



NORGES
IDRETTSFORBUND



UTVIKLING I UTFORDRENDE SAMHANDLING

En evaluering av Olympiatoppen 2021

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	4
1.1. Utvalgets forord	4
1.2. Utvalgets oppdrag	5
1.2.1. Mandat	5
1.2.2. Utvalgets forståelse av mandatet	5
1.2.3. Føringer for arbeidet	5
1.3. Utvalgets sammensetning og arbeidsform	6
1.3.1. Arbeidsform	6
1.3.2. Arbeidsmetode	7
2. OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG STRATEGI	8
2.1. Organisering	8
2.1.1. Olympiatoppens avdelinger	10
2.1.2. Ansatte	11
2.1.3. Resultatenheter for sommeridrett og vinteridrett	12
2.2. Olympiatoppens strategi	13
2.2.1. Strategiske prioriteringer	15
2.2.2. Paralympisk satsing og organisering av paraidrett	16
2.3. Olympiatoppen som en avdeling i NIF	17
2.4. anbefalinger – organisering og strategi	18
3. OLYMPIATOPPENS SAMMHANDLING MED IDRETTENE	20
3.1. Samhandling med politisk og administrativ ledelse	20
3.2. Samhandling med sportssjef/landslagstrener	23
3.3. Samhandling med utøver/landslag	25
3.4. Olympiatoppen-coach	26
3.4.1. OLT-coachens oppgaver	27
3.4.2. Forståelse av OLT-coachrollen	28
3.4.3. Begrepet 'OLT-coach'	29
3.5. Forståelse og kommunikasjon av Olympiatoppens oppgave	30
3.6. anbefalinger – samhandling	31
4. OLYMPIATOPPENS KOMPETANSE	32
4.1. Brukernes opplevelse av Olympiatoppens kompetanse	32
4.1.1. Karriererådgiving	35
4.1.2. Utstyr og teknologi	36
4.1.3. Spesifikk idrettsfaglig kompetanse	36
4.2. Olympiatoppen som støttespiller vs. utfordrer	37
4.3. anbefalinger – kompetanse	38
5. OLYMPIATOPPENS REGIONALE ARBEID	39
5.1. Dagens modell	39
5.1.1. Juridisk og finansiell struktur	40
5.2. Særforbundenes opplevelse av det regionale arbeidet	41
5.3. anbefalinger – OLT regioner	42

6. OLYMPIATOPPENS RESSURSDISPONERING	43
6.1. Olympiatoppens 'inntekter'	43
6.2. Disponering av 'ikke-økonomiske' ressurser på overordnet nivå	44
6.3. Disponering av 'ikke-økonomiske' ressurser blant idretter med samarbeidsavtale	45
6.4. Nytt nasjonalt toppidrettssenter	46
6.5. Anbefalinger – ressursdisponering	46
7. UTVALGETS ANBEFALINGER	47
8. LITTERATURLISTE	50
9. VEDLEGG	51
I: Samtaleskjemaer for kvalitative intervjuer (sportssjefer, OLT-coacher, Olympiatoppens fagansvarlige og Olympiatoppens ledelse)	
II: Funksjonsbeskrivelse, OLT-coach (pr 03.04.2017)	

1 INNLEDNING

1.1 Utvalgets forord

Olympiatoppens visjon er 'Lede og trene best i verden', en visjon som hele tiden krever *utvikling i utfordrende samhandling*. Utvikling fordi det alltid vil være noe å strekke seg etter, og utfordrende samhandling fordi man alltid skal utfordre hverandre i et fellesskap på tvers av idretter og prestasjonsmiljøer – sammen om de store prestasjonene.

Det er mye bra som skjer i norsk idrett, og norsk toppidrett spesielt. Arbeidet med denne evalueringen viser det. Samtidig har vi under arbeidet med denne evalueringen erfart hvordan uheldige beslutninger kan få store konsekvenser. For å kunne lede og trene best i verden, er det viktig å ta lærdom av sine feil og se muligheter til forbedring og videre utvikling. Målet med denne rapporten er å gjøre noe som allerede er bra, enda bedre.

I 2013 kom rapporten 'Den norske toppidrettsmodellen – norsk toppidrett fram mot 2022', en rapport som tok for seg Olympiatoppens historie, organisering, økonomiske rammer, styringssystem og internasjonale perspektiv, for å nevne noe. Denne evalueringen vi nå leverer er ikke like omfattende, men tar isteden mer grundig for seg hvordan Olympiatoppen samhandler med særidrettene og hvilke roller de ulike aktørene har i samspillet.

Det siste året har vært et spesielt år, også i idrettssammenheng. De olympiske og paralympiske sommerleker i Tokyo ble utsatt fra 2020 til 2021 på grunn av koronapandemien. Tiden vil vise hvordan dette slår ut for toppidretten på lang sikt. Evalueringsutvalget tror pandemien kan forsterke områdene som fungerer bra, men også i større grad synliggjøre det som ikke fungerer optimalt i Olympiatoppen. På tross av at denne evalueringen er gjennomført i en spesiell tid, mener evalueringsutvalget at anbefalingene i rapporten vil være relevante for tiden som kommer etter pandemien.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt med å gi oss et grundig innblikk i Olympiatoppens samhandling med særidrettene. Bidrag fra utøvere, landslagssjefer, sportssjefer, generalsekretærer og presidenter, i tillegg til Olympiatoppens ledelse, OLT-coacher og fagansvarlige, har gitt oss svært nyttige innspill som har lagt et godt grunnlag for de anbefalinger dette utvalget kommer med.

Oslo, 18. mars 2021

Vibecke Sørensen
Utvalgsleder

1.2 Utvalgets oppdrag

Idrettsstyret i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) besluttet 24. august 2020 å nedsette et utvalg for å evaluere Olympiatoppens operative rolle og funksjon i norsk toppidrett. Evalueringen var opprinnelig planlagt gjennomført i 2021, men ettersom De olympiske leker og De paralympiske leker (heretter forkortet til henholdsvis OL og PL) i 2020 ble utsatt pga. korona-pandemien, ble evalueringen fremskyndet.

Formålet med en slik evaluering er å sikre at Norge fortsatt skal være en av verdens fremste toppidrettsnasjoner. For å nå dette målet er det avgjørende med kontinuerlig utvikling. En slik evaluering er et viktig virkemiddel i så måte.

Parallelt med evalueringen av Olympiatoppen har det vært gjennomført et strategi- og organisasjonsutviklingsprosjekt (SOU-prosjekt) for NIF sentralt. Denne evalueringen av Olympiatoppen vil etter hvert inngå som en del av SOU-prosjektet.

1.2.1 Mandat

«Det skal gjennomføres en evaluering av Olympiatoppens rolle i norsk toppidrett, herunder samhandlingen med særidrettene/særforbundene, arbeidsform, kompetanse, prioriteringer, organisering og ressursdisponering.»

1.2.2 Utvalgets forståelse av mandatet

Utvalget har forstått mandatet slik at det er Olympiatoppens operative rolle og funksjon overfor særidrettene som skal evalueres, herunder Olympiatoppens rolle overfor utøvere, trenere og ledere i de særidretter som Olympiatoppen har en samarbeidsavtale med. I all hovedsak går dette ut på å evaluere Olympiatoppens samhandling med disse idrettene, spesielt med tanke på arbeidsform og kompetanse, samt de prioriteringer Olympiatoppen gjør i samarbeidet. I tillegg skal utvalget se på Olympiatoppens organisering og ressursdisponering innenfor de økonomiske rammene som ligger til grunn. Evalueringsutvalget har derfor ikke gjort en vurdering av Olympiatoppens økonomiske ressursdisponering, men har diskutert hvordan *ikke-økonomiske* ressurser blir fordelt mellom de særforbundene og idrettene Olympiatoppen har samarbeidsavtale med.

Evalueringsutvalgets mandat er ikke like omfattende som mandatet til utvalget for *'Evaluering av OL/PL 2012 og fremtidige prioriteringer ved Olympiatoppen'*, et utvalg som ble satt ned av Idrettsstyret i 2012 og ledet av daværende idrettsstyremedlem, Tom Tvedt. Dette utvalget, heretter kalt Tvedt-utvalget, leverte sin rapport i april 2013. Rapporten var en gjennomgang av historiske linjer fra før Olympiatoppen ble opprettet, utviklingen de siste 20 årene og en beskrivelse av nå-situasjon. Tvedt-utvalget ga anbefalinger for målbildet mot 2022, inkludert strategiske anbefalinger og forslag til tiltak.

Evalueringsutvalget som står bak denne rapporten, bygger deler av sitt arbeid på Tvedt-utvalgets rapport og anbefalinger. Det har da vært naturlig å evaluere noen av Tvedt-utvalgets foreslåtte tiltak og strategiske anbefalinger.

1.2.3 Føringer for arbeidet

Norsk idretts øverste organ er Idrettstinget, som avholdes annethvert år. På Idrettstinget vedtas langtidsplaner, mål og strategier for hele norsk idrett, også for norsk toppidrett. Idrettstinget 2019 vedtok langtidsplanen 'Idretten vil!', og det felles planverket 'Idretten skal!' med tydelige mål og strategier. Evalueringsutvalget legger disse planene, målene og strategiene til grunn for evalueringsarbeidet av Olympiatoppen.

Olympiatoppens strategiske fokus har gitt tydelige føringer for arbeidet med denne evalueringen: «*Olympiatoppen skal være en tverrfaglig og tverridrettslig møteplass som kvalitetssikrer, utfordrer og støtter toppidrettsarbeidet i prioriterte særidretter*» (Olympiatoppen, 2020, s. 11). I dette ligger det blant annet at det er særidretten selv som har hovedansvaret for toppidretten, og at Olympiatoppen har ansvar for å støtte og utfordre særidrettene i deres arbeid med toppidrett.

Olympiatoppen har i sin strategi noen grunnleggende kriterier, prinsipper og prioriteringer for hvilke særidretter/særforbund den skal samarbeide med. Dette vil gjennomgå mer i detalj i kapittel 2, men har vært en viktig føring for hvordan utvalget har evaluert Olympiatoppens prioriteringer.

Etter hvert som evalueringsutvalget har innhentet informasjon til arbeidet med denne evalueringen, er det blitt tydelig for evalueringsutvalget at mye fungerer bra i Olympiatoppen. Dette har vært en viktig forutsetning i arbeidet med å komme med gode anbefalinger; Hvordan utvikle noe som allerede er bra, til å bli enda bedre? Utvalget håper at lesere av denne rapporten har dette i bakhodet når anbefalingene vurderes. Anbefalingene utvalget gir i denne rapporten, er ment som et bidrag til å gjøre Olympiatoppen enda bedre.

1.3 Utvalgets sammensetning og arbeidsform

I Idrettsstyrets møte 24. august 2020 ble det vedtatt at NIFs presidentskap fikk mandat til å utpeke evalueringsarbeidets prosjektgruppe og prosjektleder. Prosjektgruppen fikk navnet Olympiatoppens evalueringsutvalg og ble nedsatt med følgende medlemmer:

- Vibecke Sørensen, utvalgsleder (1. visepresident i NIF)
- Anniken Ellingsen (generalsekretær Norges Roforbund)
- Arild Mjøs Andersen (president, Norges Triatlonforbund)
- Astrid Uhrenholdt Jacobsen (leder av NIFs utøverkomité og tidligere landslagsutøver i langrenn)
- Daimi Akin (landslagstrener, Norges Kickboxingforbund)
- Erik Røste (president, Norges Skiforbund, satt også i Tvedt-utvalget)
- Kåre Geir Lio (president, Norges Håndballforbund)
- Lena Schröder (paraishockeyutøver)
- Svein S. Andersen (professor ved BI og NIH)
- Vidar Løfshus (tidligere trener og landslagssjef langrenn, Norges Skiforbund)

Det enkelte utvalgsmedlem har vært representert i utvalget både i kraft av sin rolle (president, generalsekretær, trener, sportssjef, utøver) og i kraft av sin erfaring og kompetanse med toppidrettsarbeidet til Olympiatoppen.

Else-Marthe Sørli Lybekk (Fagsjef prestasjon og leder FoU OLT) og Kaja Osnes Græsholt (rådgiver i NIF) har vært evalueringsutvalgets prosjektstøtte og sekretariat.

1.3.1 Arbeidsform

Evalueringsutvalget har i perioden fra oktober 2020 til mars 2021 hatt i alt åtte felles møter, der utvalget har diskutert grundig og bidratt med sine synspunkter til de anbefalinger som kommer fram i denne rapporten. Utvalget fikk ved sitt første møte presentert underlagsdokumenter for Olympiatoppens strategi, prioriteringer og organisering, og har gjennom hele utvalgsperioden vært aktive bidragsytere til en bred spørreundersøkelse og en omfattende intervjurunde med ulike brukergrupper av Olympiatoppen.

Evalueringsutvalget gjennomførte i oktober 2020 en spørreundersøkelse som ble sendt til utøvere, landslagstrenerne, sportssjefer, generalsekretærer, presidenter og Olympiatoppens-coacher, heretter kalt OLT-coacher. I tillegg har utvalget gjennomført 20 intervjuer med et utvalg av sportssjefer, OLT-coacher, Olympiatoppens fagansvarlige og ledelse samt para-ansvarlig i Olympiatoppen.

1.3.2 Arbeidsmetode

For å kunne evaluere Olympiatoppens samhandling med særiddrettene, samt Olympiatoppens arbeidsform og kompetanse, har det vært nødvendig for evalueringsutvalget å innhente informasjon og erfaringer fra personer som er involvert i Olympiatoppens arbeid. Evalueringsutvalget definerte tidlig hvilke 'brukergrupper' som inngår i Olympiatoppens arbeid og samarbeid: i) utøvere, ii) landslagstrenerne, iii) sportssjefer, iv) generalsekretærer v) presidenter og vi) ansatte i Olympiatoppen. Brukergruppen 'ansatte i Olympiatoppen' er i denne evalueringen OLT-coacher, fagansvarlige, para-ansvarlig og Olympiatoppens ledelse.

For å innhente nødvendig informasjon gjennomførte evalueringsutvalget en spørreundersøkelse for de fem første brukergruppene og OLT-coachene. I tillegg ble det gjennomført kvalitative intervjuer med et utvalg av brukergruppene.

Spørreundersøkelse

Evalueringsutvalget sendte ut en spørreundersøkelse 4. november 2020, med svarfrist etter én uke (11. november 2020). Det ble sendt to påminnelser til mottakerne av undersøkelsen før undersøkelsen ble stengt 13. november 2020.

Det totale utvalget for spørreundersøkelsen var 677 personer, der brukergruppene fordeler seg på følgende måte:

Tabell 1: Antall besvarelser i evalueringsutvalgets spørreundersøkelse, november 2020.

Brukergruppe	Antall mottakere	Antall respondenter	Svar- prosent:
Utøver	481	193	40,1
Landslagstrener	44	29	65,9
Sportssjef	37	30	81,1
Generalsekretær	52	27	51,9
President	52	32	61,5
OLT-coach	11	11	100
Totalt	677	322	47,6

Tabell 1 viser en total svarprosent på 47,6%. Utøverne har lavest svarprosent på 40,1%. Utvalget skulle ønske at det i enkelte brukergrupper var høyere svarprosent, men er spesielt fornøyd med at sportssjefer og landslagssjefer har en svarprosent på henholdsvis 81,1% og 65,9%, ettersom disse er tetttest på i samhandlingen med Olympiatoppen. Etter evalueringsutvalgets mening er det et godt representativt utvalg fra mange av gruppene.

Spørreundersøkelsen inneholdt spørsmål og påstander som respondentene måtte svare på og ta stilling til. Noen spørsmål/påstander var felles for alle brukergruppene, men de fleste spørsmålene/påstandene var tilpasset den brukergruppen respondenten tilhørte.

Utøvere som mottok spørreundersøkelsen var stipendutøvere i Olympiatoppen (293 utøvere), utøvere på longlist til OL og PL i Tokyo 2020 (utøvere som meldes inn til arrangør som aktuelle ca. 100 dager før lekene) og utøvere på shortlist til OL og PL i Pyeongchang 2018 (utøvere som faktisk ble tatt ut til deltakelse i lekene). Til sammen 481 utøvere fra både sommer- og vinteridretter, funksjonsfriske- og parautøvere, samt stipend- og ikke-stipendutøvere.

Landslagstrenerne og sportssjefer i særforbund som har en samarbeidsavtale med Olympiatoppen, mottok også spørreundersøkelsen. Dette utgjorde 44 landslagstrenerne i 21 særforbund og 37 sportssjefer i 25 særforbund. Alle generalsekretærer og presidenter i 55 særforbund mottok undersøkelsen, hvilket betyr at både særforbund med og uten samarbeidsavtale med

Olympiatoppen fikk anledning til å komme med innspill til evalueringen. Olympiatoppen har totalt 11 OLT-coacher, inkludert sommer- og vinteridrettssjef. Alle OLT-coachene mottok og besvarte undersøkelsen.

Evalueringsutvalget har fått bistand fra førsteamanuensis Per Øystein Hansen ved Høgskolen Innlandet og Norges idrettshøgskole til å analysere dataene fra spørreundersøkelsen. Hansen har laget en rapport som gir en deskriptiv redegjørelse av hva respondentene oppgir på undersøkelsens spørsmål og påstander. De viktigste funnene fra Hansens rapport er gjengitt fortløpende i denne rapporten.

Kvalitative intervjuer

Evalueringsutvalget gjennomførte i perioden 7. desember 2020 til 23. februar 2021 kvalitative intervjuer med åtte sportssjefer/landslagssjefer, fire OLT-coacher, tre fagansvarlige på Olympiatoppen, fire i Olympiatoppens ledergruppe og para-ansvarlig. Totalt 20 intervjuer. Hvert intervju varte mellom 35 minutter og omtrent 90 minutter. Intervjuene ble gjennomført på Teams med fire medlemmer fra evalueringsutvalget til stede, i tillegg til intervjuobjektet.

I forkant av intervjuene med hver brukergruppe ble det utarbeidet et samtaleskjema som intervjuobjektene fikk tilsendt. Samtalskjemaet ble utarbeidet med bakgrunn i funnene fra spørreundersøkelsen. Vedlegg I viser oversikt over de ulike samtaleskjemaene.

Evalueringsutvalget startet med å intervju sportssjefer og landslagstrenerne. Her ble det gjort et strategisk utvalg, slik at det var representanter fra sommer- og vinteridretter (fire fra hver), små og store særforbund og for para- og funksjonsfriske utøvere. Det var ingen kvinner i dette utvalget. Dette gjenspeiler situasjonen i norsk toppidrett der det er et fåtall kvinnelige sportssjefer og landslagstrenerne.

OLT-coachene og Olympiatoppens fagansvarlige ble valgt ut slik at det var representanter fra begge kjønn, og personer med både lang og kort fartstid i Olympiatoppen.

Ledelsen i Olympiatoppen ble valgt ut med bakgrunn i de som har tettest samhandling med idrettene; toppidrettssjef, sommeridrettssjef, vinteridrettssjef samt leder av utviklingsavdelingen som har ansvar for morgendagens utøvere og Olympiatoppens regionale arbeid. I tillegg snakket utvalget med Olympiatoppens para-ansvarlig, for å få bedre innblikk i para-arbeidet.

Det ble ikke gjennomført kvalitative intervjuer med utøvere. Evalueringsutvalget diskuterte dette, men valgte å forholde seg til svarene utøverne ga i spørreundersøkelsen. Tilbakemeldinger fra utøvere kan være svært ulike fra utøver til utøver, gitt den 'nå-situasjonen' utøveren befinner seg i på det tidspunkt et intervju blir gjennomført. Analyser av spørreundersøkelsen viste at OLT-coachene spiller en viktig rolle i samspillet mellom Olympiatoppen og særforbundene. Evalueringsutvalget ønsket derfor å innhente informasjon fra dem som er tettest på samspillet med OLT-coachene; sportssjefer, landslagstrenerne og Olympiatoppens fagavdelinger.

2 OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG STRATEGI

NIF har det øverste idrettspolitiske ansvar for all idrett i Norge. Olympiatoppen er en avdeling i NIF med det «operative ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, og et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. OLT har gjennomføringsansvar for Norges deltakelse i De olympiske og paralympiske leker» (Tvedt-utvalget, 2013, s. 60). Paraidretten er integrert i den norske idrettsorganisasjonen.

Gjennom sitt mandat har Olympiatoppen et helhetlig ansvar for utviklingen og resultatene i norsk toppidrett, mens det enkelte særforbund eier og drifter sin egen idrett og har resultatansvar for sine særidretter. Olympiatoppen anses for å være en driver for den systematiske og profesjonaliserte toppidrettssatsingen i Norge (Tvedt-utvalget, 2013).

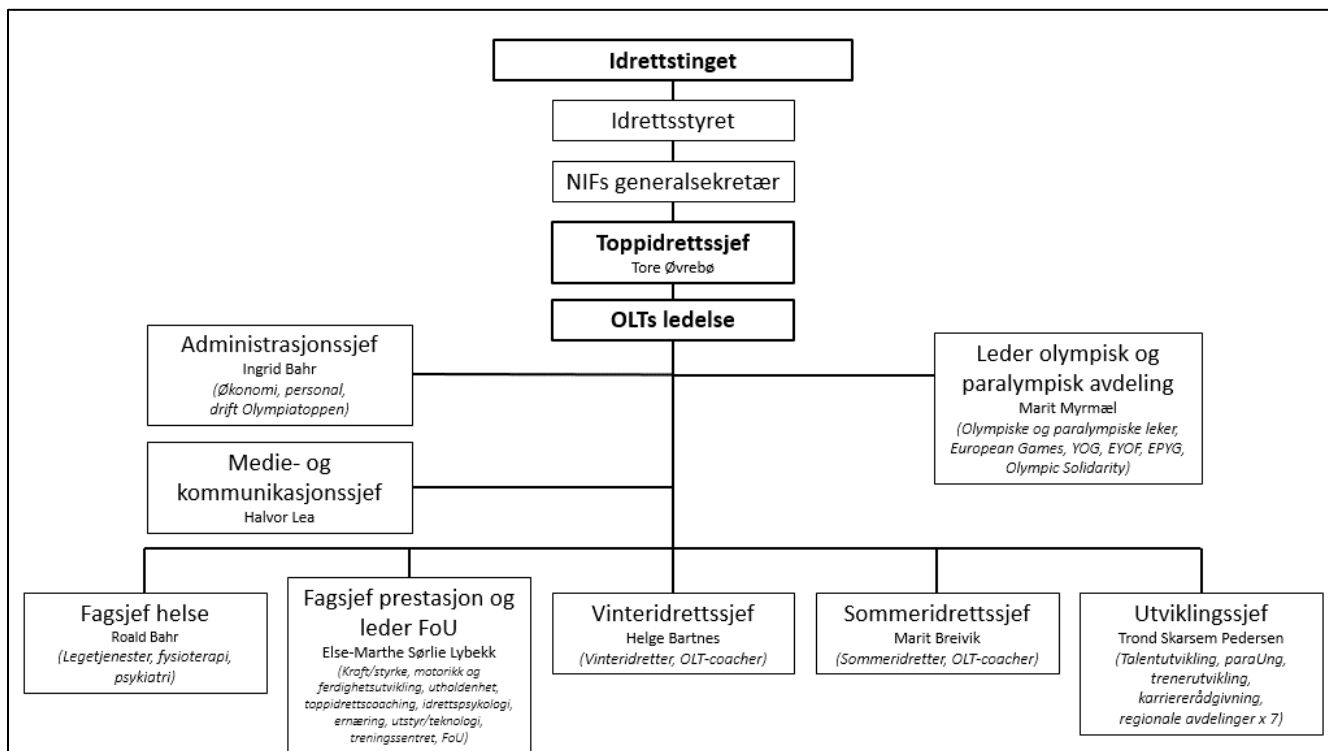
Denne rapporten legger Olympiatoppens egen definisjon av toppidrett til grunn. Toppidrett defineres der som «trenings- og forberedelsesarbeid på linje med de beste i verden, avhengig av den enkelte idretts egenart og utbredelse. Arbeidet fører til jevnlig prestasjoner på internasjonalt nivå. Idretten er hovedbeskjeftigelse for disse utøverne» (Olympiatoppen, 2020, s. 20).

Dette kapitlet tar for seg organiseringen av norsk toppidrett og Olympiatoppens organisering, samt Olympiatoppens strategi og strategiske prioriteringer.

2.1 Organisering

Olympiatoppen er en avdeling i NIF. Idrettsstyret er toppidrettens øverste politiske organ mellom hvert Idrettsting. Rapportering for norsk toppidrett går fra toppidrettssjefen via NIFs generalsekretær til Idrettsstyret. Toppidretten er på samme måte som i resten av idrettsorganisasjonen, organisert med paraidrett og idrett for funksjonsfriske under samme paraply.

Toppidrettssjefen leder toppidrettsarbeidet i Olympiatoppen og er Olympiatoppens øverste administrative leder. Toppidrettssjefen har det strategiske ansvaret for den faglige og resultatmessige utviklingen av norsk toppidrett. I tråd med NIFs vedtatte mål og strategier skal toppidrettssjefen arbeide for at toppidrett utvikles i hele landet, og at Olympiatoppen samarbeider godt med særforbundene og deres toppidrettsansvarlige, og med de internasjonale organisasjonene NIF er tilsluttet innenfor toppidretten.



Figur 1: Olympiatoppens organisasjonskart pr 01.01.2021.

Ledergruppen i Olympiatoppen består av ni personer. I tillegg til toppidrettssjefen består ledergruppen av administrasjonssjef, medie- og kommunikasjonsansvarlig, leder olympisk og paralympisk avdeling, fagsjef helse, fagsjef prestasjon og leder FOU, vinteridrettssjef, sommeridrettssjef og utviklingssjef.

2.1.1 Olympiatoppens avdelinger

Ansatte i Olympiatoppen er plassert i ulike avdelinger, hvor de har en ren administrativ relasjon. Arbeidet ut mot idretten forgår i prosjekter og team satt sammen for å løse toppidrettens utfordringer og oppdrag. Videre beskrives kort avdelingenes ansvarsområder.

