

A close-up, action-oriented photograph of a kayaker navigating turbulent white-water rapids. The kayaker is wearing a white helmet with a red hand logo, goggles, and an orange life vest. The kayak is yellow and red. The water is splashing and turbulent, creating a sense of intense physical activity and challenge.

**Den norske toppidrettsmodellen**  
- norsk toppidrett fram mot 2022



# **Den norske toppidrettsmodellen**

## - norsk toppidrett fram mot 2022



# TIL IDRETTSSTYRET

Utvalget for “*Evaluering av OL/PL 2012 og fremtidige prioriteringer ved Olympiatoppen*” ble vedtatt av Idrettsstyret den 22. august 2012, og legger med dette fram sin rapport for generalsekretæren for videre behandling i Idrettsstyret.

Oslo, 4. april 2013

Tom Tvedt  
Leder

Erik Røste

Merete Smith

Per-Mathias Høgmo

Kjartan Haugen

Lars Tore Rognlan

Elin Austevoll

Nina Britt Husebø

Vebjørn Rodal

Eli Sætersmoen

---

Sekretariat

Johanna Ellefsen Rostad

Magnus Sverdrup

Thorleif Thorleifsson

## STATE OF MIND

If you think you are beaten you are.  
If you think that you dare not, you don't.  
If you'd like to win, but think you can't,  
- it's almost certain that you won't.

If you think you'll loose, you've lost.  
For out in the world you'll find:  
Success begins with a fellows will.  
It's all in the state of mind.

If you think you are outclassed, you are.  
You've got to think high to rise.  
You've got to be sure of yourself, before  
you can ever win a prize.

Life's battles don't always go to the  
Stronger, or faster man.  
But sooner or later, the man who wins  
Is the man who thinks he can.

*Jesse Owens*

# INNHOOLD

## KAP

<b>1</b>	<b>INTRODUKSJON</b>	<b>10</b>
1.1	UTVALGETS FORORD	10
1.2	INNLEDNING	11
1.2	SAMMENDRAG	15
1.3	OM UTVALGET	16
1.5	UTVALGETS SAMMENSETNING OG ARBEIDSFORM	17

### DEL 1: NORSK TOPPIDRETT I TALL OG ANALYSER AV STATISTIKKEN

<b>2</b>	<b>NORSK TOPPIDRETT I TALL FOR PERIODEN FRA FØR 1988 OG FRAM TIL I DAG</b>	<b>21</b>
2.1	DEN NORSKE UTTELLINGEN I OL - FRA FØR 1988 OG FRAM TIL I DAG	22
2.2	ENDRINGER I KONKURRANSEARENAEN: FLERE ØVELSER, NASJONER OG DELTAKERE	23
2.3	NYE ØVELSER - NYE MULIGHETER?	24
2.4	HVOR STORT ER TOPPIDRETTENS REKRUTTERINGSGRUNNLAG?	26
2.5	DEN NORSKE UTTELLINGEN I DE PARALYMPISKE LEKENE	28
2.6	EN GENERELL REKRUTTERINGSUTFORDRING I NORSK PARALYMPISK TOPPIDRETT	33
<b>3</b>	<b>ANALYSER AV STATISTIKKEN</b>	<b>35</b>
3.1	EN ANALYSE AV NORGES PRESTASJONER I DE OLYMPISKE SOMMERLEKER	36
3.2	EN ANALYSE AV DE NORSKE PRESTASJONENE I DE OLYMPISKE VINTERLEKER	40
<b>4</b>	<b>UTVALGETS OBSERVASJONER OM NORSK TOPPIDRETT I TALL OG ANALYSER AV STATISTIKKEN</b>	<b>44</b>

### DEL 2: ORGANISERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT - FRA 1988 OG FRAM TIL I DAG

<b>5</b>	<b>OLYMPIATOPPEN I ET HISTORISK PERSPEKTIV</b>	<b>47</b>
5.1	DEN GRYENDE ERKJENNELSEN AV BEHOVET FOR EN PROFESJONALISERING AV NORSK TOPPIDRETTSSATSING	48
5.2	OLYMPIATOPPEN BLIR TIL	51
5.3	NIF/NOK-SAMMENSLÅINGEN OG BETYDNINGEN FOR NORSK TOPPIDRETT	54
5.4	TEMAET «ORGANISERING AV OLYMPIATOPPEN OG NORSK TOPPIDRETT»	56
<b>6</b>	<b>GJELDENDE STYRINGS- OG RAPPORTERINGSSYSTEM FOR NORSK TOPPIDRETT: FRA IDRETTSTINGET TIL OLYMPIATOPPEN</b>	<b>59</b>
6.1	STYRINGEN AV NORSK TOPPIDRETT	60
6.2	POLITISKE FØRINGER OG BEVILGNINGER TIL NORSK TOPPIDRETT	61

## KAP

<b>7</b>	<b>STYRINGSSYSTEMET FOR NORSK TOPPIDRETT - HVORDAN FUNGERER DET I PRAKSIS?</b>	<b>65</b>
7.1	OLYMPIATOPPEN: FRA RESULTATMÅL TIL UTVIKLINGSMÅL	66
7.2	OLYMPIATOPPENS MÅL FOR NORSK TOPPIDRETT OG EGEN VIRKSOMHET - BETYDNINGEN AV IDRETTSPOLITISKE FØRINGER	69
7.3	UKLARE STYRINGSSIGNALER	71
<b>8</b>	<b>OLYMPIATOPPEN I ET INTERNASJONALT PERSPEKTIV</b>	<b>75</b>
8.1	THE GLOBAL SPORTING ARMS RACE	76
8.2	DE NORDISKE TOPPIDRETTSMODELLENE	77
8.3	SAMMENLIGNING MELLOM OLYMPIATOPPEN OG SPORT NEW ZEALAND	79
<b>9</b>	<b>ØKONOMISKE UTVIKLINGSTREKK FOR OLYMPIATOPPEN OG NORSK TOPPIDRETT</b>	<b>81</b>
9.1	ØKONOMISKE NØKKELTALL FOR NORSK IDRETT	82
9.2	FINANSIERING AV OLYMPIATOPPEN	82
9.3	ØKONOMISK RAMME FOR OLYMPIATOPPEN 2006 - 2013	84
9.4	KOSTNADER VED DELTAKELSE I OLYMPISKE LEKER	85
9.5	KOSTNADER VED DELTAKELSE I PARALYMPISKE LEKER	86
9.6	SAMLET TILSKUDD FRA OLYMPIATOPPEN TIL SÆRFORBUNDENE	86
9.7	TILDELINGER AV STIPENDER FRA OLYMPIATOPPEN	88
9.8	OLYMPIATOPPENS REGIONALE KOMPETANSESENTRE	88
9.9	ANTALL ANSATTE OG TILKNYTTEDE KONSULENTER I OLYMPIATOPPEN	90
<b>10</b>	<b>OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG SAMHANDLING MED SÆRFORBUNDENE</b>	<b>91</b>
10.1	OLYMPIATOPPENS ORGANISERING	92
10.2	SAMHANDLINGEN MELLOM OLYMPIATOPPEN OG SÆRFORBUNDENE	94
<b>11</b>	<b>UTVALGETS VURDERINGER AV ORGANISERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT, FRA 1988 OG FRAM TIL I DAG</b>	<b>100</b>
<b>DEL 3: DEN NORSKE TOPPIDRETTSMODELLEN - NORSK TOPPIDRETT FRAM MOT 2022</b>		
<b>12</b>	<b>OLYMPIATOPPEN SOM MÅLBÆRER FOR NORSK TOPPIDRETT</b>	<b>102</b>
12.1	ET TREDELT RESULTATMÅL - TYDELIGE RESULTATAMBISJONER PÅ VEGNE AV NORSK TOPPIDRETT	104
12.2	ET KVALITETSMÅL - OLYMPIATOPPEN SOM NASJONALT TOPPIDRETTSSENTER FOR TRENING OG PRESTASJONSUTVIKLING	106
12.3	ET VERDIMÅL - OLYMPIATOPPEN SOM MÅLBÆRER AV TOPPIDRETTENS VERDIGRUNNLAG, KRAV OG KONSEKVENSER	106
12.4	OPPSUMMERING AV UTVALGETS FORSLAG TIL MÅLBILDET	108

## KAP

<b>13</b>	<b>ARBEIDSOMRÅDER OG STRATEGISKE PRIORITERINGER FRAM MOT 2022</b>	<b>109</b>
13.1	EN TYDELIGERE POSISJON I ARBEIDET MED TALENT- OG TRENERUTVIKLING	110
13.2	INTERNASJONAL ORIENTERING – KONTINUERLIG SØKEN ETTER BESTE PRAKSIS	113
13.3	FORSKNING OG UTVIKLING AV BESTE KLASSE	114
13.4	I FØRERSETET I VERDIDEBATTEN	114
<b>14</b>	<b>TYDELIGE ANSVAR OG ROLLER I DEN NORSKE TOPPIDRETTSMODELLEN</b>	<b>117</b>
14.1	ÉN STYRINGSLINJE OG EN FORMALISERING AV STYRINGSDIALOGEN	118
14.2	OLYMPIATOPPENS ROLLE	120
<b>15</b>	<b>OLYMPIATOPPENS ORGANISERING</b>	<b>123</b>
<b>16</b>	<b>UTVALGETS ANBEFALINGER</b>	<b>127</b>
	LITTERATURLISTE	132
	VEDLEGG	133
	I. UTVALGETS MANDAT	133



# INTRODUKSJON

## 1.1 UTVALGETS FORORD

Norsk idrett er en folkebevegelse og landets største frivillige og medlemsbaserte organisasjon. De nesten 12 000 idrettslagene rundt om i landet er lim i det norske samfunnet. Her tilbys et trygt fellesskap, der både kropp og sjel ivaretas. Her finner vi meningsfulle og sunne fritidsaktiviteter som er tilpasset den enkeltes ambisjoner og funksjonsgrad.

Det er også i de lokale idrettslagene at vi legger grunnlaget for å møte den internasjonale konkurransen i store mesterskap som OL, PL, VM og EM. Her skapes gode lokale trenings- og prestasjonsmiljøer. Her etableres de grunnleggende verdiene og de gode treningsrutinene, engasjementet for oppgavene og det avgjørende grunnlaget og motivasjonen for den videre utviklingen sammen med landslag og Olympiatoppen, blant andre.

Vi har sett at landslagene har vært et arnested for individuelle utøvere og sterke landslagsprestasjoner over tid. Gjennom landslagene utvikles sterke fellesskap og prestasjonsmiljøer. Ikke minst er landslaget et godt utgangspunkt for å bygge prestasjoner blant bredden i toppsjiktet. Olympiatoppen har med sin spisskompetanse innen trenings- og prestasjonsutvikling bidratt til å løfte og forsterke trenings- og prestasjonsutviklingen i særforbundene. Gjennom toppidrettsfaglig spisskompetanse har Olympiatoppen bidratt til å utvikle nasjonale toppidrettsutøvere til internasjonalt konkurranse-dyktige utøvere.

De norske idrettsprestasjonene gjennom de siste tiårene forteller oss med tydelighet at vi har gjort veldig mye riktig. Den norske idrettsmodellen har gitt oss prestasjoner i verdensklasse, heder og ære og edelt metall.

Det er umulig å spå om framtiden. Det vi likevel kan si med stor sikkerhet, er at kravene for å hevde seg i toppsjiktet vil bli større. Stadig flere nasjoner jobber systematisk og målrettet med sin toppidrettsatsing. For å hevde seg i denne konkurransen er det avgjørende å se på hva som kan gjøres bedre. I dette arbeidet har utvalget forsøkt å besvare to grunnleggende spørsmål:

- *Hvordan kan vi forsterke våre fortrinn?*
- *Hvordan kan vi bli bedre gjennom å styrke oss der det er et potensial for forbedring?*

Prosjekt-88 var svaret da sentrale skikkelser i idrettsorganisasjonen stilte disse spørsmålene på slutten av 1970-tallet. Prosjektet var starten på den systematiske

toppidrettsatsingen i Norge og forløperen til det vi i dag kjenner som Olympiatoppen. Beslutningen om OL/PL på Lillehammer i 1994 forsterket grunnlaget for satsingen gjennom Olympiatoppen. Og historien kjenner vi: Vi fikk en periode med en vedvarende forbedring i den norske resultatuttellingen.

Om tre år skal vi arrangere historiens andre olympiske vinterungdomsleker på Lillehammer. Om ni år kan vi på ny oppleve et olympisk og paralympisk mesterskap på hjemmebane med et OL/PL i Oslo i 2022. Dette utvalgets arbeid må leses som et bidrag for å styrke grunnlaget for de norske prestasjonene fram mot disse store idrettsbegivenhetene.

Det er ingen krise i norsk toppidrett som har motivert utvalgets arbeid, men erkjennelsen av at nye tider krever nye strategier. I likhet med toppidrettsstøveren må vi stadig tenke på hva vi kan gjøre litt bedre for å hevde oss. Utvalgets utgangspunkt er at vi har gjort mye riktig. Vi har et godt fundament å bygge videre på som vi kan forsterke for å løfte norsk toppidrett inn i et nytt tiår.

I dag vil svaret på de ovennevnte spørsmålene fortsatt handle om Olympiatoppen. Olympiatoppen har gjennom sitt mandat et helhetlig ansvar for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett. I framtiden må Olympiatoppen videreutvikles som nasjonalt senter for trening og prestasjonsutvikling for at Norge skal opprettholde sin posisjon som ledende toppidrettsnasjon. Utvalget er imidlertid av den absolutte overbevisning at svaret ikke utelukkende handler om Olympiatoppen.

I dag preges toppidretten av mange gode tiltak. Vi mangler imidlertid en overgripende og tydelig strategi for norsk toppidrett. Gjeldende vurderinger er også bakgrunnen for rammen for våre anbefalinger og tittelen på utvalgets utredning, «*Den norske toppidrettsmodellen*». Utredningen må leses som et innspill til en helhetlig strategi for norsk toppidrett. Det er en strategi som handler om å koble gode tiltak og intensjoner sammen gjennom et sett med tydelige mål og en ønsket retning for norsk toppidrett. Intensjonen har vært å komme med innspill som kan bidra til å forsterke det norske komparative fortrinnet som vi finner i den norske idrettsmodellen.

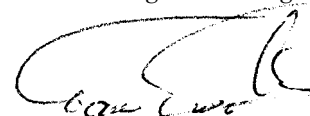
Da Norges første toppidrettsjef, Thor Ole Rimejorde, møtte utvalget, minnet han oss om viktigheten av å balansere lærdommer fra fortiden og samtidig ha et blikk for framtiden i dette arbeidet. Rimejordes anbefa-

linger har vi tatt med oss. Et første mål med dette arbeidet har vært å få et oversiktlig bilde av historien om den systematiske organiseringen av toppidrettssatsingen i Norge. Vår reise gjennom historien er vel dokumentert i denne utredningen. Historiegjennomgangen og gjeldende analyser av nåsituasjonen er grunnlaget for utvalgets anbefalinger for fremtiden.

Vi vil takke alle som har bidratt til å gi oss en grundig forståelse av historien. Vi vil også takke for innspill fra særforbund og kretser i forbindelse med utvalgets innspillmøte den 20. desember 2012. Innspillene fra dette

møtet har vært svært nyttige som et grunnlag for våre anbefalinger for fremtiden. Sist, men ikke minst, vil vi takke Olympiatoppens ledelse og ansatte for innspill og konstruktive bidrag i forbindelse med utvalgets arbeid.

På vegne av utvalget



Tom Tvedt  
utvalgets leder

## 1.2 INNLEDNING

Toppidrett er det grunnleggende utøvertalentet kombinert med utallige timer med terping, trening og tålmodighet. Det handler om indre motivasjon, presisjon og prestasjoner, og om mestring, marginer og mesterskap. Det dreier seg om å få mest mulig ut av talentet og samtidig utnytte og utvikle forutsetningene for å prestere til det maksimale.

Olympiatoppen definerer toppidrett som *«trenings- og forberedelsesarbeid på linje med de beste i verden, avhengig av den enkelte idretts egenart og utbredelse. Arbeidet fører til jevnlig prestasjoner på internasjonalt nivå. Idretten er for disse utøverne en hovedbeskjeftigelse.»*

Dersom vi forholder oss til denne definisjonen, teller vi i dag rundt 500 toppidrettsutøvere i Norge. Det tilsvarer promiller av Norges befolkning, eller antallet aktive medlemmer i de nesten 12 000 idrettslagene rundt om i landet. Samtidig er de 500 topputøverne langt flere enn de som er tilknyttet Olympiatoppen, eller de 64 og 22 utøverne som representerte Norge i henholdsvis OL og PL i London i 2012. Toppidrettsutøverne finner vi også i idrettslagene, i forsvarret, på utdanningsinstitusjoner, idrettsgymnas og på forbundslandslag.

### Toppidretten i den norske idrettsmodellen

Grunnlaget for norsk toppidrett legges i breddeidretten som utøves i lokale idrettslag. Petter Northug og

Grete Waitz, Sarah Louise Rung og Gro Hammerseng startet alle sine utøverkarrierer i sine lokale klubber. Senere har de, sammen med mange andre idrettshelter, skapt øyeblikk som samler en hel nasjon. Kollenbrølet og håndballjentene, Lillehammer-OL, Bjørn Dæhlie, Vebjørn Rodal og Andreas Torkildsen: De er alle symboler på fellesskapet, stoltheten og identiteten som idretten har gitt nordmenn av alle generasjoner. Derfor er toppidrettsutøvere viktige identitetsskapere, forbilder og inspirasjonskilder for det norske folk og for bredden av norsk idrett. Derfor er toppidretten en viktig del av den norske idrettsmodellen.

I Norge er all bredde- og toppidrett for både funksjonsfriske og funksjonshemmede samlet i én og samme organisasjon. Det skiller oss fra en rekke andre idrettsnasjoner. I 1996 ble Norges idrettsforbund og Norges olympiske komité slått sammen. Idrettslagene er medlemmer i Norges idrettsforbund, og er idrettsorganisasjonens fundament. I de lokale idrettslagene er alle medlemmene en del av et trygt fellesskap. Her tilbys meningsfulle og sunne fritidsaktiviteter som er tilpasset den enkeltes ambisjoner og funksjonsgrad.

Verdigrunnlaget for idretten er også felles og delt i hele idrettsorganisasjonen. Det sier at: *«All idrettslig aktivitet skal bygge på grunnverdier som glede, fellesskap, helse og ærlighet. Organisasjonens arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd.»* (Idrettspolitisk dokument, 2011–2015). Dette prinsippet gjelder like

mye for jenta på sju år som stiller på sin første fotball-trening, som for det lovende utøvertalentet som blir tatt ut til sin første landskamp. For idretten som verdifelles-skap betyr det at norsk idrett aldri vil være sterkere enn det svakeste leddet i verdikjeden. Det betyr at enhver deltaker, utøver og trener er forpliktet til å forholde seg til fellesskapets verdigrunnlag.

«Vi har gjort ting litt annerledes i år. Vi har tenkt mer på hvordan vi forbereder oss til konkurranse, og hvordan vi skal holde fokus på teknikken», sier utøveren når han eller hun redegjør for sportsjournalisten. Å snakke i vi-form er et fellestrekk som går igjen i toppidrettsmiljøet og hos en rekke toppidrettsutøvere. Bakgrunnen for om-taleformen er trolig sammensatt, men det er utvilsomt betegnende for de mange som står bak utøveren.

I Meld. St. 26 (2011–2012) «Den norske idrettsmodel-len» heter det om norsk toppidrett at: «En viktig forut-setning for suksessen har vært og er det systematiske ut-viklingsarbeidet, samarbeidet mellom ulike idretter og de fellesskapsløsninger det er lagt til rette for gjennom Olympiatoppens arbeid. Det er imidlertid viktig å under-streke at det er særforbundene som har ansvaret for ivare-takelse av toppidrett innenfor sine idrettsgrener. Departementet registrerer også at NIF understreker betydningen av den regionale kompetanseutviklingen innenfor topp-idretten.» (Ibid, side 92, vår understrekning.)

Som idrettsmeldingen så tydelig redegjør for, er det mange som står bak toppidrettsutøveren. Støtteappa-ratet er bredt og består av mange. Det handler om utø-vertalentets førstemøte med idretten gjennom et av de mange idrettslagene rundt om i landet. Det handler om målrettet satsing i særforbund og regioner. Det handler om et felles sett med verdier for aktivitet og organisa-sjon. Og sist, men ikke minst, handler det om den profe-sjonaliserte satsingen gjennom særforbund og Olympia-toppen. Det er dette totalbildet som utgjør den norske toppidrettsmodellen.

Organisatorisk er det Norges idrettsforbund og olympiske komité (NIF) som har det øverste idrettspoli-tiske ansvar for all idrett i Norge. NIFs toppidrettsorgan, Olympiatoppen, er gitt det operative ansvar og nødvendig myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og har således et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. I Olympiatoppens mandat heter det at: «*Olympiatoppen har det operative ansvaret og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett, Olympiatoppen har gjennomføringsansvar for*

*de olympiske og paralympiske leker.*»

Det er likevel viktig å presisere at det er særforbund-ene som organiserer og er ansvarlige for sine landslag og landslagsutøvere. Det betyr også at Olympiatoppens bindeledd mot utøveren går gjennom særforbundene. Om relasjonen mellom særforbundene og Olympiatop-pen heter det i Olympiatoppens strategiplan at «*Særfor-bundene skal, i samarbeid med Olympiatoppen og egne organisasjonsledd, legge til rette for en toppidrettssatsing i samsvar med overordnede idrettspolitiske vedtak. I sam-arbeid skal særforbundene definere det faglige arbeidet som skal gjøres, og utfordres av Olympiatoppen når det anses som hensiktsmessig i forhold til å forholde seg til de internasjonale standarder som til enhver tid gjelder i internasjonal toppidrett, og i forhold til særforbundenes resultatoppnåelse. Særforbundene kan på sin side utfordre Olympiatoppen på ressurstilgang ut fra definerte behov, og begge parter informerer hverandre om aktuelle utviklinger som kan ha betydning for den annen parts kompetanse.*» (Olympiatoppens strategiplan, 2003–2006).

### Et lite land, men en betydelig idrettsnasjon

Norge er et lite land i målt i folketall, men vi er en be-tydelig toppidrettsnasjon. I 2012 ble Norge kåret til ver-dens åttende beste idrettsnasjon av det tyske magasinet Sports Bild. Kåringen var basert på landenes prestasjo-ner i perioden fra januar 2010 til januar 2012. Øverst på listen finner vi USA, Kina og Tyskland. Fellesnevneren for de syv landene foran oss, er at de er langt mer folke-rike enn Norge. I mesterskap møter vi, med våre 5 mil-lioner innbyggere, USA med 313 millioner innbyggere, Kina med 1,3 milliarder og Tyskland med 81 millioner innbyggere.

Den sterke plasseringen, sett opp mot vårt relativt beskjedne folketall, forteller oss at vi har gjort mye rik-tig. Noe med den norske måten å organisere toppidret-ten på har fungert etter målet og intensjonen.

Vi har på langt nær vært best i alt, men vi har til de grader hevdet oss i flere idretter. Med noen få unntak har norsk toppidrett siden begynnelsen av 90-tallet vært på et stabilt høyt nivå både i mange vinteridretter og innen-for enkelte sommeridretter.

Mange hevdet derfor at resultatuttellingen i London-OL var grunn god nok til å erklære krise i norsk topp-idrett. Etter endt mesterskap talte vi fire medaljer: to gull, ett sølv og én bronse i London-OL. I de paralympiske

lekene endte vi opp med tre gull, to sølv og tre bronse. Den offisielle målsetningen for de olympiske lekene var fem til syv medaljer, og for de paralympiske lekene: «å bli bedre enn i Beijing» hvor Norge kom hjem med ett gull, tre sølv og tre bronse. Mens OL-laget presterte under forventning, presterte de paralympiske utøverne dermed bedre enn målsetningene i forkant av lekene.

«Dårligste innsats i sommer-OL siden Los Angeles i 1984», oppsummerer Tom A. Schanke i Olympiatoppens evaluering fra mesterskapet. «Når man skal vurdere den norske OL-innsatsen i London 2012 i et historisk perspektiv, kommer man ikke utenom at den ligger på et lavmål», heter det videre. London-OL bryter med en stabilt god nasjonsinnsats i perioden 1992–2008, ifølge Schanke. «Skal vi bare være en vinternasjon?» spurte sportskommentator Truls Dæhli retorisk i lys av den norske resultatuttellingen i London (VG, 11.08.2012). «Det er en smal sak å fremstille Norge som en fremragende idrettsnasjon. Vi har jo vinteridrettene, der øvelsene er mange og medaljene renner inn, og i det perspektivet er Norge en olympisk gigant. Når ståstedet er sommer og London, og idrettene både er langt større og langt flere, blir det annerledes», het det videre i Dæhlis kommentar. Den norske tilstedeværelsen i London-OL illustrerte det Dæhli betegnet som det marginale norske idrettsbildet. «De norske utøverne er – i den store sammenhengen – nesten ikke gode i noe. Vi har enkeltstående unntak vi må sette vår lit til. Og noen av dem er gjengangere. Men må det være slik?» spurte han retorisk.

Schanke konkluderer med at resultatene fra London «avgjort er en grunn til bekymring for Olympiatoppen og norsk toppidrett for øvrig». Tilsvarende påpekte Dæhli i nevnte kommentar at det er grunn til å se på hvordan vi organiserer den norske toppidrettssatsingen i lys av resultatene i London. Dæhli så blant annet til Team Great Britain sin resultatuttelling, som i forkant av mesterskapet slett ikke var ansett som en av medaljefavorittene. «Suksessen her har vist at det går an å planlegge for fremgang, og det starter med evne til nyteknisk og en klar idrettspolitisk prioritering.»

Stephen Seiler, professor og dekan ved fakultetet for helse og idrettsvitenskap ved Universitetet i Agder, har bidratt i Olympiatoppens evaluering i etterkant av London-OL/PL. I artikkelen «Evaluating the Norwegian medal count – Summer Olympics 2012» argumenterer han for at resultatene fra London ikke er ekstraor-

dinære og grunn god nok til å hevde at det er en krise i norsk toppidrett. Medaljeuttellingen representerer en normal variasjon fra tidligere år, gitt resultatutviklingen i andre land, i følge Seiler. «Therefore, while 4 medals was the lowest outcome over the last 7 Olympics, and a “red light signal” for careful evaluation, such swings are statistically within the normal variation, based on evaluation of results from other countries. Therefore the take-home message is that we have to be careful not to over-interpret small swings in either direction. Winning 6 medals, with 5 being gold instead of 2 or 3, is a part of normal variation, even if we are happier when the variation swings in our favor.» (Seiler, 2012.)

Det er dermed ikke grunnlag for å kriseerklære norsk toppidrett basert på London-OL/PL, skal vi tro Seiler. Men som Seiler også påpeker, er resultatene fra London-OL/PL grunn god nok til å undersøke om det finnes forklaringer på resultatutviklingen. Å gjennomføre en form for evaluering av egen innsats og uttelling etter endt mesterskap er et fellestrekk ved sterke idrettsnasjoner, heter det videre.

### Behov for en overordnet gjennomgang av prioriteringer i norsk toppidrett

Evalueringer kan gjennomføres på ulike nivåer i organisasjonen. Seiler (2012) presenterer to ulike analytiske nivåer: På mikronivå viser han til evalueringer av spesifikke støtteordninger, prosjekter og enkelttiltak for utøvere eller landslag og hvordan disse er blitt gjennomført. Om motivasjonen for denne typen evalueringer sier Seiler at: «This has to do with “medal conversion”, or going from talented performer to podium placement» (ibid, side 1). Gjenstand for analysen her er den operative gjennomføringen av strategien: Det handler om å gjennomføre, evaluere og deretter justere.

På makronivå, fortsetter Seiler, er det naturlig å se på mer overordnede forhold. Som eksempler trekker han blant annet fram forhold som talentutvikling og utviklingsstrategier. Et relevant spørsmål er: «Is our talent pool being fully developed?» Andre forhold som bør inn i makroanalyse, er finansiering og prioriteringer og det faktiske samarbeidet mellom de ulike organene i toppidrettssatsingen. Gjenstand for en makroanalyse er idrettens overordnede strategiske prioriteringer: Det handler om målbildet, strategi og valg og innretning av virkemidler.



Der mikroanalysen i hovedsak befinner seg på det operative nivået, er makroanalysen mer strategisk. For å få et fullgodt svar på hva som er gjort og hvordan vi kan gjøre ting bedre i norsk toppidrett, trenger vi begge.

Olympiatoppens evaluering fra London-OL/PL var en operativ evaluering med et mål om å kartlegge hva som ble gjort feil og riktig i oppkjøringen og gjennomføringen av OL. Tidsperspektivet er i hovedsak begrenset til forberedelsene og gjennomføringen av mesterskapet. Evalueringen baserer seg på tilbakemeldinger fra utøvere og egne vurderinger av gjeldende ordninger, og gir nyttige innsikter for den operative gjennomføringen. En slik evaluering er nyttig input, men er i seg selv ikke tilstrekkelig for å vurdere de strategiske prioriteringene og organiseringen av toppidretten. Dersom vi tar utgangspunkt i Seilers inndeling: Olympiatoppens egen evaluering er mer mikro- enn makroorientert. Den er et godt utgangspunkt for å gjøre tilpasninger innenfor den etablerte rammen av organisasjonen, men ikke et tilstrekkelig grunnlag for å gjøre strategiske vurderinger og tilhørende endringer.

I den komparative studien «*Nordic Elite Sport – same ambition, different tracks*» påpeker Andersen og Ronglan (2012) den påfallende mangelen på overordnede studier av organiseringen av norsk/nordisk toppidrett: «*In the Nordic countries, even within-country studies of elite sports are remarkably few.*» (Ibid, side 12.)

Det finnes imidlertid unntak ifølge Andersen og Ronglan. I Norge (Augestad, Bjergsgard og Hansen 2006; Steen-Johnsen og Hanstad 2008), i Sverige (Sjoblom og Fahlen 2010) og Danmark (Storm og Nielsen 2010). Hovedfunnet i disse studiene er den pågående profesjonalisering og standardisering av toppidrettssatsingen som følge av økt internasjonal konkurranse. Andersen og Ronglan mener likevel at det er en mangel på «*studies of the relationships between the actors constituting the elite sport systems, and the core process supporting performance development (...)*» (Ibid, side 12).

Dette utvalgets mandat handler om organiseringen og de strategiske prioriteringene i norsk toppidrett. Utvalget skal se på norsk toppidrett i et internasjonalt og lengre historisk perspektiv. Det betyr at tilnærmingen er langt bredere enn medaljefangsten i siste mesterskap. Mandatet omfatter både resultatutvikling over tid, og det som har vært den gjeldende organiseringen av norsk toppidrettssatsing gjennom perioden. Fra utvalgets

mandat heter det at «*Utvalget må se på de moderne historiske linjer og utviklingstrekk ved norsk og internasjonal toppidrett. Særskilt skal utvalget se på den resultatmessige utviklingen til norsk toppidrett i et 20-årig perspektiv før opprettelsen av Olympiatoppen – og perioden fra 1988 og frem til dags dato.*»

Evalueringen Prosjekt-88 og OL i Calgary i 1988 er det tydeligste referansepunktet for den profesjonaliserte og moderne toppidrettssatsingen i Norge. Kunnskap, klare ambisjoner og en tydelig strategi for toppidretten var grunnlaget for Prosjekt-88, og det som etter hvert ledet fram til etableringen av Olympiatoppen.

Den internasjonale toppidretten er i stadig utvikling. I dag er det flere nasjoner enn noen gang som vinner medaljer i OL og PL. I løpet av de siste femti årene har det også skjedd en betydelig vekst i antallet deltakere og øvelser. I sommer-OL i Tokyo i 1964 besto mesterskapet av 163 øvelser. I sommer-OL i 2012 var antallet øvelser nesten fordoblet. Antall nasjoner og deltakere har også vokst tilsvarende: Fra 93 nasjoner i Tokyo, til 204 nasjoner i 2012, fra 5137 deltakere i 1964 til 10 528 deltakere i 2012. En tilsvarende vekst ser vi også i vinter-OL: Antall øvelser har vokst med mer en det dobbelte, og antallet deltakere har mer en fordoblet seg på drøye femti år.

Siden Olympiatoppens etablering og Prosjekt-88 har konkurransesituasjonen endret seg betraktelig, og kravene til organiseringen og videreutviklingen av toppidrettssatsingen likeså. Dette utvalgets arbeid er motivert av en erkjennelse av at det nå er tid for å etablere et nytt fundament i den strategiske diskusjonen om status og retning for norsk toppidrett. Målet til utvalget er at denne utredningen skal danne et nytt referansepunkt for diskusjoner om norsk toppidrett i årene som kommer – både når det gjelder mål og utviklingsperspektiv for toppidretten.

### Analysen og de strategiske anbefalingene

Selv om tilnærmingen er overordnet og makroorientert, har ikke utvalget satt seg som mål å beskrive totalen. Som allerede redegjort for består den norske toppidrettsmodellen av mange aktører. Det er en nærmest umulig oppgave å definere de ulike aktørenes faktiske bidrag og betydning for resultatutviklingen. I tillegg til at «*alt henger sammen med alt*», vil en slik oppgave kompliseres av det faktum at graden av involvering fra de ulike aktørene vil

varierte helt ned på individnivå.

Resultatutviklingen er en drivende motivasjon for utvalgets arbeid. I utredningens del I skal vi også se på utviklingen til norsk toppidrett i et 20-årsperspektiv, fra før opprettelsen av Olympiatoppen og fram til i dag. Beskrivelsen er faktabasert og skal spesielt belyse utviklingen av norske toppidrettsresultater i de olympiske og paralympiske idretter.

Mandatet til utvalget er klart orientert mot Olympiatoppens utvikling. Beslutningen om etableringen av Olympiatoppen i 1988 og den kunnskap som ble utviklet i forbindelse med OL/PL på Lillehammer i 1994, har vært viktige for den systematiske toppidrettssatsingen i Norge. Med Olympiatoppen ble det skapt en tverridrettslig og tverrfaglig institusjon som profesjonaliserte og samlet den norske toppidrettssatsingen. Olympiatoppen har det strategiske og helhetlige ansvaret for norsk toppidrett og må dermed anses som en driver for den systematiske og profesjonaliserte toppidrettssatsingen i Norge. Sentralt i utredningens del II er derfor Olympiatoppens utvikling og prioriteringer gjennom perioden, hvordan Olympiatoppen har forvaltet sitt mandat.

Som grunnlag for våre anbefalinger har vi brukt mye tid på å forstå hvordan vi har løst oppgavene tidligere, og hvorfor. Motivasjonen for utvalgets arbeid er imidlertid først og fremst framoverskuende. Sentralt i utvalgets mandat er resultatmål og ambisjoner for fremtiden. Drivkraften i arbeidet er et mål om videre bærekraft, vekst og utvikling slik at Norge kan fortsette å hevde seg som en toppidrettsnasjon i årene som kommer. Det framtidige målbildet vil derfor handle like mye om toppidrettens verdigrunnlag som om medaljer.

En tredje del av utvalgets mandat handler om å si noe om *hvordan* vi skal nå de framtidige målene for norsk toppidrett. Utvalgets utgangspunkt for utvalgets anbefalinger mot det neste tiåret er at det gjøres mye bra allerede. Men i likhet med toppidrettsutøverene må også Olympiatoppen jobbe målrettet og systematisk for å hevde seg i den internasjonale konkurransen blant tilsvarende institusjoner i andre land.

## 1.2 SAMMENDRAG

Utredningen er inndelt i tre deler. Del I tar for seg norsk toppidrett i tall, og analyser av statistikken. Del II ser på organiseringen av norsk toppidrett fra 1988 og fram

til i dag. I del III av utredningen, beveger vi oss over fra historien og nåsituasjonen til utvalgets anbefalinger for norsk toppidrett fram mot 2022.

I kapittel 2 følger en gjennomgang av resultatutviklingen i norsk toppidrett, fra 1988 og fram til i dag. Vi har begrenset resultatgjennomgangen til olympiske og paralympiske idretter, og begrunner dette med at denne avgrensningen gir et godt bilde på den langsiktige resultatutviklingen for norsk toppidrett. Gjennomgangen er faktabasert og bygger på tilgjengelig statistikk. I kapittel 3, «*Analyser av statistikken*» har vi sett nærmere på den norske resultatutviklingen i et bredere og internasjonalt perspektiv. En oppsummering av utvalgets observasjoner og lærdommer av statistikken følger i kapittel 4. I kapittel 4 konkluderer utvalget med følgende observasjoner:

- Den norske suksessen hviler på et forholdsvis lite antall skuldre, både målt i antall idretter og utøvere. I de olympiske vinterlekene i Vancouver 2010 var de norske medaljene fordelt mellom 7 ulike idretter/grener. 8 av de 9 gullmedaljene var knyttet til utholdende skiøvelser (langrenn og skiskyting). Sett bort fra noen unntak, har vi ikke klart å ta en tilsvarende posisjon i de nye øvelsene. I de siste syv sommerlekene (1988-2012), har 20 av 48 medaljer kommet fra små, men internasjonalt konkurransedyktige miljøer i 3 idretter: Seiling, roing og padling. Der andre sammenlignbare nasjoner (som New Zealand) har utviklet internasjonale talentklynger, har Norge i større grad hatt suksess med enkeltutøvere.
- Norge mangler bredden i toppsjiktet som er nødvendig dersom vi skal opprettholde den historiske medaljefangsten i fremtiden.
- Resultatnedgangen i de paralympiske idrettene har vært betydelig siden midten av 1990-tallet. Dette gjelder både for sommer- og vinteridrettene. Mest påfallende er nedgangen i vinteridrettene: Fra å ta 64 medaljer på Lillehammer i 1994, tok Norge bare 6 medaljer i Vancouver 2010.

Det er vanskelig og en nærmest umulig oppgave å kvantifisere Olympiatoppens betydning for resultatutviklingen i norsk toppidrett. Organisasjonsmodeller kan imidlertid analyseres og sammenlignes over tid eller på tvers av land og kontekst. I utredningens del II følger en historisk gjennomgang av Olympiatoppens tilblivelse og organisering gjennom perioden fra 1988 og fram til dag

(kapittel 5), samt en gjennomgang av eksisterende styringssystemer for norsk toppidrett – fra Idrettstinget til Olympiatoppen (kapittel 6). I kapittel 7 har vi sett nærmere på hvordan styringssystemet for norsk toppidrett fungerer i praksis, herunder hvordan Olympiatoppen forvalter sitt mandat og helhetlige ansvar for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett. I kapittel 8 har vi sett nærmere på Olympiatoppen i et internasjonalt perspektiv. Analysen er skrevet av utvalgsmedlem og seksjonsleder ved seksjon for coaching og psykologi ved Norges idrettshøyskole, Lars Tore Ronglan. En nærmere redegjørelse for økonomiske utviklingstrekk for Olympiatoppen og norsk toppidrett følger i kapittel 9. I kapittel 10 har vi sett nærmere på Olympiatoppens indre organisering og faktiske samhandling med særforbundene. Kapitlet er skrevet etter bidrag fra Olympiatoppen, samt nyttige innspill fra særforbundene som deltok på utvalgets innspillmøte den 20. desember 2012. I kapittel 11 følger en oppsummering av utvalgets vurderinger av den historiske og gjeldende organiseringen av norsk toppidrett, slik den beskrives i de foregående kapitlene. Her konkluderer utvalget med følgende vurderinger:

- Olympiatoppen opererer med uklare og ikke-målbare mål for norsk toppidrett og egen virksomhet.
- Styringslinjer og ansvar er ikke tilstrekkelig implementert i toppidrettsorganisasjonen. Dette har gitt Olympiatoppen et for stort handlingsrom til selv å tolke sitt mandat, og operasjonaliseringen av de politiske føringene som ligger i Idrettspolitisk dokument og spillemiddelsøknaden. Utvalget vurderer dette som uheldig.
- Prinsippet om «resultater først» innebærer at Olympiatoppen er prisgitt særforbundenes evne, vilje og kompetanse til å skape resultater i «nye» idretter og øvelser. Dette fører også til at «nye» idretter/øvelser kommer i en posisjon som gjør det vanskelig å få faglig og økonomisk støtte fra Olympiatoppen for å utvikle seg videre.
- For både å forsvare prinsippet om resultater først, og for å sikre et bredere tilfang av «nye» idretter og øvelser i internasjonal klasse, mener utvalget at det er behov for en mer målrettet satsing på trener- og lederutvikling i norsk idrett, nasjonalt og regionalt.

I del 3 redegjør utvalget for våre anbefalinger for Olympiatoppen og norsk toppidrett fram mot 2022. I kapittel 12 har vi argumentert for at Olympiatoppen må være en tydelig målbærer på vegne av norsk toppidrett. En oversikt over det vi betegner som strategiske arbeidsområder og prioriteringer følger i påfølgende kapittel (kapittel 13). I kapittel 14 har vi foretatt en gjennomgang av ansvar- og roller i den norske toppidrettsmodellen, og det vi mener er nødvendige avklaringer i styringsmodellen for norsk toppidrett. I kapittel 15 følger utvalgets forslag til en ny organisasjonsmodell for Olympiatoppen. En oppsummering av utvalgets anbefalinger fram mot 2022 følger i kapittel 16.

### 1.3 OM UTVALGET

#### Om utvalgets mandat

Idrettsstyret besluttet den 22. august 2012 å nedsette et bredt sammensatt utvalg for å vurdere status og hvordan norsk idrett skal møte framtidens internasjonale toppidrettsutfordringer og bli en ledende og innovativ idrettsnasjon i sommer- og vinterøvelser.

I Idrettsstyrets vedtak het det blant annet at:  
*«Idrettsstyret oppnevner [i tillegg] et arbeids- og evalueringsutvalg som skal se på hvordan norsk idrett skal møte framtidens internasjonale toppidrettsutfordringer, og gi en beskrivelse av hvordan Norge totalt sett, sommer og vinter, skal være en ledende og innovativ toppidrettsnasjon.»* (IS-sak 112 i Idrettsstyrets møte nr. 13 (2011–2015).)

Idrettsstyrets toppidrettsansvarlig, Tom Tvedt, ble gitt i oppdrag å utarbeide forslag til endelig mandat og sammensetning for utvalget.

Fra Idrettsstyrets vedtak kommer det fram at utvalgsarbeidet skal presenteres i en offentlig rapport som overleveres generalsekretæren. Endelig overlevering av utredningen skjedde 4. april 2013. Generalsekretæren tilrettelegger for endelig behandling av rapporten i Idrettsstyret. Det er NIF og Idrettsstyret som har ansvaret for å følge opp utvalgets anbefalinger og iverksette de operative tiltak som følger av utvalgets anbefalinger.

Endelig mandat og sammensetningen ble senere presentert av utvalgsleder Tom Tvedt.<sup>1</sup> Her heter det blant annet at:

*«Utvalget må se på de moderne historiske linjer og utviklingstrekk ved norsk og internasjonal toppidrett. Særskilt skal utvalget se på den resultatmessige utviklingen*

<sup>1</sup>Mandatet finnes i sin helhet vedlagt.

*til norsk toppidrett i et 20-årig perspektiv for opprettelsen av Olympiatoppen – og perioden fra 1988 og frem til dags dato. Beskrivelsen må være faktabasert. Beskrivelsen må spesielt gjennomgå utviklingen av norske toppidrettsresultater i de olympiske og paralympiske idretter, men kan også gi vurderinger for ikke-olympiske idretter.*

*Utvalget må se på Olympiatoppens utvikling når det gjelder økonomi, ansatte, fagområder, særiddrettslige satsinger, forskningsområder, regional utvikling, stipendordninger og økonomiske overføringer til særforbundene både i form av rene økonomiske overføringer og prosjektstøtte.»*

Videre heter det i mandatet at:

*«Utvalget må beskrive de prioriteringer og utfordringer som må gjennomføres ved Olympiatoppen for å møte toppidrettens utfordringer frem til 2022. Dette gjelder både Olympiatoppens struktur, kompetanse og økonomi, og det må sees i lys av toppidrettens ambisjoner, mål og internasjonale mål og utvikling.»*

Av utvalgets mandat følger en tredelt tilnærming til det videre arbeidet:

- I) en historisk gjennomgang av utviklingen og nå-situasjonen i norsk toppidrett, herunder en gjennomgang av Olympiatoppens rolle og utvikling
  - II) anbefalinger for målbildet for 2022 (resultatutvikling og prioriterte idretter)
- Del I og II i vil igjen danne grunnlaget for:
- III) strategiske anbefalinger og tilhørende forslag til tiltak som underbygger det definerte målbildet mot 2022

Utvalgets mandat er basert på en erkjennelse av at det må gjøres prioriteringer og posisjoneringer for prestasjonsutvikling av den ypperste internasjonale kvalitet og klasse for at Norge skal hevde seg i framtidige mesterskap. Videre heter det i mandatets bakgrunn at: *«Det må sikres optimal anvendelse av de ressurser som totalt anvendes til norsk toppidrett, både av offentlige og private midler (midler gjennom samarbeidsavtaler bl.a. med næringslivet).»*

### **Føringer for arbeidet**

I tillegg legger mandatet følgende føringer til grunn for utvalgets arbeid:

- Hovedprinsippene for den norske idrettsmodellen ligger til grunn.
- Idrettsstyrets vedtak av 22. august 2012 IS-SAK NR. 112.

- Idrettspolitisk dokument 2011–2015.
- Arbeidet i Ungdomsløftet skal integreres i utvalgets vurderinger.
- Tidligere vedtak i Idrettsstyret og Idrettstinget relatert til rolle- og arbeidsfordeling, og Olympiatoppens mandat og styring.

Ovennevnte føringer betyr blant annet at det ikke ligger innenfor utvalgets mandat å komme med anbefalinger som strider mot de grunnleggende prinsipper i den norske idrettsmodellen, slik det er redegjort for i Idrettspolitisk dokument (2011–2015). Av dokumentet følger blant annet tydelige prinsipper for organiseringen av barneidretten, med all dens allsidighet, og respekten for barns vekst og utvikling. Gjeldende føringer innebærer at utvalget ikke kan komme med anbefalinger for barne- og ungdomsidretten som strider i mot de ovennevnte regler, rettigheter og retningslinjer for barne- og ungdomsidretten.

## **1.5 UTVALGETS SAMMENSETNING OG ARBEIDSFORM**

Utvalget har hatt følgende medlemmer:

- Tom Tvedt (utvalgsleder)
- Erik Røste
- Per-Mathias Høgmo
- Kjartan Haugen
- Lars Tore Ronglan
- Elin Austevoll
- Merete Smith
- Nina Britt Husebø
- Vebjørn Rodal
- Eli Sætersmoen

Det enkelte utvalgsmedlem har vært representert i utvalget i kraft av sin personlige kompetanse og kunnskap relatert til arbeidet som skal gjøres, og ikke i kraft av eventuelle verv i organisasjoner eller som representant for nåværende arbeidsgiver(e).

Utvalget har hatt i alt ni samlinger fordelt over de fem månedene utvalget har fungert, fra november 2012 til 4. april 2013.

I utvalgsmøtene har det vært grundige drøftinger av underlagsdokumenter og tekstforslag til utredningen. Utredningen reflekterer utvalgets samlede syn.



### Innspillsmøte med særforbund og idrettskretser

Som et ledd i utvalgets arbeid inviterte utvalget til et innspillsmøte med samtlige særforbund og idrettskretser. Møtet ble gjennomført den 20. desember 2012 på Gardermoen med følgende særforbund (20) og idrettskretser (8) til stede:

#### Særforbund:

- Norges Svømmeforbund
- Norges Kampsportforbund
- Norges Rytterforbund
- Norges Volleyballforbund
- Norges Danseforbund
- Norges Cykleforbund
- Norges Motorsportforbund
- Norges Orienteringsforbund
- Norges Ishockeyforbund
- Norges Skiforbund
- Norges Seilforbund
- Norges Håndballforbund
- Norges Skøyteforbund
- Norges Vektløfterforbund
- Norges Styrkeløftforbund
- Norges Bordtennisforbund
- Norges Badmintonforbund
- Norges Judoforbund
- Norges Triathlonforbund
- Norges Skiskytterforbund

#### Idrettskretser:

- Troms Idrettskrets
- Nord-Trøndelag Idrettskrets
- Sør-Trøndelag Idrettskrets
- Buskerud Idrettskrets
- Vestfold Idrettskrets
- Rogaland Idrettskrets
- Vest-Agder Idrettskrets
- Aust-Agder Idrettskrets

I innspillsmøtet fikk hvert enkelt særforbund og idrettskrets mulighet til å presentere sin idrett/regions mål for sin toppidrettssatsing og komme med relevante innspill til hva de anser som kritiske suksessfaktorer for å nå de framtidige målene. I forkant av dialogmøtet ble samtlige invitert til å oversende skriftlige måldokumenter og strategier til utvalget. Innspillene fra møtet har vært svært nyttige for å besvare utvalgets mandat.

### Tidligere evalueringer og innspill

Utvalgsarbeidet bygger videre på følgende tidligere evalueringer:

- Evalueringsgruppe 1988 (Prosjekt-88)
- Rapport om regionale kompetansesentre (1997–1998)
- Toppidrettsrapporten/Kvillum-utvalget (2005–2006)
- Olympiatoppens egen evaluering av London OL og PL 2012

En fullstendig kildehenvisning følger bak i utredningen.

I utvalgsmøtene har utvalget blitt presentert for følgende innledninger og/eller innspill:

1. *Den norske idrettsmodellen*  
Innledning av Inge Andersen, generalsekretær i NIF.
2. *Pengestrømmene i norsk toppidrett*  
Presentasjon fra Anita Pelsholen, økonomidirektør i NIF.
3. *Olympiatoppen og toppidrettens plass i den norske idrettsmodellen*  
Innledning ved Jarle Aambø, toppidrettssjef.
4. *Resultatutvikling i OL, fra før 1988 og fram til i dag*  
Innledning fra Inge Andersen, generalsekretær i NIF.
5. *Om Olympiatoppen*  
Innlegg av Bjørge Stensbøl, tidligere toppidrettssjef.
6. *Ulike modeller for organiseringen av toppidrettssatsing*  
Innlegg fra Lars Tore Ronglan, utvalgsmedlem.
7. *Om Olympiatoppen, suksesshistorier og suksesskriterier*  
Innlegg fra Johan Kaggstad, tidligere landslagstrener i friidrett og sportslig koordinator i Olympiatoppen.
8. *Om Olympiatoppen, suksesshistorier og suksesskriterier*  
Innlegg fra Dag Kaas, konsulent ved Olympiatoppen. Tidligere kvinnelandslagstrener i langrenn.
9. *Historien fram mot etableringen av Olympiatoppen*  
Innlegg fra Thor Ole Rimejorde, prosjektleder Prosjekt-88.
10. *Det lokale idrettsmiljøets rolle i utviklingen av toppidrettsutøveren*  
Innlegg fra Vebjørn Rodal, utvalgsmedlem.

11. *Om Olympiatoppen, suksesshistorier og suksesskriterier*  
Innlegg fra Arne Myrvold, tidligere Idrettspresident.
12. *Antidopingarbeidets plass og rolle i fremtidens toppidrett*  
Innlegg fra Antidoping Norge ved styreleder Valgerd Svarstad Haugland og daglig leder Anders Solheim.
13. *Trenerstrategi og fotballens ståsted internasjonalt*  
Innlegg fra Per-Mathias Høgmo, utvalgsmedlem.
14. *Svømmeforbundets strategi og arbeid innen toppidretten*  
Innlegg fra Petter Løvberg, landslagstrener i svømming.
15. *Fotballforbundets strategi og arbeid innen toppidretten*  
Innlegg fra fotballpresident Yngve Hallén og toppfotballsjef Nils Johan Semb.
16. *Olympiatoppen – mål, strategier og prioriteringer*  
Innlegg fra Jarle Aambø, toppidrettssjef.
17. *Om arbeidet med talent og trenerutvikling*  
Innlegg fra Anja Veum, sjef i NIFs utviklingsavdeling.

# DEL 1: NORSK TOPPIDRETT I TALL OG ANALYSER AV STATISTIKKEN

I mandatet heter det at: «Utvalget må se på de moderne historiske linjer og utviklingstrekk ved norsk og internasjonal toppidrett. Særskilt skal utvalget se på den resultatmessige utviklingen til norsk toppidrett i et 20-årig perspektiv før opprettelsen av Olympiatoppen – og perioden fra 1988 og frem til dags dato. Beskrivelsen må være faktabasert. Beskrivelsen må spesielt gjennomgå utviklingen av norske toppidrettsresultater i de olympiske og paralympiske idretter, men kan også gi vurderinger for ikke-olympiske idretter.»

I kapittel 2 følger en redegjørelse for resultatutviklingen i norsk toppidrett i perioden fra før 1988 og fram mot i dag. I tråd med mandatet er gjennomgangen i hovedsak innrettet mot perioden fra 1988 og fram mot i dag, og begrenset til resultatene i olympiske og paralympiske leker.

Utvalget har begrenset resultatgjennomgangen til de olympiske og paralympiske lekene. Det betyr at vi ikke har sett på resultatutviklingen i ikke-olympiske idretter og andre internasjonale mesterskap som EM, VM osv. for de olympiske idrettene. Vi mener gjeldende avgrensning likevel gir et godt bilde av den faktiske resultatutviklingen i norsk toppidrett gjennom perioden.

For de som har interesse og ønske om en mer omfattende oversikt over norske resultater i andre mesterskap og ikke-olympiske idretter, anbefales blant annet *Norsk idrettsleksikon 1–4* (Tom A. Schanke, 2012) som gir en omfattende presentasjon av resultatutviklingen i norsk toppidrett i en historisk kontekst.

Medaljeuttellingen påvirkes av antall medaljer det er mulig å vinne i et mesterskap, samt antall deltakere i mesterskapet. Flere øvelser og medaljemuligheter betyr i prinsippet at alle kan vinne mer. Å se på antall medaljer alene gir dermed ikke et fullstendig bilde av den faktiske prestasjonsutviklingen. For å få et fullstendig bilde av den norske prestasjonsutviklingen gjennom perioden har vi derfor sett nærmere på resultatutviklingen i lys av antallet øvelser og deltakende nasjoner gjennom perioden.

I kapittel 3 følger en gjennomgang av ulike analyser av den norske prestasjonsutviklingen gjennom perioden.

Mesterskapene er nullsumspill. Det betyr at en nasjons seier alltid vil gå på bekostning av noen andre nasjoner som har den samme medaljen for øyet. I kampen om medaljene betyr det at det hjelper lite om vi gjør vårt ypperste, såfremt konkurrentene til enhver tid strekker seg litt lenger. For å få en god forståelse for resultatutviklingen må vi derfor både se på interne, det vil si våre egne prestasjoner, og eksterne forhold og alle andres prestasjoner. Hensikten med gjennomgangen i kapittel 3 er å få en oversikt over utviklingen av de internasjonale konkurransearenaene samt se hvordan Norge posisjonerer seg i mesterskapene sammenlignet med andre land.

Som grunnlag for gjennomgangen har vi tatt utgangspunkt i tilgjengelig statistikk samt artikler av Stephen Seiler (2010; 2012) som ble publisert i etterkant av OL/PL i Vancouver 2010 og OL/PL i London 2012.

I kapittel 4 følger en oppsummering av utvalgets observasjoner fra kapittel 2 og 3.



## Kapittel 2

Norsk toppidrett i tall for perioden  
fra før 1988 og fram til i dag



## NORSK TOPPIDRETT I TALL FOR PERIODEN FRA FØR 1988 OG FRAM TIL I DAG

Videre i dette kapitlet følger en redegjørelse for den norske resultatutviklingen olympiske og paralympiske leker i perioden fra 1988 og fram til i dag. Delkapitlene 2.1-2.4 berører resultatene i de olympiske lekene (sommer/vinter). I delkapittel 2.5 har vi gjort en tilsvarende gjennomgang av resultatutviklingen i de paralympiske lekene (sommer/vinter).

### 2.1 DEN NORSKE UTTELLINGEN I OL - FRA FØR 1988 OG FRAM TIL I DAG

#### Den norske uttellingen i de olympiske vinterlekene

Norge har med få unntak en sterk medaljerekke i de olympiske vinterlekene. Calgary i 1988 markerer et absolutt bunnivå i perioden før 1990-tallet hva angår antallet medaljer. Calgary i 1988 var også den første gangen Norge reiste hjem fra et vinter-OL uten en eneste gullmedalje.

Siden 1992 har vi etablert oss med et gjennomsnitt på mellom 20 og 26 medaljer per mesterskap. Mesterskapsrekorden, målt i antall medaljer i et vinter-OL, tok vi på hjemmebane under Lillehammer-OL i 1994.

I løpet av 2000-tallet har Norge totalt tatt hele 67 medaljer i de olympiske vinterlekene, fordelt på 24 gull,

21 sølv og 22 bronse.

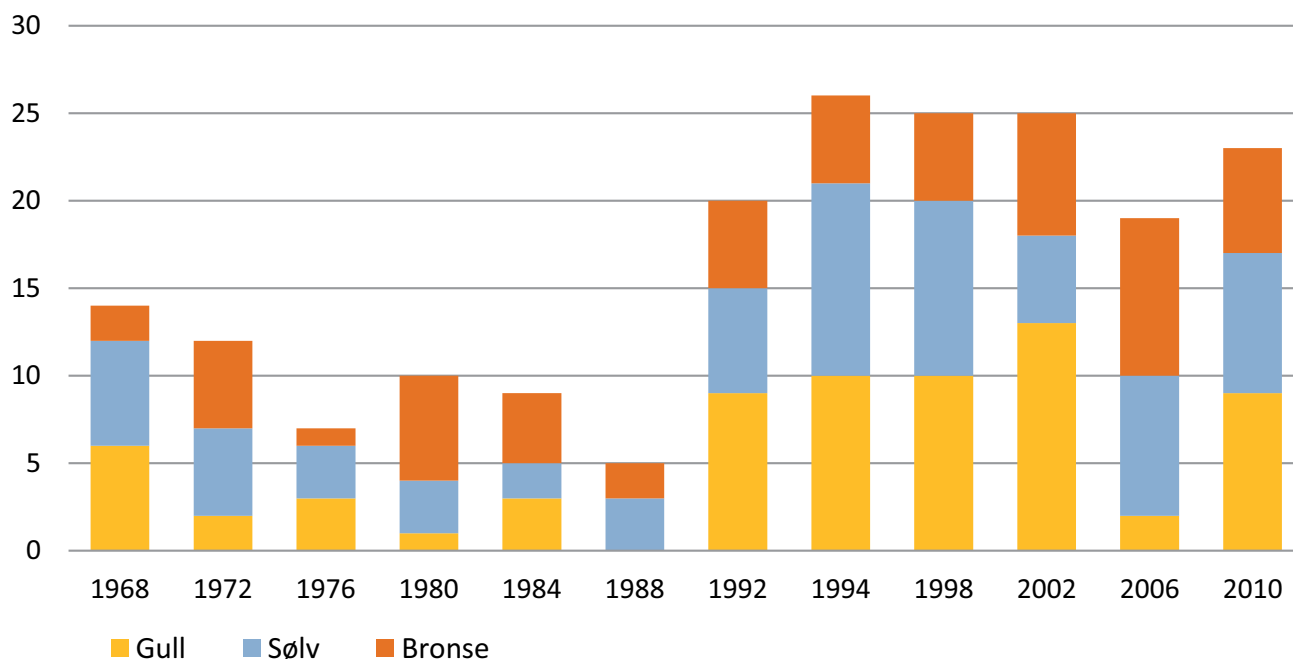
I 2002 sto Norge igjen med 13 gullmedaljer etter endt mesterskap. Det var en tangering av mesterskapsrekorden til Sovjetunionen fra 1976. 2010 og Vancouver-OL var et nytt merkeår for norsk vinteridrett, da vi passerte over 100 gullmedaljer siden 1924.

