdering, at dette aspekt bør opprioriteres i de kommende år.

Flere forbund har endvidere understreget, at udviklingen af en international elite er en meget langsigtet proces, som ideelt set bør tage udgangspunkt i et langsigtet og struktureret talentudviklingsarbejde. Flere forbund fremhævede det betydningsfulde i generelt at opprioritere indsatsen i forhold til den kommende elite på bekostning af støtten til den nuværende elite.

#### **1.6 Prioritering af støtte til idrætsgrenene**

Undersøgelsen dokumenterer, at støtten typisk gives til de idrætsgrene, der:

har et relativt stort antal medlemmer

er omkostningsfulde af dyrke på eliteplan

har solide traditioner for at kunne hævde sig blandt den internationale elite (f.eks. fodbold, håndbold, badminton og roning).

Der er dog afvigelser fra dette billede, idet der gives en relativ stor støtte, sammenlignet med idrætsgrenens størrelse, til idrætsgrene, der enten har præsteret resultater på et højt internationalt niveau

uden at være en dansk paradedisciplin (f.eks. curling), eller som repræsenterer en idrætsgren med en betydelig international udbredelse, uden at der eksisterer en international elite i Danmark (f.eks. basketball).

Endvidere er der enkelte store idrætsgrene, der får en beskedent støtte af Team Danmark. Disse idrætsgrene er kendetegnet ved ikke at have en international elite eller en national elite, der p.t. har et internationalt potentiale.

### **1.7 Opbygning af reservefond**

Team Danmarks formue var i 1996 på 47 mio. kr. En formue af denne størrelse synes at være berettiget, hvis den er til langsigtede dispositioner f.eks. investeringer i centerfaciliteter (kunst-stofbaner, indendørshaller m.m.). Hvis formuen derimod opretholdes med henblik på at imødegå usikkerheden i indtægter og udgifter, er den efter vores vurdering større end nødvendigt. Undersøgelsen viser i øvrigt, at Team Danmark budgetterer med et aktivitetsniveau for de kommende år, der reducerer formuen til 22 mio. kr.

Det vurderes sammenfattende, at en formue på 10 mio. kr. fremfor de budgetterede 22 mio. kr. er tilstrækkelig. Team Danmarks forretningsmæssige grundlag kan således sammenlignes med en servicevirksomhed, der har 80-90% af sine indtægter sikret på forhånd, og som selv i meget høj grad kan styre sine udgifter gennem en egenhændig fastlæggelse af aktivitetsniveauet.

### **1.8 Markedsføring og salg af rettigheder**

Det er på baggrund af undersøgelsen vores vurdering, at der er stor forskel på forbundenes muligheder for at øge deres indtægter gennem sponsorstøtte og sportmarketing. Generelt gælder det for forbundene, at de uanset vurderingen af deres aktuelle muligheder tilkendegiver, at de mangler kapacitet og kompetence med henblik på at realisere eventuelle muligheder for øgede sponsorindtægter og sportmarketingindtægter. Derfor er der blandt caseforbundene stor interesse i at overføre disse aktiviteter til Team Danmark. Det er vores vurdering, at forbundene generelt vil kunne øge deres indtjening gennem en mere systematisk og kontinuerlig indsats på området, f.eks. gennem Team Danmarks sportmarketing-afdeling.

Team Danmark vurderer imidlertid, at det vil være meget vanskeligt at skaffe sponsorer eller sælge rettigheder for en række forbund. Det gælder primært de forbund, der mangler eksponering fra især tv. Team Danmark vurderer derfor, at omkostningerne ved at markedsføre disse forbund vil overstige de mulige indtægter, hvorfor man ud fra en lønsomhedsbetragtning hidtil har afstået fra at indgå markedsføringsaftaler med de pågældende forbund.

### **1.9 Behov for en mere konsekvent evaluering af den fremtidige eliteidrætsindsats**

Samspelet mellem Team Danmark og forbundene i eliteidrætsarbejdet er på en række punkter blevet effektiviseret med forbundene som en central medspiller og garant for udviklingen af dansk eliteidræt. Indstillingen blandt de interviewede forbund er dog stadig, at der er behov for en strategisk, organisatorisk og bevidsthedsmæssigt at udvikling af platformen for eliteidrætten. På den baggrund foreslår vi, at principperne bag idrætsorganisationernes årlige redegørelser om organisationernes aktiviteter inden for breddeidrætsområdet (det såkaldte redegørelsesbeløb) suppleres af en lignende redegørelse fra DIF til kulturministeren om aktiviteterne på eliteidrætsområdet.

Følgende temaer kunne indgå i en sådan idrætspolitisk redegørelse:

De enkelte specialforbunds årlige ressourceforbrug til eliteidrætten fordelt på hovedaktivitetsområder.

Specialforbundenes sportslige resultater i redegørelsesåret.

Specialforbundenes fremtidige planer på eliteidrætsområdet både strategisk, organisatorisk som ressourcemæssigt.

Status i forhold til eliteidrætsudøvernes sociale og uddannelsesmæssige situation og en redegørelse for initiativer på området.

En løbende årlig evaluering på baggrund af disse temaer vil skabe større indsigt i eliteidrættens vilkår, blandt andet hos politikerne, og skabe et klarere beslutningsgrundlag for, hvorledes de betydelige ressourcer til dansk idræt - både til bredden og til eliten - bliver anvendt og bør anvendes fremover.

## **2. Indledning**

PLS Consult præsenterer i denne rapport en undersøgelse af Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov. Rapporten er udarbejdet på opdrag af Kulturministeriet med dataindsamling og analyse i august og september 1997.

I henhold til lov nr. 643 af 19. december 1984 om eliteidrættens fremme har Team Danmark til opgave at fremme dansk eliteidræts udvikling på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde. Team Danmark skal iværksætte, koordinere og effektivisere fælles foranstaltninger for eliteidrætten i Danmark ved:

1. At varetage den overordnede planlægning vedrørende eliteidrætten
2. At formidle trænings- og instruktionsmuligheder for eliteidrætsudøvere over 15 år
3. At formidle idrætsforskningens resultater til instruktører, trænere og aktive
4. At styrke den idrætsmedicinske rådgivning og service
5. At etablere uddannelsesmæssige og arbejdsmæssige støtteforanstaltninger for eliteidrætsudøvere og hermed yde fornøden konsulentbistand til disse
6. At yde individuel økonomisk bistand til eliteidrætsudøvere
7. At varetage markedsføring og salg af rettigheder og ydelser i forbindelse med eliteidrætten.

### **2.1 Undersøgelsens kommissorium**

Kommissoriet for denne undersøgelse tager primært sigte på at belyse og vurdere Team Danmarks indsats i forhold til ovenstående punkt 1, 2, 5 og 6.

Undersøgelsens kommissorium lyder således som følger:

Team Danmarks nuværende vægtning mellem forskellige former for eliteidrætsstøtte belyses. Muligheder og behov for eventuelle ændringer vurderes.

Team Danmarks støtte til de forskellige idrætsgrene skal belyses. Muligheder og behov for en prioritering mellem disse vurderes set ud fra relevante parametre, som f.eks. deres placering i den danske idrætstradition, deres internationale udbredelse og niveau og deres omkostninger m.v.

Team Danmarks effektivisering af specialforbundenes eliteidrætsbestræbelser gennem rådgivning, planlægning og koordination m.v. belyses. Effekten af den hidtidige indsats, herunder eventuelle besparelser eller andre ressourcepåvirkninger, belyses. Eventuelle effektiviseringsmuligheder og risici for ressourcespild vurderes, herunder eventuelle forskelle i specialforbundenes samarbejde med Team Danmark.

Team Danmarks støtte til eliteidrætsudøverne med hensyn til social sikring, restitution, idrætsmedicinsk bistand, lønkompensation, uddannelsesmæssige forhold m.v. belyses. De fremtidige behov på dette område vurderes.

Team Danmarks opbygning af en reservefond og træk på samme belyses. Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov, finansieringsmuligheder og disses konsekvenser vurderes, bl.a. på baggrund af denne reservefond og på baggrund af den redegørelse, som institutionen har fremlagt i rapporten "Idrættens Tipsmidler, Konsulentundersøgelse af hovedorganisationernes anvendelse af idrættens tipsmidler", bind 2, Kulturministeriet 1996.

Det fremgår af kommissoriet, at PLS Consults primære opgave er at belyse ovenstående punkter, sekundært at fremkomme med selvstændige vurderinger af undersøgelsens data.

## **2.2 Undersøgelsens tilrettelæggelse og metode**

Undersøgelsen indeholder som nævnt i kommissoriet følgende 5 problemstillinger:

Vægtningen mellem forskellige former for eliteidrætsstøtte

Støtten til de forskellige idrætsgrene

Effektiviseringen af specialforbundenes eliteidrætsbestræbelser

Støtten til eliteidrætsudøverne

Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov

Den metodiske tilgang til belysning af disse problemstillinger består grundlæggende af 3 komponenter:

Desk research, casestudier og personlige interview.

Desk research omfatter gennemgang og analyse af diverse skriftlige materialer. Kilderne har bl.a. været Team Danmarks regnskaber, budgetter, referater, forskningsrapporter, love og betænkninger, avisartikler samt andre faktuelle oplysninger, der er leveret af Team Danmark og af specialforbundene.

Casestudier. Der er endvidere gennemført casestudier af 10 udvalgte specialforbund. Casestudierne bygger på desk research samt interview med en bred aktørkreds inden for forbundene.

Personlige interview. Endelig er der foretaget en række personlige, semistrukturerede interview med repræsentanter for Team Danmark, Danmarks Idrætsforbund, Spillerforeningen, Spillerforeningen for Håndbold samt Eliteidrætsudøverforeningen. Dette bl.a. med henblik på at supplere og uddybe diverse skriftlige oplysninger.

Den caseorienterede tilgang har den styrke, at den gør det muligt at opnå en relativt dybtgående og detaljeret indsigt i de udvalgte caseforbunds samspil med Team Danmark. Ved udvælgelsen af specialforbund er der lagt vægt på, at udvælgelsen er sket ud fra på forhånd fastlagte udvælgelseskriterier. På denne måde øges sandsynligheden for, at casestudierne, på trods af at de ikke opfylder kravene til statistisk repræsentativitet, afdækker nogle tendenser, som rækker ud over de udvalgte caseforbund. Det skal dog understreges, at casestudierne ikke opfylder forudsætningerne for repræsentativitet, hvorfor tolkningen af disse fra vores side er sket med den nødvendige varsomhed.



Kommissoriets punkt 1 og 2 er primært blevet belyst på baggrund af desk research af eksisterende skriftlige materialer, herunder regnskabsoplysninger m.v. fra Team Danmark samt interview med repræsentanter fra Team Danmark.

Kommissoriets punkt 3 og 4 er primært blevet belyst på baggrund af den kvalitative caseorienterede analyse af 10 specialforbund. Ved udvælgelsen af de 10 specialforbund blev der lagt vægt på, at de skulle repræsentere idrætsgrene med en høj grad af forskellighed med hensyn til nedenstående kriterier:

Om der er tale om holdbaserede eller individuelt baserede sportsgrene.

Idrætsgrenenes afhængighed af støtte fra Team Danmark, målt ved forholdet mellem Team Danmark-støtte og øvrig finansiering af idrætsgrenenes elitearbejde.

Idrætsgrenenes placering i den danske idrætstradition.

Idrætsgrenenes resultater på eliteområdet, målt ved udtagelser til og vundne medaljer ved de sidste 10 års OL, VM og EM.

Specialforbundenes tradition for eliteidrætsarbejde.

På baggrund af disse kriterier blev følgende idrætsgrene udvalgt: Fodbold, håndbold, basketball, badminton, tennis, boksning, roning, atletik, fægtning og curling.

For de udvalgte idrætsgrene er der gennemført en besøgsrunde, hvor repræsentanter for hvert af de respektive specialforbund er blevet interviewet. Interviewene er typisk gennemført som gruppeinterview af 1,5-2 timers varighed ud fra en semistruktureret spørgeguide. Antallet af deltagere i interviewene har ligget mellem en og fire. Deltagerne har typisk været forbundsformænd, næstformænd, elitesportsansvarlige, landstrænere og administrative ledere.

Der er endvidere gennemført et fokusgruppemøde med landstrænere. Fokusgruppemødet varede i 2 timer og blev gennemført som en tematiseret diskussion. Af praktiske årsager var det ikke muligt at samle landstrænere fra alle 10 forbund til fokusgruppemødet. Derfor er der gennemført supplerende telefoninterview med landstrænere, der ikke kunne komme til fokusgruppemødet.