Administrasjons- og driftsavdelingen har ansvar for økonomi og personaloppfølging i Olympiatoppen, administrativ oppfølging av Olympiatoppens støtteordninger til særforbund, drift og vedlikehold av Toppidrettssenteret, samarbeid med Olympiatoppens Sportshotell (Scandic), planlegging og gjennomføring av diverse samlinger og tiltak, samt antrekk til internasjonale fleridrettslige mesterskap (eks. OL og PL).

Medie- og kommunikasjonsavdelingen har ansvar for informasjonshåndtering i Olympiatoppen, medierådgivning internt og for lag/utøvere. Avdelingen holder foredrag om mediehandtering og mesterskapsforberedelser. Den er også ansvarlig for medieoperasjonen i OL og PL, og innholdsproduksjon på nettsider og sosiale medier.

Olympisk og paralympisk avdeling har ansvar for å planlegge og gjennomføre de internasjonale mesterskap Olympiatoppen har ansvar for. Disse mesterskapene er OL og PL (sommer og vinter), Youth Olympic Games (sommer og vinter), European Games, European Youth Olympic Festival (sommer og vinter) og European Paralympic Youth Games. I tillegg har avdelingen ansvar for Den internasjonale olympiske komité (IOC) 'Olympic Solidarity-program'.

Helseavdelingen skal i samarbeid med særforbund og regionale nettverk sørge for best mulig medisinsk behandling for dagens og morgendagens toppidrettsutøvere og arbeide tverrfaglig for å forebygge sykdom og skader. Helseavdelingen er organisert med en legeavdeling med et bredt spekter av spesialister, inkludert psykiater, og en avdeling med fysioterapeuter.

Fagavdelingene og FoU består av fagområdene kraft/styrke, utholdenhet, motorikk og ferdighetsutvikling, idrettscoaching, idrettspsykologi, ernæring, utstyr/teknologi og treningssenteret. Avdelingen besitter spisskompetanse innen fagområdene, og skal videreutvikle og kvalitetssikre den helhetlige treningsprosessen og toppidrettstilværelsen. Gjennom dette skal prioriterte landslag/utøvere ha kunnskap, fagstøtte og fasiliteter til å kunne lede, trene, utvikle og prestere blant de beste i verden. Forsknings- og utviklingsarbeidet koordineres og ledes gjennom denne avdelingen, inkludert samspill med forskningsinstitusjoner.

Utviklingsavdelingen skal bidra til å skape flere nye medaljer i et langsiktig perspektiv gjennom å utfordre, støtte og kvalitetssikre særforbundenes utviklings- og toppidrettsarbeid. Utviklingsavdelingen har ansvar for talentutvikling, para-utvikling, trenerutvikling, karriererådgivning, samt Olympiatoppens regionale avdelinger. Regionene skal identifisere, utfordre og støtte/kvalitetssikre særidrettens prioriterte toppidrettsmiljøer i regionen, og etablere nettverk og samarbeid med regionale aktører som skal forsterke toppidrettsarbeidet i regionen.

Sommeridrettssjef og vinteridrettssjef

Sommer- og vinteridrettssjef skal lede og koordinere Olympiatoppens samlede sportslige og faglige bistand til toppidrettsarbeidet, i henholdsvis sommer- og vinteridrettsforbund, både olympiske og ikke-olympiske forbund. Sommer- og vinteridrettssjef har ansvar for at disse idrettene utvikler seg i tråd med vedtatte mål og strategier for norsk toppidrett, og har det overordnede ansvaret for utviklingen innenfor norske sommer- og vinteridretter. Sommer- og vinteridrettssjef leder OLT-coachene som er Olympiatoppens primærkontakter med særforbundene. Gjennom ledelsen av OLT-coachene blir sommer- og vinteridrettssjef sentrale i samarbeidet med, og oppfølgingen av, de særforbundene Olympiatoppen samarbeider med. Rollen og arbeidsoppgavene til OLT-coachene vil presenteres mer i detalj i kapittel 3.4. Sommer- og vinteridrettssjef har videre et helhetlig planleggings- og oppfølgingsansvar for forberedelsene til OL og PL (sommer og vinter).

2.1.2 Ansatte

Olympiatoppen har 153 ansatte, fordelt på 103,4 årsverk (pr 31.12.2020). Utviklingen de tre siste årene er vist i tabell 2.

Tabell 2: Utviklingen av antall ansatte/årsverk i Olympiatoppen i 2018, 2019, 2020.

Nøkkeltall Olympiatoppen ansatte/årsverk	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Antall ansatte Olympiatoppen sentralt	84	83	81
Antall årsverk Olympiatoppen sentralt	68,9	66,7	63,7
Antall konsulenter Olympiatoppen sentralt	11	10	8
Antall ansatte i Olympiatoppens regioner:	53	53	53
Antall årsverk i Olympiatoppens regioner	34,5	34,1	32,7

I perioden fra 2018 til 2020 har det vært en økning av stillinger knyttet til para-satsingen. Dette er muliggjort gjennom samarbeid med Stiftelsen VI (3,4 årsverk), som i stor grad forklarer økningen i antall ansatte/årsverk.

I tillegg er det flere personer i regionene som er ansatt på timeavtaler, konsulentavtaler og oppdragsavtaler. Dette vil belyses nærmere i kapittel 5, Olympiatoppens regionale arbeid.

Det er avgjørende at Olympiatoppen til enhver tid har kompetanse på høyeste nivå, og at de er i kontinuerlig utvikling på alle områder for å kunne lede og trene best i verden.

2.1.3 Resultatenheter for sommeridrett og for vinteridrett

Tvedt-utvalget (2013) mente at tiden var moden for å gjøre endringer i Olympiatoppens indre organisering. Dette medførte en endring fra tre coach-enheter til tre resultatenheter; resultatenhet for *Sommeridrett*, resultatenhet for *Vinteridrett* og resultatenhet for *Trener- og talentutvikling*. Innføringen av sommer- og vinteridrettssjef ble innført i 2015 som en konsekvens av anbefalingene til Tvedt-utvalget.

Et mål med endringen var en større langsiktighet når det gjaldt planlegging, prioriteringer, kravstilling og leveranser mot henholdsvis sommeridrett og vinteridrett, og en tydeligere fordeling av resultatansvar i organisasjonen og mer kontinuerlige og langsiktige prioriteringer. Det var også et mål om å frigjøre tid for toppidrettssjefen til å jobbe mer overordnet strategisk. I tillegg til å følge opp Olympiatoppens tre hovedmål; 'De beste skal bli bedre', 'De beste skal bli flere' og 'Utvikle morgendagens utøvere', har dagens toppidrettssjef, Tore Øvrebø, satt seg to andre store mål i sitt arbeid for Olympiatoppen. De er utøverfinansiering og et nytt nasjonalt toppidrettssenter. Toppidrettssjefen beskriver at dette er to store, strategiske tilleggsdimensjoner som han bruker mye tid på, men som han ønsker at ansatte i Olympiatoppen som jobber med utøvere, skal bruke minst mulig tid på (intervju, januar 2021).

Innføringen av resultatenheter for sommer- og vinteridrett har ifølge representanter for Olympiatoppens ledergruppe gitt en merkbar bedring av oppfølging i fireårssyklusen mellom hvert OL og PL. Toppidrettssjefen sier i intervjuet med evalueringsutvalget at dette har forbedret seg dramatisk med den nye organiseringen. OL og PL i Pyeongchang i 2018 var de første vinterlekene etter innføringen av rollen vinteridrettssjef. I Olympiatoppens egen evalueringsrapport fra disse lekene beskrives det at rollen vinteridrettssjef «*har gitt bedre muligheter til å holde et mer stabilt fokus på forberedelsene til disse lekene enn vi har fått til tidligere*» (Olympiatoppen, 2018, s. 8). Tidligere var det mindre aktivitet i de to påfølgende årene etter et OL og PL, før man skulle opp igjen i de to årene inn mot neste OL og PL. Nå (med sommer- og vinteridrettssjef) er det et jevnere trykk på alle idrettene (både sommer og vinter) i fireårssyklusene mellom hvert OL og PL.

Et tydeligere fordelt ansvar på sommer og vinter har gitt et mer definert ansvar for lederne av de to resultatenhetene. Toppidrettssjefen mener selv han ville blitt en propp i systemet om han skulle hatt direkte oppfølging av alle OLT-coachene, og at han nå leder gjennom henholdsvis sommer- og vinteridrettssjef. På den måten mener toppidrettssjefen at han kan innta en mer strategisk rolle, slik intensjonen med endringen var. Sommeridrettssjefen peker på at den utfordrende situasjon med koronapandemien har tydeliggjort viktigheten av at Olympiatoppen har fokus på to løp samtidig – et løp for sommer OL/PL og et løp for vinter OL/PL:

«Den nye organiseringen har gitt en større nærhet og støtte til idrettene i forberedelsene til sommer OL/PL og vinter OL/PL, enn den forrige organiseringen.» (intervju, januar 2021)

Det viktigste med den nye organiseringen var å bidra til en bedre måloppnåelse. I forkant av lekene i Pyeongchang i 2018 var det et felles mål om totalt 37 medaljer i OL og PL. Norge tok 39 medaljer i OL, der målet var 30 medaljer. I PL tok Norge åtte medaljer, der målet var syv medaljer (Olympiatoppen, 2018). Som sommeridrettssjefen beskriver, er det også forventninger til OL og PL i Tokyo i 2021:

«Det er en spennende utvikling på sommeridrettene, fra 2014 til i dag. Det er flere kandidater nå som ligger nærmere en medaljemulighet. Så skal det jo klaffe selvsagt, men det er ikke uten grunn at vi har en ambisjon om åtte medaljer i Tokyo OL og 12 i PL. Og vi mener det er realistisk, så fremt vi får konkurrere der.» (intervju, januar 2021)

Likevel har organisasjonsendringen også blitt opplevd som krevende for organisasjonen. Noen av OLT-coachene opplever toppidrettssjefen som lenger unna trenings- og prestasjonsareaen enn tidligere, og at arbeidet med idrettene får mindre plass i en stor ledergruppe. Para-ansvarlig sier viktig informasjon fra dem som jobber tettest på idrettene, kan mistes på veien når det skal koordineres gjennom sommer- og vinteridrettssjef før det skal inn i Olympiatoppens ledergruppe.

Evalueringsutvalget ser klare fordeler med organiseringen av Olympiatoppen i to resultatenheter. Likevel stiller evalueringsutvalget spørsmål ved om denne organiseringen fungerer hensiktsmessig ut i fra mål og oppgaver, basert på det som har kommet fram i intervjuene evalueringsutvalget har gjennomført. Som en utviklingsorganisasjon er det viktig for Olympiatoppen å sørge for læring på tvers av idrettene, og på tvers av sommer- og vinteridretter. Denne organiseringen er unik for Norge. Utfordringen for Olympiatoppen er å beholde tydelige løp mot henholdsvis sommer og vinter OL og PL, og samtidig skape en god felles arena for OLT-coachene til å drive læring og utvikling på tvers under en felles ledelse. Tydeligere prosjektorganisering med én prosjekteier, én prosjektleder og et prosjektteam inn mot de fire mesterskapene, sommer og vinter OL og PL, vil kunne frigi tid for lederne til å jobbe mer strategisk og helhetlig.

2.2 Olympiatoppens strategi

Tvedt-utvalget (2013) pekte på at det manglet en overgripende og tydelig strategi for norsk toppidrett. En av anbefalingene var at Olympiatoppens målbilde måtte tydeliggjøres gjennom å konkretisere utviklingsmål, lage kvalitetsmål for egen virksomhet og verdimål for å styrke toppidrettens legitimitet i samfunnet. I 2019 vedtok Idrettstinget 'Idretten vil!', norsk idretts langtidspan for perioden 2019-2023. Videre ble 'Idretten skal!' utarbeidet, et strategidokument for norsk idrett i tilhørende periode. Målene fra 'Idretten vil!' tydeliggjøres i 'Idretten skal!'.

'Bedre toppidrett' er et av fire prioriterte strategiske satsingsområder i 'Idretten vil!'.

Satsingsområdet er videre definert i tre prioriterte hovedmålområder for norsk toppidrett:

1. *Idretten vil ha utøvere og lag i den absolutte verdensklasse – de beste skal bli bedre.*
2. *Idretten skal ha flere utøvere og lag i verdenstoppen – de beste skal bli flere.*
3. *Idretten vil hjelpe unge utøvere i overgangen til toppidrett på seniornivå – skape utviklingsmuligheter for morgendagens toppidrettsutøvere.*

(Norges idrettsforbund, 2019 b, s. 4)

Olympiatoppens strategiplan (2020-2023) er forankret i 'Idretten vil!' der overordnet mål for norsk toppidrett er 'flere nye medaljer'. For Olympiatoppen betyr dette at Norge skal opprettholde sin posisjon som ledende vinteridrettsnasjon og styrke sin posisjon som sommeridrettsnasjon. Norge skal være en ledende toppidrettsnasjon med verdibasert prestasjonskultur, som leverer stolte idrettsopplevelser til det norske folk.

Olympiatoppens visjon er 'lede og trene best i verden', og filosofien er 'sammen om de store prestasjonene'. Dette definerer Olympiatoppens retning og arbeidsform og har fulgt organisasjonen gjennom historien. Verdiene er NIFs aktivitetsverdier; glede, helse, ærlighet og fellesskap, operasjonalisert til toppidretten gjennom: «*idrettsglede som drivkraft, ærlighet som prestasjonsverdi, helse som forutsetning for livskvalitet og prestasjon, fellesskap som konkurransefortrinn*» (Olympiatoppen, 2020, s. 6).

'Idretten vil!' definerer de overordnede målene, mens 'Idretten skal!' definerer mål og virkemidler for hele norsk toppidrett (Norges idrettsforbund 2019 a og b). Deretter har Olympiatoppen definert mål under hvert av disse hovedmålene (Olympiatoppen, 2020), vist i tabell 3.

Tabell 3: Norsk toppidretts overordnede mål (Idretten skal!), strategiplan (Idretten vil!) og OLTs spesifiserte mål for perioden 2019-2023.

'Idretten vil!' (overordnede mål for norsk toppidrett)	'Idretten skal!' (overordnet strategi for hele norsk toppidrett)	Olympiatoppens mål: (perioden 2019-2023)
Idretten vil ha utøvere og lag i den absolutte verdensklasse - de beste skal bli bedre.	<ul style="list-style-type: none"> • Idretten skal utøve og videreutvikle verdibasert prestasjonskultur på medaljenivå internasjonalt. • Idretten skal være ledende på kunnskapsutvikling og anvendelse av teknologi. • Idretten skal styrke økonomien for å tiltrekke, utvikle og beholde de beste utøverne, trenerne og lederne i norsk toppidrett over tid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Norge skal være blant de tre beste vinteridrettsnasjoner i OL og blant verdens ti beste nasjoner i paralympiske vinterleker målt i antall medaljer. • Norge skal være blant de 25 beste sommeridrettsnasjoner i OL og blant verdens 30 beste nasjoner i paralympiske sommerleker målt i antall medaljer. • Antall kvinnelige medaljevinnere skal øke.
Idretten vil ha flere lag i verdenstoppen - de beste skal bli flere.	<ul style="list-style-type: none"> • Idretten skal ha flere plasseringer topp 12 i internasjonale mesterskap. • Idretten skal skape større mangfold i norsk toppidrett. • Idretten skal styrke møteplassene for toppidrettstrening. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle særforbund skal ha utviklet en plan for langsiktig utvikling og internasjonal konkurranseutvikling for nye toppidrettsutøvere på internasjonalt nivå innenfor sine særidretter. • Antall plasseringer topp 12 i internasjonale mesterskap skal øke. • Antall kvinner som plasserer seg topp 12 i internasjonale mesterskap skal øke.
Idretten vil hjelpe unge utøvere i overgangen til toppidrett på seniornivå - skape utviklingsmuligheter for morgendagens toppidrettsutøvere.	<ul style="list-style-type: none"> • Idretten skal utvikle treningskultur og styrke arbeidet med utviklingstrapper. • Idretten skal styrke strukturer, trenersituasjon og kompetanse på klubb- og regionalt nivå. • Idretten skal utvikle hele mennesket gjennom å tilrettelegge for toppidrett, utdanning og yrkeskarriere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle særforbund skal ha utviklet en plan for egen talentutvikling og internasjonal konkurranseutvikling for morgendagens toppidrettsutøvere. • Antall utøvere som tar steget opp til senior landslag/elitelag skal øke. • Internasjonale jr./ungdomsleker skal være mestrings- utviklings- og læringsarena. • Tilbud om toppidrett i VGS skal være kvalitetssikret av Olympiatoppen.

For å nå målene i 'Idretten skal!' spiller særforbundene en avgjørende rolle, i nært samspill med Olympiatoppen. Olympiatoppen skal bidra til å styrke særforbundenes toppidrettsarbeid, men særforbundene må selv drifte det. Denne forståelsen mener utvalget bør kommuniseres tydeligere i hele norsk toppidrett. I spørreundersøkelsen kommer det fram at særforbund, representert ved presidenter, generalsekretærer og sportssjefer, har store forventinger til hva Olympiatoppen kan og skal bidra med i utviklingen av toppidretten i deres særforbund. Særforbund som har en samarbeidsavtale med Olympiatoppen, skal ha Olympiatoppens toppidrettsdefinisjon som grunnlag for sitt toppidrettsarbeid. I tillegg skal særforbundene også ha:

1. En klar forståelse av ansvaret for sin egen toppidrett.
2. Strategier av høy kvalitet som gjør måloppnåelse sannsynlig.
3. Konkrete trenings og resultatmål for sitt toppidrettsarbeid, som resultat av gode målprosesser.
4. Organisert sitt toppidrettsarbeid under én tydelig toppidrettsledelse.
5. Etablert treningskultur på internasjonalt toppnivå.

(Olympiatoppen, 2020, s. 9)

Med det nye strategiplanen for norsk idrett ('Idretten skal!') og operasjonalisering gjennom Olympiatoppens strategi 2020-2023, som også er forankret i Idrettsstyret, mener utvalget at mål og strategier for Olympiatoppen er blitt tydeliggjort. Spørsmålet er som nevnt, i hvilken grad dette er

tydeliggjort og forankret hos særforbundene, og i hvilken grad Olympiatoppen selv følger opp kravene til seg selv i sin egen strategi.

2.2.1 Strategiske prioriteringer

Olympiatoppen har relativt vide fullmakter til å prioritere egne ressurser og gjøre strategiske prioriteringer. Disse prioriteringene skal bidra til å nå de mål som er satt for norsk toppidrett i 'Idretten vil!' og 'Idretten skal!', samt Olympiatoppens strategiske utviklingsplan (vist i tabell 3). Tvedt-utvalget (2013) poengterte også Olympiatoppens vide fullmakter til prioritering av egne ressurser, og prinsippet om: 'Resultater først – deretter støtte!'. Dette prinsippet er fremdeles førende for Olympiatoppens prioriteringer, og er presisert i Olympiatoppens strategiplan. Der beskrives det også hvilke prioriteringer Olympiatoppen gjør med tanke på hvilke særforbund og idretter som kan inngå samarbeid med Olympiatoppen:

1. *Idretter med dokumenterte internasjonale toppresultater, toppidrettskultur og potensial for medaljer i neste OL/PL/VM/evt. EM**
2. *Idretter med dokumenterte resultater på høyt internasjonalt nivå med potensial for plassering 4-12 i neste OL/PL/VM/evt. EM**
3. *Idretter med dokumenterte junior/ungdomsresultater på høyt internasjonalt nivå (junior VM og tilsvarende) med potensial for medaljer i kommende OL/PL/VM/evt. EM* (4-8 år).*

**) EM kan vurderes i idretter der nivå i EM er tilnærmet samme som VM.*

(Olympiatoppen, 2020, s. 19)

Prinsippet, resultater først – deretter støtte, understøtter målet om at 'de beste skal bli bedre'. For å gjøre 'de beste flere' anbefaler evalueringsutvalget at Olympiatoppen jevnlig gjør helhetlige analyser for å identifisere idretter, miljøer og utøvergrupper med stort potensial. Dersom 'resultater først - deretter støtte' skal være det eneste prinsippet, vil Olympiatoppens prioriteringer kun forsterke de etablerte miljøene og bidra til et enda større skille mellom utøvere/idretter som allerede presterer på topp, og utøvere og idretter som er på vei opp i prestasjonsutviklingen og på resultatlistene.

Dersom prestasjoner alltid skal være avgjørende for støtte, vil det være vanskelig å heve prestasjoner i grupper det kan være strategisk riktig å satse på. Et eksempel kan være satsing på flere kvinnelige medaljekandidater, som er et uttalt mål i strategien. I vinter OL i Pyeongchang i 2018 var det 13 kvinnelige medaljevinnere (av 43 totalt), noe som tilsvarer 30%. Av de som reiste hjem med gullmedalje, var fem av 21 utøvere kvinner (24%) (Olympiatoppen, 2018). Dersom antall kvinnelige medaljevinnere skal øke, vil det være behov for å gjøre en prioritert satsing i miljøer der det eksisterer potensial for å få til dette. En god analyse av potensialet, og en prioritert satsing på utvalgte miljøer vil, i samarbeid med satsing fra særforbundenes side, kunne bidra til å løfte utvalgte grupper, miljøer eller idretter.

Det tredje målet, 'utvikle morgendagens toppidrettsutøvere', krever en god koordinert satsing mellom særforbundet, Olympiatoppens avdeling for talentutvikling og Olympiatoppens regioner. Rapporten kommer tilbake til Olympiatoppens regioner i kapittel 5.

Som nevnt i kapittel 2.2 gikk Olympiatoppen fra å ha et til tre hovedmål etter Tvedt-utvalgets anbefalinger i 2013. Tvedt-utvalget (2013) mente at: «*Satsing på større bredde i toppidretten (flere utøvere og/eller flere idretter) forutsetter betydelig styrking av de økonomiske rammer*» (s. 4). Bortsett fra økte midler til para-satsingen, kan ikke evalueringsutvalget se at det ble knyttet noe vesentlig økning i ressurser til Olympiatoppen i overgangen til tre hovedmål. Para-satsingen har fått økte midler gjennom stiftelses-midler, tildelinger og prioriteringer. Å gjøre flere prioriteringer kan kreve et økonomisk handlingsrom, enten ved å omdisponere de midlene som eksisterer, effektivisere bruken av eksisterende midler eller ved å få tilført nye midler.

Sommeridrettssjefen stilte en rekke spørsmål om strategiske prioriteringer i sitt intervju med evalueringsutvalget:

«Hvordan skal vi opprettholde Norge som den ledende vinteridrettsnasjon, samtidig som vi skal øke kvaliteten i sommeridrettene? Skal vi fordele oss på så mange som 18 sommeridretter? Breier vi oss ut på for mange? Hvis vi skal velge bort noen; hvem skal ta ansvaret å velge bort? Skal vi plukke bort 3-4 idretter, sånn at vi har 5-6 millioner ekstra på de andre ti? Hva gir det? Hvem skal være med i de prosessene?» (intervju, januar 2021)

Evalueringsutvalget har i denne rapporten nevnt noen strategiske spørsmål, uten å gå i dybden på disse. Olympiatoppens ledergruppe må selv sørge for at de går i dybden på strategiske diskusjoner om prioriteringer, og at dette gjøres basert på gode analyser.

2.2.2 Paralympisk satsing og organisering av paraidrett

Tvedt-utvalget (2013) mente at Olympiatoppen fortsatt bør ha en tydelig posisjon som pådriver for para-satsingen. Olympiatoppen bør også utfordre særforbundene på det langsiktige arbeidet med paraidrettene, både løpende og i forbindelse med den årlige styringsdialogen. De siste fem årene har para-satsingen fått et betydelig løft, muliggjort gjennom stiftelsesmidler (Stiftelsen VI og Gjensidigestiftelsen). Det har vært en styrking av budsjettene, noe som underbygges i tilbakemeldingene fra særforbundene i datainnsamlingen (november og desember 2020). Parautøvere er generelt mer fornøyd med oppfølging og kompetanse enn det funksjonsfriske utøvere er, dette forklares i kapittel 5. Enkelte sportssjefer og landslagstrenerer opplever at de blir tatt mer på alvor i para-arbeidet fra Olympiatoppen, enn i sitt eget særforbund.

Para-ansvarlig i Olympiatoppen peker på mye bra arbeid som er startet de siste årene på para-siden; utvikling av para-kompetansebank, utviklingsprosjekter i definerte særforbund, en styrket FoU-satsing (både utstyr og kunnskap) og et definert fag- og helseteam med spisskompetanse på parautøvere og paraidrett. Ansvaret for para-arbeidet er fordelt utover fagavdelingene, OLT-coachene, sommer- og vinteridrettssjef, stillingene para-ansvarlig og para-talentutvikling. De to sistnevnte ligger under Olympiatoppens utviklingsavdeling på organisasjonskartet (se figur 1). Olympiatoppens para-ansvarlig rapporterer til utviklingssjefen, som er en del av Olympiatoppens ledergruppe.

Når det gjelder oppfølging og rapportering av Olympiatoppens tre målområder er det sommer- og vinteridrettssjef som har ansvar for parautøvere under de to målområdene; 'de beste skal bli bedre' og 'de beste skal bli flere'. Det er OLT-coachene som følger opp idrettene i prestasjonslinjen. Målområdet 'utvikling av morgendagens utøvere' ligger under utviklingssjefen, men ikke i samme enhet som talentutvikling for funksjonsfriske. Slik evalueringsutvalget ser det, er det ingen helhetlig para-linje internt i Olympiatoppen. Det eksisterer en para-ansvarlig, men ansvaret er fordelt på ulike områder som kan føre til et fragmentert fokus, og at det ikke blir nok trykk i para-satsingen, på alle målområdene.

Para-ansvarlig i Olympiatoppen savner også en helhetlig para-linje i hele norsk idrett. Med dette menes en helhetlig linje mellom idrettskretser, særforbund, NIFs breddeavdeling og Olympiatoppen sentralt og regionalt. Olympiatoppens utviklingssjef bekrefter para-ansvarlig sine bemerkninger og mener det er mye å hente på organiseringen av paraidrett i hele idrettsorganisasjonen, og beskriver at:

«Det jobbes mye stykkevis og delt (...) Vi jobber med dedikerte ressurspersoner på Olympiatoppen, både sentralt og regionalt. Det jobbes med paraidretten i NIF sentralt gjennom breddeidrettsavdelingen og vi har paraidrettskonsulenter ute i idrettskretsene. Dette trekløveret, med idrettene i midten, tror jeg kunne jobbet mye bedre sammen.»