I forkant av vinterlekene i Vancouver 2010 var målet å etablere seg som verdens tredje beste vinternasjon, målt i antall medaljer. Eksplisitt ble det sagt at målet var å ta med 20-25 medaljer hjem fra mesterskapet. Uttellingen i Vancouver var i tråd med forventning, med 9 gull og 23 medaljer totalt.

#### Den norske uttellingen i de olympiske sommerlekene

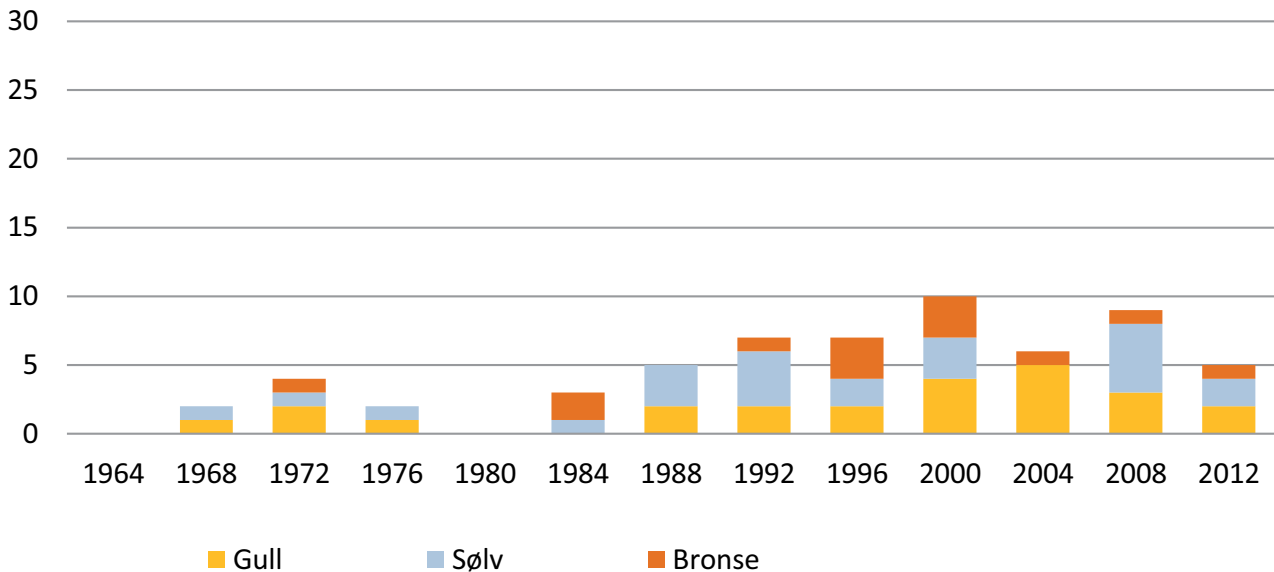
Siden 1988 har Norges uttelling i sommerlekene stabilisert seg på et nivå mellom 5 og 10 medaljer per mesterskap. I løpet av 2000-tallet har Norge tatt 29 medaljer i sommerlekene, 14 gull 9 sølv og 6 bronse.

I London-2012 var uttellingen 2 gull, 1 sølv og 1 bronse. Antall medaljer i OL i London er i så måte færre enn på lenge. Om avstanden mellom mål og oppnådde resultater i mesterskapet skriver Olympiatoppen i sin egen



Graf 1: Antallet medaljer i vinter-OL.

Kilde: NIF



Graf 2: Antallet medaljer i sommer-OL siden 1964.  
Kilde: NIF

evaluering at: «Målsettingen for OL i London ble, etter prosess med særforbundenes landslagsansvarlige, satt lavere enn de siste oppnådde resultater, (5-7 medaljer).»

## 2.2 ENDRINGER I KONKURRANSEARENAEN: FLERE ØVELSER, NASJONER OG DELTAKERE

Medaljeuttellingen påvirkes opplagt av det antall medaljer det er mulig å vinne i et mesterskap, samt antallet mulige vinnere. I det videre skal vi se at antallet øvelser og antall deltakende nasjoner har økt betydelig i løpet av det siste halve århundret. Dette gjelder både for de olympiske vinter- og sommerlekene.

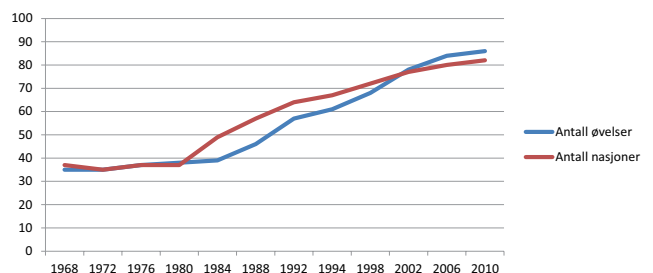
### Vinterlekene blir stadig større

Vinter-OL 1924 regnes som de første olympiske vinterlekene. Disse idrettskonkurransene, som ble avholdt i Chamonix i Frankrike, ble opprinnelig kalt *Semaine Internationale des Sports d'Hiver* («Internasjonal vinter-sportsuke»). I ettertid ga Den internasjonale olympiske komité dette arrangementet status som de første olympiske vinterleker. I løpet av de første vinterlekene ble det delt ut medaljer i 16 øvelser og 9 idrettsgrener.

Som grafen under så tydelig illustrerer, har det skjedd

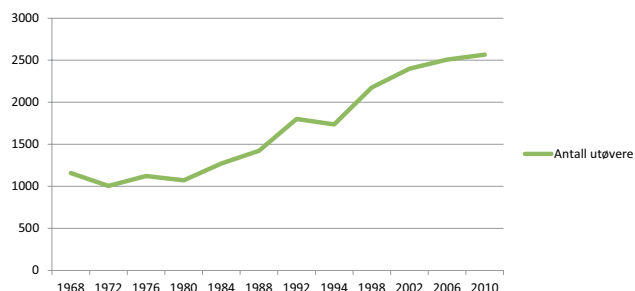
en betydelig vekst i antallet øvelser i de olympiske vinterlekene. På drøye femti år har antall øvelser vokst med mer enn det dobbelte, fra 34 i Grenoble i 1968 til 86 i Vancouver i 2010. Veksten i antallet øvelser slo virkelig fart fra begynnelsen av 1980-tallet, og fortsetter stadig.

Tilsvarende har også antall nasjoner og deltakere økt betraktelig siden 1968. Fram til 1980 var vinter-OL forbeholdt rundt 35-40 nasjoner.



Graf 3: Antallet øvelser og deltakende nasjoner i vinter-OL i perioden fra 1968 og fram til i dag. Kilde: NIF

Fra 1984 skjedde det en betydelig vekst i antall deltakende nasjoner. Fra 49 nasjoner i 1984 til nesten det dobbelte i Vancouver i 2010 (82). Vi gjenfinner det samme mønsteret i grafen som viser antall deltakere. Stadig flere utøvere deltar i medaljekampen: Mens antall deltakere var i overkant av 1000 i 1968, stilte over 2500 deltakere til start i 2010.

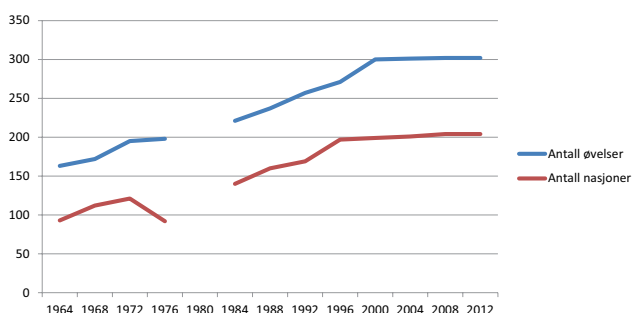


Graf 4: Antall utøvere i vinter-OL i perioden fra 1968 og fram til i dag. Kilde: NIF

### Sommerlekene er størst, men vokser ikke like mye

Olympiske sommerleker har blitt arrangert siden den første moderne olympiaden i Athen i 1896. Norge har deltatt i sommer-OL siden 1900. Sommer-OL er et langt større arrangement enn vinterlekene. Mens siste vinter-OL talte 82 øvelser (2010), er det samme tallet for sommer-OL hele 302 øvelser (2012).

På samme måte som tilfellet er for vinterlekene, ser vi at det er skjedd en betydelig vekst i antall deltakere og øvelser i løpet av de siste femti årene. I OL i Tokyo i 1964 besto mesterskapet av 163 øvelser. I OL i 2012 var antallet øvelser nesten fordoblet. I likhet med vinterlekene, skjøt også veksten i antall øvelser i sommerlekene fart fra og med slutten av 1980-tallet. Men der vinterlekene fortsatt stadig utvides med nye øvelser, er det ikke lenger tilfellet for sommerlekene.

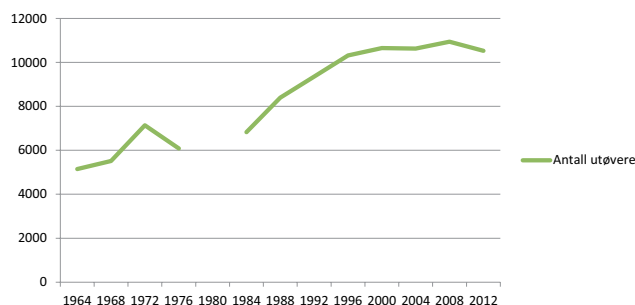


Graf 5: Antallet øvelser og deltakende nasjoner i sommer-OL i perioden fra 1964 og fram til i dag. Kilde: NIF

Antall nasjoner og deltakere har også vokst med veksten i øvelser: Fra 93 nasjoner i Tokyo, til 204 nasjoner i 2012, og fra 5.137 deltakere i 1964 til 10.528 deltakere i 2012.

<sup>2</sup> Dette gjelder per i dag kun for vinter-OL, da IOC har besluttet å ikke ta inn nye idretter/øvelser/grener i sommerlekene såfremt eksisterende idretter/øvelser/grener ikke tas ut av programmet.

Der antallet nasjoner og øvelser synes å stabilisere seg, viser grafen under at antall deltakere i mesterskapene har variert noe i løpet av de siste ti årene. Vi ser også at antall deltakere gikk noe ned under lekene i London 2012, sammenlignet med lekene fire år før. Dette skyldes at IOC har satt et tak for antall utøvere i enkelte øvelser.



Graf 6: Antall utøvere i sommer-OL i perioden fra 1964 og fram til i dag. Kilde: NIF

### 2.3 NYE ØVELSER - NYE MULIGHETER?

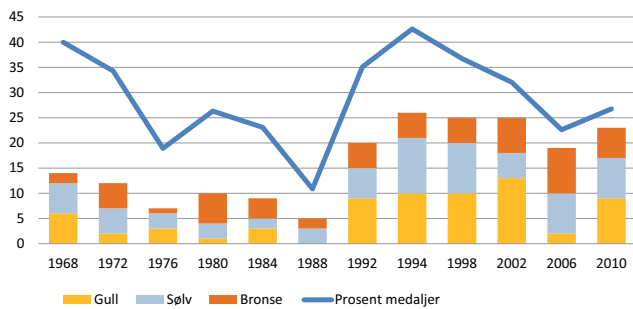
Mens flere nasjoner og deltakere fører til at konkurransen øker, innebærer flere øvelser at antallet medaljemuligheter øker.<sup>2</sup> Virkningen er imidlertid ikke entydig. Flere øvelser i mesterskap vil stille et helt annet krav til bredde hva den nasjonale satsingen angår. Flere øvelser i mesterskapene er i så måte en fordel for større nasjoner, som antas å ha bedre forutsetninger for å bygge lag og å hevde seg i flere øvelser enn tilfellet er for mindre nasjoner.

I det videre følger en gjennomgang av den norske relative medaljeuttellingen i vinter- og sommerlekene i perioden fra 1968/1964 og fram til i dag.

#### Vinterlekene

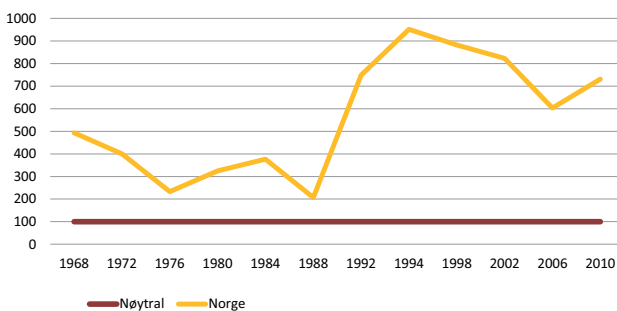
Fra 1992 gjorde Norge et betydelig løft i den absolutte medaljeuttellingen i de olympiske vinterlekene. Ser vi medaljeuttellingen i sammenheng med antallet øvelser i løpet av perioden (blå linje), er imidlertid ikke totalbildet så entydig som den absolutte medaljeutviklingen kan gi uttrykk for.

For det første markerer året 1988 et tydelig bunnivå i den relative medaljeuttellingen i norsk vinteridrett. Den relative uttellingen i perioden før 1988 er tidvis på



Graf 7: Antall medaljer, og medaljer i prosent av totalt antall medaljeøvelser.<sup>3</sup> Kilde: NIF

høyde med den påfølgende perioden. I perioden etter 1988, forblir 1994 et vinterolympisk toppår. I 1994 var det vertsnaasjonen Norge som sto for over 40 prosent av mesterskapets medaljer. Etter OL på Lillehammer og fram til 2006, ser vi imidlertid at de relative pilene har pekt nedover. I de påfølgende mesterskapene etter 1994 har uttellingen gradvis blitt dårligere, ned til 23 prosent i 2006. I 2010 ser vi imidlertid en positiv utvikling, med tre prosentpoengs bedring i den relative medaljeuttellingen. Det bekreftes også av neste graf, som viser antallet medaljer i vinter-OL, sammenlignet med resten av verden (gjennomsnitt = 100).



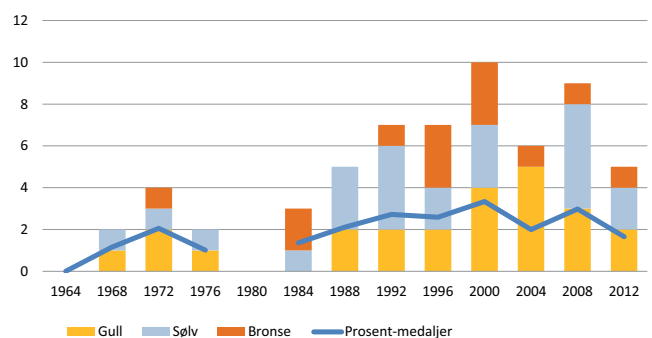
Graf 8: Antallet medaljer i vinter-OL, sammenlignet med resten av verden. Kilde: NIF

Bakgrunnen for Norges relative fall i medaljeuttellingen fra 1994 er sammensatt. Det er imidlertid nærliggende å se denne utviklingen i sammenheng med Norges manglende evne til å hevde seg i de nye øvelsene som etter hvert har blitt inkludert i de olympiske vinterlekene. De 67 OL-medaljene i vinterlekene som Norge har tatt i løpet av 2000-tallet fordeler seg på 9 av i alt 15 idretter.

Gullmedaljene er ytterligere mer konsentrert, og fordelt mellom 6 ulike idretter. Skal vi tolke medaljestatistikken noe bokstavelig, er det dermed fristende å hevde at Norge er en tradisjonsbundet vinternasjon. Vi gjør det absolutt best i de tradisjonelle grenene, og hevder oss i mindre grad i de øvelsene som etter hvert har kommet til. Av de 67 medaljene, er 59 medaljer vunnet i idretter (10) som var med i 1968. 8 av 67 medaljer er vunnet i idretter (5) som ikke var med i 1968.

### Sommerlekene

I hele perioden, fra 1964 og fram mot i dag, har den relative uttellingen for Norge i sommer-OL vært nokså stabil. Norge har stabilisert seg på et nivå rundt 2-3 prosent av antallet medaljer i mesterskapet etter 1984. 2012 var et bunnivå, både i forhold til antallet medaljer og dersom vi sammenligner våre prestasjoner med resten av verden.



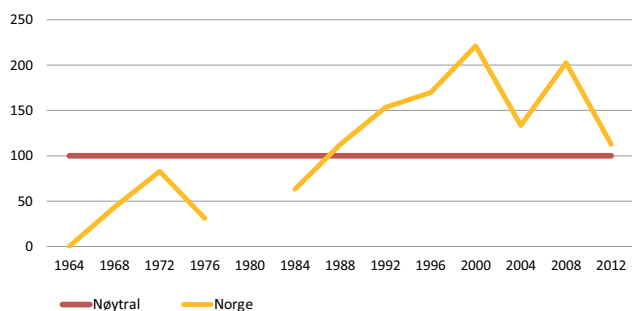
Graf 9: Antall medaljer, og medaljer i prosent av totalt antall medaljeøvelser.<sup>4</sup> Kilde: NIF

De 29 medaljene som Norge har vunnet i løpet av 2000-tallet, fordeler seg mellom 11 ulike idretter. De 14 gullmedaljene fordeler seg på syv ulike idretter. 24 av 29 medaljer er vunnet i idretter som allerede var en del av mesterskapet i 1964, mens de resterende fem medaljene er vunnet i øvelser som har kommet til etter 1964. På samme måte som tilfellet er for vinteridrettene, kan det dermed være fristende å konkludere med at Norge er best i de tradisjonelle øvelsene. I likhet med en rekke andre mindre nasjoner, er de beste prestasjonene konsentrert om et utvalg øvelser. Vi får en bekreftelse på inngangshypotesen, både for vinter- og sommer-OL:

<sup>3</sup> Antall medaljeøvelser delt på antallet norske medaljer.  
<sup>4</sup> Antall medaljeøvelser delt på antallet norske medaljer.



Flere øvelser i mesterskap og en bredere konkurranseflate stiller et helt annet krav til bredde hva angår den nasjonale satsingen. Som en liten nasjon har Norge ikke klart å ta en tilsvarende posisjon i de nye øvelsene.



Graf 10: Antallet medaljer i sommer-OL, sammenlignet med resten av verden. Kilde: NIF

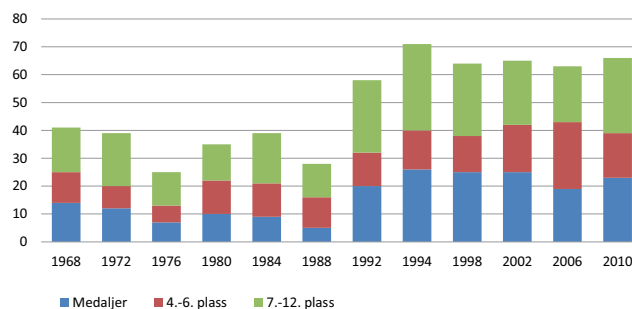
## 2.4 HVOR STORT ER TOPPIDRETTENS REKRUTTERINGSGRUNNLAG?

Toppidrett og mesterskap handler om marginer. Forskjellen mellom på og utenfor pallen kan være svært marginal. For å få et bedre bilde av kapasiteten i de norske landslagene som til enhver tid har representert Norge, følger videre en gjennomgang av antallet 4.-6.plasser og 7.-12.plasser gjennom perioden.

Mesterskaperfaring er ofte en suksessfaktor for å lykkes i mesterskapsammenheng. Ikke minst gjelder dette i de individuelle idrettene. Derfor er det svært relevant å se debutandelen, og på det som til enhver tid har vært den samlede uttellingen til de norske utøverne som har deltatt i OL. Sammen utgjør plasseringene og mesterskaperfaring et nyttig grunnlag for å vurdere størrelsen på talentpoolen, kapasiteten og langsiktigheten i satsingen og resultatutviklingen.

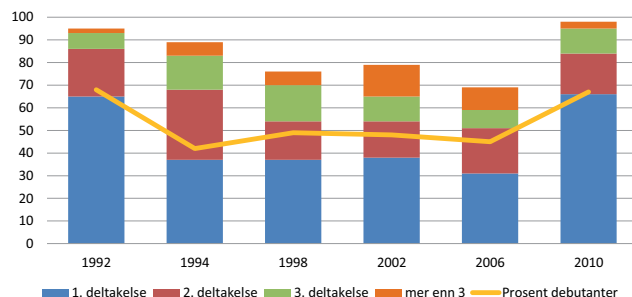
### Debutandel, antallet medaljer, 4.-6.-plasser og 7.-12.-plasser i vinterlekene

For vinterlekene ser vi at antallet medaljer og påfølgende plasseringer har stabilisert seg rundt 60/70 plasseringer siden 1992. Forklaringen på hoppet i resultatuttellingen fra 1992 er sammensatt.



Graf 11: Antallet medaljer, 4.-6. plass og 7.-12. plass i vinter-OL. Kilde: NIF

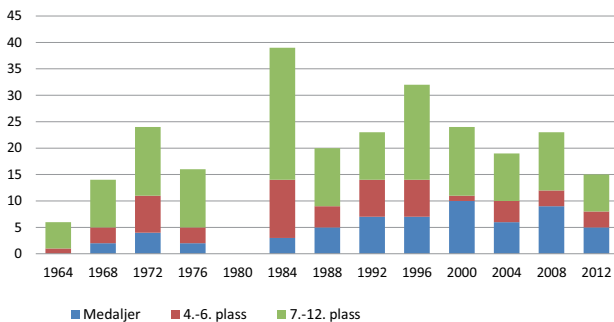
Grafen under gir et tydeligere bilde på erfaringssammensetningen for de olympiske teamene, tilbake til 1992. Som det fremgår av grafen under, var debutandelen i siste OL på sitt høyeste siden 1992. Nesten 70 prosent av laget deltok i et olympisk mesterskap for første gang i 2010. Ser vi denne grafen sammen med medaljefangsten, kommer det også fram at et relativt yngre lag i 2010 gjorde det bedre enn et eldre fire år tidligere.



Graf 12: Antall norske deltakere og erfaring i vinter-OL. Kilde: NIF

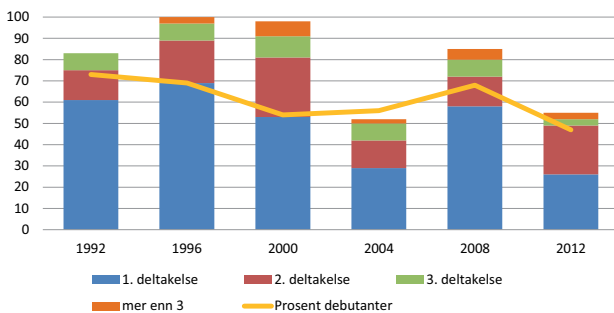
### Debutandel, antallet medaljer, 4.-6.-plasser og 7.-12.-plasser i sommerlekene

Ser vi på den samlede uttellingen til lagene i sommer-OL, ser vi at resultatuttellingen er lavere enn tilfellet er for vinterlekene. 1984 utpeker seg som et år med et betydelig oppsving i resultatuttellingen, med nærmere 40 plasseringer fra 1.-12.plass. I de påfølgende årene ligger uttellingen mellom 32 og 15 plasseringer. Vi konstaterer at 2012 er et absolutt bunnår når vi ser på antallet plasseringer og medaljer under ett. Vi må tilbake til 1968 for å finne et tilsvarende nivå.

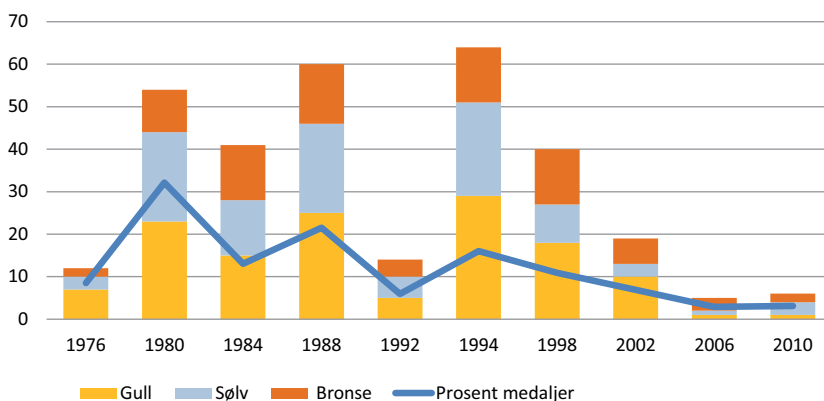


Graf 13: Antallet medaljer, 4.-6. plass og 7.-12. plass i sommer-OL.  
Kilde: NIF

Vi ser også at tilfanget av nye utøvere, målt i antall debutanter for hvert mesterskap, har utviklet seg noe annerledes innenfor sommeridrettene sammenlignet med vinteridrettene. I 1992 besto laget av 70 prosent debutanter, som tilfellet var for vinterlekene i 1992. Mens det olympiske vinterlaget var tilbake til en tilsvarende debutandel i 2010, var andelen debutanter i sommerlekene i 2012 på sitt laveste siden 1992. Utviklingen er dermed diametralt motsatt sammenlignet med vinterlekene, hvor vi i 2010 noterte den høyeste debutandelen siden 1992.



Graf 14: Antall norske deltakere og erfaring for sommer-OL.  
Kilde: NIF



Graf 15: Paralympics medaljer med antall prosent av totalt antall medaljer vinter, 1976-2010. Kilde: NIF

## 2.5 DEN NORSKE UTTELLINGEN I DE PARALYMPISKE LEKENE

De paralympiske sommerlekene har vokst til å bli et av verdens største idrettsarrangement, med over 4.300 utøvere i London. De paralympiske vinterlekene ble for første gang arrangert på Geilo i 1980, og hadde under de siste lekene litt over 500 deltakere.

Norge har en lang tradisjon i de paralympiske lekene, og har deltatt og markert seg som en sterk paralympisk nasjon helt tilbake til 1955 og 1980 i henholdsvis sommer- og vinterlekene (Svardal, 1994). Som vi skal se av resultatgjennomgangen, har imidlertid Norge svekket sin posisjon i de paralympiske lekene gjennom perioden fra 1988. Dette gjelder både for sommer- og vinterlekene.

### Vinter-Paralympics: Fra et foregangsland til topp 10 på nasjonsrankingen

Norge har vært et foregangsland i de paralympiske vinterlekene. Relativt sett har Norge gjort det godt fram til Salt Lake City i 2002, med unntak fra 1992 som skiller seg ut som et resultatmessig dårlig år. I det påfølgende mesterskapet og på hjemmebane på Lillehammer i 1994 revansjerte de norske utøverne seg, og tok til sammen 64 medaljer – 29 gull, 22 sølv og 13 bronse. Siden 1994 har imidlertid pilene pekt nedover for de norske utøverne i de paralympiske vinterlekene, med 2006 som et absolutt bunnår med kun 5 medaljer.

Før 2000-tallet lå Norge i toppen av medaljestatistikken, med 1992 som negativt unntak med en 7. plass. I årene 2006 og 2010 havnet Norge, i begge mesterskapene, på 12. plass på nasjonsrankingen. I løpet av 2000-tallet har flere nasjoner gått forbi Norge på nasjonsrankingen. I Vancouver 2010 var Norge ranket som nummer 12 i

### Et utfordrende datamateriale

Det har vært krevende å hente inn resultater og øvrig datamateriale for de Paralympiske lekene. Dataene har vist seg mangelfulle og tidvis ufullstendige. Som et illustrerende eksempel har vi funnet tre ulike tall for antall deltakende utøvere i det første mesterskapet i Roma 1960: I en artikkel publisert av den Internasjonale paralympiske komité (IPC) med en gjennomgang av den paralympiske historien på Paralympics.org, fremgår det at 400 deltok i det første mesterskapet i 1960. Ved å hente ut resultatstatistikk fra IPCs resultatdatabase på Paralympics.org (Results, Rankings & Records) får vi tallet 138. I en tredje kilde, i Brittain (2012) brukes tallet 328 på antall deltakere i de første paralympiske sommerlekene. Brittain bruker de offisielle resultatene fra mesterskapene i sine statistikker. Datamaterialet som vil bli presentert i denne utredningen er i hovedsak hentet fra resultatbasen til IPC.

I den nevnte publikasjonen av Brittain (2012), skriver han følgende om sine erfaringer med datainnhenting fra de paralympiske sommerlekene: «There are various possible reasons (...), but the two main ones are likely to have been a lack of time and resources to fully document a Games and also lack of belief that the Games would ever become of such importance that future generations might be interested in the documentation attached to them. This second reason has been reinforced greatly to me by the number of organisations, particularly national organisations, I have contacted or visited in the course of my research only to be told that any documentation had been thrown out due to lack of storage space and a belief that it was of no importance. It should also be pointed out that in early 'Official Results Books' they often did not list the names of competitors in relay events or team sports, but just put the country name instead.» (ibid, side xiv).

mesterskapet, og det 9. beste landet i Europa etter Tyskland, Russland, Slovakia, Ukraina, Østerrike, Hviterussland, Frankrike og Italia.

1980	1984	1988	1992	1994	1998	2002	2006	2010
1	3	1	7	1	1	3	12	12

Tabell 1: Norges plassering på medaljestatistikken gjennom perioden. Kilde: NIF

### Økt konkurranse: Flere deltakere i hver øvelse og færre medaljemuligheter

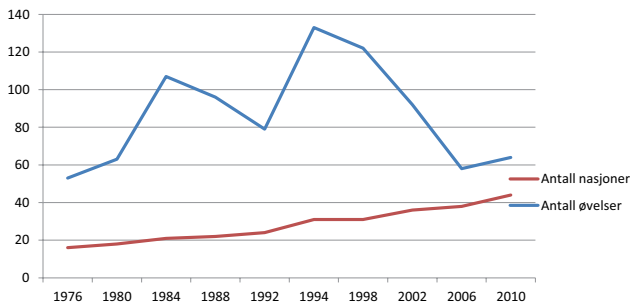
Store variasjoner i medaljeuttellingen gjennom perioden må også ses i sammenheng med utviklingen av mesterskapet. Siden lekene på Lillehammer i 1994 er nemlig antallet medaljer halvert (se blå graf i graf 16). Hovedårsaken til dette er et uttrykt ønske fra IPC sin side, om å heve kvaliteten på konkurransene: Før Lillehammer ble utøverne delt inn i klasser basert på funksjonshemming. Etter Lillehammer har klassene gradvis blitt slått sammen. Med dette konkurrerer utøvere med ulik funksjonshemming mot hverandre. I sum har dette både ført til sterkere konkurranse og færre medaljemuligheter for de deltakende utøverne i hver klasse.

En annen vesentlig årsak til at Norge faller på nasjonsrankingen er at den norske paradegrenen ispigging ble tatt ut av programmet etter Nagano i 1998. I lekene på Lillehammer tok Norge 23 av totalt 64 medaljer i denne grenen.

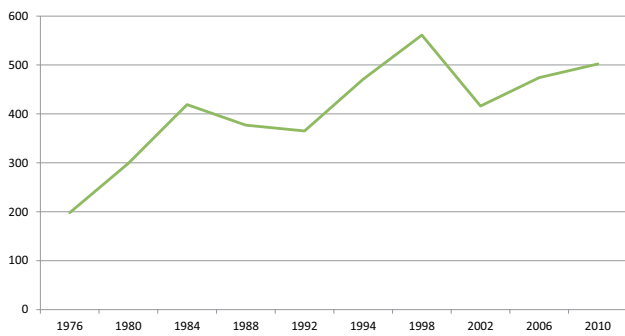
Prosessen med sammenslåingen av klassene ble fullt ut gjennomført i Torino i 2006. Økningen i antall medaljeøvelser i Vancouver 2010 skyldes at de paralympiske vinterlekene ble utvidet med nye øvelser.

Reduksjonen i antallet medaljer i mesterskapet gjenspeiles i graf 16 Et stadig tilfang av nye nasjoner og en tilsvarende utvikling på utøversiden (se graf 17) har bidratt til å skjerpe konkurransen i de paralympiske vinterlekene.

<sup>5</sup> IPC, International Paralympic Committee, ble grunnlagt i 1989 som en internasjonal frivillig organisasjon med et mål om å fungere som et globalt styringsorgan for den paralympiske bevegelsen.



Graf16: Antallet øvelser og deltakende nasjoner i vinter-Paralympics i perioden fra 1976 og fram til i dag. Kilde: IPC

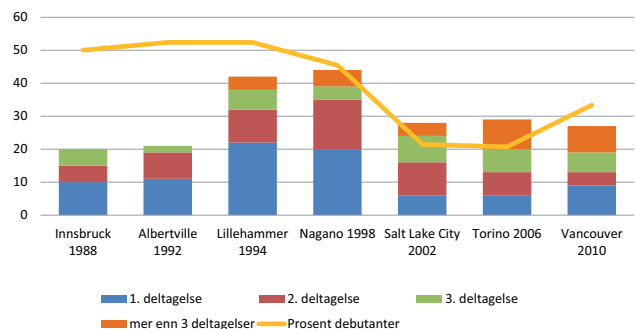


Graf17: Antallet utøvere i de paralympiske vinterlekene i perioden fra 1976 og fram til i dag. Kilde: IPC

## Vinter-Paralympics: Lagsammensetning og erfaringsgrunnlag

Under følger en oversikt over det som har utgjort den norske troppen i de paralympiske vinterlekene gjennom perioden. Vi ser for det første at andelen debutanter er noe varierende gjennom perioden. For lekene etter Salt Lake City 2002 er det en trend at troppen består av forholdsvis mange erfarne utøvere. Innslaget av debutanter øker noe i Vancouver, men ligger fremdeles godt under det som var tilfelle på 90-tallet.

For det andre, ser vi også at den norske troppen i de tre siste lekene er mindre enn tilfellet var på 1990-tallet, da Norge tronet nasjonsrankingene. Det er naturlig å se dette i sammenheng med endringene som fulgte med den gradvise sammenslåingen av antallet klasser, og at den norske paradegrenen ispiggle ble fjernet fra programmet.



Graf18: Antall norske deltakere og erfaring i vinter-Paralympics. Kilde: NIF

## Fra en demonstrasjonskonkurranse i bueskyting til verdens største idrettsarrangement

Det som senere er blitt til verdens største idrettsarrangement for funksjonshemmede startet som en demonstrasjonskonkurranse i bueskyting mellom pasienter ved Pensions Hospital ved Stoke Mandeville og the Star and Garter Home for Injured War Veterans, begge i UK. Konkurransen fikk navnet «The Stoke Mandeville Games», og involverte i alt 16 utøvere. I 1952, ble konkurransen "internasjonalisert" og formalisert som «The International Stoke Mandeville Games».

Stadig flere øvelser og utøvere fra stadig flere land deltok i det årlige mesterskapet, som for første gang ble arrangert utenfor UK i 1960. Da ble mesterskapet

lagt til Roma, nå også på samme tid og sted som de Olympiske sommerlekene. Den gangen var det 400 deltakende utøvere fra i alt 23 land som deltok i det paralympiske mesterskapet. De første vinterlekene ble avholdt i Örnsköldsvik i Sverige i 1976. Siden den gang har de paralympiske sommer- og vinterlekene blitt arrangert hvert fjerde år. Siden sommerlekene i 1988 i Seoul og vinterlekene i Albertville i 1992 har de paralympiske lekene blitt arrangert på samme tid og sted som de olympiske lekene. I 2000 inngikk IPC<sup>5</sup> og IOC den første bindende avtalen om å samarbeide om lekene. I Beijing 2008 og Vancouver 2010 var de paralympiske lekene for første gang en integrert del av de olympiske lekene.

Oversikten over hvilke idretter de norske medaljene er hentet i, forteller oss at den norske medaljefangsten i de fire siste paralympiske lekene kommer fra et forholdsvis lite antall idretter: Paradegrenene er langrenn, kjelke-hockey og skiskyting. Unntaket er ispigging (til sammen 16 medaljer i Nagano-1998), som ikke lenger er en del av programmet, og en bronsemedalje i alpint.

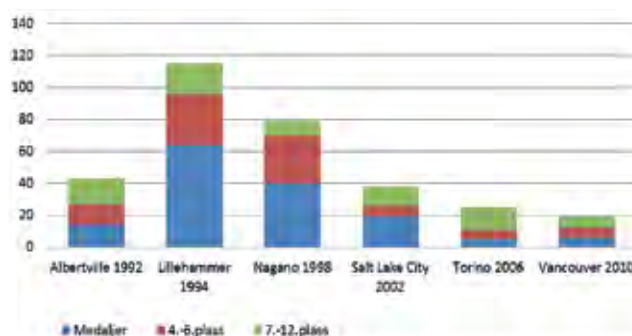
	Antall utøvere (Norge) <sup>6</sup>	Gull	Sølv	Bronse
<b>Nagano 1998</b>	<b>44</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>13</b>
Langrenn	18	9	5	7
Ispigging	8	7	4	5
Kjelkehockey	14	1		
Skiskyting	3	1		1
Alpint	4			
<b>Salt Lake 2002</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Langrenn	9	9	1	5
Skiskyting	5	1	1	
Kjelkehockey	15		1	
Alpint	3			1
<b>Torino 2006</b>	<b>29</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Langrenn	8	1		1
Skiskyting	2			2
Kjelkehockey	14		1	
Alpint	1			
Curling	5			
<b>Vancouver 2010</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Skiskyting	2	1	1	
Langrenn	8		2	1
Kjelkehockey	14			1
Curling	5			

Tabell 2: Vinter-Paralympics 1998-2010.  
Kilde: Schanke (2012)

Som oversikten over tydelig viser, hevder vi oss først og fremst i de tradisjonelle grenene. Det er verdt å merke seg at Norge i de to siste lekene har deltatt i den nye grenen rullestolcurling, mens vi nesten ikke har hatt deltagere i alpint.

Troppen har manglet bredde i laget og toppsjiktet, noe som bekreftes av neste graf. Den viser antallet medaljer, 4.-6.-plasser og 7.-12.-plasser i perioden fra 1992 og fram til i dag. Antallet som hevder seg på nivået under pallplassering følger utviklingen i medaljestatistikken.

<sup>6</sup> Grunnen til at totalt antall utøvere er mindre enn summen fra hver gren skyldes at enkelte utøvere konkurrerte i flere grener (eksempelvis langrenn og skiskyting).



Graf 19: Antall medaljer, 4.-6.-plasser og 7.-12.-plasser i perioden fra 1992 og fram til i dag. Kilde: NIF

### Dårligere uttelling i sommer-paralympics – absolutt og relativt

I motsetning til utviklingen i de olympiske grenene, markerer 1984/1988 et negativt veiskille hva angår uttellingen i de paralympiske sommerlekene. Siden 1984/1988 har uttellingen – både absolutt og relativt – blitt dårligere. Denne trenden startet på slutten av 1990-tallet, med 2004 som et absolutt bunnår (se graf 20 på neste side).

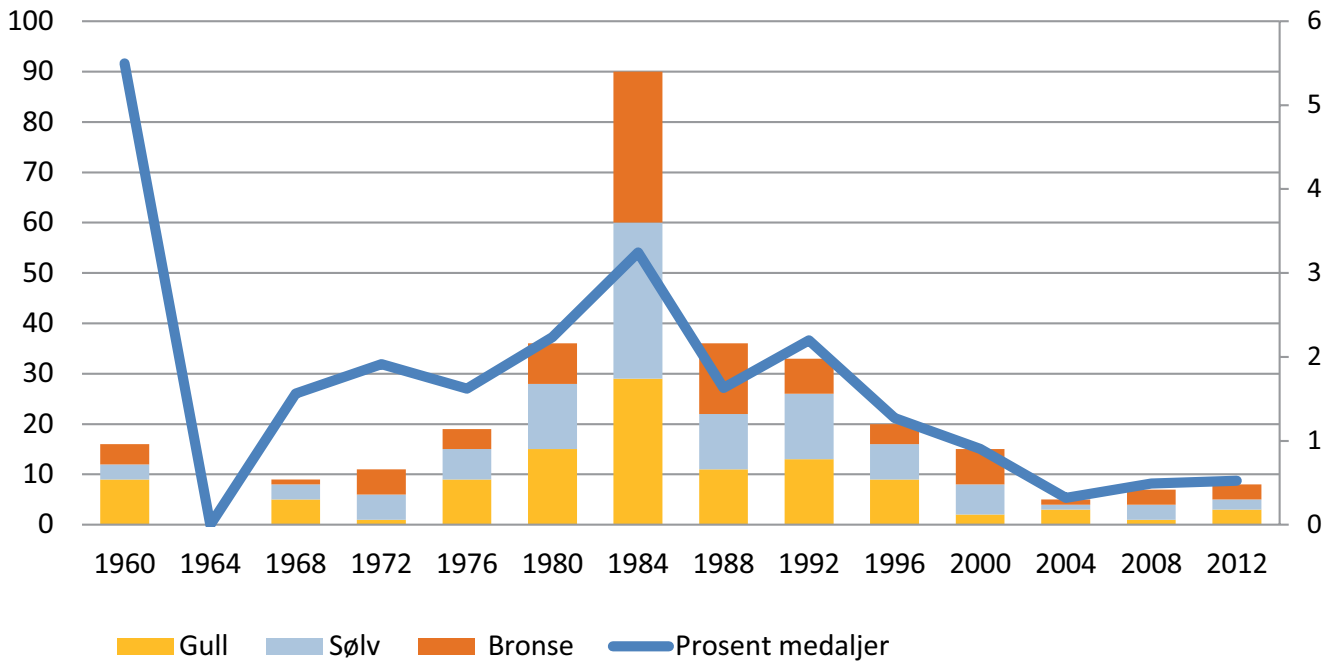
Inntrykket fra medaljeoversikten bekreftes også av oversikten over Norges plassering på medaljestatistikken. Mens vi befant oss i sjiktet mellom 10. og 20. plass på 80- og 90-tallet, preges 2000-tallet av plasseringer rundt 30.-40. plass.

1980	1984	1988	1992	1996	2000	2004	2008	2012
10	11	23	10	17	40	38	43	35

Tabell 3: Norges plassering på medaljestatistikken gjennom perioden. Kilde: NIF

### Sommer-Paralympics: Et stadig større mesterskap

En første forklaring på resultatutviklingen for de norske paralympiske utøverne kan vi se i sammenheng med den betydelige veksten i antall deltagende nasjoner og utøvere (grafer under). I Barcelona 1992 ble antall klasser i hver idrett redusert, og antall medaljevøvelser har vært relativt stabilt siden. Spania har lenge vært en stormakt i de paralympiske sommerlekene, og arrangementet i Barcelona hevet kvaliteten på lekene betydelig, og kan beskrives som de første moderne paralympiske leker.

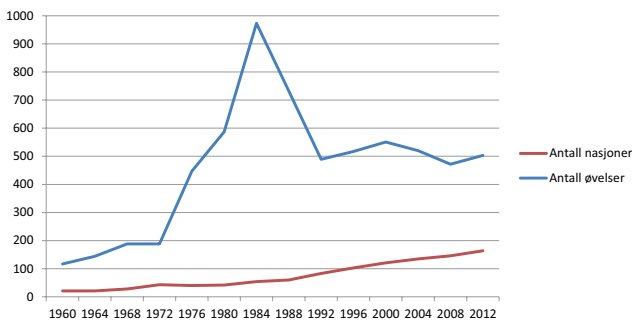


Graf 20: Medaljer i sommer-paralympics med antall prosent av totalt antall medaljer (verdier i venstre vertikale akse), 1960-2012. Kilde: NIF

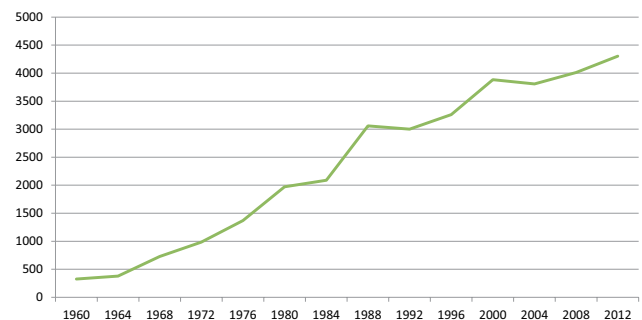
Samtidig som øvelsesprogrammet stabiliserte seg, har antall deltakende nasjoner blitt tredoblet, og antall utøvere har økt med nesten med det dobbelte siden Seoul 1988. Den samlede effekten av dette er skjerpet konkurranse og betydelig kvalitetsheving på utøversiden.

Flere store og små nasjoner satser tungt. Norge har ikke klart å henge med i denne utviklingen og har sakkert akterut på medaljestatistikken.

I figuren under, som viser antall deltakere gjennom perioden, ser vi en betydelig vekst: fra rundt 400 i 1960, til over 4.300 i 2012.<sup>7</sup>



Graf 21: Antallet øvelser og deltakende nasjoner i sommer-Paralympics i perioden fra 1960 og fram til i dag. Kilde: IPC



Graf 22: Antallet utøvere som deltar i sommer-Paralympics i perioden fra 1960 og fram til i dag. Kilde: IPC

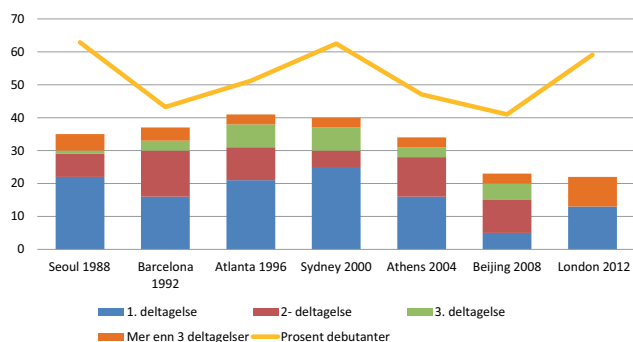
<sup>7</sup> Her gjør vi oppmerksom på store variasjoner i tallene, avhengig av kilde: I en historie-gjennomgang fra paralympics.org får vi tallet 400 utøvere. Ved å bruke statistikkbanken på samme nettside får vi

tallet 138. Britain (2012) bruker imidlertid tallet 328, basert på de offisielle resultatene fra mesterskapene. Det er dermed rimelig å anta at det reelle tallet befinner seg et sted mellom 328-400 utøvere.

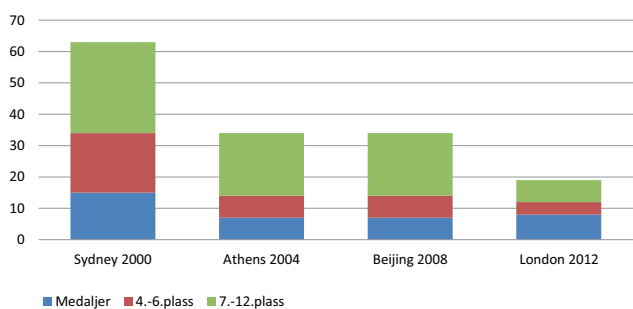
**Sommer-Paralympics:**

**Lagsammensetning og erfaringsgrunnlag**

Under følger en oversikt over det som utgjorde den norske troppen i de paralympiske sommerlekene gjennom perioden. Vi ser for det første at andelen debutanter ligger mellom 40 og 60 prosent av laget gjennom perioden. London-2012 er et interessant år i så måte: Vi sender en tropp med en overvekt av debutanter. De resterende 40 prosentene av troppen har deltatt i sommerlekene mer enn tre ganger.



Graf 23: Antall debutanter, 2. til 3. gangs deltakende. Kilde: NIF



Graf 24: Antall medaljer, 4.-6.-plasser og 7.-12.-plasser i perioden fra 2000 og fram til i dag. Kilde: IPC

I sommerlekene er det en større bredde i det norske laget, i den forstand at vi tar medaljer i et bredere spekter av idretter. Det må imidlertid ses i sammenheng med at også sommerlekene favner flere idretter enn tilfellet er for de paralympiske vinterlekene.

	Antall utøvere	Gull	Sølv	Bronse
<b>Atlanta 1996</b>	<b>41</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>
Svømming	8	7	6	1
Ridning	4	2		
Volleyball	10		1	
Sykkel	4			2
Vektløfting	2			1
Bueskyting	2			
Friidrett	4			
Boccia	4			
Seiling	4			
Skyting	1			
<b>Sydney 2000</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Svømming	7	2	1	1
Ridning	5		3	4
Sykkel	6		1	2
Friidrett	8		1	
Boccia	4			
Vektløfting	2			
Seiling	4			
Bordtennis	2			
<b>Athen 2004</b>	<b>34</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Ridning	5	2		
Svømming	6	1		1
Boccia	4		1	
Friidrett	5			
Sykling	7			
Vektløfting	1			
Seiling	4			
Bordtennis	2			
<b>Beijing 2006</b>	<b>23</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Svømming	5	1		1
Ridning	5		3	1
Bordtenning	2	1	2	1
Bueskyting	1			
Friidrett	2			
Boccia	2			
Sykling	1			
Seiling	4			
Skyting	1			
<b>London 2012</b>	<b>22</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Svømming	4	2	2	
Bordtenning	3	1		
Boccia	1			1
Friidrett	1			1
Seiling	4			1
Sykling	2			
Bueskyting	1			
Ridning	3			
Skyting	3			

Tabell 4: Sommer-paralympics 1996-2012. Kilde: Schanke (2012)



## 2.6 EN GENERELL REKRUTTERINGS- UTFORDRING I NORSK PARALYMPISK TOPPIDRETT

Resultatutviklingen de siste tjue årene forteller med tydelighet at Norge har en vei å gå med tanke på å gjenvinne den sterke posisjonen i de paralympiske lekene. Vi var engang et foregangsland: Vi var med fra starten da mesterskapene ble etablert, og markerte oss tidlig i toppsjiktet.

Norge har så absolutt sterke enkeltprestasjoner å vise til. Vi mangler imidlertid den bredden i toppen som tidligere var grunnlaget for høye rangeringer på de nasjonale rankingene.

En første og nærliggende forklaring på resultatutviklingen er endringen i konkurransesituasjonen. Som vi har vært inne på: Flere nasjoner som tidligere ikke var en del av de paralympiske lekene er kommet til. Flere nasjoner jobber i dag målrettet med sine utøvere og lag. I sum har det gjort at konkurransen har blitt hardere. Dette så vi særlig under lekene i Beijing, hvor vertslandet Kina for alvor markerte seg som en paralympisk stornasjon.

I evalueringen etter OL/PL i Torino 2006, gjøres følgende vurdering av Norges samlede uttelling i mesterskapet: *«Målsettingen var satt til 10 medaljer. Det er langt fra resultatet på 5 medaljer.»* Videre heter det at: *«De nye reglene med færre klasser slo mer negativt ut enn vi trodde. Det satses store ressurser blant en del av nasjonene. Vil Norge henge med, må det flere ressurser inn både når det gjelder trenere/support og midler. Mange utøvere satser også mer seriøst enn tidligere. De nasjonene som gjorde det bra i langrenn/skiskyting hadde trent mye i høyden. Norge hadde kun 1 høydeakklimatiseringsleir. I langrenn hadde vi kun 1 jente med. I Salt Lake tok jentene nesten halvparten av medaljene. Langrenn/skiskyting har ikke fått noen "nye" utøvere siden Salt Lake. Rekruttering er derfor en utfordring.»* (Olympiatoppen, Evaluering etter PL Torino 2006).

I et intervju etter de paralympiske lekene i Torino, uttalte toppidrettsjef Jarle Aambø følgende til Dagbladet: *«Paralympics i Torino viste at Norge, med noen få unntak, er i fritt fall resultatmessig. Er vi villige til å gjøre noe med det? ... Først må holdninger endres, så må det fremskaffes ressurser, før vi må evne å prioritere og sette i gang arbei-*

*det. Skal vi få til dette, må flere ville i fremtiden enn i dag.»* (Dagbladet, 31.12.06).

Tom A. Schanke skriver følgende om den norske resultatutviklingen i de paralympiske sommer- og vinterlekene i sitt bidrag til Olympiatoppens evaluering etter OL/PL i London 2012: *«I de tre siste sommerlekene og de to siste vinterlekene har medaljeuttellingen vært nesten katastrofalt dårlig. (...) Men nedgangen begynte i realiteten allerede i 1992, da vi ble redusert til en nasjon med bare to idretter: Svømming og dressurridning. Av våre 31 gull i perioden 1992-2012 er bare én vunnet i andre idretter, og av 88 medaljer (31-32-25) er bare 21 (1-7-13) vunnet i andre idretter.»*

En tilstrekkelig rekruttering til idretter for funksjonshemmede er en første forutsetning. Endringer i rammevilkår for å drive paralympisk idrett på toppnivå trekkes fram som sentrale forklaringer på den gjeldende utviklingen. For å reversere denne utviklingen, er det avgjørende å gjøre et målrettet og betydelig rekrutteringsløft til idretten i årene som kommer.

*Forts. neste side.*



### Et generelt rekrutteringsproblem i norsk paralympisk toppidrett?

Utdrag, Norsk idrettsleksikon, Tom A. Schanke (2012)

«I perioden 1980-2002 var norsk handikapidrett en betydelig nasjon internasjonalt, og vi hadde verdensstjerner som Cato Zahl Pedersen (vinter/sommer 13-1-0), Terje Løvaas (vinter/sommer 10-5-3), Ragnhild Myklebust (vinter 22-3-2), Knut Lundstrøm (vinter 14-5-2), Noel Pedersen (svømming 9-9-3) og Erling Trondsen (svømming 13-6-1). I sommer-Paralympics 1984 vant vi hele 88 medaljer (29-31-28), i vinter-Paralympics 1988 vant vi 60 medaljer (25-21-14) og i 1994 vant vi 64 medaljer (29-22-13). I de tre siste sommerlekene og de to siste vinterleken har medaljeuttellingen vært nesten katastrofalt dårlig. I London 2012 ble vi reddet av svømmeren Sarah Louise Rung som vant 2 gull og 2 sølv. Uten Sarah ville vi ha stått med 1 gull og 3 bronse. Men nedgangen begynte i realiteten allerede i 1992, da vi ble redusert til en nasjon med bare to idretter: Svømming og dressurridning. Av våre 31 gull i perioden 1992-2012 er bare én vunnet i andre idretter, og av 88 medaljer (31-32-25) er bare 21 (1-7-13) vunnet i andre idretter. Enda mer bekymringsfullt er det at vi også i vinter-Paralympics er redusert til en C/D-nasjon. Når det gjelder handikapidrett er det innlysende at man først og fremst står overfor en formidabel rekrutteringsoppgave. Det må igjen bli gjevt å være paralympier à la Cato!»



## Kapittel 3

### Analyser av statistikken

## ANALYSER AV STATISTIKKEN

### 3.1 EN ANALYSE AV NORGES PRESTASJONER I DE OLYMPISKE SOMMERLEKER

I dag konkurrerer over 200 nasjoner i én eller flere øvelser i de olympiske sommerleker. Likevel er det ofte mindre grupperinger innenfor hver av de deltakende nasjonene som dominerer medaljestatistikken. På makronivå er det en klar sammenheng mellom medaljeuttelling og variabler som nasjonenes innbyggertall og økonomiske utvikling og styrke. De 20 sterkeste økonomiene dominerer listen over de mestvinnende nasjonene. Skal vi tolke denne statistikken bokstavelig, er det derfor nærliggende å konkludere med at det koster å vinne medaljer og hevde seg – også i form av økonomiske ressurser.

#### En mindre konsentrert resultatliste

Fordelingen mellom deltakere og medaljeuttelling i olympiske mesterskap følger det såkalte 80-20-prinsippet, men med forsterket kraft. Et fåtall medaljer deles mellom et betydelig antall nasjoner, mens et fåtall nasjoner står igjen med mesteparten av medaljene.

Medaljekampen er og har vært en konkurranse blant de få. I OL i Barcelona i 1992 var det fem nasjoner som endte opp med halvparten av alle gullmedaljene i mesterskapet, og nesten 90 prosent av alle medaljene totalt sett. I dag er medaljekampen fortsatt forbeholdt noen få elitesnasjoner. Likevel ser vi at fordelingen av medaljer er mindre konsentrert i dag enn tilfellet var for tjue år siden. I London-OL i 2012 hadde de fem beste nasjonene en uttelling på 41 prosent av gullmedaljene, mens topp-20 stod for 75 prosent av medaljene i mesterskapet.



Graf 25: Medaljefordeling, Barcelona 1992 og London 2012.

Kilde: Seiler (2012)

<sup>8</sup> Mens det ble delt ut medaljer i 258 øvelser i 1992, var samme tall i 2012 hele 301. For å gjøre det mulig å sammenligne uttellingen for de to årene er derfor uttellingen for 1992 vektet med faktoren 301/258.

Av figuren nedenfor ser vi at nasjoner som befinner seg på plassene 21–40 på medaljestatistikken, er mer konkurransedyktige i dag enn for tjue år siden. De siste tar stadig innpå de beste: De gjør det bedre i mesterskap i den forstand at de tar en større andel av medaljene. En mindre konsentrert fordeling kommer til syne i form av en «tykkere hale» for grafen som angir fordelingen.<sup>8</sup>

Som en forklaring på den gjeldende utviklingen peker Seiler (2012) på den brede profesjonaliseringen av den internasjonale toppidrettssatsingen gjennom perioden. De deltakende nasjonene har ikke bare nærmet seg hverandre på medaljestatistikken. Også når det gjelder forberedelser og veien til medaljene har det skjedd en konsolidering. «*The difference in support infrastructure among top 40 Olympic countries have narrowed.*» (Seiler 2012, side 2). De fleste deltakende nasjoner har valgt å organisere en eller annen form for elitesatsing. I tillegg trekker Seiler også fram betydningen av Østblokklandenes gradvise frafall og den systematiske opptrappingen av antidopingarbeidet.

#### Men noen vinner mer enn andre

På neste side følger en oversikt over medaljeuttellingen for et utvalg nasjoner i London 2012. Oversikten viser antall deltakere på de olympiske lagene, antall topp 8-plasseringer og medaljeuttellingen fordelt på antallet startende og topp 8-plasseringer.

Oversikten i tabellen gir oss noen viktige innsikter: For det første viser det at større nasjoner ofte stiller med større lag, og med en bredere deltakelse i langt flere idretter/grener enn tilfellet er for de mindre nasjonene. De samme landene har også en bedre *relativ uttelling*: Kina og USA har begge en medaljeuttelling på 25–30 prosent av antall øvelser de deltar i. For mindre nasjoner som det er naturlig at vi sammenligner oss med, ligger medaljeuttellingen blant de startende på rundt 5–13 prosent.

Forskjellen i medaljeuttellingen kan ikke forklares av ulik uttakspraksis (Seiler, 2012). USA sender alle sine kvalifiserte utøvere til mesterskapet. USAs høye uttelling må også ses i sammenheng med nasjonens styrke innen de to største idrettene (målt i antall øvelser), friidrett og svømming. Kina synes å ha en mer restriktiv uttaksmodell for sine utøvere, og sender i hovedsak utøvere med medaljemuligheter. Til gjengjeld har Kina også en relativ høy medaljeuttelling, særlig i nasjonalidrettene stup og bordtennis.

Land	Innbyggere (millioner)	Antall startende	Topp 8-plasser	Medaljer	Medaljeuttelling av antall startende (%)	Medaljeuttelling av antall topp 8 (%)
Kina	1344	292	151	88	30	58
USA	311	413	215	104	25	48
Tyskland	82	307	126	44	14	35
UK	60	352	149	65	18*	44
Canada	39	222	58	18	8	31
Australia	23	282	98	35	12	36
Nederland	17	123	51	20	16	39
Ungarn	10	128	39	17	13	44
Sverige	9,5	97	28	8	8	29
Sveits	8	83	10	4	5	40
Finland	5,5	62	10	3	5	30
Norge	5	54	10	4	7	40
New Zealand	4,5	100	38	13	13	34

Tabell 5: Medaljeuttelling for et utvalg land, London 2012.