Endelig er der gennemført 2 fokusgruppemøder med eliteidrætsudøvere. Ligesom fokusgruppemødet med landstrænerne varede møderne 2 timer og blev gennemført som en tematiseret diskussion. Det var ikke muligt at samle repræsentanter for alle 10 idrætsgrene til fokusgruppemøderne. For at få uddybet eliteidrætsudøvernes synspunkter og holdninger er der derfor gennemført interview med formændene for hver af de tre udøverforeninger, henholdsvis: Spillerforeningen, Spillerforeningen for Håndbold og Eliteidrætsudøverforeningen.

Kommissoriets punkt 5 er belyst på baggrund af de data, der er indsamlet i forbindelse med kommissoriets øvrige punkter. Disse data er suppleret gennem tre interview med repræsentanter fra Team Danmark.

I forbindelse med undersøgelsen har der været nedsat en arbejdsgruppe bestående af repræsentanter fra Kulturministeriet og tre idrætsforskere. Arbejdsgruppen har haft følgende medlemmer:

Afdelingschef Lene Witte, Kulturministeriet  
Kontorchef Paul Mollerup, Kulturministeriet  
Specialkonsulent Søren Riiskjær, Kulturministeriet  
Fuldmægtig Claus L. Forup, Kulturministeriet  
Lektor Bjarne Ibsen, Institut for Idræt, Københavns Universitet  
Forskningsleder Claus Bøje, Idrætsforsk  
Lektor Søren Damkjær, Institut for Idræt, Københavns Universitet

Arbejdsgruppen har fungeret som en faglig sparringspartner og har bl.a. kommenteret undersøgelsesoplægget og de analytiske metoder. Den har endvidere kommenteret udkastet til undersøgelsesrapport. Endelig har arbejdsgruppen udvalgt 9 af de 10 caseforbund, mens Team Danmark har udvalgt 1 forbund, nemlig curling.

Det skal understreges, at arbejdsgruppens kommentarer og bidrag kun har været vejledende. Det endelige ansvar for rapportens konklusioner påhviler PLS Consult.

Figur 1 sammenfatter det overordnede undersøgelsesdesign

Figuren følger senere

## **2.3 Rapportens opbygning**

Rapporten er opbygget som følger:

Kapitel 3 omhandler Team Danmarks økonomiske vægtning mellem forskellige former for eliteidrætsstøtte. I den sammenhæng belyses institutionens økonomiske grundlag samt dens absolutte og procentvise ressourceanvendelse fordelt på aktivitetsområder. Kapitel 3 besvarer kommissoriets punkt 1.

Kapitel 4 omhandler Team Danmarks direkte økonomiske støtte til specialforbundene. Først belyses udviklingen i støtten til de enkelte idrætsgrene set i forhold til deres medlemstal, sportslige resultater, omkostninger og tilskuerinteresse. Dernæst opstilles mulige prioriteringskriterier. Kapitel 4 besvarer kommissoriets punkt 2.

Kapitel 5 omhandler Team Danmarks ressourcemæssige, organisatoriske og ledelsesmæssige påvirkning af specialforbundenes eliteidrætsarbejde. Med hensyn til den organisatoriske og ledelsesmæssige påvirkning af specialforbundene beskrives den professionalisering, der har fundet sted, samt de organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, som specialforbundene står overfor. Kapitel 5 besvarer kommissoriets punkt 3.

Kapitel 6 omhandler eliteidrætsudøvernes sociale samt uddannelses- og beskæftigelsesmæssige situation, og munder ud i en vurdering af, hvilke tiltag der er brug for på disse områder i de kommende år. Kapitlet besvarer kommissoriets punkt 4.

Endelig omhandler kapitel 7 Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov og de politiske valg, der må træffes i forbindelse med en stillingtagen til, hvor mange ressourcer, der skal tilføres eliteidrættens gennem Team Danmark. Kapitlet besvarer kommissoriets punkt 5.

### 3. Team Danmarks vægtning mellem forskellige støtte-former

Dette kapitel omhandler Team Danmarks økonomiske vægtning mellem forskellige former for eliteidrætsstøtte. I den sammenhæng belyses først Team Danmarks økonomiske grundlag. Dernæst beskrives Team Danmarks absolutte og procentvise ressourceanvendelse fordelt på forskellige aktivitetsområder.

#### 3.1 Team Danmarks økonomiske grundlag

##### 3.1.1 INDTÆGTER

Da Team Danmark blev oprettet i 1985, var det en forudsætning, at idrætten selv skulle dække ca. 1/3 af institutionens udgifter, mens staten via tipsmidlerne skulle dække ca. 2/3. Det lovbestemte tilskud fra DIF og Team Danmarks renteindtægter medregnes som en del af idrættens selvfinansiering.

Ved ændringen af tips- og lottoloven i 1988 blev det bestemt, at indtil 2,5% af tipstjenestens omsætning skulle tilfalde Team Danmark og Danmarks Olympiske Komité. Hensigten var, at tilskuddet skulle svare til det hidtidige niveau (ca. 47 mio. kr. årligt til Team Danmark), idet det ikke var hensigten at øge det statslige tilskud til eliteidrætten.

Ved ændringen af tipsloven i 1993 blev maksimumsrammen for støtte til Team Danmark og DOK sænket til 1,4% af omsætningen som konsekvens af den store stigning i omsætningen. Dette har ikke haft indflydelse på niveauet for tipsstøtten til Team Danmark.

Tabel 1: Team Danmarks indtægter 1989-1996 (1000 kr.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Tipsmidler	48.553	49.200	50.400	51.600	52.560	53.556	54.672	60.596
DIF/DOK	8.087	9.538	10.803	14.633	23.348	18.644	18.240	18.725
Tv- og videoindtægter	11.819	12.507	13.127	15.165	16.281	14.180	15.751	10.252
Egne indtægter	2.592	4.296	7.154	7.727	2.650	5.703	8.413	11.922
Renteindtægter	5.660	7.477	7.998	7.077	6.193	3.256	4.133	1.159
Elev- og soc. tilskud	38	38	10	0	69	82	88	78
Diverse	0	0	0	0	0	0	2.188	0
<b>Sum</b>	<b>76.748</b>	<b>83.055</b>	<b>89.492</b>	<b>96.203</b>	<b>101.101</b>	<b>95.420</b>	<b>103.484</b>	<b>102.733</b>

Det fremgår, at Team Danmarks indtægter er vokset fra ca. 76,7 mio. kr. i 1989 til ca. 102,7 mio. kr. i 1996. Størstedelen af denne stigning kan forklares på baggrund af stigende tilskud via tipsmidlerne og fra DIF/DOK. Det skal dog samtidig bemærkes, at der også er sket stigninger i Team Danmarks øvrige indtægter. I forhold til disse indtægter skal der knyttes følgende kommentarer:

Tv- og videoindtægterne har været stigende i hele perioden. Det relativt kraftige fald fra 1995 til 1996 skyldes, at Team Danmark i 1996 overgik fra et brutto- til et nettokonteringsprincip. Indtjeningen i 1996 er således udtryk for nettoindtjeningen, dvs. bruttoindtjeningen minus bruttoudgifterne.

Egne indtægter omfatter hovedsageligt sponsorindtægter samt indtægter fra sportmarketing. Team Danmarks egne indtægter har været stigende i perioden, dog med et kraftigt fald i 1993. Stigning i egne indtægter i perioden skyldes stigende sponsorindtægter. I 1990 oprettede Team Danmark en sportmarketing-afdeling, som markedsfører og sælger sportens kommercielle ydelser til erhvervslivet. Sportmarketing har gennem 1990'erne givet Team Danmark stigende indtægter. Således havde Team

Danmark i 1991 en nettoindtægt på sportmarketing på 391.000 kr. mod 3,8 mio. kr. i 1996.

Renteindtægterne har siden 1991 generelt været faldende. Faldet i renteindtægterne skyldes hovedsageligt det faldende renteniveau i 1990'erne. Det kraftige fald i renteindtægterne i 1996 skyldes ifølge 1996 regnskabet bl.a. en kursregulering af institutionens obligationsbeholdning.

Diverse. Indtægten i 1995 var et tilskud fra Sundhedsministeriet i forbindelse med gennemførelse af ministeriets anti-dopingkampagne.

### 3.1.2 TILSKUD TIL TEAM DANMARK SAMMENLIGNET MED TILSKUD TIL SPORTENS ØVRIGE ORGANISATIONER

Nedenstående tabel sammenfatter de offentlige tilskud til idrætten i 1995.

Tabel 2: Offentlige tilskud til idrætten i 1995

Indtægtskilde	Beløb
Staten:	
- Tips/lotto	575,0 mio. kr.
- Undervisningsministeriet	5 mio. kr.
Amterne	10 mio. kr.
Kommunerne	2.450 mio. kr.
<b>I alt</b>	<b>3.040 mio. kr.</b>

Kilde: Kulturministeriet

Af disse indtægter modtog hovedorganisationerne i 1995/96 i alt 482 mio. kr. Heraf modtog DIF 223 mio. kr., DGI modtog 233 mio. kr. og DFIF modtog 26 mio. kr.

Team Danmarks samlede bruttoindtægter inklusiv sponsor- og tv-midler steg i perioden 1990-95 fra 83,1 til 103,5 mio. kr., svarende til 24,5%. I samme periode steg tipsmiddeltilskuddet til Team Danmark fra 49 mio. kr. til 55 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 12%. Til sammenligning steg tipsmiddeltilskuddet til hovedorganisationerne fra 274 mio. kr. til 482 mio. kr., hvilket svarer til en stigning på 76%

### 3.1.3 OPSPARING OG FORMUE

I slutningen af 1980'erne foretog Team Danmark en løbende opsparing på driftsbudgettet bl.a. til finansiering af udgifter til centeretablering og vedligeholdelse. Udviklingen i Team Danmarks formue og opsparing er vist i tabel 3.

Tabel 3: Udvikling i opsparing og formue 1989-96 (1000 kr.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Formue	50.582	55.984	51.570	50.609	44.246	48.417	45.226	47.759
Årlig opsparing	4.017	5.402	-4.414	-961	-6.363	4.171	-3.191	2.533

Note: Formuen er opgjort som aktiver minus samlet gæld. Opsparingen er opgjort som nettoforandringer i formuen.

Kilde: Team Danmarks regnskaber

Det fremgår, at der i 1989 var opbygget en formue på ca. 50,6 mio. kr. I 1990'erne har formuen svinget mellem 45 mio. kr. og 52 mio. kr.

Af formuen på ca. 47 mio. kr. i 1996 var der ca. 10 mio. kr. på dispositionskontoen, ca. 34 mio. kr. var hensat til centeretablering, drift og vedligeholdelse, 2 mio. kr. var hensat til forberedelse af OL 2000 og 1,5 mio. kr. var hensat til uddannelsesformål. Det skal understreges, at Team Danmark frit kan anvende de opsparede midler til andre formål.

I Team Danmarks budget for 1997, 1998, 1999 og 2000 budgetteres der med et aktivitetsniveau for de kommende år, der reducerer formuen til 22 mio. kr.

En sådan formueetablering i Team Danmarks tilfælde synes at være hensigtsmæssig, hvis midlerne afsættes til langsigtede dispositioner, f.eks. investeringer i centerfaciliteter (kunststofbaner, indendørshaller m.m.). Hvis formueetableringen derimod sker med henblik på at imødegå usikkerheden i indtægter og udgifter, er den nuværende og budgetterede formue efter vores vurdering større end nødvendigt. Team Danmarks udgifter fastsættes årligt og styres stramt og professionelt i forhold til tilskudsmodtagerne. Hvad angår Team Danmarks indtægter, er disse også relativt sikre, med mindre der forventes en pludselig ændring i den danske befolknings spillelyst eller en politisk besluttet ændring i Team Danmarks procentandel af tips- og lottomidlerne. Der er imidlertid ikke belæg for at antage, at der på kort sigt sker ændringer i disse forhold.

På baggrund af Team Danmarks høje grad af sikkerhed med hensyn til indtægter og udgifter er det vores vurdering, at en formue på 10 mio. kr. fremfor de budgetterede 22 mio. kr. er tilstrækkelig. Team Danmarks forretningsmæssige grundlag er således at sammenligne med en servicevirksomhed, der har 80-90% af sine indtægter sikret på forhånd, og som selv i meget høj grad kan styre sine udgifter gennem en fastlæggelse af aktivitetsniveauet.

### 3.2 Team Danmarks ressourceanvendelse

Det mest præcise billede af Team Danmarks vægtning mellem forskellige støtteformer fremkommer ved at se på Team Danmarks samlede ressourceanvendelse fordelt på aktivitetsområder.

Tabel 4 viser Team Danmarks ressourceanvendelse i perioden 1989-96, mens tabel 5 for samme periode viser den procentvise anvendelse af institutionens ressourcer fordelt på aktivitetsområder.