(intervju, februar 2021)

Evalueringsutvalget mener at problemstillingen om en mer helhetlig para-linje ligger utenfor utvalgets mandat, men at det likevel er viktig å synliggjøre at norsk idrett har en omfattende jobb å gjøre, for å styrke det helhetlige para-arbeidet. Idretten bør samle ressursene, stille krav og heve nivået på satsingen innenfor paraidretten på flere nivåer. Evalueringsutvalget mener det er store utviklingsmuligheter for dette området. Det bør gjøres en gjennomgang av organiseringen for å bidra til en større, felles samling av paraidretten.

I slutfasen av arbeidet med denne evalueringen har Stiftelsen VI, som har bidratt med mye midler til Olympiatoppens para-arbeid, valgt å avbryte samarbeidet på bakgrunn av en stipendfordeling som ikke tilgodeså parautøverne. Denne beslutningen kom etter at spørreundersøkelsen og intervjuer var gjennomført. Evalueringsutvalget er tydelige på at de mener beslutningen fra Olympiatoppen var uheldig, men har ikke sett det som sitt mandat å evaluere avtalebruddet med Stiftelsen VI eller årsaken til at det oppstod. Utvalget er kjent med at en evaluering er igangsatt fra Stiftelsen VI og mener at de erfaringer som kommer fram i denne evalueringen må tas med i det videre arbeidet for paraidretten og komme i tillegg til de vurderinger og anbefalinger dette utvalget kommer med.

2.3 Olympiatoppen som en avdeling i NIF

Toppidrettssjefen rapporterer til generalsekretæren i NIF og er en del av NIFs ledergruppe. Tvedt-utvalget (2013) anbefalte en tydeligere styringsdialog mellom generalsekretær og toppidrettssjef.

Toppidrettssjefen er opptatt av å ha et tydelig mandat, der ansvar og myndighet harmoniserer godt:

«Det har også vært en føring for meg i alle små og store avgjørelser, at det skal være sånn at vi fortjener plassen som toppidrettsorgan. At vi har det vide og åpne mandatet, og det store ansvaret, og dermed myndighet innenfor det området. Så det har vært en rettesnor som også er brukt aktivt inn i ledelse og dialogen med de som jeg følger opp, at det skal være sånn [et vidt, åpent mandat]. For da får vi handlingsrom til å jobbe sånn som vi tror er best».

(intervju, januar 2021)

Toppidrettssjefen mener det er klare fordeler ved å være en del av den store idrettsorganisasjonen, først og fremst fordi norsk idrett fremstår som én stor samlet organisasjon, der toppidrett og breddeidrett er under samme paraply:

«Vi har én stemme – en tyngde – i dialogen med myndighetene, fordi vi er en del av en veldig stor medlemsorganisasjon, den største frivillige organisasjonen i Norge. Det gir jo en tyngde og en betydning – det ser vi jo nå (...) når vi har denne covid-situasjonen. Vi har en stemme, vi får en plass i denne dialogen. Så det er en fordel.» (intervju, januar 2021)

En annen fordel er at norsk idrett har et felles verdsett, som toppidrettssjefen mener styrker kommunikasjonen rundt toppidretten:

«At det ikke er noen forskjell på verdiorienteringen, det gjør en god del kommunikasjon enklere og mer troverdig for min del. Det å holde en legitimerende linje i måten vi driver Olympiatoppen på, det er mye lettere når vi står i det felles verdsettet».

(intervju, januar 2021)

Toppidrettssjefen er i tillegg opptatt av idretten som en pilar i velferdssamfunnet, noe han er veldig bevisst at også toppidretten er en del av.

Toppidrettssjefen mener det kan være en ulempe ved dagens organisering at det noen ganger er en kamp om oppmerksomheten hos beslutningstakerne. Når nasjonal olympisk komité, nasjonal paralympisk komité og nasjonalt idrettsforbund er samlet i én organisasjon blir det mange aktører med ulike saker som idrettsstyret skal vurdere og ta stilling til. Toppidrettssjefen sier at:

«Jeg har et sterkt behov for at idrettsstyret og idrettspresidenten er veldig bevisst sin rolle som paralympisk- og olympisk komité. (...) Hvis det er mange viktige, krevende saker på politikk, så kan toppidretten fort komme i andre rekke.» (intervju, januar 2021)

På tross av det enkelte ganger kan oppleves som at toppidretten kommer i andre rekke hos idrettsstyret, har toppidrettssjefen gode erfaringer i samspillet med idrettsstyret:

«Sånn som det [samarbeidet med idrettsstyret] har virket i de årene jeg har vært sjef, så har jeg vel stort sett utelukkende positive erfaringer. Og de har akseptert premissene for sakene vi har presentert, og støttet konklusjonene.» (intervju, januar 2021)

Likevel er toppidrettssjefen tydelig på at idrettsstyret som et 'refleksjonssted', for saker som omhandler toppidrett, ikke fungerer optimalt. Verken idrettsstyret eller NIFs ledergruppe er pr i dag arenaer der toppidrettssjefen blir utfordret. Toppidrettssjefen sier at han i stor grad henter all inspirasjon og korreksjon fra særiddrettene og egne kolleger, og at det er lite utviklingstrykk fra organisasjonen som sådan.

Tidligere har det vært forsøkt ulike løsninger og modeller for å skape et organ der Olympiatoppen/toppidrettssjefen blir utfordret i større grad. I 2006 besluttet Idrettsstyret å opprette et 'Rådgivende fagutvalg for toppidrett'. Fagutvalget skulle utøve en rådgiverfunksjon for Olympiatoppen/toppidrettssjefen, men ble lagt ned i 2012 da fagutvalget ikke fremsto som et hensiktsmessig organ med tanke på å tilføre norsk toppidrett en merverdi (Tvedt-utvalget, 2013). Ifølge toppidrettssjefen kunne et toppidrettsutvalg fungert, men risikoen for at det ikke ville ha fungert, er også stor.

I etterkant av Tvedt-utvalgets anbefaling om tettere styringsdialog mellom Olympiatoppen og NIFs ledergruppe, har samhandlingen mellom NIF og Olympiatoppen blitt tettere på flere områder. Toppidrettssjefen deltar blant annet på de ukentlige møtene i NIFs ledergruppe. Likevel synes det å ligge et uforløst potensial i å koordinere og samkjøre relevante funksjoner. En overordnet og mer helhetlig para-satsing i norsk idrett er nevnt. I tillegg kommer det fram i intervjuene at områdene kommunikasjon, internasjonalt arbeid og støttefunksjoner har et potensial for å koordineres bedre og mer hensiktsmessig i samarbeidet mellom NIF og Olympiatoppen.

I liket med Tvedt-utvalget har også dette evalueringsutvalget konkludert med at det fortsatt ikke er hensiktsmessig å etablere nye politiske styringsorganer for norsk toppidrett, men at NIF og Olympiatoppen sammen må fortsette arbeidet med å tydeliggjøre og forsterke de allerede eksisterende styrings- og rapporteringslinjene.

2.4 Anbefalinger – organisering og strategi

Olympiatoppen må kommunisere og forankre mål, strategi og prioriteringer tydeligere:

- a. Olympiatoppen må kommunisere tydeligere med særforbundene om rolle- og ansvarsfordeling i samarbeidet.
- b. Olympiatoppen må i større grad ansvarliggjøre særforbundene når det gjelder hvor hovedansvaret for toppidrett skal ligge i den enkelte særiddrett, og hvilke forutsetninger som skal ligge til grunn for et samarbeid med Olympiatoppen.
- c. Olympiatoppen må ta et tydeligere ansvar for å løfte toppidrettskulturen på tvers, og sikre bedre samspill mellom idrettene.

Olympiatoppen må være skarpere og tøffere i prioriteringene:

- a. En helhetlig analyse må ligge til grunn for strategiske prioriteringer.
- b. De strategiske prioriteringene må være tydelig forankret, og iverksettes i alle ledd.

Olympiatoppen bør justere organiseringen:

- a. Olympiatoppens ledergruppe må bedre gjenspeile kjerneoppgavene i Olympiatoppen. Det anbefales derfor en mindre og mer strategisk ledergruppe.
- b. Olympiatoppen bør justere den interne organiseringen slik at fag- og ansvarsområder er optimal, og er tilpasset mål og strategier.
- c. Olympiatoppen må kvalitetssikre at kompetansen hos de ansatte er forenelig med visjonen om å lede og trene best i verden.

Se kapittel 7, 'Utvalgets anbefalinger', for anbefalinger rettet spesifikt mot Olympiatoppens para-arbeid.

3 OLYMPIATOPPENS SAMHANDLING MED IDRETTENE

Olympiatoppens formelle samarbeidspartnere er særforbundene. Det er særforbundene som fungerer som bindeledd mellom Olympiatoppen og den enkelte utøver. Olympiatoppen har i dag samarbeidsavtale med 24 særforbund; 6 vinteridrettsforbund (som representerer 10 vinteridretter) og 18 sommeridrettsforbund. 2 av disse særforbundene er *ikke-olympiske* idretter (Norges Kickboxingforbund og Norges Orienteringsforbund). Antall samarbeidsavtaler har holdt seg relativt stabilt, i 2013 var det formaliserte avtaler med 30 særforbund (Tvedt-utvalget, 2013).

Ifølge Tvedt-utvalget (2013) skjer Olympiatoppens samhandling med særforbundene på tre ulike nivåer:

- 1) Mellom Olympiatoppen og øverste ledelse i særforbundene
- 2) Mellom ansvarlig OLT-coach og sportssjef/landslagstrener i særforbundene
- 3) Mellom Olympiatoppens fagpersoner og utøver/landslag

På overordnet nivå reguleres samarbeidet mellom Olympiatoppen og særforbundene gjennom styringsgruppemøter. Disse gjennomføres én gang i året, primært i desember. Her møter øverste ledelse i særforbundene ved president/generalsekretær/toppidrettsansvarlig, og sportssjef/landslagstrener. Fra Olympiatoppen møter sommer- eller vinteridrettssjef, ansvarlig OLT-coach og i mange tilfeller også toppidrettssjefen.

Eksempel på agenda fra styringsgruppemøte med sommeridretter (desember 2020):

1. Presentasjon ved sportssjef:
 - Status: landslag, konkurranseaktivitet, resultater sist sesong, prestasjonsutvikling, annet.Aktivitetsplan:
 - Sesongplan og optimalisering fram mot Tokyo OL/PL
 - Målsetting internasjonalt, og konsekvenser
 - Organisering av toppidretten i særforbundet; ansvar og roller
 - Toppidrettsøkonomi
 - Talentutvikling
 - FoU
2. Samspill mellom OLT og særforbund/landslag:
 - Hva har vært bra?
 - Hva kan bli bedre?
3. Inn i ny fireårssyklus
4. Samarbeidsavtalen

Figur 2: Viser eksempel på agenda fra et styringsgruppemøte mellom Olympiatoppen og et sommeridrettsforbund i 2020.

Ved starten av hvert år mottar samarbeidene særforbund et tildelingsbrev fra Olympiatoppen som definerer den økonomiske rammen og det faglige innholdet i samarbeidet. Det faglige innholdet defineres ut ifra hva som har kommet fram i styringsgruppemøtet, bl.a. i hvilke fagområder særidretten har behov for Olympiatoppens kompetanse. I perioden mellom hvert styringsgruppemøte er det OLT-coachen som er det operative bindeleddet mellom Olympiatoppen og særidretten.

3.1 Samhandling med politisk og administrativ ledelse

Politisk ledelse (president) og administrativ ledelse (generalsekretær) i særforbundet møter Olympiatoppen én gang i året på styringsgruppemøtet for å vurdere status for idretten og samspillet med Olympiatoppen, samt at sportssjef presenterer overordnet aktivitetsplan for kommende år.

Videre er intensjonen at det i løpet av året skal gjennomføres oppfølgingsmøter mellom Olympiatoppen og ledelsen i særforbundene. Evalueringsutvalgets inntrykk er at dette følges opp i ulik grad med samarbeidende særforbund.

I funksjonsbeskrivelsen til OLT-coachene står det at OLT-coachen skal ha «*dialog og arbeid med politisk og administrativ ledelse, gjerne støttet av flere i Olympiatoppen, for å bedre forutsetningene for toppidrettssatsing*» (vedlegg II). De kvalitative intervjuene viser at OLT-coachene utøver denne oppgaven ulikt. På spørsmål om hvem OLT-coachen samarbeider med i særforbundene, svarer OLT-coachene:

«*Primærkontakten vi samspiller med er veldig mye sportssjef. I en av idrettene jeg jobber med, er det sportssjef jeg har mest med å gjøre, også er det trenerne. Jeg har mindre å gjøre med utøverne.*» (intervju, desember 2020)

«*Noen steder er det klart at man bruker mye tid på sportssjef og noen ganger politisk, for det er det som er avgjørende for å få til de betingelsene som skal til, for å kunne prestere som landslagsutøver.*» (intervju, desember 2020)

«*I mindre idretter, er hovedtreneren den du sparrer mest med, og veldig mye sportslig – ikke så mye om rammer.*» (intervju, desember 2020)

«*Det som er viktig er at coachen er interessert i helheten i ditt forbund. Hvordan dere er organisert, hvordan dere driver, rammebetingelser – hele greia.*» (intervju, desember 2020)

En av OLT-coachene nevner ikke ledelsen i særforbundene som en del av samhandlingen, mens en annen mener at samarbeidet med ledelsen i særforbundene varierer fra idrett til idrett avhengig av hva som er behovet i den enkelte idrett. Det kan virke som at det er ulikt vektlagt blant OLT-coachene, hvordan de samhandler med ledelsen i forbundene. En av OLT-coachene bekrefter denne antakelsen, og mener dette er et forbedringspunkt for dem:

«*Her vil det være veldig store nyanser. Jeg mener at alt fra et styre og ut til utøver i et forbund vil påvirke toppidretten, og derfor er jeg interessert i hele kjeden. Andre coacher har ikke erfaring med dette [ledelsen i forbundet] og kanskje ikke noe kontakt i det hele tatt, og forholder seg da til en landslagstrener som har et samarbeidsopplegg med Olympiatoppen. Det er veldig forskjell. Dette savner jeg litt, for her er vi for dårlige. Dette har vært tatt opp flere ganger, for der vi har samarbeidet godt [med ledelsen], har vi de beste resultatene over tid.*» (intervju, desember 2020)

I samtaler med Olympiatoppens ledelse blir det påpekt at alle OLT-coacher skal være involvert i samhandlingen med ledelsen i særforbundet, men at den øverste prioriteten til OLT-coachene har vært «*å støtte opp under den sportslige utviklingen sammen med sportssjef og landslagssjef (...) hovedprioriteringen har vært inn mot aktiviteten*» (intervju, januar 2021). Samtidig påpeker ledelsen at dersom en OLT-coach opplever at det f.eks. mangler styring eller fokus på toppidrettsstrategien i ledelsen til et særforbund, skal ikke OLT-coachen stå alene inn mot særforbundet i dette arbeidet. Da skal OLT-coachen få støtte fra andre i Olympiatoppen, som for eksempel sommer- eller vinteridrettssjef.

At OLT-coachene jobber ulikt inn mot ledelsen i særforbundene er ikke nødvendigvis negativt. En av OLT-coachene beskriver dette slik:

«*(...) idrettene krever forskjellig. At vi [OLT-coachene] klarer å være litt forskjellige ut ifra idrettens behov, det syns jeg er en styrke. (...) Dersom det er en stor idrett med mange involvert, krever dette kanskje en OLT-coach som har litt oversikt og spiller viktige ledd gode, teamprosesser etc. Mens andre idretter trenger annen type kompetanse og erfaring.*» (intervju, desember 2020)

Likevel mener evalueringsutvalget det er viktig at samspillet med ledelsen i særforbundene er en tydelig prioritet hos Olympiatoppen, også utover styringsgruppemøtet som avholdes en gang i året. Som det står beskrevet i 'Olympiatoppens strategiplan 2020-2023', skal Olympiatoppen styrke særforbundenes toppidrettsarbeid (Olympiatoppen, 2020). Dette forutsetter at alle særforbund Olympiatoppen samarbeider med, skal ha de tidligere nevnte elementer for toppidrett på plass i eget forbund (beskrevet i kapittel 2.2). Hovedansvaret for disse elementene ligger hos ledelsen i det enkelte særforbund. Dersom en eller flere av disse elementene ikke er fulgt godt nok opp i et særforbund, må Olympiatoppen gå inn og utfordre ledelsen i særforbundet på det aktuelle området. Her spiller både OLT-coachen og sommer- /vinteridrettssjefen en viktig rolle. I siste instans er det toppidrettssjefens ansvar.

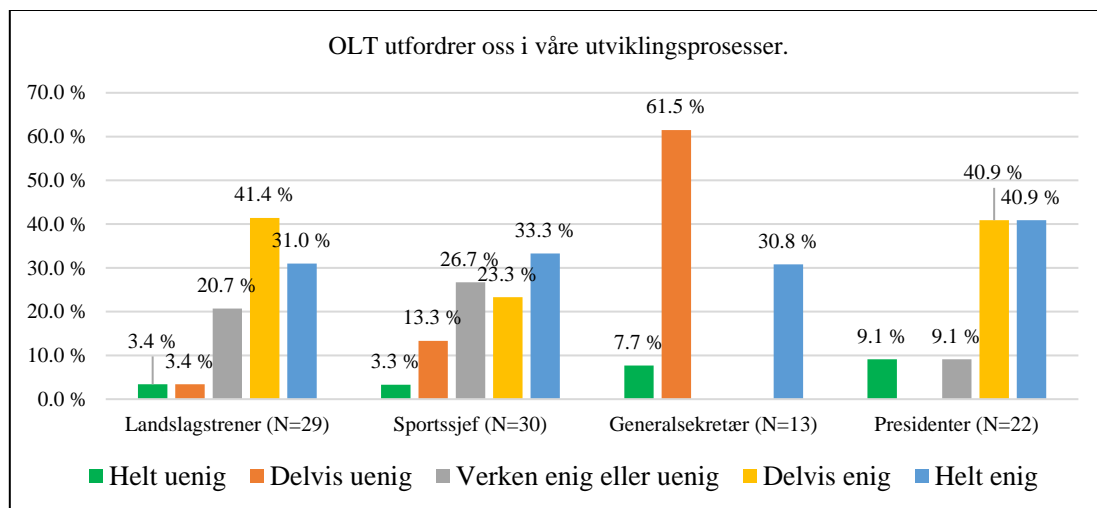
Evalueringsutvalgets oppfatning er at toppidrettssjefen, i tråd med Tvedt-utvalgets anbefaling fra 2013, har inntatt en mer strategisk rolle. Med innføringen av sommer- og vinteridrettssjef har toppidrettssjefen fått en forlenget arm ut mot særforbundene. Utfordringen med denne organiseringen kan være at toppidrettssjefen har mistet noe av nærheten til særrettene, for å kunne følge opp eventuelle utfordringer, der det skulle være behov for det.

Toppidrettssjefen sier følgende om samspillet Olympiatoppen har med ledelsen i særforbundene:
«Vi ønsker å bli faglig tyngre på organisering. Det har vi vektet noe mindre, det var jo det som var hovedleveransen da Olympiatoppen ble etablert for 30 år siden. Da var det organisasjon og ledelse som var hovedleveransen. Men de siste 10-15 årene har treningsfagene og helsefagene vært det vi har økt mest på (...).» (intervju, januar 2021)

En av OLT-coachene utdyper dette og påpeker viktigheten av god organisering og ledelse i alle ledd i særforbundet, samt hvorfor det å utfordre og samhandle med politisk og administrativ ledelse er så viktig for å lykkes:

«Vi [Olympiatoppen] ble etablert for å utvikle idretten. Forbundene skulle drifte, og Olympiatoppen skulle utvikle. Vi skulle da sørge for at det ble trent og ledet best i verden. Og det vil hele tiden utvikle seg, fra president og ut til trener. Skal vi trene og lede best i en idrett, må vi ha med hele organisasjonen, og da er det mye mer enn den spesifikke idretten som teller. (...) Hvis ikke du er godt nok organisert, har du ikke sjans til å trene best.»
(intervju, desember 2020)

I tillegg til de kvalitative intervjuene viser analyser av spørreundersøkelsen at det er ulik oppfatning av hvordan Olympiatoppen utfordrer særforbundene (se figur 3). Generalsekretærene er mest uenig i påstanden; «OLT utfordrer oss i våre utviklingsprosesser», som kan være en indikasjon på at dialogen mellom Olympiatoppen og ledelsen i særforbundene kunne vært hyppigere og bedre.



Figur 3: Viser at presidenter er mest enige i at OLT utfordrer dem i utviklingsprosesser, og at generalsekretærer er mest uenig i at OLT utfordrer dem i deres utviklingsprosesser.

Denne evalueringen viser at Olympiatoppen generelt, og OLT-coachene spesielt, har ulik vektlegging av samspillet med ledelsen i særforbundene. På tross av at idrettene er ulike og har ulike behov, mener evalueringsutvalget at Olympiatoppen kan bli tydeligere og ha hyppigere dialog med ledelsen i særforbundene for å sikre en mer helhetlig oppfølging av toppidrettsarbeidet på ulike nivåer i forbundene. Som en forutsetning for godt overordnet samarbeid mellom Olympiatoppen og idrettene, må rollene i samspillet med politisk og administrativ ledelse i særforbundene være tydeligere kommunisert fra Olympiatoppens side, og ansvaret må være tydelig plassert i Olympiatoppens organisering.

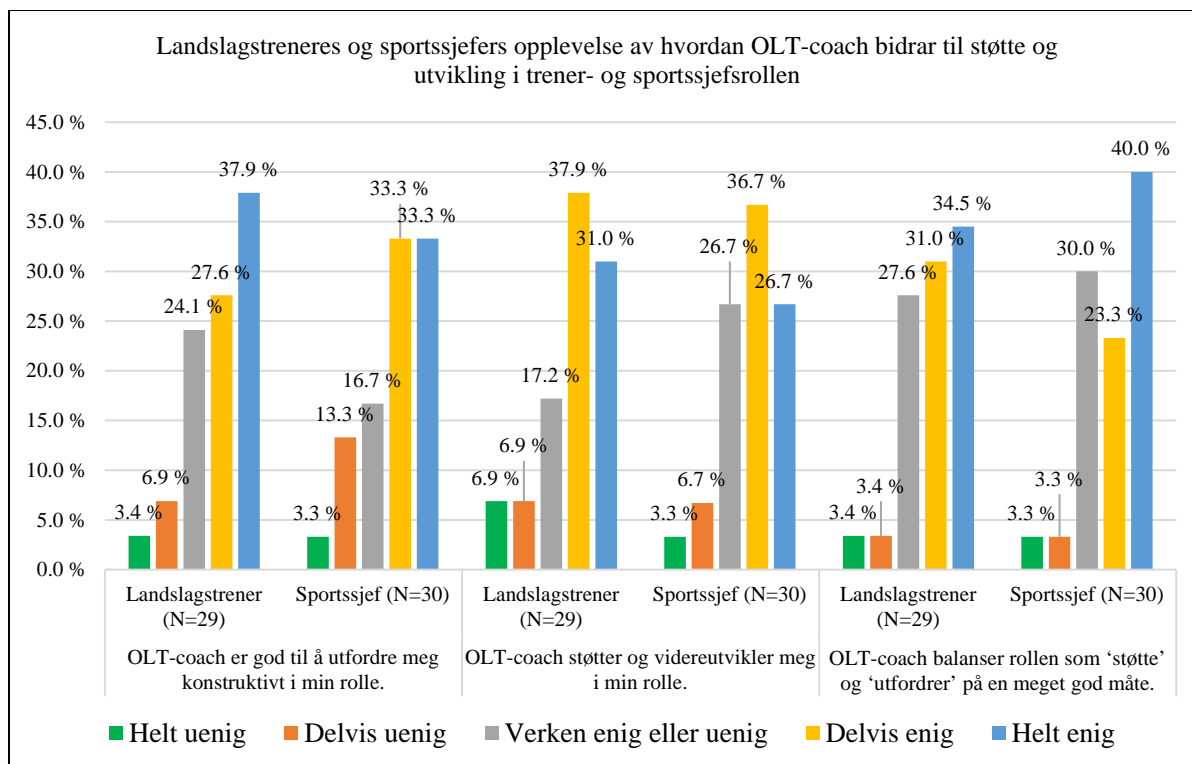
3.2 Samhandling med sportssjef/landslagstrener

I motsetning til samhandlingen med ledelsen i særforbundene, er det en mer enhetlig forståelse av hvem i Olympiatoppen som skal være hovedkontakten med sportssjef og landslagstrener i særforbundene. I funksjonsbeskrivelsen til OLT-coachene står det at OLT-coachen skal ha «*samspill med sportssjef/landslagssjef med tanke på prestasjonsutvikling og konkurransefortrinn, ref. Olympiatoppens utviklingsmodell*» (vedlegg II).