Kilde: Seiler (2012)

Land	Gj.snitt medaljer over 7 mesterskap	Variasjon i medaljeuttellingen (+/-)	Gj.snitt antall medaljepoeng Gull=3, sølv=2, bronse=1	Variasjon i medaljeuttellingen (+/-) <sup>9</sup>
Canada	16	4	28,3	8
Finland	3,7	1	7,0	2
Nederland	18	5	34,6	13
New Zealand	8,6	4	16,4	7
Norge	6,9	2	15,1	4
Sverige	9	3	16,7	5
Sveits	5,3	3	10,1	5

Tabell 6: Variasjon i medaljeuttellingen i sommer-OL for perioden 1988-2012.

Kilde Seiler (2010)

## Fire medaljer i London – naturlig variasjon i medaljeuttellingen

Seiler (2012) understreker at det er avgjørende å ha en forståelse for hva som er å anse som normal variasjon når vi sammenligner medaljeuttelling fra et mesterskap til et annet. Gitt et slikt utgangspunkt hevder Seiler nemlig at det ikke er grunnlag for å overdramatisere den norske resultatuttellingen i London.

I sin analyse sammenligner Seiler (2012) de norske prestasjonene i de siste sommerlekene med et utvalg «mindre», og/eller «vannsportsnasjoner», og ser på resultatuttelling i perioden 1988–2012 i forhold til graden av variasjon i medaljeuttellingen. Som grunnlag for sammenligningen tar Seiler utgangspunkt i Canada, Finland, Nederland, New Zealand, Sverige og Sveits. Tabellen nedenfor viser variasjonen i antall medaljer blant de syv nasjonene.

Fra oversikten kommer det tydelig fram at det har vært en betydelig variasjon i den faktiske resultatuttellingen i perioden fra 1988 og fram til i dag. Variasjonen gjelder både for Norge og for andre land det vil være naturlig å sammenligne oss med.

For mindre nasjoner er variasjonen 1/3 av gjennomsnittlig medaljeuttelling eller resultatpoeng. Det gjelder alle mindre nasjoner med sterke OL-tradisjoner. Variasjonen er mindre blant de større nasjonene, som tradisjonelt har hatt en solid medaljeuttelling. USA har hatt en uttelling på nærmere 100 medaljer per OL fordelt over 17–19 idretter. Variasjonen ligger på rundt +/- 10 prosent. Det skyldes ofte at tap og seire har en tendens til å jevne seg ut i den store sammenhengen. I tillegg er det verdt å legge til at svømming og friidrett utgjør over 50 prosent av USAs medaljesamling. Både svømming og friidrett skiller seg ut som idretter med et betydelig

<sup>9</sup>«Typical variation in medal results is calculated as the standard deviation of medal results, rounded to the nearest whole value. Typical variation in medal points is calculated similarly.» Seiler (2010).



talenttilfang og et profesjonelt trenersteam. I tillegg er dette idretter med flere øvelser og medaljemuligheter i de olympiske leker.

For Norges vedkommende har variasjoner i medaljeuttellingen ligget rundt et gjennomsnitt på sju medaljer +/- to medaljer. Det betyr at fem–ni medaljer er å regne som en forventning for Norge. Det betyr også at de fire medaljene i London 2012 er å betegne som «forventet uttelling», gitt en normal variasjon, ifølge Seiler (2012). Vi befinner oss riktignok i det nedre sjiktet av forventet uttelling, hvilket er grunn god nok for å initiere en evaluering av egeninnsatsen. Seiler (2012) advarer på sin side mot å overtolke slike svingninger i resultatutviklingen: «*Winning 6 medals, with 5 being gold instead of 2 or 3, is also a part of normal variation, even if we are happier when variation swings in our favor.*» (ibid).

### Antall topp 8-plasseringer – «not adequate to meet the medal production»

Neste tabell viser en fordeling av topp 8-resultater for et utvalg nasjoner under London-OL. Ikke uventet ser vi at det er en sterk sammenheng mellom antallet topp 8-plasseringer og antallet medaljer.

Hvis alle topp 8-plasseringene var likt fordelt mellom de startende nasjonene, ville vi forventet at 3/8 av alle finalistene ville vinne en medalje (37,5 prosent). I gjennomsnitt er det faktisk helt i tråd med det som inn-

traff blant dette utvalget av nasjoner under OL i London. I snitt hadde de en medaljeuttelling på 39 prosent for sine topp 8-plasseringer. Unntakene er Kina og USA, som begge hadde en medaljeuttelling som lå langt over det som er statistisk forventet. Canada og Sverige ligger noe under den forventede medaljeuttellingen blant sine finalister. Det vil si at de genererte en rekke finalister, men at de likevel ikke oppnådde resultater i tråd med det som ville vært statistisk forventet.

Norge oppnådde 10 topp 8-plasseringer. Som det fremgår av beregningene i tabellen ovenfor, er dette i tråd med forventningen blant dette utvalget av nasjoner.

Går vi tilbake til 1988, har Norge hatt 80 topp 8-plasseringer i løpet av de siste sju sommerlekene. Variasjonen har vært mellom seks og 15 topp 8-plasseringer per mesterskap. Med 48 medaljer over den samme perioden har Norge en medaljeuttelling på hele 60 prosent av alle topp 8-plasseringer. Seiler (2012) tolker den norske uttellingen i mesterskap som et uttrykk for at den norske toppidrettssatsingen er på et høyt internasjonalt nivå, og er konkurransedyktig med andre nasjoner. Seiler legger likevel til at antallet topp 8-plasseringer er relativt lavt, dersom vi sammenligner Norge med andre land av samme størrelse. Han konkluderer derfor med følgende: «*The internationally competitive talent pool in Norway is not currently adequate to meet the medal production goals that the NOC has set. Even assuming an excellent conversion rate of 50% moving forward, for Norway to consis-*

	Innb. tall (mill.)	Gull	Sølv	Bronse	4. pl	5. pl	6. pl	7. pl	8. pl	Topp 8	% medaljer
USA	312	46	29	30	25	29	19	19	18	215	49
Tyskland	82	11	19	14	14	21	20	13	14	126	35
Kina	1,344	38	27	23	17	15	15	11	5	151	58
Storbritannia	62	29	18	19	8	31	15	13	16	149	44
Australia	23	7	16	12	11	17	12	14	9	98	36
Canada	35	1	5	12	6	11	5	7	11	58	31
New Zealand	4,5	6	2	5	6	7	1	9	2	38	34
Sverige	9,5	1	4	3	5	4	4	5	2	28	29
Norge	5	2	1	1	1	1	1	2	1	10	40
Sveits	8	2	2	0	1	2	0	1	2	10	40
Finland	5	0	1	2	0	2	0	3	2	10	30
Ungarn	10	8	4	5	4	6	7	2	3	39	44
Nederland	17	6	6	8	4	10	9	4	4	51	39

Tabell 7: Topp 8-plasseringer for et utvalgt antall nasjoner, London 2012. Kilde: Seiler (2012)

*tently win 7-9 medals in the Summer Olympics requires a larger finalist pool of 15-18 athletes.»*

Seiler bekrefter dermed antakelsen fra statistikk-gjennomgangen: Det har skjedd en negativ utvikling hva angår kapasiteten – grunnlaget for å ta medaljer – i de olympiske sommeridrettene.

### Suksessen er konsentrert rundt et fåtall idretter og utøvere

Et strategisk valg for mindre nasjoner med medaljeambisjoner er hvilke idretter man skal satse på. Dette er for de fleste idrettsnasjoner et spørsmål om komparative fortrinn og ressursallokering. Naturlige fortrinn som klima og geografi kan påvirke slike valg. Infrastruktur, trenerkompetanse og rekrutteringspotensialet nasjonalt er andre viktige faktorer.

Helt tilbake til de første sommerlekene har Norge gjort det godt i et fåtall idretter hvor vi har særlige forutsetninger for å lykkes. Som vi kan se av tabell 8, dreier dette seg særlig om idretter hvor vi kan dra nytte av den norske geografien, nærheten til vann, så vel som Norges tradisjoner innen noen utvalgte utholdenhetsidretter.

I de siste syv sommerlekene (1988–2012) har 20 av 48 medaljer kommet fra små, men internasjonalt konkurransedyktige miljøer i tre idretter: Seiling, roing og padling. Norge har vunnet medaljer i roing i samtlige OL i perioden 1972–2008. 2012 ble dermed det første året siden Mexico i 1968 hvor Norge ikke var representert på pallen i roing. Den nest beste OL-idretten er padling, hvor vi har vunnet en eller to medaljer i samtlige sommerleker siden 1992. Totalt har Norge vunnet til sammen 10 medaljer, hvorav fem gullmedaljer.

Særegent for den norske medaljestatistikken i begge disse idrettene er det svært begrensede antallet utøvere som står bak den stolte samlingen av medaljer: Knut Holmann og Eirik Verås Larsen har siden 90-tallet gitt Norge medaljer i padling. I roing har Olav Tufte hatt en tilsvarende posisjon.

Vår fjerde store OL-idrett er håndball for kvinner. Siden gjennombruddet i 1988 har håndballjentene vunnet medaljer i fem av olympiske mesterskap. For øvrig viser statistikken også at Norge har en sterk medaljetradisjon innen idretter som skyting og sykling, kampsport, boksing og fotball for kvinner.

	Antall utøvere	Gull	Sølv	Bronse	OL-poeng
<b>Atlanta 1996</b>	<b>98</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>51</b>
Padling		1	1		
Roing			1		
Seiling				1	
Fotball				1	
Friidrett		1		1	
<b>Sydney 2000</b>	<b>94</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>57</b>
Padling		2			
Roing			1		
Seiling				1	
Fotball		1			
Håndball				1	
Kampsport			1		
Friidrett		1			
Kappgang			1		
Skyting				1	
<b>Athen 2004</b>	<b>53</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>48</b>
Padling		1		1	
Seiling		1			
Roing		1			
Friidrett		1			
Sykkel (terreng)		1			
<b>Beijing 2008</b>	<b>85</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>58</b>
Roing		1			
Padling			1		
Friidrett		1			
Kappgang			1		
Håndball		1			
Svømming			1	1	
Skyting			1		
Kampsport			1		
<b>London 2012</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>29</b>
Padling		1			
Håndball		1			
Fekting			1		
Sykkel				1	

Tabell 8: Medaljer fordelt på idretter/grener for perioden 1996–2012  
Kilde: Schanke (2012)

**«Norway is specialized without benefiting 'enough' from that specialization»**

Som en indikator for graden av spesialisering tar Seiler utgangspunkt i tre idretter, og beregner hvor stor andel av nasjonenes totale medaljeuttelling disse står for. Som grunnlag for sammenligningen tar Seiler utgangspunkt i nasjonene Canada, Finland, Nederland, New Zealand, Sverige og Sveits.

Land	Idretter	Medaljekonsentrasjon <sup>10</sup>
Canada	Roing, padling og svømming	(40/112) 36 %
Finland	Spyd, bryting og skyting	(17/26) 65 %
Nederland	Svømming, sykling, judo (og roing)	(58/126) 46 %
New Zealand	Roing, seiling, sykling (hestesport)	(33/60) 55 %
Norge	Padling, roing, kvinnehåndball	(18/48) 38 %
Sverige	Svømming, bryting, padling (friidrett, tekniske øvelser)	(23/63) 37 %
Sveits	Sykling, hestesport, triathlon	(21/37) 57 %

Tabell 9: Medaljekonsentrasjon blant utvalgte nasjoner, sommer-OL 1988–2012. Kilde: Seiler (2012)

Tabellen ovenfor viser at i denne gruppen av sammenlignbare nasjoner er medaljeuttellingen konsentrert rundt et fåtall idretter. For landene som er listet i tabellen ovenfor, er mellom 1/3 og 2/3 av alle medaljene fordelt på rundt tre idretter, til tross for at de deltok i mellom 14 og 23 ulike idretter/grener. Det betyr at disse landene kan sies å ha en nokså bred deltakelse, men en nokså konsentrert resultatuttelling.

Finland, New Zealand og Nederland utmerker seg. De har god uttelling for sin spesialisering i den forstand at de ofte vinner flere medaljer innenfor den samme idretten/grenen.

For Norge ser vi at vi har hatt en god medaljeuttelling innen roing og padling i løpet av de siste syv mesterskapene. Til tross for at hver av disse idrettene har flere øvelser, er det likevel vunnet kun én medalje i hver av idrettene. Dette betyr at Norge er nokså spesialisert i sin toppidrettssatsing, men likevel ikke har oppnådd en uttelling som er på nivå med andre sammenlignbare nasjoner med en tilsvarende høy grad av spesialisering.

Tilfellet New Zealand illustrerer dette på en god måte: New Zealand har fått uttelling i mesterskap med flere (2–5) medaljer i ett og samme OL innen seiling, ro-

ing og sykling i 9 av 21 tilfeller. Til sammenligning har Norge kun vunnet to medaljer i samme mesterskap i roing, padling i 2 av 21 tilfeller (begge i padling). Som vi allerede har vært inne på, var det også en og samme utøver som stod for de to medaljene.

Å sammenligne Norge og New Zealand innen padling og roing er svært interessant. Et naturlig spørsmål som følger av resultatutviklingen, er hvorfor Norges tilnærming til eliteutviklingen i disse to tradisjonelt sterke grenene nesten utelukkende har gitt oss medaljer i individuelle øvelser (eller båter), og kun små og spesialiserte lag. Der andre har utviklet internasjonale talentklynger, har Norge kun evnet å oppnå enkeltprestasjoner. Mindre rekrutteringspotensial er en opplagt og mulig forklaring. Seiler (2012) hevder at det er grunn til å tro at overfokusering på enkeltutøvere har gått på bekostning av andre talenter som kunne vært utviklet over tid.

Folketall alene kan ikke forklare hvorfor vi vinner én medalje per idrett. Andre nasjoner med færre eller sammenlignbart folketal har fått en langt bedre uttelling for sin spesialisering enn tilfellet er for Norge. Seiler konkluderer derfor med at «Norway is specialized without benefiting 'enough' from that specialization.»

**3.2 EN ANALYSE AV DE NORSKE PRESTASJONENE I DE OLYMPISKE VINTERLEKER**

I de siste vinterlekene, i Vancouver i 2010, stilte hele 82 nasjoner med lag. Store deler av den nordlige halvkule var representert. Av opplagte årsaker uteble store deler av Afrika, Latin-Amerika og det meste av Midtøsten og Asia fra mesterskapet.

**Stadig flere øvelser gjør at alle vinner mer**

56 av de konkurrerende nasjonene oppnådde ingen medaljeplasseringer i vinterlekene i Vancouver i 2010. Det betyr at samtlige medaljer tilfalt 33 prosent av de deltakende nasjonene. I toppsjiktet var fordelingen ytterligere konsentrert: Over 50 prosent av medaljene var fordelt mellom fem sterke vinternasjoner. For både vinter- og sommerlekene domineres toppsjiktet av et fåtall nasjoner. For vinterlekene fordeler toppen seg imidlertid på et færre antall nasjoner. Vi kan trygt si at normalfordelingsprinsippet ikke gjelder.

<sup>10</sup> Medaljekonsentrasjon = prosent av medaljene som er vunnet av de tre mest dominerende idrettene, relativt til antall medaljer totalt.

Plassering (antall gull)	Land	Antall gull	Antall sølv	Antall bronse	Totalt antall medaljer
1	Canada	14	7	5	26
2	Tyskland	10	13	7	30
3	USA	9	15	13	37
4	Norge	9	8	6	23
5	Sør-Korea	6	6	2	14
6	Sveits	6	0	3	9
7	Kina	5	2	4	11
8	Sverige	5	2	4	11
9	Østerrike	4	6	6	16
10	Nederland	4	1	3	8

Tabell 10: Plasseringer målt i antall gullmedaljer, Vancouver 2010.  
Kilde: Den internasjonale olympiske komité

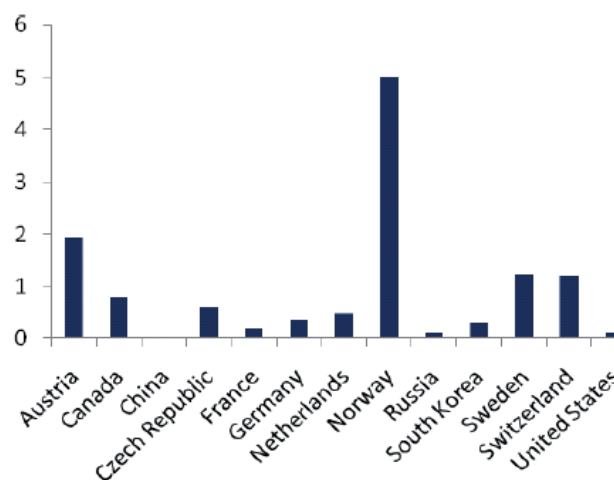
Canada troner resultatlisten fra Vancouver 2010, målt i antall gullmedaljer. Med de 14 gullmedaljene satte vertsnaasjonen mesterskapsrekord. En uttelling på 14 av 86 mulige gull tilsvarer en medaljeuttelling på 16 prosent av samtlige gullmedaljer som ble utdelt i mesterskapet. Dette var utvilsomt en sterk prestasjon. Likevel var Canada langt ifra så dominerende som tilfellet var for Øst-Tyskland på 1970-tallet. I 1976 endte de opp med å ta hele 35 prosent av alle gullmedaljene som ble utdelt i mesterskapet.

Ser vi alene på fordelingen av medaljer, har vinterlekene blitt et jevnere mesterskap enn det en gang var. Dersom vi tar utgangspunkt i antall medaljer (og teller hver medalje likt), ser vi at USA topper medaljestatistikken. USAs 37 medaljer er bestenotering i vinterlekene. I likhet med Canadas mesterskapsrekord må imidlertid denne bestenoteringen også ses i sammenheng med økningen i antallet medaljesjanser: Flere øvelser gir også flere medaljemuligheter.

Ser vi nærmere på fordelingen av medaljer i Vancouver 2012, ser vi at større land som Canada markerer seg med medaljer i et bredt spekter av øvelser. I tillegg observerer vi at USA har tatt en markant posisjon i de nye øvelsene, med nesten halvparten av alle medaljene i de nye, ikke-tradisjonelle øvelsene. På den annen side har vi Norge, som vinner de fleste av sine medaljer i et fåtall øvelser, og ikke makter å hevde seg i bredden av øvelser. I sum fører det til at Norge taper terreng på medaljestatistikken.

### «Big dreams begin in local areas»

Medaljestatistikken fra Vancouver kan tolkes på ulike måter. En indikator som er fordelaktig for Norge, er antall medaljer fordelt på innbyggere: Her er Norge i en særegen posisjon, etterfulgt av Østerrike, Sverige og Sveits. USAs 37 medaljer fordelt på vel 310 millioner innbyggere plasserer USA langt bak på medaljestatistikken.



Graf 26: Antallet medaljer fordelt på innbyggertall, per millioner innbyggere (Vancouver 2010). Kilde: Seiler (2010)

Selv om det er fordelaktig for Norge, er det imidlertid ikke gitt at medaljer per innbygger er en egnet indikator for å vurdere de deltakende nasjonenes prestasjonsutvikling. På USAs landslag i Vancouver var 35 av 52 stater representert. Halvparten av laget kom fra 8 vintersportstater (som Minnesota, Colorado og Wisconsin, blant andre). Talenttilfanget er med andre ord langt smalere enn det totale innbyggertallet i USA.

Med henvisning til eksemplet USA hevder Seiler (2010) at medaljer per innbygger er en misvisende indikator. Det er ikke nødvendigvis noen entydig sammenheng mellom innbyggertall og «talent production». Geografi og klimaforskjeller er faktorer som gjør at langt fra samtlige innbyggere er å betegne som potensielle medaljekandidater. I artikkelen «Who Won the Olympics?» hevder Seiler (2010) derfor at USAs og Canadas uttelling i Vancouver var sammenlignbare: «The entire population of Canada is 33 million or so. Assuming all of Canada is one big 'ice and snow state', then the US and Canadian medal take was probably pretty even per 'access adjusted' capita.»



Seiler hevder videre at prinsippet om kritisk masse i mindre nasjoner gjør mindre nasjoner konkurransedyktige i kampen om medaljene. Han hevder videre at den kritiske masse har vist seg å være nokså liten, også i større idretter. Nærliggende eksempler er Litauen, som verdensledende basketballnasjon. Med sitt relativt beskjedne folketall på rundt 3,5 millioner har Litauen vunnet bronsemedaljer i tre av de seks siste olympiske mesterskapene de har deltatt i. I denne sammenheng kan det også være på sin plass å minne om at Island, med en befolkning på vel 300.000, kjempet seg til sølv i herrenes håndballfinale under OL i 2008.

Med henvisning til den norske dominansen i internasjonal langrenn hevder også Seiler (2010) at «*Big dreams begin in local areas*». Når talentet, prestasjonskulturen, infrastrukturen og mulighetene møtes, finnes det en rekke eksempler på at mindre lokale miljøer kan skape internasjonalt konkurransedyktige utøvere. «*The work of national governing bodies is to support the health of these local grass roots talent development hubs. The work of Olympic federations is to guide and support athletes in their transition from national talent to international contender, and hopefully to Olympic medal winner.*»

### Hvor spisset skal vi være i vår satsing?

De store nasjonene sender ofte utøvere i nærmest enhver øvelse til de olympiske mesterskapene. Det kan imidlertid se ut som at det norske uttaket i hovedsak begrenses til utøvere som antas å ha medaljesjanser. I forlengelsen av den norske uttakspolitikken hevder Seiler (2010) at det kan synes som at Norge også har resignert i enkeltidretter. Han trekker blant annet fram kunstløp, som Norge en gang var med på å etablere som vinteridrettsgren i kraft av Sonja Henie (gull i henholdsvis 1928, 1932 og 1936). På tilsvarende måte ser vi også at Norge ikke konkurrerer i grener som short track og bob. Seiler mener at forklaringen på dette må ses i sammenheng med mangelfull rekruttering, for stor avstand til de beste nasjonene og dårlige trenings- og konkurransefasiliteter i enkeltøvelser.

Som vi ser av tabell 11, fordeler medaljene seg på et forholdsvis beskjedent antall idretter/grener: Langrenn, skiskyting og alpint dominerer den norske medaljestatistikken. I Vancouver var de norske medaljene fordelt mellom 7 ulike idretter/grener. Åtte av de ni gullmedal-

	Antall utøvere	Gull	Sølv	Bronse	OL-poeng
<b>Nagano 1998</b>	<b>83</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>160</b>
Langrenn		4	3	2	
Skiskyting		2	2	1	
Kombinert		2			
Alpint		1	3		
Skøyter		1			
Snowboard			2		
Curling				1	
Freestyle				1	
Hopp					
<b>Salt Lake 2002</b>	<b>81</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>177</b>
Langrenn		5	2	4	
Skiskyting		4	2		
Alpint		2	1	1	
Freestyle		1			
Skøyter				2	
Curling		1			
<b>Torino 2006</b>	<b>74</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>142</b>
Hopp		1		3	
Alpint		1			
Langrenn			3	1	
Skiskyting			3	3	
Kombinert			1	1	
Freestyle			1		
Snowboard				1	
<b>Vancouver 2010</b>	<b>99</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>158,5</b>
Langrenn		5	2	2	
Skiskyting		3	2		
Alpint		1	2	1	
Freestyle			1	1	
Curling			1		
Skøyter				1	
Hopp				1	

Tabell 11: Oversikt over medaljeuttelling siste fire vinterleker, fordelt på idretter/grener. Kilde: Schanke (2012)

jene var knyttet til utholdende skiøvelser (langrenn og skiskyting). Norge har ikke markert seg innen skøyter siden 1994, en idrett som i likhet med langrenn har vært betraktet som en nasjonalidrett i Norge.

Seiler (2010) påpeker i sin analyse at Norges suksess

som vinternasjon synes å hvile på et forholdsvis lite antall skuldre. Som vi har sett av tabellen ovenfor, fordeler disse skuldrene seg særlig på øvelsene langrenn, skiskyting og alpint (herrer). I disse øvelsene er rekrutteringen tilfredsstillende, treningsfasilitetene gode og tilgangen på gode trenere betydelig. I tillegg preges disse miljøene av en høy forsknings- og utviklingsaktivitet innen alt fra skidesign til smøring og høydetrening.

I tillegg er det også grunn til å tro at den strategiske utvelgelsen av øvelser i stor grad må ses i sammenheng med hva som anses som nasjonale idretter. Noen gull henger høyere og er tilsynelatende viktigere å ta med seg hjem fra mesterskapet. Om dette skriver Andersen og Ronglan (2012) blant annet at: «(...) *the understanding of success in elite sports should also include national perspectives on what kind of sports are most important in the specific country. Moreover, one could argue that international medals in themselves represent no societal value; it is the societal importance of the medal (e.g. influence on mass sport, national identity, etc.) that make 'success' valuable for a country.*» Andersen og Ronglan (2012) viser til Barner (2010: 740) som hevder at de nordiske landenes toppidrettssatsing må ses i sammenheng med den sterke koblingen mellom idrett og storsamfunnet, og den tilhørende betydningen av at «*elite performers retain close ties to their roots*».



## Kapittel 4 - oppsummering av del 1

Utvalgets observasjoner om norsk toppidrett i tall og analyser av statistikken.

## OPPSUMMERING AV DEL 1

### Utvalget observerer at den norske suksessen hviler på et fåtall skuldre, målt i antall utøvere og idretter

- Utvalget observerer at den norske suksessen hviler på et forholdsvis lite antall skuldre. Medaljene er konsentrert rundt et fåtall idretter og utøvere.
  - For vinteridrettene har de norske medaljene i hovedsak vært fordelt mellom langrenn, skiskyting og alpint. I Vancouver var de norske medaljene fordelt mellom 7 ulike idretter/grener. 8 av de 9 gullmedaljene var knyttet til utholdende skiøvelser (langrenn og skiskyting). Sett bort fra noen unntak, har vi ikke klart å ta en tilsvarende posisjon i de nye øvelsene. I tillegg kommenteres det også at vi ikke har klart å gjenvinne stolte tradisjoner i nasjonalidretter som skøyter og kombinert.
  - For sommeridrettene ser vi en tilsvarende spesialisering. I de siste syv sommerlekene (1988-2012), har 20 av 48 medaljer kommet fra små, men internasjonalt konkurransedyktige miljøer i 3 idretter: Seiling, roing og padling. Særegent for medaljestatistikken i roing og padling er det begrensede antallet utøvere som står bak den stolte samlingen av medaljer. Der andre sammenlignbare nasjoner (som New Zealand) har utviklet internasjonale talentklynger, har Norge i større grad fått suksess med enkeltutøvere. Seiler (2012) konkluderer derfor med at: «*Norway is specialized without benefiting “enough” from that specialization.*»

### Utvalget observerer at Norge mangler den nødvendige bredden i toppsjiktet

- Utvalget observerer en negativ utvikling hva angår bredden i toppsjiktet.
  - For vinteridrettene er dette i hovedsak et spørsmål om spesialisering. Vi har ikke klart å ta vår andel av økningen i antall medaljer som følger av at flere øvelser har blitt en del av de olympiske vinterlekene. Som en konsekvens, tar Norge en mindre prosentvis andel av medaljene i de olympiske vinterlekene.
  - For sommeridrettene har vi sett at antall medaljer og topp 8-12-plasseringer har gått ned gjennom perioden. Det er naturlig å se denne utviklingen i sammenheng med den relativ høye spesialiseringsgraden for den norske satsingen. Utvalget registrerer Seilers konklusjon fra evalueringen etter OL/PL i London 2012, hvor det heter at antall norske topp 8-plasseringer ikke anses som tilstrekkelig med tanke på å opprettholde den historiske medaljefangsten i de olympiske sommerlekene i framtiden.

### Utvalget observerer en betydelig resultatnedgang i de paralympiske idrettene

- Utvalget mener at den norske resultatnedgangen i de paralympiske lekene er betydelig. Selv om trenden er lik for sommeridrettene, er det spesielt tydelig for vinteridrettene. Fra å ta 64 medaljer på Lillehammer i 1994, tok Norge bare 6 medaljer i Vancouver 2010. Antall utøvere i den norske troppen og debutandelen har gått ned. Manglende rekrutteringsgrunnlag sammen med dårlige rammebetingelser for satsing, framholdes som mulige forklaringer på den gjeldende utviklingen.
  - Utvalget mener at det er behov for en grundigere analyse for å kartlegge årsakssammenhenger og faktiske drivere for denne utviklingen.

## DEL 2: ORGANISERINGEN AV NORSK TOPPIDRETT – FRA 1988 OG FRAM TIL I DAG

1988 var et historisk bunnår for norsk idrett. Etter vinterlekene i Calgary i 1988 reiste vi for første gang i historien hjem fra et vinter-OL uten en eneste gullmedalje. Det var første gang siden vinterlekene ble introdusert i 1924. De norske prestasjonene under sommerlekene i Seoul samme år var heller ikke mye å glede seg over. Resultatene uteble. Men selv om medaljeuttellingen var skuffende, var det likevel fremtidstro som preget norsk toppidrett ved utgangen av 1980-tallet. I 1988 erklærte daværende IOC-president Juan Antonio Samaranch fra IOC-sesjonen i Seoul at: «*The decision is Lillehammer*». Lillehammer, og Norge skulle være vertsnaasjon for de 17. olympiske vinterlekene. Statusen som vertsnaasjon skapte begeistring og framtidstro. Det samme gjorde beslutningen om å etablere et norsk toppidrettssenter, og bygge videre på påbegynte prosjekter for å styrke den norske toppidrettssatsingen. 1988 var fødeåret til prosjektet som etter hvert ble til Olympiatoppen.

Siden OL på Lillehammer i 1994 har Norge forbedret resultatene både under sommer- og vinterlekene. Som Canada under Vancouver-2010 og Team UK under lekene i London-2012 viser det seg at vertsnaasjonene ofte gjør det godt i mesterskapene. Det som er påfallende med Norge i etterkant av Lillehammer er at resultatforbedringen vedvarte. I så måte kan det være fristende å snakke om «*Olympiatoppen-effekten*». Det er imidlertid svært vanskelig å kvantifisere den faktiske effekten Olympiatoppen har hatt for resultatutviklingen innen norsk toppidrett. I tillegg vil en slik analyse være beheftet med grunnleggende kontrafaktiske problemstillinger: Det er ikke mulig å sammenligne historiske fakta med en tenkt situasjon der Olympiatoppen aldri har sett dagens lys.

Organisasjonsmodeller kan analyseres og sammenlignes over tid eller på tvers av land og kontekst. I de to påfølgende kapitlene skal vi se nærmere på Olympiatoppen i et historisk, institusjonelt og internasjonalt perspektiv.

I kapittel 5 følger en redegjørelse for den historiske utviklingen av Olympiatoppen. Som vi skal se, startet utviklingen allerede på 1970-tallet med en gryende erkjennelse av at amatørernes tid var over. Ved utgangen av det påfølgende tiåret var det klart at vi sto overfor en ny tid med profesjonalisering og sentralisering av den norske toppidrettssatsingen. Utvalget har møtt en rekke aktører som har spilt sentrale roller for etableringen og utformingen av den Olympiatoppen vi kjenner i dag. Disse innspillene har vært svært nyttige for å gi utvalget

et fullstendig bilde av Olympiatoppens historie. Innspillene er delvis gjengitt i dette kapitlet. I tillegg baserer dette kapitlet seg på tidligere rapporter fra NIF og Olympiatoppen samt relevante akademiske publikasjoner.

I kapittel 6 følger en gjennomgang av styringssystemet for norsk toppidrett, fra Idrettstinget til Olympiatoppen. Kapittel 7 inneholder en nærmere gjennomgang av styringssystemet i praksis: Olympiatoppens operasjonalisering av sitt helhetsansvar for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett, og sammenlignet mål- og strategidokumenter i periodene 2003–2006 og 2007–2012. I kapittel 8 har vi sett nærmere på Olympiatoppen i en internasjonal kontekst. Kapitlet tar utgangspunkt i en komparativ studie, utført av Svein Andersen og utvalgsmedlem Lars Tore Ronglan: «*Nordic Elite Sport – Same Ambitions, Different Tracks*» (2012). Utdrag fra denne studien, som ble presentert for utvalget, er gjengitt i dette kapitlet og er i sin helhet forfattet av Ronglan.

Fra mandatet heter det at: «*Utvalget må se på Olympiatoppens utvikling når det gjelder økonomi, ansatte, fagområder, særiddrettslige satsinger, forskningsområder, regional utvikling, stipendordninger og økonomiske overføringer til særforbundene både i form av rene økonomiske overføringer og prosjektstøtte.*» Økonomiske utviklingstrekk for Olympiatoppen og norsk toppidrett er presentert i kapittel 9.

I kapittel 10 har vi sett nærmere på Olympiatoppens indre organisering og faktiske samhandling med særforbundene. Kapitlet er basert på bidrag fra Olympiatoppen og nyttige innspill fra særforbundene som deltok på utvalgets innspillmøte 20. desember 2012. Vi har også sett nærmere på Olympiatoppens eget evalueringsarbeid fra OL/PL i London 2012, i tråd med følgende oppfordring i mandatet: «*Videre må utvalget legge til grunn og vurdere Olympiatoppens eget evalueringsarbeid fra OL/PL i London 2012 (...)*»

I kapittel 11 følger en oppsummering av utvalgets vurderinger av den historiske og gjeldende organiseringen av norsk toppidrett, slik den beskrives i de foregående kapitlene. I tråd med oppfordringen i mandatet har utvalgets intensjon vært å gjøre en god analyse av historien og nå-situasjonen som et bakteppe for anbefalingene for fremtiden. Fra mandatet: «*Videre må utvalget (...) sette historien og nå-situasjonen inn et tiårig innovativt og kompetansemessig løft for Olympiatoppen.*»





## Kapittel 5

### Olympiatoppen i et historisk perspektiv

## OLYMPIATOPPEN I ET HISTORISK PERSPEKTIV

I dette kapitlet følger en redegjørelse for viktige milepæler i historien om den organiserte toppidrettssatsingen i Norge: Fra den gryende erkjennelser for behovet for en økt profesjonalisering av norsk toppidrett på slutten av 1970-tallet, til det Olympiatoppen vi kjenner i dag.

### 5.1 DEN GRYENDE ERKJENNELSEN AV BEHOVET FOR EN PROFESJONALISERING AV NORSK TOPPIDRETTSSATSING

#### 1970-tallet: Framveksten av et elitesystem i Norge

I Stortingsmelding nr. 8 (1973–1974) «*Om organisering og finansiering av kulturarbeid*» så vi for første gang den politiske målsetningen om «*Idrett for alle*». I oppfølgingsmeldingen som kom samme år, Stortingsmelding nr. 52 (1973–74) «*Ny kulturpolitikk*», ble det presisert at «*alle*» i denne sammenhengen også skulle inkluderte toppidretten. Med henvisning til disse stortingsmeldingene beskriver Goksøyr og Hanstad (2012) 1970-tallet som en brytningstid for norsk toppidrett, både med hensyn til politisk legitimitet og faktisk organisering: «*This formulation became an important governmental statement legitimating elite sports. It was a way of connecting the 'sport for all' ideal with support for top level sport. It was the first such statement of its kind, and it opened up state intervention in the field of elite sports.*» (Andersen og Ronglan, side 32).

Ifølge Goksøyr og Hanstad var det indre krefter i idrettsbevegelsen som på 70-tallet ønsket en tydeligere satsing på toppidrett. I 1973 mente sentrale personer i NIF at tiltakende internasjonal konkurranse fordret en tilsvarende målrettet organisering av toppidrettsarbeidet i Norge. NIFs ønske om en tydeligere prioritering av toppidretten må særlig betraktes som et svar på østblokklandenes systematiske satsing og suksess.

Også tidligere Idrettspresident Arne Myhrvold bekreftet i sitt innlegg for utvalget (januar 2013) at historien om den norske toppidrettssatsingen går helt tilbake til syttitallet. Allerede i 1978 tok en mindre gruppe initiativ til en utredning om norsk toppidretts framtid. Utredningen, som tok til orde for en tydeligere profesjonalisering av den norske toppidrettssatsingen, ble pre-

sentert for Idrettsstyret i 1980. Forslaget ble imidlertid ikke fulgt opp med noen konkrete vedtak. Initiativet ble tolket som for progressivt, og et forsøk på å dra den norske toppidretten i samme retning som østblokklandenes (Myhrvold, januar 2013). «*Forslaget ble der forkastet og kom helt i skyggen av boikott-beslutningen av Moskva-OL. Arbeidet ble selvsagt ikke makulert og glemt, men sirlig plassert i en skuff for senere anledninger. På vei hjem fra et dårlig norsk OL i Los Angeles bestemte Jan Gulbrandsen og Hans B. Skaset seg for at det var på tide å ta fram utredningen og legge den til grunn for Prosjekt 88, som senere ble til Olympiatoppen.*» (Intervju med Myhrvold i sportsanalyse.no, juni 2012).<sup>11</sup>

I løpet av 1980-tallet var det en gryende erkjennelse av at også Norge måtte ta grep for å hevde seg. Østblokklandene befestet sin posisjon, og Norge tapte terreng. I tråd med dette besluttet NIF og NOK i 1984 at det skulle etableres en sentral elitesportsenhet i Norge. Beslutningen omtales som en direkte konsekvens av Norges dårlige uttelling i OL i Sarajevo (vinter) og Los Angeles (sommer): «*De norske resultatene i OL 1984 var skuffende. Skuffelsen medførte diskusjoner, men også en del initiativ fra sentrale personer innen norsk idrett. Forholdene skulle legges bedre til rette for norsk toppidrett. Skulle kravet om topp internasjonale prestasjoner fortsatt være til stede, måtte nye tiltak prøves ut. Et konkret og organisatorisk resultat av det ble Prosjekt 88.*» (NIF/NOK Evalueringsrapport, 1988, side 1).<sup>12</sup>

Det overordnede målet var at Prosjekt-88, i samarbeid med særforbundene, skulle bidra til å gjøre de norske utøverne mer internasjonalt konkurransedyktige (NIF/NOK 1988). Målet var: «*Prosjekt-88 skal i samarbeid med særforbundene arbeide for en nivåheving av norsk toppidrett slik at flere norske toppidrettsutøvere kan hevde seg i verdensstoppen*» (NIF/NOK Evalueringsrapport, 1988).

Det overordnede målet ble fulgt opp av ti delmål, som både konkretiserte retningen på satsingen og satte toppidrettssatsingen inn i en større sammenheng. Her ble det tydelig lagt til grunn at: «*Norsk toppidrett skal legges opp på en sosial og samfunnsmessig forsvarlig måte ved at en overfor samfunnet og utøvernes miljø får aksept for ambisiøs elitesatsing og den livsstil det medfører.*» Erkjennelsen av behovet for en mer systematisk tilnærming til toppidrettssatsingen var også åpenbar. I andre

<sup>11</sup> <http://www.sportsanalyse.no/wip4/-hoer-paa-saerforbundene/d.epl?id=1309954>

<sup>12</sup> Prosjekt-88 resulterte i to evalueringsrapporter: Evalueringsrapport, fra juni 1988 og Sluttrapport, desember 1988. I dette kapitlet henvises det til begge rapportene.

delmål kommer det klart fram at målet med organisasjonen skulle være å: «Arbeide for forståelse for og nødvendigheten av planmessig, metodisk og systematisk arbeid over rullerende 4-årsperioder.» (NIF/NOK Evalueringsrapport, 1988).

### Prosjekt-88

Prosjekt-88 ble iverksatt fra og med 1. januar 1985. Prosjektet ble initiert som en enkel prosjektorganisasjon med en styringsgruppe, en liten administrasjon og en daglig ledelse. Forberedelsene var korte og ting skjedde fort. Viktige initiativ og avgjørende beslutninger ble tatt av noen få personer. I evalueringsrapporten som fulgte etter prosjektet, het det at dette ga prosjektet en betydelig handlefrihet.

I sum hadde prosjektet et budsjett på mellom 9,4 og 11,5 millioner kroner per år fra første budsjettår i 1985 og fram til prosjektet ble avsluttet i 1988. Det økonomiske fundamentet baserte seg på støtte fra NIF og NOK, et statsstipend, en sponsoravtale med Vesta Hygea og en avtale med GN International. Størstedelen av budsjettet ble brukt til statsstipend til enkeltutøvere, støtte til lag og utviklingsgrupper og tilskudd til støtteapparat i særforbundene (NIF/NOK Evalueringsrapport, 1988).

Filosofien bak Prosjekt-88 var å velge ut de beste utøverne innen norsk idrett og tilby utøverne økonomisk og faglig støtte. I tillegg skulle prosjektet ha et ansvar for tilveksten av talenter gjennom talentuttak og utviklingsgrupper (NIF/NOK Sluttrapport P-88).

Det ble stilt høye krav til utøverne som ble en del av prosjektet. Det ble formulert krav til uttak for individuelle utøvere, lagidretter, såkalte kjernegrupper og utviklingsgrupper. Samtlige utøvere signerte en egenerklæring, der de forpliktet seg til å satse maksimalt på toppidrett de nærmeste årene. Utøveren sto imidlertid fritt til å definere hvor mange år han eller hun ville forplikte seg til å være med i prosjektet.

Thor Ole Rimejorde var prosjektleder i Prosjekt-88, og er anerkjent som en sentral ideologisk og operativ bidragsyter til utviklingen av den moderne norske toppidrettsmodellen. I sitt møte med utvalget la han vekt på sin ideologiske og faglige tilnærming til utviklingen av en toppidrettskultur. Sammenhengen mellom ny kunnskap og utvikling var bærende for tilrettelegging av samspill på tvers av ulike særforbund og mellom utøvere

(Thor Ole Rimejorde, januar 2013). (Se tekstboks om Thor Ole Rimejorde og «Den helhetlige idrettsutøveren»).

Goksøyr og Hanstad tillegger Rimejordens utøverorienterte filosofi stor betydning når de redegjør for Prosjekt-88: Det handlet om 24-timersutøveren og å sette utøveren i sentrum. Det ble lagt vekt på å skape større forståelse for utøverens livssituasjon, blant annet med tilrettelegging av utdanning og militærtjeneste.

Betydningen av å skape forståelse for toppidrettsutøvernes livssituasjon ble også vektlagt i sluttrapporten for prosjektet: «P-88 har hatt som mål at utøverne skal gis en helhetlig utvikling, dvs. at toppidrettskarrieren må kunne kombineres med utdanning/studier, overgang til arbeid/yrke samt avtjening av verneplikten (førstegangstjenesten og repetisjonsøvelse). Gjennom slike opplegg vil utøveren kunne få sikkerhet og trygghet som gir grunnlaget for en stabil og harmonisk livsførsel – selve forutsetningen for toppidrett.» (NIF/NOK Sluttrapport P-88, side 21).

Da Prosjekt-88 ble lansert, ble det kalt «Den norske modellen». Det sentrale ved modellen var kompetansedeling og erfaringsutveksling gjennom samarbeid mellom særforbundene. Om den norske modellen skriver Goksøyr og Hanstad: «There was an understanding that there were benefits in learning from each other's experiences. A transparent elite sport system meant that both positive and negative experiences were quickly recognized. Top-level sports should be characterized by those involved being curious and humble. There was no requirement that Project 88 was to have any form of central control. Each association appointed a contact person who attended the regular meetings and made sure that the cooperation was good. Patience was a key word for Rimejorde. He was never in doubt that the project would succeed in the long term.» (Andersen og Ronglan, 2012 s. 35).

De resultatmessige milepælene for Prosjekt-88 var vinterlekene i Calgary i 1988 og sommer-OL i Seoul senere samme år. Som nevnt innledningsvis, ble imidlertid Calgary en skuffelse. Til tross for innsatsen som ble lagt ned i forkant av mesterskapet, dro Norge hjem uten en eneste gullmedalje. Mediene lot ikke denne muligheten gå fra seg: Det var for stor avstand mellom innsats og resultater. I tillegg etterlyste kritikerne den norske elitekulturen og en institusjonell overbygning for satsingen. Noen mente også at Prosjekt-88 ikke hadde den nødvendige aksepten hos særforbundene (Goksøyr og Hanstad

### Thor Ole Rimejorde og «Den helhetlige idrettsutøveren»

«Den norske idrettsmodellen», «24-timersutøveren» og «Den helhetlige toppidrettsutøveren». Det er Olympiatoppens far og første daglige leder, Thor Ole Rimejorde, som peilet ut retningen for den norske toppidrettsmodellen. Grunnleggende for Rimejordes tenkning var utøveren som et helhetlig menneske – som et fysiologisk, sosialt og intellektuelt menneske.

Rimejorde gjorde inntrykk da han presenterte sine tanker og grunnleggende filosofi for utvalget i forbindelse med utvalgsmøtet 15. januar 2013. Under følger noen elementer fra den grunnleggende filosofien bak norsk toppidrett (fra Rimejordes presentasjon):

- *Filosofien som ledestjerne – den mentale, kreative tenkeprosessen skal lede ut i det praktiske treningsarbeidet*
- *Idrettsutøveren plasseres i sentrum*
- *Idrettsutøveren utvikles som det hele mennesket, fysiologisk, psykologisk og sosialt*
- *Individuell utvikling for å nå den enkeltes maksimale potensiale*
- *Trening og utvikling er for fremtidens konkurranser/behov ved bruk av dagens og fortidens kunnskaper og erfaringer som BASIS*
- *Utvikling skjer gjennom kreative og skapende prosesser med bæring inn i framtiden*
- *Tålmodighet i utviklingen – ikke utfordre/presse individets naturlige utviklingsprosesser slik at ubalanse oppstår*
- *Kartlegge de generelle, spesielle og individuelle behov/krav som grunnlag for felles og individuelle standarder*
- *Kombinere toppidrettskarrieren med:*
  - *Utdanning, studier og arbeide*
  - *Verneplikten*
  - *Familie og samfunnsliv*

Thor Ole Rimejorde er utdannet i Forsvaret, og har 10–14 års erfaring som offiser på ulike lokasjoner. I tillegg har Rimejorde viet svært mye av sitt liv til idretten. Han begynte sin trenerkarriere som håndballtrener og ble etter hvert landslagstrener for damer. Fra



Thor Ole Rimejorde fikk Årets hederspris under Idrettsgallaen i 2010. Rimejorde grunnla ideologien bak den norske toppidrettsmodellen som begynte med Prosjekt 88, og som senere ble en stor suksess med Olympiatoppen. Foto: Geir Owe Fredheim / Norges idrettsforbund

1967 til 1973 var han trener for både damelandslaget og herrelandslaget. Rimejorde begynte deretter i Norges idrettsforbund som toppidrettsfaglig spesialist med sin erfaring fra håndballsuksessen i bagasjen, og han arbeidet videre med kompetanseutvikling, trenerutvikling og trenerutdanning. Rimejorde var prosjektleder for Prosjekt-88, og den første norske toppidrettsjefen ved Olympiatoppen.

Thor Ole Rimejorde har også vært en av pionerene og lederne av toppidrett for funksjonshemmede. Han har vært lagleder, chef de mission, ved flere Paralympics.

Under Idrettsgallaen i 2010, mottok Thor Ole Rimejorde idrettens hederspris.



i Andersen og Ronglan, 2012). Dette ble senere støttet av andre. I Gotvassli (2005, i Goksøyr og Hanstad i Andersen og Ronglan, 2012) heter at Prosjekt-88 i stor grad ble betraktet som en serviceorganisasjon og en økonomisk og teknisk katalysator for forbundene. Prosjekt-88 var i for liten grad en selvstendig toppidrettsorganisasjon for prestasjonsutvikling, ble det sagt.

Goksøyr og Hanstad (i Andersen og Ronglan, 2012) hevdet at daværende visepresident i NOK, Arne Myhrvold, mente at de sterke demokratiske tradisjonene i Norge bidro til å forsinke arbeidet med den norske toppidrettssatsingen. I et intervju i Aftenposten uttalte han blant annet at han så det som en forutsetning for å lykkes at NOK og NIF i større grad fikk styre arbeidet i særforbundene. «*We need a lot more centralized focus on the athletes who have the capacity to compete well in the Olympics*» (Taalesen 1988:23 i Andersen og Ronglan, 2012).

Til tross for skuffende resultater i de olympiske lekene i 1988 var det likevel optimisme som preget veien videre: For det første var det et stadig tilfang av talenter. Det var også en etablert forståelse for at samarbeid og en form for videreføring av det påbegynte Prosjekt-88 var nødvendig for å heve nivået til norsk toppidrett.

I mai 1987 nedsatte Idrettsstyret en evalueringsgruppe for å vurdere Prosjekt-88. Gruppen besto av Ingolf Mork (NIF), Olav Aune (NOK), Marit Breivik Løkeberg (NHF) og Egil Olsen (NIH). Konklusjonen i slutt-rapporten var klar: «*Evalueringsgruppa har konkludert med at Prosjekt- 88 bør videreføres, og i løpet av høsten 88 har Olympiatoppen tatt over og er i ferd med å videreføre arbeidet.*» (NIF/NOK Sluttrapport, 1988, side 1). Konklusjonene som ledet fram til anbefalingen er gjengitt i tekstboksen til høyre.

I behandlingen av sluttrapporten var, ifølge Goksøyr og Hanstad, valg av organisasjonsform det store spørsmålet: «*The three alternatives were: (1) a foundation, (2) a cooperation with the NOK, and (3) a cooperation with the NIF and NOK. The last model was chosen to create an elite sports organization called Olympiatoppen.*» (i Andersen og Ronglan, 2012, side 36).

### Sluttrapport P-88

Konklusjoner:

1. Vi trenger et toppidrettsorgan
2. Toppidrettsorganet organiseres fortsatt som et prosjekt, men med en klar målsetting om permanent organisering i løpet av 1990
3. Toppidrettsorganet knyttes til NIF og NOK, og ledes av et styre på 5 personer. Det ansettes nødvendig administrasjon
4. Vi trenger et sterkt toppidrettsorgan med støtte-, styrings- og kontrollfunksjoner
5. Følgende arbeidsoppgaver foreslås:
  - Større satsing på støtteapparat
  - Større satsing på forskning, utviklingsarbeid
  - Styrking av samarbeidet med særforbundene
  - Strammere kriterier for utvelgelse av utøvere
  - Et resultatorientert bonussystem

Økonomien må styrkes, og de olympiske ringer bør bli sentrale i markedsføringen. NOK oppfordres til å ta større ansvar i toppidrettsorganet.

(NIF/NOK Sluttrapport P-88, 1988).

## 5.2 OLYMPIATOPPEN BLIR TIL

Olympiatoppen ble etablert som en operativ enhet høsten 1988 som en direkte forlengelse av Prosjekt-88. På Idrettstinget i Haugesund året etter ble Olympiatoppen også gitt det operative ansvaret for utviklingen av norsk toppidrett. Toppidrettssenteret ble bygd i 1986, og ble formelt en del av Olympiatoppen i 1993.

Olympiatoppen var en forlengelse av Prosjekt-88, med noen nye og andre elementer. Utøveren var fortsatt i sentrum. Trenerens betydning for utøverens utvikling og resultater ble imidlertid vektlagt i større grad i det nye systemet: «*Dyktige trenere og ledere er en nødvendig forutsetning for toppidrettsresultater. Derfor er det viktig at ledere og trenere får stimulering og muligheter for utvikling. Utvelgelsen av ledere og trenere vil selvfølgelig være et sentralt tema. For å få dyktige ledere og trenere til toppidrett, må de riktige personene velges eller ansettes, og så må det sørges for oppfølging og videreutvikling. (...) Det bør være en sentral oppgave for et toppidrettsorgan å*



utvikle et funksjonsdyktig leder- og trenerforum.» (NIF/NOK Sluttrapport, 1988).

En tydelig visjon var også bærende for utviklingen av Olympiatoppen. I Bjørge Stensbøls innlegg for utvalget la han særlig vekt på betydningen av tydelige og ambisiøse mål som drivkraft for videreutviklingen av organisasjonen og arbeidet mot særforbundene: «Vi skapte en tydelig retning gjennom å etablere en visjon: 'Vi skal trene og lede best i verden'. Den spenstige visjonen hadde en voldsom kraft i seg – for kraften i en visjon ligger i forskjellen på der vi er i dag og dit den spenstige visjonen tar oss. For å kunne trene best, som innebar mest, måtte det legges til rette for det gjennom avtaler med utdanningsinstitusjoner og f.eks forsvaret.» (Bjørge Stensbøl, desember 2012).

Olympiatoppen bidro også til å profesjonalisere organisasjonsapparatet rundt utøverne. Tidligere var det vanlig at de politisk valgte lederne i forbundene hadde det siste ordet ved uttak til mesterskap, både på utøversiden og i støtteapparatet. I det nye regimet sendte særforbundene sine anbefalinger til uttak, som videre ble vurdert av en komité som ble ledet av lederen ved Olympiatoppen (Goksøyr og Hanstad i Andersen og Ronglan, 2012). I tillegg var Olympiatoppen også direkte engasjert i særforbundenes organisering og forberedelser til mes-

### Bjørge Stensbøl

Bjørge Stensbøl tiltrådte som arbeidende styreformann i den nye Olympiatoppen i 1989, og ble ansatt som toppidrettssjef fra høsten 1991. I løpet av Stensbøls periode som toppidrettssjef ble Norge en stormakt i internasjonal toppidrett, og Norge ble i 2002 plassert som nummer 3 på nasjonsstatistikken til IOC over resultatene i sommer- og vinter OL sett under ett. Stensbøl fratrådte sin stilling som toppidrettssjef i 2004.

Stensbøl ble valgt til visepresident i Norges olympiske komité i 1984, og til president i skiskytterforbundet for perioden 1985–1989. I forkant av lekene på Lillehammer var Stensbøl styremedlem i Lillehammer Olympic Organizing Committee (LOOC).

I 2003 ble Stensbøl utnevnt til ridder av 1. klasse av St. Olavs Orden for sitt arbeid for norsk toppidrett.

terskap. «It was no longer to be the responsibility of politicians and administrators to be part of or select the support personnel. Such functions became a part of the coaching job. Its responsibilities included granting scholarships to talented performers in all Olympic sports, providing medical support to all national teams, and operating the well-equipped national training centre.» (ibid, side 37).

Erfaringslæring, anvendt forskning og utviklingskrav var bærende for den nye toppidrettsinstitusjonen: «Vi la vekt på å bygge kompetanse som sprang ut av samspillet mellom praktikere og akademikere – og forlangte et stort treningsomfang i treningsmiljøene for at de skulle få tilskudd, ga dem effektive verktøyer med tanke på nøyaktighet i gjennomføringen av hver treningsøkt i forhold til hensikten med økten. (...) Det ble i 1989 igangsatt en omfattende lederutviklingsprosess som i vekslende grad pågikk like til 2004, hvor minst to fra hvert forbund deltok – i praksis ofte tre (trener, generalsekretær og en fra styret).» (Bjørge Stensbøl, desember 2012).

Olympiatoppen hadde et uttalt mål om å skape en felles og delt prestasjonskultur gjennom samarbeid med og mellom særforbund: «The former leader of the program, Bjørge Stensbøl, actively challenged the sports federations and used his authority to strenghte common culture and cooperation. It was all about breaking down barriers between special cultures and knowledge in individual sports encourages exchange and sharing of experiences.» (Ibid, side 245).

### Olympiatoppens rolle overfor særforbundene

Olympiatoppen ble gitt det operative ansvaret og nødvendig myndighet til å utvikle norsk toppidrett. Det var og er likevel særforbundene som organiserer og er ansvarlige for sine landslag og landslagsutøvere. Denne organisasjonsmodellen, og det delte ansvaret denne modellen forutsetter, har tidvis vist seg å skape spenninger mellom Olympiatoppen og særforbundene.

Forholdet mellom særforbundene og Olympiatoppen ble behørig omtalt i Bjørge Stensbøls innlegg: «Med det nye mandatet ble det stilt helt nye og beinharde krav overfor særforbundene for at de skulle motta økonomisk støtte. Det skapte voldsomme reaksjoner og Olympiatoppen ble med rette beskyldt for overstyring. Det var imidlertid helt nødvendig for å bygge en prestasjonskultur med individfokus hvor systematisk trening på å utvikle atferd

*var en sentral del, bygge kultur som utfordret, stilte krav, satte seg ambisiøse mål, jaget forbedringer, fulgte tett opp, målte egen fremgang, evaluerte, konkluderte og eventuelt justerte. Vi fasiliterte selv målprosesser i særforbundene hvor vi la vekt på å strekke målene, fordi vi former målene, deretter former målene oss. (...) Særforbundene ble pålagt evalueringer i forhold til de målsettinger de hadde – og ble fulgt opp på konsekvensene når målene ikke ble nådd. Vi prioriterte stramt for ikke å spre oss for mye og valgte de treningsmiljøene som viste vilje til å gjøre det som var nødvendig for å bli best i fremtidens konkurranse.(...)» (Bjørge Stensbøl, desember 2012).*

Olympiatoppens utfordrerrolle overfor særforbundene er en forutsetning for utvikling, ifølge Bjørge Stensbøl. Med en sterk fagkompetanse satte Olympiatoppen seg i førersetet for utviklingen av norsk toppidrett. Utviklingen ble drevet fram av en kombinasjon av ressursstyring, tydelige mål og krav til oppfølging.

Generelt har relasjonen mellom Olympiatoppen og særforbundene fungert godt gjennom de siste tjue årene. Det har imidlertid vært tilløp til spenninger og konflikter gjennom perioden. Goksøyr og Hanstad trekker blant annet fram fotballforbundets begrensede samarbeid med Olympiatoppen gjennom perioden.<sup>13</sup> Manglende fotballfaglig kompetanse trekkes blant annet fram som begrunnelse for det manglende samarbeidet. Videre nevnes også relasjonen mellom Olympiatoppen og Skiforbundet som problematisk i perioder. «A key issue concerned who 'owned' and who should be credited for their success – in particular during the Olympic Games.» (ibid, side 40). De henviser til en rekke brev som ett og samme år ble adressert til NIF fra ulike forbund, der kritikken dreier seg om temaet rollefordeling. Med referanse til den overordnede handlingsplanen til NIF ble det blant annet stilt spørsmål ved hvorvidt Olympiatoppen skulle ta over det operative ansvaret for all norsk toppidrett. «Another question was whether the NIF Board really wanted Olympiatoppen to take responsibility for, assess and define the requirements for achieving objectives in each sport.» (ibid, side 40).

Som følge av denne konfliktsituasjonen mellom særforbundene og Olympiatoppen ble det i 2002 besluttet at hvert særforbund skulle signere egne avtaler med

Olympiatoppen. Disse avtalene skulle være gjensidig bindende, og skulle definere rammen for samarbeidet mellom Olympiatoppen og det enkelte særforbund: «*Olympiatoppen's responsibility is to conduct quality control of training and contribute to the establishment of curriculum for the development of young athletes. The federations' responsibility is that coaches have the required professional competence. They must also ensure that training is properly planned and implemented, recorded in Olympiatoppen's training file, and that this tool is actively used.*» (ibid, side 41).