Tabel 4: Team Danmarks ressourceanvendelse 1989-96 (1000 kr.)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Direkte forbundsstøtte</b>								
Støtte til aktive	13.588	14.934	19.239	19.179	18.229	16.326	22.072	20.932
Træning/instruktion m.v.	7.211	7.643	10.996	12.196	13.397	11.520	11.937	16.016
Centeraktiviteter	10.968	13.544	14.548	17.064	23.097	21.392	22.608	21.077
<b>I alt</b>	<b>31.767</b>	<b>36.121</b>	<b>44.783</b>	<b>48.439</b>	<b>54.723</b>	<b>49.238</b>	<b>56.617</b>	<b>58.025</b>
<b>Indirekte støtte</b>								
Støtte til uddannelse	715	1.095	418	572	557	609	976	884
Dopingkontrol	3.336	1.399	952	1.451	1.571	1.860	5.545	2.114
Idrætsmedicin	31	404	0	30	0	139	370	128
Forskning	1.565	2.842	3.251	2.691	2.734	3.070	3.054	2.937
Konsulentbistand	4.819	6.149	7.626	8.396	8.984	9.194	9.914	10.033
Centeretab. og vedligeh.	14.475	12.034	19.833	15.317	18.928	7.208	9.071	8.018
Arrangementer m.v.	1.127	1.225	1.793	1.555	1.383	2.217	2.321	2.593
<b>I alt</b>	<b>26.068</b>	<b>25.148</b>	<b>33.873</b>	<b>30.012</b>	<b>34.157</b>	<b>25.297</b>	<b>31.251</b>	<b>26.707</b>

<b>Administration</b>								
Administration	4.398	4.798	5.179	6.617	6.240	6.262	6.574	8.514
Planafdeling	948	1.151	1.409	1.429	1.379	1.323	1.420	1.564
I alt	5.346	5.949	6.588	8.046	7.619	7.585	7.994	10.078
Tv-vederlag / marketing	9.549	10.435	8.662	10.667	10.964	10.129	10.813	5.390
<b>I alt</b>	<b>72.730</b>	<b>77.653</b>	<b>93.906</b>	<b>97.164</b>	<b>107.463</b>	<b>91.249</b>	<b>106.675</b>	<b>100.200</b>

Note: I 1996 indeholder udgiften til tv-vederlag og marketing kun udgifter til marketing, da Team Danmark det år indførte nettokontering i forhold til salget af tv-rettigheder.

Tabellen viser, at Team Danmarks udgifter er steget fra ca. 73,3 mio. kr. i 1989 til 100,2 mio. kr. i 1996. I årene 1993 og 1995 er udgifterne særligt høje, henholdsvis 107,5 og 106,7 mio. kr.

Team Danmarks udgifter opdeles i det følgende i 4 hovedtyper:

Direkte udgifter, som omfatter den støtte, som Team Danmark udbetaler direkte til de enkelte specialforbunds eliteidrætsaktiviteter, samt den individuelle støtte til eliteidrætsudøverne, som administreres af specialforbundene.

Indirekte udgifter, som omfatter de ressourcer, som Team Danmark enten anvender til direkte servicering af forbundene eller til tværgående støtteforanstaltninger for eliteidrættens.

Administration. Omfatter udgifter til Team Danmarks administration inklusiv driften af Planafdelingen.

Tv-vederlag/marketing. Omfatter overførsler til specialforbundene for solgte tv-rettigheder samt overførsler i forbindelse med sport-marketing.

Det fremgår af tabel 5, at der siden 1989 er sket en begrænset stigning i de direkte udgifters andel af Team Danmarks samlede årlige udgifter, og et fald efter 1993 i de indirekte udgifters andel. Det skyldes en kraftig opbremsning i udgifterne til centeretablering efter 1993, hvor centerstrukturen var færdigudbygget. Andelen af udgifter til administration har ligget relativt konstant.

Siden 1993, hvor centeretableringen var fuldendt, har Team Danmarks relative udgiftsfordeling fundet en mere permanent balance. Det kommer til udtryk i Team Danmarks budgetter frem mod år 2000, hvor der er tale om proportionalt øgede udgifter til samtlige aktivitetsområder.

Tabel 5: Fordelingen af Team Danmarks udgifter 1989-96 (procent)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Direkte støtte</b>								
Støtte til aktive	19	19	20	20	17	18	21	21
Træning/instruktion m.v.	10	10	12	13	12	12	11	16
Centeraktiviteter	15	17	15	18	21	23	21	21
<b>I alt</b>	<b>44</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>53</b>	<b>58</b>
<b>Indirekte støtte</b>								
Støtte til uddannelse	1	1	0	1	1	2	1	1
Dopingkontrol	5	2	1	1	1	2	5	2
Idrætsmedicin	0	1	0	0	0	0	0	0

Forskning	2	4	3	3	3	3	3	3
Konsulentbistand	7	8	8	9	8	10	9	10
Centeretabl. og vedligeh.	20	15	21	16	18	8	9	8
Støtte til arrangem. m.v.	2	2	2	2	1	2	2	3
<b>I alt</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>27</b>
<b>Administration</b>								
Administration	6	6	6	7	6	7	6	8
Planafdeling	1	1	2	1	1	1	1	2
I alt	7	8	7	8	7	8	7	10
Tv-vederlag og marketing	13	13	9	11	10	11	10	5
<b>I alt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Kilde: Team Danmarks regnskaber

I det følgende skal der knyttes en række kommentarer til de enkelte udgiftsposter under direkte udgifter, indirekte udgifter, administration mv. Det vil ske med udgangspunkt i tabel 4, der som nævnt viser Team Danmarks ressourceanvendelse samt tabel 5, som viser de enkelte udgiftsposters andel af Team Danmarks totale udgifter.

### 3.2.1 DIREKTE UDGIFTER

De direkte udgifter udbetales som øremærkede tilskud til specialforbundene til projektorienterede aktiviteter. De direkte udgifter har udgjort en voksende andel af institutionens samlede udgifter. For de direkte udgifter kan der sondres mellem udgifter til:

Aktivstøtte som Team Danmark udbetaler til den enkelte eliteidrætsudøver, der er indplaceret på kandidatlisten. Støtten omfatter et basis- og tilskud samt individuelt tildelte tilskud til bl.a. transport, tabt arbejdsfortjeneste m.v. Det fremgår, at der er sket en gradvis stigning i aktivstøtten fra ca. 13,6 mio. kr. i 1989 til et niveau omkring 20 mio. kr. årligt fra 1991 og frem. Udgifterne til aktivstøtte har siden 1989 årligt udgjort ca. 20% af Team Danmarks samlede udgifter.

Træning/instruktion som omfatter udgifter til medfinansiering af landstrænere, støtte til udviklingsprojekter samt støtte til trænere og ledere gennem uddannelse og formidling af eliteidrætsfaglige rapporter. Den relativt kraftige stigning i støtten til træning og instruktion fra 1995 til 1996 skyldes bl.a. en stigning på ca. 3 mio. kr. i støtten til landstrænerprojekter. Udgifterne til træning og instruktion har med undtagelse af 1996 ligget på 10-13% af Team Danmarks samlede udgifter.

Centeraktiviteter omfatter udgifter til træningssamlinger, trænere, materiel, administration på elite- og træningscentre samt talentudvikling. Det fremgår, at der er sket en gradvis stigning i støtten til centeraktiviteter i takt med, at centerstrukturen er blevet udbygget. Fra 1993 til 1996 har støtten til centeraktiviteter udgjort mellem 21 og 24 mio. kr. årligt mod ca. 11 mio. kr. i 1989. Udgiften til centeraktiviteter er steget fra 15% af de samlede udgifter i 1989 til godt 21% af de samlede udgifter i årene 1993-96.

### 3.2.2 INDIREKTE UDGIFTER

De indirekte udgifter anvendes som nævnt til servicering af specialforbundene og til opbygning af infrastrukturelle rammebetingelser for eliteidrættens. De indirekte udgifter har udgjort en faldende andel af institutionens samlede udgifter. Følgende udgiftsposter skal nævnes:

Uddannelse: Team Danmark har etableret støtteordninger for eliteidrætsudøvere i relation til uddannelse. Midlerne anvendes bl.a. til individuel støtte til eliteidrætsudøvere, forlænget SU, lektiehjælp mv. Det skal bemærkes, at udgifter til den erhvervs- og uddannelsesmæssige indsats overfor eliteidrætsudøverne på centrene er opgjort under budgetposten "konsulentbistand". Udgifterne til uddannelse har med undtagelse af 1990 gennem hele perioden været under én mio. kr. årligt svarende til mindre end 1% af de samlede årlige udgifter.

Doping: Team Danmark udøver sammen med DIF dopingkontrol og oplysning om doping. Udgifterne til dopingkontrol har med undtagelse af 1989 og 1995 ligget mellem 1 og 2 mio. kr. årligt. Det høje beløb i 1989 skyldes investeringer i dopingkontroludstyr. Stigningen i 1995 skyldes dels et ekstraordinært tilskud fra Sundhedsministeriet på 2,2 mio. kr. til gennemførelse af en anti-dopingkampagne, dels køb af dopingkontroludstyr. De årlige udgifter til dopingkontrol har med undtagelse af 1989 og 1995 udgjort 1-2% af de samlede årlige udgifter.

Idrætsmedicin: Team Danmark støtter specialforbundene med idrætsmedicinsk og idrætspsykologisk rådgivning og service. Udgifterne til idrætsmedicin har gennem hele perioden været minimale og har på intet tidspunkt oversteget 500.000 kr. Udgifterne udgør i hvert af årene 1989-96 under 1% af Team Danmarks samlede årlige udgifter

Forskning: Team Danmark yder støtte til idrætsforskning og formidler forskningsresultater, f.eks. gennem tidsskrifter. Udgifterne til forskning har været relativt konstante i 1990'erne på et niveau omkring 2,5-3,5 mio. kr. Det svarer til 3-4% af de samlede årlige udgifter.

Konsulentbistand: Omfatter Team Danmarks centrale konsulentbistand til specialforbundene, den decentrale konsulentvirksomhed rettet mod centrene samt etablering og drift af Team Danmarks testcentre på Rigshospitalet i København og på Odense Universitet. Der har været en jævn stigning i udgifterne til konsulentbistand fra ca. 5 mio. kr. i 1989 til ca. 10 mio. kr. i 1996 svarende til en andel på 8-10% af de samlede årlige udgifter.

Centeretablering og vedligeholdelse: Midlerne anvendes til etablering og vedligeholdelse af de centerfaciliteter, (idrætsanlæg, styrketræningsrum, lægerum m.v.), som Team Danmark stiller til rådighed for bruttogrupperne. Det fremgår, at der i perioden 1989 til 1993 har været en kraftig stigning i udgifterne til centeretablering og vedligeholdelse. Således toppede andelen af udgifter til centeretablering og vedligeholdelse i 1991 med 21%. Fra 1994 er udgifterne stabiliseret på et niveau på omkring 7-10 mio. kr. årligt svarende til 8-9% af Team Danmarks samlede årlige udgifter.

Arrangementer m.v.: Midlerne anvendes bl.a. til tilskud samt underskudsgarantier til specialforbundene i forbindelse med deltagelse i og afholdelse af internationale arrangementer. Den årlige udgift til arrangementer har fra 1989 til 1996 ligget på 1-3% af institutionens samlede udgifter.

### 3.2.3 ØVRIGE UDGIFTER

Tv-vederlag og marketing: Team Danmark varetager salg og markedsføring af rettigheder og ydelser i forbindelse med eliteidræt, f.eks. salg af tv-rettigheder og sponsorater. Udgifterne til marketing og forbundsvederlag omfatter primært overførsler til specialforbundene for solgte tv-rettigheder samt overførsler i forbindelse med sport-marketing. Det skal bemærkes, at disse aktiviteter giver Team Danmark en nettoindtjening.

Overførslerne til specialforbundene for solgte rettigheder har i perioden svinget mellem 9 og 15 mio. kr. Det skal bemærkes, at tallet for 1996 ikke indeholder tv-vederlag. Det skyldes, at Team Danmark fra



det tidspunkt indførte et nettokonteringsprincip, således at kun nettoindtjeningen figurerer i regnskabet. Udgiften på ca. 5,3 mio. kr. omfatter således kun overførsler i forbindelse med marketing.

Administration: Omfatter diverse administrationsudgifter herunder: Bestyrelshonorarer, gager inkl. sekretærassistance, edb-anlæg, husleje, varme, kørselsgodtgørelse, konsulentbistand, indretning, kontorartikler, porto, inventar m.v. Administration inkluderer endvidere udgifter til drift af Planafdelingen, som er den enhed i Team Danmark, der varetager driften, vedligeholdelsen og udbygningen af centerstrukturen. Det fremgår, at der er sket en stigning i udgifterne til administration fra ca. 5,3 mio. kr. i 1989 til ca. 8 mio. kr. i 1995. Denne kraftige stigning fra 1995 til 1996 skyldes primært en engangsudgift til køb af edb-udstyr. Trods stigningen har administrationsomkostningerne i det meste af perioden udgjort 7-8% af Team Danmarks samlede udgifter.