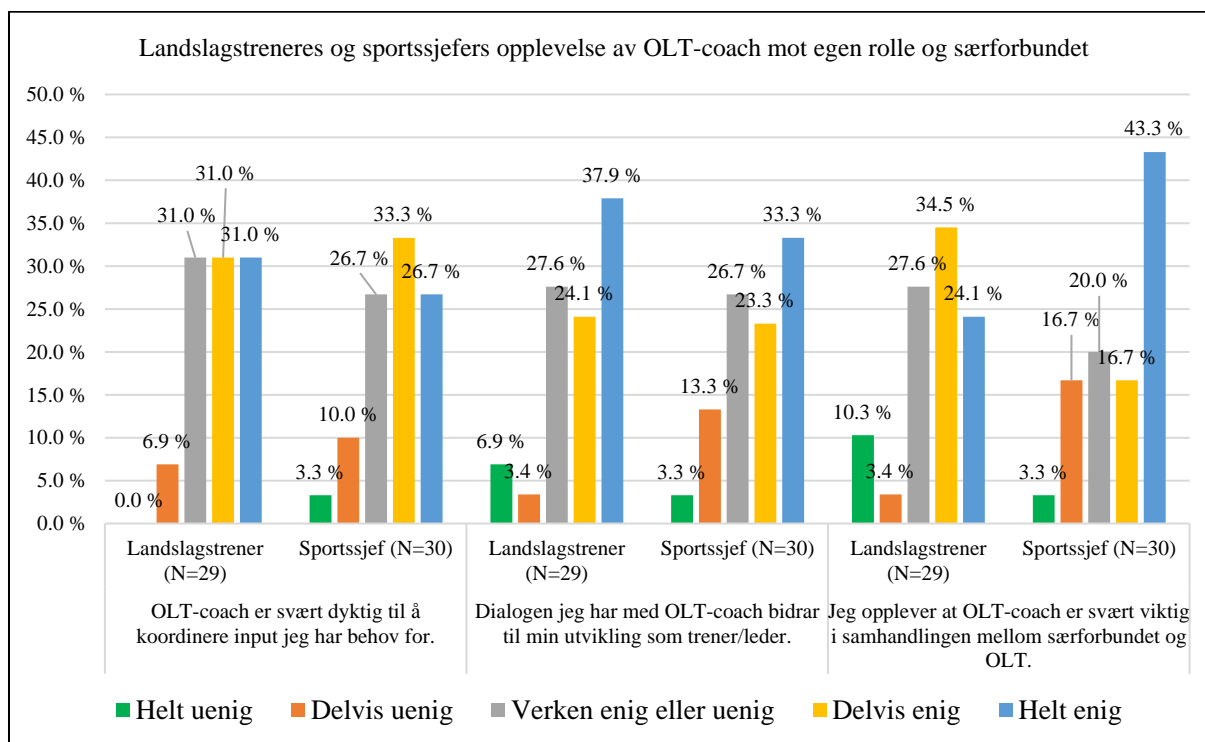
De kvalitative intervjuene viser at både Olympiatoppens ledelse, OLT-coachene og Olympiatoppens fagansvarlige mener det er OLT-coachen som skal være bindeleddet mellom Olympiatoppen og særforbundene. OLT-coachene skal jobbe inn mot trenerapparatet i særforbundene, slik det står i funksjonsbeskrivelsen. Likevel kommer det fram at det er ulikt hvordan OLT-coachrollen praktiseres i samhandlingen med sportssjefer og landslagstrenerne. En av Olympiatoppens fagansvarlige uttrykker det på denne måten:

«Coach-rollen er på papiret, og kommunisert, veldig tydelig og klar. Så blir den praktisert veldig varierende. I den praksisen vil noen oppleve en rolle som vil være annerledes enn forventet, fordi den er kommunisert og beskrevet annerledes enn den blir praktisert. Det er en av de utfordringene jeg er ganske tydelig på at vi har.» (intervju, januar 2021)

I spørreundersøkelsen fikk sportssjefer og landslagstrenerne presentert et utvalg påstander om hvordan OLT-coachene bidrar til å støtte og utfordre trener- og sportssjefrollen. Analyser av undersøkelsen viser at de fleste landslagstrenerne og sportssjefer er delvis eller helt enige i at OLT-coachen både utfordrer og støtter/videreutvikler dem (figur 4 og 5).

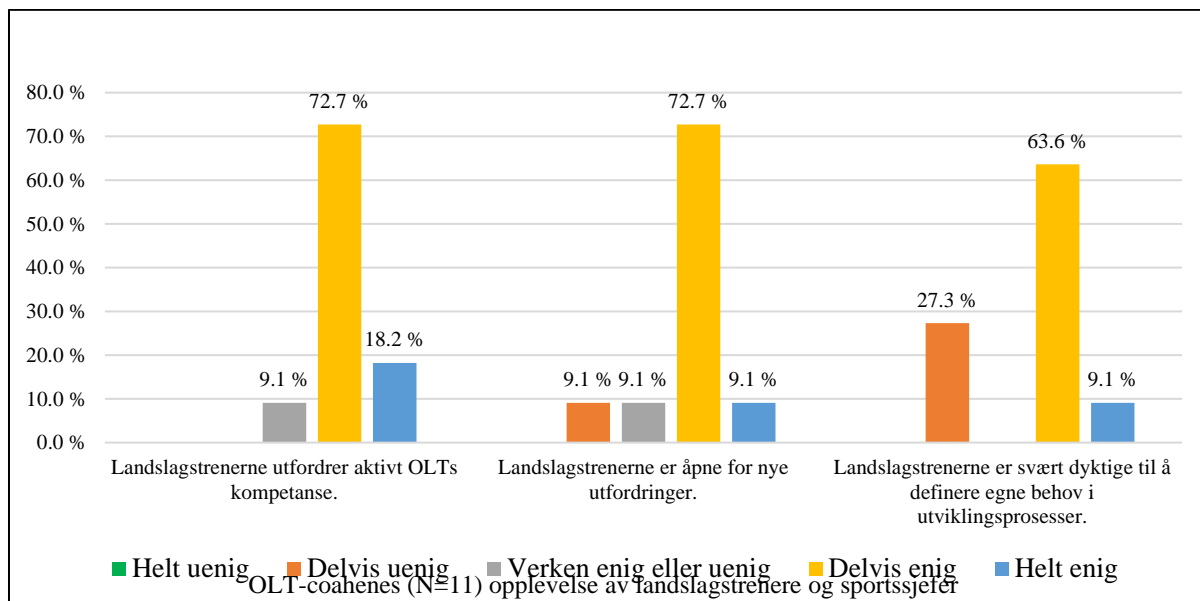


Figur 4: Viser at sportssjefer og landslagstrenerer i stor grad oppgir at de er delvis eller helt enig i påstandene.



Figur 5: Viser at landslagstrenerer og sportssjefer i stor grad oppgir delvis eller helt enig på de tre påstandene.

Selv om de fleste landslagstrenerer og sportssjefer er enige i at OLT-coachene både støtter og utfordrer dem, viser de kvalitative intervjuene med sportssjefer og landslagstrenerer at dette i stor grad er avhengig av den enkelte OLT-coach, ettersom det er ulikt hvordan OLT-coachene jobber. Flere av sportssjefene som ble intervjuet, mener at særforbundets oppfatning av Olympiatoppen som 'støtte og utfordrer' er veldig personavhengig med tanke på hvilken rolle OLT-coachene utøver i samspillet med det enkelte særforbund.



Figur 6: Viser at majoriteten av OLT-coachene oppgir at de er delvis enig i de tre påstandene.

Olympiatoppens toppidrettsarbeid er et samspill med særforbundene, og det vil derfor være utviklende for samarbeidet at særforbundene også evner å utfordre Olympiatoppen. OLT-coachene ble i spørreundersøkelsen bedt om å vurdere påstander om landslagstrenerne (figur 6). Sammenligner man figur 4 og 5, der sportssjefer og landslagssjefer blir spurt om OLT-coachene, med figur 6, der OLT-coachene blir spurt om landslagstrenerne, er det tydelig at Olympiatoppen utfordrer mer i samarbeidet, enn det særforbundene selv gjør.

Ettersom et av Olympiatoppens formål er «å kvalitetssikre, utfordre og støtte toppidrettsarbeidet i prioriterte særforbund» (Olympiatoppen, 2020, s. 5), er det naturlig at Olympiatoppen utfordrer mer enn det særforbundene gjør. Likevel vil det i et prestasjonsmiljø på høyeste nivå være utviklende at det både er rom og kultur for gjensidighet i utfordrerrollen, slik at særidrettene også kan utfordre Olympiatoppen i arbeidet for å bli enda bedre.

3.3 Samhandling med utøver/landslag

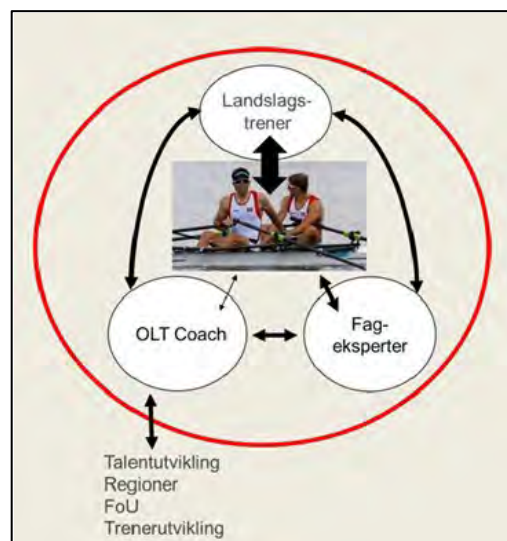
Olympiatoppens samhandling med idretten skal støtte oppunder særidrettens eget toppidrettsarbeid og ha fokus på kjerneoppgavene. Kjerneoppgavene er ifølge Olympiatoppen «daglig treningskvalitet, relasjoner i prestasjonsteamene og konkurranseforberedelser/konkurransgjennomføring» (Olympiatoppen, 2020, s. 12).

Som nevnt spiller OLT-coachene en betydelig rolle i spillet med særidrettene, ettersom OLT-coachen er det operative bindeleddet mellom Olympiatoppen og idrettene. OLT-coachen har den løpende kontakten og ansvaret for oppfølgingen av idrettene, de skal utfordre og understøtte det positive treningsarbeidet i trenerapparatet. I tillegg til å være bindeleddet til idretten, skal OLT-coachen også være bindeleddet mellom idretten og den spesifikke fagkompetansen i Olympiatoppen. Sommeridrettssjefen beskriver at det som preger det daglige arbeidet, er:

«(...) å kunne bruke Olympiatoppens ressurser ut ifra hovedmålene, og her er OLT-coachrollen veldig sentral med tanke på å utnytte ressursene i fag, og for så vidt økonomi – som Olympiatoppen kan putte inn i det enkelte landslag, ved å etablere fagteam som støtter opp under de tre kjerneområdene.» (intervju, januar 2021)

Ved behov, og i samråd med landslagstrener i idretten, skal OLT-coachene trekke inn det de vurderer som relevant fagkompetanse fra Olympiatoppens fagavdelinger og helseavdeling. Mens OLT-coachene i hovedsak jobber mot trenerapparatet i idrettene (sportssjef og landslagstrener), skal Olympiatoppens fagansatte jobbe mer direkte mot utøverne. Olympiatoppens fagansatte skal bidra med sin spisskompetanse innen toppidrettsfaglige områder til å utfylle eksisterende kompetanse i idrettene, og derigjennom bidra til å løfte trenings- og prestasjonsnivået til utøverne. En OLT-coach beskriver oppgaven med å være bindeledd mellom Olympiatoppens fagansatte og utøverne/landslagene på følgende måte:

«Hvis min rolle [OLT-coach] skal fungere over tid, er jeg nødt til å ha oversikt over hva Olympiatoppen gjør ut mot våre idretter. Fagpersonene kan ikke forvente innsamling av forskningsdata eller helsescreening uten at jeg vet om det. Når sportssjefen tar kontakt med meg, må jeg vite litt. Jeg stoler veldig på fagpersonene våre, men det er ikke alltid timing for å gjøre alle ting på en gang med hver enkelt idrett. Så jeg må bli et omdreiningspunkt, og hjelpe Olympiatoppens fagpersoner med når det er timing for å jobbe med hva, og at det henger på det idrettene gjør.» (intervju, desember 2020)



Figur 7: Viser ønsket samhandling mellom de ulike rollene i Olympiatoppen og særforbundene.

Evalueringsutvalget har i sitt arbeid brukt mye tid på å vurdere OLT-coachene; både arbeidsoppgaver, rolle og funksjon i samarbeidet med særidrettene. Kapittel 3.4 tar for seg rollen 'OLT-coach' i mer detalj. Vurderingen av OLT-coachene og deres samhandling med fagansvarlige på den ene siden, og sportssjef/landslagssjef på den andre siden, har vist at det bør kommuniseres tydeligere fra Olympiatoppen sin side med tanke på hvem som er ansvarlig for hva. Olympiatoppen må ta hovedansvaret for at alle aktører i samspillet (også utøvere) er informert om hvem som har ansvar for hvilke oppgaver, og hvilke kommunikasjonslinjer som skal følges i samarbeidet.

3.4 Olympiatoppen-coach

Funksjonen/rollen 'OLT-coach' har siden oppstarten av Olympiatoppen i 1988 hatt en sentral rolle i samhandlingen mellom Olympiatoppen og særidrettene. Siden den gang har rollen hatt ulike navn, bl.a. 'sportslig leder', 'sportslig koordinator' og 'coach'. Begrepet OLT-coach ble innført på begynnelsen av 2000-tallet, og har flere ganger blitt evaluert og diskutert.

Tvedt-utvalget (2013) beskriver OLT-coachene som «*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.*» (s. 93).

Videre skriver Tvedt-utvalget (2013) at OLT-coachrollen, slik den var definert i 2013, opplevdes som uklart definert, og at dette var en kjent problemstilling ettersom både evalueringen etter vinter OL og PL i Torino i 2006 og etter sommer OL og PL i London 2012 trekker fram OLT-coachrollen som et forbedringspunkt. Tvedt-utvalget mente at en manglende rolleavklaring av OLT-coachrollen innebærer at Olympiatoppen fremstår nokså ulikt og at Olympiatoppens arbeid overfor

særforbundene i stor grad er betinget av individuell rolleforståelse og vurderingsevne hos OLT-coachene.

Samspeillet Olympiatoppen har med idrettene skjer i hovedsak gjennom OLT-coachene og fagavdelingene. OLT-coachen skal samarbeide tett med sportssjef/landslagssjef for å bidra til å optimalisere den enkelte idretts prestasjonsutvikling. Fagavdelingene har på sin side tett dialog med landslagstrenerne, og derigjennom utøverne, slik at idrettene blir støttet og utfordret på de fagområdene der idretten har et utviklingspotensial.

I 2013 var Olympiatoppens coachlinje organisert i tre coachenheter; lagspillidretter, teknisk/taktiske idretter og utholdenhetsidretter. Et av tiltakene Tvedt-utvalget anbefalte for å tydeliggjøre rollen til OLT-coachen, var å endre organiseringen fra tre til to enheter i coachleddet. Fra 1. januar 2015 har OLT-coachene vært organisert i to enheter; sommer- og vinteridretter, der OLT-coachene rapporterer til henholdsvis sommer- og vinteridrettssjef.

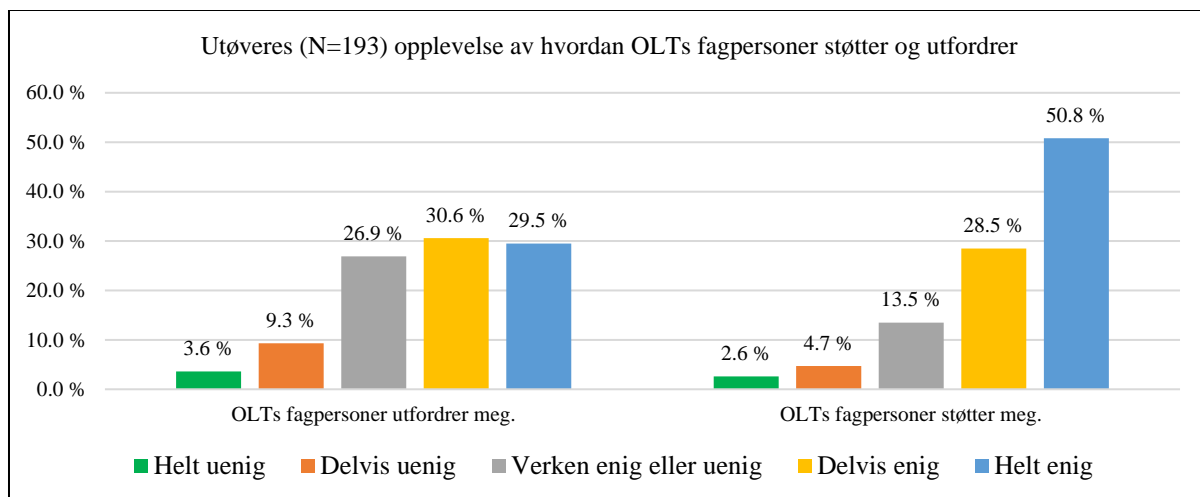
3.4.1 OLT-coachens oppgaver

Våren 2017 ble det laget en ny funksjonsbeskrivelse for OLT-coachene, der det står at OLT-coachen skal være «*primærkontakt mellom Olympiatoppen og den enkelte særiddrett for å stimulere, inspirere og utfordre til å lede og trene best i verden*» (vedlegg II). I denne funksjonsbeskrivelsen er ansvar, myndighet, kjerneoppgaver og arbeidsform tydelig definert for OLT-coachrollen.

I funksjonsbeskrivelsen til OLT-coachene står det bl.a. at OLT-coachen skal ha tett dialog med politisk- og administrativ ledelse i særiddretten og være i tett samspill med sportssjef/landslagssjef med tanke på prestasjonsutvikling og konkurransefortrinn. I tillegg skal OLT-coachene ta initiativ til samarbeid og erfaringsdeling innad i den enkelte idrett og på tvers av idretter.

OLT-coachene skal følge opp særiddretten for å få til en helhetlig prestasjonsutvikling. Dette innebærer at OLT-coachen både skal utfordre og støtte særiddretten i samspill med landslagstrener/sportssjef, samt koordinere og kvalitetssikre de innspill Olympiatoppens fagavdelinger har inn mot særiddrettene.

Ifølge 'Olympiatoppens strategiplan 2020-2023' skal Olympiatoppen både støtte og utfordre særiddrettene i deres toppidrettsarbeid (Olympiatoppen, 2020). Tvedt-utvalget vurderte om Olympiatoppen utfordret særiddrettene nok, og viste til både innspillmøter med særforbund og evaluering av OL og PL i London i 2012, der det kom fram at flere særforbund etterlyser at Olympiatoppen bør være «*en tydeligere kravstiller og utfordrer*» (Tvedt-utvalget, 2013, s. 98). Analyser fra denne evalueringens spørreundersøkelse viser at dette ikke har endret seg mye siden 2013. Utøverne mener at Olympiatoppens fagpersoner støtter mer enn de utfordrer (figur 8), og generalsekretærer er i hovedsak delvis uenig i at Olympiatoppen utfordrer dem i deres utviklingsprosesser (figur 3).



Figur 8: Viser at utøvere i større grad enig i at OLTs fagpersoner støtter dem, enn at OLTs fagpersoner utfordrer dem.

OLT-coachene har enten sommer- eller vinteridrettssjef som personalleder, men OLT-coachen rapporterer til én eller begge avhengig av om de følger opp sommer- eller vinteridrett, eller om de følger opp både sommer- og vinteridretter. Organiseringen og oppfølgingen av OLT-coachene krever en enhetlig forståelse av ledelse, og hvordan ledelse skal utøves. For at OLT-coachene skal utøve rollen sin på best mulig måte, krever det også god koordinering i oppfølging av dem. Evalueringsutvalget har gjennom intervjuene fått inntrykk av at det kan være et forbedringspotensial på dette området, og at det kan ligge et uforløst potensial i å utnytte den enkelte OLT-coach' styrker i et teamarbeid.

3.4.2 Forståelse av OLT-coachrollen

I evalueringsutvalgets spørreundersøkelse ble OLT-coachene bedt om å ta stilling til påstanden: «Jeg føler det er en enhetlig forståelse av hvordan rollen som coach skal utøves». To coacher er delvis uenig i påstanden og kun to av coachene er helt enig i påstanden. Man kan derfor anta at det innad hos OLT-coachene ikke er en enhetlig forståelse av hvordan coachrollen skal utøves, og at det dermed er naturlig at coachrollen oppfattes ulikt hos særforbundene. Dette understøttes i samtaler med sportssjefer i særforbundene (intervjuer, desember 2020):

«OLT-coachrollen er ikke like tydelig for alle. Rolleforståelsen må gås opp.»

«Coachrollen kan defineres tydeligere, må være spisset og god.»

«Viktig med forventningsavklaring i samspillet med OLT-coachen og avklaring rundt rolleforståelser.»

«Har opplevd stor variasjon blant OLT-coachene, både i forståelse av idretten og av rollen.»

Flere av sportssjefene mener altså at det er ulikt hvordan OLT-coachene jobber. Samtidig mener enkelte av sportssjefene at rollen til OLT-coachen er tydelig definert, men at dette varierer fra idrett til idrett og at det er avhengig av den evnen idretten selv har til å komme tett på og gjøre seg kjent i Olympiatoppen-systemet.

Det kan virke som at OLT-coachene jobber forskjellig inn mot de ulike idrettene, noe som oppfattes som positivt både av sportssjefer og coachene selv. En av OLT-coachene uttrykker det slik:

«(...) idrettene krever forskjellig. Det at vi klarer å være litt forskjellige ut ifra idrettens behov, det syns jeg er en styrke» (intervju, desember 2020)

Tilbakemeldingene fra spørreundersøkelsen og intervjuene viser at utøvelsen av OLT-coachrollen kan bli mer enhetlig. En mer enhetlig utøvelse av OLT-coachrollen kan på sikt føre til at rollen også blir mer tydelig for de som er involvert i samspillet mellom særforbund og Olympiatoppen, noe som igjen kan styrke samhandlingen dersom alle er mer bevisst hvilke oppgaver de ulike rollene har.

3.4.3 Begrepet 'OLT-coach'

Evalueringsutvalget hadde tidlig i arbeidet en diskusjon rundt begrepet 'OLT-coach', bl.a. om navnet er tydelig nok sett opp mot hva rollen egentlig innebærer, og hvilken forståelse navnet gir for rollen.

I dagens samfunn er begrepet 'coach' brukt i mange sammenhenger og for ulike funksjoner; *karierecoach*, *samlivscoach*, *livsstilscoach*, etc. Dette gjør at coaching blant mange blir oppfattet som et ullent begrep. I idretten er 'coach' generelt sett mer tydelig, ettersom coach direkte oversatt fra engelsk til norsk betyr 'trener'. Dette i seg selv gjør det utfordrende at Olympiatoppen benytter begrepet OLT-coach, ettersom OLT-coachen ikke skal gå inn å være trener i særvidretten. Som beskrevet over skal OLT-coachen være primærkontakten mellom Olympiatoppen og særvidretten. Det er landslagstreneren som skal være hovedkontaktpunktet til utøverne.

Videre er det utfordrende å benytte begrepet OLT-coach ettersom det innad i Olympiatoppens egen organisasjon også eksisterer en egen fagavdeling som heter Fagavdeling idrettscoaching. For personer som er nye i Olympiatoppen-systemet, kan det være vanskelig å forstå forskjellen mellom de to. Fagavdeling idrettscoaching skal støtte og utfordre særvidrettene på trener- og lederskap, mens OLT-coachene skal koordinere helheten i samspillet mellom Olympiatoppen og særvidretten.

I tillegg har OLT-coachrollen endret seg over tid, slik en av Olympiatoppens fagansvarlige beskriver:
«Tidligere hadde OLT-coachene en hel haug med funksjoner. De var ofte i tett sparring med en trener og var kanskje treneren ved siden av [landslags-]treneren, litt sånn 'supertrener'. De [OLT-coachene] mente litt om treningsmetoder/prinsipper og om forskjellige andre ting, og ble ofte ønsket velkommen til å gjøre det. Så har jo dette profesjonalisert seg, for det er ikke OLT-coachen som skal være fagspesialist på utholdenhet styrke, ernæring osv. (...) Noen av dem som var vant til å være OLT-coach som en 'super-trener', de har et så stort hjerte for den 'super-treneren'. Og det er kanskje noe av det som er vanskelig her, å si det at: 'Nei, nå er min viktigste oppgave å være primærkontakt mot særforbund, generalsekretær, sportssjef og landslag – og virkelig støtte, utfordre, være tett på. Så skal jeg koble på og bidra til å koordinere fagressursene inn'.»

Utviklingen av rollen OLT-coach over tid, gjør også at begrepet OLT-coach kan være vanskelig å forstå. For enkelte ansatte, og ulike brukergrupper av Olympiatoppen som har vært i systemet lenge, kan det derfor være utfordrende å forstå at rollen til OLT-coachen ikke skal være 'trener', men mer en koordinator og primærkontakt. Evalueringsutvalget mener at det bør vurderes om begrepet OLT-coach skal endres til et begrep som bedre beskriver rollens faktiske funksjon og oppgave, og at dette kan styrke den interne og eksterne forståelsen av rollen.

3.5 Forståelse og kommunikasjon av Olympiatoppens oppgave

I spørreundersøkelsen ble ulike brukergrupper av Olympiatoppen (sportssjefer, landslagstrenerne, generalsekretærer, presidenter og OLT-coacher) bedt om å besvare følgende fem påstander knyttet til Olympiatoppens viktigste oppgave:

Olympiatoppens viktigste oppgaver er å...

- 1) utvikle og utfordre landslagene med hensyn til toppidrettsstruktur, prestasjonskultur, lagbygging og ledelse.
- 2) bidra til å videreutvikle og kvalitetssikre den helhetlige treningsprosessen for prioriterte utøvere/landslag, i tett samspill med landslagstrener
- 3) tilby faglige tjenester/leveranser til utøvere på bestilling fra særforbund/landslag.
- 4) prioritere og satse på idretter som har potensial for internasjonal suksess i OL/PL og VM
- 5) tilrettelegge for deltakelse i OL/PL.

Analysen av svarene viser at alle påstandene i stor grad oppleves som viktige for de fem brukergruppene, men «*utvikle og utfordre landslagene med hensyn til toppidrettsstruktur, prestasjonskultur, lagbygging og ledelse*» oppleves som den viktigste. Analysene viser også at OLT-coachene er mer uenige, enn de andre brukergruppene, i at Olympiatoppens viktigste oppgave er «*å tilby faglige tjenester/leveranser til utøvere på bestilling fra særforbund/landslag*». I tillegg viser analysen at presidenter/generalsekretærer i særforbund som ikke har samarbeidsavtale med Olympiatoppen, er mer uenig i påstanden «*Olympiatoppens viktigste oppgave er å prioritere og satse på idretter som har potensial for internasjonal suksess i OL/PL og VM*».

At OLT-coachene har en annen oppfatning enn både sportslig og administrativ/politisk ledelse i særforbundene, kan være en indikasjon på at Olympiatoppens mandat, formål og arbeidsoppgaver ikke er formidlet godt nok til særforbundene, både til særforbund med og uten samarbeidsavtale med Olympiatoppen.