I evalueringen som ble gjennomført etter OL/PL i Torino 2006, kommenteres samarbeidet mellom særforbundene og Olympiatoppen. Evalueringen ble gjennomført av den eksterne observatøren Dag Vidar Hanstad (fra Norges idrettshøyskole). Hanstad kommenterer at det generelle samarbeidet synes å ha bedret seg i årene før mesterskapet. Hanstad problematiserer imidlertid rollefordelingen mellom Olympiatoppen og særforbundene, og understreker viktigheten av at Olympiatoppen forblir en utfordrer overfor særforbundene: «*Olympiatoppen har vært en pådriver for toppidrettsarbeidet i Norge i denne perioden (...), men det har vært en forskjell i krav, ønsker og behov fra ulike idretter. Historisk har noen idretter har vært mer autonome enn andre, men etter en runde om samarbeidsformen har man fått en form de fleste etter hvert har blitt tilfreds med. Videre kommenteres det at kommunikasjonen er blitt bedre mellom OLT og SF, hvor tildeling til grener og forbund gis etter søknad, og hvilken kompetanse OLT skal bidra med er konkretisert. Det er viktig at OLT fremdeles skal utfordre og ha et nødvendig spenningsforhold til de ulike SF.*» (www.olympiatoppen.no).<sup>14</sup>

### Olympiatoppen utvider sitt nedslagsfelt med Regionale kompetansesentre

I 1995 ble en arbeidsgruppe nedsatt for å kartlegge behovet for strukturering og samarbeid med regionale og lokale aktører. Spesielt ble det fokusert på hvordan Olympiatoppen kunne utvikle unge utøvere – såkalte «*morgendagens utøvere*» – på deres hjemmebane og ute i distriktene.<sup>15</sup> Olympiatoppen ønsket at flere skulle dra

<sup>13</sup> Dette gjelder ikke hele perioden for Olympiatoppen. Kvinnelandslaget i fotball hadde blant annet et utstrakt samarbeid med Olympiatoppen i perioden 1992–2000.

<sup>14</sup> <http://www.olympiatoppen.no/ol/tidligereol/torino2006/evalueringssrapport/page611.html>

<sup>15</sup> «*Morgendagens utøvere*» er definert på følgende måte: «*De som på varierende alders- og prestasjonsnivåer driver kvalitetsutvikling gjennom en langsiktig progresjonsplan som normalt vil føre fram til internasjonalt toppidrettsnivå.*» (Olympiatoppens hjemmeside).

nytte av arbeidet som var utført rundt Toppidrettssenteret i Oslo. Spesielt viktig var det å treffe utøverne i en tidligere fase av deres utvikling og dermed sikre rekrutteringen av Olympiatoppens produkt, toppidrettsprestasjoner i internasjonale mesterskap.

Innstillingen fra prosjektgruppen for de regionale kompetansesentrene (RKS) ble overlevert NIF i oktober 1998.<sup>16</sup> I prosjektgruppens beskrivelse av bakgrunnen for prosjektet heter det at: *«Olympiatoppen som arbeider etter oppdrag fra og gjennom særforbundene, har hatt som et overordnet mål å arbeide i nær kontakt med toppidrettsmiljøer over hele landet og stimulere til toppidrettsfaglig utvikling i regionene. I de siste årene har det derfor skjedd en betydelig utvikling på dette området gjennom initiativ i lokale og regionale idrettsmiljøer. Det er blitt satt i prøvedrift regionale sentra for idrett flere steder i landet, i en første fase med en konsentrasjon om toppidrettsaktiviteter.»*

Prosjektgruppens mandat var å: *«1) Være rådgiver og motivator for RKS-prosjektet som er igangsatt, herunder også andre organisasjonsutviklingsprosjekter som har som mål å samordne ressurser og kompetanse og å bygge nettverk i fylkene/regionene, og 2) Legge fram forslag til hvordan RKS-ene kan utvikles mtp. målsetting, målgrupper, innsatsområder, kompetanseprofil, nettverk, organisering og finansiering.»*

Gjennom innstillingen til NOK om regionale kompetansesentre ble dette arbeidet satt inn i en nasjonal ramme, samtidig som Olympiatoppens og Toppidrettssenterets plass i den nasjonale toppidrettsatsingen ble nærmere definert.

Innledningsvis var det mange fylker som ønsket tilknytning til regionale kompetansesentre. Dette omfattet blant annet trøndelagsfylkene, Hordaland, Nordland, Vestfold, Troms og Finnmark. Det var også mindre oppstartprosjekter i Oppland og Telemark. Initiativ til etablering av kompetansesentre har som oftest kommet fra landets idrettskretser, men lokale krefter fra skoler og medlemmer i klubber fra ulike idretter var også engasjert i prosessen med å tilknytte seg et kompetansesenter og muligheten til å kunne arbeide tett med Olympiatoppen (von Schantz, 2010).

Surdal (2006, i von Schantz 2010) skriver at etableringen av regionale kompetansesentre også har møtt motstand: *«Særidretter vil ha hovedansvaret for sin idrett og er*

*kritiske til at noen kvalitetssikrer arbeidet de gjør ute hos lagene. (...) de ønsker isteden Olympiatoppen som et støtteorgan de kan henvende seg til ved behov.»*

### Olympiatoppen overtar ansvaret for den paralympiske toppidretten

I 2006 overtok Olympiatoppen ansvaret for den paralympiske toppidretten. De paralympiske vinterlekene i Torino i 2006 var de første paralympiske leker hvor Olympiatoppen hadde ansvaret for det norske paralympiske laget.

Overføringen av ansvaret for den paralympiske toppidretten til Olympiatoppen var et viktig ledd i den overordnede integreringsprosessen i norsk idrett. Med dette var all idrett, bredde og topp, og idrett for funksjonshemmede og funksjonsfriske, samlet i én organisasjon.

I idrettsorganisasjonen omtales Toppidrettssenteret og Olympiatoppen som Norges mest fullintegreerte institusjon og arbeidsplass. Olympiatoppen har vært en rollemodell i idrettsorganisasjonen med hensyn til integreringen av utøvere med nedsatt funksjonsevne.

Team Paralympics i regi av Olympiatoppen er en langsiktig satsing for å hevde seg i Paralympiske leker i fremtiden. Om denne satsingen heter det at: *«Hovedprinsippet i satsingen er en samling og revitalisering av alle gode ressurser i kompetente mennesker, økonomi og strukturert samarbeid mellom de interne kreftene i idrettsbevegelsen. Samtidig legges det opp til, og forventes, friske midler inn til denne satsingen.»* (www.olympiatoppen.no).

Cato Zahl Pedersen er engasjert i Olympiatoppen som fagkonsulent for å utvikle og integrere toppidrett for funksjonshemmede i Olympiatoppen, samt følge opp og kvalitetssikre særforbundenes toppidrettsarbeid med funksjonshemmede.

### 5.3 NIF/NOK-SAMMENSLÅINGEN OG BETYDNINGEN FOR NORSK TOPPIDRETT

Det er flere som mener at OL i Lillehammer i 1994 bidro til å endre maktforholdene i norsk idrett. Goksøyr og Hanstad hevder at: *«In addition to facilities for elite sport, the National Olympic Committee received 23 milli-*

<sup>16</sup> Utvalget ble først ledet av Rolf Sæterdal (Olympiatoppen), som ble avløst av Liv Røe (Idrettsstyret) i februar 1998.

### Viktige milepæler i den nasjonale paralympiske historien

- 1968 De første sommeridrettsleker for utviklingshemmede på Bakkebø
- 1971 Norges Handicapidrettsforbund (NHIF) stiftet som særforbund i NIF
- 1976 NHIF oppretter utvalg for utviklingshemmede
- 1980 De første nasjonale vinterleker for funksjonshemmede på Geilo
- 1988 NIF oppretter utvalg for psykisk utviklingshemmede (IPU-utvalget)
- 1988 Toppidrettsutøvere blir gjennom NHIF med i NIFs Prosjekt-88
- 1991 NHIF drøfter norsk idretts samlede ansvar for idrett for funksjonshemmede på tinget i Alta. Dette var et første steg på veien til full integrering.
- 1994 Idrettstinget følger opp arbeidet fra 1991, og vedtar å fremme saken for neste idrettsting
- 1996 Idrettstinget vedtar at ansvaret for idrett for funksjonshemmede skal tas av alle organisasjonsledd, det vil si av norsk idrett generelt
- 1997 Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund (NFI) blir opprettet
- 2003 Idrettsstyret vedtar at funksjonshemmede skal kunne ha med seg en ledsager på idrettsarrangement uten å betale ekstra for dette
- 2003 En omfattende evaluering av integreringsprosessen ble levert av Norges Idrettshøgskole
- 2006 NIF ved Olympiatoppen tar ansvar for toppidretten for funksjonshemmede
- 2007 Alle særforbund har tatt ansvar for idrett for funksjonshemmede
- 2007 1. september 2007 oppløses NFI
- 2007 1. september 2007 tas teppecurling og boccia inn i Norges Fleridrettsforbund, sammen med petanque og Friskis & Svettis

on euros to prepare for the Games (formally as a compensation for the government's use of the Olympic symbols). These huge revenues greatly increased the power of NOK. The NOK used the money to give enormous funds to the national sports federations, and got paid back when NIF and NOK for the first time elected a common president a few months after the Olympics.» (i Andersen og Ronglan 2012, side 37).

Arne Myhrvold var visepresident i Lillehammer olympiske organisasjonskomité (LOOC) i perioden 1988–94 og president i Norges olympiske komité (NOK). Fra 1994 var Myhrvold også president i Norges idrettsforbund (felles president). Arne Myhrvold var den første idrettspresidenten for NIF og NOK etter sammenslåingen i 1996. I sitt møte med utvalget bekreftet også Myhrvold at det organisatoriske forarbeidet mot det som ble sammenslutningen, startet allerede da beslutningen om Lillehammer ble kjent. Myhrvold har dessuten tidligere uttalt i et intervju: «Arbeidet med å legge NOK under NIF-paraplyen ble startet på skrivebordet raskt etter tildelingen av vinter-OL 94 til Lillehammer i 1988. Ledelsen i NOK hadde selvsagt ikke lyst til å bli spist av den daværende mektigere NIF-organisasjonen, og begynte sitt forsvarsarbeid. Særforbundenes støtte og det Olympiske Charter ble de beste forsvarsvåpen. (...) For å gjøre en lang historie kort: Etter mange drakamper, lange møter og intense diskusjoner endte man opp med forslaget om samling til en organisasjon. Dette ble gjennomført i to etapper, i 1994 med valg av en felles president og i 1996 med full sammenslåing. NOK hadde i den forbindelse mange møter med IOCs generalsekretær Francois Carrard og hans juridiske stab. Her ble det jobbet fram løsninger som IOC/Charteret kunne leve med, og som ville sikre NOKs makt i den nye organisasjonen.» (sportsanalyse.no, juni 2012).<sup>17</sup>

Beslutningen om å samle NIF og NOK i en felles organisasjon var en viktig milepæl for norsk idrett. Det som tidligere var klare skillelinjer mellom topp- og breddeidrett på organisasjonskartet, ble visket ut. Sammenslåingen fikk også betydning for norsk toppidrett: En tydeligere kobling mellom bredde og topp bidro til å styrke legitimiteten til toppidretten. Dette viste seg blant annet i form av økt tilgang på ressurser til toppidretten. På den andre siden fulgte det også forpliktelser med å bli en del av et større fellesskap. I dag kommer dette blant annet til uttrykk gjennom et felles verdigrunnlag for idret-

<sup>17</sup> <http://www.sportsanalyse.no/wip4/-hoer-paa-saerforbundene/d.ep?id=1309954>



ten, som gjelder både for topp- og breddeidrett.

Sammenslåingen innebar også en økt «demokratisering» av toppidretten: Beslutninger som angikk toppidretten, var ikke lenger et anliggende bare for de få, men ble løftet opp og inn i felles styringsorganer: Idrettstinget og Idrettsstyret. På den ene siden bidro dette til å styrke toppidrettens forankring i bredden av norsk idrett. På den andre siden er det nok også noen som vil hevde at den nye modellen bidro til å svekke prioriteringen av toppidretten: Beslutninger ble flyttet fra det tidligere NOK-styret – hvis eneste agenda var å styrke norsk toppidrett – til NIF/NOK-styret, som har en langt bredere agenda, med et overordnet ansvar for både bredde og toppidretten.

Før sammenslåingen opererte Olympiatoppen i skjæringspunktet mellom NIF og NOK. Med den nye organisasjonen fikk Olympiatoppen et styre og en styringslinje. Alt av ressurser ble generert fra ett felles styre, Idrettsstyret. Tilsvarende fikk Olympiatoppen og toppidrettssjefen kun én rapporteringslinje å forholde seg til.

Sammensetningen av Idrettstinget og Idrettsstyret ga også Olympiatoppen og toppidrettssjefen mer handlingsrom overfor særforbundene og landslagene enn tidligere. Der Olympiatoppen tidligere var direkte prisgitt de politiske føringene fra særforbundene, ble de nå fristilt fra den direkte styringslinjen og fikk en mer uavhengig rolle overfor de ulike organisasjonsleddene. Dette var utvilsomt av betydning for Olympiatoppens styringslinjer og videre dialog med særforbundene. Med Idrettstinget og Idrettsstyret i ryggen fikk dermed Olympiatoppen det formelle og faktiske ansvaret for å lede utviklingen av norsk toppidrett.

#### 5.4 TEMAET «ORGANISERING AV OLYMPIATOPPEN OG NORSK TOPPIDRETT»

Helt siden 1989 har Olympiatoppen vært organisert som en enhet under NIF (NIF/NOK fram til 1996). Olympiatoppens organisering har imidlertid vært gjenstand for diskusjon.

I 2004 initierte Idrettsstyret en omfattende prosess ved å engasjere medlemmer fra særforbund og kretser, med et mandat som åpnet for å vurdere den framtidige organiseringen av Olympiatoppen. En viktig føring for

prosjektet var å sikre at de som var involvert i toppidretten, fikk nødvendig innflytelse over styring og drift av norsk toppidrett. Utvalgets mandat sa at intensjonen med utvalget var å legge bedre til rette for å utvikle toppidretten på «*behovseiers (les: særforbundenes) sine premisser*». Videre ble de forventet følgende av utvalget: «*Å vurdere hvordan organiseringen av Olympiatoppen bør være fremover for å sikre at behovseiers innspill og ønsker kommer tydeligere med som premissleverandører på styring og utvikling av toppidretten.*»

I utvalgets sluttrapport kommer det fram at det ikke lå noen årsaksanalyse eller lignende til grunn for utvalgets mandat (NIF, 2006 Rapport 2, Kvillum-utvalget). I fortolkningen av mandatet skriver imidlertid utvalget at de anså det som sin oppgave å legge fram en løsning som ville bidra til å ta vare på og utvikle det beste i norsk toppidrett og sikre at særforbundene som behovseiere skulle være aktive premissleverandører, sentrale samarbeidsledd i utviklingen av toppidrettskompetanse og bidra til langsiktighet i ressursbruken. Det het videre at med utgangspunkt i dagens samarbeidsform: «*så utvalget på tiltak og alternativer som kan forbedre, tydeliggjøre eller finne alternativer for en bedre og mer forutsigbar toppidrettssatsing og en klarere definert rolle for OLT.*» (NIF, 2006 Rapport 2, Kvillum-utvalget).

Utvalget ble ledet av Idrettsstyrets medlem, Geir Kvillum, som sammen med utvalget leverte sin første rapport i september 2005. Denne ble senere revidert etter ønske fra Idrettsstyret og etter en omfattende høringsrunde i særforbund og idrettskretser. Den endelige og offentlige rapporten ble overlevert Idrettsstyret i mars 2006, og hadde tittelen: «*Olympiatoppen – en fremtidsrettet og inkluderende organisasjon med særforbund som premissleverandør*».

Det som står igjen som det viktigste fra denne rapporten, var forslagene om en ny og alternativ organisering av Olympiatoppen: Modellen innebar blant annet en egen generalforsamling for Olympiatoppen, og at toppidrettssjefen skulle rapportere direkte til styret i NOK. Forslaget fra utvalget viste seg å møte motstand i idretten: «*The committee pointed to a new model under the auspices of the NOK as the best solution. (...) This proposal was by some viewed as an attempted coup, where the NIF president, the leader of Olympiatoppen, and the large sport federations had formed an alliance.*» (Ulseth i Andersen og Ronglan, 2012, side 42).



To argumenter ble framsatt mot det gjeldende forslaget: (1) Dersom lederen av Olympiatoppen skulle rapportere direkte til styret, ville dette skape et skille mellom topp og bredde i idrettsbevegelsen, og (2) dette, og forslaget om å etablere en generalforsamling for Olympiatoppen var en modell som ville styrke gjennomslagskraften til de større forbundene. Kretsene, de mindre særforbundene og breddeidretten i stort ble ansett som potensielle tapere i den nye modellen. Goksøyr og Hanstad (i Andersen og Ronglan, 2012) skriver derfor at prosessen ble ansett som å være i strid med den fundamentale maktbalansen som NIF var tuftet på. Vi gjenfinner argumentasjonen i utvalgets rapport, hvor det heter at: «*Idrettsstyrets hovedargument for ikke å vedta den anbefalte organisasjons- og styringsmodellen er at man ønsker at NIF/NOK skal fremstå som en organisasjon med et Ting og et Styre med totalansvar.*» (NIF, 2006 Rapport 2, Kvillum-utvalget).

Prosesen endte med at Idrettsstyret stemte for en marginal endring av Olympiatoppens organisering: Et såkalt «*rådgivende fagutvalg for toppidrett*» skulle heretter bistå Olympiatoppens leder med innspill knyttet til den strategiske innretningen av Olympiatoppen. I Idrettsstyrets vedtak het det at: «*Idrettsstyret oppnevner et rådgivende fagutvalg for Olympiatoppen med utgangspunkt i særforbundene. Det er sentralt at Olympiatoppens evne til utvikling og faglig og strategisk arbeid styrkes gjennom utvalgets sammensetning.*» (Idrettsstyrets vedtak, 04.04.06).

På fagutvalgets møte 21.mars 2007 ble mandat og oppgaver gjennomgått i utvalget. Mandatet ble presisert, og utvalgsmedlemmene var spesielt tydelige på følgende:

- «*At de hadde sagt ja til å delta i utvalget med grunnlag i rådgivningsfunksjonen – delta i faglige diskusjoner om OLTs virksomhet og gi råd til og være en støtte for OLT/toppidrettssjefen.*
- «*At fagutvalget skal være et uavhengig, rådgivende utvalg for OLT*» (Internt NIF-notat, om fagutvalg for toppidrett, 2011–2012).

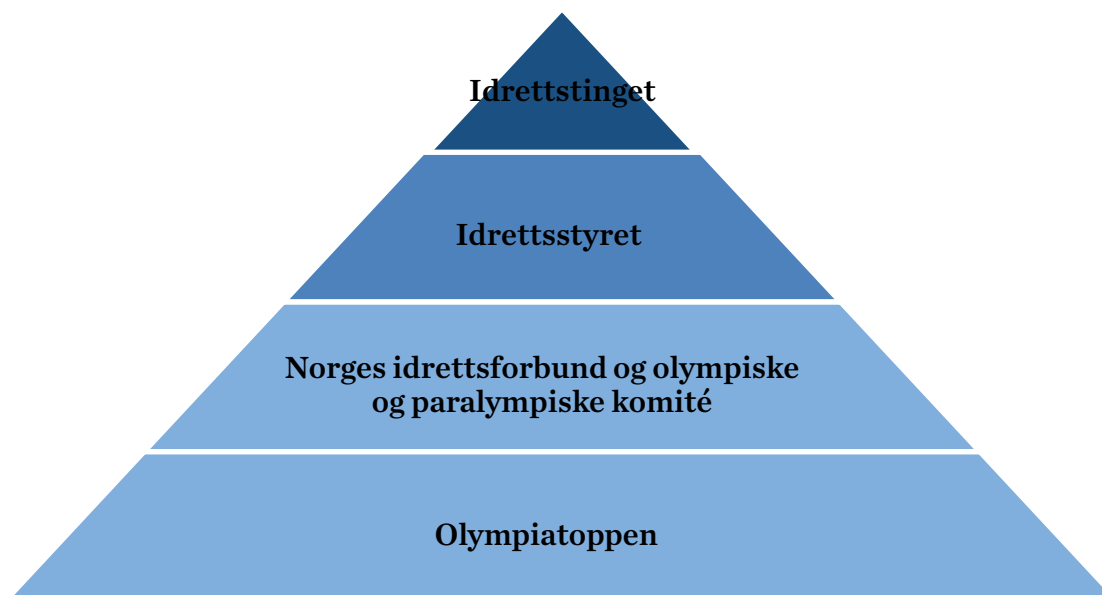
Fagutvalget mente også det ville være fornuftig at idrettsstyret hadde en kontaktperson i utvalget, og at utøverkomiteen var representert. I tråd med utvalgets innstilling tiltrådte daværende visepresident Odd R. Thorsen fagutvalget i tillegg til utøverkomiteens leder (Internt NIF-notat, om fagutvalg for toppidrett, 2011–2012). Utvalget har kommet sammen på initiativ fra toppidrettssjefen, som også har fungert som utvalgets sekretær.



## Kapittel 6

Gjeldende styrings- og rapporteringssystem  
for norsk toppidrett: Fra Idrettstinget til  
Olympiatoppen

# GJELDENDE STYRINGS- OG RAPPORTERINGSSYSTEM FOR NORSK TOPPIDRETT



Figur 1: Styringsystemet, norsk toppidrett.

I dette kapitlet følger en redegjørelse for styrings- og rapporteringssystemer i norsk toppidrett: Fra de øverste politiske organene, til Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og Olympiatoppen. I delkapittel 6.2 følger også en redegjørelse for de viktigste politiske føringene for den organiserte toppidretten.

## 6.1 STYRINGEN AV NORSK TOPPIDRETT

Det er Idrettstinget som er den organiserte idrettens høyeste myndighet. Tinget avholdes hvert fjerde år. Mellom hvert Idrettsting er det idrettsstyret som er idrettens øverste myndighetsinstans. Idrettsstyret har som oppgave å gjennomføre de vedtak som er fattet på Idrettstinget, samt forvalte andre fellesoppgaver for norsk idrett både nasjonalt og internasjonalt.

Idrettsstyrets hovedoppgaver kan inndeles i overordnet politisk arbeid, ledelsesfunksjonen av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og tilsynsansvar for NIFs administrasjon og underliggende organisasjonsledd (NIF, Instruksjer og delegasjonsreglement, vedtatt av Idrettsstyret, 20.06.2007). Inkludert i de underliggende organisasjonsleddene er også Olympiatoppen, som en avdeling i NIFs avdelingsstruktur.

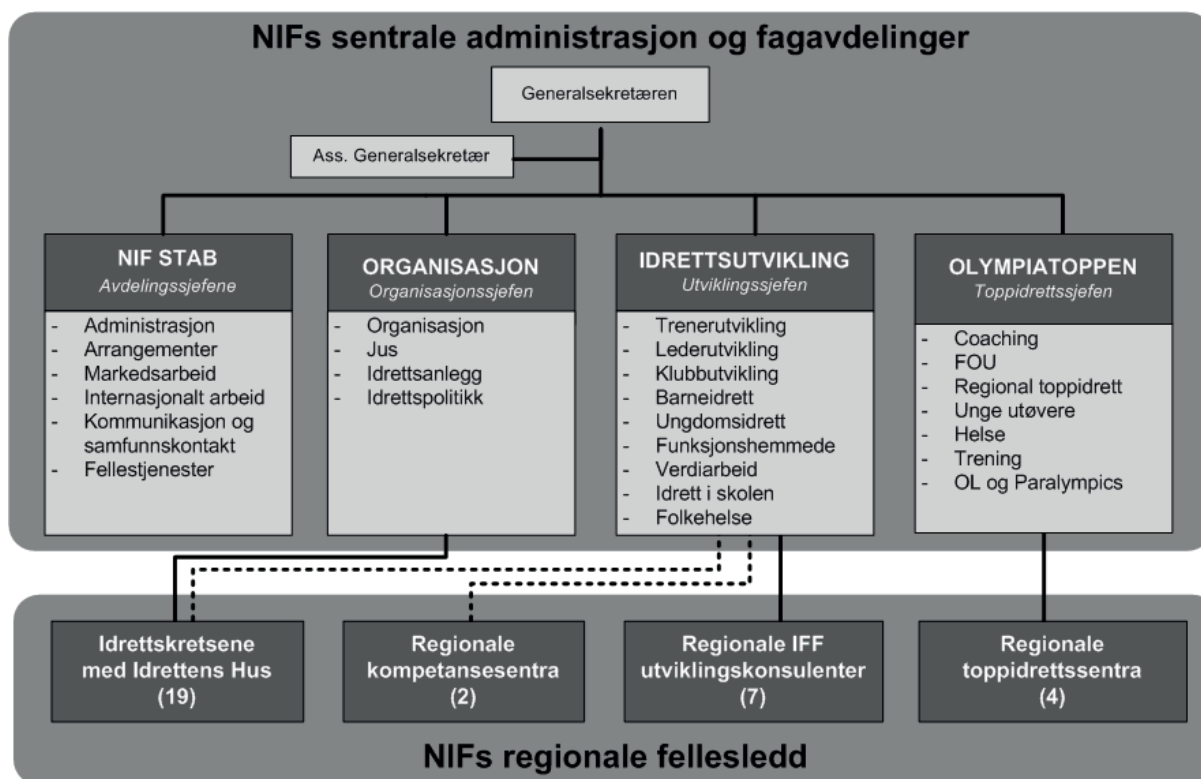
NIF har det øverste idrettspolitiske forvaltningsansvaret i Norge, med generalsekretæren som den øverste

administrative leder. Generalsekretæren har et arbeidsgiveransvar for toppidrettssjefen. For øvrig heter det i «*Generalsekretærinstruksen*» at det er generalsekretærens ansvar å utarbeide NIFs overordnede målsettinger og forretningsstrategier for hver enkelt forretningsområde etter vedtak på Idrettstinget eller i Idrettsstyret (NIF, Instruksjer og delegasjonsreglement, vedtatt av Idrettsstyret, 20.06.2007)

### Olympiatoppen - en avdeling i NIF

Som det fremgår av organisasjonskartet under, er Olympiatoppen en del av NIFs avdelingsstruktur, i likhet med avdelingene organisasjon og idrettsutvikling. Stabsenhetenes hovedoppgaver er listet under samlebetegnelsen «*NIF stab*» (se organisasjonskart i figuren under).

Olympiatoppen er NIFs toppidrettsorgan, og har det operative ansvar og nødvendig myndighet til å utvikle norsk toppidrett. Toppidrettssjefen er Olympiatoppens øverste leder, og har det operative ansvaret for å forvalte Olympiatoppens mandat. Fra mandatet heter det at: «*Olympiatoppen har det operative ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. Olympiatoppen har gjennomføringsansvar for Norges deltakelse i de olympiske leker og Paralympics.*»



Figur 2: NIFs sentrale administrasjon og fagavdelinger (NIF, 12. februar 2013).

## 6.2 POLITISKE FØRINGER OG BEVILGNINGER TIL NORSK TOPPIDRETT

Olympiatoppen mottar en årlig bevilgning av spillemidler fra Kulturdepartementet, fordelt etter en budsjettbehandling i Idrettsstyret. I Kulturdepartementets tilskuddsbrev presiseres målet med departementets tilskudd til norsk idrett generelt, og til toppidrett i særdeleshet (gjengitt i tekstboksen under).

I tillegg til føringer i tilskuddsbrev, er de overordnede politiske målene for norsk idrett/toppidrett ytterligere beskrevet i Meld. St. nr. 26 (2011-2012) «*Den norske idrettsmodellen*».

Tilskuddet til NIF fra spillemidlene er delt opp i fire store rammeposter:

- Post 1: Grunnstøtte til NIF sentralt og regionalt
- Post 2: Grunnstøtte til særforbund
- Post 3: Barn, ungdom og bredde
- Post 4: Toppidrett

Innretningen på tilskuddet skal sørge for at de statlige idrettspolitiske målene kommer tydelig til uttrykk. Til-

skuddssystemet skal videre sikre gode rammebetingelser for de deler av den organiserte idretten hvor aktiviteten skapes. Postinndelingen skal også sikre grunnlaget for en god rapportering fra NIF på måloppnåelse og tilstrekkelig innsyn i virksomheten og måloppnåelse til å ivareta offentlige dokumentasjonsbehov.

Etter Kulturdepartementets vurdering fungerer ordningen med å dele opp tilskuddet til NIF i fire store rammeposter tilfredsstillende (Meld. St. 26 (2011-2012) «*Den norske idrettsmodellen*»). I Kulturdepartementets vurdering heter det videre at modellen gir et grunnlag for kontroll og mulighet til å følge opp at de overordnede statlige målene for tilskuddet til NIF ivaretas. «*Samtidig markerer modellen på en god måte at staten har flere ulike målsettinger med tilskuddet til organisert idrett. Postinndelingen skal sikre at midler tilfaller hhv. barne- og ungdomsidrett og toppidrett i en størrelsesorden som gjør det mulig å følge opp statens og idrettens egne målsettinger på disse områdene.*»

Som det fremgår av tilskuddsbrevet er målet med tilskuddet på post 4 å sikre grunnlaget for en etisk og faglig



### Kulturdepartementets mål for tilskuddet til norsk toppidrett

*”Post 4 inneholder tilskudd til basisfinansiering av toppidrettssatsingen, til stipender og til deltakelse i olympiske leker og Paralympics. Toppidrett for personer med nedsatt funksjonsevne skal ivaretas innenfor rammen av post 4. Økningen i tilskuddet på post 4 gir grunnlag for å styrke Olympiatoppens satsing for utøvere med nedsatt funksjonsevne.*

*Målene for basisfinansieringen er å:*

- sikre grunnlaget for en etisk og faglig kvalifisert toppidrettssatsing
- sikre en bredde innenfor toppidretten.

*Gjennom fokus på kunnskap og tverridrettslig samarbeid har Olympiatoppen en avgjørende funksjon når det gjelder utviklingen av toppidrettsarbeidet i særforbundene. Tilskuddet skal bidra til videreutvikling av en sterk og helhetlig norsk toppidrettssatsing.*

*Toppidrettssatsingen i regi av Olympiatoppen kan ikke kun basere seg på en økning i tilskuddet fra spillemidlene. Det er avgjørende at toppidrettens ressursgrunnlag også styrkes gjennom andre inntektskilder, i første rekke gjennom økte markedsinntekter.*

*Etikk og holdningsskapende antidopingarbeid skal prioriteres som en integrert del av toppidrettssatsingen. Når det gjelder idrettsstipender, forutsetter departementet at disse fordeles jevnt mellom kvinner og menn, og at utviklingsstipend gis høy prioritet.*

*Forberedelse til og deltakelse i OL og Paralympics skal prioriteres innenfor samlet ramme til toppidrett.”*

(Tilskuddsbrev til NIF fra Kulturdepartementet datert 14.12.2012).

kvalifisert toppidrettssatsing og sikre en bredde innenfor toppidretten. I Meld. St. 26 (2011–2012) «*Den norske idrettsmodellen*» heter det at: «*Målene er formulert på et overordnet nivå. Det er NIFs oppgave å formulere konkrete mål og prioriteringer for bruken av spillemidler innenfor de fire tilskuddspostene. Målene og prioriteringene skal reflektere behovene blant medlemmer og medlemsorganisasjoner. Søknaden om spillemidler skal synliggjøre organisasjonsleddenes roller og vise hvordan bruken av spillemidler på de fire tilskuddspostene skal ivareta de formulerte målene.*»

NIF står ansvarlig for spillemiddelsøknaden, etter behandling og godkjenning i Idrettsstyret. Spillemiddelsøknaden baserer seg i stor grad på de politiske målene for norsk, slik de er nedfelt i Idrettspolitisk dokument (se tekstboksen under).

Idrettstinget vedtar et Idrettspolitisk dokument for tingperioden (4 år) som angir de overordnede målene for norsk idrett/toppidrett. I gjeldende Idrettspolitisk dokument (2011-2015), fremgår blant annet målet om å styrke norsk toppidrett. Videre heter det at: «*Det er av stor betydning for Norge å ha en toppidrett som skaper store opplevelser for folket og samtidig gir idrettsungdommen noe å identifisere seg med. Det krever stadig fornyelse om en skal opprettholde Norges posisjon som ledende toppidrettsnasjon. Norsk idrett skal ta vare på og forsterke våre fortrinn. Norsk idrett vil derfor styrke den toppidrettsfaglige forskningen og utviklingsarbeidet som grunnlag for fremtidens toppidrett. Unge talenter må sikres et helhetlig treningstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå.*» (Idrettspolitisk dokument, 2011- 2015, side 16).

Fra utdraget fra spillemiddelsøknaden for 2012 ser vi at det er stort sammenfall mellom de målformuleringene for toppidretten som framgår i Idrettspolitisk dokument (2011-2015) og spillemiddelsøknaden for det foregående budsjettåret.

Idrettspolitisk dokument og spillemiddelsøknaden er dermed viktige politiske føringer som ligger til grunn for Olympiatoppens forvaltning av sitt mandat. I henhold til dette, ser vi fra Olympiatoppens handlingsplan for 2013 at denne «*baserer seg på idrettspolitisk dokument (IPD) for tingperioden 2011-15 (...).*» Videre refererer handlingsplanen til de overordnede målene for norsk toppidrett, slik de er formulert i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet.

## Spillemiddelsøkningen 2012

### 1.4. Toppidretten

#### Utfordring:

Det er av stor betydning for Norge å ha en toppidrett som skaper store øyeblikk for befolkningen, og samtidig gir idrettsungdommen positive opplevelser å identifisere seg med. Norsk toppidrett representerer den høyeste internasjonale prestasjonskultur. Denne bygger på langsiktig satsing på å bli ledende på kunnskap, tverridrettslig samarbeid og utvikling av beste praksis. En slik kultur og gode prestasjoner kommer ikke av seg selv, og uten bevisst videreutvikling vil man fort bli hengende etter. Det krever stadig fornyelse. Om vi skal opprettholde Norges posisjon som ledende toppidrettsnasjon må vi óg ta vare på og forsterke våre fortrinn. Det er en utfordring å ta vare på grunnlaget for en kunnskapsbasert toppidrett gjennom kontinuerlig toppidrettsfaglige forskning og utviklingsarbeid. Likeledes er det en stor oppgave å sikre at de aller beste har treningskvalitet på et internasjonalt toppnivå, og i tillegg sørge for at fremtidens talenter møtes av et helhetlig treningstilbud og rammevilkår. Norge må fortsatt også utvikle og utdanne de beste trenerne og lederne for å sikre fremtidig suksess.

#### Mål:

Toppidretten, med dens funksjonsfriske og funksjonshemmede utøvere, skal videreutvikles for fortsatt å kunne konkurrere i et internasjonalt miljø og opprettholde Norges posisjon som en ledende idrettsnasjon, ved at;

- Olympiatoppen videreutvikles som nasjonalt senter for trening og prestasjon og treningsmulighetene på høyt internasjonalt nivå styrkes.
- ny kunnskap og forskning styrkes og integreres i det praktiske arbeidet.
- utøverne sikres et helhetlig trenings- og utdanningstilbud både sentralt, regionalt og lokalt.
- funksjonshemmede gis likeverdige muligheter til å utvikle sine idrettslige ferdigheter og prestere på et høyt internasjonalt nivå.

#### Ansvar og finansiering:

- NIF har over post 4, gjennom Olympiatoppen, et faglig og strategisk ansvar for norsk toppidrett, samt deltakelsen i OL og Paralympics.
- SF har ansvar for talentutvikling og toppidrettsarbeid innenfor sine egne idretter. Dette finansieres med midler fra post 2, prosjektmidler fra post 4, samt egne markedsmidler.

(NIF, Spillemiddelsøkningen 2012)

## Styrings- og rapporteringslinjer

Rapporteringslinjene følger bevilgningene og de politiske føringer slik de er beskrevet over, men nedenfra og opp, det vil si: Toppidrettssjefen skal på vegne av Olympiatoppen rapportere til generalsekretæren, generalsekretæren til Idrettsstyret, og Idrettsstyret til Idrettstinget.

Fra «*NIFs Generalsekretærinstruks*» heter det at: «*Generalsekretæren står for den daglige ledelsen av NIFs virksomhet innenfor vedtatte budsjetter, handlingsplaner og ansettelsesavtale og skal følge de retningslinjene og påleggene som Idrettsstyret til enhver tid har gitt.*» (NIF, Instruks og delegasjonsreglement, vedtatt av Idrettsstyret, 20.06.2007). Som en avdeling i NIF, gjelder dette prinsippet også for styringen av Olympiatoppen. Formelt sett foreligger kun to føringer fra Idrettsstyret

som generalsekretæren kan forholde seg til i styringen av Olympiatoppen: Idrettspolitisk dokument for den gjeldende tingperioden, den årlige spillemiddelsøkningen som Idrettsstyret er avsender av, og den årlige budsjettbehandlingen i Idrettsstyret.

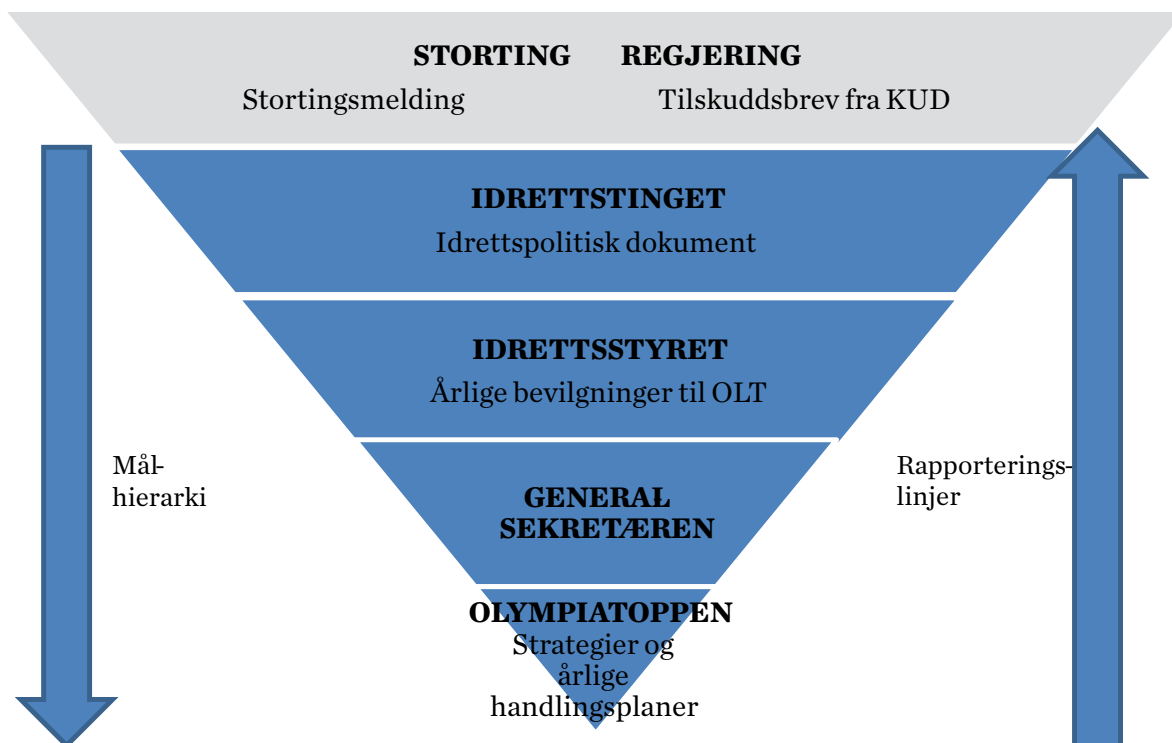
Blant Idrettsstyrets hovedoppgaver følger også et tilsynsansvar overfor NIFs generalsekretær og underliggende organisasjonsledd. Det betyr at Idrettsstyret kan be generalsekretæren om rapportering relatert til Olympiatoppen eller andre avdelinger i NIFs administrasjon.

NIF rapporterer hvert år til Kulturdepartementet på anvendelse og måloppnåelse av spillemidlene, herunder Post 4 som er spillemidler øremerket til toppidrett. Se oversikten over resultatindikatorer i tekstboksen på neste side.

**Resultatindikatorer for Kulturdepartementets bevilgning til norsk toppidrett**

- i. Framdriften i utviklingen av Olympiatoppen som nasjonalt senter.
  - ii. Omfanget av rådgivingen og kvalitetssikringen av toppidrettsarbeidet i særforbundene og landslagsmiljøene.
  - iii. Internasjonale resultater i EM, VM, OL og Paralympics.
  - iv. Omfang av FOU-arbeid og faglig samarbeid med nasjonale og internasjonale forskningsmiljøer.
  - v. Antall unge utøvere med systematisk oppfølging fra eget særforbund.
  - vi. Internasjonale resultater i junior- og ungdomsklassene i EM, VM, YOG og EYOF.
  - vii. Deltakelse i internasjonale mesterskap for funksjonshemmede
- (NIF, Spillemiddelsøknaden 2012)

Under følger en oppsummering av det som kan betegnes som målhierarkiet og rapporteringslinjene for norsk toppidrett under Olympiatoppen.<sup>18</sup>



Figur 3: Målhierarki og rapporteringslinjer, for norsk toppidrett under Olympiatoppen.

<sup>18</sup> For en nærmere gjennomgang av forvaltningen av Post 4, se kapittel 9, Økonomiske utviklingstrekk for Olympiatoppen og norsk toppidrett.

## Kapittel 7

Styringssystemet for norsk toppidrett  
– hvordan fungerer det i praksis?

# STYRINGSSYSTEMET FOR NORSK TOPPIDRETT - HVORDAN FUNGERER DET I PRAKSIS?

Olympiatoppens mandat og de politiske føringene som følger fra Kulturdepartementet og Idrettspolitisk dokument angir en hovedretning. Det er imidlertid Olympiatoppen selv som definerer mål for norsk toppidrett og egen virksomhet, og gjør de nødvendige prioriteringer innenfor sitt mandat og de føringer som følger av overnevnte dokumenter.

I dette kapitlet følger en nærmere redegjørelse for hvordan styringssystemet for norsk toppidrett fungerer i praksis, og hvordan utvalget leser at Olympiatoppen har fortolket de nevnte politiske føringene i gjeldende og foregående tingperioder.

## 7.1 OLYMPIATOPPEN: FRA RESULTATMÅL TIL UTVIKLINGSMÅL

Gjennomgående for den siste tiårsperioden har Olympiatoppen presisert sine mål og den videre oppfølgingen i strategiplaner (over 4/5 år), samt i årlige handlingsplaner. En gjennomgang av strategidokumenter kan tyde på at gjeldende tilnærming til målprosessene har endret seg noe i løpet av den siste tiårsperioden. I tekstboksene under følger en gjengivelse av Olympiatoppens hovedmål for 2003-2006 og 2007-2012, slik de er formulert i strategiplanen for de to periodene.

### Strategiplanen for Olympiatoppen, 2003-2006

#### Hovedmål for Olympiatoppen (2003-2006)

1. Norge skal bli blant de tre beste europeiske nasjonene sammenlagt når en ser vinter- og sommer-OL under ett i 2004/2006
2. Norge skal ha minst 20 medaljer i EYOF, sommer og vinter sett under ett i 2004/2006.

### Strategiplanen til Olympiatoppen, 2007-2012

#### Hovedmål for Olympiatoppen (2007-2012)

Olympiatoppen har som hovedmål for norsk toppidrett å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden.

Olympiatoppen skal:

- Benytte og formidle det beste av det beste i norsk og internasjonal toppidrett,
- målbære toppidrettens krav, konsekvenser og verdier, og
- arbeide for kontinuitet, kvalitet og kreativitet.

En sammenligning av målformuleringene for periodene 2003-2007 og 2007-2012, viser at Olympiatoppen har gått fra et relativt *resultatmål* til et *utviklingsmål*. I første periode er målbildet konkretisert i form av den samlede plasseringen i sommer- og vinter-OL i perioden 2004/06. Tilsvarende er det også spesifisert et eget resultatmål for yngre toppidrettsutøvere, definert som antall medaljer i *European Youth Olympic Festival* (EYOF).

I den neste strategiperioden, fra 2007-2012, fremsettes et ambisiøst mål for utviklingen av norsk toppidrett: «*Olympiatoppen har som mål for norsk toppidrett å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden.*» I motsetning til den første strategiperioden, konkretiseres imidlertid ikke målene ytterligere i form av resultatindikatorer som prestasjoner i de olympiske og paralympiske lekene, for eksempel. Målet er i tråd med Olympiatoppens mandat, men har en bredere tilnærming enn tilfellet var for den foregående strategiperioden. Ser vi de to strategiperiodene opp mot hverandre, utvides nemlig målgruppen fra gruppen av utøvere som er aktuelle for OL, PL og EYOF til norsk toppidrett i stort.

### Fra mål til virkemidler – årlige handlingsplaner

De 4/5-årlige strategiplanene har gjennomgående blitt operasjonalisert i årlige handlingsplaner. Videre følger en sammenligning av de årlige handlingsplanene for 2006 og 2012.

#### Olympiatoppens handlingsplan for 2006

Inntil nye målprosesser er gjennomført med grunnlag i evalueringer fra sesongen 2005/2006, gjelder fortsatt tidligere resultatmål i olympisk sammenheng:

- Skal bli blant de tre beste europeiske nasjonene målt i medaljer i De olympiske Leker, sommer- og vinter-OL sett under ett.
- Skal ha minst 20 medaljer i EYOF, sommer og vinter sett under ett.
- Skal ta 18 medaljer i sommerparalympics og bli blant de tre beste nasjoner i vinterparalympics.

Dette kan bli endret etter konsekvensanalyser av føringer fra KKD og Idrettsstyret, samt evt. Endringer i ressurs-situasjonen for 2006.



Det er ikke utviklet resultatmål for OLTs arbeid med ikke-olympiske idretter. Dette må gjøres i samarbeid med det respektive særforbund.

### Olympiatoppens handlingsplan for 2012

#### OLTs hovedmål – strategi 2007-2012

##### («Prestasjonstilstanden»)

«Olympiatoppen har som mål for norsk toppidrett: Å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden.»

Olympiatoppen skal:

- Benytte og formidle det beste av det beste i norsk og internasjonalt toppidrett,
- målbære toppidrettens krav, konsekvenser og verdier, og
- arbeide for kontinuitet, kvalitet og kreativitet.

For begge handlingsplanene ser vi at de årlige målene er de samme som er angitt for hele strategiperioden. I handlingsplanen for 2006 er det imidlertid kommet med et resultatmål for de paralympiske vinter- og sommerlekene i tillegg. Målet er konkretisert i form av antall medaljer i de paralympiske sommerlekene, samt et mål for den samlede plasseringen i de paralympiske vinterlekene. Det er ikke konkretisert klare resultatmål for de ikke-olympiske idrettene. Innledningsvis i handlingsplanen fremgår det imidlertid at: «Dette må gjøres i samarbeid med det respektive særforbund.»

I handlingsplanen for 2006 følges målene opp med en konkretisering av prioriteringer for året. Her kommer det fram at hovedsatsingsområdene i 2006 var:

- «Videreutvikling av fagområdene men særlig styrking av områdene utholdenhet, teknikk/motorikk og idrettspsykologi.
- Optimalisering av idrettens toppsatsing for medaljekandidater med prioritet på Beijing. Spesielt fokus på jenter og ”de nest beste” topputøverne.
- Styrking av coachrollene utholdenhet, teknikk/motorikk og lagspill.
- Utviklingsprosesser innen Beijing-forberedelser, jenter/prestasjonsutvikling, coaching av ledere.»

Olympiatoppens mål for norsk toppidrett for 2012 var de samme som for strategiperioden 2007-2012: «Å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden.» Noen ytterligere konkretisering av målene for de olympiske og paralympiske sommerlekene i London 2012 finner vi

ikke i handlingsplanen.

Hva angår hovedprioriteringer for 2012, heter det i handlingsplanen at: «Det overordnede, prioriterte området for 2012 er forberedelser til og gjennomføring av de olympiske og paralympiske leker i London 2012 og dernest forberedelser til vinterlekene i Sochi i 2014.» I tillegg vises det til strategiplanen for perioden hvor det heter at fokusområder for perioden 2007-2012 er å:

- «Utvikle og dokumentere ny kunnskap og kunnskap om ”beste praksis” i verden.
- Coaching og implementering av kunnskap og beste praksis i særiddrettene.»

Videre heter det innledningsvis i handlingsplanen at: «Olympiatoppens handlingsplan gir innsyn i hva OLT vurderer som sine viktigste konkrete tiltak på de forskjellige fag- og ansvarsområdene for at vi på best mulig måte skal bidra til å nå målene som gjelder for norsk toppidrett. Alle tiltakene vil bygge opp under utviklingen av en prestasjonskultur i toppidretten. Det er vår visjon og vi kaller den ”Prestasjonstilstanden”.»



Figur 4: Olympiatoppens målhierarki.

Kilde: Olympiatoppen (Jarle Aambø, november 2012)

Dersom vi utelukkende ser på strategidokumentene og handlingsplanene, kan det synes som at Olympiatoppen har blitt mindre tydelig som målbærer gjennom perioden. Konkrete resultatmål er erstattet med et bredere utviklingsmål på vegne av norsk toppidrett. Det observeres også at hovedprioriteringene i handlingsplanen for 2012 er mindre konkrete og tydelig definert enn tilfellet var i 2006. Konkrete prosjekter og arbeidsområder er erstattet med bredere definerte «fokusområder». Tydelig

### Veien til mesterskapsmålet – London OL/PL 2012

Målet for vinterlekene i Torino 2006 var å ta 25 medaljer og bli beste nasjon (Olympiatoppen, Evalueringsrapport 2006). Før det norske laget reiste til London i 2012, kom det fram at målet for mesterskapet var å ta 5-7 medaljer. I de paralympiske lekene var målet formulert som ”å gjøre det bedre enn Beijing”. Selv om ikke resultatmål ble definert i handlingsplanene, var det med et klart mål for øyet at de norske lagene reiste til OL/PL i Torino 2006 og i London 2012.

På utvalgets forespørsel redegjorde toppidrettssjefen for målprosessen fram mot London 2012 (13. februar 2013). Her kom det fram at målprosessen fram mot OL/PL i London ble påbegynt halvannet år før mesterskapet.

Veien fram til resultatmålene var tredelt: Prosessen ble initiert av en felles tur til London og konkurransearenaen halvannet år i forkant av mesterskapet. Intensjonen med turen var å gjøre en første inspeksjon av konkurransearenaen, og tydeliggjøre oppstarten av det konkrete arbeidet mot mesterskapet.

Neste steg var en storsamling med de berørte særforbundene som ble fasilitert av en kapteinscoach fra Olympiatoppen. Her deltok trenere og utøvere som var ansett som medaljekandidater. Som et ledd i kartleggingen av grunnlaget for målene opp mot mesterskapet, ble det gjennomført separatintervjuer med utøverne. Disse intervjuene dannet så grunnlaget for det endelige resultatmålet.

100 dager før mesterskapet ble laget samlet til en ny samling med utøvere og berørte særforbund, der hovedfokus var kommunikasjonen rundt det norske lagets mål for mesterskapet. Olympiatoppens ledelse satte det endelige målet om 5-7 medaljer rett i forkant av dette møtet.

Utvalget har ikke hatt tilgang til skriftlig dokumentasjon som viser hvordan og hva som var grunnlaget for det som ble det endelige målet for OL/PL 2012, men baserer seg på Toppidrettssjefens redegjørelse i utvalgsmøtet (februar 2013).

kommunikasjon og konkretisering av begrepene, kan tenkes å bidra til å skape forståelse for innholdet i utviklingsmålene blant ansatte og sentrale målgrupper. For den utenforstående har imidlertid den endrede innretningen av mål og hovedprioriteringer gjort Olympiatoppen mindre tydelig som målbærer for norsk toppidrett.

Olympiatoppen opererer med et målbilde som er vanskelig å etterprøve og måle.

Til tross for ulike innretninger i målbildet er det en påfallende likhet i operasjonaliseringen av planene for 2006 og 2012: Vi ser at målstrukturen, innhold og detaljnivået for handlingsplanene følger samme mal for årene 2006 og 2012. Fokusområder følges opp av målområder med svært detaljerte oversikter over tiltak og datofestede oppfølgingspunkt.

Olympiatoppen er forpliktet av de politiske føringene som følger med bevilgningene fra Kulturdepartementet og Idrettspolitisk dokument. I henhold til dette, heter det i Olympiatoppens handlingsplan for 2013 at denne «*baserer seg på idrettspolitisk dokument (IPD) for tingsperioden 2011-15 (...)*». Videre refererer handlingsplanen til de overordnede målene for norsk toppidrett, slik de er formulert i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet.

### Fra mål til prognoser for antallet medaljer

Til tross for at Olympiatoppen har gått fra et resultatmål til et utviklingsmål, ser vi likevel at Olympiatoppen tvinges til å sette resultatmål og forventinger om antall medaljer. Særlig i forkant av de olympiske og paralympiske lekene aktualiseres kravet om tydelighet rundt resultatmål og forventede medaljer. Det kan synes som om omgivelsene, representert ved media, har inntatt rollen som en av Olympiatoppens tydeligste kravstillere. Se tekstboks under om veien til mesterskapsmålet i forkant av London OL/PL 2012.

Veien til målene for London OL/PL-2012 skiller seg fra tilsvarende prosess i 2006 på flere måter: For det første ble konkretiseringen av medaljeambisjonene gjort først 100 dager før mesterskapet. Det var de involverte særforbundene som var premissgiver for det som ble det endelige målet for lekene. I Olympiatoppens egen evaluering etter London, heter det nettopp at: «*Målsettingen for OL i London ble, etter prosess med særforbundenes landslagsansvarlige, satt lavere enn de siste oppnådde resultater, (5-7 medaljer) (...)*»

Prosessen fram mot det endelige medaljemålet bærer mer preg av å være en prognose framfor et resultatmål: Det var heller en utsikt og beregning på hva som trolig ville inntreffe enn et ambisiøst mål å strekke seg etter.

Når resultatmålet for mesterskapet settes først 100 dager før, betyr det også at resultatmålet i liten grad er direkte forankret i Olympiatoppens strategi- og handlingsplaner. I strategier og handlingsplaner fokuseres det i all hovedsak på det bredere definerte utviklingsmålet som handler om: «Å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden».

Utvalget anerkjenner at dette målet er forankret i en utviklingsorientert ledelsesfilosofi som sier at man i prestasjonsmiljøer bør fokusere på prestasjonsutvikling framfor resultater – arbeidsoppgavene framfor medaljer. Som vi allerede har vært inne på, ser vi imidlertid at omgivelsene forventer at Olympiatoppen er tydelige på ambisjoner i forkant av de olympiske og paralympiske lekene. I denne konteksten kommer dermed Olympiatoppen på defensiven med gjeldende organisering av målprosessene.

## 7.2 OLYMPIATOPPENS MÅL FOR NORSK TOPPIDRETT OG EGEN VIRKSOMHET – BETYDNINGEN AV IDRETTSPOLITISKE FØRINGER

Endringene i Olympiatoppens målbilde og strategier må ses i sammenheng med de føringene som følger av Idrettspolitisk dokument og eventuelle direkte styrings-signaler fra Idrettsstyret og generalsekretæren. Dersom vi ser på målformuleringene i Idrettspolitisk dokument gjennom perioden, ser vi også her en endring i målbildet for toppidretten.

I Idrettspolitisk dokument for tingperioden 2003-2007 het det at det overordnede målet var: «Å forbedre norske resultater innen toppidrett». Målet ble ytterligere konkretisert i form av følgende resultatmål:

- «Skal bli blant de tre beste europeiske nasjoner målt i medaljer i De olympiske leker, sommer- og vinter-OL sett under ett.
- Skal ha minst 20 medaljer i EYOD, sommer og vinter sett under ett.
- Skal ta 18 medaljer i sommerparalympics og bli blant de tre beste nasjonene i vinterparalympics.»

Sammenligningen med Olympiatoppen for den samme perioden (ref. gjennomgangen i avsnitt, 7.1 Olympiatoppen: *Fra resultatmål til utviklingsmål*) viser at målene er fullt ut sammenfallende i Idrettspolitisk dokument og Olympiatoppens strategiplan.

Konkrete mål for toppidretten var også definert i den neste tingperioden og i Idrettspolitisk dokument for perioden 2007-2011. Et kvantitativt mål for toppidretten konkretiseres i følgende resultatmål:

- «Være blant de 3 beste europeiske nasjoner målt i medaljer i sommer- og vinter-OL (Beijing 2008 og Vancouver 2010) sett under ett.
- Ta 18 medaljer i Beijing Paralympics 2008.
- Være blant de 5 beste nasjoner i Vancouver Paralympics 2010.
- Øke antall medaljer i EM og VM i ikke-olympiske idretter.»

I inneværende periode har vi imidlertid sett at Idrettsstinget har valgt en langt bredere tilnærming i sin omtale av toppidretten. Det overordnede målet for norsk toppidrett formuleres som et utviklingsmål, som uttrykker:

*«Mål: Toppidretten, med dens funksjonsfriske og funksjonshemmede utøvere, skal videreutvikles for å kunne konkurrere i et internasjonalt miljø og opprettholde Norges posisjon som en ledende idrettsnasjon.»*

Følgende forutsetninger legges til grunn for målformuleringen:

- «Olympiatoppen videreutvikles som nasjonalt senter for trening og prestasjon og treningsmulighetene på høyt internasjonalt nivå styrkes.
- ny kunnskap og forskning styrkes og integreres i det praktiske arbeidet.
- utøverne sikres et helhetlig trenings- og utdanningstilbud både sentralt, regionalt og lokalt.» (Idrettspolitisk dokument, 2011- 2015, side 16).

Som vi har vært inne på tidligere, er Olympiatoppen forpliktet av de politiske føringene som følger i Idrettspolitisk dokument. I henhold til dette, heter det i Olympiatoppens handlingsplan for 2013 at denne «baserer seg på idrettspolitisk dokument (IPD) for tingperioden 2011-15 (...)» Videre refererer handlingsplanen til de overordnede målene for norsk toppidrett, slik de er formulert i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet.

I motsetning til det som var tilfellet i de forutgående tingperiodene, ser vi imidlertid ikke at de føringene som ligger i Idrettspolitisk dokument for inneværende periode er tatt inn i Olympiatoppens målbilde, prioriteringer og fokusområder på tilsvarende måte som i tidligere perioder. Vi finner blant annet ikke at Olympiatoppens målbilde dekker prioriteringen av unge talenter i tråd med gjeldende føring i Idrettspolitisk dokument 2011-2015. Under målet «*Styrke toppidretten*», heter det i gjeldende Idrettspolitisk dokument at: «*Unge talenter må sikres et helhetlig treningsstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå.*» (ibid, side 8). Som nevnt tidligere er Olympiatoppens prioriteringer gjennom perioden (2007-2012) formulert i fokusområder, som er å:

- «*Utvikle og dokumentere ny kunnskap og kunnskap om "beste praksis" i verden.*
- «*Coaching og implementering av kunnskap og beste praksis i særiddrettene.*»

Utvalget konstaterer at Olympiatoppen er blitt mindre tydelig som målbærer på vegne av norsk toppidrett. Utviklingsmålet er vanskelig å måle, etterprøve og forstå for dem som ikke er en del av organisasjonen. Utvalget stiller også spørsmål til den manglende sammenhengen mellom målbildet til Olympiatoppen og de prioriteringene som fremgår i Idrettspolitisk dokument i gjeldende tingperiode.

### 7.3 UKLARE STYRINGSSIGNALER

Som det fremgår av gjennomgangen så langt, var målbildet for 2006 utformet under en rekke forutsetninger. Blant annet ventet Olympiatoppen på konklusjonene fra det tidligere nevnte Kvillum-utvalget (omtalt i kapittel 5, avsnitt 5.4 «*Temaet organisering av Olympiatoppen og norsk toppidrett*»), som både berørte virksomhetens organisering og relasjonen til særiddrettene.