### 3.2.4 VÆGTNINGEN MELLEM DE FORSKELLIGE STØTTEFORMER

I samtlige gennemførte interview er respondenterne blevet bedt om at vurdere Team Danmarks vægtning mellem forskellige støtteformer, dvs. om de enkelte støtteformer bør op- eller nedprioriteres eller opretholdes, som de er i dag.

Respondenterne har stort set ingen kritik fremført af Team Danmarks vægtning mellem de forskellige støtteformer. Der er kun to områder, som en bred gruppe af respondenter har ønsket opprioriteret, nemlig uddannelse og talentudvikling.

I forhold til uddannelse har en række forbundsrepræsentanter, trænere, eliteledere og eliteidrætsudøvere på forskellig vis tilkendegivet, at der er brug for en styrket indsats med deraf øget ressourceforbrug til følge. Som det vil fremgå af kapitel 6, er det også vores vurdering, at dette aspekt bør opprioriteres i de kommende år.

Flere forbund understregede endvidere, at udviklingen af en international elite er en meget langsigtet proces, som ideelt bør tage udgangspunkt i et langsigtet og struktureret talentudviklingsarbejde. Flere forbund fremhævede det betydningsfulde i ressourcemæssigt at opprioritere indsatsen i forhold til talentudvikling, dvs. i højere grad at satse på den kommende elite på bekostning af støtten til den nuværende elite.

Herudover har vi på baggrund af de indsamlede data ikke belæg for at anbefale omprioriteringer i vægtningen mellem de forskellige støtteformer.

## 4. Støtten til specialforbundene

I den arbejdsdeling, der er indeholdt i den danske eliteidrætsmodel, har Team Danmark det overordnede og koordinerende ansvar for eliteidrætten, mens specialforbundene varetager det udførende arbejde. I det følgende belyses først Team Danmarks støtte til specialforbundene, dernæst belyses forbundenes medfinansiering af udgifterne til eliteidrætsaktiviteter, og endelig vurderes mulighederne for prioriteringer.

### 4.1 Årlige støttetildelinger

En gennemgang af Team Danmarks støtte til specialforbundene viser, at antallet af specialforbund, der modtager støtte, gradvist er vokset. Af DIF's 56 specialforbund modtager de 54 direkte støtte, og 52 er omfattet af centerstrukturen. Der er imidlertid stor forskel på, hvor meget forbundene modtager i støtte fra Team Danmark, f.eks. ydede Team Danmark i 1996 6,5 mio. kr. i direkte støtte til Dansk

Håndboldforbund, mens Dansk Sportsdykkerforening kun modtog 22.000 kr.

Tabel 6 viser de årlige støttetildelinger samt andelen af den samlede årlige støtte, der udbetales til de henholdsvis 5, 10 og 15 forbund, der modtager mest i støtte. Den viser endvidere stigningen i de gennemsnitlige støttetildelinger fra perioden 1990-92 til perioden 1994-96.

Tabel 6: Fordelingen af den direkte støtte til specialforbundene

Forbund	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	I alt	Stign
Top 5	13.37	13.94	13.97	18.87	17.40	21.36	21.09	120.02	
Øvrige	6	3	0	2	2	6	3	2	45%
Top 5 andel af samlet støtte	25.06	33.44	36.14	38.55	35.04	40.08	41.95	250.28	24%
	4	5	5	8	2	1	2	7	
	35%	29%	28%	33%	33%	35%	33%	32%	
Top 10	17.94	23.62	23.43	28.54	23.89	30.18	31.32	178.94	
Øvrige	1	7	8	3	0	2	5	6	31%
Top 10 andel af samlet støtte	20.49	23.76	26.67	28.88	28.55	31.26	31.72	191.36	29%
	9	1	7	7	4	5	0	3	
	47%	50%	47%	50%	46%	49%	50%	48%	
Top 15	22.36	28.34	29.36	35.20	31.28	38.01	38.96	223.53	
Øvrige	3	0	8	5	2	3	3	4	35%
Top 15 andel af samlet støtte	16.07	19.04	20.74	22.22	21.16	23.43	24.08	146.77	23%
	7	8	7	5	2	4	2	5	
	58%	60%	59%	61%	60%	62%	62%	60%	
<b>Støtte i alt 1990-96</b>	<b>38.44</b>	<b>47.38</b>	<b>50.11</b>	<b>57.43</b>	<b>52.44</b>	<b>61.44</b>	<b>63.04</b>	<b>370.30</b>	<b>30%</b>
	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	

Note: Stigningen er beregnet som stigningen i de gennemsnitlige årlige støttetildelinger fra perioden 1990-92 til perioden 1994-96.

Kilde: Team Danmark

Det fremgår, at de 5 forbund, der modtog mest i støtte i perioden 1990-96, i alt modtog 32% af den samlede støtte. De forbund, der indgik i henholdsvis top-10 og top-15, modtog henholdsvis 48% og 60% af den samlede støtte. Det fremgår endvidere, at stigningen i støttetildelingerne til top-5 er væsentligt højere end stigningen i støttetildelingen til de øvrige forbund.

Samlet kan der konstateres en relativt høj koncentration af støttetildelingerne, således at 15 forbund i f.eks. 1996 modtog 62% af de samlede støttetildelinger, mens de resterende 41 forbund modtog 38% af de samlede støttetildelinger.

Tabel 7 viser de 15 forbund, der har fået mest støtte i perioden 1990-96. For en oversigt over støtten til samtlige forbund henvises til bilag.

Tabel 7: Oversigt over de 15 forbund der har modtaget mest i støtte i perioden 1990-96

Forbund	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	I alt 1990- 96	Stignin g i pct.*	Antal med- lemmer, 1997**
Fodbold	3.482	2.986	3.676	4.933	4.784	5.185	4.778	29.824	45	278.285 (1)
Håndbol	2.234	3.888	3.043	5.037	3.749	4.706	6.502	29.15	63	137.300 (2)

d								9			
Sejlsport	3.665	2.827	2.228	3.532	3.363	4.000	3.507	23.12 2	25	53.982	(10)
Badminton	2.304	2.708	2.714	2.909	3.190	3.614	4.271	21.71 0	43	134.240	(3)
Roning	1.691	1.534	2.309	2.461	2.316	3.861	2.035	16.20 7	48	18.187	(17)
Cykling	890	2.727	2.572	1.949	617	1.984	2.174	12.91 3	-23	15.735	(19)
Skydning	345	2.093	1.551	2.133	1.554	2.046	2.662	12.38 4	57	41.927	(11)
Svømming	489	1.815	1.807	1.497	1.796	2.032	2.171	11.60 7	46	123.434	(5)
Tennis	1.343	1.597	1.576	1.647	1.414	1.806	1.860	11.24 3	12	90.962	(6)
Hestesport	1.498	1.452	1.962	2.445	1.107	948	1.365	10.77 7	-30	68.434	(8)
Volleyball	988	845	965	1.484	1.980	1.887	1.834	9.983	104	18.337	(16)
Kano/kajak	981	1.487	1.364	1.503	1.463	1.351	1.375	9.524	9	13.058	(20)
Motorsport	759	1.109	1.089	1.231	1.535	1.663	1.645	9.031	64	7.095	(21)
Gymnastik	847	636	1.256	1.222	1.207	1.465	1.392	8.025	48	131.726	(4)
Handicap	847	636	1.256	1.222	1.207	1.465	1.392	8.025	48	20.492	(15)
<b>I alt</b>	<b>22.363</b>	<b>28.340</b>	<b>29.368</b>	<b>35.205</b>	<b>31.282</b>	<b>38.013</b>	<b>38.963</b>	<b>223.534</b>	<b>35</b>	<b>1.153.194</b>	
Øvrige	16.077	19.048	20.747	22.225	21.162	23.434	24.082	146.775	23	435.193	
<b>Samlet</b>	<b>38.440</b>	<b>47.388</b>	<b>50.115</b>	<b>57.430</b>	<b>52.444</b>	<b>61.447</b>	<b>63.045</b>	<b>370.309</b>	<b>30</b>	<b>1.588.387</b>	

Kilde: Team Danmark

\*Stigningen er beregnet som stigningen i de gennemsnitlige årlige støttetildelinger fra perioden 1990-92 til perioden 1994-96.

\*\*Tallet i parentes viser forbundets indplacering på en liste over de specialforbund under DIF med flest medlemmer fra 1997.

Støtten til specialforbundene afspejler ifølge Team Danmark ikke en på forhånd fastlagt stillingtagen til, hvor meget de enkelte forbund skal have i støtte. De samlede støttetildelinger afspejler snarere en løbende vurdering af specialforbundenes behov og deres organisatoriske og ledelsesmæssige kapacitet til at omsætte støttetildelinger til sportslige resultater.

Set udefra synes det, uanset Team Danmarks intentioner og kriterier bag støttetildelingerne, at være interessant at afdække i hvilket omfang støtten til specialforbundene afspejler deres

medlemstal,  
sportslige resultater,  
omkostninger forbundet med at udøve idrætten på eliteplan, og  
tilskuerinteresse.

#### Medlemstal

Der synes i relativt høj grad at være en sammenhæng (omend ikke entydig) mellem omfanget af støtten til de enkelte idrætsgrene og de respektive specialforbunds medlemsmæssige størrelse. Således er 7 af de 10 medlemsmæssigt største specialforbund at finde blandt de 10 forbund, som modtager mest i støtte fra Team Danmark. Sammenhængen er imidlertid ikke entydig. F.eks. var Team Danmarks støtte til gymnastik relativt lav på trods af, at Danmarks Gymnastikforbund er det medlemsmæssigt fjerde største forbund. Andre relativt store idrætsgrene som f.eks. militæridræt får ligeledes kun begrænset Team Danmark støtte, jf. bilag. Samtidig er støtten til idrætsgrene som f.eks. cykling og roning stor set i forhold til forbundenes medlemstal.

#### Sportslige resultater

Der synes endvidere at være en sammenhæng mellem de enkelte idrætsgrenes sportslige resultater og omfanget af støtten fra Team Danmark. Den generelle tendens er, at de forbund, der får relativt mest i støtte, også er de forbund, der har de bedste sportslige resultater. Sammenhængen er imidlertid ikke entydig. Således gives der megen støtte til idrætsgrene som f.eks. tennis, skydning og volleyball, som kun har opnået beskedne internationale resultater. Omvendt gives der kun meget begrænset støtte til idrætsgrene som f.eks. taekwondo og curling, som har relativt gode internationale resultater, jf. bilag.

#### Omkostninger

Set i sammenhæng med de sportslige resultater synes der at være en sammenhæng mellem de udgifter, der er forbundet med at dyrke en idrætsgren på eliteniveau og omfanget af støtten til de respektive specialforbund. Således gives der relativt megen støtte til udgiftskrævende idrætsgrene, som udmærker sig ved relativt gode sportslige resultater (f.eks. sejlsport, roning og kano & kajak). Andre udgiftskrævende idrætsgrene med beskedne internationale resultater som f.eks. drageflyvning, svæveflyvning, automobilsport og faldskærmsudspring får kun begrænset økonomisk støtte.

#### Tilskuerinteresse

Tilskuerinteressen manifesterer sig dels i antallet af tilskuere, der møder op til diverse arrangementer, dels i antallet af seere til tv-transmissioner. Der er kun relativt få idrætsgrene, som for alvor kan tiltrække tilskuere. Langt de fleste følger begivenhederne over tv. Under antagelse af, at tv-stationernes vægtning af sendetiden afspejler seerinteressen, kan sendetiden på DR og TV2 bruges som en indikator for seerinteresse, jf. tabel 8.

Tabel 8: Sendetid på DR og TV2 1996, eksklusive OL (timer)

Idrætsgren	Sendetid
1. Fodbold	232
	122
2. Cykling	87
3. Håndbold	

4. Tennis	39
	30
5. Boksning	24
	21
6. Skisport	21
	12
7. Motorsport	12
	11
8. Badminton	11
	6
9. Dans	6
	5
10. Gymnastik	4
11. Skøjteløb	
12. Hestesport	
13. Ishockey	
14. Atletik	
15. Basketball	
16. Idrætter og andet	31
I alt	669

Kilde: Idrætsliv, nr. 3, 23 maj 1997

Sammenholdes tabel 7 og 8 fremgår det, at støttetildelingene med undtagelse af fodbold og håndbold kun i begrænset omfang afspejler tilskuerinteressen. Idrætsgrene som tennis, boksning, skisport og cykling får således en høj andel af den samlede sendetid sammenlignet med deres andel af den samlede støtte.