I 'Olympiatoppens strategiplan 2020-2023' er Olympiatoppens formål definert i tre hovedpunkter:

- «*Olympiatoppen har et strategisk, overordnet ansvar for resultatutviklingen i norsk toppidrett.*
- *Olympiatoppen skal kvalitetssikre, utfordre og støtte toppidrettsarbeidet i prioriterte særforbund*
- *Olympiatoppen gjennomfører olympiske og paralympiske leker og øvrige «Games».*

(Olympiatoppen, 2020, s. 5)

Selv om Olympiatoppens mandat, formål og arbeidsoppgaver står tydelig beskrevet i Olympiatoppens strategiplan, i 'Idretten vill!' og i 'Idretten skal!', viser svarene fra undersøkelsen at forståelsen av Olympiatoppens prioriteringer og arbeidsoppgaver er ulik. Det er ulik forståelse mellom de som jobber i Olympiatoppen (internt), og ulik forståelse av dette i de 55 særforbundene (eksternt). En sportssjef i et lite særforbund er tydelig usikker på hvem som har det øverste ansvaret for toppidrett i særidrettene, men praktiserer likevel ut ifra at det er særforbundet som har øverste ansvar:

«Skal Olympiatoppen sitte å gi svaret til alle idrettene (...) eller er det fortsatt vi som særforbund som har ansvaret, også kommer Olympiatoppen inn i en senere setting? Det er klart at forbundet må ta det ansvaret [for egen toppidrett], men samtidig er definisjonen av Olympiatoppen at det er Olympiatoppen som er øverst ansvarlig for norsk toppidrett. Jeg velger å se bort i fra den definisjonen. Jeg tenker at det er mitt ansvar å sørge for at vi er veldig gode. For hvis man skal se på at Olympiatoppen er øverste ansvarlig, så kan vi bare vi sitte å vente på at Olympiatoppen tar ansvar og forteller oss hva vi skal gjøre.»

(intervju, desember 2020)

En OLT-coach, som også har erfaring som landslagstrener, mener at en tidlig avklaring vedr. rollefordelingen mellom Olympiatoppen og idretten vil være positivt for samarbeidet når en ny OLT-coach eller ny landslagstrener/sportssjef kommer inn i samspillet:

«Det kunne vært utrolig bra om OLT-coachen satte seg ned og forklarte hvordan ting funker/foregår hos Olympiatoppen, selv om du kan lese deg opp på ting på nett. Men at coachen tar den praten når det er nye trenere; hva som hører hjemme på hvilket nivå? Noe må man ta med sportssjefen, dette tar man med trenere, dette kan utøverne komme til oss med, har du noen spørsmål...? Den veien kunne man gjort litt... Jeg tror folk lærer oss litt å kjenne når de er i kontakt med oss over tid.» (intervju, desember 2020)

3.6 Anbefalinger – samhandling

Olympiatoppen må ta et større ansvar for samhandlingen med særforbundene på alle nivåer:

- a. Samhandling mellom Olympiatoppen og politisk/administrativ ledelse i særforbundene må styrkes.
- b. Det må kommuniseres tydeligere vedrørende rolleavklaringen i samspillet mellom OLT-coachen og Olympiatoppens fagansatte på den ene siden, og sportssjef/landslagssjef/utøver på den andre siden.

Olympiatoppen må sikre en mer enhetlig utøvelse av OLT-coachrollen overfor idrettene.

- a. Olympiatoppen må sørge for god ledelse og oppfølging av OLT-coachene.
- b. Samarbeidet mellom OLT-coachene må videreutvikles til å bli mer team-basert.
- c. OLT-coachene bør ha en stillingsstørrelse som muliggjør oppfølging av flere idretter og de bør ha coachrollen som sin primæroppgave.
- d. Det bør vurderes om begrepet 'OLT-coach' skal endres til et begrep som bedre beskriver rollens faktiske funksjon og oppgave.

4 OLYMPIATOPPENS KOMPETANSE

Som beskrevet i kapittel 2.1.1 består Olympiatoppen av flere avdelinger som alle besitter ulike kompetanse for å bidra til å utvikle toppidretten i særforbund, landslag og hos den enkelte utøver. Som eksempel besitter de ulike fagavdelingene kompetanse innen idrettsfaglige og treningsfaglige områder, noe som skal bidra til å utvikle landslagenes og utøvernes ferdigheter. Helseavdelingen besitter kompetanse som skal sørge for optimal medisinsk behandling og forebygge sykdom og skader. Olympisk og paralympisk avdeling besitter kompetanse innen flerinternasjonale mesterskap (som OL og PL) og i planlegging og gjennomføring av mesterskapene. OLT-coacher besitter variert kompetanse innen ledelse og organisering, utvikling av mennesker og lag, samt den helhetlige kompetansen i prestasjonskultur.

For å gjøre en evaluering av Olympiatoppens kompetanse valgte evalueringsutvalget å spørre ulike brukergrupper om deres opplevelse av dette. Evalueringsutvalgets spørreundersøkelse hadde derfor flere påstander og spørsmål til utøvere, sportssjefer og landslagstrenerer for å avdekke brukernes syn på Olympiatoppens kompetanse. Intervjuer med sportssjefer ga også innblikk i dette. Dette kapitlet vil først og fremst se på Olympiatoppens faglige kompetanse; treningsfag, idrettsfag og helse.

4.1 Brukernes opplevelse av Olympiatoppens kompetanse

I all hovedsak viser denne evalueringen at de ulike brukergruppene mener Olympiatoppens kompetanse er av høy kvalitet, og at Olympiatoppens arbeid er av stor verdi for både utøvere, landslagstrenerer og sportssjefer:

Utøver om «Hva er du mest fornøyd med i samarbeidet/samspeillet med Olympiatoppen?»:

«At jeg føler at de fagpersonene jeg har vært i kontakt med virkelig bryr seg, at de viser både via samtaler og handling at de ønsker å gjøre meg bedre og hjelpe. De viser at de har troen på meg, og det betyr veldig mye. At de tar meg og de tingene jeg kommer med seriøst. Det er også mange gode ressurser man kan ta i bruk. Jeg føler at den hjelpen og veiledningen jeg har fått har fungert utrolig godt for meg.» (spørreundersøkelse, november 2020)

Landslagssjefer om «Hva er du mest fornøyd med i samarbeidet/samspeillet med Olympiatoppen?»:

«Ressurspersonene har høy kompetanse, de er kreative og er flinke til å se muligheter, de er engasjerte og til stede for laget, og bidrar til å videreutvikle vårt tilbud til laget.»

(spørreundersøkelse, november 2020)

«Synes at fagfolk i Olympiatoppen er råde på prioritering i forhold til de beste utøverne. De har høy kompetanse og evner å raskt sette seg inn i særiddrettens spesifisitet (som bevegelsesmønstre, teknikk, kraft overføring). Korte kommandolinjer, får raskt svar og det er kort vei fra bestilling til action. God oppfølging fra fagpersoner før, under og i ettertid av 'caser' og tiltak. Opplever stor tillit fra Olympiatoppen i det arbeidet vi gjør.» (spørreundersøkelse, november 2020)

Sportssjef i lite særforbund om Olympiatoppens kompetanse:

«Kvaliteten på Olympiatoppens kompetanse oppleves veldig bra.» (intervju, desember 2020)

Sportssjef i stort særforbund om Olympiatoppens kompetanse:

«Olympiatoppen har vært helt uvurderlige for vårt forbund og landslag, spesielt nå i Corona-perioden.» (intervju, desember 2020)

I spørreundersøkelsen fikk utøvere, landslagstrenerer og sportssjefer spørsmål om hvordan de opplever de ulike fagområdene til Olympiatoppen, sammenlignet med kompetanse i verdensklasse (se tabell 4). Både utøvere, landslagstrenerer og sportssjefer opplever at Olympiatoppen besitter god

eller svært god kompetanse på de ulike områdene. Utstyr/teknologi og karriererådgivning er områder der færre opplever god eller svært god kompetanse.

Tabell 4: Gjennomsnittlig opplevelse av OLTs kompetanse blant utøvere, landslagstrenerne og sportssjefer.

Opplevelse av OLTs kompetanse	Gjennomsnitt	Standardavvik
Teknikk/motorikk (N=211)	4,45	0,66
Styrke (N=210)	4,41	0,70
Utholdenhet (N=189)	4,43	0,69
Idrettspsykologi og mental trening (N=197)	4,30	0,71
Helse (lege) (N=225)	4,28	0,75
Ernæring (N=214)	4,24	0,77
Fysio (N=208)	4,21	0,80
Lagprosesser/idrettscoaching (N=180)	4,07	0,85
Utstyr/teknologi (N=194)	3,81	0,88
Karriererådgivning (N=130)	3,79	0,82

Analysen av spørreundersøkelsen viser at parautøvere er mer fornøyde enn funksjonsfriske utøvere. Årsaken til dette kommer ikke fram av undersøkelsen, men evalueringsutvalget antar at det kan ha en sammenheng med Olympiatoppens spesifikke oppfølging av para-teamet og/eller at parautøverne som deltok i undersøkelsen er stipendutøvere. En større andel av de funksjonsfriske utøverne som deltok i undersøkelsen, er ikke stipendutøvere. Stipendutøvere har høyere prioritering og får tettere faglig oppfølging av Olympiatoppen.

Samtaler med sportssjefer understøtter evalueringsutvalgets antakelser om at stipendutøvere svarte mer positivt på spørreundersøkelsen enn ikke-stipendutøvere:

«Olympiatoppens kvalitet oppleves ulikt fra person til person, og opplevelsen er nok farget av om utøveren har stipend eller ikke. Stipendutøvere har naturlig nok bedre tilgang til Olympiatoppen, og dermed opplever de kvaliteten til Olympiatoppen bedre enn utøvere uten stipend.»

(intervju, desember 2020)

Flere av sportssjefene mener at desto nærmere en utøver/landslagstrener/sportssjef er i samarbeidet med Olympiatoppen, desto mer fornøyd er man med kompetansen til Olympiatoppen. Utøvere som ikke har stipend, har kanskje ikke kommet tett nok på arbeidet til Olympiatoppen, og gir dermed en lavere score enn stipendutøvere som er tettere på samarbeidet.

Videre viser analysen av spørreundersøkelsen at brukergruppene rangerer Olympiatoppens fagkompetanse ulikt (se tabell 5). Eksempelvis rangerer landslagstrenerne *lagprosesser og idrettscoaching* veldig høyt, mens utøvere og sportssjefer rangerer dette en god del lavere.

Tabell 5: Opplevd kompetanse av OLTs fagområder, rangert for de ulike brukergruppene etter relativ andel som oppgir god eller svært god kompetanse.

Utvalgsgruppe	Fagområde	Relativ andel som oppgir "god kompetanse" eller "svært god kompetanse"
Utøvere (N=181)	Helse (lege)	80,10 %
	Styrke	79,00 %
	Teknikk/motorikk	78,50 %
	Ernæring	72,60 %
	Fysio	69,40 %
	Utholdenhet	68,80 %
	Idrettsspsykologi og mental trening	65,00 %
	Utstyr/teknologi	58,10 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	52,20 %
	Karriererådgivning	34,40 %
Landslagstrener (N=30)	Lagprosesser/idrettscoaching	89,70 %
	Ernæring	82,20 %
	Fysio	75,90 %
	Helse (lege)	75,80 %
	Teknikk/motorikk	72,40 %
	Styrke	68,90 %
	Utholdenhet	68,90 %
	Idrettsspsykologi og mental trening	62,70 %
Sportssjef (N=30)	Styrke	90,00 %
	Teknikk/motorikk	86,70 %
	Idrettsspsykologi og mental trening	83,30 %
	Ernæring	80,00 %
	Helse (lege)	80,00 %
	Utholdenhet	80,00 %
	Fysio	73,30 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	66,60 %
Karriererådgivning	46,70 %	
Utstyr/teknologi	30,00 %	

Igjen viser de kvalitative intervjuene at desto nærmere en person er i samarbeidet med Olympiatoppen, desto bedre opplever personen dette området. En OLT-coach forklarer forskjellen i opplevd kompetanse hos landslagssjefer og sportssjefer/utøvere vedr. lagprosesser og idrettscoaching på følgende måte:

«(...) hvorfor idrettscoaching oppleves ulikt mellom sportssjefer og landslagstrenerne, det er veldig naturlig for meg. Fordi fag og idrettscoaching jobber veldig direkte inn mot landslagstrenerne og deres rolleforståelse, mens sportssjefene har nesten ikke noe kontakt med dem. Så de har ikke helt de samme forutsetningene, de vet at det skjer noe, men det er ikke de [sportssjef] som samarbeider med dem. Så jeg ble veldig glad når landslagssjefene sa 90%, og at ikke det var motsatt. For da hadde jeg blitt veldig overrasket.»

(intervju, desember 2020)

En fagansvarlig ved Olympiatoppen er enig med OLT-coachen og sier følgende:

«Hadde det vært snudd på hodet – at idrettscoaching hadde hatt 89,7 prosent hos utøverne og 52,2 prosent hos landslagstrenerne – så måtte jeg gått tilbake til avdelingen og sagt: 'Nå må vi jobbe!'» (intervju, januar 2021)

Ettersom de ulike brukergruppene rangerer Olympiatoppens fagkompetanse ulikt, bl.a. på bakgrunn av at de har ulik tilknytning til fagkompetansen, er det verdt å merke seg at både karriererådgivning og utstyr/teknologi rangeres lavt av alle tre brukergruppene.

4.1.1 Karriererådgivning

For evalueringsutvalget var det naturlig å avklare hvorfor karriererådgivning scorer lavere hos alle tre brukergruppene. De kvalitative samtalen viser at dette i hovedsak handler om kjennskap til fagfeltet og interessen for temaet blant sportssjefer, landslagssjefer og OLT-coacher – mer enn at det handler om kvaliteten på Olympiatoppens karriererådgivning:

«Årsaken til at karriererådgivning scorer så lavt er nok at folk ikke har nok kjennskap til dette, det er ikke pga. kvaliteten i karriererådgivningen. (...) I tillegg er ikke sportssjefens fokus på karriererådgivning, ettersom karriererådgivning ikke er viktig for prestasjonene nå. For sportssjefer og landslagssjefer er det et sterkere fokus på det idrettsfaglige her og nå.»

(sportssjef, intervju desember 2020)

Både sportssjefer, landslagstrenerne, OLT-coacher og Olympiatoppens fagansvarlige mener at arbeidet med karriererådgivning er et viktig fagområde hos Olympiatoppen. Dette samsvarer med mål 3.3 i 'Idretten skal!': *«Idretten skal utvikle hele mennesket gjennom å tilrettelegge for toppidrett, utdanning og yrkeskarriere»* (Norges idrettsforbund, 2019 b, s. 4). Likevel viser denne evalueringen at karriererådgivning ikke er prioritert tilstrekkelig blant OLT-coachene og særforbundenes egne landslagssjefer/sportssjefer. På spørsmål om hvorfor karriererådgivning scorer så lavt, bekrefter en OLT-coach antakelsen til sportssjefen sitert over:

«Det handler nok litt om ulik kontakt, og ulik kjennskap til områdene. F.eks. at karriererådgivning scorer så lavt, det vet jeg ikke, men det kan hende at vi som coacher, eller som organisasjon, ikke har vært gode nok på å løfte dette fram i idretten. Eller så kan det være at noen idretter ikke opplever det som viktig.» (intervju, desember 2020)

Det kan være flere årsaker til hvorfor Olympiatoppens karriererådgivning ikke blir prioritert og scorer lavt hos brukergruppene. Bl.a. er det forskjell fra idrett til idrett når gjelder hvor enkelt det er å være 'heltidsutøver'. Noen idretter har store sponsorinntekter og pengepremier som utøverne kan leve godt av i løpet av toppidrettskarrieren. For disse utøverne er det kanskje enda viktigere å bli påminnet at det kommer en tid etter toppidrettskarrieren, men dette er vanskelig, da idretten og resultatene 'her og nå' er altopplukkende.

For utøvere i idretter med mindre inntekter, er en karriere noe de må ha ved siden av toppidretten for å få hjulene til å gå rundt. Karriere ved siden av idretten er da allerede viktig, selv når utøveren er midt i sin toppidrettskarriere. En av sportssjefene trekker fram at dette er tilfelle spesielt for parautøvere, der det ikke er store pengepremier. Da er det desto viktigere å etablere et godt yrke, selv før endt toppidrettskarriere. For andre idretter, og kanskje spesielt lagidretter, vil klubben være den arenaen der utøveren legger opp løpet utenfor idretten. Samspillet med klubben er for disse utøverne viktigere enn samspillet med Olympiatoppen, på dette området (intervjuer med sportssjefer, desember 2020).

Uavhengig av hvilken måte utøverne blir presentert for muligheter ved siden av toppidrettskarrieren, er det viktig at Olympiatoppen prioriterer arbeidet med 'den helhetlige utøveren'. Olympiatoppen bør derfor stille større krav til særforbundene om at Olympiatoppens karriererådgivning blir presentert for utøverne, eller at særforbundet forsikrer Olympiatoppen om at utøverne får tilbud om dette gjennom andre kanaler (eks. særforbund eller klubblag). Det er også viktig at karriererådgivning ikke bare handler om at utøveren skal få en formell utdanning, men at dette handler like mye om yrkesvalg og hobbyer ved siden av idretten.

4.1.2 Utstyr og teknologi

Utstyr/teknologi er en av flere fagavdelinger ved Olympiatoppen. I 2021 har avdelingen økt fra én til to ansatte, og har i tillegg midlertidige prosjektmedarbeidere og spesialister som jobber på ulike, tidsavgrensede prosjekter (eks. Ski 2022 og Aerodynamikk 2022). Hovedoppgaven er å støtte oppunder feltet utstyr og teknologi i de idretter Olympiatoppen samarbeider med, gjerne i prosjekter som kan utnytte ressursene smartere med felles problemstillinger på tvers av flere idretter.

Både spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene viser at brukerne er mindre fornøyde med fagavdelingen utstyr/teknologi, enn de andre fagområdene. Igjen forklares dette med at det ikke handler om selve kvaliteten på Olympiatoppens kompetanse innen utstyr og teknologi, men at ytre rammer begrenser mulighetene innen fagområdet:

«'Utstyr/teknologi' er en liten avdeling, og dermed er det vanskelig å få innpass. Men når man får innpass, så er det veldig bra. Norge ligger veldig langt bak når det gjelder utstyr og teknologi sammenlignet med andre nasjoner; ikke på kunnskap, men det er for lite ressurser.»
(sportssjef, intervju desember 2020)

«Vedr. utstyr og teknologi er dette ett av få områder der OLTs kvalitet ikke er god nok (...). OLT er for få personer, og det er så mange områder det bør forskes på. OLT burde hatt mye mer ressurser til teknologi og utstyr.» (sportssjef, intervju desember 2020)

I 'Idretten skal!', pkt. 1.2 står det: «*Idretten skal være ledene på kunnskapsutvikling og anvendelse av teknologi*» (Norges idrettsforbund, 2019, s. 4). I tillegg er det et mål at Olympiatoppen skal jobbe tverrfaglig på tvers av idrettene. En OLT-coach mener i likhet med sportssjefene, at kompetansen på utstyr/teknologi er utrolig bra og at det jobbes tverrfaglig på dette området, men at det er for lite av det. En av sportssjefene mener på sin side at Olympiatoppen kunne vært enda bedre til å samle/koordinere informasjonen som finnes på dette området:

«Jeg tror kanskje det er mer riktig at Olympiatoppen har en koordinerende rolle og oppfordrer til at forbundene gjør jobben selv, for det er forbundene som har den beste kompetansen. Men at Olympiatoppen kunne vært flinkere til å samle informasjon om forskning som foregår i forskjellige leire. Det er veldig dumt hvis ulike forbund forsker på de samme områdene parallelt. Å drive egen utvikling og forskning på Olympiatoppen blir nok for stort, men de [Olympiatoppen] kan ta en større koordinerende rolle slik at man kan samle informasjonen på en god måte som alle kan dra nytte av.» (intervju, desember 2020)

Flere av sportssjefene etterlyser mer forskning og samarbeid med høgskoler og universiteter. Det samme gjør enkelte OLT-coacher. Olympiatoppens fagansvarlige ønsker mer samarbeid med andre internasjonale miljøer for å hente ut kunnskap og informasjon.

4.1.3 Spesifikk idrettsfaglig kompetanse

Flere sportssjefer trekker fram at de savner at Olympiatoppen har spesifikk kompetanse om deres idrett:

«Olympiatoppen er kjempegode på kraft, styrke, utholdenhet etc., men når det gjelder å 'oversette' disse fysiske ferdighetene/basisegenskapene inn i idrettene, så er Olympiatoppen bedre på dette i de store idrettene, enn i f.eks. ishockey eller kampsport. Styrke i styrkerommet er noe annet enn styrke på matta.» (intervju, desember 2020)

OLT-coachene og Olympiatoppens fagansatte mener på sin side at spesifikk kompetanse om enkeltidretter ikke er nødvendig for å lykkes med et godt samarbeid som fører til gode prestasjoner. Selvsagt kan det være en fordel om Olympiatoppen har spesifikk kompetanse om idretten, men dette er ikke avgjørende for prestasjonene. Filosofien til Olympiatoppen er 'Sammen om de store prestasjonene' som innebærer at Olympiatoppen, sammen med idrettene, skal finne fram til de beste metodene, treningsformen, forberedelse, etc. for å nå lengst mulig.

«Det er noe med å få inn fagpersoner fra Olympiatoppen, som sammen med trener og utøver, utvikler kompetanse i verdensklasse. Så kan Olympiatoppen sitte på forskning og erfaring, men den kompetansen som sitter i landslagene er helt ekstremt høy. Når vi sammen grubler, funderer og undrer oss over hvordan vi kan få dette opp i verdensklasse, så utvikler vi denne kompetansen sammen. Da kommer ikke Olympiatoppen med noe leveranse, men vi kommer med kompetanse, også møter vi den spisskompetansen som ligger der. Og sammen kan vi da utvikle dette.» (fagansvarlig i Olympiatoppen, intervju januar 2021)

Som det beskrives i sitatet over er det viktig at den idrettsspesifikke kompetansen utvikles i samarbeid mellom idrettene og Olympiatoppen. I tillegg er det viktig å påpeke at Olympiatoppen ikke kommer med leveranser av tjenester/kompetanse, ettersom det er idretten selv som både har ansvaret for sin egen toppidrett og som har den høyeste kompetansen på sin idrett. Olympiatoppen skal kvalitetssikre, utfordre og støtte toppidrettsarbeidet i prioriterte særforbund (Olympiatoppen, 2020, s. 5).

4.2 Olympiatoppen som støttespiller vs. utfordrer

Tvedt-utvalget (2013) stilte spørsmål ved om Olympiatoppen var tydelig nok som kravstiller og utfordrer, og det ble vist til at Olympiatoppen skal operere i spenningsfeltet mellom utfordrer og støttespiller overfor særforbundene. Den gang ble det etterlyst en tydeligere rolle hos Olympiatoppen som utfordrer.

Evalueringsutvalgets spørreundersøkelse viser at utøverne mener Olympiatoppen støtter mer enn de utfordrer, og at om lag 30 prosent av landslagstrenerne og sportssjefer oppgir at de verken er enig eller uenig i at OLT-coachene balanserer rollen som støtter og utfordrer på en god måte. I tillegg er generalsekretærer delvis i uenig i at Olympiatoppen utfordrer dem i deres utviklingsprosesser (se figurer i kapittel 3).

Sportssjefen i et lite særforbund forklarer at det er forståelig at utøverne føler mer støtte enn utfordring fra Olympiatoppen, ettersom Olympiatoppen oftest utfordrer dem som er tettest på i samhandlingen – altså landslagssjefer og sportssjefer. Utøverne får i større grad lagt fram en plan for hva som skal gjøres, og at en slik plan da oppfattes mer som støtte enn utfordring (intervju, desember 2020).

I samtaler med sportssjefer kommer det fram at de av sportssjefene som har vært en del av Olympiatoppen-systemet over lengre tid opplever Olympiatoppen som en større utfordrer enn de som er nye/relativt nye i systemet. En av sportssjefene forklarer at da han var ny i rollen som sportssjef, følte han selv et ansvar for å gjøre seg kjent i systemet og at det da kanskje er enkelte idretter som ikke klarer å komme så tett på Olympiatoppen (intervju, desember 2020). Det oppleves for noen som at idrettene i stor grad må finne veien inn i systemet på egenhånd.

For evalueringsutvalget er det tydelig at Olympiatoppen er bevisst sin rolle som utfordrer, men at Olympiatoppen selv kanskje ikke er klar over at de oppfattes av enkelte, mer som en støttespiller enn som en utfordrer. Skal Olympiatoppen lykkes med 'utvikling i utfordrende samhandling', må de ha en bevissthet rundt hva dette betyr i praksis, i møtet med idretten. OLT-coachene, og andre som kan ta rollen som utfordrer, må jobbe med å bygge en relasjon som tillater utfordring uten at samhandlingen settes på spill. Tydelige krav og tett oppfølging av at kravene gjennomføres, er også en form for utfordrerrolle. Evalueringsutvalget mener det er viktig at Olympiatoppen evaluerer og tydeliggjør rollen som utfordrer, ettersom dette kanskje er den viktigste oppgaven til Olympiatoppen og fordi særforbundene etterspør dette. Det er derfor viktig at Olympiatoppen fortsetter oppgaven som utfordrer, og at de i større grad sørger for at nye sportssjefer, nye landslagstrenerne og nye sær-idretter føler det er rom for å utfordre i samspillet med Olympiatoppen.