Seks år etter, i 2012, konkluderer vi med at Olympiatoppens handlingsrom er ytterligere forsterket: Kvillum-utvalgets forsøk på å utfordre Olympiatoppens autonomi og handlingsrom til fordel for særforbundene, nådde ikke fram. Det ble etablert et «*Fagutvalg for Olympiatoppen*», som var tiltenkt rollen som rådgiver for Olym-

piatoppen og toppidrettssjefen, og det ble ingen endring av organisasjonsmodellen.

#### «Fagutvalg for Olympiatoppen» – etablert og lagt ned

Intensjonen med etableringen av det såkalte «Fagutvalg for Olympiatoppen» var «å styrke Olympiatoppens evne til utvikling, faglige- og strategiske arbeid» (Idrettsstyrets vedtak fra 2006). Fagutvalgets rolle som rådgivende organ for både Olympiatoppen og Idrettsstyret ble senere forsterket. I mandatet som ble redefinert i utvalgsmøtet 21.mars 2007, heter det at: «Fagutvalget for toppidrett skal utøve en rådgiverfunksjon for Olympiatoppen/toppidrettssjefen.» Utvalgets rådgiverfunksjon ble videre presisert i følgende punkter:

- «*Å gi råd og utfordre på kontinuerlig utvikling av OLTs strategi*
- «*Å utfordre OLTs faglige virksomhet og prioriteringer og gjennom dette å bidra til en dynamisk utvikling av OLT og OLTs samarbeid med særforbundene.*
- «*Å bidra til å synliggjøre ressursmessige og andre konsekvenser av overordnede mål for toppidretten i Norge og gjennom dette bidra til en langsiktig, forutsigbar drift av OLT*
- «*Å bidra til at OLT kan ha tilgang til unike miljøer og kompetanse; herunder å motivere til forsknings- og utviklingsaktivitet og prosjekter*
- «*Å bidra til tverrfaglig samarbeid mellom ulike idrettsfaglige miljøer, særforbund og eksterne aktører*
- «*Å bidra til at OLT og særforbundene involverer utøvere og trenere i viktige prosesser og at deres syn blir ivare tatt» (NIF,2012:IS-SAK NR 140, Idrettsstyrets møte nr. 16 (2011-2015)).*

Ved utnevnelsen av fagutvalget understreket Idrettsstyret at fagutvalget skulle være dynamisk i sin sammensetning, slik at sammensetningen av utvalget kan tilpasses over tid. Idrettsstyret presiserte også en intensjon om regelmessig deltakelse og involvering av fagutvalgets medlemmer.

Bred representasjon i utvalget var et viktig utgangspunkt ved nedsettelsen av utvalget: Toppidrettskompetanse fra særforbundene, næringsliv/marked, forskerkompetanse og medisin ble framholdt som viktig



### Vedtak om nedleggelse av Toppidrettsutvalget, rådgivende utvalg for Olympiatoppen

”Med ref. til vedlagte evalueringsdokument, har Toppidrettsutvalget – som utvalg – ikke brakt saker inn til idrettsstyret. Videre skrives det normalt ikke referater fra møtene, uten at det foreligger spesielle grunner til det. Utvalget har i sin form vært et uformelt diskusjonsforum. I enkelte sammenhenger er det gjensidig ønske fra utvalget og toppidrettssjefen å ha konkrete meninger/ytringer om saker av prinsipiell betydning. Eksempler er toppidrettsrelaterte saker til idrettstinget (vinteren 2011) eller OLTs synspunkter i høydehusdebatten (høsten 2011).

I evalueringsdokumentet fremkommer følgende planlagte saker i toppidrettsutvalget (har ikke vært til diskusjon i utvalget):

- Strategi for Olympiatoppen fra 2013; herunder:
  - Olympiatoppens organisering, prioriteringer og ressurser
  - Olympiatoppens arbeid med unge utøvere
  - Regionale kompetansesentra
- Campus Sognsvann
- Toppidrettsutøvernes rammevilkår for å ivareta andre karrierer
- YOG 2016
- FoU-arbeidet

kompetanse å få inn i fagutvalget. En endelig nedsettelse av utvalget ble besluttet av Idrettsstyret i medio november 2006 (Protokoll for Idrettsstyrets møte nr. 28 – 2004/2007 21. november 2006, sak 283).<sup>19</sup>

Toppidrettssjefen var utvalgets sekretær, og ansvarlig for å kalle inn utvalget etter behov og eget ønske. Det betyr at utvalget, fra starten av, har vært prisgitt toppidrettssjefens vurderinger og ønsker om å involvere utvalget i de strategiske vurderingene til Olympiatoppen.

For å få en god forståelse for funksjonen til dette fagutvalget er det avgjørende å se på forhistorien: Kvillumutvalgets mandat tok til orde for å gi særforbundene mer

Toppidrettssjefen har ment at utvalget er til støtte og nytte slik myndigheten er definert i dag, dvs hvor toppidrettssjefen selv leder utvalget.

Generalsekretæren mener at det angjeldende toppidrettsutvalget med sitt utydelige mandat og struktur, i et helhetlig bilde ikke fremstår som et hensiktsmessig organ med tanke på å tilføre norsk toppidrett en merverdi. Utvalget har hatt få utskiftninger i sin sammensetning og har hatt en lav møtefrekvens. Toppidrettsutvalget har stivnet i sin form og struktur, og har i meget liten grad gitt merverdi til Idrettsstyrets arbeid relatert til toppidretten.

Det er således generalsekretærens vurdering at dette utvalget bør legges ned. Med bakgrunn i opprettelsen av Strategi- og evalueringsutvalget for toppidretten og fremtidige prioriteringer ved Olympiatoppen (ref. IS-sak 112 i IS-møte nr. 113, 2011-2015), så er det viktig at dette utvalget kan tenke fritt i forhold de fremtidige prioriteringer og strategier ved Olympiatoppen.”

(NIF, 2012: IS-SAK NR. 140, Idrettsstyrets møte nr. 16 (2011-2015), 4./5. desember 2012).

makt som premissleverandør for utviklingen av Olympiatoppen. Det handlet om: «Å vurdere hvordan organiseringen av Olympiatoppen bør være fremover for å sikre at behovseiers innspill og ønsker kommer tydeligere med som premissleverandører på styring og utvikling av toppidretten.» Som det kan framgå av mandatet til Kvillumutvalget, var utgangspunktet for utvalgets arbeid knyttet til uenigheter rundt selve styringen av og eierskapet til Olympiatoppen. I forkant av utvalgets nedsettelse hadde flere tatt til orde for at særforbundene burde ha en langt større innflytelse. Det var også delte meninger om Olympiatoppens utfordrerrolle overfor særforbun-

<sup>19</sup> Idrettsstyret nedsatte følgende fagutvalg for Olympiatoppen: Petter Thoresen (leder), Hanne Hegh, Kristin Felde, Sigmund Loland, Sverre Mæhlum, Hege Riise, Erik Røste, Christoffer Sundby, Rolf Thorsen og Eskill Hagen. (Protokoll for Idrettsstyrets møte nr. 28 – 2004/2007 21. november 2006, sak 283). Fagutvalget mente også det ville være fornuftig at idrettsstyret hadde en kontaktperson inn

i utvalget og at utøverkomiteen var representert. I tråd med utvalgets innstilling, tiltrådte daværende visepresident Odd R. Thorsen fagutvalget, i tillegg til utøverkomiteens leder (Internt notat NIF, om fagutvalg for toppidrett, 2011-2012).



dene. Sist, men ikke minst, var og er det også en skepsis mot en for sterk innflytelse og styring av Olympiatoppen av Idrettsstyret og NIFs generalsekretær.

Fagutvalget var et kompromiss mellom ulike interesser: Med nedsettelsen av fagutvalget ble noe av styringsmakten over Olympiatoppen flyttet nærmere Olympiatoppen: Fra Idrettsstyret og NIFs generalsekretær, og til fagutvalget. Denne forflytningen av styringsmakten ble ytterligere forsterket av det faktum at toppidrettssjefen har fungert som leder, og innkalt utvalget etter eget initiativ og interesse. Idrettsstyret har riktignok vært representert i utvalget gjennom perioden, men da på lik linje med de øvrige representantene.

I Idrettsstyrets møte nr. 16 (2011-2015) den 4./5. desember 2012 ble det vedtatt å legge ned fagutvalget for Olympiatoppen (også omtalt som «Toppidrettsutvalget»). Nedleggelsen var initiert av en overordnet styreevaluering av en rekke ulike fagutvalg (se tekstboks). I styrets forberedende saksdokumenter kommer det fram at fagutvalget for Olympiatoppen ikke har fungert i tråd med intensjonen ved etableringen. I begrunnelsen for nedleggelsen kommer det fram at: «*Utvalget har hatt få utskiftninger i sin sammensetning og har hatt en lav møtefrekvens. Toppidrettsutvalget har stivnet i sin form og struktur, og har i meget liten grad gitt merverdi til Idrettsstyrets arbeid relatert til toppidretten.*»

Fra vedtaket fremgår det også at utvalget i liten grad har blitt benyttet som en strategisk sparringspartner i viktige saker av betydning for Olympiatoppen og norsk toppidrett. Sett bort fra enkeltsaker, har ikke utvalget blitt involvert i Olympiatoppens strategiske vurderinger av betydning for norsk toppidrett. Manglende involvering er bakgrunnen for at heller ikke utvalget har vært i stand til å komme med innspill til Idrettsstyrets arbeid relatert til toppidrett.

### En grundigere evaluering av Olympiatoppen etter initiativ fra Idrettsstyret

I etterkant av London OL/PL 2012 vedtok Idrettsstyret å gjennomføre en grundigere evaluering. I Idrettsstyrets vedtak heter det at: «*Toppidrettssjefen iverksetter og leder NIFs interne evalueringsarbeid i tråd med etablert*

*planverk, erfaringer og rutiner; herunder høring av alle som har deltatt i troppen av utøvere, trenere, ledere og støtteapparat med definerte og etablerte oppgaver, særforbund som har deltakere representert, samt alle fagmiljøer som har vært involvert i planleggingen, forberedelsene og gjennomføringen av OL/PL 2012. Rapporten må hensynta alle deltakernes prestasjoner under OL/Paralympics 2012. Toppidrettssjefen bes også om en vurdering av idretter og øvelser hvor Norge ikke var representert i London, og hvilket potensial som evt. ligger i disse idrettene. Toppidrettssjefen leverer rapporten til generalsekretæren innen 25.10.2012. Generalsekretæren bes om at Idrettsstyret gis en gjennomgang av dette i styremøtet 06.11.2012.»*

Idrettsstyrets vedtak kan tolkes som et tiltak for å bedre styrets grunnlag for å ivareta sitt styrings- og tilsynsansvar overfor Olympiatoppen, slik det er forankret i NIFs Styreinstruks. I Olympiatoppens evalueringsrapport etter London OL/PL 2012 kommer det fram at: «*Den forrige grunnleggende evalueringen av OLTs rolle og arbeidsmåte ble foretatt for 8-9 år siden.*»

Olympiatoppen gjennomfører riktignok evalueringer etter hvert OL/PL. Evalueringene omfatter oppkjøringen og den faktiske gjennomføringen av mesterskapene. I hovedsak er evalueringene basert på en Quest Back-undersøkelse som omfatter utøvere og trenere og deres tilbakemeldinger på oppkjøring og gjennomføring av lekene. Disse evalueringene er imidlertid i hovedsak av operativ karakter, og i liten grad egnet som grunnlag for Idrettsstyrets styrings- og tilsynsansvar overfor Olympiatoppen.

Fra evalueringen etter London OL/PL kommer det fram at det var Olympiatoppen som gjennomførte denne grundigere evalueringen «*(...) etter vanlig praksis med noen tilleggs-elementer. Ved siden av en felles spørreundersøkelse for alle deltagere, har særforbundene levert evalueringer spesifikt knyttet til OL/PL med vekt på samarbeidet med Olympiatoppen. Alle fagavdelinger i Olympiatoppen som har bidratt i forberedelser og gjennomføring har gjort sine evalueringer, og vi har også de siste gangene hatt et eksternt element i vår evaluering.*» I tillegg kommer det fram at det også ble hentet inn innspill fra et uavhengig panel med god innsikt, men med et ståsted hovedsakelig utenfor Olympiatoppen.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Panelet besto av følgende personer: Johan Kaggestad, Otto Ulseth, Michael Andersen (dir. Team Danmark), Anne Thidemann, Ørjan Madsen, Svein Andersen (Professor ved handelshøyskolen BI).

Utvalget konstaterer at også denne evalueringsrapporten i all hovedsak er operativ i sin tilnærming. Det gjelder særlig gjennomgangen av Quest Back-undersøkelsen<sup>21</sup>, avdelingenes og coachenes egnevaluering; Det handler om brukernes (utøvere og trenere) tilfredshet med forberedelsen og gjennomføringen av lekene, samt avdelingenes egne vurderinger av gjennomførte tiltak i perioden før og under lekene. Tidvis bærer derfor evalueringen preg av å være en avrapportering mer enn en evaluering. Gjennomgangen er detaljrik, og oppfølgingspunktene på tiltaksnivå. Det er imidlertid betydelige variasjoner i innretning og innhold i delrapportene i evalueringen. Det betyr også at innretningen på innspill og forbedringspunkter varierer noe.

Felles for de fleste oppfølgingspunktene er at de i hovedsak er på tiltaksnivå og i liten grad er av strategisk karakter. Det handler om å gjøre små justeringer og tilpasninger. Avslutningsvis i evalueringen heter det at: «*Det er under de fleste områder i evalueringen, satt opp mulige prioriterte tiltak for utvikling og forbedringer i det videre arbeidet. Den neste fasen i arbeidet vil bli å konkretisere utviklingspotensialet.*» (ibid, side 45). Videre følger en opplisting av det som vurderes som de viktigste oppfølgingspunkter for de relevante avdelingene i Olympiatoppen. Det framgår ikke om og hvordan tiltakene følges opp videre. Ei heller framgår vurderingene som leder fram til den endelige tiltakslisten – hvorfor noen anses som viktige å følge opp, mens andre er falt ut av listen over oppfølgingspunkter.

Fra detaljnivået i avrapporteringen og refleksjonene som gjøres rundt tilbakemeldingen fra brukerne fremgår det tydelig at det er Olympiatoppen selv som har gjennomført evalueringen. Utvalget mener at denne mangelen på distanse mellom Olympiatoppen og evaluator er en generell svakhet ved evalueringen.

Unntaket er de eksterne innspillene: Seiler (2012) og Schankes (2012) gjennomgang av den norske resultatutviklingen det siste tiåret<sup>22</sup>, samt innspill som er overlevert fra det eksterne panelet som var tilknyttet evalueringsarbeidet. Innspillene fra panelet dreide seg om tre hovedproblemstillinger (se tekstboks på neste side).

Som det fremgår av punktene i tekstboksen berører de siste to innspillene kjernen i Olympiatoppens virk-

somhet: Panelet peker på uklarheter i coachrollen, som må betraktes som navet og hovedkontakten med særforbundene. I tillegg stiller de spørsmål ved hvorvidt Olympiatoppen utfordrer særiddrettene nok.

Vi kan imidlertid ikke se at Olympiatoppens egen evaluering følger opp disse innspillene i tilstrekkelig grad. Det kan tenkes at noen av punktene fanges opp i listen over «*Tentative mulige prioriterte områder og tiltak*». Som allerede problematisert, er det imidlertid uklart om og hvordan disse tiltakspunktene følges opp videre.

Vi finner en betydelig avstand mellom ekspertpanelets innspill og de strategiske oppfølgingspunktene utformet av Olympiatoppen selv (se tekstboks neste side).

### En bredt definert styringsinstruks

Vi har tidligere vist at Olympiatoppen har et betydelig handlingsrom innenfor rammen av de politiske føringene som følger av Idrettspolitisk dokument og budsjettprosessen i forbindelse med spillemiddelsøknaden. Innenfor rammen av sitt eget mandat og de nevnte politiske føringene, står Olympiatoppen forholdsvis fritt til selv å definere mål for norsk toppidrett og for egen virksomhet.

Fra Generalsekretærinstruksen heter det at: «*Generalsekretæren utarbeider NIFs overordnede målsettinger og forretningsstrategier for hver enkelt forretningsområde etter vedtak på Idrettstinget eller i Idrettsstyret. Der strategiene innebærer handlinger som etter NIFs forhold er av uvanlig eller stor betydning (jf punkt 2.2), må iverksettingen og gjennomføringen skje etter Idrettsstyrets godkjenning.*» Videre heter det, i punkt 2.2 at: «*Generalsekretæren kan ikke fatte beslutninger i saker som etter NIFs forhold er av uvanlig art eller av stor betydning.*» Av uvanlig art eller stor betydning regnes blant annet b) omfattende rasjonalisering eller omlegging av driften.

Utvalget observerer at samhandlingen mellom Idrettsstyret, NIFs generalsekretær og Olympiatoppen ikke har fungert optimalt.

Utvalget viser til forslag til tiltak i kapittel 14, *Tydeligere ansvar og roller i den norske toppidrettsmodellen.*

<sup>21</sup> Det registreres at svarprosenten på spørreundersøkelsen er lav: For OL-deltakerne er svarprosenten 66 % (42), og for de paralympiske utøvere er svarprosenten 73 % (16). I tillegg svarte 45 av trenerne og støtteapparatet (OL/PL kombinert). Prosent her er ikke oppgitt, siden flere hadde mer enn en rolle og andre deltok både under OL og PL.

<sup>22</sup> Delvis gjengitt i utredningens kapittel 1 (Tom A. Schanke) og kapittel 3 (Stephen Seiler).

**Konklusjoner fra det eksterne utvalget  
tilknyttet Olympiatoppens evaluering etter  
OL/PL 2012**

1) *Stort sprik i form, innretning og innhold i rapportene. Dette vanskeliggjorde prosessen med å hente ut relevant informasjon fra rapportene, og danne seg et helhetlig og godt bilde av situasjonen.*

2) *Mulige klarheter og uenigheter rundt coachrollen, og forholdet mellom fagressurser og coach inn mot helhet i idrettene, samt trener – utøverrelasjonene. Dette er svært sentrale relasjoner i OLTs arbeidsmåte, så det betyr at et arbeid for å tydeliggjøre rollene og øke forståelsen for rollene bør settes i gang raskt. En konkret anbefaling er såkalte oppstartsmøter mellom OLT fag, OLT coach og særidrettens landslagstrenerne. Relasjonene fungerer godt i idretter der disse finner sted og følges opp.*

3) *Det ble også stilt spørsmål ved om OLT utfordret særidrettene nok. Dette gjaldt ikke bare på feltet trening, men like mye på organisering og ansvarsforståelse, og ikke minst på ledelse av den sportslige satsingen. Det ble videre antydning både at OLT, i en del tilfeller, ikke satte klare nok krav til særforbundene, og at ansvarsforståelsen i særforbundene avtok fordi OLT fungerer så godt at noen av idrettene sløves i forståelsen av sitt eget ansvar for sine trenere og utøvers prestasjoner og prosessnivå.*

(Olympiatoppen, Evaluering OL og PL London-2012, side 44)

**Olympiatoppens konklusjoner og  
strategiske oppfølgingspunkt i  
evalueringen etter OL/PL London 2012**

1) *Utvikling av dagens toppidrettsmodell*  
*Modellen er dokumentert som velfungerende, og evalueringen bekrefter dette. Men en har også sett at det er forbedrings- og utviklingsmuligheter. Olympiatoppen ønsker å videreutvikle toppidrettsmodellen som ligger til grunn for dagens toppidrett.*

2) *Utvikling av et program for unge toppidrettsutøvere*  
*Resultatene særlig i sommer-OL og Paralympics viser at vi blir enda mer sårbare i fremtiden dersom vi ikke skaper en større bredde i toppen av norsk toppidrett. Vi trenger flere med medaljepotensial og topp-8-potensial for å kunne regne med å kunne ta medaljer på vårt ambisjonsnivå i fremtiden.*

3) *Campus Sognsvann*  
*Skal vi trene best i verden, som er en forutsetning for å kunne konkurrere med de beste, må vi bedre våre sentrale treningsfasiliteter. Skal vi utvikle toppidrettsmodellen må vi ha kapasitet til å arbeide med flere på høyeste nivå. Gjennom et nytt nasjonalt trenings- og utviklingssenter, vil vi også kunne involvere flere idretter, og styrke utviklingen av norsk prestasjonskultur.*

(Olympiatoppen, Evaluering OL og PL London-2012, side 48)





## Kapittel 8

### Olympiatoppen i et internasjonalt perspektiv

## OLYMPIATOPPEN I ET INTERNASJONALT PERSPEKTIV

Som vi allerede har vært inne på, ser vi at stadig flere nasjoner konkurrerer om å bli best. Denne konkurransen gjelder ikke bare i mesterskap, men også i *mesterskapsforberedelse*. Aldri før har så mange nasjoner jobbet så langsiktig, profesjonelt og vitenskapelig med sin elitesatsing.

I det videre følger en redegjørelse for den norske toppidrettsmodellen og Olympiatoppen i et internasjonalt perspektiv. Kapitlet er skrevet av utvalgsmedlem og seksjonsleder ved Seksjon for coaching og psykologi ved Norges idrettshøgskole, Lars Tore Ronglan. Innholdet baserer seg på en studie av norske toppidrettsorganisasjoner som Ronglan ledet sammen med professor Svein Andersen fra handelshøgskolen BI. I studien samarbeidet de med tolv forskere fra de fire nordiske landene. Studien er sammenfattet i boken «*Nordic Elite Sport: Same ambitions – different tracks*».

### 8.1 THE GLOBAL SPORTING ARMS RACE

Selv om de landene som lykkes i konkurransen før og under mesterskap blir forsøkt kopiert av andre nasjoner, ser vi at elementer i satsingen og valgt organisasjonsmodell varierer noe på tvers av nasjoner. I de fleste tilfeller speiler nasjonenes organisering av toppidretten det Thornton og Occasio (2008) omtaler som den «*lokale og nasjonale konteksten*». Sammenligninger på tvers av nasjoner er en god innfallsvinkel for å forstå den lokale og nasjonale konteksten. I det videre vil vi derfor se nærmere på Olympiatoppen i et internasjonalt komparativt perspektiv.

#### Forskjeller mellom store og små land

Som idrettsnasjon deltar vi i «*the global sporting arms race*», der ulike idrettsnasjoner kjemper mot hverandre om å satse mest og best på sine utøvere. I en rekke nasjoner ser vi en systematisk oppbygging av toppidretts-satsingen i form av trenings- og konkurransefasiliteter, målrettede talentprogrammer, økonomiske støtteordninger, profesjonalisering av trenerrollen, forskning og utvikling og et bredt medisinsk støtteapparat. Det finnes en rekke studier som beskriver den likelydende utviklingen på tvers av ulike idrettsnasjoner (Augestad, Bersgaard og Hansen, 2006; Green og Oakley, 2001; Oakley og Green, 2001). På ett plan ser vi dermed at toppidretts-

satsingen på tvers av landegrenser blir mer ensartet: Det bygges opp profesjonaliserte nasjonale toppidrettssystemer basert på samme type ekspertise og logikk.

Samtidig blir det økende forskjeller langs andre dimensjoner. Blant annet ser vi økende forskjeller mellom store og små land. Store land – som USA, Canada, Storbritannia, Tyskland, Kina og Australia – har en stor talentpool og gjennomfører en bred satsing hva gjelder antall idretter man systematisk arbeider med. I disse landene brukes betydelige og stadig flere ressurser på å bygge opp kraftfulle toppidrettsorganisasjoner. Eksempler er organisasjoner som UK Sport (Storbritannia) og AIS (Australia), der også det offentlige har gått inn med store midler i tråd med en bevisst toppidrettspolitik. «*Idrettsstormaktene*» har en målsetting om å hevde seg helt i toppen i medaljestatistikken i sommer-OL. Dette ligger til grunn for satsingen og gir disse nasjonene et konkurransefortrinn i form av ressursgrunnlag (penger, folk, teknologi, infrastruktur). Samtidig opplever store land ofte organisasjonsmessige utfordringer: en tendens til byråkratisering og vansker med å koordinere tiltak og innsats.

Små land kan naturligvis ikke konkurrere med de store når det gjelder talentpool og ressursgrunnlag. Men de har smådriftsfordeler: en mer nisjepreget satsing (bestemte idretter) og mer spissede toppidrettsorganisasjoner. Eksempler er Olympiatoppen, Team Danmark og Sport New Zealand. Den overordnede målsettingen for toppidrettssatsingen er annerledes enn i de store landene. Snarere enn å hevde seg i toppen i den store medaljekampen (sommer-OL), er målet ofte å hevde seg i toppen i hjemlige nasjonalidretter og i idretter der man har naturgitte/historisk forankrede tradisjoner. Konkurransefortrinn som kan utnyttes er tette miljøer, mindre og mer fleksible organisasjoner, og et større potensial for koordinering og samarbeid på tvers av idretter. De små landenes utfordring er sårbarhet på grunn av en større personavhengighet. Dette kan også gi seg utslag i mindre kontinuitet. Likevel ser vi at små land som Norge, Danmark, New Zealand og nasjoner på Balkan og mellomstore land som Nederland, Ungarn og Tsjekia hevder seg langt bedre i internasjonal toppidrett enn ressursgapet mellom små og store land skulle tilsi. Smådriftsfordelene kan være betydelige.

I vurderingen av Olympiatoppen i et internasjonalt perspektiv mener utvalget at det er mest interessant å se



Olympiatoppen og Norge i relasjon til land det er naturlig å sammenligne seg med. Forskjellene mellom Norge og USA, Kina, Storbritannia og andre stormakter er så store at en sammenligning blir mindre relevant. Nedfor vil vi først se på situasjonen i Norden, før vi mer spesifikt sammenligner toppidrettsmodellene i Norge, Danmark og New Zealand.

## 8.2 DE NORDISKE TOPPIDRETTSMODELLENE

Den komparative studien av toppidretten i Norden (Andersen og Ronglan, 2012) er interessant fordi landene i utgangspunktet er svært sammenlignbare. Nasjonene er naboer, de har små befolkninger og likeartede politiske og sosiale institusjoner, og de er sterke velferdsstater. Felles for de nordiske landene er også at de har en bred, frivillig idrettsbevegelse som basis for sin toppidretts-satsing. I motsetning til mange andre steder i verden er det et begrenset innslag av skole-/universitetsidrett, sportsinstitutter og private/kommersielle aktører innen konkurranseidrettsfeltet. Alle landene har stolte toppidrettstradisjoner historisk sett. Sverige og Finland var nærmest idrettslige stormakter i etterkrigstiden, og Norge og Danmark hevdet seg godt i henholdsvis vinter- og sommeridrettene.

Gjennom de siste 30 - 35 årene har mer distinkte toppidrettsorganisasjoner blitt etablert i de nordiske landene. Dette er i tråd med utviklingen i internasjonal toppidrett som er beskrevet over. Noe overraskende tok prosessene i de nordiske landene ulike retninger. Dermed har landene endt opp med toppidrettsmodeller som er relativt forskjellige.

I Danmark og Norge ble det tatt initiativ til en tilnærming mellom Idrettsforbundene og de nasjonale olympiske komiteene (NOC) på begynnelsen av 1980-tallet. Tilnærmingen og det tettere samarbeidet kulminerte med en sammenslåing av NOC-ene og idrettsforbundene midt på 90-tallet. Parallelt med dette ble det etablert nye toppidrettsorganisasjoner i begge landene: OLT i Norge og Team Danmark (TD) i Danmark. Imidlertid var det store forskjeller på disse organisasjonsdannelsene. Mens Olympiatoppen ble etablert som et rent idrettslig organisasjonsledd drevet fram av idrettsinterne diskusjoner, var etableringen av TD resultat av debatter i det danske Folketinget og en påfølgende eliteidrettslov.

Dette gir ulike rammer for Olympiatoppen og TD som skal utdypes senere. Felles for Olympiatoppen og TD er at begge har et overordnet ansvar for toppidretten, og at de er ment å lede, koordinere og styrke eliteidrettsarbeidet på tvers av idretter. Sammenlignet med de øvrige landene i Norden kan man si at organisasjonsendringene gjorde idretten bedre rustet til å håndtere spenninger (elite-bredde) som i løpet av de siste to tiårene har blitt mer intense. Både i Danmark og Norge har toppidrett fram til i dag klart å opprettholde en høy legitimitet i samfunnet.

I Sverige har man ikke klart å få til noen tilnærming mellom den nasjonale olympiske komiteen (SOK) og Riksidrottsförbundet (RF). Man har heller ikke etablert noe felles toppidrettsorgan à la Olympiatoppen eller TD. I stedet har den tradisjonelle idrettsstrukturen blitt videreført fram til i dag. Her vektlegges særforbundenes autonomi og en klar rollefordeling mellom det nasjonale idrettsforbundet (RF) og den olympiske komiteen. Som følge av økt kommersialisering og profesjonalisering har SOK vokst til å bli en viktig aktør i toppidrettsarbeidet. SOK har imidlertid kun ansvar for olympiske idretter, som bare utgjør drøyt halvparten av svenske særforbund, og gjør stramme prioriteringer innenfor sitt mandat. Riksidrottsförbundet har et overordnet ansvar for svensk toppidrett som helhet, men har samtidig sterkt fokus på barne-, ungdoms- og breddeidrett. Forholdet mellom RF og SOK har vært preget av uenigheter og til dels åpen konflikt om organisasjonsløsninger og prioriteringer. Tross en felles forståelse om at situasjonen ikke er optimal, synes en omforent samarbeidsløsning å være vanskelig å finne. Konfliktnivået i svensk idrett har bidratt til at toppidrettens legitimitet er mer omstridt enn i Danmark og Norge.

I Finland har man sett en økende organisasjonsmessig fragmentering de siste tiårene. Fragmenteringen er dels et resultat av idrettsinterne forhold og dels av store samfunnsmessige og politiske omveltninger i landet. Toppidrettens legitimitet ble sterkt svekket etter dopingskandalen på 1990- og 2000-tallet. Idrettsbevegelsen er i dag organisasjonsmessig splittet opp i en rekke små og halvstore spesialorganisasjoner uten noe sam-lende eller overordnet ledd med sterk gjennomføringskraft. Enkelte særforbund er sterke (ishockey) og andre i ferd med å bygges opp (igjen), men den nasjonale olympiske komiteen er svak. Det finnes per i dag intet over-

gripende ledd med et helhetlig toppidrettsansvar. Den komplekse og uoversiktlige organisasjonsstrukturen anses i Finland for å være lite hensiktsmessig. Et toppidrettsutvalg utreder for tiden hvordan toppidrettsarbeidet kan samordnes og styres mer hensiktsmessig.

Sammenligningen på tvers av de nordiske landene synliggjør noen overraskende paradokser. Ikke bare er det klare forskjeller på toppidrettsmodellene i landene; modellene skiller seg også fra hva som ellers utgjør samfunnsmessige og politiske særtrekk i de ulike land. Norge, som har den sterkeste tradisjonen for desentraliserte løsninger og egalitære verdier, har gjennom Olympiatoppen utviklet et system med tydelig innslag av sentral autoritet og konsentrasjon av ressurser. Danmark, hvor staten vanligvis er tilbakeholden med å intervensjonere i samfunn og økonomi, har etablert en statlig institusjon, Team Danmark, for å støtte eliteidrett. Sverige, kjent for sin evne til å tilpasse seg globale konkurransekrav, har i liten grad endret organiseringen av eliteidretten de siste tiårene. I Finland, som har den sterkeste tradisjonen for sentral autoritet og styring, har eliteidrettssystemet i økende grad blitt fragmentert. Modellene for organisering av eliteidrett avviker altså sterkt fra det man kunne forvente ut fra samfunnsverdier og organisering for øvrig i de nordiske landene.

### Sammenligning mellom Olympiatoppen og Team Danmark

Olympiatoppen og Team Danmark har det samme overordnede ansvaret for eliteidretten i sine respektive land. Samtidig er det i begge land klart at de enkelte særforbundene har hovedansvaret for utviklingen innen sin idrett. Olympiatoppens og Team Danmarks oppgave er å arbeide gjennom særforbundene (landslag, prestasjonsgrupper) for å styrke deres eliteidrettsarbeid. Verken Olympiatoppen eller Team Danmark er noen fristilt aktør som kan arbeide med «egne» utøvere.

De økonomiske rammene for Olympiatoppen og Team Danmark har de siste årene vært relativt like. Mens Olympiatoppen arbeider med både sommer- og vinteridretter, arbeider Team Danmark primært med sommeridretter (gitt det danske idrettsbildet). Dette betyr at Team Danmark har flere ressurser tilgjengelige for sommeridretter enn hva Olympiatoppen har. Danmark har gjort det jevnt bra i sommer-OL de siste 20 årene; i

London tok de ti medaljer.

Styringsstrukturene for Olympiatoppen og Team Danmark er radikalt forskjellige. Olympiatoppen er et idrettslig organisasjonsledd, mens Team Danmark kan sammenlignes med et statlig direktorat. Som en avdeling i NIF står Olympiatoppen til ansvar overfor Idrettsstyret. Toppidrettssjefen rapporterer til generalsekretæren i NIF og Idrettsstyret. Team Danmark ledes av et styre der fire representanter oppnevnes av Kulturministeriet (deriblant styreleder), og fire representanter oppnevnes av Dansk Idrætsforbund. Direktøren for Team Danmark står til ansvar overfor sitt styre og i siste instans kulturministeren.

Team Danmark drives etter New Public Management-prinsipper med utstrakt bruk av målstyring. Sammen med styringsstrukturen for Team Danmark (styre nedsatt av Kulturministeriet) betyr dette at mer ressurser brukes på måling, rapportering og kontroll. Dette gir større transparens i beslutningsprosesser og prioriteringsarbeid, men samtidig fare for økt byråkratisering. Det siste oppleves av Team Danmark selv som en utfordring, siden de ønsker å kanalisere mest mulig av sine ressurser mot den operative virksomheten. I Olympiatoppen er det mindre grad av dokumentasjon og også mindre transparens i beslutningsprosesser. Dels synes dette å være en konsekvens av styringsstrukturen; færre ytre krav fra omverdenen om innsyn og kontroll (enn i statsinstitusjonen Team Danmark). Dels synes det å være en konsekvens av kultur; lederskap og en valgt strategi for å maksimere evnen til å være operativ og fleksibel.

Både Olympiatoppen og Team Danmark søker å påvirke og optimalisere prestasjonsbetingelsene for landslag, prestasjonsgrupper og enkeltutøvere. Dette gjøres blant annet gjennom jevnlig kontakt og oppfølging av prestasjonsmiljøene. Arbeidsmetodene i Olympiatoppen og Team Danmark skiller seg noe med hensyn til graden av direkte intervensjon. Mens Team Danmark arbeider mer på armlengdes avstand og søker å påvirke særforbund og landslag på overordnet nivå, er Olympiatoppen tettere på og arbeider mer direkte intervensjonene mot prestasjonsmiljøene.

Olympiatoppen gjør strammere prioriteringer enn Team Danmark med hensyn til hvor mange idretter/utøvere man støtter. Resultatkravene for å «få innpass» i Olympiatoppen er høyere enn i Team Danmark. Mens

Olympiatoppen opererer med «medaljer» som nærmest enerådende kriterium og mål, er Team Danmark i tillegg opptatt av å nå og måle topp 8-plasseringer. Team Danmark arbeider også mer bevisst med talentutviklingsarbeid enn Olympiatoppen. Sett i sammenheng betyr dette at Team Danmark støtter betydelig flere utøvere enn Olympiatoppen. I Olympiatoppen er det en mer konsentrert innsats rettet mot færre.

Dimensjonene som har vært berørt over, kan sammenfattes i en skjematisk sammenligning:

Dimensjon	Team Danmark	Olympiatoppen
Styringsstruktur og rapportering	Står til ansvar overfor politisk oppnevnt styre, kulturminister	Står til ansvar overfor generalsekretæren og styret i NIF
Intern organisering	Matrisestruktur – New Public Management-prinsipper	Matrisestruktur – adhocokrati
Fleksibilitet / forutsigbarhet	Fleksibel, men større langsiktighet	Svært fleksibel, mindre langsiktighet (?)
Transparens og dokumentasjon	Stor transparens – stor grad av dokumentasjon	Liten transparens – mindre grad av dokumentasjon
Arbeidsform; relasjon til prestasjonsmiljøene	Arbeider gjennom særforbund, landslag – mindre direkte intervensjon	Arbeider gjennom SF og landslag – men større grad av direkte intervensjon
Prioriteringer	Arbeider bredere – flere idretter, utøvere, talenter	Strammere prioriteringer – tydeligere spissing
«Motto»	«Vi gjør de beste flere»	«Vi gjør de beste bedre»

Avslutningsvis bør det understrekes at det også er mange fellestrekk mellom Olympiatoppen og Team Danmark. Mål og arbeidsformer er i stor grad de samme. Et nærgående studium avdekker likevel markante forskjeller på en del områder. Noen av de viktigste forskjellene er beskrevet over.

### 8.3 SAMMENLIGNING MELLOM OLYMPIATOPPEN OG SPORT NEW ZEALAND

For å sette sammenligningen mellom Olympiatoppen og Team Danmark i perspektiv, kan det være nyttig også å se Olympiatoppen i kontrast til søsterorganisasjonen på New Zealand, Sport New Zealand. New Zealand ligger på andre siden av kloden, men har mange fellestrekk med Norge. Landet har drøyt fire millioner innbyggere, er et langstrakt land med spredt bosetting, har et lignende klima som vårt, og er et land der idrett betyr mye for den nasjonale identiteten. Slik ligner de mye på Norge. Også New Zealand gjør det bra i toppidrett; i London-OL tok landet 14 medaljer. Medaljefangsten skjer i stor grad innenfor idretter der også Norge har en sterk toppidrettstradisjon.

En markant forskjell mellom landene er imidlertid idrettens organisering. I New Zealand er det et skarpt skille mellom den lokale barne-/ungdoms-/maseidretten på den ene siden og den profesjonaliserte toppidretten på den andre. Toppidretten er ikke del av noen enhetlig bred idrettsorganisasjon som i Skandinavia. Det er mye skoleidrett og universitetsidrett, men ingen organisatorisk link mellom lokalidretten og toppidretten. Dette er et trekk ved skandinavisk idrett som de misunner oss i New Zealand. Mangelen på en bred frivillighetskultur innenfor idrettsfeltet må kompenseres med større bruk av offentlige ressurser. Likevel har de lavere deltagelse i organisert idrett.

Sport New Zealand (toppidrettsorganisasjonen) tildeles også betydelig mer ressurser enn for eksempel Olympiatoppen og Team Danmark. Det er likevel vanskelig å sammenligne den totale ressursbruken innenfor toppidretten. Særforbundene, som til dels bruker mye her hjemme, eksisterer i liten grad på New Zealand. Dermed blir Sport New Zealand en langt viktigere aktør for toppidretten – særlig den olympiske toppidretten.

Toppidrettsarbeidet innenfor Sport New Zealand er mer desentralisert enn det som ligger i Olympiatoppens strategi. Ulike sterke olympiske miljøer (friidrett,

seiling, roing, sykkel) har baser ulike steder i landet. Sport New Zealand støtter opp under arbeidet i de regioner idrettene/miljøene har sin naturlige forankring. En annen forskjell er at Sport New Zealand synes å arbeide mer strategisk med å *styrke* miljøer snarere enn *enkeltutøvere*. De setter store ressurser inn på å styrke hele landslag/prestasjonsgrupper. I Olympiatoppen synes det å være en mer todelt strategi: dels arbeide mot miljøer (særlig vinteridretter), dels rette fokuset mot enkeltutøvere (enkelte sommeridretter).

Både Olympiatoppen og Sport New Zealand vektlegger og utnytter smålandsfordeler godt: nettverksarbeid og læring på tvers av idretter. På ett område har Sport New Zealand kommet svært langt, nemlig topp trenerutvikling. De har over mange år arbeidet svært systematisk med toårige utdanningsløp som samtlige landslagstrenerne deltar i. Mye ressurser brukes på å videreutvikle landslagstrenernes kompetanse. Det legges opp til utstrakt kompetanseutveksling mellom trenerne. Mange andre smånasjoner, deriblant Danmark, har reist til New Zealand for å lære av dette arbeidet.

Dimensjonene som har vært berørt over, kan sammenfattes i en skjematisk sammenligning:

### Sammenfattende oppsummering

Sammenligningen med de nordiske land (særlig Danmark) og New Zealand kan sammenfattes i noen hovedpunkter som karakteriserer Olympiatoppen og norsk toppidrett:

- Toppidretten i Norge har en høy grad av legitimitet. Denne er det avgjørende å opprettholde eller forsterke i framtida.
- Den tette organisatoriske linken mellom bredde- og toppidretten styrker norsk toppidrett.
- Olympiatoppen arbeider forholdsvis sentralisert og spisset sammenlignet med lignende toppidrettsorganisasjoner i små land.
- Team Danmark og Sport New Zealand arbeider mer langsiktig enn Olympiatoppen, blant annet gjennom sterkere fokus på topp-8 plasseringer.
- Olympiatoppen er et fleksibelt og svært operativt toppidrettsorgan med stort potensial for å ha direkte innvirkning på prestasjonsmiljøene.
- Olympiatoppen er mer fristilt i prioriteringer og ressursbruk enn mange andre toppidrettsorganisasjoner.
- Det er liten grad av transparens og dokumentasjon i Olympiatoppen sammenlignet med tilsvarende organisasjoner.

Dimensjon	Sport New Zealand	Olympiatoppen
Styringsstruktur og finansiering	Statlig styrt og solid finansiering	Ikke ansvarlig overfor Staten; begrensede ressurser
Idrettens organisering	Svak (ingen) organisatorisk link mellom lokalidrett og toppidrett (profesjonell)	Sterk organisatorisk link mellom lokalidrett og toppidrett
Sentralisering/ desentralisering	Noe mer desentralisert toppidrettsarbeid	Større grad av sentralisering av toppidrettsarbeidet
Utnyttelse av smålandsfordeler	Svært bra – særlig i formalisert topp trenerutdanning på tvers	Bra – særlig uformelle prosesser (Toppidrettssenteret)
Arbeidsform mot miljøer	Arbeider «teambasert» i vinteridretter; mer individbasert i sommeridretter	Arbeider gjennomgående «teambasert» – fokus på å styrke hele miljøer





## Kapittel 9

### Økonomiske utviklingstrekk for Olympiatoppen og norsk toppidrett

Bjørn Dæhlie og Italias Silvio Fauner på siste runde i OL-stafetten i Lillehammer 94. Dæhlie ble til slutt slått av Fauner på målstreken. Gull til Italia, sølv til Norge.  
Foto: Hans Brox / NTB Scanpix



## ØKONOMISKE UTVIKLINGSTREKK FOR OLYMPIATOPPEN OG NORSK TOPPIDRETT

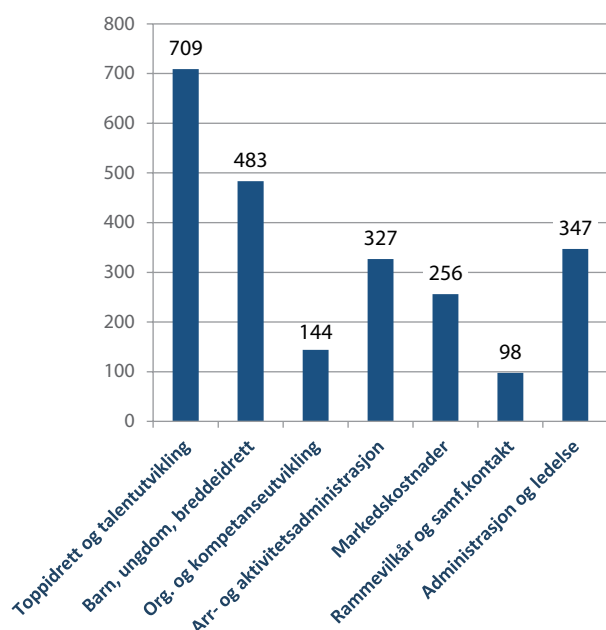
I dette kapitlet vil sentrale økonomiske utviklings- trekk for Olympiatoppen beskrives, herunder inntekts- og kostnadsutviklingen, utviklingen for Olympiatop- pens overføringer til særforbundene, stipendtildelinger og overordnede økonomiske nøkkeltall for norsk top- pidrett. Det vil også presenteres en oversikt over antall ansatte i Olympiatoppen.

### 9.1 ØKONOMISKE NØKKELTALL FOR NORSK IDRETT

NIF har siden 2009 gjort en årlig analyse av de økono- miske nøkkeltallene for norsk idretts sentrale ledd; NIF, idrettskretsene og særforbundene.

De siste tilgjengelige tallene, for 2011, som er rappor- tert inn til Kulturdepartementet (KUD) viser følgende overordnede fordeling på ulike aktivitetskostnader:

Figurene under viser at av en total aktivitetskostnad på kr. 2.364.000.000,- for NIF, idrettskretser og særfor- bund i 2011, så er det kostnader knyttet til toppidrett og talentutvikling, som kommer ut med den høyeste total- summen; kr. 709.000.000,-. Dette utgjør totalt 30 % av de totale aktivitetskostnadene til de nevnte organisa- sjonsleddene.



Graf 27: Nominell verdi (mill.).  
Kilde: NIF

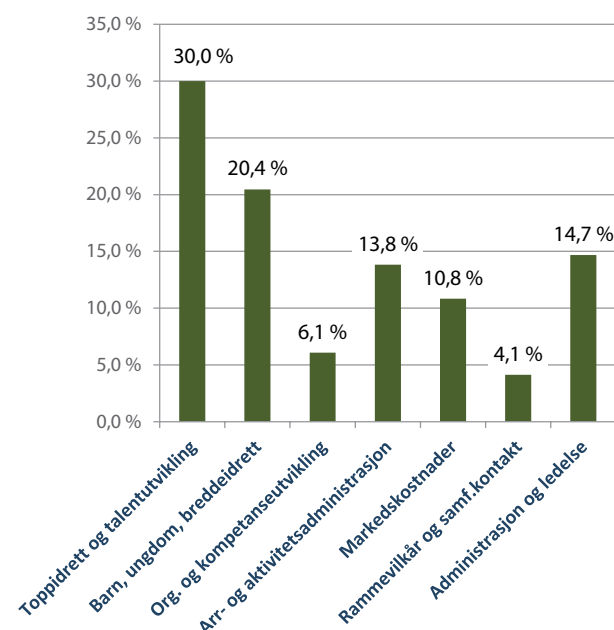
Figur 29 fremviser at det er særforbundene som anven- der mest midler til toppidrett og talentutvikling. I 2011 var samlet sum til disse formålene gjennom særforbun- dene kr. 639.000.000,-.

I figur 30 fremkommer den prosentvise anvendelsen til ulike formål for hhv. særforbundene, idrettskretsene og NIF. 37 % av særforbundenes aktivitetskostnader an- vendes til toppidrett og talentutvikling. Prosentandelen for Idrettskretsene og NIF er på hhv. 6 % og 14 %.

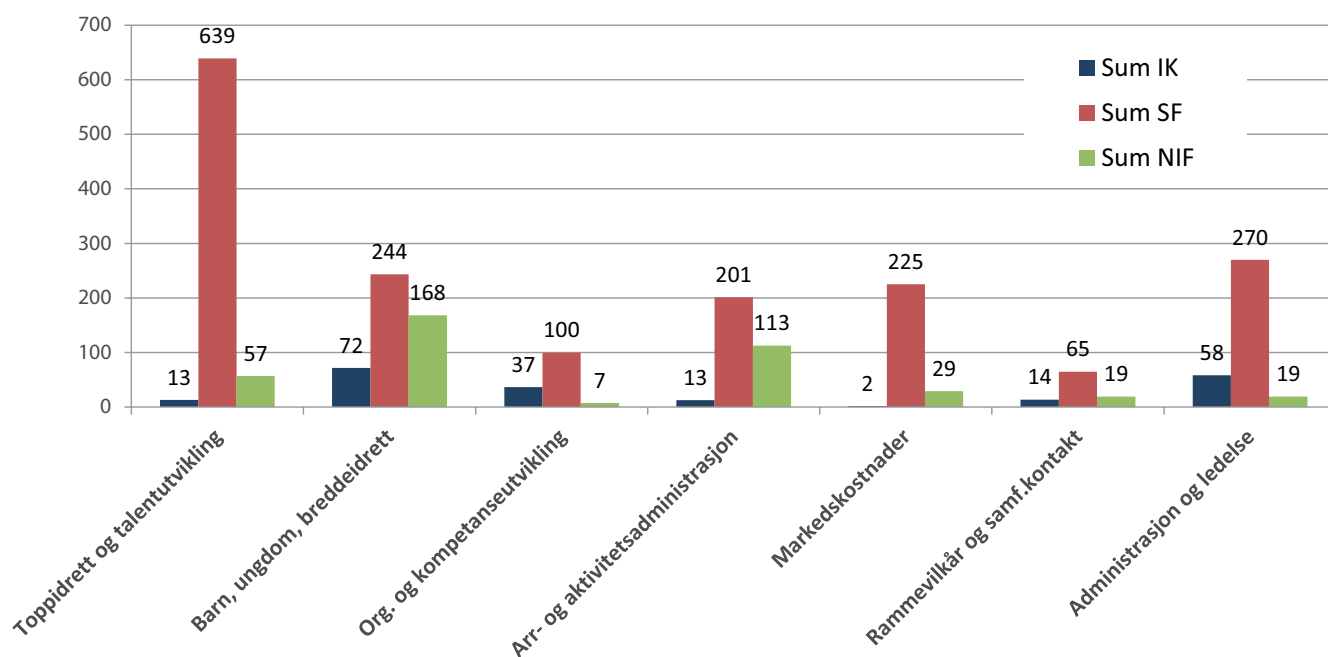
### 9.2 FINANSIERING AV OLYMPIATOPPEN

Olympiatoppen henter sine inntekter fra følgende fire kilder:

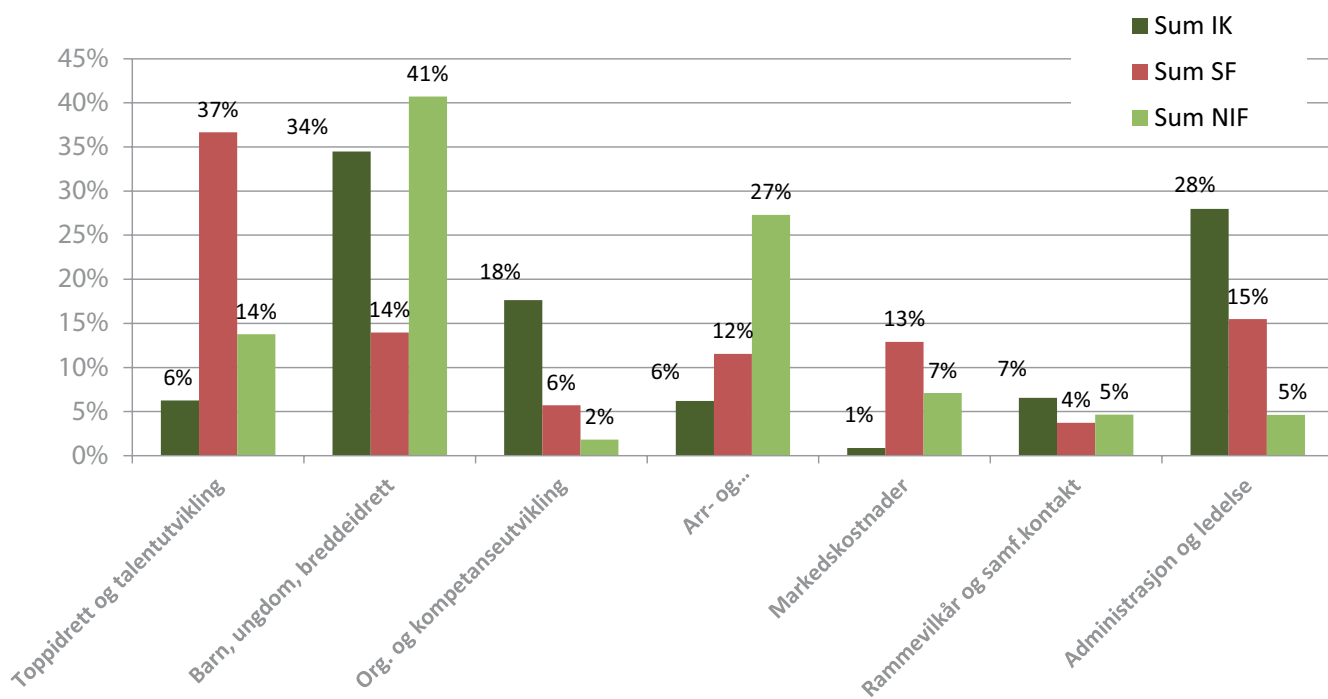
- **Spillemidler gjennom NIF**
  - NIFs spillemidler til Olympiatoppen basert på årlig spillemiddelsøknad fra NIF til KUD.
- **Andel av NIFs frie midler**
  - midler som Idrettsstyret tildeler Olympiatoppen fra NIFs markedsavtaler/finansinntekter som ikke er øremerket Olympiatoppen.
- **Prosjektmidler gjennom markedsavtalene**
  - midler fra NIFs markedsavtaler som er øremerket Olympiatoppen.
- **Egne inntekter**
  - inntekter fra bl.a. toppidrettssenteret og fakturering av fagtenester.



Graf 28: Prosentvis fordeling (%).  
Kilde: NIF



Graf 29: Nominelt (mill.).  
Kilde: NIF



Graf 30: Prosentandel (%).  
Kilde: NIF

### 9.3 ØKONOMISK RAMME FOR OLYMPIATOPPEN 2006 - 2012

En gjennomgang av Olympiatoppens overordnede økonomiske rammer for perioden fra 2006 til 2012 viser at brutto kostnadsnivå har økt fra kr. 89.700.000,- i 2006 til kr. 140.500.000,- i 2012. Dette utgjør en økning på 56,6 %, eller kr. 50.800.000,- for perioden i sin helhet.

KOSTNADSNIVÅ	Regnskap						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Oppfølging, tilskudd Særforbund</b>	30,9	41,5	42,5	48,4	49,6	55,3	62,3
<b>Fagavdelingene og RKS</b>	22,8	27,7	28,3	33,2	32,7	38,3	38,7
<b>Forskning og utvikling</b>	3,5	3,3	5,1	6,7	6,4	7,5	8,1
<b>O L- forb. Og gjennomføring</b>	22,5	4,4	18,9	4,3	17,3	2,0	11,0
<b>Adm, drift, avskr. Toppidrettssenteret</b>	8,5	9,8	11,7	14,1	16,3	17,5	16,1
<b>Sum</b>	88,1	86,7	106,4	106,7	122,3	120,5	136,3
<b>Prosjektmidler markedsavtaler</b>	1,6	3,3	3,1	3,8	4,4	4,9	4,2
<b>Brutto kostnadsnivå</b>	<b>89,7</b>	<b>90,0</b>	<b>109,5</b>	<b>110,5</b>	<b>126,7</b>	<b>125,4</b>	<b>140,5</b>

Tabell 12: Kostnadsnivå.

Kilde: NIF

Som det fremkommer av tabell 13, er den omtalte økningen i all hovedsak en økning av NIFs spillemidler til toppidrett. I 2006 benyttet Olympiatoppen kr. 66.200.000,- i spillemidler, mens tilsvarende tall i 2012 var kr. 110.700.000,-. Dette representerer en økning i spillemidler til Olympiatoppen på 67,2 %, eller kr. 44.500.000,- for perioden i sin helhet.

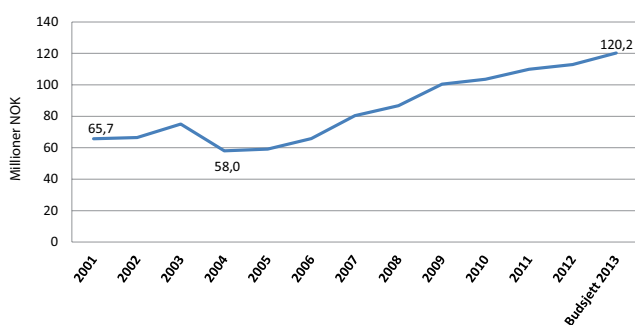
FINANSIERING							
<b>Spillemidler</b>	66,2	68,5	90,5	91,2	106,9	102,2	110,7
<b>Egne inntekter</b>	9,4	4,9	6,8	6,2	6,1	8,7	14,3
<b>Prosjektmidler gjennom markedsavtaler</b>	1,6	3,3	3,1	3,8	4,4	4,9	4,2
<b>Andel NIFs frie midler</b>	12,5	13,3	9,1	9,3	9,3	9,6	11,3
<b>Sum</b>	<b>89,7</b>	<b>90,0</b>	<b>109,5</b>	<b>110,5</b>	<b>126,7</b>	<b>125,4</b>	<b>140,5</b>

Tabell 13: Finansiering.

Kilde: NIF

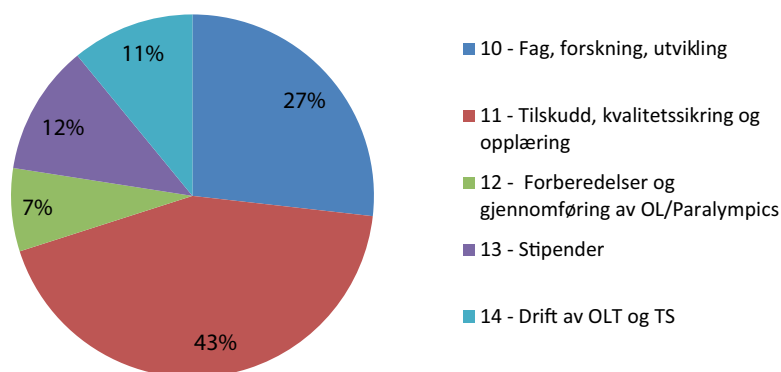
Grafen under viser netto driftsramme for Olympiatoppen i årene 2001- 2012, inkl. budsjett for 2013. For å få sammenliknbare tall trekkes direktekostnadene i forbindelse med gjennomføringen av de Olympiske leker (annet hvert år) ut av de totale regnskapstallene til Olympiatoppen. Etter at OL er trukket ut, får man «netto driftsramme» til Olympiatoppen i hvert av årene.

Grafen under fremviser Olympiatoppens netto driftsramme, uten OL-deltakelse og prosjektmidler, for perioden fra 2001 til 2013 (budsjett). Her fremkommer en økning fra kr. 65.700.000,- i 2001 til kr. 120.200.000,- i 2013 (budsjett). Dette representerer en økning på 83 %, eller kr. 54.500.000,- for perioden i sin helhet.



Graf 31: Netto driftsramme.  
Kilde: NIF

Diagrammet under gir en grafisk fremstilling av den prosentvise aktivitetskostnadsfordelingen i Olympiatoppen, med utgangspunkt i 2012. Her fremkommer det at kostnader relatert til «tilskudd, kvalitetssikring og opplæring» er størst (43 %), fulgt av «fag, forskning og utvikling» (27 %). Stipender utgjør 12 %.



Graf 32: Aktivitetskostnadsfordeling 2012.  
Kilde: NIF

## 9.4 KOSTNADER VED DELTAKELSE I OLYMPISKE LEKER

Tabellen under fremviser Olympiatoppens kostnader knyttet til norsk deltakelse i Olympiske leker for perioden fra vinter-OL i Nagano i 1998 til sommer-OL i London i 2012.