#### 4.2 Specialforbundenes medfinansiering

Den direkte støtte fra Team Danmark suppleres med en varierende grad af medfinansiering fra specialforbundene. Ifølge Kulturministeriets rapport om Idrættens Tipsmidler fra 1996 skønner Team Danmark, at de enkelte specialforbunds medfinansiering gennemsnitligt ligger på mellem 40% og 45% af deres samlede udgifter til eliteidræt. Omfanget af medfinansieringen varierer dog markant mellem de enkelte specialforbund. Således fremgår det af rapporten, at for nogle af de specialforbund, der indgik i analysen, finansierede Team Danmark tilskuddet næsten hele elitearbejdet, mens Team Danmark kun finansierede ca. 35% af de samlede udgifter til eliteidræt for andre forbund.

Tabel 9 viser de enkelte caseforbunds medfinansieringsgrad af deres eliteidrætsaktiviteter.

Tabel 9: Specialforbundenes medfinansiering af deres totale udgifter til eliteidræt (pct.)

	1994	1995	1996
Fodbold	88	91	95
Håndbold	50	42	36
Basketball	55	45	42
Badminton	43	41	38
Tennis	27	25	31

Boksning	58	52	51
Atletik	60	50	49
Roning	50	50	50
Fægtning	44	44	34

Kilde: Oplysninger fra specialforbundene jf. deres egne definitioner af eliteidræt. Der har ikke kunnet indhentes oplysninger fra curlingforbundet.

Det skal bemærkes, at ovenstående angivelser af specialforbundenes medfinansiering skal tages med forbehold. Baggrunden er, at Team Danmark og specialforbundene ikke anvender helt enslydende definitioner af begrebet "elite". Tendensen er, at forbundene definerer elite, som de til enhver tid bedste udøvere inden for alle aldersgrupper, mens Team Danmark anlægger en mere snæver definition. Derfor er forbundenes medfinansiering af de eliteaktiviteter, der ligger inden for Team Danmarks definition, for flere forbund lavere end angivet. På baggrund af disse definitoriske uklarheder skal der ikke på baggrund af tabel 9 drages sammenligninger mellem forbundene. For de enkelte forbund er det dog muligt, at følge udviklingen i deres medfinansieringsgrad i de angivne år.

Det fremgår af tabel 9, at DBU stort set finansierer sine eliteidrætsaktiviteter selv. Når Team Danmark ifølge tabellen medfinansierede 5% af udgifterne i 1996 skyldes det en aftale mellem Team Danmark og DBU om, at DBU's bidrag til Team Danmark på ca. 5 mio. kr. skulle tilbageføres i form af støtte til DBU's strukturerede talantarbejde. DBU er således ikke afhængig af Team Danmarks støtte, og får reelt heller ikke mere i støtte end de ca. 5 mio. kr., som forbundet årligt bidrager med til Team Danmark.

De øvrige 9 caseforbund, der indgår i undersøgelsen, finansierede mellem 31% og 51% af deres samlede udgifter til eliteidræt i 1996. Tendensen synes for de fleste af forbundene at være, at Team Danmarks finansieringsgrad er stigende og forbundenes faldende.

Specialforbundene (med undtagelse af DBU) angiver samstemmende, at deres eliteaktiviteter er meget afhængige af Team Danmarks økonomiske støtte. De har meget forskellige vurderinger af deres muligheder for at øge deres indtægter til eliteidrætten gennem sponsorstøtte og sportmarketing. Et mindretal af forbundene mener, at der er en række uudnyttede muligheder. Flertallet af forbundene giver dog udtryk for, at de kun i begrænset omfang forventer, at det vil være muligt at øge disse indtægter. Fælles for forbundene er det dog, at de uanset vurderingen af deres aktuelle muligheder tilkendegiver, at de mangler kapacitet og kompetence med henblik på at realisere de muligheder, de har. Derfor var der blandt caseforbundene stor interesse i at få udbygget Team Danmarks sportmarketing-afdelings kapacitet, således at den kan varetage markedsføringen for alle interesserede forbund.

Det er på baggrund af undersøgelsen vores vurdering, at der er stor forskel på forbundenes muligheder for at øge deres indtægter gennem sponsorstøtte og sportmarketing. Idrætsgrene som fægtning og curling har således yderst begrænsede muligheder sammenlignet med idrætsgrene som f.eks. badminton og håndbold. Ikke desto mindre forekommer det sandsynligt, at forbundene generelt vil kunne øge deres indtjening gennem en mere systematisk og kontinuerlig indsats på området, f.eks. gennem Team Danmarks sportmarketing-afdeling.

Team Danmark vurderer imidlertid, at det vil være meget vanskeligt at skaffe sponsorer til eller sælge rettigheder for en række forbund. Det gælder primært de forbund, der mangler eksponering fra især tv. Team Danmark vurderer derfor, at omkostningerne ved at markedsføre disse forbund vil overstige indtægterne, hvorfor Team Danmark ud fra en lønsomhedsbetragtning hidtil har afstået fra at indgå markedsføringsaftaler med de pågældende forbund.

### 4.3 Muligheden for prioriteringer

Som det fremgår af afsnit 4.1 gennemfører Team Danmark allerede i dag en prioritering i støtten til specialforbundene, hvilket bl.a. kommer til udtryk i en relativ høj grad af koncentration af støttetildelingene på et begrænset antal forbund.

I en vurdering af Team Danmarks prioriteringsmuligheder er der to aspekter, der er væsentlige at inddrage.

For det første er det væsentligt at holde sig for øje, at Team Danmark ifølge loven om eliteidrættens fremme skal støtte eliteidrætten på en social- og samfundsmæssig forsvarlig måde. F.eks. må udviklingen af eliteidrætten ikke ske ved en øjeblikkelig satsning på resultater på bekostning af udøvernes uddannelses- og helbredssituation. Team Danmark har derfor en lovfæstet forpligtelse til at afbalancere sin ressourceanvendelse under hensyntagen til disse overordnede målsætninger. Det indebærer, at institutionen, uanset dens aktuelle indtægtsgrundlag, må foretage de nødvendige prioriteringer for at imødekomme både dens idrætslige og sociale- og samfundsmæssige forpligtelser. I tilfælde af knappe ressourcer må Team Danmark gennemføre de nødvendige prioriteringer med henblik på at sikre den rette balance i ressourceanvendelsen. I så fald vil øgede prioriteringer mellem forbund og udøvere kunne blive aktualiseret.

I forlængelse heraf er det for det andet væsentligt at tage stilling til, om man fra offentlig side har nogen forpligtelse til at støtte alle idrætsgrene eller om man kun skal støtte idrætsgrene, som man ud fra forskellige kriterier mener, er særligt relevante i dansk sammenhæng, f.eks. fordi de har en høj grad af folkelig interesse, eller fordi de repræsenterer en særlig tradition i dansk idræt.

Team Danmark udspringer af det armlængde-princip, som er udbredt indenfor Kulturministeriets område. Det indebærer, at konkrete beslutninger om støttetildeling til idrætten ikke foretages i ministeriet, men er uddelegeret til Team Danmarks bestyrelse. Det er således bestyrelsen for Team Danmark, der har ansvaret for og kompetencen til at foretage eventuelle prioriteringer. Eliteidrætsloven giver ikke Team Danmark noget klart grundlag for sådanne prioriteringer. Selv om loven ikke udelukker prioriteringer, så opstiller den heller ingen overordnede kriterier ud fra hvilke, sådanne prioriteringer i givet fald skal finde sted.

Team Danmark står derfor relativt frit i forhold til at gennemføre prioriteringer, men institutionens politiske mandat til f.eks. ikke at støtte idrætsgrene med manglende internationale resultater, synes dermed også at være svagt. Det er derfor vores vurdering, at der er brug for en politisk udmelding i forhold til prioriteringsspørgsmålet. Herefter er det Team Danmarks bestyrelses opgave at opstille de konkrete støttekriterier.

Det er endvidere vores vurdering, at prioriteringsspørgsmålet hensigtsmæssigt kan opdeles i to problemstillinger. Vi finder på den ene side, at eliteidrætsloven forpligter Team Danmark til at støtte den internationale elite. På den anden side finder vi, at Team Danmark inden for lovens rammer frit kan prioritere i støtten til idrætsudøvere uden for den internationale elite.

I forhold til prioriteringsspørgsmålet kan Team Danmark bl.a. overveje:

Alene at prioritere de idrætsgrene, der har en særlig publikumsmæssig attraktion.

Alene at prioritere de idrætsgrene, hvor Danmark i særlig grad har dokumenteret international styrke eller har potentialet til at gøre sig gældende i den internationale elite.

At skærpe kravene til de aktives resultater i form af opnåede medaljer og kvalifikationer til internationale konkurrencer/mester-skaber.

At skærpe kravene til forbundenes medfinansiering, langsigtede planlægning og generelle professionalisme i eliteidrætsarbejdet.

At støtte de idrætsgrene, hvor man fra dansk side vil kunne opnå flest medaljer med de laveste investeringer.

Spørgsmålet om støttemæssige prioriteringer var et emne, som indgik i en række af interviewene med forbundsledere, trænere og udøvere. Det har imidlertid været tale om kontroversiel problemstilling, som en række interviewpersoner helst undlod at udtale sig om. Det er tydeligt, at de, der forventede at blive vindere som følge af ændrede prioriteringer, så mere positivt på emnet end de, der forventede at blive tabere. Men generelt synes de foretagne interview ikke at have leveret et væsentligt bidrag til belysning af emnet.

## **5. Team Danmarks påvirkning af specialforbundenes eliteidrætsarbejde**

Dette afsnit omhandler Team Danmarks påvirkning af specialforbundenes eliteidrætsarbejde. Det centrale spørgsmål, der skal belyses, er, i hvilken grad Team Danmark har bidraget til en ressourcemæssig, organisatorisk og ledelsesmæssig effektivisering af specialforbundenes eliteidrætsarbejde. I det følgende vil der først blive fokuseret på den ressourcemæssige påvirkning af specialforbundene. Derefter vil der blive set på den organisatoriske og ledelsesmæssige påvirkning af specialforbundene. Kapitlet bygger på de interview med Team Danmark, specialforbund, trænere og udøvere, som er gennemført i forbindelse med de 10 casestudier.

### **5.1 Ressourcemæssig påvirkning af specialforbundene**

I overensstemmelse med anbefalingerne i 1983-betænkningen om eliteidrætten i Danmark var et af målene for Team Danmark at udbygge en landsdækkende centerstruktur, som skulle tilbyde udøverne optimale træningsbetingelser i form af idrætsfaciliteter, servicefunktioner samt mulighed for træning sammen med andre eliteidrætsudøvere.

Realiseringen af den landsdækkende centerstruktur og den direkte støtte til specialforbundenes centeraktiviteter har bidraget til en markant forbedring af rammerne for forbundenes eliteidrætsarbejde, ligesom forbundene gennem den direkte støtte til centeraktiviteter i væsentlig grad har fået forøget deres ressourcer til eliteidrætsformål.

Både forbund, eliteidrætsudøvere og trænere vurderer Team Danmarks indsats i forhold til opbygningen af en samlet eliteidrætsstruktur som positiv. Flertallet af interviewpersoner betegner endvidere de idrætslige betingelser i form af støttestruktur samt træningsfaciliteter som tilfredsstillende og på højde med de tilsvarende betingelser i relevante konkurrentlande.

Det var den generelle vurdering, at centerstrukturen har medført en rationel udnyttelse af idrætsfaciliteter og anlæg, ligesom den har bidraget med positive synergieffekter på tværs af idrætsgrenene. Det er derfor den generelle vurdering, at der med opbygningen af den danske model er



sikret en mere effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer til eliteidrætten end tidligere.

Forbundene vurderer imidlertid ikke, at Team Danmarks indsats har resulteret i besparelser i deres eliteidrætsarbejde. Tværtimod har samspillet med Team Danmark bevirket, at forbundene for at honorere Team Danmarks krav har måttet afse øgede ressourcer til eliteidrætsarbejdet. Der er således tale om en øget men samtidig mere effektiv ressourceanvendelse.

## **5.2 Organisatorisk og ledelsesmæssig påvirkning af specialforbundene**

I det følgende kommer først et afsnit om den organisatoriske og ledelsesmæssige situation i forbundene på tidspunktet for Team Danmarks etablering. Dernæst vurderes forbundenes nuværende situation, og endelig vurderes de fremtidige udfordringer for specialforbundene på det organisatoriske og ledelsesmæssige plan.

### **5.2.1 UDGANGSPUNKTET**

Realiseringen af den centraliserede centerstruktur indebærer, at omdrejningspunktet for eliteidrætsarbejdet i Danmark gradvist skiftede fra foreningerne til specialforbundene og Team Danmark-centrene. I denne proces gjorde Team Danmark specialforbundene til det implementerende led i eliteidrætsarbejdet, mens Team Danmark varetog den overordnede koordinerende funktion. Det er således specialforbundene, som er Team Danmarks centrale samarbejdspartnere i den organisatoriske struktur, som blev opbygget.