Det er ulike meninger blant sportssjefer om Olympiatoppen skal utfordre utøverne direkte eller ikke. Noen mener at utøverne blir utfordret nok, mens andre mener at utøverne burde bli utfordret mer av Olympiatoppens fagpersoner. En av sportssjefene beskriver dette slik:

«I mange tilfeller kan fagpersonene være forsiktige med å si det de egentlig mener, fordi landslagstrener kanskje har en plan for hvordan utviklingen til utøveren skal være. Og dermed så vil de ikke utfordre utøveren direkte. Og det er ikke hensiktsmessig at fagpersonene skal utfordre utøverne hele tiden, for da blir det fort et kaos.» (intervju, desember 2020)

Denne oppfatningen er i tråd med hvordan Olympiatoppen selv ønsker å støtte og utfordre idrettene og utøverne, det er landslagstrener som skal ha styringen og Olympiatoppen skal være en støttespiller og utfordrer inn i samspillet med idretten. En OLT-coach svarte følgende på spørsmål om hvem han utfordrer mest i særforbundene:

«Landslagstreneren! Og det er et viktig prinsipp, at hvis jeg blir for tett på utøver – for det kan jeg bli, det er ikke vanskelig å bli det. Utøver vil ha kontakt med folk, og hvis du har noe å bidra med, så vil utøveren ha kontakt. Men noe av det viktigste jeg gjør, er å bygge opp forståelsen av den kompetansen landslagstreneren har, sånn at han blir sterkest mulig overfor utøveren. Det er en balanse vi må passe på, vi skal aldri overta en rolle på vegne av verken trener eller sportssjef. Vi skal være støttende til dem, og sørge for at det blir en sterkest mulig relasjon. Men noen ganger kan det definitivt være sånn at vi kan jobbe direkte mot utøveren. Da må det være i forståelse og avklart med den som er trener. Hvis ikke man gjør det, så skaper man problemer for både utøvere og forbund, og ikke minst selg selv. Så det kan du ikke gjøre.» (intervju, desember 2020)

Til tross for at de fleste OLT-coachene er bevisst hvem i særforbundet de skal utfordre, viser likevel denne evalueringen at det er litt uklart for flere av brukergruppene hvilke roller (OLT-coachen og Olympiatoppens fagansatte) som skal støtte og utfordre de ulike nivåene i særforbundet.

4.3 Anbefalinger – kompetanse

Olympiatoppen må tørre å utfordre idrettene i større grad:

- Olympiatoppen må videreutvikle kulturen for gjensidig utfordring med særforbundene.
- Olympiatoppen må stille større krav til særforbundene om å sette «den helhetlige utøveren»/karriererådgivning i fokus.
- Olympiatoppen må tydeliggjøre overfor særforbundene at Olympiatoppens kompetanse utvikles og utfordres i samhandling med idrettene, og at Olympiatoppen ikke er et serviceorgan der idrettene kan komme med bestillinger.

Olympiatoppen må jobbe kontinuerlig med å utvikle relevant kompetanse som kan bidra til prestasjonsutvikling:

- Fagfeltet utstyr/teknologi må styrkes og tilpasses den rollen fagfeltet har overfor særidrettene.
- Olympiatoppen bør ha tett samarbeid med forskningsinstitusjoner og fagmiljøer, for å ha tilgang til ny og relevant kunnskap.
- For å sikre best mulig fordeling av Olympiatoppens kompetanse er det viktig at Olympiatoppen, i sitt samspill med særforbundene, kvalitetssikrer at kompetansen som settes inn er tilpasset idrettens behov.

5 OLYMPIATOPPENS REGIONALE ARBEID

Olympiatoppens regionale arbeid er beskrevet i dokumentet 'Olympiatoppen Regionale avdelinger – en modellbeskrivelse' fra 2019. Her står det at prioritert målgruppe for Olympiatoppens regionale arbeid er morgendagens toppidrettsutøvere og deres trenere, ledere og miljøer, definert av prioriterte særforbund. Tiltak som omfatter dagens toppidrettsutøvere bosatt i regionene, skal være forankret til respektive særforbunds landslagstrener/sportssjef og OLT-coach.

Videre beskrives det at Olympiatoppen kan spille en viktig rolle for å støtte særforbundene og utøvere/trenere/lag med å sikre optimal utvikling i alle utviklingstrinn som toppidrettsutøver, fra ung/lovende til internasjonalt toppnivå.

Alle regionale prosjekter og samarbeidsmiljø (utøvere/trenere/lag) skal være forankret til og godt koordinert med Olympiatoppen sentralt og det enkelte særforbunds sportssjef/landslagstrener. Paralympisk idrett er fullt ut integrert i all virksomhet.

Ansvar for de regionale avdelingene ligger hos Olympiatoppen sentralt ved utviklingssjefen. De regionale avdelingene skal gjennomføre sin virksomhet i tråd med Olympiatoppens mål, strategier og prioriteringer. Det inviteres til et nært samarbeid med idrettskretser, universiteter/høgskoler, fylkeskommuner, kommuner, regionråd og andre mulige samarbeidspartnere. Det forutsettes et tett faglig samarbeid med relevante kompetansemiljøer ved høgskoler og universiteter. Olympiatoppens mål, strategier og prioriteringer står fast. De regionale avdelingene er Olympiatoppens forlengede arm ut i regionene, skal være en utviklingsarena for morgendagens toppidrettsutøvere og legge til rette for toppidretten regionalt.

5.1 Dagens modell

Regionene har vært gjennom både utvikling og nyetableringer. Etter Tvedt-utvalgets anbefalinger i 2013 ble det etablert åtte regioner, som pr 01.01.2021 er blitt til syv etter en sammenslåing av to regioner på Østlandet som følge av den fylkesvise regionaliseringen. Regionene har ulik fartstid og er bygget opp veldig ulikt. Den regionale utviklingen (økt antall regioner, flere ansatte/konsulenter, flere interessenter/samarbeidspartnere og en sårbar finansieringsmodell) har skapt økt kompleksitet i Olympiatoppens organisering. Olympiatoppens utviklingssjef sier det er bygget opp et helhetlig planverk som alle regionene forholder seg til, slik at alle regionene forholder seg til det samme med tanke på mål, prioriteringer, resultat og fagområder. De følger også Olympiatoppens strategiplan (intervju, februar 2021).

I hvilken grad regionene fungerer eller ikke, er ifølge toppidrettssjefen helt avhengig av hvor mye aktivitet særforbundene har i de regionene Olympiatoppen er etablert:

«Der særidrettene er aktive fungerer det veldig godt. Der det ikke er aktive særidretter fungerer det ganske dårlig, for der er det ingen å jobbe med.» (intervju, januar 2021)

Dette illustrerer hvor viktig særforbundenes arbeid er i utvikling av morgendagens toppidrettsutøvere, og at et godt samspill mellom særidrettene og Olympiatoppens regionale avdelinger og Olympiatoppens sentrale talentutviklingsarbeid er avgjørende for å lykkes med dette.

Olympiatoppens sommeridrettssjef mener det er jobbet mer intenst den siste perioden med at det skal være en enda tettere kobling mellom Olympiatoppen sentralt og Olympiatoppen regionalt. Hun mener at det tidligere var en utfordring at det kunne utvikle seg 'en stat i staten', og at Olympiatoppen fremdeles leter etter hvordan linken mellom Olympiatoppen sentralt og regionalt skal organiseres best mulig; fra utvikling og helt opp til senior i alle syv regioner (intervju, februar 2021).

Utviklingssjefen har flere refleksjoner rundt utviklingen av Olympiatoppens regioner:

“Regionene er forskjellige og idrettene er forskjellige, og dermed er også utfordringene og oppgavene til en regional avdelingsleder svært mangfoldige. Det viktigste er at vi klarer å møte idrettene der de er og tilføre merverdi i langsiktig utvikling av toppidretten. Det har nok i for stor grad utviklet seg slik at det blir sånne småkopier av OLT rundt omkring, der alle skal bygge opp litt av alt. Når jeg nå ser ting i speilet, så tror jeg at det kanskje har gått for langt. Vi bør i enda større grad fokusere på idrettens særskilte behov og skreddersøm.» (intervju, februar 2021)

Videre sier han at Olympiatoppen må være enda tettere på særidrettene, og innta en tydeligere utfordrerrolle med fokus på et fremtidig internasjonalt medaljeperspektiv. På den måten kan Olympiatoppen identifisere ‘det viktigste av det viktige’ og bli råere på å prioritere og fokusere arbeidet inn mot de prioriterte idrettene med vekt på kjerneoppgavene; daglig treningskvalitet, relasjoner i prestasjonsteamene, konkurranseforberedelser og konkurransegjennomføring.

Som beskrevet i kapittel 2, er det til sammen 34,5 årsverk i regionene, fordelt på 53 ansatte. I tillegg er det, ifølge utviklingssjefen, flere som har timeavtaler, er konsulenter eller har en annen tilknytning, slik at det totalt er ca. 120 personer som har en eller annen rolle regionalt i Olympiatoppen. Slik reflekterer han rundt dette:

«Ressursene er i dag spredt på mange hoder, i mange i små stillinger eller små engasjement. Dette gir for lite kraftsamling av ressurser og kompetanse. Videre er finansieringsmodellen lite langsiktig og bærekraftig, hvilket medfører at vi flere steder jobber med å møte regionale forventninger fra de som putter penger inn regionen, selv om det ikke nødvendigvis samsvarer med OLTs strategi og prioriteringer. (...) Jeg tror vi må jobbe for en mer unik utvikling der vi prioriterer tøft med tanke på målgrupper, og møter særidrettens definerte regionale behov. Vi må kraftsamle rundt idrettens behov, bygge ned unødig duplisering og levere den kompetanse som utgjør forskjellen for idrettene.» (intervju, februar 2021)

Med utgangspunkt i de mål og strategiske prioriteringer Olympiatoppen har for arbeidet i regionene, bør Olympiatoppen se nærmere på om organiseringen av arbeidet er optimal for å utnytte ressursene best mulig. Det bør også være muligheter for å utnytte digitale løsninger, slik at ressursene kan utnyttes bedre og kanskje dekke flere regioner i stedet for å ha mange mindre stillinger og små avtaler.

5.1.1 Juridisk og finansiell struktur

Den juridiske strukturen i Olympiatoppens regioner fremstår som en hybrid. Fire regioner ligger juridisk plassert under idrettskretsen (Nord, Vest, Sør-Vest og Midt-Norge), mens tre regioner ligger under Norges idrettsforbund/Olympiatoppen. Utviklingssjefen sier at Olympiatoppen er avhengig av et godt samspill med idrettskretsene for å lykkes i sitt regionale arbeid, men han er også tydelig på at dagens organisering ikke er den optimale løsningen for Olympiatoppen:

“Vi vil se det som en styrke om den juridiske og finansielle strukturen er lik for de ulike regionene. Dagens hybride løsning medfører som eksempel at OLTs ressursdisponeringer osv. er gjenstand for diskusjon i idrettskretsene. Det har også vært en del dragkamp mellom Olympiatoppen og organisasjonssjefene i idrettskretsene, som f.eks. kan gå på hvordan vi er godt samkjørt når vi skal inn å møte fylkeskommunen..” (intervju, februar 2021)

I noen kretser har Olympiatoppen et godt samarbeid, der både søknader og møter med fylkeskommunen blir gjennomført i fellesskap, mens i andre regioner/kretser så gjør idrettskretsen dette selv uten at Olympiatoppen er særlig involvert, sier utviklingssjefen.

Olympiatoppens regionale avdelinger finansieres gjennom en sentral basisfinansiering på ca. 15 millioner kroner i året. Det legges også opp til betydelig regional finansiering som mangedobler investeringen Olympiatoppen legger inn. Regionale/lokale finansieringskilder og samarbeidspartnere kan være fylkeskommuner, kommuner, næringslivsråd, regionråd, stiftelser, idrettskretser, særvidretter/brukerfinansiering eller andre. De regionale strukturene og finansieringsmodellen er ifølge Olympiatoppens utviklingssjef 'sårbar, og lite bærekraftig' (intervju, februar 2021).

Toppidrettssjefen ser noe av det samme, og sier:

«Administrativt er det krevende, for der er det ganske mange interessenter som er inne. Du har litt fra oss, også har du fylkeskommuner og kommuner og andre som har sine egne målsetninger med arbeidet, som gjør at det er vanskelig å være senterleder og balansere alle disse hensynene.» (intervju, januar 2021)

Evalueringsutvalget ser at den juridiske og finansielle strukturen kan være krevende, og at en bør se nærmere på disse strukturene for å sikre at ansvar følger myndighet, både juridisk og finansielt.

5.2 Særforbundenes opplevelse av det regionale arbeidet

Spørsmålene i spørreundersøkelsen ga få innspill til forbedringer i det regionale leddet. En stor andel av utøvere og landslagstrenerer/sportssjefer svarte 'vet ikke' på spørsmål og erfaringer med det regionale leddet. Dette synes naturlig, sett i lys av at de regionale sentrene først og fremst skal konsentrere seg om på Olympiatoppens målområde 3; 'Utvikling av morgendagens utøvere'. Få av dem som ble spurt i undersøkelsen, er i denne målgruppen.

Spørreundersøkelsens fritekstsvaer og de kvalitative intervjuene har likevel gitt utvalget noen holdepunkter for å si noe om brukernes opplevelse av det regionale arbeidet som gjøres i Olympiatoppen. Det kan synes som at kommunikasjonen og samspillet i triangelet særforbund, Olympiatoppen sentralt og Olympiatoppen regionalt, kunne vært bedre.

En generalsekretær fremhever dette i spørreundersøkelsens fritekstsvaer:

«Vi synes samspillet mellom de regionale avdelingene og Olympiatoppen sentralt av og til kan virke litt rotete og vanskelig å forstå. Det virker som at kommunikasjonen kunne vært noe bedre internt mellom dere, men også ut mot oss om hvilke tjenester som leveres/forventninger til oss som særforbund.» (spørreundersøkelse, november 2020)

Evalueringsutvalget er opptatt av at Olympiatoppen møter særforbundenes behov i talentutviklingsarbeidet og fremstår koordinert og enhetlig ut mot særforbund, slik at særforbund og Olympiatoppen har et felles fokus i arbeidet med utvikling av morgendagens toppidrettsutøvere.

Når det gjelder utøvernes oppfatning av de regionale sentrene, har utøverne gitt tilbakemeldinger på dette i spørreundersøkelsen, uten at hovedmålgruppen for regionene har uttalt seg. Det kan synes som om kvaliteten i kompetansen på de regionale sentrene varierer noe. Mens noen utøvere i fritekstsvaret i spørreundersøkelsen skriver at: «Skulle ønske det var bedre på de regionale nivået. Stor forskjell fra Oslo og de andre stedene i landet på alle områder» og «Synes det er for dårlig oppfølging fra de regionale sentrene», så er det flere utøvere som er «svært fornøyd med oppfølgingen fra den regionale avdelingen» (spørreundersøkelse, november 2020). Spørsmålet er om Olympiatoppen kan, og skal, gi samme tilbud regionalt til alle stipendutøvere.

5.3 Anbefalinger – OLT regioner

Utvalget mener det er et behov for å se nærmere på regionaliseringen av Olympiatoppens arbeid. Det anbefales at Olympiatoppen setter ned en prosjektgruppe som ser på organisering av morgendagens regioner med følgende fokus:

- Vurdere hvordan regionene skal møte særforbundenes behov i toppidrettsarbeidet, med spesielt søkelys på å skape utviklingsmuligheter for morgendagens toppidrettsutøvere og regional toppidrett.
- Sikre prioriteringer i henhold til overordnede strategier.
- Samhandling internt i Olympiatoppen og med særforbundene.
- Ressursutnyttelse, både faglig og økonomisk.
- Ansvar og myndighet, juridisk og finansielt.

6 OLYMPIATOPPENS RESSURSDISPONERING

Tvedt-utvalget (2013) hadde i sin rapport en gjennomgang av politiske føringer og bevilgninger til norsk toppidrett. Ettersom hovedfokuset til evalueringsutvalget har vært på samhandlingen mellom Olympiatoppen og særforbundene, har ikke evalueringsutvalget tatt for seg Olympiatoppens økonomiske ressursdisponering. Fokuset til evalueringsutvalget har vært på hvordan Olympiatoppen disponerer de ikke-økonomiske ressursene. Likevel ser evalueringsutvalget det som nødvendig, å gi en kort oppsummering av hvordan og hvilke økonomiske ressurser Olympiatoppen mottar og disponerer årlig.

6.1 Olympiatoppens 'inntekter'

NIF søker årlig Kulturdepartementet om tilskudd til norsk idrett, der tilskuddet er delt opp i fire store rammeposter:

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

Kulturdepartementet behandler og tildeler midler til norsk idrett, og øremerker midler til toppidrett, som går gjennom Olympiatoppen. Olympiatoppens rammetilskudd over Post 4 har økt fra 113 millioner i 2013 til 165 millioner i 2021. I samme tidsrom har antall regioner økt fra 4 til 7. Olympiatoppen mottar ca. 10 millioner kr i året gjennom markedsmidler/overføringer fra IOC/IPC/NIF. Selv om tilskuddet fra IOC/IPC har økt til NIF, så har midlene Olympiatoppen får overført fra NIF holdt seg på samme sum de siste 10 årene, noe som i realiteten betyr en nedgang i overføringene, i tillegg til at prosjektmidler gjennom markedsavtaler har gått ned. I tillegg til rammetilskuddet over Post 4 og markedsmidlene fra IOC/IPC/NIF, mottar Olympiatoppen også midler fra ulike stiftelser (i 2020 fra Sparebankstiftelsen DnB, Gjensidigestiftelsen og Stiftelsen VI). Dette er øremerkede midler som gikk til henholdsvis trenerutvikling, talentutvikling og paraidrett. Stiftelsen VI har bidratt med 25 millioner kroner i året (over fire år, 2019-2022) til para-arbeidet. Denne avtalen ble som nevnt i kapittel 2.2.2 sagt opp av Stiftelsen VI, vinteren 2021. Evalueringsutvalget ser at et avsluttet samarbeid med Stiftelsen VI, vil få store konsekvenser for idrettens para-arbeid.

Olympiatoppens budsjetter går i hovedsak til stipender for utøvere og lag, prosjektstøtte/tilskudd til særforbund, planlegging og gjennomføring av internasjonale mesterskap (som OL og PL), fag, forskning og utvikling, samt administrasjon og drift av Olympiatoppen sentralt (inkludert toppidrettssenteret) og regionalt.

Olympiatoppens støtteordninger skal bidra til å gi forutsetninger for at de beste norske utøverne (og de beste unge utøverne) utvikler seg til å bli best i verden. Stipender til utøvere tildeles både individuelle utøvere og lag, der tildelingen gjøres ut ifra en totalvurdering hvor visse idrettslige krav må oppfylles. Olympiatoppen opererer med tre ulike stipender for utøvere; A-stipend, B-stipend og utviklingsstipend (U-stipend).

Prosjektstøtte er tiltak som gis for å optimalisere toppidrettssatsingen i særforbundene. Her gis støtte til tiltak som direkte eller indirekte påvirker utøvernes muligheter til prestasjonsforbedring på kort eller lang sikt. Dette er ikke en driftsstøtte, men skal gis til prosjekter og tiltak som er klart definert og begrenset i tid og omfang. Prosjektstøtten diskuteres i styringsgruppemøtet, og etter en behandling hos Olympiatoppen gjøres en tildeling. Følgende kriterier følger ved tildeling av prosjektstøtte til forbundet og laget:

1. *Forbundet må ha en definert toppidrettssatsing, og ha dekket en nærmere avtalt del av det nødvendige støtteapparatet og tiltak av egne inntekter.*
2. *Gruppen/laget må være godt organisert og ha klare ansvarsfordelinger i støtteapparatet.*
3. *Støtten skal brukes til tiltak som er høyt prioritert (utviklingsområder) og definert som et suksesskriterium.*
4. *Treneren eller sportssjefen er prosjektansvarlig fra særforbundets side.*

(Olympiatoppen, 2019)

Som tidligere nevnt, i kapittel 2, ble antall målområder for Olympiatoppen utvidet fra et til tre målområder i etterkant av Tvedt-utvalgets anbefalinger. Tvedt-utvalget (2013) la til grunn for sine vurderinger at «*toppidrettens økonomiske rammebetingelser opprettholdes på samme nivå som i dag [2013] eller bedres i perioden fram mot 2022*» (s. 130). Daværende toppidrettssjef, Jarle Aambø, mente at videreutviklingen av Olympiatoppen først og fremst var et spørsmål om faglig utvikling og organisering, ikke et spørsmål om økonomiske ressurser (Tvedt-utvalget, 2013).

Dagens toppidrettssjef, Tore Øvrebø, antyder noe av det samme ved at han ønsker at Olympiatoppen skal ha økonomiske ressurser til å gjøre den jobben som kreves, men at de økonomiske ressursene ikke må være så store at Olympiatoppen kun blir interessant i et økonomisk perspektiv. Videre mener toppidrettssjefen at Olympiatoppen bør klare å utvikle områder, der det i dag er behov for forbedring, uten å vokse i antall ansatte. Sommeridrettssjefen er enig med toppidrettssjefen i at det ikke er Olympiatoppen som trenger betydelig mer ressurser:

«Vi opplever at idretten trenger mer fra Olympiatoppen, eller fra staten, eller fra markedet. Så det er ikke Olympiatoppen som trenger det, men det er idretten.» (intervju, januar 2021)

Dette er et viktig poeng å synliggjøre i norsk toppidrett. Det er lett å forledes til å tro at toppidretten finansieres av markedsmidler i særforbundene. Noen særforbund har tilstrekkelige ressurser til å drive en profesjonell og bærekraftig toppidrettssatsing. I andre særforbund viser det seg at er mer avhengig av prosjektmidler og økonomisk støtte fra Olympiatoppen for å sikre et grunnlag for en satsing som står i stil med potensialet til utøverne og de målene som er satt. Det er et dilemma for Olympiatoppen at toppidrettssatsingen ikke er bærekraftig i seg selv i viktige prestasjonsmiljøer. Noen utøvere har sponsorer og støtte fra eget særforbund til å kunne både leve av idretten og sette av penger til et liv etter karrieren. Andre utøvere har ikke penger til eget livsopphold, men lever på støtte fra for eksempel foreldre og familie. En større økonomisk ramme til norsk toppidrett kunne utlignet noen av forskjellene og skapt bedre forutsetninger for gode prestasjoner i et større utvalg av idretter.

6.2 Disponering av 'ikke-økonomiske' ressurser på overordnet nivå

Ikke-økonomiske ressurser i Olympiatoppen er i denne rapporten først og fremst forstått som den kompetansen ansatte i Olympiatoppen besitter. Det gjelder Olympiatoppens fagansatte, OLT-coacher, ledelsen og andre støttefunksjoner som særforbundene drar nytte av. I tillegg inngår Olympiatoppens treningsfasiliteter (toppidrettssenteret) som en del av de ikke-økonomiske ressursene.

Olympiatoppens overordnede ressursdisponering handler om hvilke idretter/særforbund som skal prioriteres i samarbeidet. Tvedt-utvalget (2013) etterlyste mer tydelighet i Olympiatoppens prioriteringer, og at dette kan være årsaken til noe av misnøyen enkelte særforbund opplever, i forbindelse med at de ikke får ta del i samspillet med Olympiatoppen. En slik misnøye opplever evalueringsutvalget at fortsatt eksisterer blant enkelte særforbund, noe som delvis bekreftes i spørreundersøkelsens fritekstsvar. En generalsekretær kommenterer:

«Olympiatoppen har store ressurser, som ikke brukes på hele idretten. Det er forståelig at utøvere i olympiske idretter prioriteres, men problemet er at det oppleves som at andre ikke

prioriteres overhodet. (...) Olympiatoppen bør ha en fellesidrettslig grunnpakke, slik at alle har tilgang på ekspertisen, så kan gjerne noen eksklusive tilbud være forbeholdt høyprestasjonsutøvere i utvalgte idretter og OL/PL.» (spørreundersøkelse, november 2020)

I tiden etter Tvedt-utvalgets anbefalinger har Olympiatoppen utarbeidet tydeligere mål og prioriteringer. Idrettens langtidsplan for tingperioden 2019-2023 ('Idretten skal!') og idrettens planverk ('Idretten vil!') har gitt klare føringer for Olympiatoppens egne mål i samme tidsperiode. Som et eksempel på tydeliggjøring av Olympiatoppens prioriteringer, har Olympiatoppen et mål om å øke antall plasseringer blant topp 12 i internasjonale mesterskap. Videre betyr dette at idretter med plassering blant topp 12 vil bli prioritert av Olympiatoppen. Det faktum at ikke alle sær idretter i norsk idrett blir prioritert av Olympiatoppen, er et resultat av den overordnede, fireårige strategien som er lagt for Olympiatoppen og norsk toppidrett i perioden 2019-2023. På tross av en overordnet langtidsplan og at det er blitt laget tydeligere mål spesifikt for Olympiatoppen, kan det virke som at dette ikke er kommunisert godt nok til særforbundene, og kanskje spesielt overfor særforbund som står uten en samarbeidsavtale med Olympiatoppen.

Sommeridrettssjefen nevner at prioritering av idretter på overordnet nivå er utfordrende for Olympiatoppen:

«Det er beundringsverdig høye ambisjoner i mange idretter med veldig små markedsinntekter. (...) Det er en veldig spennvidde i den verdenen som toppidrettsutøverne ønsker å ta seg fram i. Så kan vi diskutere; «Er det en menneskerett å drive toppidrett innenfor alle idrettene, med støtte?» Eller skal idretten være bærekraftig selv? Det er jo en mye større diskusjon på et politisk nivå, som vi ikke kan sitte og bestemme. Det er derfor det er så vanskelig å sitte og gjøre den prioriteringen, for vi vil jo veldig inderlig hjelpe de vi ser jobbe dødsgodt hver dag. (...) Det er en balansekunst, vi må tåle at vi ikke greier å ha veldig mange som er bare fornøyd.» (intervju, januar 2021)

Med utgangspunkt i at Olympiatoppen skal følge 'Idretten vil!' og 'Idretten skal!' kan det synes som at de prioriteringer Olympiatoppen gjør på overordnet nivå, er i henhold til langtidsplanen for norsk idrett i perioden 2019-2023. Olympiatoppen gjør utfordrende prioriteringer når det kommer til hvilke idretter og hvilke særforbund som får være en del av samarbeidet. Spørsmålet blir da hvordan Olympiatoppen disponerer ikke-økonomiske ressurser mellom de idrettene/særforbundene som faktisk har en samarbeidsavtale med Olympiatoppen?

6.3 Disponering av 'ikke-økonomiske' ressurser blant idretter med samarbeidsavtale

Intervjuer med sportssjefer viser at det er ulik oppfatning av hvor enkel tilgangen til Olympiatoppens kompetanse (ikke-økonomiske ressurser) er. Noen sportssjefer mener at tilgangen er der hele tiden, mens andre forteller at de i større grad har måttet jobbe seg inn i systemet for å få den tilgangen de ønsker. Både sportssjefer, OLT-coacher og fagansvarlige som har vært lenge i Olympiatoppensystemet, sier alle at idrettens tilgang på Olympiatoppens kompetanse har endret seg de senere årene. Flere nevner at det har blitt flere ledd å forholde seg til, og mener Olympiatoppen kan oppleves noe mer byråkratisk. De har samtidig forståelse for at ting må settes i system når organisasjonen vokser, men at de tidvis savner den enkle kommunikasjonslinjen de i større grad opplevde tidligere.