Totalt:	Inntekter	Kostnader	Netto
1998 Nagano	-600.000	15.600.000	15.000.000
2000 Sydney	-5.000.000	20.900.000	15.900.000
2002 Salt Lake	-2.200.000	39.000.000	36.800.000
2004 Athen	-800.000	14.800.000	14.000.000
2006 Torino	-3.400.000	17.000.000	13.600.000
2008 Beijing	-2.000.000	15.500.000	13.500.000
2010 Vancouver	-1.750.000	15.400.000	13.650.000
2012 London	-2.014.000	8.033.000	6.019.000

Tabell 14: Kostnader knyttet til norsk deltakelse i OL.  
Kilde: NIF

Inntektene i denne sammenhengen relateres til de overføringer som kommer fra IOC til de nasjonale olympiske komiteene i forbindelse med OL. Tabellen viser en variasjon i nettokostander fra kr. 6.019.000,- for London OL i 2012, til kr. 36.800.000,- for Salt Lake OL i 2002. Variasjonen skyldes flere faktorer, bl.a. variasjon i kostnader for sikkerhet, reiseutgifter, troppens størrelse og innkvarteringsutgifter. Nettokostnadene dekkes over budsjetttrammen til Olympiatoppen (spillemidlene), ref. tidligere beskrivelser i dette kapitlet.

### 9.5 KOSTNADER VED DELTAKELSE I PARALYMPISKE LEKER

Tabellen under fremviser Olympiatoppens kostnader knyttet til norsk deltakelse i Paralympiske leker for perioden fra vinter-PL i Nagano i 1998 til sommer-OL i London i 2012.

<b>Totalt:</b>	<b>Inntekter</b>	<b>Kostnader</b>	<b>Netto</b>
1998 Nagano	0	6.100.000	6.100.000
2000 Sydney	0	6.000.000	6.000.000
2002 Salt Lake	0	6.100.000	6.100.000
2004 Athen	0	4.100.000	4.100.000
2006 Torino	0	2.300.000	2.300.000
2008 Beijing	-200.000	2.950.000	2.750.000
2010 Vancouver	-200.000	2.100.000	1.900.000
2012 London	0	1.906.000	1.906.000

Tabell 15: Kostnader knyttet til norsk deltakelse i PL.  
Kilde: NIF

Inntektene i denne sammenhengen relateres til tilskudd og refusjoner fra IPC. Tabellen viser en variasjon i nettokostnader fra kr. 1.906.000,- for London PL i 2012, til kr. 6.100.000,- for Nagano 1998, Sydney 2000 og Salt Lake i 2002. Variasjonen skyldes flere faktorer, bl.a. variasjon i kostnader for sikkerhet, reiseutgifter, trossens størrelse og innkvarteringsutgifter. Nettokostnadene dekkes over budsjetttrammen til Olympiatoppen (spillemidlene), ref. tidligere beskrivelser i dette kapittelet.

### 9.6 SAMLET TILSKUDD FRA OLYMPIATOPPEN TIL SÆRFORBUNDENE

Tabellen på neste side fremviser den veksten som har vært i de samlede tilskudd fra Olympiatoppen til særforbundene fra 2000 til 2012, slik dette fremkommer i NIFs årsrapporter. Tabellen viser alle «kontantoverføringer»/tilskudd fra Olympiatoppen til særforbundene. Dette inkluderer stipender, prosjektmidler og midler til toppidrettsutrustning gjennom særforbundene.

I 2000 ble det totalt overført kr. 23.051.370,-, mens tilsvarende tall i 2012 var kr. 51.323.214,-. Dette er en økning på kr. 28.271.844,- for perioden, eller 122,6 %.

De fem særforbundene som i de angjeldende årene totalt sett, inkludert stipender, har mottatt de største overføringene fra Olympiatoppen er:

- Norges Skiforbund: kr. 66.552.884,-
- Norges Håndballforbund: kr. 28.967.015,-
- Norges Skytterforbund: kr. 25.112.440,-
- Norges Røforbund: kr. 24.039.729,-
- Norges Padleforbund: kr. 22.413.562,-

I den samme oversikten fremvises også antallet medaljer som utøvere/lag fra de ulike særforbundene har tatt i OL i perioden 2000 til 2012. Følgende særforbund har utøvere/lag som til sammen har tatt tre OL-medaljer eller mer i nevnte periode:

- Norges Skiforbund: 43 medaljer
- Norges Skiskytterforbund: 17 medaljer
- Norges Padleforbund: 6 medaljer
- Norges Håndballforbund, Norges Friidrettsforbund, Norges Røforbund og Norges Skøyteforbund: 3 medaljer hver

Følgende særforbund har utøvere/lag som til sammen har tatt tre paralymics-medaljer eller mer i nevnte periode:

- Norges Skiforbund: 21 medaljer
- Norges Rytterforbund: 13 medaljer
- Norges Svømmeforbund: 12 medaljer
- Norges Skiskytterforbund: 6 medaljer
- Norges Ishockeyforbund: 3 medaljer
- Norges Cykleforbund: 3 medaljer

Tabell 16: Samlet tilskudd fra Olympiatoppen til særforbundene (ref. tilskuddsoversikt årsrapportene). Kilde: NIF



Forbund	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	SUM	OL-medaljer 2000-2012	PI-medaljer 2000-2012
Ake- og Bob	348 000	475 000	196 000	10 000	25 000	25 000	25 000	175 000	150 000	503 135	60 000	300 000	630 000	2 922 135	-	-
Am. fotball	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Badminton	100 000	100 000	137 000	75 000	137 000	200 000	150 000	200 000	150 000	200 000	150 000	150 000	225 000	1 737 000	-	-
Bandy	0	0	0	15 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15 000	-	-
Basketball	0	0	8 000	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8 000	-	-
Bedrift og møsjon	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Billard	50 000	50 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	150 000	100 000	100 000	-	70 000	-	720 000	-	-
Boiske	100 000	50 000	50 000	0	100 000	100 000	150 000	-	-	50 000	170 000	290 000	340 000	1 400 000	-	-
Bordtennis	300 000	310 000	300 000	360 000	250 000	400 000	525 000	830 000	950 000	950 000	970 000	1 860 000	1 975 000	9 980 000	-	2
Bowling	100 000	100 000	100 000	108 000	-	-	-	50 000	50 000	100 000	60 000	140 000	190 000	998 000	-	-
Bryte	475 000	600 000	875 000	1 108 000	1 200 000	1 050 000	1 050 000	890 000	610 000	600 000	630 000	560 000	585 000	10 233 000	-	-
Bueskytter	643 500	550 000	350 000	150 000	-	-	190 000	220 000	120 000	30 000	-	90 000	251 500	2 595 000	-	-
Castling	100 000	0	50 000	50 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200 000	-	-
Criquet	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Curling	710 000	950 000	798 600	1 450 000	1 008 000	1 520 000	1 370 000	1 100 000	1 150 000	1 630 000	1 585 000	1 745 000	1 650 000	16 666 600	-	2
Cykle	1 730 000	1 670 000	1 250 000	1 300 000	1 038 000	800 000	1 075 000	1 400 000	1 300 000	1 130 000	1 010 000	1 250 000	1 335 000	16 308 000	-	3
Danse	25 000	25 000	25 000	25 000	75 000	125 000	50 000	50 000	75 000	50 000	55 000	30 000	140 000	750 000	-	-
Dykk	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fekte	800 000	300 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000	280 000	150 000	150 000	100 000	100 000	115 000	2 445 000	-	1
Fleridrett	0	0	0	0	-	-	-	-	100 000	50 000	70 000	270 000	200 000	690 000	-	1
Fotball	1 500 000	1 550 000	1 750 000	1 745 000	-	870 000	900 000	1 150 000	1 950 000	1 200 000	1 245 000	1 380 000	1 100 000	16 340 000	-	1
Friidrett	950 000	930 000	983 000	950 000	860 000	905 000	1 200 000	1 150 000	1 823 000	2 631 000	3 000 000	2 815 000	3 005 000	21 202 000	-	3
Frisbee	50 000	30 000	0	0	-	-	-	40 000	-	-	-	-	-	80 000	-	-
Funksjonshemmedes	929 000	1 100 000	1 112 000	891 503	650 000	50 000	100 000	40 000	-	-	-	-	-	4 872 503	-	1
Gang- og møsjon	415 000	500 000	500 000	300 000	550 000	550 000	605 000	810 000	1 100 000	-	-	-	-	5 328 000	-	2
Golf	50 000	50 000	0	0	-	-	100 000	150 000	250 000	150 000	230 000	300 000	200 000	1 480 000	-	-
Gymnastikk og Turn	150 000	0	0	0	-	-	-	-	-	-	60 000	-	50 000	260 000	-	-
Hundekjører	186 000	170 000	175 000	75 000	-	50 000	100 000	100 000	75 000	50 000	25 000	35 000	70 000	1 111 000	-	-
Håndball	488 000	2 800 000	1 400 000	2 500 000	700 000	1 250 000	2 050 000	2 950 000	2 460 000	2 800 000	3 100 000	2 995 000	3 474 015	28 967 015	-	3
Ischokey	600 000	600 000	0	0	-	775 000	1 250 000	1 265 000	2 210 000	2 300 000	2 385 000	4 300 000	4 525 000	20 210 000	-	3
Judo	0	0	50 000	50 000	-	-	-	105 000	-	100 000	70 000	-	-	375 000	-	-
Kampsport	334 020	850 000	843 000	1 080 000	950 000	475 000	1 075 000	1 200 000	1 040 000	1 085 000	1 065 000	1 110 000	615 000	11 722 020	-	2
Kickboksing	325 000	250 000	250 000	265 000	150 000	607 500	350 000	450 000	410 000	478 000	750 000	800 000	787 000	5 622 500	-	-
Klatring	0	0	0	0	-	50 000	50 000	50 000	50 000	100 000	-	-	-	300 000	-	-
Luftsport	200 000	200 000	0	100 000	-	-	-	100 000	-	150 000	-	-	-	750 000	-	-
Motorsport	0	0	50 000	100 000	100 000	100 000	100 000	-	100 000	150 000	130 000	130 000	-	960 000	-	-
Orientering	550 000	1 175 000	1 175 000	1 250 000	580 000	830 000	825 000	925 000	800 000	940 000	1 145 000	1 160 700	985 000	12 340 700	-	-
Padle	1 150 000	1 100 000	2 617 400	2 231 162	1 410 000	1 300 000	1 750 000	2 025 000	1 750 000	1 500 000	1 660 000	1 970 000	1 950 000	22 413 562	-	6
Ro	2 000 000	2 050 000	2 282 150	1 808 000	1 000 000	1 100 000	1 949 741	1 850 000	1 610 000	2 075 000	1 875 000	2 089 838	2 350 000	24 039 729	-	3
Rugby	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rytter	0	0	0	0	-	100 000	200 000	300 000	800 000	1 140 000	1 390 000	920 000	1 040 000	5 890 000	-	13
Seil	800 000	500 000	680 000	1 910 000	1 600 000	1 200 000	851 500	1 450 000	1 660 000	1 300 000	1 530 035	2 760 000	2 545 000	18 786 535	-	1
Ski	1 798 000	5 445 000	3 085 900	4 171 500	3 895 500	4 404 775	4 450 000	5 137 010	5 045 000	7 360 000	7 052 000	6 950 000	7 758 199	66 552 884	-	21
Skiskytter	904 850	1 395 000	1 129 500	1 283 000	850 000	975 000	1 005 000	1 165 000	1 040 000	1 845 000	1 270 000	1 455 000	1 450 000	15 767 350	-	17
Skytter	1 055 000	1 440 000	1 320 000	1 308 000	1 725 000	1 300 000	1 700 000	2 305 940	2 220 000	2 200 000	2 500 000	2 865 000	3 023 500	25 112 440	-	2
Skøyte	929 000	1 171 000	350 400	1 075 000	375 000	875 000	1 175 000	1 075 000	975 000	1 250 000	1 385 000	1 360 000	1 470 000	13 465 400	-	3
Snowboard	186 000	0	551 300	833 000	800 000	850 000	820 000	800 000	1 171 922	1 725 000	1 435 051	1 335 000	1 025 000	11 532 273	-	2
Soft- og Baseball	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Squash	0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Studentidrett	0	0	0	0	-	-	-	110 000	-	-	-	-	-	110 000	-	-
Styrkeløft	55 000	100 000	50 000	0	-	50 000	50 000	-	90 000	50 000	65 000	60 000	120 000	690 000	-	-
Svømming	150 000	600 000	800 000	800 000	50 000	425 000	971 250	1 900 000	2 150 000	2 890 000	2 691 500	3 950 000	4 520 000	21 897 750	-	2
Tennis	890 000	1 800 000	700 000	750 000	50 000	-	-	-	-	-	60 000	100 000	100 000	4 450 000	-	-
Triathlon	20 000	20 000	0	5 000	-	-	50 000	100 000	75 000	75 000	-	-	-	325 000	-	-
Vannski	50 000	50 000	50 000	50 000	-	50 000	50 000	75 000	50 000	-	-	60 000	60 000	545 000	-	-
Vekkløfter	750 000	400 000	200 000	0	-	-	-	-	300 000	362 800	360 000	375 000	250 000	2 997 800	-	-
Volleyball	550 000	600 000	900 000	1 193 241	1 350 000	1 000 000	1 000 000	1 670 000	2 084 000	1 675 000	1 260 000	1 190 000	1 214 000	15 686 241	-	-
<b>Totalt</b>	<b>23 051 370</b>	<b>32 131 000</b>	<b>27 117 250</b>	<b>31 892 406</b>	<b>21 131 500</b>	<b>24 462 275</b>	<b>29 610 491</b>	<b>35 752 950</b>	<b>38 313 922</b>	<b>43 144 935</b>	<b>42 598 586</b>	<b>49 320 538</b>	<b>51 323 214</b>	<b>449 850 437</b>	<b>96</b>	<b>65</b>

## 9.7 TILDELINGER AV STIPENDER FRA OLYMPIATOPPEN

Olympiatoppen tildeler hvert år stipender, både til individuelle utøvere og til lag. Det er særforbundet som sender inn felles søknad på vegne av sine utøvere/lag

Det individuelle A-stipendet gjelder for individuelle utøvere samt dansepar, parløp og andre konkurransesammensetninger under forutsetning av at kombinasjonene er av varig karakter. Det individuelle A-stipendet er på kr. 120.000,-. Utøvere får automatisk tilbud om stipend dersom vedkommende har tatt medalje i OL, eller er blant de tre beste i WC sammenlagt i olympiske idretter. Utøvere kan motta A-stipend etter nærmere vurdering dersom vedkommende har plassering i OL, VM, EM og WC, eller har særdeles gode resultater i målbare og sammenlignbare idretter.

I tillegg til det tildelte beløpet får disse stipendutøverne tilgang på ulike tjenester på Olympiatoppens treningssenter, herunder bl.a. å kunne trene gratis ved senteret og en personlig kvote til testing, faglig støtte og helsetjenester.

Det individuelle B-stipendet gjelder for individuelle utøvere samt dansepar, parløp og andre konkurransesammensetninger under forutsetning av at kombinasjonene er av varig karakter, som presterer nært opp til kravene for A-stipend. Det individuelle B-stipendet er på kr. 70.000,-. Også B-stipendutøverne får i tillegg tilgang på ulike tjenester på Olympiatoppens treningssenter, herunder bl.a. å kunne trene gratis ved senteret og en personlig kvote til testing og helsetjenester.

Utviklingsstipend gjelder for unge individuelle utøvere (under 24 år), samt dansepar, parløp og andre konkurransesammensetninger under forutsetning av at kombinasjonene er av varig karakter, som gjennom resultatutvikling, eller god utviklingsprogresjon på tross av manglende ressursgrunnlag, viser at muligheten er stor for å nå de resultater som stilles til innehavere av A-stipend. Utviklingsstipendet er på kr. 60 000,-. Også utøvere som mottar utviklingsstipend får i tillegg tilgang på ulike tjenester på Olympiatoppens treningssenter, herunder bl.a. å kunne trene gratis ved senteret og en personlig kvote til testing og helsetjenester.

Olympiatoppen tildeler også stipender til lag. I denne gruppen inngår: bandy, basketball, curling, formasjonsdans, fotball, håndball, ishockey, vannpolo og volleyball. Lag som har tatt medalje i OL får automatisk tilbud om

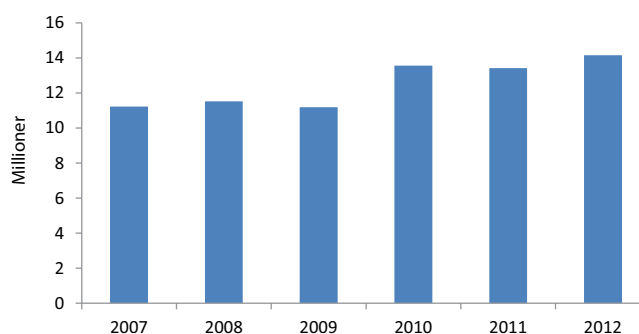
stipend. Ved plassering i OL, VM og EM kan det gis stipend etter en nærmere vurdering.

Tabellen på neste side fremviser at det totalt i perioden fra 2006 til 2012 har blitt tildelt kr. 85.462.500,- til stipender. De årlige totale summene for tildeling av stipender til individuelle utøvere og lag har økt fra kr. 10.830.000,- i 2006 til kr. 14.186.500,- i 2012. Dette er en økning i den angjeldende perioden på totalt kr. 3.356.500,-, eller 31 %.

De fem særforbundene som på vegne av sine utøvere/lag har mottatt samlet mest til fordeling av stipender i den angjeldende perioden er:

- Norges Skiforbund: kr. 16.341.000,-
- Norges Håndballforbund: kr. 10.640.000,-
- Norges Fotballforbund: kr. 6.160.000,-
- Norges Ishockeyforbund: kr. 4.200.000,-
- Norges Curlingforbund: kr. 4.200.000,-

Figuren under fremviser grafisk utviklingen i de totale summene Olympiatoppen har fordelt i stipender hvert år for perioden 2007 – 2012. Figuren fremviser en moderat økning av de totale stipendtilskuddene.



Graf 33: Stipender.  
Kilde: NIF

## 9.8 OLYMPIATOPPENS REGIONALE KOMPETANSESENTRER

Olympiatoppen har pr. i dag fire regionale kompetansesentre (RKS); Nord-Norge (Tromsø), Midt-Norge (Trondheim), Vest-Norge (Bergen) og Innlandet (Lillehammer – er plassert under «diverse prosjekter» i tabellen under da dette senteret ble permanent fra og med 2. halvår 2012, og

	Totalt pr SF 2006	Totalt pr SF 2007	Totalt pr SF 2008	Totalt pr SF 2009	Totalt pr SF 2010	Totalt pr SF 2011	Totalt pr SF 2012	Totalt alle	Endring fra 2006 til 2012	Endring i prosent
	<b>10 830 000</b>	<b>11 226 000</b>	<b>11 520 000</b>	<b>10 675 000</b>	<b>13 000 000</b>	<b>14 025 000</b>	<b>14 186 500</b>	<b>85 462 500</b>	<b>3 356 500</b>	
Akeforbundet	25 000	50 000	50 000	50 000	25 000	0	30 000	230 000	5 000	20 %
Badmintonforbundet	0	0	0	50 000	0	0	60 000	110 000	60 000	0 %
Biljardforbundet	50 000	50 000	50 000	50 000	0	70 000	0	270 000	-50 000	-100 %
Bokseforbundet	150 000	0	0	50 000	140 000	140 000	140 000	620 000	-10 000	-7 %
Bordtennisforbundet	200 000	250 000	200 000	100 000	250 000	260 000	260 000	1 520 000	60 000	30 %
Bowlingforbundet	0	50 000	50 000	100 000	60 000	140 000	140 000	540 000	140 000	0 %
Bryteforbundet	200 000	150 000	100 000	100 000	130 000	60 000	70 000	810 000	-130 000	-65 %
Bueskytterforbundet	50 000	0	0	0	0	0	51 500	101 500	1 500	3 %
Curlingforbundet	600 000	300 000	400 000	600 000	700 000	850 000	750 000	4 200 000	150 000	25 %
Cykkeforbundet	200 000	150 000	300 000	350 000	180 000	270 000	360 000	1 810 000	160 000	80 %
Danseforbundet	50 000	50 000	75 000	50 000	55 000	30 000	140 000	450 000	90 000	180 %
Fekteforbundet	150 000	280 000	50 000	50 000	0	0	0	530 000	-150 000	-100 %
Fotballforbundet	700 000	700 000	1 400 000	700 000	980 000	980 000	700 000	6 160 000	0	0 %
Friidrettsforbundet	200 000	350 000	400 000	400 000	540 000	680 000	790 000	3 360 000	590 000	295 %
Gang og mosjonsforbundet	250 000	250 000	300 000	250 000	0	0	0	1 050 000	-250 000	-100 %
Golfforbundet	50 000	50 000	150 000	50 000	130 000	0	0	430 000	-50 000	-100 %
Gymnastikk- og turnforbundet	0	0	0	0	60 000	0	0	60 000	0	0 %
Hundekjørerforbundet	100 000	100 000	75 000	50 000	25 000	35 000	70 000	455 000	-30 000	-30 %
Håndballforbundet	1 050 000	1 750 000	1 400 000	1 400 000	1 680 000	1 680 000	1 680 000	10 640 000	630 000	60 %
Ishockeyforbundet	450 000	600 000	600 000	600 000	650 000	700 000	600 000	4 200 000	150 000	33 %
Judoforbundet	0	50 000	0	50 000	70 000	0	0	170 000	0	0 %
Kampsportforbundet	200 000	150 000	200 000	100 000	190 000	190 000	0	1 030 000	-200 000	-100 %
Kickboxingforbundet	200 000	150 000	150 000	200 000	420 000	400 000	340 000	1 860 000	140 000	70 %
Klatreforbundet	50 000	50 000	50 000	100 000	0	0	0	250 000	-50 000	-100 %
Luftsportforbundet	0	0	0	150 000	0	0	0	150 000	0	0 %
Motorsportforbundet	100 000	100 000	100 000	150 000	130 000	130 000	0	710 000	-100 000	-100 %
NFI	100 000	0	0	0	0	0	0	100 000	-100 000	-100 %
Orienteringsforbundet	375 000	400 000	400 000	300 000	475 000	595 000	520 000	3 065 000	145 000	39 %
Padleforbundet	400 000	300 000	300 000	100 000	240 000	250 000	250 000	1 840 000	-150 000	-38 %
Roforbundet	300 000	150 000	100 000	100 000	190 000	260 000	340 000	1 440 000	40 000	13 %
Rytterforbundet	150 000	150 000	150 000	250 000	240 000	190 000	140 000	1 270 000	-10 000	-7 %
Seilforbundet	0	100 000	250 000	200 000	420 000	730 000	730 000	2 430 000	730 000	0 %
Skiforbundet	2 100 000	2 146 000	1 945 000	1 825 000	2 380 000	2 815 000	3 130 000	16 341 000	1 030 000	49 %
Skiskytterforbundet	430 000	475 000	425 000	375 000	490 000	385 000	530 000	3 110 000	100 000	23 %
Skytterforbundet	450 000	450 000	450 000	400 000	580 000	580 000	700 000	3 610 000	250 000	56 %
Skøyteforbundet	475 000	275 000	125 000	100 000	240 000	290 000	220 000	1 725 000	-255 000	-54 %
Snowboardforbundet	175 000	150 000	250 000	300 000	270 000	185 000	125 000	1 455 000	-50 000	-29 %
Styrkeløftforbundet	50 000	100 000	50 000	50 000	60 000	60 000	120 000	490 000	70 000	140 %
Svømmeforbundet	350 000	550 000	450 000	600 000	560 000	800 000	810 000	4 120 000	460 000	131 %
Triathlonforbundet	50 000	100 000	75 000	75 000	0	0	0	300 000	-50 000	-100 %
Tennisforbundet	0	0	0	0	60 000	0	0	60 000	0	0 %
Triathlonforbundet	0	0	0	0	50 000	0	0	50 000	0	0 %
Vannskiforbundet	50 000	0	50 000	0	0	60 000	60 000	220 000	10 000	20 %
Vektløfterforbundet	0	0	50 000	50 000	70 000	70 000	70 000	310 000	70 000	0 %
Volleyballforbundet	350 000	250 000	350 000	200 000	260 000	140 000	260 000	1 810 000	-90 000	-26 %

Tabell 17: Stipend utbetalt til særforbund fra 2006 til 2012.

Kilde: NIF

har vært gjennom en treårig prosjektperiode).

Tabellen under fremviser tildelte midler fra Olympiatoppens RKS-er. Dette er spillemidler som kommer fra den årlige rammebevilgningen fra KUD via NIF, og som Olympiatoppen sentralt prioriterer til formålet.

	2005	2006	2207	2008	2009	2010	2011	2012	Budsjett 2013
Tilskudd RKS Nord Norge (utdanning og RKS)	303 188	381 788	480 000	505 000	560 423	575 564	775 000	800 000	800 000
Tilskudd RKS Midt Norge (utdanning og RKS)	1 388 944	2 307 907	2 896 404	3 034 381	3 660 827	3 750 000	3 950 000	4 570 000	4 770 000
Tilskudd RKS Vest Norge (utdanning og RKS)	324 114	400 000	520 000	545 000	630 000	645 000	845 000	995 000	995 000
Diverse prosjekter RKS (Utdanning og RKS)	7 382	2 006	22 401	43 685	145 737	709 286	855 929	1 286 847	1 100 000
<b>Sum RKS</b>	<b>2 023 628</b>	<b>3 091 701</b>	<b>3 918 805</b>	<b>4 128 066</b>	<b>4 996 987</b>	<b>5 679 850</b>	<b>6 425 929</b>	<b>7 651 847</b>	<b>7 665 000</b>

Tabell 18: Tildelte midler fra Olympiatoppens RKS-er.

Kilde: NIF

Tabellen over viser at Olympiatoppens overføringer til de regionale kompetansesentrene for perioden 2005 til 2012 totalt har vært kr. 37.916.813,-. Overføringene har økt fra kr. 2.023.628,- i 2005 til kr. 7.651.847,- i 2012. Dette er en økning på kr. 5.628.219,- for perioden. Som det fremkommer i tabellen, så er det i Olympiatoppens budsjett for 2013 budsjettet med kr. 7.665.000,- til de regionale kompetansesentrene.

Tabellen over gir som nevnt kun en oversikt over tildelte midler fra Olympiatoppen sentralt til de regionale kompetansesentrene. I tillegg kommer det økonomiske midler fra flere andre kilder/aktører, og da særlig fra fylkeskommunene. I tillegg ble det samlet sett i 2012 tilført Olympiatoppens regionale kompetansesentre fra andre aktører, herunder spesifikke tilskudd fra idrettskretser, kr. 18.610.000,-.

## 9.9 ANTALL ANSATTE OG TILKNYTTETE KONSULENTER I OLYMPIATOPPEN

Tabellen under fremviser antall faste ansatte, faste årsverk, midlertidig ansatte og midlertidige årsverk ved Olympiatoppen sentralt pr. 31.12.2012:

Faste ansatte	Faste årsverk	Midl. ansatte	Midl. årsverk	Sum ansatte	Sum årsverk
33	29,00	35	22,80	68	51,80

Tabell 19.

Kilde: NIF

I tillegg til de fast- og midlertidig ansatte, hadde Olympiatoppen i 2012 avtale med 26 innleide konsulenter. Olympiatoppen hadde i 2012 også i tillegg 36 personer som leverte konsulenttjenster på timesbasis. Totalt ble det utbetalt kr. 1.681.809,- til disse 36 personene i 2012.

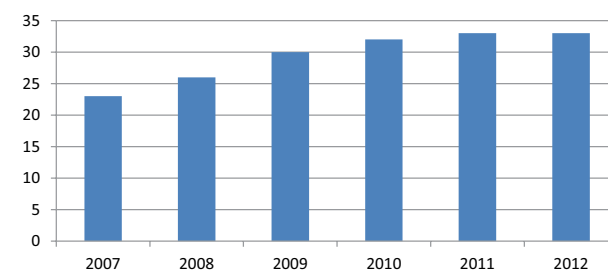
Tabellen under viser antall ansatte og antall årsverk i Olympiatoppens regionale kompetansesentre pr. 31.12.2012:

	Antall ansatte	Antall årsverk
OLT Midt-Norge	9	6,65
OLT Vest-Norge	2	2,00
OLT Nord-Norge	2	1,00
OLT Innlandet	2	1,20
<b>Sum</b>	<b>15</b>	<b>10,85</b>

Tabell 20.

Kilde: NIF

Grafen under fremviser utviklingen i antallet fast ansatte i Olympiatoppen sentralt. Her fremkommer at det har vært en økning fra 23 fast ansatte i 2005 til 33 i 2012.



Graf 34: Antall fast ansatte i Olympiatoppen sentralt.

Kilde: NIF



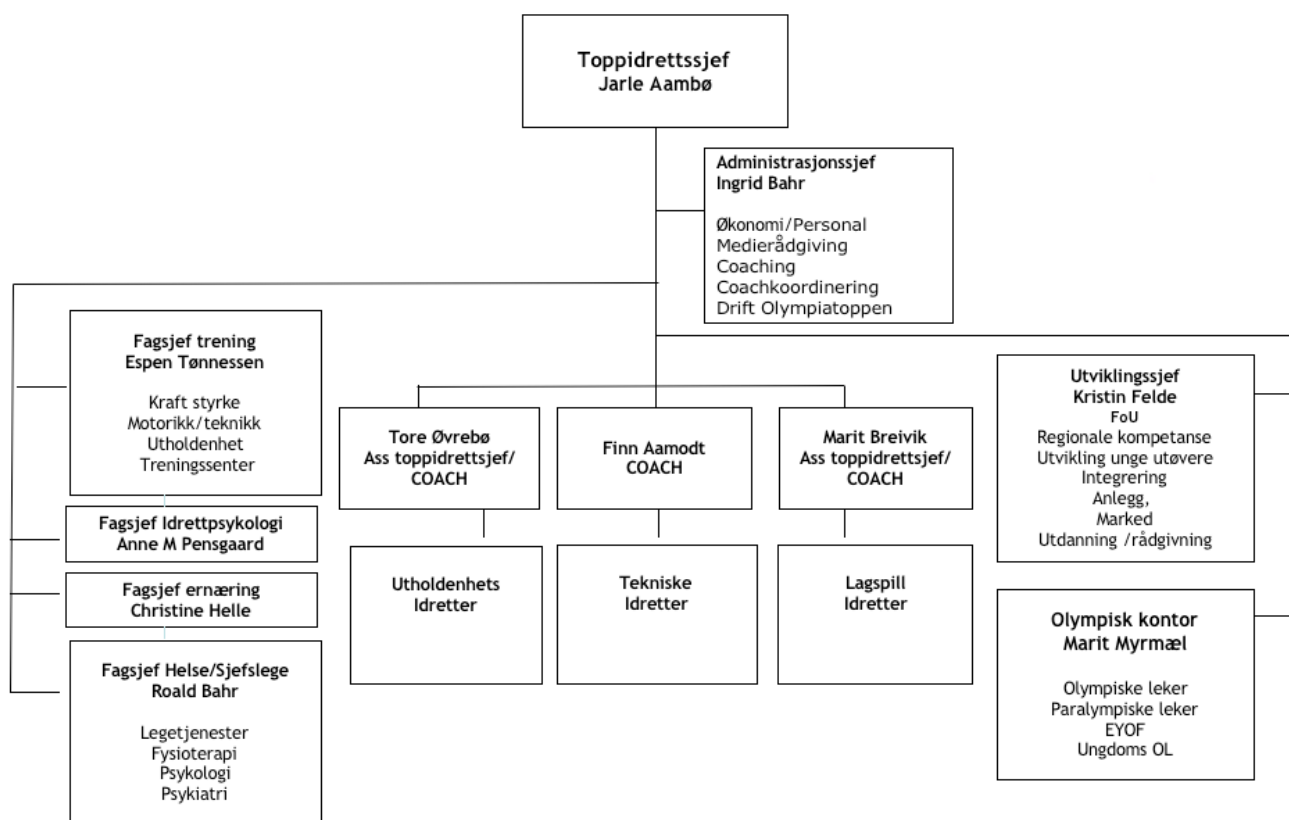


## Kapittel 10

### Olympiatoppens organisering og samhandling med særforbundene



# OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG SAMHANDLING MED SÆRFORBUNDENE



Figur 5: Olympiatoppens organisering, september 2012.  
Kilde: Olympiatoppen (www.olympiatoppen.no)

Idrettene og utøverne har til enhver tid stått i sentrum for Olympiatoppen som virksomhet. I det videre følger en redegjørelse for Olympiatoppens gjeldende organisering og samhandling med særforbundene. Redegjørelsen i avsnitt 10.1 baserer seg på presentasjoner fra toppidrettssjef Jarle Aambø (utvalgsmøtene, dato 13. februar 2013).<sup>23</sup> Dette gjelder også delvis for avsnitt 10.2. Her har vi også tatt utgangspunkt i innspill fra særforbundene som deltok på utvalgets innspillsmøte (20. desember 2012).

## 10.1 OLYMPIATOPPENS ORGANISERING

Målet med Olympiatoppen har vært å bygge en organisasjon som bidrar til en økt profesjonalisering av støtteapparatet rundt utøveren. Olympiatoppen er utformet etter en modell som gjenspeiler organisasjonens samhandling med idrettene. Det er også bakgrunnen for

at Olympiatoppen selv framholder at de ikke har et organisasjonskart, men et «funksjonskart» (Jarle Aambø, februar 2013) (se figur 5).

Idrettene er i sentrum for Olympiatoppens aktiviteter og gruppert i tre hovedområder med en ansvarlig hovedcoach for funksjonsområdene *Lagspillidretter* (Marit Breivik), *Teknisk/taktiske idretter* (Finn Aamodt) og *Utholdenhetsidretter* (Tore Øvrebø).

Den høyre siden i kartet er Olympiatoppens funksjonelle side. Her finner vi olympisk avdeling, som har ansvaret for forberedelse og gjennomføring av Olympiske og Paralympiske leker, samt ungdoms-OL og *European Youth Olympic Festival* (EYOF).

På den funksjonelle siden finner vi også ansvaret for de Regionale kompetansesentrene (RKS). Avdeling for unge utøvere arbeider med prosesser, som skal utvikle og forbedre unge utøvere og morgendagens topputøvere sine forutsetninger for «å ta det siste steget». Integring er ikke en avdeling som er sidestilt i organisasjonen,

<sup>23</sup> Referatet fra møtet, som brukes som grunnlag for redegjørelsen i dette kapitlet, ble oversendt og godkjent av Jarle Aambø 12. mars 2013.

men er tiltenkt rollen som pådriver overfor særforbundene og deres arbeid med de paralympiske funksjonshemmede utøvere. Som presisert tidligere har Olympiatoppen integrert og likestilt funksjonshemmede utøvere fullstendig med funksjonsfriske utøvere.

På den venstre siden i organisasjonskartet er den treningsfaglige kompetansen plassert. Målet for fagavdelingene er at de skal levere den beste toppidrettsfaglige kompetansen innenfor sitt fagfelt. Denne kompetansen skal implementeres i idrettene. I tillegg skal fagavdelingene sørge for å være oppdatert på beste internasjonale praksis og videreutvikle sin kompetanse på området. Fagavdelingene sorteres under to enheter:

- Fagenhet 1: *Utholdenhet, styrke, teknikk/motorikk og treningscenteret (kommersielt)*
- Fagenhet 2: *Helsefagene, idrettspsykologi, ernæring og coaching*

Avdeling for administrasjon og utvikling har ansvaret for medierådgivning, coachkoordinering og driften av Olympiatoppen.

### Coach og coaching

Innenfor de tre definerte hovedområdene (*Lagspilidretter, Tekniske/taktiske idretter og Utholdenhetsidretter*) har hver prioritert idrett en egen coach. I dag har Olympiatoppen 11 coacher fordelt på *utholdenhet* (5), *tekniske idretter* (4) og *lagspill* (2). Det presiseres at de 11 coachene ikke er fulle årsverk.

Coachene er Olympiatoppens primære bindeledd med særforbundene og har som oppgave å utfordre og støtte idrettene i deres arbeid for å optimalisere prestasjonsforutsetningene. Dette skjer i samarbeid med landslagstreneren. Hovedmålet med coachrollen er å bidra til å etablere eller videreutvikle prestasjonskulturen i særidretten. Olympiatoppen sier at coachene hovedsakelig skal anvende «coachende ledelse», det vil si bruke coaching som ledelsesfilosofi i sitt møte med idrettene.

Leveransene fra fagavdelingen inn mot idrettene skal koordineres og kvalitetssikres av coachen. Dermed blir samspillet slik at fagavdelingene skal presse idrettene og coachene på hvert fagområde, mens coachene skal sørge for at leveransene blir optimale i forhold til den enkelte idretts prestasjonsutvikling.

De coachene som ikke står på organisasjonskartet, rapporterer til de tre kaptainscoachene. Alle coachene

### Coaching (fra Olympiatoppens hjemmeside)

*Olympiatoppens coacher kombinerer teoretisk og erfaringsbasert kunnskap på høyeste nivå.*

*Avdelingen driver både forskning og fagutvikling på området toppidrett og coaching og er involvert i prosesser i ulike landslag.*

*Hovedmålet med coachrollen er å bidra til å etablere eller videreutvikle prestasjonskulturen i særidretten. OLTcoachenes to primær oppgaver er å:*

- *være særidrettens primærkontakt i OLT-systemet*
- *være koordinator for en helhetlig fagleveranse fra OLT, tilpasset særidrettens aktuelle utfordring*

*Hovedmålet med rollen er å bidra til å etablere eller videreutvikle prestasjonskulturen i særidretten. OLT coachene skal hovedsakelig anvende coachende ledelse i sitt møte med idrettene, enten det gjelder utøvere, trener eller idrettspolitikere. De konkrete arbeidsmåtene vil variere etter problemstillingene i den enkelte idrett, og vil således være situasjonsbestemte og ekstremt dynamiske.*

*Olympiatoppens coacher kombinerer teoretisk og erfaringsbasert kunnskap på høyeste nivå.*

(www.olympiatoppen.no, februar 2013)

koordineres av en coachkoordinator, som sitter i administrativ enhet i organisasjonen. Ansvaret for coachene ligger imidlertid direkte under toppidrettssjefen.

Fagansvarlig for coaching jobber inn mot Olympiatoppens coachgruppe og den enkelte coach. Dette skjer gjennom utviklingsprosessene i det såkalte «*Elite Coach-programmet*», og gjennom deltakelse i coachmøter som avholdes for alle coachene. Toppidrettssjefen er ansvarlig for disse møtene, og fagavdeling for coaching har ansvar for å bidra med ulike temaer innenfor coaching på annethvert møte. I tillegg jobber fagavdeling coaching gjennom formelle og uformelle prosesser (case og lignende) med coachene, både enkeltvis og som gruppe.

### Toppidrettssjef Jarle Aambø

Jarle Aambø overtok som toppidrettssjef i 2004. Han har hatt en rekke ulike roller i Olympiatoppen siden 1993. Aambø er utdannet med mellomfag i helseleære og idrettsbiologi ved Norges idrettshøgskole.

I perioden 1985 til 1994 var Aambø alpintrener og landslagssjef i Norges skiforbund. I perioden 1996–2000 var Aambø idrettssjef i tennis.

(Kilde: www.olympiatoppen.no, februar 2013)

### Målområder for de Regionale kompetansesentrene

1. *Utvikle og legge til rette for/gjennomføre formidling av nasjonal spisskompetanse.*

*Mål: Identifisere toppidrettsrelevante spisskompetanseområder som drives ved universiteter/høgskoler som ledd i institusjonenes egne strategier. Legge til rette for utnyttning, utvikling og formidling av denne spisskompetansen til utøvere, trenere og ledere.*

2. *Bistå i utviklingsprosesser i prestasjonsgrupper i regionen etter avtale og i samarbeid med særforbundene.*

*Mål: Heve kvaliteten på trenings- og konkurransearbeidet gjennom kompetansetilførsel på definerte områder.*

3. *Utvikle og drifte nettverk som skal bistå toppidrettsutøvere, trenere og klubber i regionen med tjenester og kompetanse.*

*Mål: Sikre god kompetanse regionalt og utnytte denne kompetansen inn mot utøvere, trenere og øvrig støtteapparat.*

(Handlingsplanen for Olympiatoppen, 2008)

Fagansvarlig har også regelmessige coachingsamtaler med toppidrettssjefen (Olympiatoppen, evaluering etter London OL/PL 2012).

### Regionale kompetansesentre

«*Regionalt kompetansesenter*» er et begrep som kun kvalifiseres etter vedtak i Idrettsstyret etter innstilling fra Olympiatoppen (www.olympiatoppen.no, januar 2013). Et Regionalt kompetansesenter defineres videre som: «*Et kraftsenter som består av toppidrettsfaglige og andre fagressurser som samlet har unik kompetanse og dermed forutsetning for å bidra til å utvikle toppidretten i Norge.*» Primærgruppen for arbeidet gjennom Regionale kompetansesentre er utøvere med deres trenere og øvrige støtteapparat, der utøveren av sitt særforbund er definert som «*toppidrettsutøver*» basert på den gjeldende definisjon nedfelt i Olympiatoppens strategiplan.

I dag er de Regionale kompetansesentrene lokalisert i Trondheim (OLT Midt-Norge), Bergen (OLT Vest-Norge) og Tromsø (OLT Nord-Norge). I oktober 2009 ble Prosjekt Innlandet (rundt Lillehammer-regionen) satt i gang som et treårig prøveprosjekt. Fra og med inneværende år er prosjektet etablert og formalisert som et Regionalt kompetansesenter i likhet med de tre øvrige sentrene. Regionene er plassert i forhold til det som er mest funksjonelt for miljøer og utøvere og i de store byene.

## 10.2 SAMHANDLINGEN MELLOM OLYMPIATOPPEN OG SÆRFORBUNDENE

Olympiatoppen har ikke etablerte samarbeid med enkeltutøvere. Det er særforbundene som er Olympiatoppens formelle samarbeidspartner, og som fungerer som bindeleddet til den enkelte utøveren. I dag har Olympiatoppen formaliserte samarbeid med 30 særforbund og 37 idretter (Jarle Aambø, februar 2013). I tekstboksen på neste side følger en redegjørelse for rollefordeling mellom Olympiatoppen og særforbundene (hentet fra Olympiatoppens handlingsplan for 2013).

### Den tredelte kontaktflaten mellom Olympiatoppen og særforbundene

Samhandlingen mellom Olympiatoppen og det enkelte særforbund skjer på ulike nivåer: mellom øverste ledelse i særforbundene og Olympiatoppen, mellom ansvarlig

coach og trener og landslag, og mellom utøver og fagkompetanse.

På et overordnet nivå reguleres samarbeidet mellom Olympiatoppen og særforbundene gjennom styringsgruppemøter og årlige tildelingsbrev.

Det er særforbundet som er ansvarlig for å sende inn søknadene på vegne av landslag og utøvere til Olympiatoppen.<sup>24</sup> Frist for oversendelse av søknader er medio november. Kort tid etter gjennomføres et styringsgruppemøte der grunnlaget for det påfølgende årets samarbeid legges. Særforbundene er representert ved president eller toppidrettsansvarlig, sportssjef og landslagstrener/-sjef. Fra Olympiatoppen stiller ansvarlig coach, toppidrettssjef og/eller assisterende toppidrettssjef og eventuelt administrasjonssjef (Jarle Aambø, februar 2013).<sup>25</sup> Gjenstand for diskusjon i disse møtene er særforbundenes søknader og ønsker for samarbeidet med Olympiatoppen: stipender, planlagte prosjekter, økonomiske overføringer osv. Jevnt over har idrettene en høyere forventning til rammen for samarbeidsavtalen enn det som blir tilfellet. Disse møtene bærer derfor preg av diskusjoner rundt behovet for prioriteringer innenfor en ønsket ramme fra idrettene sin side. I tillegg har styringsgruppene en faglig agenda, med tema som evalueringer av samarbeid, utviklingsplaner, sesongprogram og FoU-prosjekter (Jarle Aambø, februar 2013).

I starten av hvert år sender Olympiatoppen ut et tildelingsbrev som definerer den økonomiske rammen og det faglige innholdet i samarbeidet med særforbundene. Her presiseres alt fra stipendtildelinger til antallet tildelte hotelldøgn ved Toppidrettssenteret.

I løpet av året gjennomfører ledelsen i særforbund og Olympiatoppen oppfølgingsmøter der særforbundene blir bedt om å rapportere status og framdrift i ulike prosjekter. Olympiatoppen utviser stor grad av selvstendighet og myndighet i disse ressursprosessene. Dette fremholdes som et av flere viktige suksesskriterier (Jarle Aambø, februar 2013).

Coachene spiller, som vi allerede har vært inne på, en betydelig rolle som det operative bindeleddet mellom Olympiatoppen og idrettene. Det er coachene som har den løpende kontakten og ansvaret for oppfølgingen av idrettene: De skal utfordre og understøtte det posi-

## Rollefordelingen mellom Olympiatoppen og særforbundene

*For at mål og hovedtiltak i handlingsplanen skal gi mening, er det avgjørende at leseren forstår OLTs rolledeling med særforbundene i toppidrettsarbeidet:*

- *Det er særforbundene som eier og driver sin idrett*
- *OLT skal stå for utfordring av organisering og idrettslig praksis, samt å tilføre særidrettene ressurser i form av finansielle midler og tverridrettslig, fagkompetanse av topp internasjonal kvalitet.*

*Arbeidsmåten inn mot den enkelte idrett og utøver vil variere. Det er problemstillingen som bestemmer metoden og problemstillingene er forskjellige for hver utøver. Felles for arbeidsmåtene er at de er:*

*a) Verdibaserte. Dvs at de er preget av en utviklingstanke som bygger opp under den felles visjonen "Prestasjonstilstanden"*

*b) De foregår i prosesser med Coaching som hovedmetode og med mange og vekslende aktører, alt etter problemstilling og prioritet*

*c) Det er avgjørende at relasjoner utvikles og styrkes. Relasjonene skal preges av trygghet, samtidig som de skal være krevende og utviklende.*

*Den enkelte skal utvikle sin toppidrettslige handlingskompetanse, som vi definerer som bedre forutsetninger for å ta gode valg for å nå definerte mål.*

(Olympiatoppens handlingsplan for 2013).

tive treningsarbeidet i trenerapparatet. Det er også coachene som fungerer som bindeledd mellom idrettene og den spesifikke fagkompetansen ved Olympiatoppen. Ved behov og i samråd med landslagstrener i idrettene skal coachene trekke inn det de vurderer som relevant

<sup>24</sup> Støtteordningene er delt i to grupper: 1) støtteordninger til individuelle utøvere og lag (A-, B-, og Utviklingsstipend), og 2) støtte til særforbund (Prosjektstøtte, Støtte til trening og overnatting og Støtte til forsknings- og utviklingsprosjekt). Det er særforbundet som er ansvarlig for å sende inn søknadene til Olympiatoppen.

<sup>25</sup> Toppidrettssjefen redegjorde for den faktiske oppfølgingen av Olympiatoppens samhandling med idrettene da han møtte utvalget den 13. februar 2013. Den følgende gjennomgangen av Olympiatoppens samarbeid med særforbundene, er i hovedsak basert på toppidrettssjefens redegjørelse, og tar i hovedsak utgangspunkt i samhandlingen mellom Olympiatoppen og de særforbund og idretter som i dag har etablerte samarbeid med Olympiatoppen.

fagkompetanse fra Olympiatoppens fagstab.

Mens coachene i hovedsak jobber mot trenerapparatet i idrettene, skal den faglige kompetansen jobbe mer direkte mot utøverne. Med sin spisskompetanse innenfor toppidrettsfaglige områder skal de bidra til å utfylle eksisterende kompetanse i idrettene, og derigjennom bidra til å løfte trenings- og prestasjonsnivået til utøverne.

Selv om det er stor grad av overlapp mellom nivåene, kan kontaktflaten mellom Olympiatoppen og særforbundene deles inn i tre nivåer: mellom øverste ledelse i særforbundene og Olympiatoppen, mellom ansvarlig coach og trener og landslag, og mellom utøver og fagkompetanse. I tabellen under har vi laget en grov oversikt over gjeldende samhandlingsmodell:

«Samhandlingsmodellen»			
Nivå	Olympiatoppen	Særforbund	Kontaktform
1	Olympiatoppens ledelse og ansvarlig coach	Særforbunds-president og/eller generalsekretær samt ansvarlig landslagstrener	Styringsgruppe-møter og tildelingsbrev
2	Ansvarlig coach ved Olympiatoppen	Landslagstrener i særforbund	Løpende kontakt
3	Fagkompetanse ved Olympiatoppen	Utøver	Ved behov og på forespørsel fra coach

Tabell 21: Olympiatoppens samhandling med idrettene.<sup>26</sup>

### Samhandlingen med særforbundene

I beskrivelsen av samhandlingen med særforbundene beskrives arbeidsmetoden som verdibasert, og prosesser skal ledes «med coaching som hovedmetode og med mange og vekslende aktører, alt etter problemstilling og prioritet». I tillegg skal Olympiatoppen og coachene kombinere rollene som utfordrer og støttespiller (Olympiatoppen, Handlingsplan for 2013). Olympiatoppens samhandling med særforbund og utøvere baserer seg på prinsippet om fleksibilitet samt dynamiske og løpende tilpasninger. De gode løsningene finnes i krysningpunktet mellom en rekke aktører: Når utøver møter fag, coach møter trener, og særforbund og Olympiatoppens ledelse jobber sammen og utfordrer hverandre.

Olympiatoppens rolle overfor særforbundene handler om å balansere til dels motstridende hensyn: Overordnet må fleksibilitet og faglig autonomi balanseres

mot forutsigbarhet. I den løpende kontakten med særforbundene skal Olympiatoppen balansere rollen som utfordrer og støttespiller. I sin natur er balansegangen mellom disse hensynene krevende.

Et velfungerende samarbeid med særforbundene er en kritisk suksessfaktor for Olympiatoppen. Det store spørsmålet er derfor om samhandlingsmodellen og metoden fungerer i tråd med målet og intensjonen: Om de bidrar til å nå målet om å «*utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden*», og om de bidrar til å mobilisere de relevante aktørene i en og samme retning og til rett tid. Det var det sentrale spørsmålet som ble stilt til særforbundene i forbindelse med utvalgets innspillsmøte.

Flere særforbund trakk fram betydningen av fagkompetansen ved Olympiatoppen, og at samarbeidet med coachene fungerer på en god måte. Utvalget har imidlertid sett at problemstillinger relatert til de motstridende hensynene synes å materialisere seg på ulike nivåer i samhandlingen mellom Olympiatoppen og særforbundene. En oppsummering av utvalgets observasjoner følger i tabellen under. En nærmere kritisk gjennomgang og en ytterligere problematisering av hvert punkt følger videre.

### 1) Tydelighet i prioriteringer: Hva kreves for å få faglig og økonomisk støtte?

Dynamiske tilpasninger og bruk av faglig skjønn er et gjennomgående prinsipp for Olympiatoppens arbeid mot særforbundene – fra øverste ledelse til coach og fagkompetanse. På den ene siden skaper dette et betydelig mulighetsrom for å agere raskt og finne løsninger tilpasset den enkelte situasjonen. Fleksibiliteten har imidlertid sin pris: Manglende forutsigbarhet var en gjennomgående tilbakemelding fra utvalgets innspillsmøte.

Misnøye med kommunikasjon rundt prioriteringer og kvalifiseringskrav var en gjennomgående tilbakemelding fra flere av særforbundene som ikke har et etablert eller omfattende samarbeid med Olympiatoppen. Det er flere særforbund som finner det vanskelig å forstå hva som kreves for å bli akseptert. Dette kom særlig fram blant mindre og mellomstore særforbund, fra såkalte nye idretter og ikke-olympiske forbund. Gjennomgående spørsmål blant denne gruppen av særforbund var: «*Hvordan komme inn?*» og «*Hva er kriteriene for prioriteringene mellom idrettene?*».

<sup>26</sup> Fritt etter toppidrettsjefens redegjørelse for samarbeidet mellom Olympiatoppen og særforbundene.



Nivå	Balanserende hensyn for Olympiatoppen	Problemstillinger i samhandlingen med særforbundet
Forbund som ønsker faglig og økonomisk støtte	- Tydelighet på prioriteringer versus handlefrihet i enkeltsituasjoner/bruk av faglig skjønn	1) Tydelighet på prioriteringer: De idrettene som står utenfor, uttrykker et ønske om mer tydelighet rundt kravene for å motta økonomisk og faglig støtte fra Olympiatoppen.
<b>1</b> Ved etablerte samarbeid (overordnet nivå)	- Tydelighet på prioriteringer versus handlefrihet i enkeltsituasjoner - Balansegangen mellom rollene som kravstiller og støttespiller overfor særforbundene	1) Tydelighet på prioriteringer: Flere idretter etterlyser tydeligere kriterier for prioriteringer mellom idrettene. 2) Er Olympiatoppen tilstrekkelig tydelig som kravstiller/utfordrer? 3) Behovet for langsiktighet og kontinuitet i Olympiatoppens oppfølging (sommer/vinter).
<b>2</b> I den løpende kontakten mellom coach og særforbund	- Balansegangen mellom rollene som kravstiller og støttespiller overfor særforbundene	4) Særforbundene etterspør en tydeligere rolleavklaring: - Hva er coachens rolle? - Skal Olympiatoppen være en sparringspartner eller bidra/avlaste i den løpende driften?
<b>3</b> Møtet mellom fagperson og utøver	- Balansegangen mellom faglig autonomi og behov for kontroll og kvalitetssikring	5) Hvordan sikre god koordinering og kvalitet i leveransene?

Tabell 22: Olympiatoppens samhandling med idrettene.

I møtet med utvalget ble toppidrettssjefen konfrontert med ovennevnte kritikk. Toppidrettssjefen understreket at formalkrav og prinsippet om «*resultater først*» i de aller fleste tilfeller er nøkkelen inn til Olympiatoppen. I særforbund der det vurderes å være «*et særlig potensial for utvikling*» har imidlertid dette prinsippet blitt overprøvd. Beslutningen blir i tilfelle tatt av toppidrettssjefen, i samråd med den ansvarlige coachen. Beslutningen fattes gjerne etter en lengre dialog med ledelse og trener i idretten det måtte angå. Toppidrettssjefen understrekte også viktigheten av å ivareta Olympiatoppens handlingsrom og muligheter for å fravike formalkrav med faglige skjønnsvurderinger. Han understrekte også at det må framvises et initiativ fra særforbundene, dersom de ønsker å etablere et formalisert samarbeid med Olympiatoppen. Svømming ble trukket fram som et vellykket eksempel på en slik prioritering.

Utvalget mener at det er viktig å verne om Olympiatoppens handlingsrom og faglige autonomi. Dette handlingsrommet innebærer at Olympiatoppen, på faglig grunnlag, skal ha kompetanse til å overprøve formalkrav når dette vurderes som hensiktsmessig.

Noe av den nevnte misnøyen med Olympiatoppens prioriteringer kan trolig tilskrives frustrasjon og skuffelse over ikke å bli valgt. Den beste måten å imøtegå denne frustrasjonen på, er å begrunne prioriteringene på en tilfredsstillende måte. Det er grunn til å tro at Olympiatoppen ikke har vært tydelig nok på sine prioriteringer. Det gjelder både overfor de særforbundene som ønsker et etablert samarbeid med Olympiatoppen, og de idrettene som ønsker et tyngre engasjement fra Olympiatoppen.

## 2) Er Olympiatoppen tydelig nok som kravstiller/utfordrer?

Olympiatoppen skal operere i spenningsfeltet mellom utfordrer og støttespiller overfor særforbundene. Som vi har sett fra den historiske gjennomgangen, har Olympiatoppen vektet disse hensynene på vekslende måte.

I evalueringen etter OL/PL i Torino i 2006, het det at: «*Olympiatoppen har vært en pådriver for toppidrettsarbeidet i Norge i denne perioden (...), men det har vært en forskjell i krav, ønsker og behov fra ulike idretter. Historisk har noen idretter vært mer autonome en andre, men etter en runde om samarbeidsformen har man fått en form de fleste etter hvert har blitt tilfreds med. Videre kommenteres det at kommunikasjonen er blitt bedre mellom OLT og SF, hvor tildeling til grener og forbund gis etter søknad og etter at kompetansen som OLT skal bidra med er konkretisert. Det er viktig at OLT fremdeles skal utfordre og ha et nødvendig spenningsforhold til de ulike SF.*» (ibid, vår understrekning).

I evalueringen etter London OL/PL 2012 skrev det eksterne panelet som var tilknyttet evalueringen: «*Det ble også stilt spørsmål ved om OLT utfordret særidrettene nok. Dette gjaldt ikke bare på feltet trening, men like mye på organisering og ansvarsforståelse, og ikke minst på ledelse av den sportslige satsingen. Det ble videre antydning både at OLT, i en del tilfeller, ikke satte klare nok krav til særforbundene, og at ansvarsforståelsen i særforbundene avtok fordi OLT fungerer så godt at noen av idrettene sløves i forståelsen av sitt eget ansvar for sine trenere og utøvers prestasjoner og prosessnivå.*» (ibid, vår understrekning).

I utvalgets innspillsmøte var det flere særforbund som underbygde ekspertpanelets vurderinger. Flere et-

terlyste Olympiatoppen som en tydeligere kravstiller og utfordrer. Ønsket ble begrunnet på ulike måter av de ulike særforbundene.

Utvalget registrerer at Olympiatoppen fremholder coaching som ledelsesfilosofi og metode for samhandlingen med særforbundene. Utvalget mener at det er grunn til å understreke at det er avgjørende at ledelsesfilosofi/stil er situasjonsbestemt.

I møtet med utvalget problematiserte toppidrettsjefen også at det i enkelte idretter har utviklet seg en forventning om at Olympiatoppen ivaretar «*løpende driftsoppgaver*» framfor å ha en rendyrket rolle som spesialist. Utvalget oppfattet at toppidrettssjefen anså det som en utfordring at Olympiatoppen i noen tilfeller «*blir værende*» i særforbundene lenge etter at samarbeidet er etablert.

### **3) Særforbundene ønsker langsiktighet og kontinuitet**

De olympiske og paralympiske lekene er en naturlig syklus for Olympiatoppens arbeid mot særforbundene. Med dette følger det naturlig et skifte i fokus og prioriteringer, avhengig av hvor i den olympiske og paralympiske kalenderen man befinner seg. På den ene siden skaper denne typen skift de nødvendige prioriteringene som kreves i forbindelse med forberedelse og gjennomføring av mesterskap. På den andre siden vil en slik modell kunne gå på bekostning av kontinuiteten i satsingen. Flere særforbund, store og mindre, uttrykte misnøye med det de betegnet som den sykliske prioriteringen mellom idrettene. Det var en gjennomgående etterspørsel etter mer langsiktighet i engasjementet fra Olympiatoppen sin side.

### **4) Særforbundene etterspør tydeligere rolleavklaring**

En gjennomgående tilbakemelding fra innspillsmøtet, fra de særforbundene som i dag har et etablert samarbeid med Olympiatoppen, er at coachrollen oppleves som uklart definert. Dette er en kjent problemstilling, i den forstand at dette også er problematisert i tidligere evalueringer. I den eksterne evalueringen som ble gjennomført i etterkant av de olympiske- og paralympiske vinterlekene i Torino i 2006, skrev evaluator blant annet følgende: «*Flere nevner coaching av trenere som positivt,*

*men at det er et behov for enda klarere begrepsavklaring. Hva menes med coach?»* (ibid, vår understrekning).<sup>27</sup>

Fra evalueringen i 2006 kan det virke som denne tilbakemeldingen i liten grad ble tatt til følge. Behovet for en avklaring av coachenes rolle nevnes ikke i sluttkonklusjonen. Framfor å iverksette tiltak for å imøtegå kritikken, svarer evalueringen med å styrke omfanget og bruken av coachene: «*Coaching av trenere og støtteapparat har nødvendigvis vært nedprioritert under de trange økonomiske betingelsene de senere årene, men dette er et område OLT nå satser på. Det betyr også at OLT vil ta på seg utfordrerrollen i større grad, noe som også ble etterspurt av flere av trenerne og støtteapparatet.*» (ibid).