Selvom implementeringen af den mere centraliserede struktur var omgærdet af en række interessemodsætninger, var den drevet frem af den kendsgerning, at Team Danmark med tilbuddet til specialforbundene om etablering af centre og støtte til træning og instruktion kunne tilbyde forbund og klubber idrætsfaciliteter, som de ikke var i stand til selv at tilvejebringe, og som det derfor ville være meget vanskeligt at sige nej til.

Placeringen af specialforbundene som det centrale led i udviklingen af elitearbejdet rummede ifølge interviewene det problem, at mange specialforbund ikke var forberedt på at varetage den rolle, som deres centrale placering i modellen forudsatte. På baggrund af de gennemførte interview kan situationen i de enkelte specialforbund - trods forskelle mellem forbundene - generelt karakteriseres ved følgende:

At flertallet af forbundene var ledet af frivillige, ulønnede ledere, som ofte manglede tid og forudsætninger for at gå i spidsen for et langsigtet eliteidrætsarbejde.

At mange forbund var præget af interne magtkampe, hvilket medførte hyppige lederskift og dermed brud på kontinuiteten i elitearbejdet. En af de klassiske magtkampe var diskussioner om prioriteringerne mellem breddearbejde og elitearbejde.

At flere forbunds organisationsstrukturer og uklare kompetencefordelinger bidrog til at svække forbundenes beslutningsdygtighed og handlekraft i forhold til elitearbejdet.

Disse forhold stod i modsætning til de krav om planlægning, målrettethed og kontinuitet, som eliteidrætten fordrer på ledelsessiden, hvis der skal opnås stabile resultater. Derfor var der blandt interviewpersonerne bred enighed om, at organisatorisk og ledelsesmæssig udvikling af specialforbundene var af central betydning for modellens succes.

### 5.2.2 PROFESSIONALISERING AF SPECIALFORBUNDENE

Udgangspunktet for Team Danmarks samarbejde med specialforbundene var bl.a. tilbud om støtte til etablering af centerfaciliteter, tilskud til centeraktiviteter og ansættelse af landstrænere.

Støtten til specialforbundene har haft en projektorienteret karakter, dvs. den er blevet tildelt som øremærkede tilskud til specificerede aktiviteter. Det har samtidig været en forudsætning for at få tilskud, at forbundene formulerede langsigtede strategier og resultatmål for elitearbejdet, og at de ansøgte aktiviteter indgik som et led i disse strategier. Hvis aktiviteterne ikke blev afholdt, har Team Danmark krævet støttetildelingene tilbagebetalt.

Hermed har Team Danmark brugt støttetildelingene som et middel til at målrette forbundenes eliteaktiviteter. Undersøgelsen viser, at der blandt udøvere, trænere og forbundsledere er relativ stor forståelse for nødvendigheden af, at Team Danmark gennem en kombination af håndfaste betingelser og kvalificeret vejledning har krævet, at forbundene formulerer målsætninger og strategier for elitearbejdet som forudsætning for støtte, ligesom et potentielt tilbagebetalingskrav har medvirket til at fastholde de én gang formulerede mål, strategier og aktiviteter.

Team Danmarks konsulenter har imidlertid samtidig understøttet forbundene i at formulere mål og strategier gennem kontinuerlig rådgivning og bistand. Samtlige forbundsledere, trænere og eliteansvarlige lægger vægt på, at der er et tæt formelt og uformelt samarbejde med Team Danmark, bl.a. gennem de projektgrupper, som med deltagelse af Team Danmark og forbundenes eliteansvarlige, varetager den konkrete planlægning af elitearbejdet. De fremhæver endvidere, at Team Danmarks konsulenter er kompetente samarbejdspartnere, som har bidraget til at hæve niveauet for forbundenes elitearbejde.

Hovedeffekterne af samarbejdet med Team Danmark kan på baggrund af de gennemførte interview sammenfattes således:

Samarbejdet har betydet, at der i alle caseforbund er blevet ansat landstrænere, som varetager elite- og landsholdsaktiviteter på centrene.

Kravene fra Team Danmark har medført, at forbundenes elitearbejde i stigende grad sker i overensstemmelse med langsigtede mål og strategier.

Team Danmark har understøttet kompetenceafgrænsninger, som indebærer, at de, der arbejder med eliteidrætsarbejdet, har fået nogle nærmere specificerede rammer, inden for hvilke de har en høj grad af beslutningsfrihed.

På den baggrund er det vores vurdering, at Team Danmark organisatorisk og ledelsesmæssigt har bidraget til at styrke specialforbundenes eliteidrætsarbejde.

### 5.2.3 SPECIALFORBUNDENE I DAG

I en vurdering af den organisatoriske og ledelsesmæssige situation i dag i specialforbundene skal det indledningsvist nævnes, at DBU sammenlignet med de øvrige specialforbund efter vores vurdering står i en ganske særlig situation med en solid økonomi og en stab af fuldtidsansatte medarbejdere, som sikrer forbundet en høj grad af organisatorisk og ledelsesmæssig kapacitet med henblik på at fremme elitearbejdet. Den følgende beskrivelse vil derfor ske med udgangspunkt i de øvrige 9 forbund.

Selvom der generelt er sket en positiv udvikling af specialforbundenes elitearbejde fremhæver særligt trænere og udøvere (men ofte også forbundsledere), at der er lang vej igen, førend de ledelsesmæssige problemer er overvundet.

På baggrund af de gennemførte interview synes billedet at være, at forbundenes medlemsmæssige og økonomiske situation er meget forskellig. De mindre forbund kæmper ofte med ringe økonomi, og deres eneste økonomiske grundlag er stort set tilskuddene fra DIF og Team Danmark. Deres muligheder for ledelsesmæssige effektiviseringer gennem ansættelse af fast personale vil derfor kræve langt mere vanskelige prioriteringer end for de mere velstillede forbund.

Et andet problem, som ofte fremhæves af trænere og eliteledere er, at elitearbejdet i flere forbund stadig vanskeliggøres på grund af uklare kompetenceafgrænsninger, f.eks. mellem forbundenes valgte og politiske ledelse og mellem trænere, eliteansvarlige m.v. Sådanne uklare kompetencedelinger, f.eks. med hensyn til retten til at foretage udtagelser til internationale stævner og i forhold til dispositionsretten over budgettet for eliteidræt, er ofte en kilde til ledelsesmæssige konflikter og ineffektivitet.

Konflikter, bl.a. som følge af kompetenceproblemer, har i mange forbund medført hyppige ledelsesmæssige udskiftninger. Sådanne udskiftninger modvirker kontinuiteten i elitearbejdet og skader kompetence- og erfaringsopbygningen i forbundene. Hermed går væsentlige erfaringer og viden ofte tabt med det resultat, at forbundene ofte sættes tilbage i elitearbejdet.

Endelig fremføres der særligt fra eliteidrætsudøverne kritik af specialforbundene for manglende administrativ gennemsigtighed og manglende dialog med udøverne om forbundenes mål, strategier og midler på eliteområdet. For udøvere, der bruger store dele af deres ungdomsliv på idræt, er der et naturligt krav om indflydelse og dialog om forbundenes elitepolitik, herunder valg af landstrænere. Her møder udøverne i følge egne udsagn ofte manglende forståelse og til tider direkte modvilje fra forbundsledelserne. Det er bl.a. sådanne forhold, som i følge flere eliteidrætsudøvere er baggrunden for etableringen af eliteidrætsudøverforeninger. En anden årsag til etableringen af disse er, at der med kommercialiseringen af en række idrætsgrene ofte opstår divergerende interesser mellem eliteidrætsudøvere og specialforbund f.eks. om spillerløbninger og udøvernes andel af sponsorpenge.

Selvom der i de senere år er sket en udvikling af specialforbundenes evne til at håndtere eliteidrætsarbejdet, synes der på baggrund af beskrivelsen af den nuværende situation stadig at være en række organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer i de kommende år.

### **5.3 Muligheder for effektiviseringer**

Med udgangspunkt i ovenstående er det vores vurdering, at specialforbundene i de kommende år står over for følgende væsentlige udfordringer:

At sikre en klar rollefordeling mellem forbundenes bestyrelser og forbundenes daglige ledelser i almindelighed og inden for elitearbejdet i særdeleshed. Dette indebærer generelle kompetenceafklaringer mellem valgte og administrative ledelser samt mellem ledelserne generelt og de eliteansvarlige ledere og trænere.

I forlængelse af dette skal der udvikles organisatoriske rammer, som kan sikre trænere og eliteledere en høj grad af handlefrihed i forhold til at planlægge og udvikle eliteidrætsarbejdet i overensstemmelse med deres faglige ekspertise.

De eliteansvarlige må så med mellemrum på demokratisk vis holdes ansvarlige for deres arbejde.

At understøtte uddannelsesmæssige tiltag for eliteledere, med henblik på at fremme forbundenes organisatoriske og ledelsesmæssige kompetenceopbygning på eliteidrætsområdet.

At skabe større gennemsigtighed og åbenhed i beslutningsprocesserne omkring elitearbejdet, og sikre at udøverne høres og inddrages i formuleringen og fastsættelsen af de idrætslige mål og midler. I den sammenhæng kunne Team Danmark i dialog med specialforbundene etablere normer for forbundenes relationer til eliteudøvere.

## **6. Team Danmarks uddannelsesmæssige, arbejdsmarkedsmæssige og sociale støtteforanstaltninger**

Team Danmark skal ifølge lov om eliteidrættens fremme skabe grundlag for eliteidrætsresultater på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde. Det skal bl.a. ske ved at etablere uddannelsesmæssige, arbejdsmarkedsmæssige og sociale støtteforanstaltninger for eliteidrætsudøvere og herunder yde fornøden konsulentbistand til disse.

Af den daværende kulturministers svar på spørgsmål fra Folketinget fremgår det, at idrætsudøvere ikke må risikere at blive sociale tabere på grund af deres idrætskarriere. Idrætsudøvere skal således sikres rimelige levevilkår efter endt karriere, ligesom udviklingen af eliteidrætten ikke må ske ved en øjeblikkelig satsning på resultater på bekostning af udøvernes uddannelses- og helbredssituation.

Idrætsudøvernes sociale situation og Team Danmarks påvirkning af denne var blandt de centrale temaer i fokusgruppemøderne med eliteidrætsudøvere og landstrænere. Temaet indgik endvidere i interviewene med Team Danmark og specialforbundene. I det følgende redegøres der først for Team Danmarks indsats på de pågældende områder. Dernæst tegnes et billede af eliteidrætsudøvernes sociale situation, og endelig følger en række områder, hvor der generelt ønskes en styrket indsats fra Team Danmark.

### **6.1 Team Danmarks indsats**

Eliteidrætsudøvernes sociale situation er bl.a. bestemt af følgende forhold:

De overordnede lovgivningsmæssige rammer

Kollektive aftaler med offentlige myndigheder, institutioner m.v.

Individuelle aftaler f.eks. med private virksomheder om sponsering, ansættelsesforhold m.v.

Deres individuelle baggrund.

Inden for de overordnede lovgivningsmæssige rammer er Team Danmarks indsats rettet mod to niveauer:

På det ene niveau samarbejder Team Danmark med en række offentlige myndigheder, uddannelsesinstitutioner m.v. med henblik på at etablere tilpassede og fleksible ordninger for eliteidrætsudøvere. Det indebærer kontakter til statslige myndigheder, amter, kommuner, private virksomheder m.v. I den sammenhæng har Team Danmark f.eks. samarbejdet med Amtsrådsforeningen om etableringen af 4-årige idrætsgymnasier og med Undervisningsministeriet om ordningen med forlænget SU til eliteidrætsudøvere.

På det andet niveau yder Team Danmark individuel støtte til eliteidrætsudøvere gennem en bred vifte af tiltag, som har karakter af frivillige servicetilbud kombineret med egentlige krav til idrætsudøverne. Følgende indsatsområder synes i særlig grad væsentlige at fremhæve:

Hvis unge mellem 16 og 20 år skal have Team Danmark-støtte, skal de gennemføre en ungdomsuddannelse, f.eks. gymnasium, HF eller en erhvervsfaglig uddannelse. Der gives ingen støtte til unge, som forlader folkeskolen uden at påbegynde en ungdomsuddannelse.

For at blive medlem af Team Danmarks ca. 2.500 personers bruttogruppe og dermed få ret til at træne på et af de i alt 114 elite- og træningscentre, skal forbundene indsende 3-årige uddannelsesplaner for udøverne. Manglende eller mangelfuld udfyldelse af planen kan i sidste ende medføre udelukkelse fra Team Danmark-støttede landsholdsaktiviteter.