Sommeridrettssjefen sier følgende om dette temaet:

«Jeg opplever vel at det er mer grundig og gjennomtenkt. Jeg vet ikke om jeg skal si rettferdig, for det tror jeg kanskje blir feil ord, men i hvert fall tatt mer på alvor. Det var litt tendens [tidligere] til at den som fikk sparket inn døra først og fort nok, fikk egentlig hentet ut mest ressurser...» (intervju, januar 2021)

Med bakgrunn både i det sportssjefers erfaringer og det sommeridrettssjefen forteller, kan det virke som at Olympiatoppen har satt ressursdisponeringen mer i system nå enn tidligere. Det er også presentert et 'trafikklys-system' med kategorisering i grønne, gule og røde idretter. Grønne idretter er sterkt prioriterte idretter, idretter som er medaljekandidater i OL/PL og VM. Gule idretter betyr at de er en prioritert idrett, med topp 8-12 kandidater i OL/PL og VM. Røde idretter betyr at det ikke er en prioritert idrett og dermed faller utenfor et definert samarbeid og oppfølging av Olympiatoppen, men disse idrettene får tilbud om fellessamlinger med andre idretter i samme kategori. Likevel er det uklart for evalueringsutvalget om Olympiatoppen har overordnede analyser og vurderinger av hvordan de fordeler ansattes ekspertise, slik at Olympiatoppens kompetanse totalt sett skal utgjøre en størst mulig forskjell i norsk toppidrett. Her kommer vi også tilbake til poenget med å sørge for en god kommunikasjon med særforbundene om samhandling og arbeidsform. En tydeligere forventningsstyring vil kunne bidra til en større forståelse.

6.4 Nytt nasjonalt toppidrettssenter

Til tross for at toppidrettssjefen mener Olympiatoppen bør kunne løse eventuelle faglige utfordringer og organisatoriske endringer innenfor den økonomiske rammen Olympiatoppen har i dag, er det likevel én ting som krever betydelige økonomiske ressurser for at norsk toppidrett skal kunne holde seg i verdenstoppen; nytt nasjonalt toppidrettssenter. På spørsmål om hva toppidrettssjefen tror Olympiatoppen må gjøre for å henge med i utviklingen om ti år, svarer han:

«Vi må ha et bedre sted å være. Vi trenger bedre fasiliteter. Ikke frie midler på en måte, men fasiliteter. Møteplassen, samspillsarenaen, fellesskapet.» (intervju, januar 2021)

Flere sportssjefer kommenterte også behovet for et større og mer moderne treningssenter, der utøvere på tvers av idretter kan møtes for å utveksle erfaringen. Treningskulturen er blitt mer profesjonalisert og kunnskapsbasert med årene, som fører til et behov for bedre og mer moderne fasiliteter. Antall stipendutøvere har økt betraktelig siden Toppidrettssenteret ble bygget i 1986. I dag er det 224 individuelle stipendutøvere (sommer og vinter) og 9 lag som mottar stipend fra Olympiatoppen. Riktignok er treningssenteret blitt utvidet med en midlertidig hall de siste årene, men Olympiatoppen har fortsatt behov for økt kapasitet i treningslokalene for å kunne bidra til 'daglig treningskvalitet'.

Evalueringsutvalget mener at dersom Olympiatoppen fortsatt skal være et omdreiningspunkt og en møteplass for norske toppidrettsutøvere, og at Olympiatoppen skal kunne strekke seg etter sin egen visjon om å 'lede og trene best i verden', er det viktig at norsk idrett tar grep som muliggjør et nytt, nasjonalt toppidrettssenter.

6.5 Anbefalinger – ressursdisponering

Olympiatoppen må gjøre en helhetlig vurdering av ressursbehovet til idrettene:

- Olympiatoppen må sikre gode og raske ressursfordelinger i henhold til strategiske prioriteringer, og sørge for at dette gjøres effektivt.

7 UTVALGETS ANBEFALINGER

Evalueringsutvalget fikk høsten 2020 i oppdrag å svare på følgende mandat:

«Det skal gjennomføres en evaluering av Olympiatoppens rolle i norsk toppidrett, herunder samhandlingen med særidrettene/særforbundene, arbeidsform, kompetanse, prioriteringer, organisering og ressursdisponering.»

Gjennom en spørreundersøkelse, 20 kvalitative intervjuer og diskusjoner mellom utvalgsmedlemmene har evalueringsutvalget skrevet rapporten 'Utvikling i utfordrende samhandling – en evaluering av Olympiatoppen 2021'. Rapporten tar for seg Olympiatoppens samhandling med særidrettene i NIF. Ved å gjennomgå Olympiatoppens organisering og strategi har evalueringsutvalget dannet seg et bilde av hvordan Olympiatoppen fungerer i dag og hvilken kompetanse Olympiatoppen besitter inn i samspillet med idrettene.

Spørreundersøkelsen og de kvalitative intervjuene har gitt evalueringsutvalget innblikk i hvordan brukerne av Olympiatoppen forstår Olympiatoppens oppgave, hvordan samhandlingen fungerer og hvordan brukerne opplever kompetansen Olympiatoppen besitter. Gjennom dette har evalueringsutvalget konkludert med at det er mye som fungerer veldig bra i Olympiatoppen, og i samspillet med idrettene. Likevel vil det alltid være rom for forbedring, spesielt i et toppidrettsmiljø der man alltid søker etter å bli best mulig.

Forbedringspunktene til Olympiatoppen kommer frem i evalueringsutvalgets anbefalinger:

OLYMPIATOPPENS ORGANISERING OG STRATEGI:

1. Olympiatoppen må kommunisere og forankre mål, strategi og prioriteringer tydeligere:

- a. Olympiatoppen må kommunisere tydeligere med særforbundene om rolle- og ansvarsfordeling i samarbeidet.
- b. Olympiatoppen må i større grad ansvarliggjøre særforbundene når det gjelder hvor hovedansvaret for toppidrett skal ligge i den enkelte særidrett, og hvilke forutsetninger som skal ligge til grunn for et samarbeid med Olympiatoppen.
- c. Olympiatoppen må ta et tydeligere ansvar for å løfte toppidrettskulturen på tvers, og sikre bedre samspill mellom idrettene.

2. Olympiatoppen må være skarpere og tøffere i prioriteringene:

- a. En helhetlig analyse må ligge til grunn for strategiske prioriteringer.
- b. De strategiske prioriteringene må være tydelig forankret, og iverksettes i alle ledd.

3. Olympiatoppen bør justere organiseringen:

- a. Olympiatoppens ledergruppe må bedre gjenspeile kjerneoppgavene i Olympiatoppen. Det anbefales derfor en mindre og mer strategisk ledergruppe.
- b. Olympiatoppen bør justere den interne organiseringen slik at fag- og ansvarsområder er optimal, og er tilpasset mål og strategier.
- c. Olympiatoppen må kvalitetssikre at kompetansen hos de ansatte er forenelig med visjonen om å lede og trene best i verden.

OLYMPIATOPPENS SAMHANDLING MED IDRETTENE:

- 4. Olympiatoppen må ta et større ansvar for samhandlingen med særforbundene på alle nivåer:**
 - a. Samhandling mellom Olympiatoppen og politisk/administrativ ledelse i særforbundene må styrkes.
 - b. Det må kommuniseres tydeligere vedrørende rolleavklaringen i samspillet mellom OLT-coachen og Olympiatoppens fagansatte på den ene siden, og sportssjef/landslagssjef/utøver på den andre siden.
- 5. Olympiatoppen må sikre en mer enhetlig utøvelse av OLT-coachrollen overfor idrettene:**
 - a. Olympiatoppen må sørge for god ledelse og oppfølging av OLT-coachene.
 - b. Samarbeidet mellom OLT-coachene må videreutvikles til å bli mer team-basert.
 - c. OLT-coachene bør ha en stillingsstørrelse som muliggjør oppfølging av flere idretter og de bør ha coachrollen som sin primæroppgave.
 - d. Det bør vurderes om begrepet 'OLT-coach' skal endres til et begrep som bedre beskriver rollens faktiske funksjon og oppgave.

OLYMPIATOPPENS KOMPETANSE:

- 6. Olympiatoppen må tørre å utfordre idrettene i større grad:**
 - a. Olympiatoppen må videreutvikle kulturen for gjensidig utfordring med særforbundene.
 - b. Olympiatoppen må stille større krav til særforbundene om å sette 'den helhetlige utøveren'/karriererådgivning i fokus.
 - c. Olympiatoppen må tydeliggjøre overfor særforbundene at Olympiatoppens kompetanse utvikles og utfordres i samhandling med idrettene, og at Olympiatoppen ikke er et serviceorgan der idrettene kan komme med bestillinger.
- 7. Olympiatoppen må jobbe kontinuerlig med å utvikle relevant kompetanse som kan bidra til prestasjonsutvikling:**
 - a. Fagfeltet utstyr/teknologi må styrkes og tilpasses den rollen fagfeltet har overfor særidrettene.
 - b. Olympiatoppen bør ha tett samarbeid med forskningsinstitusjoner og fagmiljøer, for å ha tilgang til ny og relevant kunnskap.
 - c. For å sikre best mulig fordeling av Olympiatoppens kompetanse er det viktig at Olympiatoppen, i sitt samspill med særforbundene, kvalitetssikrer at kompetansen som settes inn er tilpasset idrettens behov.

OLYMPIATOPPENS REGIONALE ARBEID:

- 8. Utvalget mener det er et behov for å se nærmere på regionaliseringen av Olympiatoppens arbeid. Det anbefales at Olympiatoppen setter ned en prosjektgruppe som ser på organisering av morgendagens regioner med følgende fokus:**
 - Vurdere hvordan regionene skal møte særforbundenes behov i toppidrettsarbeidet, med spesielt søkelys på å skape utviklingsmuligheter for morgendagens toppidrettsutøvere og regional toppidrett.
 - Sikre prioriteringer i henhold til overordnede strategier.
 - Samhandling internt i Olympiatoppen og med særforbundene.
 - Ressursutnyttelse, både faglig og økonomisk.
 - Ansvar og myndighet, juridisk og finansielt.

OLYMPIATOPPENS RESSURSDISPONERING:

9. Olympiatoppen må gjøre en helhetlig vurdering av ressursbehovet til idrettene:

- Olympiatoppen må sikre gode og raske ressursfordelinger i henhold til strategiske prioriteringer, og sørge for at dette gjøres effektivt.

OLYMPIATOPPENS PARA-ARBEID:

10. Olympiatoppens ledergruppe må ha mer kompetanse på para-arbeid og på den måten gjenspeile Olympiatoppens mål for para-arbeidet og bidra til en enhetlig struktur.

11. Olympiatoppens kompetanse på para-idrett må videreutvikles.

12. Det må sikres videre finansiering av para-arbeidet i norsk idrett.

13. For å nå målet om at 'de beste skal bli flere' er det viktig at Olympiatoppen har tett dialog og samarbeid med NIFs breddeavdeling.

KOMMENTAR FRA EVALUERINGSUTVALGET:

Evalueringsutvalget mener at Idrettsstyret bør ha en sterkere vektlegging på oppfølgingen av norsk toppidrett og at det bør legges til rette for gode strategiske og aktuelle diskusjoner mellom Idrettsstyret og Olympiatoppen.

8 LITTERATURLISTE

- Norges idrettsforbund (2019 a). «*Idretten Vil! Langtidsplan for norsk idrett 2019-2023*» [Langtidsplan]. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/8149372c5d4d439cb1b34fc1625032f0/idretten-vil-langtidsplan-for-norsk-idrett-2019-2023-lr.pdf>
- Norges idrettsforbund (2019 b). «*Idretten Skal! 2019-2023 Strategiske satsningsområder*» [Strategidokument]. Hentet fra:
https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/ed1d788edca540e682b5a296836b22f8/130_19_nif_strategiske-satsingsomrader-2019-2023.pdf
- Olympiatoppen (2018). «*OL og Paralympics i Pyeongchang 2018 – evaluering av forberedelser og gjennomføring*» [Rapport]. Hentet fra:
https://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/aktuelt/media58782.media
- Olympiatoppen (2019). «Søknad om prosjektstøtte» [Nettside]. Hentet fra:
https://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/stoetteordninger/prosjektstoette/page5461.html
- Olympiatoppen (2020). «*Olympiatoppens strategiplan 2020-2023 – Lede og trene best i verden*» [Strategidokument]. Hentet fra:
https://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/strategi/strategisk-utviklingsplan/media66194.media
- Tvedt-utvalget (2013). «*Den norske toppidrettsmodellen – norsk toppidrett fram mot 2022*» [Rapport]. Hentet fra:
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/e7edfa47f77e457abf83827d39c3e1d8/den-norske-toppidrettsmodellen-2022---oppfolging-av-det-eksterne-toppidrettsutvalgets-rapport---datert-11-april-2015.pdf>

9 VEDLEGG

I (a-d): Samtaleskjemaer for kvalitative intervjuer (sportssjefer, OLT-coacher, Olympiatoppens fagansvarlige og Olympiatoppens ledelse)

II: Funksjonsbeskrivelse, OLT-coach (pr 03.04.2017)



3. desember 2020

Evaluering av Olympiatoppen

Idrettsstyret i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) har nedsatt et utvalg som skal evaluere Olympiatoppen (OLT). I den forbindelse har utvalget allerede sendt ut et spørreskjema til utøvere, landslagstrenerne, sportssjefer, OLT-coacher, generalsekretærer og presidenter. Kanskje er du en av dem som har svart på undersøkelsen?

På de neste sidene har vi satt inn noen figurer og tabeller fra spørreundersøkelsen. Disse tabellene viser hva respondentene fra spørreundersøkelsen har svart på noen utvalgte temaer. Temaene vil danne grunnlag for samtalen med deg, og vi setter derfor stor pris på om du har mulighet til å se på dette og gjøre deg opp noen tanker om temaene før vår samtale.

Vennlig hilsen

Vibecke Sørensen
Utvalgsleder

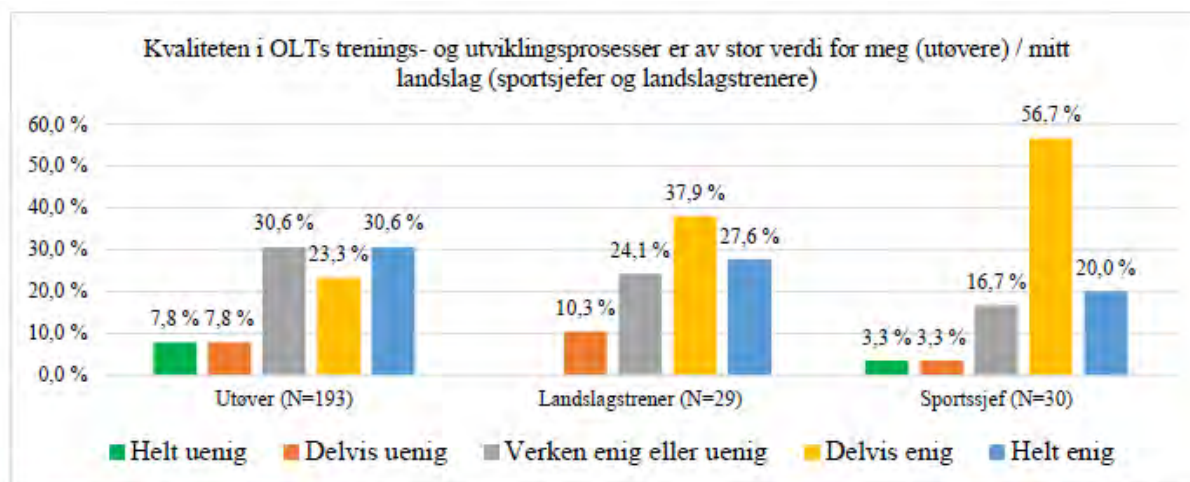
A. Opplevelse av OLTs kvalitet

Figuren under (figur 15) viser i hvilken grad utøvere, landslagstrenerer og sportssjefer er enige i følgende påstand: «Kvaliteten i OLTs trenings- og utviklingsprosesser er av stor verdi for meg/mitt landslag.»

I tillegg til at figuren viser at sportssjefer er noe mer enig i påstanden enn landslagstrenerer og utøvere, viser svarene fra spørreundersøkelsen at vinteridrettsutøvere og parautøvere er mer enig i påstanden, enn sommeridrettsutøvere og funksjonsfriske utøvere.

1. Hva mener du kan være årsaken til at kvaliteten på OLTs trenings- og utviklingsprosesser oppleves ulikt mellom sportssjefer/landslagstrenerer og utøverne?
2. Hva kan være årsaken til at utøvere fra sommer og vinter opplever kvaliteten ulikt?

«Kvaliteten i OLTs trenings- og utviklingsprosesser er av stor verdi for meg/mitt landslag.»



Figur 15: Viser at en mindre relativ andel innenfor utvalgsgruppen «utøvere» oppgir at de er delvis eller helt uenig sammenlignet med de to andre utvalgsgruppene.

B. Opplevelse av OLTs kompetanse

Under ser du en tabell som viser den opplevde kompetansen OLT besitter på ulike fagområder (sammenlignet med kompetanse i verdensklasse), ut ifra ståsted som sportssjef, landslagstrener og utøver.

Tabellen viser bl.a. at sportssjefer rangerer OLTs kompetanse på lagprosesser/idrettscoaching som lavere enn landslagstrenerne. I tillegg viser tabellen at både utøvere, landslagssjefer og sportssjefer rangerer OLTs kompetanse på karriererådgivning som lav (lavere enn de andre fagområdene).

3. Hva mener du kan være årsaken til at landslagssjefer og sportssjefer opplever OLTs kompetanse ulikt innen de forskjellige fagområdene?
4. Hva kan være årsaken til at karriererådgivning scorer lavt hos alle tre gruppene (utøver, landslagstrener og sportssjef)?
5. Er det andre ting du tenker på når du ser denne tabellen?

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser også at det er en stor andel av respondentene som svarer «vet ikke» på opplevelsen av OLTs kompetanse på de ulike fagområdene.

6. Hva tror du kan være årsaken til at mange svarer «vet ikke»?

Utvalgsgruppe	Fagområde	Relativ andel som oppgir «god kompetanse» eller «svært god kompetanse»
Utøvere (N=181)	Helse (lege)	80,1 %
	Styrke	79,0 %
	Teknikk/motorikk	78,5 %
	Ernæring	72,6 %
	Fysio	69,4 %
	Utholdenhet	68,8 %
	Idrettspsykologi og mental trening	65,0 %
	Utstyr/teknologi	58,1 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	52,2 %
	Karriererådgivning	34,4 %
	Landslagstrener (N=29)	Lagprosesser/idrettscoaching
Ernæring		82,2 %
Fysio		75,9 %
Helse (lege)		75,8 %
Teknikk/motorikk		72,4 %
Styrke		68,9 %
Utholdenhet		68,9 %
Idrettspsykologi og mental trening		62,7 %
Utstyr/teknologi		44,8 %
Karriererådgivning		41,3 %
Sportssjef (N=30)		Styrke
	Teknikk/motorikk	86,7 %
	Idrettspsykologi og mental trening	83,3 %
	Ernæring	80,0 %
	Helse (lege)	80,0 %
	Utholdenhet	80,0 %
	Fysio	73,3 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	66,6 %
	Karriererådgivning	46,7 %
Utstyr/teknologi	30,0 %	

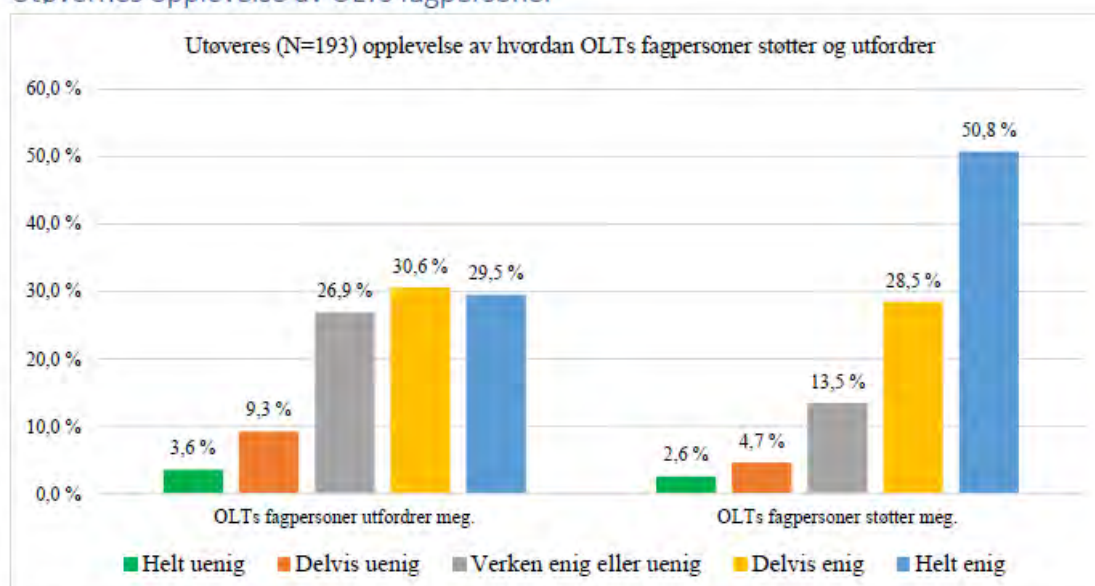
C. OLTs rolle som «støtte» vs. «utfordrer»

Figurene under viser i hvilken grad utøverne er enige i at OLT utfordrer og støtter dem (figur 29) og i hvilken grad landslagstrenerer/sportssjefer/gen.sek/presidenter mener at OLT utfordrer dem (figur 32).

Fra utøvernes synspunkt «støtter» OLT mer enn de «utfordrer», og det er en andel langslagsutøvere/sportssjefer som er uenig i at OLT utfordrer dem i utviklingsprosessene.

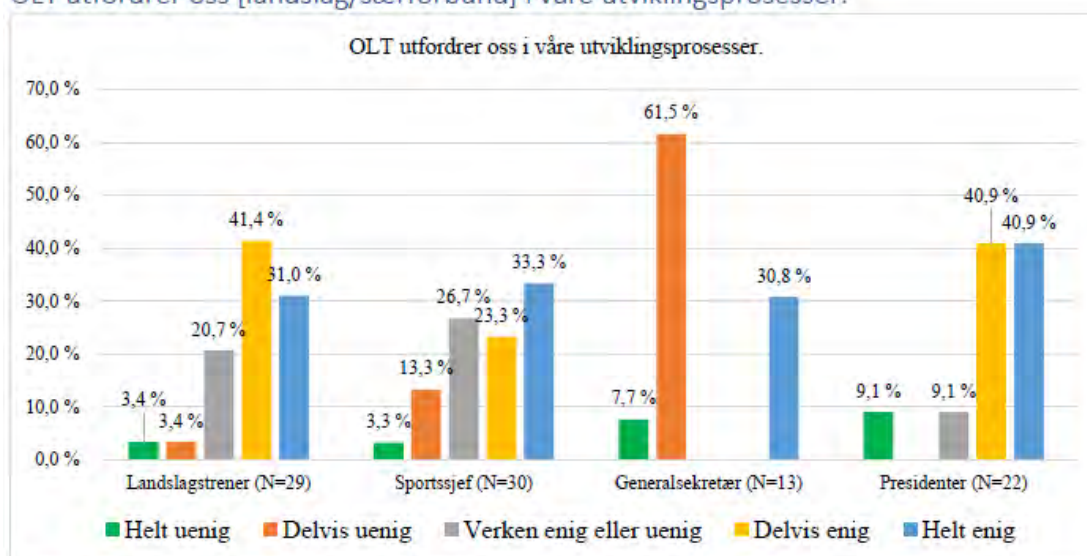
7. Hva er det OLT utfordrer deg på i dag?
8. Hva skulle du ønske at OLT utfordret deg mer på (som sportssjef)?
9. På hvilke områder er det OLT støtter deg?
10. Hvilke områder mener du at du har mer behov for støtte fra OLT?

Utøvernes opplevelse av OLTs fagpersoner



Figur 29: Viser at utøverne i større grad oppgir å være helt enig i påstanden «OLTs fagpersoner støtter meg» ($M=4,20$, $SD=1,01$) sammenlignet med hva de oppgir på påstanden «OLTs fagpersoner utfordrer meg» ($M=3,73$, $SD=1,09$).

OLT utfordrer oss [landslag/særforbund] i våre utviklingsprosesser.