Også i evalueringen etter London OL/PL 2012 ble uklarhet rundt coachrollen trukket fram som et forbedringspunkt. I avdelingens egevaluering heter det at: «*Når det gjelder forbedringer, oppgir en god del uklarhet rundt coachenes rolle og hvordan denne skal fylles. Noen etterspør en større ensretting av coachrollen, og en del av utøverne kjenner ikke til coachrollen, eller blander den med trenerrollen (sin egen trener) i idretten. Tydeligere og tettere oppfølging hele veien er også noe som går igjen. Andre momenter som nevnes, er at coachen bør kjenne idretten som det jobbes med noe bedre, og at coachene kan utfordre enda sterkere både i forbund og på treningsarbeidet/utviklingsarbeidet.*» (Olympiatoppen, evaluering London OL/PL 2012, side 6).

Utvalget ser med bekymring på det som kan tolkes som en manglende erkjennelse av behovet for en tydeliggjøring av coachenes rolle. Det er betenkelig at dette har gått igjen som et kritikkverdig punkt i evalueringer helt tilbake til 2006. Manglende rolleavklaring betyr nemlig ikke bare at Olympiatoppen framstår nokså ulikt avhengig av den enkeltes rolleforståelse. Fraværet av en tydelig rolleavklaring betyr også at kvaliteten på leveransene i stor grad er betinget av den enkelte coachens rolleforståelse og vurderingsevne.

Fra evalueringen etter London OL/PL 2012 er en tydeligere rolleavklaring for coachene en av flere oppfølgingspunkter. Dette bekreftet også toppidrettssjefen i sitt møte med utvalget. Tydeligere stillingsbeskrivelser ble foreslått som tiltak. Toppidrettssjefen uttrykte imidlertid en generell skepsis mot å etablere for stringente stillingsinstrukser.

Hva angår tiltak for å kvalitetssikre leveransene til coachene, ble det vist til kursprogrammet for coachene. I tillegg nevnte toppidrettssjefen at det er etablert rutiner for kvalitetssikring, som blant annet innebærer

<sup>27</sup> <http://www.olympiatoppen.no/ol/tidligereol/torino2006/evalueringsrapport/page611.html>

sparring mellom coachene og refleksjonsnotater rundt egen rolle og innsats.

### 5) Ønske om bedre koordinering og kvalitet i leveransene

Fra evalueringen etter London OL/PL 2012 kommer det fram at kvaliteten på det faglige arbeidet og implementeringen av kunnskap inn mot de enkelte idrettene, vurderes som «*fra god til svært god*» blant de spurte utøverne og trenerne. Fra den samme evalueringen kan det imidlertid tyde på at det også er rom for forbedring med tanke på å få riktig kompetanse inn til rett tid. I evalueringen kommer det fram at det ved noen tilfeller gis tilbakemelding på at fagintervenering har kommet for sent og tett opp til OL-konkurranse, og forstyrret de fastlagte forberedelsene. Noen påpeker også at det må utvikles en bedre struktur på samarbeidet og kvalitetssikringen av oppfølgingen (ibid, side 27). Videre heter det at: «*Fagenheten oppfatter at det er utviklingspotensial i samspillet mellom fagpersonene på treningsfag og coachene. Det påpekes at det må gjennomføres bedre oppstartmøter, hvor alle fagelementer vurderes og synliggjøres med prioritering, periodisering og mål med det faglige arbeidet. Fagenheten har tilkjennegitt hvilken coachkompetanse de anser som god for å få et godt samspill. (...) Forholdet mellom fagperson og coach, har alltid vært et dynamisk forhold. Det oppfattes også i fremtiden for å være viktig, men tydelige rolleavklaringer er nødvendig. Det er også nødvendig å presisere samarbeidsformen, på en slik måte at samspillet blir produktivt og energigivende, ikke det motsatte. Det er tatt gode grep og gjennomført gode prosesser med å øke samspillet mellom fagavdelingene. Dette er et godt utgangspunkt for videre utvikling.*» (ibid, vår understrekning).

Utvalget observerer at det er rom for forbedringer hva angår koordineringen mellom Olympiatoppens coacher, særforbundene og faglig stab. Tilbakemeldingene fra evalueringen kan tyde på at det er mangler på formelle styringsverktøy som sikrer god koordinering mellom de nevnte aktørene. Dette gjør samhandlingsmodellen svært sårbar. Blant annet vil graden av oppfølging i stor grad avhenge av coachens mulighet og evne til å komme tett på og lese særforbundenes behov.

Utvalget erkjenner behovet for å finne dynamiske løsninger og faglig autonomi, men mener at det likevel er behov for systemer og/eller tydeligere rutiner for å sikre kvalitet i leveransen fra fagavdelingen.

### Andre innspill fra særforbund og kretser i forbindelse med utvalgets innspillsmøte

I møtet med utvalget ble samtlige særforbund utfordret på hva de mener er avgjørende for å utvikle Olympiatoppen som nasjonalt senter for toppidrett i fremtiden. I det videre følger en kort oppsummering av det vi betrakter som de gjennomgående tilbakemeldingene fra innspillsmøtet.

Vi legger til at tilbakemeldinger og innspill varierte noe med hensyn til størrelse og grad av samarbeid med Olympiatoppen i dag. Vi har her begrenset oppsummeringen til innspill som gjelder Olympiatoppens rolle i fremtiden.

#### Gjennomgående innspill

##### – Olympiatoppen mot 2022

##### – Klare internasjonale ambisjoner på vegne av norsk toppidrett

##### – Tydeligere prioriteringer

##### – Langsiktighet og forutsigbarhet

Forutsigbarhet i krav for å motta støtte, både finansielt og tjenester.

Ønske om mer kontinuitet for å unngå sommer/vinter-sykluser.

##### – Olympiatoppen som ambassadør for 24-timerutøveren

##### – Et kompetanse- og forskningsbasert miljø for norsk toppidrett (sentralt)

Praktisk forskning på idrettens premisser med et klart eierskap i Olympiatoppen. Fagmiljøet på Olympiatoppen må kommunisere en beste praksis innen sine relevante fagområder.

##### – Utvikle morgendagens utøvere og mer bredde i toppen

Mer satsing på bredde i toppen: På Olympiatoppen og gjennom de Regionale kompetansesentrene.

##### – Et klarere engasjement i de Regionale kompetansesentrene

Avklart rollefordeling mellom de Regionale kompetansesentrene og Olympiatoppen sentralt.

(Utvalgets innspillsmøte, 20. desember 2012)





## Kapittel 11 – oppsummering av del 2

Utvalgets vurderinger av organiseringen av norsk toppidrett, fra 1988 og fram til i dag

## OPPSUMMERING AV DEL 2

### Olympiatoppen opererer med uklare og ikke-målbare mål for norsk toppidrett og egen virksomhet

- Utvalget konstaterer at Olympiatoppen er blitt mindre tydelig som målbærer på vegne av norsk toppidrett. Olympiatoppen har gått fra et tydelig resultatmål (konkretisert i antall medaljer) til et utviklingsmål. Utviklingsmålet er vanskelig å måle, etterprøve og forstå for de som ikke er en del av organisasjonen.
- Utvalget anerkjenner at gjeldende utviklingsmål er forankret i en utviklingsorientert ledelsesfilosofi, men mener likevel at det er behov for å revurdere innretningen av målbildet for Olympiatoppen og norsk toppidrett.
- Vi har sett at omgivelsene, blant annet i kraft av media, stiller Olympiatoppen overfor krav om en konkretisering av gjeldende utviklingsmål (i form av medaljeambisjoner) i forkant av de olympiske lekene. Utvalget mener at den manglende forankringen i mål- og strategiprosesser, skaper et inntrykk av et Olympiatoppen som er på defensiven i disse målprosessene.
- Utvalget stiller spørsmål til den manglende sammenhengen mellom målbildet til Olympiatoppen og de prioriteringene som fremgår i Idrettspolitisk dokument i gjeldende tingperiode. Utvalget finner at de idrettspolitiske føringene som berører morgendagens toppidrettsutøvere ikke er tilstrekkelig implementert i Olympiatoppens målbilde og strategier. Utvalget viser til målet om å «*Styrke toppidretten*», hvor det blant annet heter at «*Unge talenter må sikres et helhetlig treningstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå.*» (Idrettspolitisk dokument 2011-2015, side 8).

### Styringslinjer og ansvar er ikke tilstrekkelig implementert i toppidrettsorganisasjonen

- Utvalget mener at kompromissløsninger, som fagutvalget for toppidrett (rådgivende organ for styring og strategisk innretning av norsk toppidrett), utenfor styringslinjen har bidratt til å redusere betydningen av de formelle ansvars- og styringslinjene i organisasjonen. Dette har gitt Olympiatoppen et for stort handlingsrom til selv å tolke sitt mandat, og operasjonaliseringen av de politiske føringene som ligger i Idrettspolitisk dokument og spillemiddelsøkningen. Utvalget vurderer dette som uheldig.
- Utvalget vurderer gjeldende modell for samhandling mellom Olympiatoppen og særforbundene som

ikke tilstrekkelig definert. Utvalget erkjenner viktigheten av å verne om Olympiatoppens bruk av faglig skjønn, fleksibilitet og dynamikk. Utvalget vurderer imidlertid at det er nødvendig å etablere tydelige styringsverktøy, mål og strategiprosesser, og rammer for samhandlingen med særforbundene, som et ledd i å kvalitetssikre innholdet i roller og leveranser.

- Utvalget vurderer Olympiatoppens evalueringer i for stor grad å være av intern- og ikke-strategisk karakter, og de mangler en faglig uavhengig innretning. Utvalget mener at denne svakheten gjør at evalueringene ikke er et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere Olympiatoppens mål- og strategi. I gjennomgangen av tidligere evalueringer, har utvalget også observert at påpekte forbedringspunkter ikke følges opp. Utvalget mener derfor at disse prosessene i enda større grad bør gjennomføres ved hjelp av eksterne evaluatører, som både står ansvarlig for vurderingene og konklusjonene i evalueringen.

### Olympiatoppen er prisgitt særforbundenes evne, vilje og kompetanse til å skape resultater

- I oppsummeringen etter del I observerte utvalget at Norge mangler den nødvendige bredden i toppsjiktet (blant annet målt i antallet topp 8/12-plasseringer i sommer-OL 2012). Her viste utvalget til konklusjonen fra Seiler (2012), hvor det heter at antall norske topp 8-plasseringer ikke anses som tilstrekkelig med tanke på å opprettholde den historiske medaljefangsten i de olympiske sommerlekene i framtiden.
- Utvalget mener at prinsippet om «*resultater først, støtte deretter*» i praksis innebærer at Olympiatoppen i stor grad er prisgitt særforbundenes evne, vilje og kompetanse til å skape resultater i "nye" idretter og øvelser. Dette fører også til at "nye" idretter/øvelser kommer i en posisjon som gjør det vanskelig å få faglig og økonomisk støtte fra Olympiatoppen for å utvikle seg videre.
- For både å forsvare prinsippet om resultater først, og for å sikre et bredere tilfang av «nye» idretter og øvelser i internasjonal klasse, mener utvalget at det er behov for en mer målrettet satsing på trener- og lederutvikling i norsk idrett, nasjonalt og regionalt. Utvalget mener at dette er i tråd med Olympiatoppens mandat, som sier at Olympiatoppen har et helhetlig ansvar for utviklingen og resultater i norsk toppidrett.



## DEL 3: DEN NORSKE TOPPIDRETTSMODELLEN NORSK TOPPIDRETT FRAM MOT 2022

I denne delen av utredningen skal vi rette blikket framover. Vi beveger oss fra nåsituasjonen og den historiske gjennomgangen til mål og arbeidsoppgaver for det kommende tiåret.

Nye tider krever nye strategier. Utvalgets utgangspunkt er at vi har gjort mye riktig. Vi har et godt fundament å bygge videre på, som vi kan forsterke for å løfte norsk toppidrett inn i et nytt tiår. Men i likhet med toppidrettsutøveren må vi også jobbe målrettet og systematisk for å hevde oss i den internasjonale konkurransen.

Olympiatoppen har gjennom sitt mandat et helhetlig ansvar for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett. I framtiden må Olympiatoppen videreutvikles som nasjonalt senter for trening og prestasjonsutvikling for at Norge skal opprettholde sin posisjon som ledende toppidrettsnasjon.

I dag preges toppidretten av mange gode tiltak. Vi mangler imidlertid en overgripende og tydelig strategi for norsk toppidrett som sikrer at alle gode krefter mobiliseres og går i takt.

Forslagene som følger videre i denne delen av utredningen, må derfor leses som et innspill til en helhetlig strategi for norsk toppidrett. Det er en strategi som handler om å koble gode tiltak og intensjoner sammen gjennom et sett med tydelige mål og ønsket retning for norsk toppidrett. Intensjonen har vært å komme med innspill som kan bidra til å forsterke det vi er gode på i dag, og sikre at flere initiativ i større grad går i én og samme retning.

Som et første steg vil vi i kapittel 12 argumentere for at Olympiatoppen skal sette konkrete og ambisiøse resultatmål på vegne av norsk toppidrett. Like viktig er det at Olympiatoppen setter seg klare mål for sin virksomhet og rolle i den norske toppidrettsmodellen: Å være det beste av det beste innen norsk og internasjonal toppidrett forplikter. Like viktig er det også at Olympiatoppen bidrar til å styrke toppidrettens legitimitet i samfunnet. Derfor handler det framtidige målbildet like mye om verdier som medaljer.

I kapittel 13 foreslår utvalget et sett med strategiske prioriteringer for norsk toppidrettsatsing fram mot 2022.

Anbefalingene her bygger på innspillene til målbildet i kapittel 12, og berører følgende tema: Talent- og trenerutvikling, internasjonalisering, forskning- og utvikling og verdier.

Ambisiøse mål og strategiske prioriteringer er et første steg. Det store spørsmålet er hvordan vi best sikrer at mål og prioriteringer følges opp i konkret handling i organisasjonen. Forenklet kan vi redusere dette til et spørsmål om *ressurser og organisasjonens evne* til å mobilisere handlinger i ønsket retning.

«*Organisasjonen*» norsk toppidrett har så langt omfattet styringssystemet fra Idrettstinget, Idrettsstyret, NIFs generalsekretær og Olympiatoppen, i tillegg til Olympiatoppens samhandling med særforbundene. Utvalgets vurderinger har så langt vært at det er behov for en tydeliggjøring av de formelle styrings- og rapporteringslinjene for norsk toppidrett. I kapittel 14 følger en nærmere redegjørelse for utvalgets vurderinger og anbefalinger. Den røde tråden i anbefalingene handler om en tydeliggjøring av roller: Det gjelder Idrettsstyret, NIFs generalsekretær, Olympiatoppen og Olympiatoppens samhandling med særforbundene.

Utvalget har gjennom sitt arbeid gjort seg opp den klare mening at tiden er moden for å foreta noen endringer i Olympiatoppens indre organisering. I kapittel 15 redegjør vi for utvalgets vurderinger og kommer med et forslag til en alternativ organisasjonsstruktur.

Hva angår ressurser legger utvalget til grunn at Olympiatoppens økonomiske rammebetingelser opprettholdes på samme nivå som i dag, eller bedres i løpet av perioden fram mot 2022 (blant annet som følge av endringer i tippens økningen). Utvalgets anbefalinger er forventet gjennomført innenfor rammen av det forventede budsjettet. For øvrig legger utvalget følgende forutsetninger til grunn for våre anbefalinger:

- At Olympiatoppens mandat videreføres.
- Idrettstingets ambisjoner for norsk toppidrett videreføres, slik de er forankret i Idrettspolitisk dokument for gjeldende tingperiode (2011–2015).

En oppsummering av utvalgets anbefalinger følger i kapittel 16.

A photograph of Tommy Urhaug, a Norwegian wheelchair tennis player, celebrating a victory. He is wearing a red polo shirt with a Norwegian flag and the word 'MIGA' on it. He has both arms raised in a fist pump gesture, and his mouth is open in a shout. In the background, a man wearing a headset is visible, likely a commentator. The setting is an indoor tennis court with a blue and red background.

## Kapittel 12

### Olympiatoppen som målbærer for norsk toppidrett

Gull-Tommy.  
Tommy Urhaug tok gull i Paralympics 2012 etter å ha slått  
vindenseneren Ningning Cao fra Kina i finalen.  
Foto: Lars Otto Bjørnland

## OLYMPIATOPPEN SOM MÅLBÆRER FOR NORSK TOPPIDRETT

Fra mandatet heter det at: «Utvalget skal komme med forslag til kvalitative ambisjoner for Olympiatoppen og beskrive toppidrettens samfunnsbidrag, verdier og omdømmetfordringer. Utvalget bør utfordre Olympiatoppen gjennom å beskrive tydelige ambisjoner og mål relatert til fremtidige OL-medaljer – og mål for morgendagens toppidrettsutøvere, samt hvilke idretter som skal prioriteres frem mot OL/PL 2022.»

Utvalget erkjenner at mandatet kan leses på en måte som gir utvalget ansvaret for å konkretisere medaljeambisjonene fram mot OL/PL 2022. Utvalget støtter mandatets intensjoner. Utvalget mener imidlertid at ansvaret for å konkretisere det framtidige målbildet i størst mulig grad må tillegges Olympiatoppen. Det er i tråd med Olympiatoppens mandat, som sier at Olympiatoppen har et helhetlig resultatansvar for norsk toppidrett. Framfor å sette konkrete mål vil utvalget foreslå noen endringer i dagens målbilde, som er ment å bidra til å tydeliggjøre Olympiatoppens helhetlige ansvar og betydning for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett.

Utvalgets anbefalinger for det framtidige målbildet er tredelt og berører:

- Et *resultatmål* som sier noe om resultatambisjonene på vegne av norsk toppidrett
- Et *kvalitetsmål* for Olympiatoppen som nasjonalt toppidrettssenter for trening og prestasjonsutvikling
- Et *verdimål* som sier noe om Olympiatoppens rolle som målbærer for toppidrettens verdigrunnlag, krav og konsekvenser.

### 12.1 ET TREDELT RESULTATMÅL – TYDELIGE RESULTATAMBIJONER PÅ VEGNE AV NORSK TOPPIDRETT

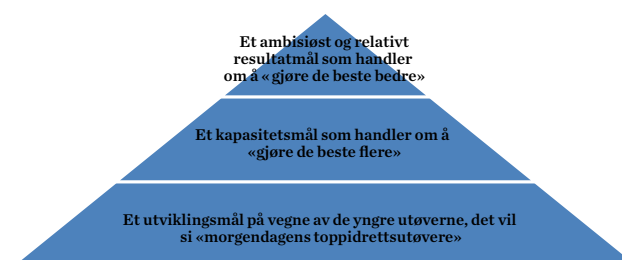
I dag jobber Olympiatoppen etter det overordnede utviklingsmålet som sier at: «Olympiatoppen har som mål for norsk toppidrett å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden.» Utvalget mener at dette utviklingsmålet, i tråd med toppidrettens karakter og egenart, må tydeliggjøres i form av konkrete resultatmål.

Utvalget mener at Olympiatoppen må være en proaktiv premissgiver for utviklingen av norsk toppidrett gjennom å sette ambisiøse og tydelige resultatmål. Utvalget foreslår følgende konkretisering av Olympiatoppens framtidige målbilde på vegne av norsk toppidrett:

- Et relativt resultatmål for å «gjøre de beste bedre»
- Et kapasitetsmål for å «gjøre de beste flere»
- Et utviklingsmål som gir retning i Olympiatoppens oppfølging av «morgendagens toppidrettsutøvere».

Det understrekes at paralympiske utøvere skal være en selvsagt og integrert del av Olympiatoppens målbilde.

I figuren nedenfor følger en oppsummering og illustrasjon av utvalgets anbefalinger. En nærmere redegjørelse følger videre.



Figur 6: Olympiatoppen som tydelig målbærer for norsk toppidrett.

#### Et relativt resultatmål for å gjøre de beste bedre – Norges plassering på medaljestatistikken

Utvalget mener at Olympiatoppen må sette et relativt resultatmål som tydelig viser ambisjonene for den samlede plasseringen i OL/PL (sommer og vinter), målt i antall medaljer. Et relativt resultatmål sier ikke bare hvor vi ønsker å være på den internasjonale medaljestatistikken. Det vil også være retningsgivende for de målprosessene som skal lede fram til mål for antall medaljer i de olympiske og paralympiske lekene.

Det bør også etableres et relativt resultatmål for de ikke-olympiske idrettene (målt i antall medaljer). Se oppsummering av utvalgets forslag til målformulering på neste side.

Utvalget mener at et relativt resultatmål er nødvendig med tanke på den løpende vurderingen av de norske prestasjonene over tid. I tillegg skaper et konkret resultatmål tydelighet i organisasjonen, om villet retning og ambisjoner på vegne av norsk toppidrett. For øvrig legges det til at et slikt mål er i tråd med Kulturdepartementets etablerte resultatindikatorer for målingen av måloppnåelsen for post 4.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Se oversikt i kapittel 6, side 64.



Olympiatoppen har som mål å gjøre de beste bedre, og jobbe etter et resultatmål som sier at:

- «Norge har som mål å være nummer X i verden i sommeridretter og nummer Y i verden i vinteridretter, målt i olympiske medaljer (målet er relativt).»
- «Norge har som mål å være nummer X i verden i sommeridretter og nummer Y i verden i vinteridretter, målt i paralympiske medaljer (målet er relativt).»

*Olympiatoppens arbeid skal omfatte olympiske, paralympiske og ikke-olympiske idretter hvor Norge har utøver- og prestasjonsmiljøer i verdensklasse. Resultatmål for de ikke-olympiske idrettene settes i samråd med særforbundene (sommer og vinter).*

Olympiatoppen har som mål å gjøre de beste flere, og jobbe etter et kapasitetsmål som sier at:

- «Norge har som mål å være nummer X i verden i sommeridretter og nummer Y i verden i vinteridretter, målt i antall topp 8/12.-plasseringer i olympiske leker.»
- «Norge har som mål å være nummer X i verden i sommeridretter og nummer Y i verden i vinteridretter, målt i antall topp 8/12.-plasseringer i paralympiske leker.»

*Olympiatoppens arbeid skal omfatte olympiske, paralympiske og ikke-olympiske idretter hvor Norge har utøver og prestasjonsmiljøer i verdensklasse. Kapasitetsmål for de ikke-olympiske idrettene settes i samråd med særforbundene (sommer og vinter).*

### Et kapasitetsmål for å gjøre de beste flere – topp 8 eller 12-plasseringer

Entydig fokus på medaljer kan i for stor grad dreie satsingen mot et mindre antall utøvere som anses som medaljekandidater. Et slikt mål alene øker faren for det som gjerne omtales som «å spisse seg i hjel». Dette er ikke bare uheldig med tanke på utviklingspotensialet til de utøverne som ligger rett bak. Det er også risikofullt i den forstand at man ikke bygger den nødvendige bredden i toppsjiktet. Særlig med henvisning til resultatene i London OL/PL 2012 er mangelen på bredde i toppsjiktet tidligere i utredningen omtalt som en svakhet ved den norske resultatutviklingen, og ikke forenelig med et mål om å opprettholde/bedre den norske medaljefangsten i de olympiske lekene i framtiden.<sup>29</sup>

Utvalget mener derfor at det er nødvendig å etablere et langsiktig kapasitetsmål for å sikre en tilstrekkelig bredde i toppsjiktet. Det registreres at et slikt mål er i tråd med de føringene som følger i tilskuddet fra Kulturdepartementet, hvor det nettopp heter at målene for basisfinansieringen blant annet er å: «(...) sikre en bredde innenfor toppidretten.»

Utvalget foreslår at målet om å «gjøre de beste flere» konkretiseres i antall topp 8/12-plasseringer i OL/PL. Utvalget mener at et tilsvarende hensiktsmessig kapasitetsmål også bør settes for de ikke-olympiske idrettene. Utvalget registrerer at Team Danmark jobber etter prinsippet om å «gjøre de beste flere», og bruker antall topp 12-plasseringer som et kapasitetsmål. Avgrensingen av kapasitetsmålet bør være opp til Olympiatoppen å avgjøre, men bør ligge i intervallet 8–12, og inkludere de olympiske, paralympiske og ikke-olympiske idrettene. Den videre konkretisering av målet (antallet topp 8–12-plasseringer i de ulike mesterskapene) bør ses i sammenheng med det relative resultatmålet for antallet medaljer (den samlede plasseringen i OL/PL og VM).

### Et utviklingsmål for «Morgendagens toppidrettsutøvere»

I Idrettspolitisk dokument (2011–2015) heter det, under målet «Styrke toppidretten», at «Unge talenter må sikres et helhetlig treningstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå.» (ibid, side 8).

<sup>29</sup> Utvalget viser til kapittel 4, Utvalgets observasjoner og kapittel 11 Utvalgets vurderinger.

Utvalget mener at «*morgendagens toppidrettsutøvere*» faller inn under Olympiatoppens helhetlige ansvar for norsk toppidrett. Utvalget mener også at denne målgruppen tydeligere bør defineres som en del av Olympiatoppens målbilde. I likhet med det presenterte kapasitetsmålet, handler dette om å skape en nødvendig bredde og et godt fundament for prestasjoner i internasjonal toppklasse.

Utvalget mener at det ikke bør settes konkrete resultatmål for de yngre utøverne. Dette begrunnes i hovedsak med de kartlagte uheldige konsekvensene av for tidlig spissing og resultatorientering.<sup>30</sup>

Utvalget foreslår at arbeidet med talent- og trenerutvikling, nasjonalt og regionalt, styrkes som et ledd i dette arbeidet. Se kapittel 13.1 for utvalgets strategiske anbefalinger.

*Olympiatoppen har som mål å bidra til og kvalitets-sikre særforbundenes satsing på unge utøvere, morgendagens toppidrettsutøvere.*

*Olympiatoppens arbeid skal omfatte olympiske, paralympiske og ikke-olympiske idretter hvor Norge har utøver- og prestasjonsmiljøer i verdensklasse. Utviklingsmål for de ikke-olympiske idrettene settes i samråd med særforbundene (sommer og vinter).*

### 12.2 ET KVALITETSMÅL – OLYMPIATOPPEN SOM NASJONALT TOPPIDRETTSSENTER FOR TRENING OG PRESTASJONS-UTVIKLING

I dag sier Olympiatoppen at: «*Olympiatoppen skal benytte og formidle det beste av det beste i norsk og internasjonal toppidrett.*» Utvalget mener at gjeldende målformulering bør videreføres. Et slikt mål forplikter organisasjonen, særlig med tanke på den videre utviklingen av toppidrettsfaglig spisskompetanse. Strategiske oppfølgingspunkter bør blant annet berøre innhenting av kunnskap og erfaring fra internasjonale toppidrettsmiljøer, samt egeninitierte forsknings- og utviklingsprosjekter som bidrar til å utvikle og løfte trenings- og

prestasjonsnivået til de norske utøverne.

Utvalget vil foreslå noen strategiske prioriteringer som er ment å underbygge dette målet i påfølgende kapittel (13.2 *Internasjonal orientering – kontinuerlig søken etter beste praksis*, og 13.3 *Forskning og utvikling av beste klasse*).

### Olympiatoppen som kravstiller og utfordrer

Utvalget mener at målet om å være «*det beste av det beste*» også bør være retningsgivende for samspeillet mellom Olympiatoppen og særforbundene. Utvalget mener at Olympiatoppen må utfordre særforbundene i deres arbeid med trenings- og prestasjonsutvikling. Olympiatoppen må innta en tydelig rolle som kravstiller, i en årlig strukturert målprosess i forbindelse med tildeling av midler til særforbundene.

*Olympiatoppen skal benytte og formidle det beste av det beste i norsk og internasjonal toppidrett.*

*Olympiatoppen skal innta rollen som kravstiller og utfordrer overfor særforbundene, i en årlig strukturert målprosess i forbindelse med tildeling av midler, og i den løpende dialogen med særforbundene.*

### 12.3 ET VERDIMÅL – OLYMPIATOPPEN SOM MÅLBÆRER AV TOPPIDRETTENS VERDI GRUNNLAG, KRAV OG KONSEKVENSER

I dag sier Olympiatoppen i sitt hovedmål blant annet at: «*Olympiatoppen skal målbære toppidrettens krav, konsekvenser og verdier.*» Utvalget mener at gjeldende målformulering bør videreføres og styrkes.

### Olympiatoppen skal være i førerretet i verdidebatten

Utvalget mener at Olympiatoppen bør framstå tydeligere i toppidrettens verdispørsmål, og ha som mål å bidra konstruktiv til å styrke toppidrettens legitimitet i storsamfunnet. I Idrettspolitisk dokument (2011-2015) heter det at: «*Norsk idrett arbeider for fair play, en ren*

<sup>30</sup> Se blant annet analysen i Colvin, Geoff (2010) *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else*, Penguin Books LTD.



*idrett og sunne verdier. Toppidrettsutøverne er viktige forbilder og inspirasjonskilder for hele norsk idrett.»* (Ibid, side 7). Utvalget mener at Olympiatoppen bør være i førersetet i verdidebatten og ha klare strategier for arbeid med anti-doping, spiseforstyrrelser, fair play og seksuell trakassering, blant annet.

Utvalget mener at Olympiatoppen bør stille særforbundene overfor verdirelaterte krav i det løpende samarbeidet og i den formelle styringsdialogen.

Vi viser til delkapittel 13.4 I *førersetet i verdidebatten* for en ytterligere begrunnelse for utvalgets vurderinger og strategiske anbefalinger.

### **Toppidrettsutøvernes rolle som forbilder for barn og ungdom**

I Idrettspolitisk dokument (2011–2015) heter det at «*Toppidrettsutøverne er viktige forbilder og inspirasjonskilder for hele norsk idrett.»* (Ibid, side 7). Utvalget mener at Olympiatoppen har et ansvar for å bevisstgjøre toppidrettsutøvernes rolle som forbilder for barn og ungdom.

### **Olympiatoppen som målbærer av toppidrettens krav og konsekvenser**

Utvalget mener at Olympiatoppen kan bidra positivt til å øke forståelsen for toppidrettens krav og konsekvenser. Dette handler blant annet om å bidra til økt forståelse for innholdet og betydningen av 24-timersutøveren. Utvalget mener også at Olympiatoppen bør se det som en del av sitt mandat å bidra konstruktivt i debatten som berører rammevilkårene for å drive toppidrett, herunder:

- Muligheten til å kombinere toppidrett med utdanning, et familieliv og en arbeidskarriere (fleksible løsninger)
- Økonomiske rammebetingelser (som gjeldende finansieringsordninger i Lånecassen, blant annet)

Utvalget legger til at det er svært positivt at toppidretten er løftet fram i Meld. St. 26 (2011–2012) «*Den norske idrettsmodellen*». Utvalget leser dette som en anerkjennelse av toppidretten. Satsingen er imidlertid i liten grad konkretisert. Utvalget mener at Olympiatoppen kan bidra positivt med innspill for en ytterligere konkretisering av tiltak innenfor idrettsorganisasjonen.

*Forts. neste side*

*Olympiatoppen skal være i førersetet i verdidebatten og gjennom dette bidra til å styrke toppidrettens legitimitet i samfunnet.*


*Olympiatoppen må bidra til å bevisstgjøre toppidrettsutøvernes rolle som forbilder for barn og ungdom, og dermed inspirere til økt aktivitet.*

*Olympiatoppen skal målbære toppidrettens krav og konsekvenser.*

## 12.4 OPPSUMMERING AV UTVALGETS FORSLAG TIL MÅLBILDET

Dagens målbilde	Forslag til tydeliggjøring
«Olympiatoppen har som mål for norsk toppidrett: Å utvikle de beste utøverne i Norge til å bli best i verden»	<b>1) Et tredelt resultatmål – tydelige resultatambisjoner på vegne av norsk toppidrett</b>
	Resultatmål for å gjøre de beste bedre
	Kapasitetsmål for å gjøre de beste flere
	Utviklingsmål for morgendagens toppidrettsutøvere
«Benytte og formidle det beste av det beste i norsk og internasjonal toppidrett»	<b>2) Et kvalitetsmål – Olympiatoppen som nasjonalt senter for trening og prestasjonsutvikling</b>
	Forsterke gjeldende målsetning, med strategiske oppfølgingspunkter: FoU og internasjonal orientering, blant annet. Tydeliggjøre Olympiatoppens rolle som kravstiller og utfordrer overfor særforbundene.
«Målbære toppidrettens krav, konsekvenser og verdier»	<b>3) Et verdimål – Olympiatoppen som målbærer for toppidrettens verdier, krav og konsekvenser</b>
	Olympiatoppen i førersetet i verdidebatten. Strategier og verdirelaterte krav overfor særforbundene, i det løpende samarbeidet og i den formelle styringsdialogen. Olympiatoppen må bidra til å bevisstgjøre toppidrettsutøvernes rolle som forbilder for barn og ungdom, og dermed inspirere til økt aktivitet
«Arbeide for kontinuitet, kvalitet og kreativitet <sup>21</sup> »	En målbærer for toppidrettens krav og konsekvenser – Bidra til økt forståelse for 24-timersutøveren – Bidra konstruktivt i debatten som berører toppidrettens rammevilkår

<sup>21</sup> Utvalget viser blant annet til kapittel 15 Olympiatoppens organisering for en nærmere redegjørelse for våre forslag tiltak for å styrke Olympiatoppens kontinuitet og langsiktighet.



## Kapittel 13

### Arbeidsområder og strategiske prioriteringer fram mot 2022

Den norske fekteren Bartosz Piasecki (t.v.) overrasket de fleste da han vant semifinalen over koreanske Jinsun Jung. I finalen gikk han på et tap, men sølvmedaljen er den første medaljen Norge får i OL-fekting. Foto: Heiko Junge / NTB scanpix

## ARBEIDSOMRÅDER OG STRATEGISKE PRIORITERINGER FRAM MOT 2022

I det videre vil utvalget peke på det utvalget mener bør betraktes som arbeidsoppgaver og strategiske prioriteringer for å styrke Olympiatoppen og den norske toppidrettsmodellen. Anbefalingene bygger videre på utvalgets vurderinger (kapittel 11), og forslaget til presiseringer i målbildet som ble presentert i foregående kapittel.

### 13.1 EN TYDELIGERE POSISJON I ARBEIDET MED TALENT- OG TRENERUTVIKLING

I utredningens del I konkluderte utvalget med at antall norske topp 8-plasseringer ikke anses som tilstrekkelig med tanke på å opprettholde den historiske medaljefangsten i fremtiden. Et ønske om å tydeliggjøre satsingen for å skape en nødvendig bredde i toppsjiktet, er bakgrunnen for at utvalget anbefaler at det etableres et kapasitetsmål for å gjøre de beste flere og et utviklingsmål for morgendagens toppidrettsutøvere (delkapittel 12.1).

I utredningens del II har utvalget sagt at det er et behov for en mer målrettet satsing på trener- og lederutvikling, for både å forsvare prinsippet om resultater først, og for å sikre et bredere tilfang av ”nye” idretter og øvelser i internasjonal klasse. Det er også et selvstendig poeng å styrke arbeidet med talent- og trenerutvikling som et ledd i arbeidet for å løfte morgendagens toppidrettsutøvere.

Utvalget mener talent- og trenerutvikling bør defineres som sentrale strategiske arbeidsområder for Olympiatoppen. Utvalget mener at dette er i tråd med Olympiatoppens mandat, som sier at Olympiatoppen har et helhetlig ansvar for utviklingen og resultater i norsk toppidrett.

Utvalget mener at overnevnte vurderinger også er i tråd med de føringer som følger i Idrettspolitisk dokument (2011-2015), hvor det heter at «*Unge talenter må sikres et helhetlig treningstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå.*» (ibid, side 8). I tillegg registrerer utvalget av våre vurderinger er i tråd med de forventninger som følger av utvalgets mandat, hvor det heter at: «*Olympiatoppen må være en veiviser kompetansemessig i utvikling av morgendagens toppidrettsutøvere.*»

### De store prestasjonene starter i de lokale idrettslagene rundt om i landet

Som nevnt allerede i utvalgets forord, er det utvalgets klare oppfatning at det er i de lokale idrettslagene at vi legger grunnlaget for å møte den internasjonale konkurransen i store mesterskap som OL, PL, VM og EM. Her skapes gode lokale trenings- og prestasjonsmiljø. Her etableres de grunnleggende verdier og gode treningsrutinene, engasjementet for oppgavene og det avgjørende grunnlaget og motivasjonen for den videre utviklingen sammen med landslag og Olympiatoppen, blant andre.

Norsk idrett er opptatt av å ha en helhetlig tilnærming til utøverne. Ungdomsidretten skal gi ungdom mulighet til å utvikle seg som utøvere på alle nivåer. Idrettspolitisk dokument sier at alle norske ungdommer må få idrettslige muligheter ut i fra sine egne forutsetninger. De aktive må møtes av ledere og trenere med god kompetanse og et solid verdigrunnlag.

Det prinsipielle spørsmålet i denne sammenhengen er hvorvidt utøverne er tjent med å flytte til såkalte selekterte talentmiljøer, eller om vi skal flytte kompetansen dit hvor utøverne faktisk er.

Nyere forskning viser at miljøer som er mestringsorientert utvikler bedre prestasjoner enn miljøer som utelukkende er resultatorientert. Mestringsorienterte miljøer skaper mer idrettsglede og bedre treningsmotivasjon over flere år.

Mye tyder også på at det å flytte unge utøvere fra hjemmemiljøene i for tidlig alder, øker sannsynligheten for frafall. Dette taler for en modell som i større grad baserer seg på å styrke de etablerte prestasjonsmiljøene rundt talentene, gjennom systematisk regional og lokal kompetanseheving.

Det er stor enighet om at den lokale treneren er avgjørende for gode trenings- og utviklingsmiljøer, både sosialt og med tanke på å utvikle utøvernes ferdigheter. Med tanke på den videre utviklingen av morgendagens toppidrettsutøvere, er det derfor viktig at relevant kunnskap og forskning integreres i det praktiske arbeidet, ikke bare på landslagene, men også lokalt. Det kan bare skje gjennom systematisk kompetanseoverføring.

Utvalget vil her trekke fram Svømmeforbundets langsiktige strategi for å styrke trenerkompetansen i klubbene til utøverne på landslagsnivå.<sup>32</sup> Her følger klubbtrenerne utøvernes vei fra klubb til landslag. Begrunnet med et ønske om kompetanseheving og erfaringsut-

<sup>32</sup> Presentert for utvalget av landslagssjef i Sømmeforbundet, Petter Løvberg i forbindelse med utvalgsmøte 7. februar 2013.



veksling involveres trenerne blant annet på landslags-samlinger og andre initiativ i forbunds- og landslagsregi. Fordelen med denne modellen er at forbundet bidrar til å utvikle trenerne parallelt med utøverne. Klubbtrenerens forutsetninger for å følge topputøveren øker. I tillegg tar trenerne med seg verdifull kompetanse tilbake til klubbene og til de øvrige utøverne.

Utvalget mener at det bør etableres en systematisk tilnærming til talent- og trenerutviklingsarbeidet som et ledd i det langsiktige arbeidet med å styrke grunnlaget for å løfte fram morgendagens toppidrettsutøvere. Et forslag til ansvar- og rollefordeling i dette arbeidet følger i tekstboksen under:

### Ansvar og roller i det nasjonale og regionale arbeidet med talent- og trenerutvikling

#### Særforbundenes ansvar

Særforbundene har et spesielt ansvar for å sørge for at nødvendig kompetanse flyter mellom nivåene i egen idrett. Forbundene må ha et helhetlig skoleringsprogram og implementere prinsippene som ligger til grunn for Trenerløypa på alle nivåer. Forbundenes strategier for utvikling av fremtidens topputøvere må være helhetlige. De må både klare å ta vare på utøvere og trenere som viser spesielle evner, og samtidig sørge for at de lokale utviklingsmiljøene får gode rammevilkår og kontinuerlig skaper bredde og nye talenter.

#### Fellesleddenes ansvar

Idrettspolitisk dokument sier at norsk idrett skal være kunnskaps- og verdibasert, og at utøverne skal sikres et helhetlig trenings- og utdanningstilbud både sentralt, regionalt og lokalt. Norsk idrett skal videre kjennetegnes av helhetlig tilnærming til mennesket. Dette er store ambisjoner, og norsk idrett må erkjenne at mange av særforbundene hver for seg har svært begrenset kompetanse og kapasitet. Fellesleddenes ansvar blir derfor å følge opp, samordne og støtte særforbundene.

Idrettstinget har derfor sagt at den norske idrettmodellen skal bygge på faglig og organisatorisk samarbeid og erfaringsutvikling på alle nivåer.

Nasjonalt og sentralt er dette et godt etablert prinsipp innenfor toppidretten som ivaretas gjennom Olympiatoppen. Den store utfordringen synes på dette området å ligge regionalt.

#### Regionale utviklingssenter

Det vil være en stor oppgave å etablere faglige møteplasser regionalt og skape samarbeid på tvers av organisasjonslinjene som kan bidra til å utvikle både enkelttrenerne, en god og felles ledelseskultur og de gode regionale og lokale og utviklingsmiljøene. Det vil i tillegg være naturlig for de regionale sentrene å støtte spesielt gode nasjonale utviklingsmiljøer som befinner seg i deres geografiske nærhet, og hvor man regionalt besitter en kompetanse som er av stor nasjonal interesse. Regionalt er situasjonen den samme for alle sektorer, både klubbutviklingen, kompetanseutviklingen, idrett for funksjonshemmede og utviklingen av den prestasjonsrettede konkurranseidretten. Her vil etableringen av tverrfaglige regionale utviklingssentra kunne bety mye.

Det blir fellesleddenes primære oppgave å stimulere til faglig og organisatorisk samarbeid og erfaringsutvikling på alle nivåer, samt bistå de særiddrettene som ikke selv har tilstrekkelig regional og lokal tilstedeværelse.

De regionale kompetansesentrene bør kunne ha en unik mulighet til å spille på relevante høyskoler og universiteter. Mange av disse vil ha fagmiljøer som kan brukes for å styrke både idretten i regionen og nasjonalt. Flere vil også kunne tilby tilpassede muligheter for utøvere som ønsker å kombinere toppidrett og utdanning. Fellesleddenes primæroppgave blir å utvikle og vedlikeholde gode samarbeidsrelasjoner, og invitere særiddrettene inn i dette samarbeidet.

#### Organisasjonsansvar

Det er naturlig å sørge for at disse faglige miljøene, herunder samarbeidet med særforbundene på alle nivåer, får sitt arbeid organisert innenfor ryddige strukturer. Det blir viktig å sørge for at vedtatte nasjonale føringer og kunnskap formidles likt og konsekvent i hele organisasjonen.

Det kan derfor være riktig å vurdere om faglige regionale fellesledd bør legges administrativt direkte under NIF, og plasseres slik at koordineringen mellom de regionale utviklingssentrene og de berørte idrettskretsene blir mest mulig. Det vil gi større fleksibilitet og mulighet til å samle ressursene uavhengig de offentlige fylkesgrensene. De faglige ressursene og tiltakene må knyttes tett til NIFs relevante fagavdelinger. Dette vil trolig gi et samordnet og felles nasjonalt løft for utviklingen av den prestasjonsrettede idretten fra ungdom og til den ypperste elite.

En samling av faglige ressurser i regionene trenger ikke ha noen innvirkning på idrettskretsene idrettspolitiske rolle på vegne av idrettslagene og idrettsrådene i fylket. Det bør heller ikke svekke idrettskretsenes oppfølging av NIFs lov og bestemmelser, eller deres generelle organisasjonsarbeid. Dette vil være en styrke og en samordnet berikelse kompetansemessig for alle de idrettslige aktørene regionalt.

### Ungdoms-OL 2016 - en milepæl i arbeidet med Ungdomsløftet

I utvalgets mandat heter det at: «*Utvalget må plassere Olympiatoppen inn i Ungdomsløftet til norsk idrett, og evne å sette YOG 2016 Lillehammer inn i denne satsingen.*»

Ungdoms-OL 2016 på Lillehammer markerer den viktigste milepælen for NIFs arbeid med Ungdomsløftet for norsk idrett. Utvalget mener dette arrangementet gir norsk idrett en unik mulighet til å jobbe målrettet for å utvikle morgendagens unge trenere, ledere, utøvere og frivillige. I et samspill med ulike universiteter, høyskoler og videregående skoler, skal idrettsorganisasjonen utvikle konkrete og fremtidsrettede utviklingsprogrammer for disse målgruppene. Utvalget mener at NIFs utviklingsavdeling og Olympiatoppen, sammen med idrettsorganisasjonen for øvrig, skal ta en proaktiv rolle i dette arbeidet. Utvalget mener også at dette er i tråd med Olympiatoppens mandat, som sier at Olympiatoppen har et helhetlig ansvar for utviklingen og resultater i norsk toppidrett, herunder utviklingen

av morgendagens toppidrettsutøvere. Tilsvarende forventer utvalget at Olympiatoppen utvikler tilsvarende strategier for forberedelse og deltakelse i framtidige ungdoms-OL (sommer og vinter).

### Olympiatoppens bidrag i trenerutviklingsarbeidet

Utvalget mener at Olympiatoppen må bidra til å styrke det påbegynte arbeidet med Trenerløypa i norsk idrett. Utvalget mener at topp trenerutdanningen må bygge videre på den grunnleggende trenerutdanningen i Trenerløypa (trener 1 og 2), for å sikre en helhetlig, verdivasert tilnærming til trenerutviklingen i norsk idrett, fra bredde til topp. Utvalget mener videre at Olympiatoppen og NIFs utviklingsavdeling sammen kan skape den nødvendige faglige tyngden som kreves i dette utviklingsarbeidet.

Utvalget mener også at Olympiatoppen bør utfordre og styrke særforbundenes langsiktige arbeid for å bygge opp og styrke trenerkompetansen i den løpende og formelle dialogen med særforbundene.

I dag tilbys trenerutdanninger ved til sammen 20 høyskoler og universiteter. Det er naturlig at Olympiatoppen og NIFs utviklingsavdeling jobber aktivt sammen med disse fagmiljøene for å sikre en størst mulig enhetlig forståelse og faglig innretning av trenerutdanningene, både i- og utenfor idrettsorganisasjonen.

Utvalget registrerer at diskusjonen rundt oppbyggingen av trenerkompetanse i idretten i for stor grad domineres av frontene «frivillighet» og «profesjonalitet». Utvalget mener at en økt profesjonalisering ikke må betraktes som en motvekt til frivilligheten og grunnlaget for den norske idrettsmodellen. Som Håkon Lorentzen og Håvard Helland (2012) beskriver i artikkelen «*Profesjonene og det sivile samfunn: Idrettsfeltet som eksempel*», finnes en rekke eksempler på at idretten selv tilfører relevant kompetanse som styrker frivillighetens grunnlag for å utøve sin gjerning.

### Profesjonaliseringen av idretten

I en studie av Håkon Lorentzen og Håvard Helland, «Profesjonene og det sivile samfunn: Idrettsfeltet som eksempel», konkluderer artikkelforfatterne med at idretten er preget av en lav grad av profesjonalisering sammenlignet med andre sfærer i samfunnet: «Innslaget av ansatte med idrettsspesifikk utdanning var lavt og, med ett unntak, synkende. Unntaket var forholdsvis ferske master- og bachelorutdanninger som var i sterk vekst. De klassiske velferdsprofesjonene utgjorde 10–15 prosent av alle ansatte, men var på vikkende front. Disse trendene indikerer at universitets- og høyskoleutdanninger står for en liten del av fagliggjøringen av et økende innslag av lønnsarbeidere i idretten. Lite tyder på at idretten står oppe i en profesjonaliserings- og statliggjøringsprosess av det slaget som helse- og sosialsektoren har vært gjennom. Vifant overraskende få spor av profesjonalisering i materialet.»

Som forklaring på denne utviklingen, hevder Lorentzen og Helland at dette kan skyldes idrettens ønske om å beholde sin egenart: «(...) idretten må holde fast ved det store innslaget av ubetalt arbeid fra medlemmer og deltakere.» Forfatterne hevder likevel at det finnes en rekke eksempler på at idretten tilfører «amatørene» den kunnskapen de trenger for at de skal kunne gjøre jobben på en profesjonell måte. Her nevnes blant annet egne utdanninger som er rettet inn mot å fylle de kunnskapsbehovene ulike idretter har.

Felles for disse utdanningene er at:

- De er målrettet, de tilfører deltakerne kunnskap som er nødvendig for å gjennomføre et knippe arbeidsoppgaver (som trener, leder, dommer o.l.).
- De er ikke-akademiske. Innslaget av teoretiske perspektiver er vanligvis redusert til et minimum, eller det er helt fraværende.
- De er handlingsorientert, rettet inn mot å mestre konkrete situasjoner eller endre praksis.
- Flertallet er kortvarige og lar seg gjennomføre ved siden av ordinært arbeid.
- De er sertifisert. Utdanninger rettet inn mot nasjonale aktiviteter blir gjerne sertifisert av et nasjonalt forbund, de internasjonalt rettede godkjennes av et internasjonalt forbund.

Helland og Lorentzen konkluderer med at en rekke av utdanningstilbudene til amatørerne bærer profesjonaliseringens kjennetegn: De er rettet mot bestemte arbeidsoppgaver, de er formalisert og de har egne sertifiseringsordninger. «Vi kan dermed konstatere at idretten selv kontrollerer sentral profesjonalisering i egne rekker. Det er viktig å legge til at denne profesjonaliseringen ikke alltid er knyttet til lønnsarbeid. Også store deler av den frivillige arbeidskraften – trenere, dommere og tillitsvalgte – gjennomgår profesjonaliserings- og fagliggjøringsprosesser.»

## 13. 2 INTERNASJONAL ORIENTERING - KONTINUERLIG SØKEN ETTER BESTE PRAKSIS

Stadig flere nasjoner konkurrerer om å bli best – ikke bare i mesterskap, men også i mesterskapsforberedelse. Aldri før har så mange nasjoner jobbet så langsiktig, profesjonelt og vitenskapelig med sin elitesatsing.

Som vi allerede har vært inne på i forslaget til målbildet, ligger det noen klare forpliktelser i målet om å være «det beste av det beste innen norsk og internasjonal toppidrett».

Utvalget foreslår at Olympiatoppen etablerer rutiner for systematisk innhenting av kunnskap om beste praksis

relatert til utviklingen i internasjonal toppidrett. Utgangspunktet er at vi til enhver tid har mye å lære av andre nasjoner, både hva gjelder prestasjonsfaglig utvikling og den systematiske organiseringen av toppidrettsarbeid.

Tilsvarende mener utvalget at Olympiatoppen skal være en bidragsyter for toppidrettsfaglig utvikling i det internasjonale miljøet, og formidle innholdet i den verdivaserte norske idretts- og toppidrettsmodellen.

Å hente inn internasjonal kompetanse i form av ansettelse/engasjementer kan også være et tiltak for å skape en ytterligere faglig dynamikk i organisasjonen. Tung internasjonal fagkunnskap kan utfordre eta-

blerte fagmiljøer og bidra til en fremtidsrettet utvikling. Tilsvarende bør Olympiatoppen fortsette sitt arbeid med å bistå særforbundene med å hente inn den beste kompetansen internasjonalt, der den nasjonale kompetansen ikke er tilstrekkelig til å møte den internasjonale konkurransen. Utvalget legger til grunn at det er en forutsetning at det internasjonale engasjementet skjer innenfor rammen av norsk idretts verdigrunnlag.

### 13.3 FORSKNING OG UTVIKLING AV BESTE KLASSE

Som det fremgår av utvalgets mandat: *«Det må gjøres prioriteringer og posisjoneringer for prestasjonsutvikling av den ypperste internasjonale kvalitet og klasse frem til fremtidige mesterskap. Det må sikres optimal anvendelse av de ressurser som totalt anvendes til norsk toppidrett, både av offentlige og private midler (midler gjennom samarbeidsavtaler bl.a. med næringslivet).»*

Utvalget er kjent med at NIFs forskningsutvalg jobber med en Forsknings- og utviklingsstrategi, der toppidrettsrelatert forskning er en del av utvalgets mandat. Forskningsutvalget jobber med å finne gode løsningsmodeller for den nasjonale forskningsinnsatsen på toppidrettsområdet, og har prioritert å få etablert et nytt forskningscenter for toppidrett.

Forskningsutvalget mener at Olympiatoppen må bevare sin selvstendige rolle som bestiller av forsknings- og utviklingsarbeid som ledd i sine kort- og langsiktige strategier, herunder ansvaret for prioriteringen av egne forsknings- og utviklingsmidler.

Utvalget mener at forskningsutvalgets vurderinger bør legges til grunn i det videre strategiske arbeid med forskning- og utvikling på toppidrettsområdet.

Med henvisning til den styrkede regionale tilstedeværelsen, mener utvalget at det er avgjørende at det også etableres gode samarbeidsmodeller som sikrer en god anvendelse og utnyttelse av forskning og utviklingsarbeid på landets høyskoler og universiteter. Utvalget mener at dette i særlig grad bør ses hen til i den regionale satsingen på trener- og talentutvikling (omtalt i delkapittel 13.1 *En tydeligere posisjon i arbeidet med talent- og trenerutvikling*).

### 13.4 I FØRERSETET I VERDIDEBATTEN

Verdigrunnlaget for idretten er felles og delt for bredde og topp: Det sier at *«All idrettslig aktivitet skal bygge på grunnverdier som glede, fellesskap, helse og ærlighet. Organisasjonens arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd.»* (Idrettspolitisk dokument, 2011-2015). For idretten som verdifellesskap betyr det at norsk idrett aldri vil være sterkere enn det svakeste leddet i verdikjeden. Det betyr at enhver deltaker, utøver og trener er forpliktet til å forholde seg til fellesskapets verdigrunnlag.

Som en del av den norske idrettsmodellen, mener utvalget at Olympiatoppen må være proaktiv og toneangivende premissleverandør i verdidebatten relatert til toppidrett. Olympiatoppen har et særlig ansvar for å underbygge og styrke toppidrettens legitimitet i stor-samfunnet.

I utvalgets mandat står det at: *«Utvalget skal komme med forslag til kvalitative ambisjoner for Olympiatoppen og beskrive toppidrettens samfunnsbidrag, verdier og om-dømmeutfordringer.»*

Utvalget opplever at Olympiatoppen i dag er unnskikende og ikke tilstrekkelig tydelig i sin holdning til anti-dopingarbeidet. Dette bidrar til å så tvil rundt Olympiatoppens operasjonelle krav innenfor dette området overfor særforbund, trenere, forbundsledere og utøvere.

Utvalget mener at Olympiatoppen bør etablere en helhetlig plan og strategi for verdiarbeidet innen norsk toppidrett, med en særlig betoning av anti-dopingarbeidet. Som et ledd i dette arbeidet anbefaler utvalget at Olympiatoppen skal sette krav om vedtatte strategier for anti-doping innenfor egen idrett som forutsetning for å motta støtte fra Olympiatoppen.

Antidoping Norge er en selvstendig stiftelse som skal bekjempe doping ved å fremme en ærlig og dopingfri idrett. Stiftelsen er opprettet for å sikre at kontroll og påtalevirksomheten for dopingsaker organiseres uavhengig av NIF og staten.

På bakgrunn av innspill fra Antidoping Norge (i utvalgsmøte, 15. januar 2013), kan det for utvalget synes som at det er et forbedringspotensial for samarbeidet mellom Antidoping Norge og Olympiatoppen.

Som et ledd i arbeidet med anti-dopingarbeidet, mener utvalget at Olympiatoppen i større grad bør understøtte Antidoping Norges verdi, informasjons- og forebyggende virksomhet for å bekjempe doping.



### Fakta om dopingarbeid

- Det er WADA, *Worlds Anti-Doping Agency*, som fastsetter det internasjonale antidopingregelverket, herunder også dopinglisten.
- I Norge kan alle medlemmer i idrettslag tilknyttet NIF bli innkalt til en dopingkontroll.
- Antidoping Norge er en selvstendig stiftelse som skal bekjempe doping ved å fremme en ærlig og dopingfri idrett. Stiftelsen er opprettet for å sikre at kontroll og påtalevirksomheten for dopingsaker organiseres uavhengig av NIF og staten.
- Dopingkontrollen har som formål å avsløre hvem som jukser, men er også en måte å forebygge misbruk i organisert idrett.
- De første dopingtestene under et OL ble gjort i Grenoble. Den første dopingprøven i norsk idrett ble foretatt i 1977.
- Antidoping Norge tar hvert år cirka 2500 dopingprøver.
- Det er Påtalenemden i Antidoping Norge som avgjør om en sak bringes videre til NIFs domsapparat. NIFs domsutvalg/appellutvalg er de som dømmer/frikjenner.
- De siste årene har det vært cirka 15 dopingsaker i norsk idrett. Mange av sakene knyttes til bruk av rusmidler.
- Det er forbudt ifølge Straffeloven å tilvirke, innføre, utføre, oppbevare, sende eller overdra dopingmidler.

(Kilde: Renidrett.no)



A photograph of Eirik Verås Larsen, a Norwegian athlete, celebrating his gold medal win at the London 2012 Olympics. He is wearing a dark blue and white Norwegian national team jacket and has a gold medal around his neck. He is holding a bouquet of flowers in his right hand and waving with his left hand. The background shows a large crowd of spectators.

## Kapittel 14

Tydelige ansvar og roller i den norske toppidrettsmodellen

## TYDELIGE ANSVAR OG ROLLER I DEN NORSKE TOPPIDRETTSMODELLEN

I forslaget til revideringer i målbildet har utvalget overlatt til Olympiatoppen å presisere en rekke forhold ytterligere. Delegeringen av enkeltspørsmål fra mandatet er bevisst. Som det beste av det beste i norsk toppidrett, mener utvalget at Olympiatoppen også har de beste forutsetningene for å vurdere hva som er et tilstrekkelig ambisiøst mål for norsk toppidrett. Tilsvarende er det Olympiatoppen, med sin toppidrettsfaglige kompetanse, som har det beste grunnlaget for å vurdere hvilke idretter og utøvere som har potensialet som kreves for å hevde seg i toppen. Utvalget har ikke et ønske om å overprøve kompetansen som bør danne grunnlaget for slike vurderinger. Når utvalget delegerer ovennevnte enkeltspørsmål, er det et uttrykk for at utvalget understøtter, og har tillit til Olympiatoppen som nasjonalt senter for toppidrett.

Utvalget mener imidlertid at det er behov for å legge noen tydeligere føringer til grunn for dette handlingsrommet. En tydeliggjøring av roller og ansvarsforhold i den norske toppidrettsmodellen er en rød tråd i utvalgets anbefaling: Fra Idrettsstyret og helt ned til samarbeidet mellom utøver og fagansvarlige på Olympiatoppen.

Som en første forutsetning, mener utvalget at det er et behov for å tydeliggjøre Idrettsstyrets rolle og politiske ansvar for Olympiatoppen og norsk toppidrett. Utvalget mener at styringsdialogen må formaliseres på en måte som bidrar til å styrke den formelle styrings- og rapporteringslinjen mellom Idrettsstyret, generalsekretæren og Olympiatoppen. Vi tror også at dette kan bidra til mer åpenhet og dynamikk i beslutningsprosesser som berører mål og strategiske veivalg for norsk toppidrett.