Team Danmark lægger vægt på at undgå, at eliteidrætsudøverne fravælger arbejde og uddannelse til fordel for en idrætskarriere finansieret gennem dagpenge eller arbejdsløshedsunderstøttelse. Det vil dog kunne accepteres, hvis en idrætsudøver for en periode fravælger job eller uddannelse for fuldt ud at satse på idrætskarrieren, såfremt idrætsudøveren kan tilvejebringe et fornødent, økonomisk grundlag, f.eks. gennem sponsorstøtte og/eller en professionel kontrakt.

På elite- og træningscentrene tilbydes udover den idrætsmedicinske service m.v. også vejledning om uddannelsesmæssige, beskæftigelsesmæssige og sociale forhold. Det er Team Danmarks målsætning, at alle eliteidrætsudøvere skal have et vist antal timers obligatorisk vejledning. Vejledningen vil ofte have karakter af en opfølgning på de skriftlige erhvervs- og uddannelsesplaner, som idrætsudøverne indsender.

De ca. 350 eliteidrætsudøvere, der er indplaceret på Team Danmarks kandidatliste, har endvidere adgang til personlig økonomisk støtte fra Team Danmark. Der ydes normalt et basistilskud på 12.000 kr. samt omkostningsafhængige tilskud til bl.a. træningslejre, transport, konkurrencedeltagelse, idrætsmateriel, lønkomensation m.v.

Blandt både forbund og aktive roses Team Danmarks vedholdende fokus på uddannelse. Flere idrætsledere og aktive tilkendegiver dog, at denne vejledning ofte er overfladisk og usystematisk. Hertil kommer, at det af interviewene med eliteidrætsudøverne fremgår, at ikke alle specialforbund prioriterer uddannelsesplanlægning lige højt. Flere idrætsudøvere kunne således berette om, at udfyldelsen af uddannelsesplaner ofte sker på en meget lemfældig måde og reelt ofte ikke tages alvorligt af eliteledere og trænere. I den sammenhæng var det slående, at flere eliteidrætsudøvere ikke vidste, om der var indsendt en uddannelsesplan for dem.

Disse udsagn peger efter vores opfattelse i retning af, at der er brug for en generel kvalitativ styrkelse af den studie- og erhvervmæssige rådgivningsindsats. Samtidig er det vigtigt, at ikke blot Team Danmark, men også specialforbundene erkender et ansvar, og aktivt understøtter indsatsen herunder Team Danmarks initiativer.

## **6.2 Eliteidrætsudøvernes vilkår**

En undersøgelse fra 1995 foretaget af Peter Johannes Hansen fra Center for Idrætsforskning[1] belyser de indplacerede eliteidrætsudøveres idrætslige og sociale vilkår.

Rapporten konkluderer bl.a., at eliteidrætsudøverne både jdrætsligt, økonomisk og uddannelsesmæssigt har gode forhold.

Selvom flertallet af udøverne har gode økonomiske forhold viser rapporten dog, at en mindre gruppe af udøvere skiller sig ud ved ofte at have vanskeligt ved at betale faste udgifter, ved at mangle penge til idrætsmateriel, og ved at føle sig ringere økonomisk stillet end deres venner. Denne gruppe af "fattige udøvere" ønsker i særlig grad øgede tilskud til faste udgifter, såsom husleje og børnepasning.

Med hensyn til uddannelse dokumenterer rapporten, at 90% af udøverne har eller er i gang med en uddannelse, og det forudses, at de kommende års elite vil blive endnu bedre uddannet. Der er således ca. 10% af eliteidrætsudøverne, som hverken har en uddannelse eller er i gang med en uddannelse. Det svarer til niveauet for 1983, jf. 1983-betænkningen om eliteidrætten i Danmark.

Selvom eliteidrætsudøverne generelt har gode forhold sætter Peter Johannes Hansens rapport og denne undersøgelse følger tendenser i centrum:

Stigningen i den internationale konkurrence betyder, at den daglige træningsmængde til stadighed skal øges, hvis man vil være med på topplan. Således konkluderes det i rapporten, at omfanget af træning i konkurrencesæsonen er steget fra gennemsnitligt godt 3 timer pr. dag til gennemsnitligt godt 4 timer pr. dag. Alligevel angiver 40% af de deltidsansatte og 70% af de fuldtidsansatte, at deres udenlandske konkurrenter nok træner mere end dem selv.

Internationaliseringen af eliteidrætten medfører, at der afholdes stadig flere konkurrencer i stadig flere lande. Det indebærer, at eliteidrætsudøverne må opholde sig stadig flere dage om året i udlandet, ligesom konkurrencesæsonen gradvist udstrækkes til at omfatte en større og større del af året.

Disse udviklingstendenser betyder, at det bliver sværere for idrætsudøverne at få dagligdagen til at hænge sammen. Hvis træningen skal passes, er det således vanskeligt at passe arbejde og uddannelse eller at få den nødvendige tid til restitution. Derfor er der ifølge udsagnene fra eliteidrætsudøverne et stigende pres for at afbryde jobkarrieren eller uddannelsen for helt at hellige sig eliteidrætten eller for at lade sig beskæftige i perspektivløse og midlertidige småjobs, som hverken giver kompetencer eller en tilknytning til arbejdsmarkedet, der rækker ud over idrætskarrieren.

Interviewene viste imidlertid, at det er væsentligt at sondre mellem den sociale situation for de indplacerede eliteidrætsudøvere og de udøvere, som tilhører subeliten, og derfor ikke har kvalificeret sig til Team Danmark-støtte. De indplacerede har opnået et idrætsligt niveau, hvor de kan få Team Danmark støtte, og hvor deres muligheder for at få individuelle sponsorer samt professionelle kontrakter er favorable. Der er således tale om en relativt privilegeret gruppe sammenlignet med subeliten.

Medtages subeliten er det sandsynligt, at billedet af idrætsudøvernes sociale situation ville være mindre positiv, end det fremgår af Peter Johannes Hansens rapport

Der er stor forskel i de enkelte eliteidrætsudøvers økonomiske forhold, afhængig af hvilken idrætsgren de dyrker. I idrætsgrene som boksning, roning, curling og fægtning er der ingen pengepræmier, ligesom muligheden for sponsorstøtte er begrænset. Inden for fodbold, håndbold, tennis og badminton er der derimod betydeligt bedre muligheder for pengepræmier og sponsorstøtte. Der er i høj grad tale om en medieskabt ulighed, som medfører koncentration af pengepræmier og sponsorstøtte i udvalgte idrætsgrene.

Trods eliteidrætsudøvernes forskellige sociale og økonomiske situation var der bred enighed om, at den individuelle basisydelse på 12.000 kr. årligt er for lav. Der er et udbredt ønske om øgede basistilskud til den enkelte udøver, og om at antallet af udøvere på kandidatlisten udvides til også at omfatte dele af subeliten.

### **6.3 Behovet for en fremtidig indsats**

På baggrund af de foretagne interview med eliteidrætsudøvere, trænere og forbundsledere, er det vores opfattelse, at der er behov for, at Team Danmark i de kommende år i kraftigt omfang opprioriterer den erhvervs- og uddannelsesmæssige indsats, hvis institutionen skal leve op til de lovmæssige forpligtelser. I den sammenhæng skønner vi, at der er brug for at øge udgifterne til erhvervs- og uddannelsesmæssige støtteforanstaltninger fra de nuværende knap 1 mio. kr. til ca. 5 mio. kr., hvilket vil svare til ca. 5% af institutionens årlige udgifter. Konkret synes der at være behov for initiativer på følgende områder:

I forhold til arbejde og uddannelse er der generelt brug for en øget indsats for at få etableret uddannelses- og beskæftigelsestilbud, som gør det muligt at kombinere eliteidræt med en ordinær tilknytning til arbejdsmarkedet eller uddannelsessystemet. I den sammenhæng er der brug for en kvalitativt styrket rådgivningsindsats fra Team Danmark med henblik på at oplyse idrætsudøverne om de muligheder, der eksisterer i dag, f.eks. de muligheder der ligger i de fri ungdomsuddannelser.

Der er endvidere brug for initiativer med henblik på at udvikle brugbare koncepter for, hvordan virksomheder kan etablere fleksible beskæftigelsestilbud. Dette for at skabe jobs med et fremadrettet potentiale for eliteidrætsudøvere, der kan sikre udøverne en erhvervmæssig kompetenceopbygning, og som senere kan lette overgangen fra aktiv eliteidrætskarriere til en almindelig beskæftigelse efter idrætskarrierens afslutning.

I den sammenhæng kunne der etableres et samarbejde mellem offentlige institutioner, private virksomheder og Team Danmark om at udvikle og afprøve sådanne koncepter og tilvejebringe sådanne fleksible arbejdspladser for eliteidrætsudøvere.

Endelig er der brug for øget individuel støtte til idrætsudøverne i forhold til at løse konkrete erhvervs- og uddannelsesmæssige problemer, f.eks. bistand i forhold til at opnå fleksible aftaler med arbejdsgivere samt støtteforanstaltninger til studerende i form af lektiehjælp m.v. Der er samtidig brug for styrket oplysning til udøverne om, hvilke støttemuligheder Team Danmark tilbyder.

En af vanskelighederne i forbindelse med at forbedre de overordnede erhvervs- og uddannelsesmæssige rammer for eliteidrætsudøverne er, at det forudsætter et samarbejde mellem en bred gruppe af aktører, herunder Kulturministeriet, Arbejdsministeriet, Undervisningsministeriet samt amter, kommuner og private virksomheder. Forudsætningen for at forbedre de erhvervs- og uddannelsesmæssige rammebetingelser er derfor, at alle de involverede aktører erkender deres ansvar og spiller aktivt med i processen.

## **7. Team Danmarks fremtidige finansieringsbehov**

Det overordnede formål med undersøgelsen er at udarbejde et beslutningsgrundlag for en fastsættelse af det fremtidige finansieringsbehov for Team Danmark.

I den sammenhæng skal det understreges, at eliteidrættens finansieringsbehov til stadighed stiger.

Eliteidrætten er således fanget i en udgiftsspiral med 3 grundlæggende elementer. For det første synes der i sporten at være en indbygget tendens til øget konkurrence og forbedrede præstationer. Det indebærer udviklingen af stadigt mere avanceret og dermed dyrere udstyr samt et udgiftspres til træning og konkurrencedeltagelse.

For det andet kan det iagttages, at når et forbund opnår international succes, enten i form af kvalifikation til mesterskaber og/eller ved opnåelse af medaljer, opstår der et udgiftspres for at fastholde og udvikle talentmassen yderligere. Et tilsvarende udgiftspres opstår for det tredje ofte i forbund med mindre international succes, idet der ønskes en øget satsning for at skabe en fremtidig elite.

Hvis finansieringskravet til stadighed stiger, er der følgelig ingen objektiv målestok for eliteidrættens finansieringsbehov. I stedet må de offentlige ressourcetildelinger til eliteidrætten tage udgangspunkt i de eliteidrætspolitiske værdier, målsætninger og ambitioner i dansk eliteidrætspolitik.

I en diskussion af Team Danmarks finansieringsbehov er det væsentligt at understrege, at institutionen har en lovmæssig forpligtelse til at støtte eliteidrætten på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde, og at den derfor, uanset sit aktuelle indtægtsgrundlag, er forpligtet til at afbalancere sin ressourceanvendelse under hensyntagen til disse målsætninger.

Det er vores vurdering, at det er muligt at tilpasse Team Danmarks aktivitetsniveau til de til enhver tid til rådighed stående ressourcer. Det skal dog understreges, at udviklingen af en international elite er en langsigtet proces, som kræver langsigtet planlægning, målrettethed, stabilitet og kontinuitet. Meget varierende årlige støttetildelinger vil derfor kunne virke ødelæggende for eliteidrætten med faldende effektivitet til følge. Når det er sagt, må det dog stadig understreges, at det er et politisk valg om ressourcetildelingerne til eliteidrætten skal opretholdes på det nuværende niveau, eller om de skal øges. I det følgende vil vi opridsse vores vurdering af de mulige konsekvenser af disse valg.

### **7.1 Konsekvenser af uændrede ressourcetildelinger**

Ved uændrede ressourcetildelinger er det vores vurdering at det på mellemlangt sigt vil være vanskeligt at opretholde det niveau, som dansk eliteidræt har opnået gennem de seneste 10 år. Det vil derfor blive vanskeligere for danske eliteidrætsudøvere at klare sig i den stigende internationale konkurrence. En sådan udvikling vil formodentlig aktualisere diskussionen om en stærkere prioritering i støtten til eliteidrætsudøvere og forbund.