Ønsket om et tydeligere Olympiatoppen var en gjennomgående tilbakemelding fra særforbund i forbindelse med utvalgets innspillmøte (redegjort for i kapittel 10). I tråd med de ovennevnte innspillene vil vi i avsnitt 14.2 argumentere for en tilsvarende tydeliggjøring av Olympiatoppens rolle.

### 14.1 ÉN STYRINGSLINJE OG EN FORMALISERING AV STYRINGS-DIALOGEN

#### Én styrings- og rapporteringslinje fra Idrettsstyret, gjennom NIFs generalsekretær og til Olympiatoppen

Intensjonen med det såkalte «*Fagutvalget for Olympiatoppen*» var å etablere et rådgivende organ for både Olympiatoppen og Idrettsstyret, som kunne bidra med råd og kritiske spørsmål rundt mål og strategiske veivalg for Olympiatoppen og norsk toppidrett. I delkapittel 7.3 Uklare styringssignaler har utvalget konstatert at dette fagutvalget ikke har fungert etter intensjonen.

Med henvisning til IS-SAK nr. 140, IS-møte nr. 16 (2011-2015), ble det konkludert med at: «*Utvalget har ikke brakt saker inn til Idrettsstyret. Utvalget har i sin form vært et uformelt diskusjonsforum, med få utskiftninger i utvalgssammensetningen. For Idrettsstyrets nåværende representant i det angjeldende utvalget fremstår både strukturen og mandatet for dette utvalget som uklart og lite gunstig.*» (Idrettsstyrets møte nr. 16 (2011-2015) den 4./5. desember 2012). Gjeldende vurderinger var også årsaken til at Idrettsstyret vedtok å nedlegge dette fagutvalget.

Utvalget har diskutert en rekke alternative styringsmodeller, som kan tenkes å ivareta behovet, som tidligere var tillagt fagutvalget for Olympiatoppen: Strategisk rådgivning for Olympiatoppen/toppidrettssjefen og Idrettsstyret.

Et eget idrettspolitisk fagstyre for Olympiatoppen ledet av Idrettspresidenten har vært diskutert som en alternativ løsning. Et slikt styre var tenkt underlagt dagens Idrettsstyre med et spesifikt ansvar for å bidra til den strategiske diskusjonen rundt Olympiatoppen og videreutviklingen av norsk toppidrett.

Kjerneargumentet mot den diskuterte løsningsmodellen er at det innebærer at det etableres organer utenfor den formelle styringslinjen. Uavhengig av mandat, vil slike styringsgrupper være ensbetydende med å flytte noe av det formelle styringsansvaret ut av den formelle styrings- og rapporteringslinjen. Dette vil ikke sikre en klarere og mer enhetlig strategisk styring av norsk toppidrett – heller det motsatte. En slik løsning innebærer at et eget toppidrettsutvalg opererer uten klare mandater og rapporteringslinjer inn til ledelsen av norsk idrett. Dette skaper parallelle styringslinjer, som gjør etablerte



styrings- og rapporteringslinjer mindre tydelige.

Utvalget har konkludert med at det ikke er hensiktsmessig å etablere nye politiske styringsorganer. Utvalget mener at tidligere forsøk på å etablere slike styringsorganer (ref. etableringen av «Fagutvalget for Olympiatoppen») har vist at slike organer ikke er formålstjenlige. Idrettsstyrets tilsynsansvar og generalsekretærens lederansvar splittes opp og blir mer utydelig. Framfor å etablere nye organer, mener utvalget derfor at det er mer hensiktsmessig å tydeliggjøre og forsterke de formelle styrings- og rapporteringslinjene.

Det betyr, for det første, en bekreftelse av Idrettsstyrets styringsansvar overfor NIFs administrasjon og underliggende organisasjonsledd. For det andre innebærer det at NIFs generalsekretær skal være bindeleddet og den operative daglige leder mellom Idrettsstyret og toppidrettssjefen. Slik sikres klarhet i rapporteringsveier og tydelig definerte ansvarsforhold i organisasjonen.

### En formalisering av styringsdialogen mellom Olympiatoppen, NIFs generalsekretær og Idrettsstyret

Idrettsstyret forvalter de økonomiske rammene for norsk toppidrett. Styringsdialogen skjer i hovedsak i forbindelse med budsjettprosessen (spillemiddelsøknaden) og i form av gjeldende føringer i Idrettspolitisk dokument for den gjeldende tingperioden. Idrettsstyrets instruks sier med tydelighet at Idrettsstyret har et tilsynsansvar overfor NIFs administrasjon og underliggende organisasjonsledd.

Utvalget foreslår at styringsdialogen formaliseres på en måte som sørger for at Idrettsstyret i større grad involveres i Olympiatoppens målprosesser og prioriteringer. Utvalget synes det er naturlig at dialogen skjer i forbindelse med utarbeidelsen av den årlige spillemiddelsøknaden og den årlige budsjettprosessen i Idrettsstyret.

Utvalget foreslår at Olympiatoppen hvert år legger fram og tydelig dokumenterer ambisjoner på vegne av Olympiatoppen og norsk toppidrett, herunder en oversikt over hvilke idretter som skal prioriteres samt strategiske satsingsområder. Olympiatoppen bør også rapportere inn hvor den står samlet sett i forhold til de langsiktige målene. En prognose med tilhørende tiltak bør kunne genereres av toppidrettssjefen på årlig ba-

sis og legges frem for generalsekretæren sammen med resultatene fra målmøtene og Olympiatoppens prioriteringer. I denne årlige prosessen bør det også foreslås justerte delmål, dersom dette er hensiktsmessig.

Fordelen med en slik prosess er at den bidrar til økt transparens, samtidig som at det bedrer Idrettsstyrets grunnlag for sitt styrings- og tilsynsansvar gjennom generalsekretæren over Olympiatoppen.

Utvalget foreslår at det gjennomføres en grundigere strategiprosess for toppidrettssatsingen hvert fjerde år, i forbindelse med ny tingperiode og tilhørende revideringer av Idrettspolitisk dokument.

Som et underlag for styringsdialogen, anbefaler utvalget også at det etableres faste evalueringsrutiner med et kritisk innslag av strategi, prioriteringer, ressursbruk og resultatoppnåelse.

### Gode evalueringsrutiner

Vi har tidligere sett at Olympiatoppen selv gjennomfører evalueringer i etterkant av hvert OL/PL. Utvalget har også kommentert at disse evalueringene i hovedsak er av operativ karakter, og i liten grad er grunnlag for strategiske diskusjoner og veivalg. Utvalget registrerer at Idrettsstyret vedtok å gjennomføre en grundigere evaluering i etterkant av London OL/PL 2012, og tolker dette som et ønske om et bredere grunnlag for å ivareta sitt ansvar overfor Olympiatoppen.

Utvalget har kommentert at mangelen på distanse mellom Olympiatoppen og evaluator var en svakhet ved evalueringen som ble gjennomført i etterkant av London OL/PL 2012. I evalueringsrapporten etter London OL/PL 2012 kom det også fram at den forrige grunnleggende evalueringen av Olympiatoppens rolle og arbeidsmåte ble foretatt for 8-9 år siden. Utvalget mener at det er svært uheldig at det har gått så lang tid siden forrige grunnleggende evaluering av Olympiatoppens organisering og arbeidsmåte.

I tillegg til de faste evalueringene i etterkant av hvert OL/PL, foreslår utvalget at det etableres gode rutiner for eksterne evalueringer av Olympiatoppen i løpet av hver tingperiode.

Utvalget mener også at disse evalueringene bør fristilles fra OL/PL-evalueringene, slik at også de øvrige særforbundene inkluderes i evalueringene, det vil si utøvere og særforbund som ikke er kvalifisert til de



olympiske og paralympiske lekene, samt de ikke-olympiske idrettene. Evalueringene bør inneholde en kritisk gjennomgang av strategi, prioriteringer og ressursbruk med hensyn på Olympiatoppens målbilde for norsk toppidrett og egen virksomhet. Det bør også vurderes å nedsette et panel bestående av representanter fra Olympiatoppens viktigste brukergrupper som går mer i dybden på de viktigste evalueringspunktene.

### 14.2 OLYMPIATOPPENS ROLLE

#### Olympiatoppen skal foreta prioriteringer mellom idretter

Utvalget foreslår at Olympiatoppens arbeid skal omfatte olympiske idretter og ikke-olympiske idretter hvor Norge har utøver og prestasjonsmiljøer i verdensklasse. Olympiatoppens mandat gir det nødvendige handlingsrommet som kreves for å sette ned et bredere resultatmål som dekker de ikke-olympiske idrettene. Mandatet sier riktignok at Olympiatoppen har et gjennomføringsansvar for Norges deltakelse i de olympiske leker og paralympics. Mandatet dikterer imidlertid ikke eksplisitt noen prioritering i retning av de olympiske- og paralympiske idrettene. Tvert i mot understreker mandatet at Olympiatoppen har et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett.

Utvalget mener at Olympiatoppen i størst mulig grad skal likestille samarbeid med olympiske og ikke-olympiske idretter. Det er utviklingspotensialet i den enkelte idretten som bør være styrende for hvilke idretter som prioriteres.

I mandatet heter det at: «*Utvalget bør utfordre Olympiatoppen gjennom å beskrive tydelige ambisjoner og mål relatert til fremtidige OL-medaljer - og mål for morgendagens toppidrettsutøvere, samt hvilke idretter som skal prioriteres frem mot OL/PL 2022.*» (vår understrekning). Utvalget erkjenner at mandatet kan leses på en måte som gir utvalget i oppgave å prioritere mellom idretter. Som kommentert innledningsvis i dette kapitlet, mener imidlertid utvalget at dette er vurderinger som i hovedsak bør gjøres av Olympiatoppen.

Utvalget understreker at Olympiatoppen må se hen til de vurderingene som framkom av analysen i kapittel 3, hvor det heter at de fleste norske medaljene i sommerlekene er tatt innen et begrenset antall idretter. I analysen av de norske resultatene i vinterlekene konkluderes

det også med at den norske suksessen er konsentrert rundt et forholdsvis lite antall idretter. Skal Norge fortsatt hevde seg internasjonalt i framtiden, er det avgjørende at Olympiatoppen gjør løpende vurderinger rundt hvordan vi best kan løfte prestasjonsnivået innenfor nye idretter, grener og øvelser.

Den paralympiske resultatutviklingen er også avhengig av en målrettet satsing innen særforbund og landslag. Utvalget mener at Olympiatoppen fortsatt bør ha en tydelig posisjon som pådriver for den paralympiske satsingen, og utfordre særforbundene på det langsiktige arbeidet med de paralympiske idrettene, løpende og i forbindelse med den årlige styringsdialogen.

For øvrig mener utvalget at resultatutviklingen innenfor de paralympiske idrettene med tydelighet forteller at det er et behov for en mer målrettet prioritering av de paralympiske idrettene. Utvalget foreslår derfor at ordningen med en øremerket bevilgning til paralympiske idretter i post 4 gjeninnføres.

#### Olympiatoppen som utfordrer og kravstiller

Utvalget mener at Olympiatoppens satsing skal rettes mot de særforbund som har utøvere, trenere og ledere som kan og vil utarbeide ambisiøse 4-årsplaner, som er politisk forankret i forbundene og godkjent av Olympiatoppen. Olympiatoppen har myndighet og kompetanse til å definere hva som er å anse som «*ambisiøse 4-årsplaner*».

Utvalget mener at Olympiatoppen skal innta rollen som kravstiller og utfordrer i en årlig strukturert målprosess i forbindelse med tildeling av midler til særforbundene. Olympiatoppen skal utfordre og veilede særforbundene for å sikre utarbeidelse av ambisiøse mål, strategi og handlingsplaner. Mer presist, mener utvalget at følgende kriterier bør ligge til grunn for tildelingen:

- Krav til konkrete trenings- og resultatmål med strategiske initiativer og handlingsplaner av høy kvalitet som gjør måloppnåelse sannsynlig
- Krav til strukturert talentarbeid (utvikling av unge utøvere) med høy kvalitet
- Krav til tiltak for gjennomgående heving av kvaliteten på trenere på alle nivåer
- Krav til aktivt verdiparbeid, herunder tydelige krav til anti-dopingarbeidet
- Krav til relevans og kvalitet på forskningsprosjekter

For øvrig gjentar utvalget at Olympiatoppen også bør utfordre særforbundene på det langsiktige arbeidet med de paralympiske idrettene, løpende og i forbindelse med den årlige styringsdialogen.

I møtet med utvalget problematiserte toppidrettsjefen også at det i enkelte idretter har utviklet seg en forventning om at Olympiatoppen ivaretar «*løpende driftsoppgaver*» framfor å ha en rendyrket rolle som spesialist. Utvalget mener at Olympiatoppen bør ha som et uttalt prinsipp at dette ikke er en del av Olympiatoppens rolle.

### Landslagsmodellen

Utvalget ser at landslagsmodellen har utviklet gode individuelle utøvere og sterke landslagsprestasjoner. Dette gjelder også innenfor individuelle idretter. Gjennom landslagene utvikles sterke fellesskap og prestasjonsmiljøer. Ikke minst er landslagene et godt grunnlag for å bygge bredde i toppsjiktet.

Olympiatoppen og den norske toppidrettsmodellen er avhengig av alles bidrag til fellesskapet. Utvalget emner derfor at Olympiatoppen skal forfølge prinsippet som sier at den som drar nytte av fellesskapet også er forpliktet overfor det samme fellesskapet. Utvalget mener derfor at Olympiatoppen bør praktisere et prinsipp som sier at den som velger å stille seg utenfor sitt særforbundslandslag, også mister sin støtte fra Olympiatoppen.

### Olympiatoppen som møteplass for å diskutere toppidrett

Dynamiske tilpasninger og bruk av faglig skjønn er et gjennomgående prinsipp for Olympiatoppens arbeid mot særforbundene – fra øverste ledelse, til coach og fagkompetanse. Som understreket tidligere, mener utvalget at det er viktig å verne om Olympiatoppens handlingsrom og faglige autonomi.

Samtidig er det viktig at Olympiatoppen bidrar til å skape forståelse for sine prioriteringer gjennom tydelig kommunikasjon rundt krav, mål og strategiske prioriteringer.

Som vi har vært inne på i kapittel 10 har utvalget registrert en generell misnøye rundt manglende forutsigbarhet og tydelighet rundt prioriteringer og kvalifiseringskrav fra Olympiatoppens side. Noe av den nevnte

misnøyen med Olympiatoppens prioriteringer kan trolig tilskrives frustrasjon og skuffelse over ikke å bli valgt. Utvalget mener imidlertid at Olympiatoppen har et forbedringspotensial hva angår kommunikasjonen rundt strategi, mål og prioriteringer.

Flere særforbund har tatt til orde for at de savner en arena for å diskutere toppidrett. Utvalget har konkludert med at denne arenaen ikke skal etableres som mindre formelle organer utenfor styrings- og rapporteringslinjen for norsk toppidrett. Vi tror imidlertid at Olympiatoppen kan skape møteplassen for å diskutere toppidrett som er etterlyst av flere, og oppfordrer toppidrettsjefen til å følge opp dette i konkrete tiltak.

### Behov for en avklaring av roller i den løpende samhandlingen med særforbundene

En gjennomgående tilbakemelding fra innspillmøtet, fra de særforbundene som i dag har et etablert samarbeid med Olympiatoppen, er at coachrollen oppleves som uklart definert. I kapittel 10, har vi sett at dette er en kjent problemstilling i den forstand at det også er problematisert i tidligere evalueringer. I kapittel 10 henvises det blant annet til kritiske merknader knyttet til uklarheter rundt coachrollen, både i evalueringen etter OL/PL i Torino i 2006, og i evalueringen etter London OL/PL 2012.

Utvalget mener at Olympiatoppen må imøtekomme de tilbakemeldingene som er anført i nevnte evalueringer, og definere en tydeligere beskrivelse av *coachenes* forventede rolle overfor særforbundene. Utvalget mener at en rolleavklaring er nødvendig, både for å sikre kvaliteten og forutsigbarhet i samhandlingen mellom Olympiatoppen og særforbundene.

I kapittel 10 har utvalget også observert at det er rom for forbedringer hva angår koordineringen mellom Olympiatoppens coacher, særforbundene og faglig stab. Tilbakemeldingene fra evalueringen kan tyde på at det er mangler på formelle styringsverktøy som sikrer god koordinering mellom de nevnte aktørene. Dette gjør samhandlingsmodellen svært sårbar. Blant annet vil graden av oppfølging i stor grad avhenge av coachens mulighet og evne til å komme tett på og lese særforbundenes behov. Utvalget erkjenner behovet for å finne dynamiske løsninger og faglig autonomi, men mener at det likevel er behov for systemer og/eller tydeligere rutiner for å sikre kvalitet i leveransen fra Olympiatoppens fagavdelinger.





## Kapittel 15

### Olympiatoppens organisering



## OLYMPIATOPPENS ORGANISERING

I en vurdering av alternative organisasjonsformer for en virksomhet vil alltid den eksisterende organisasjonsstrukturen være ett av alternativene. Utvalget har gjennom sitt arbeid gjort seg opp den klare mening at tiden er moden for å foreta noen endringer i Olympiatoppens indre organisering, og foreslår følgelig en alternativ organisasjonsstruktur i dette kapitlet.

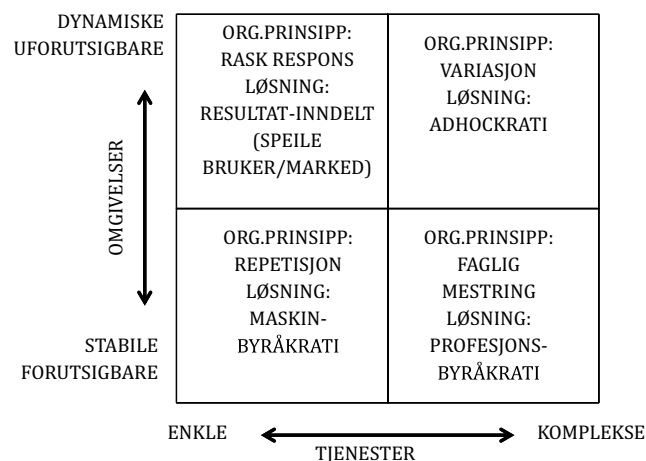
Generelt sett skal Olympiatoppens organisasjon ha tre egenskaper:

- Brukerorientert/differensiert (være verdensledende på tjenestene som tilbys særforbund, trenere, lag og utøvere)
- Kostnadseffektiv
- Fleksibel og med evne til å lære

Valg av organisasjonsform må gjøres ut fra prioriterte prinsipper. Siden Olympiatoppen er en virksomhet som arbeider mot flere mål og hensikter, innebærer dette at den endelige organisasjonsform er basert på en kombinasjon av flere organisasjonsprinsipper samtidig. Et resonnement som redegjør for disse prinsippene og ender med et forslag til organisasjonsform for Olympiatoppen, bør ta utgangspunkt i to forhold:

- Situasjonen i Olympiatoppens omgivelser (fra stabilitet/forutsigbarhet til forandring/uforutsigbarhet), og
- Hva slags type tjenester Olympiatoppen leverer (fra enkle til komplekse).

Følgende matrise (T. Strand, 1995 side 34) kan bidra til en oversiktlig tilnærming til spørsmålet rundt hvilke prinsipper som skal ligge til grunn for Olympiatoppens organisasjonsform:



I situasjoner hvor omgivelsene er stabile og hvor tjenestene som leveres er enkle, vil maskinbyråkratisk organisering være den mest effektive. Dette er den klassiske «fabrikkorganisasjonen», hvor alle gjøremål er beskrevet gjennom detaljerte planer, prosedyrer og instruksjoner, og hvor repetisjon (av enkle gjøremål) er det grunnleggende prinsipp. Maskinbyråkratiske organisasjonskarter er ofte bygd opp rundt prosesser, funksjoner eller produkter, og hvor planer, prosedyrer og instruksjoner dikteres av en «teknisk» kompetent analysestab. Slike tjenester er ofte gjenstand for utsetting (outsourcing) til større aktører som kan levere tjenestene billigere gjennom maskinbyråkratisk stordriftsorganisering, som f.eks. hotellvirksomheten ved Toppidrettssenteret.

Er tjenestene mer komplekse, som for eksempel skreddersydd, profesjonsbaserte treningsopplegg, forskningsbidrag, rådgivning eller medisinsk oppfølging, og etterspørselen forholdsvis stabil og forutsigbar, vil profesjonsbyråkratiet være mest effektivt. Profesjons- eller fagbyråkratier har som regel organisasjonene bygd opp rundt de fag og profesjoner som danner kjernen i virksomheten (lik universiteter eller sykehus). Dette er ekspertenes foretrukne form, for her kan faget og profesjonen fordypes, utvikles og dyrkes innenfor sine egne profesjonsmiljøer. Disse miljøene må få utvikle seg over tid, og er følgelig ikke så enkle å tilpasse raskt i forhold til endringer i omgivelsene. Fagmiljøene i Olympiatoppen er eksempler på innslag av profesjonsbyråkratisk organisering i dag.

Er omgivelsene preget av ustabilitet og uforutsigbarhet samtidig som evne til rask respons er avgjørende, kan organisasjoner skreddersys for dette. Slike former er «tett på» markedet, brukerne eller kundene, og er som regel godt representert med stedlige representanter «ute i felten». De har ofte en form som speiler kundegrupper, etterspørselstype eller geografi, inndelt i kundeenheter, tjenestetype eller sted/region. Olympiatoppens regionale apparat er eksempel på bruk av dette organisasjonsprinsippet. Samtidig ligger det en begrensning i å kunne levere komplekse, kompetansetunge tjenester over alt. Dette vil lede til duplisering av kompetanse og uakseptabelt høye kostnader. Dermed er denne formen mest egnet til å ivareta leveransen av forholdsvis enkle tjenester, mens de tyngre kompetanseområder som regel sentraliseres eller samles på ett sted.



Av og til er virkeligheten preget av uforutsigbarhet og forandring samtidig som brukerne har behov for komplekse tjenester. I slike situasjoner vil de tradisjonelle formene (maskinbyråkrati, profesjonsbyråkrati eller resultat/speilbildeorganisasjon) være lite egnet til å løse utfordringene alene. Maskinbyråkratiet vil by på gammeldagse løsninger i forhold til de endrede behov, profesjonsbyråkratiet vil slite med rask oppbygging av nye eller overgrepene profesjoner, og de selvstendige (spredte) resultatene vil ha mangel på kompetansen som etterspørres av krevende brukere. Utveien i slike situasjoner er det såkalte *adhokratiet*, hvor prosjekter opprettes og utvikles organisk i forhold til oppdukkende oppgaver og utfordringer.

### Olympiatoppen som et adhokrati

Svein S. Andersens (2012) beskriver Olympiatoppen som en «*lærende organisasjon*», hvor ideer og gode erfaringer flyter fritt mellom ulike disipliner og idrettsgrener slik at innsikt kan foredles og distribueres på et ubyråkratisk sett: «*The national elite sports cluster with Olympiatoppen in a central role is the context for learning. This structure creates connections across sports and allows for flexible exploitation of information and ideas. Sheared vision creates attitudes that provide direction and focus for learning. Olympiatoppen represents active leadership and specialized competence that contributes to a continuous emphasis on reliable learning.*» (ibid).

Dette viser, om Andersen har rett, at Olympiatoppen har klare adhokratiske trekk. Organisasjonen kan fremstå i en skikkelse på organisasjonskartet, men er i praksis like mye et produkt av hva slags sosiale samarbeidsmønstre som vokser frem til enhver tid, bestemt av hvilke samtaler og handlingsmønstre coacher, eksperter, trenere og utøvere til enhver tid finner og gir mening. Slike organisasjoner er vanskelige å fange inn i de tradisjonelle organisasjonskartene, og oppfattes ofte som uoversiktlige og tilfeldige, hvor ønsket om et tydelig organisasjonskart med klart fordelte ansvarsområder og klare rapporteringslinjer sjelden blir innfridd. Men stilt overfor forandring og uforutsigbarhet og en etterspørsel etter komplekse og avanserte tjenester er denne organisasjonsformen den «minst dårlige» i forhold til alternativene. Vi ender opp med adhokratiet som eneste aktuelle løsning, sine mange mangler til tross.

Rent praktisk innebærer dette at medarbeiderne hører hjemme i baser, ressursenheter, miljøer, hvor de har en ren administrativ relasjon, mens selve arbeidet utføres i ulike andre konstellasjoner – satt sammen ad hoc (i betydning «*til saken*») for å løse oppdukkende utfordringer og oppdrag. Skal en slik organisasjonsform være brukerorientert, kosteffektiv og fleksibel, må den ledes ut fra sine premisser.

Ifølge professor Morten Hansen (2004), må ledelse av adhokratier åpne for høy grad av frihet, transparens og brukerorientering på den ene side (delegerende handlinger) og horisontale nettverk, formalisering av samarbeid og kundesynergier (sammensveisende handlinger) på den annen side. Adhokratiets leder og ledere sørger for at rette mennesker samarbeider om de rette oppgavene til rett tid. Enten ved at slike arbeidskonstellasjoner (f.eks. prosjekter) kan opprettes av medarbeiderne selv, eller ved at de initieres av ledere. Gjort på rett måte leverer adhokratiet sine tjenester og utøver sine aktiviteter gjennom en varierende portefølje av ulike prosjekter. Medarbeiderne fremmer selv forslag om oppgaver og bemanning, men må argumentere for og kjempe for ressurser. En viktig del av lederoppgaven i adhokratier er utvikling og nedstegning av prosjekter, slik at disse ikke hindrer fremvekst av nye konstellasjoner som er nødvendige for å svare på nye utfordringer og muligheter.

Olympiatoppen står ikke overfor uforutsigbarhet og ustabilitet i alle situasjoner. Virksomheten har en viss grad av finansiell forutsigbarhet og god oversikt over hvilke tjenester som vil bli etterspurt på kort og mellomlang sikt. Spørsmålet er da hvordan Olympiatoppens tjenestespekter fordeler seg i spennet mellom de enkle og de avanserte. Fortrinnsvis innenfor de tjenester som springer ut av virksomhetens kjerneaktiviteter og kjernekompetanse. Er kompleksiteten høy, og tjenestene for det meste avanserte, tilsier dette en organisasjonsløsning med innslag av fagbyråkratiske og adhokratiske elementer. I praksis: Fagenheter som i dag, med høy grad av leveranse i og gjennom prosjekter. En klar ulempe ved organisasjoner som er organisert slik, er at resultatansvaret primært defineres nedenfra og opp. Fagpersonene definerer selv sine faglige ambisjoner. Konsekvensen er at lederes og medarbeideres resultatkrav blir personlig preget, på godt og ondt. Utvalget har den klare oppfatning at dette blir for tilfeldig. Utvalget

foreslår at dagens adhocokrati videreføres, men suppleres med et tydeligere resultathierarki, også reflektert i Olympiatoppens organisasjonsstruktur.

### Endring fra COACH-enheter til resultatenheter

Utvalget ser behov for at følgende egenskaper styrkes i Olympiatoppens organisasjon.

- Langsiktighet i forhold til planlegging, prioriteringer, kravstilling og leveranser mot henholdsvis sommeridrett og vinteridrett
- Større forutsigbarhet for særforbundene
- Klare kontaktpunkter for særforbund og landslag
- Styrket konsentrasjon om det regionale arbeidet/talent- og trenerutvikling, herunder koordinering mot Idrettsforbundets Utviklingsavdeling
- Fordeling av resultatansvar på flere enn toppidretts-sjefen
- Muliggjør tydeliggjøring av ansvar, og tilrettelegger i større grad for et kontinuerlig og langsiktig strategiarbeid. Dette forutsetter at antall rapporteringslinjer inn til toppidrettsjefen reduseres

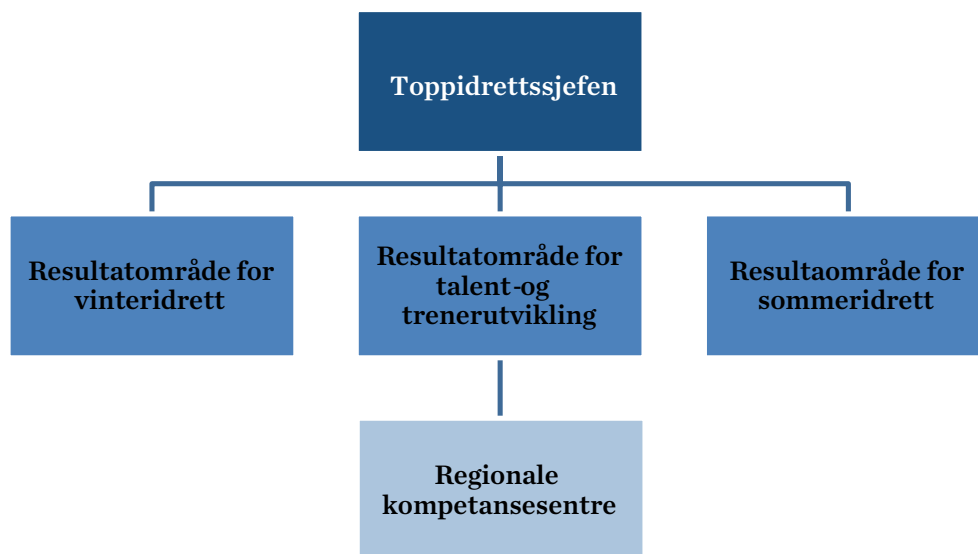
Konkret mener utvalget at dette oppnås ved at dagens tre COACH-enheter endres til Resultatenheter (ref. de

tre hovedområdene med ansvarlig hovedcoach for funksjonsområdene *Lagspillidretter*, *Teknisk/taktiske idretter* og *Utholdenhetsidretter*) for henholdsvis *Sommeridrett*, *Vinteridrett* og *Talent- og trenerutvikling*.

Utvalget begrenser sitt organisasjonsforslag til å omfatte denne grovstrukturen. Den videre detaljerte utforming av Olympiatoppens organisering må vurderes innenfor NIFs etablerte styringslinjer. Gitt at utvalgets anbefalinger forfølges videre, anbefaler utvalget at de nye ledere for de tre resultatenehetene tiltrer før den videre organisasjonsstruktur utformes i detalj. Utvalget mener det er naturlig at eksisterende og nye ledere først konstituerer en ny ledergruppe og deretter avklarer seg imellom de videre detaljerer i organiseringen, naturligvis under ledelse av toppidrettsjefen med rapporteringslinje til generalsekretæren og Idrettsstyret.

Utvalget mener også at den anbefalte organiseringen vil gi toppidrettsjefen den nødvendige kapasitet/tid til egen strategiprosess, så vel som den årlige målprosessen med særforbundene, generalsekretæren og Idrettsstyret som redegjort for i kapittel 13, *Tydeliggjøre ansvar og rolle i den norske idrettsmodellen*.

En overordnet skisse til en ny organisasjonsmodell for Olympiatoppen, relatert til oppfølgingen av overnevnte resultatområder, følger i figuren under:



Figur 7: Overordnet skisse, ny organisasjonsmodell for Olympiatoppen.



## Kapittel 16 – oppsummering av del 3 Utvalgets anbefalinger

Sarah Louise Rung ble Norges største medaljegransist under Paralympics i London med to gull og to sølv.  
Foto: Lars Otto Bjørnland



## UTVALGETS ANBEFALINGER - OPPSUMMERING AV DEL 3

### Et tydeligere målbilde for Olympiatoppen og norsk toppidrett

Utvalget anbefaler at Olympiatoppen, etter målprosesser forankret i Idrettsstyret, NIFs generalsekretær og i særforbundene, må sette tydelige mål på vegne av norsk toppidrett og egen virksomhet.

- Utvalget foreslår at dagens utviklingsmål konkretiseres i form av et helhetlig resultatmål som angir tydelige resultatambisjoner på vegne av norsk toppidrett:
  - Målet om «å gjøre de beste bedre» bør konkretiseres i form av et relativt resultatmål, som sier noe om ambisjonene for Norges plassering i OL/PL (sommer og vinter) målt i antall medaljer. Et tilsvarende mål bør også settes for ikke-olympiske idretter.
  - Målet om «å gjøre de beste flere» bør konkretiseres i form av et kapasitetsmål for topp 8-/12-plasseringer i OL/PL (sommer og vinter). Et tilsvarende hensiktsmessig mål bør også settes for ikke-olympiske idretter.
  - Et utviklingsmål for «morgendagens toppidrettsutøvere», som et ledd i å følge opp Olympiatoppens helhetlige ansvar for utviklingen og resultater i norsk toppidrett.
- Utvalget foreslår at Olympiatoppen setter klare *kvalitetsmål* for egen virksomhet:<sup>33</sup>
  - Utvalget mener at målet om å formidle det beste av det beste av norsk og internasjonal toppidrett fordrer at Olympiatoppen inntar en tydeligere rolle som kravstiller og utfordrer overfor særforbundene.
- Utvalget mener at Olympiatoppen bør sette et *verdimål* som tydeliggjør Olympiatoppens ansvar for å styrke toppidrettens legitimitet i samfunnet:
  - Utvalget mener at Olympiatoppen skal være i førerretet i verdidebatten, og stille tydelige krav om strategier for blant annet antidopingarbeidet overfor de særforbundene som skal motta faglig og økonomisk støtte fra Olympiatoppen.
  - Utvalget mener at Olympiatoppen må bidra til å bevisstgjøre toppidrettsutøvernes rolle som forbilder for barn og ungdom, og dermed inspirere til økt aktivitet.

- Utvalget mener at Olympiatoppen skal bidra til at idrettsorganisasjonen skal målbære toppidrettens krav og konsekvenser.

### Strategiske arbeidsområder for Olympiatoppen

- En tydeligere posisjon i arbeidet med talent- og trenerutvikling, nasjonalt og regionalt:
  - Utvalget mener at langsiktig og målrettet arbeid for trener og talentutvikling, er i tråd med Olympiatoppens mandat som sier at Olympiatoppen har et helhetlig ansvar for utviklingen og resultater i norsk toppidrett.
  - Utvalget mener at Olympiatoppen bør bidra til å styrke i det påbegynte arbeidet med Trenerløypa i norsk idrett. Utvalget mener at topptrenerutdanningen må bygge videre på den grunnleggende trenerutdanningen i Trenerløypa (trener 1 og 2). På denne måten sikres en helhetlig, verdidbasert tilnærming til trenerutviklingen i norsk idrett, fra bredde til topp. Utvalget mener videre at Olympiatoppens og NIFs utviklingsavdeling sammen vil skape den nødvendige faglige tyngden som kreves i dette utviklingsarbeidet.
  - Utvalget mener at Ungdoms-OL 2016 på Lillehammer gir norsk idrett en unik mulighet til å jobbe målrettet for å utvikle morgendagens unge trenere, ledere, utøvere og frivillige. I et samspill med ulike universiteter, høyskoler og videregående skoler, skal idrettsorganisasjonen utvikle konkrete og fremtidsrettede utviklingsprogrammer for disse målgruppene. Utvalget mener at Olympiatoppen, sammen med resten av idrettsorganisasjonen, skal ta en aktiv rolle i dette arbeidet.
- Internasjonal orientering – kontinuerlig søken etter beste praksis:
  - Utvalget foreslår at Olympiatoppen etablerer rutiner for systematisk innhenting av kunnskap om beste praksis relatert til utviklingen i internasjonal toppidrett. Tilsvarende mener utvalget at Olympiatoppen skal være en bidragsyter for toppidrettsfaglig utvikling i det internasjonale miljøet, og formidle innholdet i den verdidbaserte norske idretts- og toppidrettsmodellen.

<sup>33</sup> (Utvalgets forslag til strategiske arbeidsområder for å styrke kvaliteten til Olympiatoppen følger under, i punktet *Strategiske arbeidsområder*).

- Å hente inn internasjonal kompetanse i form av ansettelser/engasjementer kan også være et tiltak for å skape en ytterligere faglig dynamikk i organisasjonen. Tung internasjonal fagkunnskap kan utfordre etablerte fagmiljøer og bidra til en fremtidsrettet utvikling. Tilsvarende bør Olympiatoppen fortsette sitt arbeid med å bistå særforbundene med å hente inn den beste kompetansen internasjonalt, der den nasjonale kompetansen ikke er tilstrekkelig til å møte den internasjonale konkurransen. Utvalget legger til grunn at det er en forutsetning at det internasjonale engasjementet skjer innenfor rammen av norsk idretts verdigrunnlag.
- Forskning og utvikling av beste klasse:
  - Utvalget mener at forskningsutvalgets vurderinger bør legges til grunn i det videre strategiske arbeid med forskning- og utvikling på toppidrettsområdet.
  - Med henvisning til den styrkede regionale tilstedeværelsen, mener utvalget at det er avgjørende at det også etableres gode samarbeidsmodeller som sikrer en god anvendelse og utnyttelse av forskning og utviklingsarbeid på landets høyskoler og universiteter. Dette mener utvalget at i særlig grad bør ses hen til i det regionale arbeidet med trener- og talentutviklingen.
- I førersetet i verdidebatten:
  - Utvalget mener at Olympiatoppen bør etablere en helhetlig plan og strategi for verdiarbeidet innen norsk toppidrett, med en særlig betoning av anti-dopingarbeidet. Som et ledd i dette arbeidet anbefaler utvalget at Olympiatoppen skal sette krav om vedtatte strategier for verdiarbeid innenfor egen idrett som forutsetning for å mota støtte fra Olympiatoppen.
  - Utvalget opplever at Olympiatoppen i dag er unnvikende og ikke tilstrekkelig tydelig i sin holdning til anti-dopingarbeidet. Dette bidrar til å så tvil rundt Olympiatoppens operasjonelle krav innenfor dette området overfor særforbund, trenere, forbundsledere og utøvere.
  - På bakgrunn av innspill fra Antidoping Norge (i utvalgsmøte, 15. januar 2013), kan det for utvalget synes som at det er et forbedringspotensial for

samarbeidet mellom Antidoping Norge og Olympiatoppen. Som et ledd i arbeidet med anti-dopingarbeidet, mener utvalget at Olympiatoppen i større grad bør understøtte Antidoping Norges informasjonsarbeid og forebyggende virksomhet for å bekjempe doping.

### En tydeliggjøring av ansvar og roller i idrettsorganisasjonen: Fra Idrettsstyret, NIFs generalsekretær, Olympiatoppen og helt ned til den løpende dialogen mellom Olympiatoppen og særforbund

- Utvalget foreslår at de formelle styrings- og rapporteringslinjene rendyrkes framfor å etablere organer utenfor den formelle styringslinjen i organisasjonen. Tidligere forsøk på å etablere særorganer har vist seg at dette ikke har fungert etter intensjonen.
- Utvalget foreslår en tydeligere formalisering av styringsdialogen mellom Idrettsstyret, NIFs generalsekretær og Olympiatoppen i forbindelse med den årlige budsjettbehandlingen, for å skape økt transparens og dynamikk i mål og strategier som vedgår Olympiatoppen og norsk toppidrett.
- Utvalget foreslår at det etableres bedre rutiner for evalueringer som i større grad inkluderes i den løpende styringsdialogen. I tillegg til Olympiatoppens faste evalueringer i etterkant av OL/PL, bør det legges til rette for en ekstern evaluering i løpet av tingperioden som i større grad ser på graden av måloppnåelse for perioden, ressursbruk og brukertilfredshet. Det er en forutsetning at særforbundene inkluderes i resultatevalueringer. Evalueringene bør gjennomføres på en måte som oppfordrer til en bred debatt i idrettsorganisasjonen.
- Utvalget anbefaler at Olympiatoppen bør gjennomføre sin strategiprosess med 4 års sykluser, etter evalueringer av sommer- og vinter-OL/PL, hvor det blant annet foretas vurderinger av trender, utvikling innen nye grener/øvelser osv. Prosessen anbefales lagt opp på en måte som gjør at særforbundenes innspill hensyntas. Strategien bør legges fram for generalsekretær og Idrettsstyret, i henhold til utvalgets anbefalte styringsstruktur.



- Utvalget mener at Olympiatoppen skal innta rollen som kravstiller og utfordrer i en årlig strukturert målprosess i forbindelse med tildeling av midler til særforbundene. Olympiatoppen skal utfordre og veilede særforbundene for å sikre utarbeidelse av ambisiøse mål, strategier og handlingsplaner. Konkret mener utvalget at Olympiatoppen bør stille særforbundene overfor
  - Krav om konkrete trenings- og resultatmål med strategiske initiativer og handlingsplaner av høy kvalitet som gjør måloppnåelse sannsynlig
  - Krav til strukturert talentarbeid (utvikling av unge utøvere) med høy kvalitet
  - Krav til tiltak for gjennomgående heving av kvaliteten på trenere på alle nivåer
  - Krav til aktivt verdiarbeid, herunder tydelige krav til antidoping-arbeidet
  - Krav til relevans og kvalitet på forskningsprosjekter
  - I tillegg mener utvalget at Olympiatoppen bør utfordre særforbundene på det langsiktige arbeidet med de paralympiske idrettene, løpende og i forbindelse med den årlige styringsdialogen.
- Utvalget foreslår at Olympiatoppen tar initiativ til å skape møteplasser som et svar på særforbundenes ønske om faglige arenaer for å diskutere toppidrett.
- Utvalget mener at det er behov for en avklaring av roller i Olympiatoppens løpende samhandling med særforbundene. Utvalget erkjenner behovet for å finne dynamiske løsninger og bruke faglig skjønn, men mener at det likevel er behov for systemer og/eller tydeligere rutiner for å sikre kvalitet i leveransen fra coachene og fagavdelingene.

### En gjennomgang av den interne organiseringen av Olympiatoppen

- Utvalget ser behov for at følgende egenskaper styrkes i Olympiatoppens organisasjon:
  - Langsiktighet i forhold til planlegging, prioriteringer, kravstilling og leveranser mot henholdsvis sommeridrett og vinteridrett
  - Større forutsigbarhet for særforbundene
  - Klare kontaktpunkter for særforbund og landslag
  - Styrket konsentrasjon om det regionale arbeidet/ talent- og trenerutvikling, herunder koordinering mot Idrettsforbundets Utviklingsavdeling
  - Fordeling av resultatansvar på flere enn toppidrettssjefen
  - Muliggjør tydeliggjøring av ansvar, og tilrettelegger i større grad for et kontinuerlig og langsiktig strategiarbeid. Dette forutsetter at antall rapporteringslinjer inn til toppidrettssjefen reduseres
- Konkret mener utvalget at dette oppnås ved at dagens tre COACH-enheter endres til resultatenheter for henholdsvis *Sommeridrett*, resultatenhet *Vinteridrett* og resultatenhet *Talent- og Trenerutvikling*.
  - Utvalget begrenser sitt organisasjonsforslag til å omfatte denne grovstrukturen. Den videre detaljerte utforming av Olympiatoppens organisering må vurderes innenfor NIFs etablerte styringslinjer.

### Andre anbefalinger

Utvalget mener at det er behov for mer kunnskap om grunnlaget for å drive toppidrett i de paralympiske idrettene. Utvalget anbefaler at det tas initiativ til en grundigere analyse for å kartlegge årsakene til resultatutviklingen i de paralympiske idrettene. I tillegg til å analysere årsakssammenhenger, bør en slik analyse også foreslå tiltak for å bedre resultatgrunnlaget for de paralympiske utøverne. En slik analyse bør gjennomføres i samarbeid med Olympiatoppen og Team Paralympics.

### Administrative og økonomiske konsekvenser av utvalgets forslag

Fra mandatet til utvalget heter det at: «*Det må legges frem nøkkeltall for inntektsutvikling og kostnader, som også ivaretar langtidsinvesteringer frem mot 2022 for hele norsk toppidrett.*»

Utvalget har i sine vurderinger lagt til grunn at toppidrettens økonomiske rammebetingelser opprettholdes på samme nivå som i dag eller bedres i løpet av perioden fram mot 2022. Dette har utvalget blant annet begrunnet med utgangspunkt i den vedtatte endringen i tippenøkkelen. Utvalget viser for øvrig til Meld. St 26. (2011-2011) «*Den norske idrettsmodellen*» hvor et av flere viktige satsingsområder er å: «*Bidra til å opprettholde*

*og videreutvikle toppidretten. Gjennom et eget rammetilskudd vil staten støtte opp om en toppidrett som utøves innenfor faglig og etisk forsvarlige rammer, og som bidrar til en positiv prestasjonskultur som kan ha overføringsverdi til andre samfunnsområder.» (Ibid, kapittel 9.7).*

Utvalget registrerer at utvalgets anbefalinger er i tråd med de vurderingene som framkom i toppidretts-sjefens redegjørelse for utvalget (13. februar 2013), der det framkom at videreutviklingen av Olympiatoppen ikke først og fremst er et spørsmål om økonomiske ressurser, men faglig utvikling og organisering.

Utvalget har sagt at resultatutviklingen innenfor de paralympiske idrettene med tydelighet forteller at det er behov for en mer målrettet prioritering av de paralympiske idrettene. Utvalget har her forslått at ordningen med en øremerket bevilgning til paralympiske idretter i post 4 gjeninnføres.

Forslaget som heter «*En tydeligere posisjon i arbeidet med talent og trenerutvikling*» vil kunne få konsekvenser med tanke på administrative og økonomiske forhold. Utvalget mener at NIF, Idrettskretsene og Olympiatoppens regionale kompetansesentre bør se på nye mulige organiserings- og finansieringsordninger for å optimalisere det helhetlige regionale utviklingsarbeidet, herunder muligheten for å etablere regionale utviklingsstipend.

Utvalget anbefaler også at det bør utvikles en ny og fremtidig modell for den sentrale stipendordningen.

# LITTERATURLISTE

## BØKER

ANDERSEN, SVEIN S. OG RONGLAN, LARS TORE (2012)	NORDIC ELITE SPORT - SAME AMBITIONS, DIFFERENT TRACKS, OSLO: UNIVERSITETSFORLAGET
BRITTAIN, IAN (2012)	FROM STOKE MANDEVILLE TO STRATFORD - A HISTORY OF THE SUMMER PARALYMPICS GAMES ILLINOIS: COMMON GROUND
COLVIN, GEOFF (2010)	TALENT IS OVERRATED: WHAT REALLY SEPARATES WORLD-CLASS PERFORMERS FROM EVERYBODY ELSE, PENGUIN BOOKS LTD
HANSEN, MORTEN T. (2004)	HOW TO BUILD COLLABORATIVE ADVANTAGE, MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW
SCHANKE, TOM A. (2012)	NORSK IDRETTSLEKSIKON BIND 1-4, OSLO: TOM A. SCHANKES IDRETTSFORLAG
STRAND, TORODD (1995)	LEDELSE, ORGANISASJON OG KULTUR, FAGBOKFORLAGET
SVARDAL, GEIR (1994)	PARALYMPICS '94, VI FLYTTER GRENSER, LPOC AS, 1994

## ARTIKLER

ANDERSEN, SVEIN. S. (ÅRSTALL)	OLYMPIATOPPEN IN THE NORWEGIAN SPORTS CLUSTER
SEILER, STEPHEN (2010)	WHO WON THE OLYMPICS
SEILER, STEPHEN (2012)	EVALUATING THE NORWEGIAN MEDAL COUNT - SUMMER OLYMPICS 2012
HELLELAND, HÅVARD OG LORENTZEN, HÅKON LORENTZEN (2012)	PROFESJONENE OG DET SIVILE SAMFUNN: IDRETTSFELTET SOM EKSEMPEL

## RAPPORTER

NIF/NOK (1988)	RAPPORT FRA EVALUERINGSGRUPPEN FOR PROSJEKT 88 (NIF/NOK, JUNI 1988)
NIF/NOK (1988)	SLUTTRAPPORT FOR PROSJEKT 88 (NIF/NOK, DESEMBER 1988)
NIF (1998)	INNSTILLING FRA PROSJEKTGRUPPEN FOR REGIONALE KOMPETANSESENTRA (UTVALGSRAPPORT)
NIF (2003)	IDRETTSPOLITISK DOKUMENT (2003-2007)
NIF (2006)	OLYMPIATOPPEN - EN FREMTIDSRETTET OG INKLUDERENDE ORGANISASJON MED SÆRFORBUND SOM PREMISSLEVERANDØR (UTVALGSRAPPORT NR. 2, "KVILLUMUTVALGET")
NIF (2007)	IDRETTSPOLITISK DOKUMENT (2007-2011)
NIF (2011)	IDRETTSPOLITISK DOKUMENT (2011-2015)
NIF (2012)	SPILLEMIDDELSØKNADEN
OLYMPIATOPPEN (2003)	STRATEGIPLAN FOR PERIODEN 2003-2006
OLYMPIATOPPEN (2006)	HANDLINGSPLAN FOR 2006
OLYMPIATOPPEN (2006)	EVALUERING OL OG PARALYMPICS TORINO 2006
OLYMPIATOPPEN (2007)	STRATEGI FOR PERIODEN 2007-2012
OLYMPIATOPPEN (2012)	EVALUERING OL OG PARALYMPICS LONDON 2012
OLYMPIATOPPEN (2012)	HANDLINGSPLAN FOR 2012
VON SCHANTZ, MAGNUS (2009/2010)	EN STUDIE AV DEN KUNNSKAPSBASERTE TOPPIDRETTSTILNÆRMINGEN OG OLYMPIATOPPENS REGIONKONTORER SOM IDENTITETSSKAPERE, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

# VEDLEGG

## I. UTVALGETS MANDAT

### Bakgrunn og hensikt

Norsk toppidrett har siden begynnelsen på 90-tallet, med noen få unntak, vært på et stabilt høyt nivå både i mange vinteridretter og innenfor ulike sommeridretter. Etableringen av Olympiatoppen og den kunnskap som ble utviklet i forbindelse med OL på Lillehammer i 1994, har vært viktige suksessårsaker - og det ble skapt en tverridrettslig og tverrfaglig bærekraft innenfor toppidretten med bakgrunn i de endringer som ble skapt på 1990-tallet. Samtidig er den internasjonale toppidretten i stadig utvikling. I dag er det flere nasjoner enn noen gang, som vinner medaljer i OL og PL.

Idrettstinget har gjennom IPD 2011-2015 vedtatt toppidrett som et prioritert mål. Hensikten med vedtaket er et mål om videre bærekraft, vekst og utvikling for en samlet norsk toppidrett sentralt, regionalt og lokalt.

Det må gjøres prioriteringer og posisjoneringer for prestasjonsutvikling av den ypperste internasjonale kvalitet og klasse frem til fremtidige mesterskap.

Det må sikres optimal anvendelse av de ressurser som totalt anvendes til norsk toppidrett, både av offentlige og private midler (midler gjennom samarbeidsavtaler bl.a. med næringslivet).

Som en konsekvens av dette har Idrettsstyret besluttet å oppnevne et arbeids- og evalueringsutvalg, ref. IS-sak 112 i Idrettsstyrets møte nr. 13 (2011-2015), 22. august 2012.

### Beskrive historikk, nå-situasjon og utfordringer

Utvalget må se på de moderne historiske linjer og utviklingstrekk ved norsk og internasjonal toppidrett. Særskilt skal utvalget se på den resultatmessige utviklingen til norsk toppidrett i et 20-årig perspektiv før opprettelsen av Olympiatoppen - og perioden fra 1988 og frem til dags dato. Beskrivelsen må være faktabasert. Beskrivelsen må spesielt gjennomgå utviklingen av norske toppidrettsresultater i de olympiske og paralympiske idretter, men kan også gi vurderinger for ikke-olympiske idretter.

Utvalget må se på Olympiatoppens utvikling når det gjelder økonomi, ansatte, fagområder, særiddrettslige satsinger, forskningsområder, regional utvikling, stipendordninger og økonomiske overføringer til særforbundene både i form av rene økonomiske overføringer og prosjektstøtte.

Utvalget bør gå inn i utviklingsarbeid relatert til den paralympiske satsingen etter at NIF fra og med 2007 også har et overordnet ansvar som paralympisk komité, og kompetansemessige og økonomiske prioriteringer til det paralympiske arbeidet i Olympiatoppen.

Videre må utvalget legge til grunn og vurdere Olympiatoppens eget evalueringsarbeid fra OL/PL i London 2012, og sette historien og nå-situasjonen inn et tiårig innovativt og kompetansemessig løft for Olympiatoppen.

### Fremtidige prioriteringer ved Olympiatoppen

Utvalget må beskrive de prioriteringer og utfordringer som må gjennomføres ved Olympiatoppen for å møte toppidrettens utfordringer frem til 2022. Dette gjelder både Olympiatoppens struktur, kompetanse og økonomi, og det må sees i lys av toppidrettens ambisjoner, mål og internasjonale mål og utvikling.

Utvalget må plassere Olympiatoppen inn i Ungdomsløftet til norsk idrett, og evne å sette YOG 2016 Lillehammer inn i denne satsingen.

Det må være et mål å beskrive en styrket regional satsing gjennom Olympiatoppen, og at Olympiatoppen må være en veiviser kompetansemessig i utvikling av morgendagens toppidrettsutøvere. Forventet samarbeid mellom Olympiatoppen og toppidrettsgymnas i Norge må beskrives.

Utvalget må se på prioriteringer i Olympiatoppens arbeid både mot fremtidige sommer-OL/PL og vinter-OL/PL, og hvordan samhandlingen med særforbundene bør være i dette utviklingsarbeidet.

Utvalget skal komme med forslag til kvalitative ambisjoner for Olympiatoppen og beskrive toppidrettens samfunnsbidrag, verdier og omdømmeutfordringer.

Utvalget bør utfordre Olympiatoppen gjennom å beskrive tydelige ambisjoner og mål relatert til fremtidige OL-medaljer - og mål for morgendagens toppidrettsutøvere, samt hvilke idretter som skal prioriteres frem mot OL/PL 2022.

Utvalget skal i sin rapport til Idrettsstyret foreslå strategier for både Olympiatoppen og hele norsk idrett relatert til de ovennevnte leveranseområder.

Det forventes at utvalget beskriver utfordringer ved konsentrasjon kontra spredning av ressursbruk.

I tillegg skal utvalget beskrive hva slags kompetanse og kapabiliteter som skal videreutvikles, eventuelt legges

ned eller opp. Det må legges frem nøkkeltall for inntektsutvikling og kostnader, som også ivaretar langtidsinvesteringer frem mot 2022 for hele norsk toppidrett.

Det er naturlig at vurderinger knyttet til et evt. OL/PL 2022 i Oslo, og hvilken merverdi dette vil kunne være for norsk toppidrett.

### Føringer for arbeidet

- Hovedprinsippene for den norske idrettsmodellen ligger til grunn.
- Arbeidet i Ungdomsløftet skal integreres i utvalgets vurderinger.
- IPD 2011-2015.
- Idrettsstyrets vedtak av 22. august 2012 IS-sak nr. 112.
- Tidligere vedtak i Idrettsstyret og Idrettstinget relatert til rolle- og arbeidsfordeling, og Olympiatoppens mandat og styring.
- Utvalget skal legge frem arbeidet sitt i form av en skriftlig rapport.

### Tidsplan og arbeidsform

Arbeidet skal være slutført innen 28. februar 2013. Utvalgets rapport avlegges til generalsekretæren. Generalsekretæren tilrettelegger for behandling i Idrettsstyret, ref. IS-vedtak i IS-sak nr. 112 i møte nr. 13 (2011-2015).

---

#### *Idrettsstyrets vedtak:*

*IS-sak 112 i møte nr. 13 (2011-2015), 22. august 2012*

*"Evaluering av OL/PL 2012 og fremtidige prioriteringer ved Olympiatoppen"*

---

Idrettspolitisk dokument 2011-2015 sier om Toppidrett (pkt. 1.4):

Toppidretten, med dens funksjonsfriske og funksjonshemmede utøvere, skal videreutvikles for å kunne konkurrere i et internasjonalt miljø og opprettholde Norges posisjon som en ledende idrettsnasjon, ved at:

- Olympiatoppen videreutvikles som nasjonalt senter for trening og prestasjon og treningsmulighetene på høyt internasjonalt nivå styrkes.
- Ny kunnskap og forskning styrkes og integreres i det politiske arbeidet.
- Utøvere sikres et helhetlig trenings- og utdanningstilbud både sentralt, regionalt og lokalt.

Videre står det i IPD 2011-2015 under prioritert mål:

*"Det er av stor betydning for Norge å ha en toppidrett som skaper store opplevelser for folket og samtidig gir idrettsungdommen noe å identifisere seg med. Det krever stadig fornyelse om en skal opprettholde Norges posisjon som ledende toppidrettsnasjon.*

*Norsk idrett skal ta var på og forsterke våre fortrinn. Norsk idrett vil derfor styrke den toppidrettsfaglige forskningen og utviklingsarbeidet som grunnlag for fremtidens toppidrett.*

*Unge talenter må sikres et helhetlig treningstilbud, og de beste må sikres treningskvalitet på internasjonalt toppnivå."*

### Vedtak i IS-sak 112 (2011-2015)

1. Toppidrettssjefen iverksetter og leder NIFs interne evalueringsarbeid i tråd med etablert planverk, erfaringer og rutiner; herunder høring av alle som har deltatt i troppen av utøvere, trenere, ledere og støtteapparat med definerte og etablerte oppgaver, særforbund som har deltakere representert, samt alle fagmiljøer som har vært involvert i planleggingen, forberedelsene og gjennomføringen av OL/PL 2012.

Rapporten må hensynta alle deltakernes prestasjoner under OL/Paralympics 2012.

Toppidrettssjefen bes også om en vurdering av idretter og øvelser hvor Norge ikke var representert i London, og hvilket potensial som evt. ligger i disse idrettene.

Toppidrettssjefen leverer rapporten til generalsekretæren innen 25.10.2012.

Generalsekretæren bes om at Idrettsstyret gis en gjennomgang av dette i styremøtet 06.11.2012.



2. Idrettsstyret oppnevner i tillegg et arbeids- og evalueringsutvalg som skal se på hvordan norsk idrett skal møte fremtidens internasjonale toppidrettsutfordringer, og gi en beskrivelse av hvordan Norge totalt sett, sommer og vinter, skal være en ledende og innovativ toppidrettsnasjon.

Utvalget må komme med konkrete forslag til toppidrettens mål og arbeid i Ungdomsløftet til norsk idrett, og evne å sette YOG 2016 Lillehammer inn i denne satsingen.

Økonomiske prioriteringer og innsatsområder, samt kompetanse- og ledelsesmessige utfordringer og langsiktige strategier for norsk toppidrett, må stå sentralt i dette arbeidet – i tillegg til utviklingen av en ny fremtidsrettet og bærekraftig toppidrettsutøver- og trenergenerasjon.

Arbeids- og evalueringsutvalget skal hente sin kompetanse og utvalgsmedlemmer fra:

- Toppidrettsutvalget
- Trenerne, ledere og aktive med betydelig toppidrettserfaring og som har dokumenterbare resultater
- Forskningsmiljø relatert til trening, ledelse og toppidrettskulturell organisering
- Lederkompetanse fra annen relevant virksomhet
- 1 - 2 sekretær- og fasilitetsfunksjoner

Utvalget må bestå av maksimum 10-12 personer. Utvalget avlegger sin rapport til generalsekretæren innen 26.11.2012. Generalsekretæren tilrettelegger for behandling i Idrettsstyret 05.12.2012.

3. Idrettsstyrets toppidrettsansvarlig, Tom Tvedt, gis i oppdrag å utarbeide forslag til endelig mandat og sammensetning for utvalget. Idrettsstyret ber om at Presidetskapet, idrettsstyremedlem Tom Tvedt og generalsekretæren snarlig oppnevner utvalget og vedtar endelig mandat for utvalget.



**Den norske toppidrettsmodellen**  
- norsk toppidrett fram mot 2022