Spørgsmålet om prioriteringer vil endvidere blive bragt i front som følge af de i kapitel 6 nævnte udviklingstendenser i retning af øget træningsmængde, videnskabeliggørelse af eliteidrætsudøvelsen, udbredelse af konkurrencesæsonen, internationalisering, øget rejseaktivitet m.v. Disse udviklingstendenser gør det i stigende grad til et fuldtidsjob at være eliteidrætsudøver. Derfor er det stadigt vanskeligere for eliteidrætsudøverne at kombinere eliteidrætten med en ordinær uddannelse eller tilknytning til arbejdsmarkedet.

Der vil derfor melde sig et krav om, at der fremover:

enten ved et uændret ressourceniveau sker en langt stærkere prioritering af støtten for at leve op til de sociale og uddannelsesmæssige forpligtelser,



eller at der ved tilførsel af øgede ressourcer sker en opprioritering af en række aktiviteter, blandt andet uddannelsesmæssige og sociale aktiviteter.

Ved uændrede ressourcefordelinger ser vi følgende prioriteringsmuligheder, som ikke nødvendigvis er i modstrid med hinanden, og som kan anvendes med forskellig intensitet:

Team Danmark kan alene prioritere de idrætsgrene, hvor Danmark i særlig grad og over en længere periode har dokumenteret international styrke, eller har potentiale til at gøre sig gældende i den internationale elite (defineret ved en målsætning om at være blandt den bedste tredjedel ved OL, VM og EM). Al støtte til en national elite, der ikke har internationalt niveau, vil i så fald falde bort, hvilket efter vores skøn indebærer besparelser på 15-20 mio. kr. (1996 niveau).

Team Danmark kan alene prioritere de idrætsgrene, som har bred folkelig basis og attraktionsværdi, dvs. typisk idrætsgrene med mange udøvere. Hvis støtten således alene gives til forbund med mindst 20.000 medlemmer (i alt 18 ud af 58 forbund), vil der i den forbundsrettede støtte kunne spares ca. 27 mio. kr. (1996-niveau).

Team Danmark kan skærpe de kortsigtede krav til de aktives resultater i form af opnåede medaljer og kvalifikationer til internationale konkurrencer/mesterskaber og dermed i højere grad end i dag fratage støtten til de forbund, der ikke eller i mindre målestok skaber resultater.

Team Danmark kan skærpe kravene til forbundenes medfinansiering, langsigtede planlægning og generelle professionalisme i eliteidrætsarbejdet.

Team Danmark kan alene støtte de idrætsgrene, hvor man fra dansk side vil kunne opnå flest medaljer med de laveste investeringer.

For de sidste tre prioriteringskriterier er det ikke umiddelbart muligt at beregne besparelspotentialet.

## **7.2 Muligheder ved øgede ressourcefordelinger**

Hvis der alternativt stilles flere ressourcer til rådighed, vil det være muligt over en bred front at videreføre den satsning indenfor eliteidrættens, som er blevet udført i de seneste 10 år og samtidig styrke Team Danmarks erhvervs- og uddannelsesmæssige støtteforanstaltninger.

Hvor meget støtten i givet fald skal øges afhænger af en konkret politisk vurdering. Der kan f.eks.

gives øget individuel støtte til de aktive dels på kandidatliste og eliteliste, dels til de eliteidrætsudøvere, der står lige for at blive optaget på kandidatlisten. Hvis den individuelle støtte øges til 30.000 kr. årligt, og målgruppen for den individuelle støtte udvides til det dobbelte (fra ca. 300 til ca. 600 udøvere) øges nettoudgiften for Team Danmark med ca. 14-15 mio. kr. årligt.

satses på at fremme uddannelsesindsatsen over for de ca. 2.500 eliteidrætsudøvere, der indgår i bruttogrupperne, gennem flere ressourcer til vejledning og rådgivning, gennem øget støtte til lektiehjælp, enetimer osv, og endelig gennem forsøg med, omstilling og udvikling i undervisningssektoren. En sådan øget uddannelsesindsats skønnes at ville koste ca. 5 mio. kr. ekstra årligt.

sattes på langsigtede programmer for talentudvikling blandt de 15-18 årige, f.eks. gennem ansættelse af ungdomstrænere og øget støtte til deltagelse i internationale konkurrencer, nationale træningsamlinger m.m.

En realisering af positive effekter af øgede ressourcetildelinger til eliteidrætten fordrer imidlertid, at de strukturer for elitearbejde, der udgør den danske model, er velfungerende. Det er vores vurdering, at eventuelt øgede ressourcetildelinger i givet fald også i fremtiden må følges op af målrettet støtte til specialforbundene med henblik på at understøtte dem i en ledelsesmæssig, organisatorisk og strategisk udvikling på eliteidrætsområdet.

### **7.3 Behovet for en fornyet eliteidrætspolitisk debat**

De ændrede vilkår for eliteidrætsudøvere med det dertil hørende øgede ressourcebehov understreger behovet for en overordnet eliteidrætspolitisk debat.

Væsentlige temaer i en sådan debat er:

1. Skal det offentlige primært støtte de eliteidrætsudøvere, som kun har ringe mulighed for at opnå indtægter gennem deres idræt og samtidig begrænse støtten til de udøvere, som opnår store indtægter gennem deres idræt?
2. Har det offentlige en forpligtelse til at støtte alle idrætsgrene uanset den folkelige interesse for idrætsgrenen?
3. Har det offentlige en forpligtelse til at øge den individuelle støtte til eliteidrætsudøverne i takt med at det i stigende grad bliver et fuldtidsjob at være eliteidrætsudøver?
4. Skal alle eliteidrætsudøvere på internationalt eliteniveau fortsat have støtte, uanset hvilken idræt de dyrker?
5. Skal det offentlige støtte specialforbund, som har meget store egenindtægter eller hovedsagligt støtte forbund med begrænsede egenindtægter?

De øgede kommercielle interesser og øgede økonomiske midler i de dele af eliteidrætten, der har mediemæssig, skærper behovet for en sådan debat, idet de idrætslige og sociale vilkår for den enkelte eliteidrætsudøver i stadig højere grad bestemmes af markedskræfterne, dvs. af hvorvidt den pågældende idrætsudøver har talent inden for en idrætsgren, der har mediernes og dermed sponsorenes bevågenhed. Vi finder, at en sådan tilfældighed ikke harmonerer med eliteidrætsloven i følge hvilken Team Danmark skal søge at skabe mere lige vilkår for udøvelse af eliteidræt, uanset de økonomiske vilkår, som markedskræfterne sætter.

På baggrund af behovet for strategisk, organisatorisk og bevidsthedsmæssigt at udvikle platformen for eliteidrætten foreslår vi, at principperne bag idrætsorganisationernes årlige redegørelser om organisationernes aktiviteter inden for breddeidrætsområdet (det såkaldte redegørelsesbeløb) suppleres af en lignende redegørelse fra DIF til kulturministeren om deres aktiviteter på eliteidrætsområdet.

Af temaer, som vil være væsentlige at inddrage i en sådan redegørelse, kan nævnes:

De enkelte specialforbunds årlige ressourceforbrug til eliteidrætten fordelt på hovedaktivitetsområder.

Specialforbundenes sportslige resultater i redegørelsesåret.

Specialforbundenes fremtidige planer på eliteidrætsområdet både strategisk, organisatorisk og ressourcemæssigt.

Status i forhold til eliteidrætsudøvernes sociale og uddannelsesmæssige situation og en redegørelse for initiativer på området.

En løbende årlig evaluering på baggrund af disse temaer vil skabe større indsigt i eliteidrættens vilkår, blandt andet hos politikerne, og skabe et klarere beslutningsgrundlag for, hvorledes de betydelige ressourcer til dansk idræt - både til bredden og til eliten - bliver anvendt og bør anvendes fremover.

#### Bilag - Oversigt over Team Danmarks direkte støtte til DIFs specialforbund 1990-96 (1000 kr.)

Årlig støtte								Støtte 1990- 96
Forbund	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	I alt
Dansk Boldspil Union	3,482	2,986	3,676	4,933	4,784	5,185	4,778	29,809
Dansk Håndbold Forbund	2,234	3,888	3,043	5,037	3,749	4,706	6,502	29,159
Dansk Sejlunion	3,665	2,827	2,228	3,532	3,363	4,000	3,507	23,132
Dansk Badminton Forbund	2,304	2,708	2,714	2,909	3,190	3,614	4,271	21,713
Dansk Forening for Rosport	1,691	1,534	2,309	2,461	2,316	3,861	2,035	16,207
Danmarks Cykle Union	890	2,727	2,572	1,949	617	1,984	2,174	12,923
Dansk Skytte Union	345	2,093	1,551	2,133	1,554	2,046	2,662	12,384
Dansk Svømme og Livrednings Forbund	489	1,815	1,807	1,497	1,796	2,032	2,171	11,607
Dansk Tennis Forbund	1,343	1,597	1,576	1,647	1,414	1,806	1,860	11,243
Dansk Ride Forbund	1,498	1,452	1,962	2,445	1,107	948	1,365	10,775
Dansk Volleyball Forbund	988	845	965	1,484	1,980	1,887	1,834	9,983
Dansk Kano og Kajak Forbund	981	1,487	1,364	1,503	1,463	1,351	1,375	9,524
Danmarks Motor Union	759	1,109	1,089	1,231	1,535	1,663	1,645	9,011
Danmarks Gymnastik Forbund	847	636	1,256	1,222	1,207	1,465	1,392	8,025
Dansk Handicap Idrætsforbund	847	636	1,256	1,222	1,207	1,465	1,392	8,025
Danmarks Basketball Forbund	1,550	1,035	867	1,280	796	1,212	1,133	7,853
Dansk Sportsdanserforbund	991	1,203	1,237	944	1,164	1,087	1,141	7,767
Dansk Bordtennis Union	1,174	1,020	1,030	1,286	1,114	1,080	889	7,593
Dansk Faldskærms Union	631	690	887	991	1,185	1,400	1,375	7,159
Danmarks Ishockey Union	404	952	841	685	1,013	1,200	1,698	6,793
Dansk Atletik Forbund	576	1,101	993	1,154	857	948	1,015	6,644
Dansk Amatør Bokse Union	873	788	918	664	720	875	1,399	6,237
Dansk Golf Union	710	743	984	1,323	985	1,022	393	6,160
Dansk Taekwondo Forbund	541	829	867	965	1,035	1,034	769	6,036
Dansk Orienterings Forbund	529	723	606	1,346	829	1,260	617	5,900

Dansk Skiforbund	567	680	636	874	715	806	1,409	5,6
Dansk Cricket Forbund	405	565	993	950	630	860	1,098	5,5
Dansk Bowling forbund	581	696	638	821	871	819	1,033	5,4
Dansk Automobil Sports Union	575	693	1,193	758	920	643	538	5,3
Den Danske Billard Union	594	656	637	773	714	720	859	4,9
Dansk Vægtløftnings Forbund	477	655	743	736	773	731	502	4,6
Dansk Vandski Forbund	285	447	523	575	727	891	1,077	4,5
Dansk Judo Union	321	442	641	748	730	872	516	4,2
Dansk Squash Forbund	461	403	581	567	573	629	639	3,8
Dansk Fægte Forbund	0	407	558	575	639	549	901	3,6
Dansk Triathlon Forbund	193	185	395	535	454	625	553	2,9
Dansk Bueskytteforbund	703	728	585	157	231	231	139	2,7
Dansk Karate Forbund	230	360	410	367	458	446	451	2,7
Danmarks brydeforbund	684	522	298	416	292	340	132	2,6
Dansk Svæveflyver Union	368	311	324	310	297	363	470	2,4
Trampolin Forbund	259	320	345	309	327	336	433	2,3
Dansk Rugby Union	120	236	266	342	316	376	567	2,2
Dansk Curling Forbund	132	70	165	150	236	515	630	1,8
Dansk Skøjte Union	111	410	216	329	302	284	142	1,7
Danmarks Moderne Femkampforbund	223	271	310	219	218	76	321	1,6
Dansk Baseball Softball Forbund	28	31	199	214	194	458	409	1,5
Dansk Sportsdykker Forbund	111	320	346	402	232	81	22	1,5
Dansk Hockey Union	213	245	290	335	243	166	0	1,4
Dansk Gangforbund	357	209	128	0	94	299	310	1,3
Dansk Drageflyver Union	68	62	66	88	96	107	89	5
Dansk Militært Idrætsforbund	0	0	0	27	182	93	163	4
Dansk Styrkeløft Forbund	0	0	0	10	0	0	250	2
Dansk Kegle-Forbund	32	40	31	0	0	0	0	1
<b>I alt</b>	<b>38,440</b>	<b>47,388</b>	<b>50,115</b>	<b>57,430</b>	<b>52,444</b>	<b>61,447</b>	<b>63,045</b>	<b>370,</b>