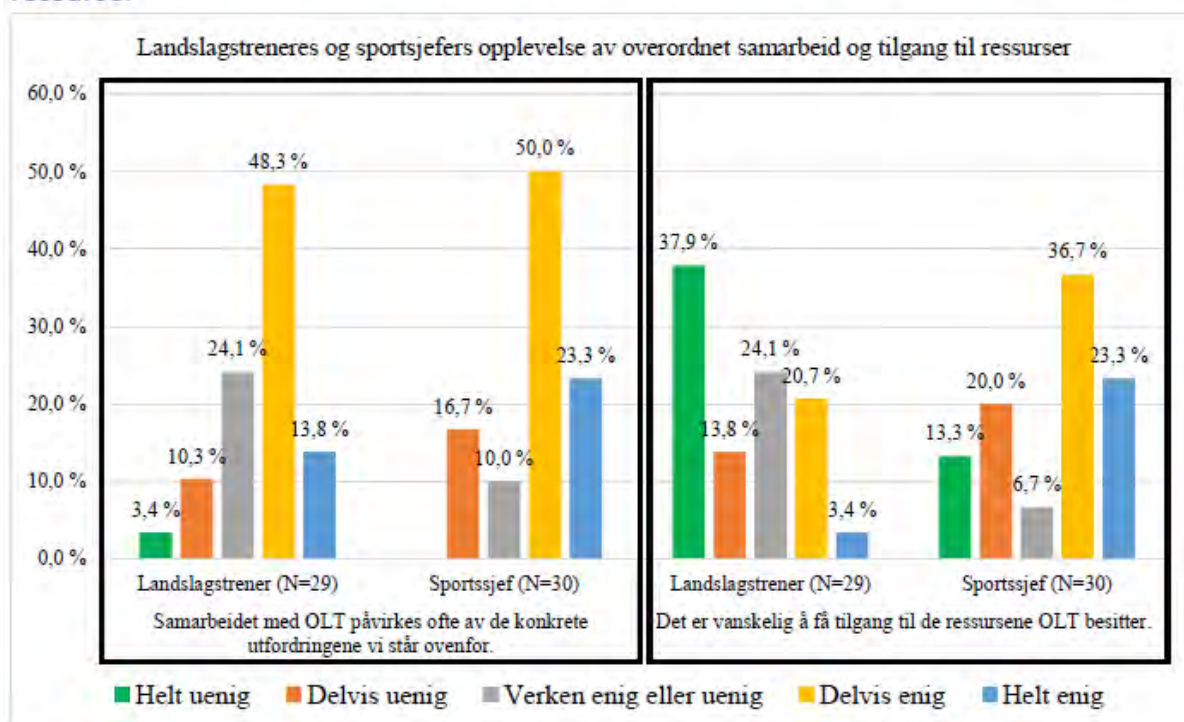
Figur 32: Viser at presidenter i størst grad oppgir delvis eller helt enig i påstanden.

D. Tilgang til OLTs ressurser

I figuren under (figur 31) er det to figurer. Figuren til høyre viser at sportssjefer og landslagstrenerer er noe uenig i hvor enkelt det er å få tilgang til OLTs ressurser.

11. Hva kan være årsaken til at dette oppleves ulikt mellom sportssjefer og landslagstrenerer, og hvorfor tror du flere sportssjefer opplever dette som vanskelig?

Landslagstreneres og sportssjefers opplevelse av overordnet samarbeid og tilgang til ressurser



Figur 31: Viser at sportssjefer og landslagstrenerer har et noe delt inntrykk av hvorvidt OLTs ressurser er vanskelig å få tilgang til. Urvalsgruppene har en noe mer omforent opplevelse hva angår hvorvidt samarbeidet med OLT påvirkes av konkrete utfordringer.



10. desember 2020

Evaluering av Olympiatoppen

Idrettsstyret i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) har nedsatt et utvalg som skal evaluere Olympiatoppen (OLT). I den forbindelse har utvalget allerede sendt ut et spørreskjema til utøvere, landslagstrenerne, sportssjefer, OLT-coacher, generalsekretærer og presidenter.

På de neste sidene har vi satt inn noen figurer og tabeller fra spørreundersøkelsen. Disse tabellene viser hva respondentene fra spørreundersøkelsen har svart på noen utvalgte temaer. Temaene vil danne grunnlag for samtalen med deg, og vi setter derfor stor pris på om du har mulighet til å se på dette og gjøre deg opp noen tanker om temaene før vår samtale.

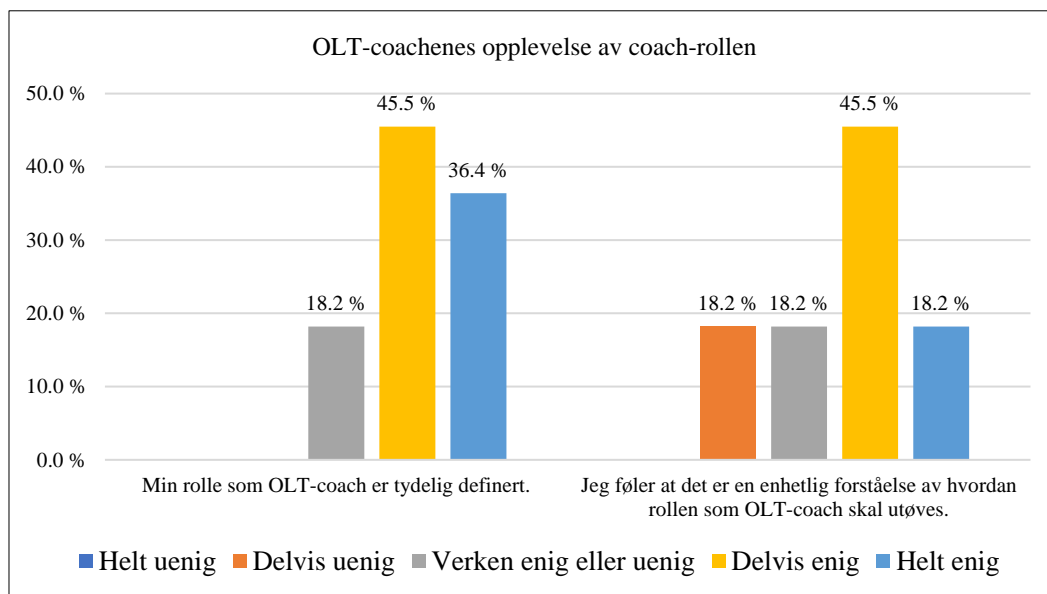
Vennlig hilsen

Vibecke Sørensen
Utvalgsleder

A. Opplevelse av coach-rollen

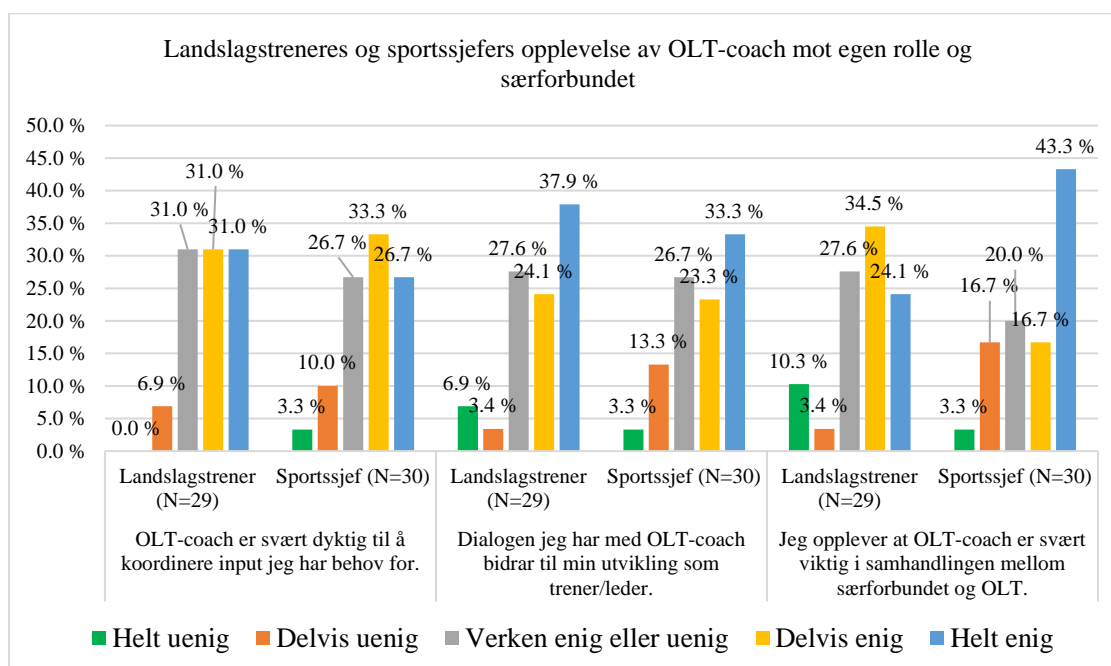
Tabellen under viser at OLT-coachene mener rollen som coach er tydelig definert, men det er et større sprik i synet på om det er en helhetlig forståelse av hvordan rollen skal utøves.

1. Hva mener du kan være årsaken til at ikke alle OLT-coacher mener det er en enhetlig forståelse av hvordan rollen som OLT-coach skal utøves?
2. Er det noe du mener kunne vært annerledes i rollen til OLT-coach?



OLT-coach: Samspill mellom OLT og særforbundene

3. Hvordan opplever du samspillet mellom OLT-coach og landslagssjef/sportssjef/utøver?
 - Hvordan kan dette samspillet optimaliserer?
4. Hvordan opplever du det generelle samspillet mellom OLT og særforbundene?



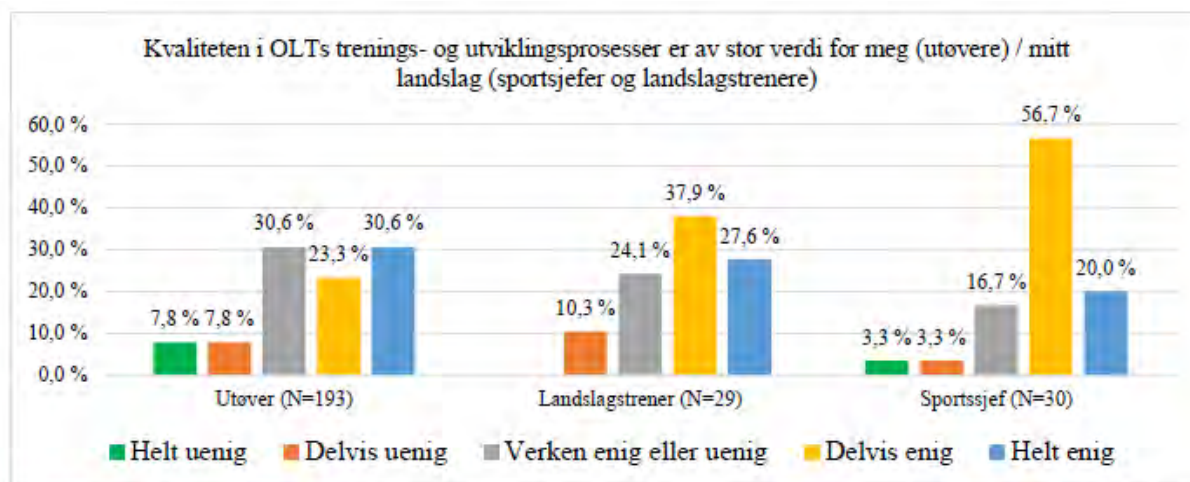
B. Opplevelse av OLTs kvalitet

Figuren under (figur 15) viser i hvilken grad utøvere, landslagstrenerer og sportssjefer er enige i følgende påstand: «Kvaliteten i OLTs trenings- og utviklingsprosesser er av stor verdi for meg/mitt landslag.»

I tillegg til at figuren viser at sportssjefer er noe mer enig i påstanden enn landslagstrenerer og utøvere, viser svarene fra spørreundersøkelsen at vinteridrettsutøvere og parautøvere er mer enig i påstanden, enn sommeridrettsutøvere og funksjonsfriske utøvere.

5. Hva mener du kan være årsaken til at kvaliteten på OLTs trenings- og utviklingsprosesser oppleves ulikt mellom sportssjefer/landslagstrenerer og utøverne?
6. Hva kan være årsaken til at utøvere fra sommer og vinter opplever kvaliteten ulikt?

«Kvaliteten i OLTs trenings- og utviklingsprosesser er av stor verdi for meg/mitt landslag.»



Figur 15: Viser at en mindre relativ andel innenfor utvalgsgruppen «utøvere» oppgir at de er delvis eller helt uenig sammenlignet med de to andre utvalgsgruppene.

C. Opplevelse av OLTs kompetanse

Under ser du en tabell som viser den opplevde kompetansen OLT besitter på ulike fagområder (sammenlignet med kompetanse i verdensklasse), ut ifra ståsted som sportssjef, landslagstrener og utøver.

Tabellen viser bl.a. at sportssjefer rangerer OLTs kompetanse på lagprosesser/idrettscoaching som lavere enn landslagstrenerne. I tillegg viser tabellen at både utøvere, landslagssjefer og sportssjefer rangerer OLTs kompetanse på karriererådgivning som lav (lavere enn de andre fagområdene).

7. Hva mener du kan være årsaken til at landslagssjefer og sportssjefer opplever OLTs kompetanse ulikt innen de forskjellige fagområdene?
8. Hva kan være årsaken til at karriererådgivning scorer lavt hos alle tre gruppene (utøver, landslagstrener og sportssjef)?
9. Er det andre ting du tenker på når du ser denne tabellen?

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser også at det er en stor andel av respondentene som svarer «vet ikke» på opplevelsen av OLTs kompetanse på de ulike fagområdene.

10. Hva tror du kan være årsaken til at mange svarer «vet ikke»?

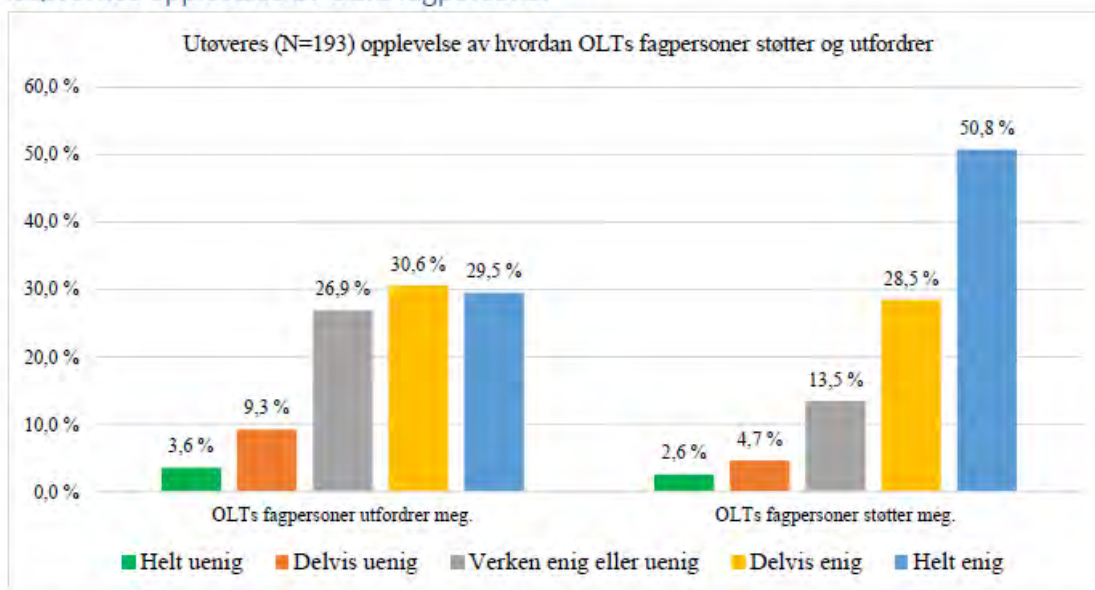
Utvalgsgruppe	Fagområde	Relativ andel som oppgir «god kompetanse» eller «svært god kompetanse»
Utøvere (N=181)	Helse (lege)	80,1 %
	Styrke	79,0 %
	Teknikk/motorikk	78,5 %
	Ernæring	72,6 %
	Fysio	69,4 %
	Utholdenhet	68,8 %
	Idrettspsykologi og mental trening	65,0 %
	Utstyr/teknologi	58,1 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	52,2 %
	Karriererådgivning	34,4 %
Landslagstrener (N=29)	Lagprosesser/idrettscoaching	89,7 %
	Ernæring	82,2 %
	Fysio	75,9 %
	Helse (lege)	75,8 %
	Teknikk/motorikk	72,4 %
	Styrke	68,9 %
	Utholdenhet	68,9 %
	Idrettspsykologi og mental trening	62,7 %
	Utstyr/teknologi	44,8 %
	Karriererådgivning	41,3 %
Sportssjef (N=30)	Styrke	90,0 %
	Teknikk/motorikk	86,7 %
	Idrettspsykologi og mental trening	83,3 %
	Ernæring	80,0 %
	Helse (lege)	80,0 %
	Utholdenhet	80,0 %
	Fysio	73,3 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	66,6 %
	Karriererådgivning	46,7 %
	Utstyr/teknologi	30,0 %

D. OLTs rolle som «støtte» vs. «utfordrer»

Figurene under viser i hvilken grad utøverne er enige i at OLT utfordrer og støtter dem (figur 29) og i hvilken grad landslagstrenerne/sportssjefer/gen.sek/presidenter mener at OLT utfordrer dem (figur 32).

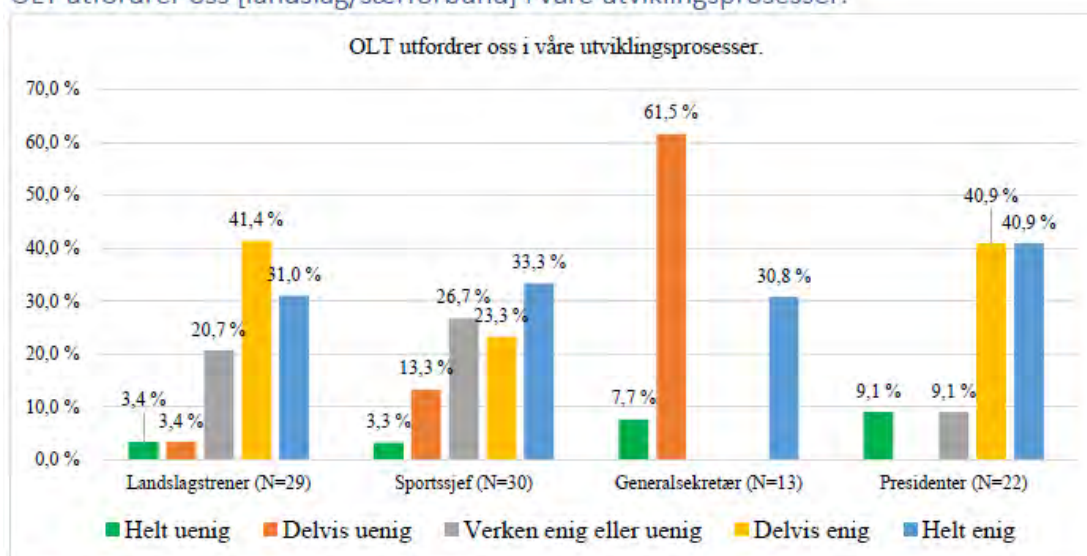
11. Hva tror du kan være årsaken til at utøverne mener at de ikke blir utfordret like mye som de blir støttet?
12. Generalsekretærer er de som er mest uenig i at OLT utfordrer særforbundene i utviklingsprosesser. Hva kan være årsaken til dette?
13. I hvilken grad utfordrer sportssjefer, landslagstrenerne og utøvere deg i din rolle som OLT-coach?

Utøvernes opplevelse av OLTs fagpersoner



Figur 29: Viser at utøverne i større grad oppgir å være helt enig i påstanden «OLTs fagpersoner støtter meg» ($M=4,20$, $SD=1,01$) sammenlignet med hva de oppgir på påstanden «OLTs fagpersoner utfordrer meg» ($M=3,73$, $SD=1,09$).

OLT utfordrer oss [landslag/særforbund] i våre utviklingsprosesser.



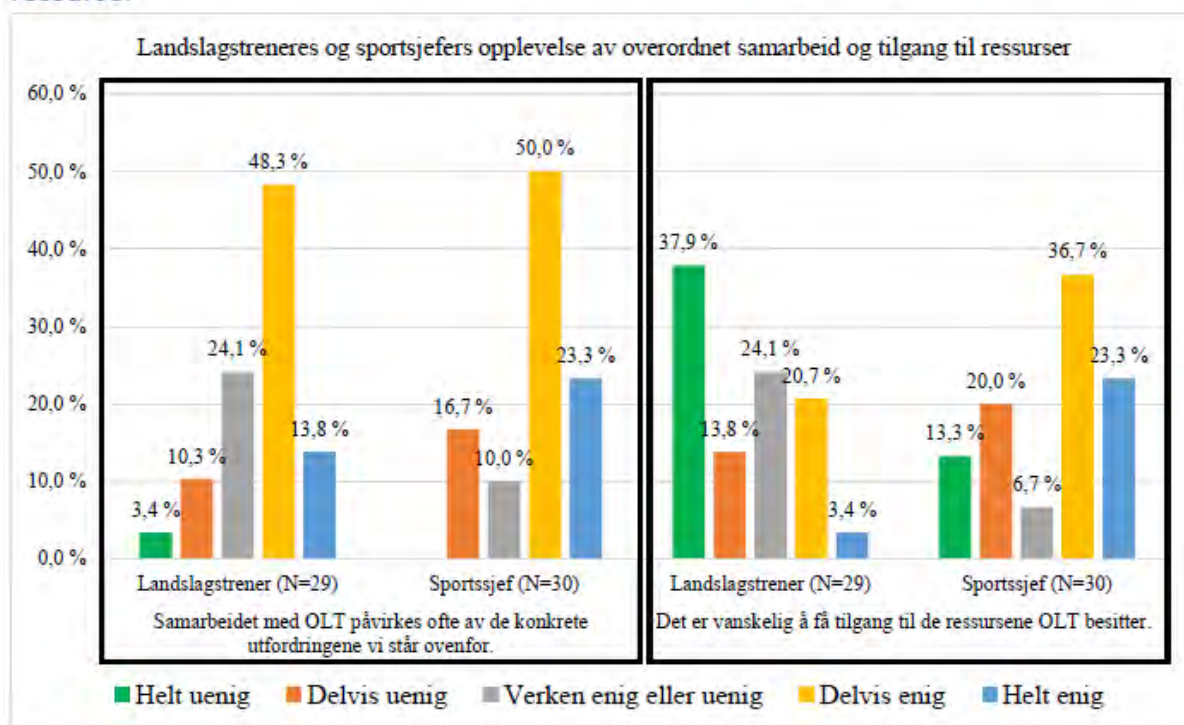
Figur 32: Viser at presidenter i størst grad oppgir delvis eller helt enig i påstanden.

E. Tilgang til OLTs ressurser

I figuren under (figur 31) er det to figurer. Figuren til høyre viser at sportssjefer og landslagstrenerer er noe uenig i hvor enkelt det er å få tilgang til OLTs ressurser.

14. Hva kan være årsaken til at dette oppleves ulikt mellom sportssjefer og landslagstrenerer, og hvorfor tror du flere sportssjefer opplever dette som vanskelig?

Landslagstreneres og sportsjefers opplevelse av overordnet samarbeid og tilgang til ressurser



Figur 31: Viser at sportssjefer og landslagstrenerer har et noe delt inntrykk av hvorvidt OLTs ressurser er vanskelig å få tilgang til. Utvalgsgruppene har en noe mer omforent opplevelse hva angår hvorvidt samarbeidet med OLT påvirkes av konkrete utfordringer.

EVALUERING OLT (2020/2021)

Samtaleskjema – OLT fagansvarlige:

1. OLTs samarbeid med idrettene (OLT-coach, sportssjef, landslagstrener, utøver) – hvordan opplever du dette samarbeidet?
2. Rollen som OLT-coach; er rollen tydelig definert?
3. OLTs organisering; enkelte har nevnt at de mener OLT har blitt mer byråkratisk. Hva tenker du om dette?
4. Enkelte idretter etterlyser at OLT har mer spisskompetanse innen hver enkelt idrett. Hva mener du? Er dette nødvendig for at OLT skal kunne støtte/utfordre idrettene?
5. Som fagansvarlig; hvordan blir du/dere utfordret? Og hvordan vet dere at det er god nok kvalitet i det arbeidet dere gjør?
6. Hva mener du OLT kan gjøre for å utvikle seg og bli enda bedre?
7. I november 2020 fikk ulike «brukergrupper» tilsendt en spørreundersøkelse, der de bl.a. ble spurt om OLTs kvalitet på ulike fagområder. Tabellen under viser hva utøvere, landslagstrenerne og sportssjefer svarte.
 - Hva mener du kan være årsaken til at landslagssjefer og sportssjefer opplever OLTs kompetanse ulikt innen de forskjellige fagområdene?
 - Er det andre ting du tenker på når du ser denne tabellen?

VEDLEGG I, c

Utvalgsgruppe	Fagområde	Relativ andel som oppgir «god kompetanse» eller «svært god kompetanse»
Utøvere (N=181)	Helse (lege)	80,1 %
	Styrke	79,0 %
	Teknikk/motorikk	78,5 %
	Ernæring	72,6 %
	Fysio	69,4 %
	Utholdenhet	68,8 %
	Idrettspsykologi og mental trening	65,0 %
	Utstyr/teknologi	58,1 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	52,2 %
	Karriererådgivning	34,4 %
Landslagstrener (N=29)	Lagprosesser/idrettscoaching	89,7 %
	Ernæring	82,2 %
	Fysio	75,9 %
	Helse (lege)	75,8 %
	Teknikk/motorikk	72,4 %
	Styrke	68,9 %
	Utholdenhet	68,9 %
	Idrettspsykologi og mental trening	62,7 %
	Utstyr/teknologi	44,8 %
	Karriererådgivning	41,3 %
Sportssjef (N=30)	Styrke	90,0 %
	Teknikk/motorikk	86,7 %
	Idrettspsykologi og mental trening	83,3 %
	Ernæring	80,0 %
	Helse (lege)	80,0 %
	Utholdenhet	80,0 %
	Fysio	73,3 %
	Lagprosesser/idrettscoaching	66,6 %
	Karriererådgivning	46,7 %
Utstyr/teknologi	30,0 %	

VEDLEGG I, d

Evaluering OLT (2020/2021)

Samtaleskjema OLT-ledelsen

(Toppidrettssjef, sommer- og vinteridrettssjef, utviklingssjef og para-ansvarlig)

Følgende tema ble sendt til OLT-ledelsen i forkant av samtalene:

1. Coach-rollen
2. OLTs organisering
3. Samarbeid og kommunikasjon med idrettene
4. OLTs strategiske prioriteringer
5. OLTs ressursdisponering

I tillegg var følgende spørsmål forberedt for å stilles, dersom de ikke nevnte dette av seg selv:

1. Coach-rollen
 - a. Hvordan opplever dere coach-rollen? (ønsker synspunkter fra Marit og Helge som ledere, ikke kun fra deres egen rolle som coach).
 - b. Hvilke utviklingsmuligheter ser du for coach-rollen?
 - c. Er coachrollen tydelig definert, og utøves rollen likt (ref. tilbakemeldinger fra andre intervjuobjekter)
 - d. Vedr. talentutvikling, burde coachene også hatt ansvar for dette (det har de ikke i dag)?
2. OLTs organisering
 - a. Hva tenker du om dagens organisering av OLT? Er det ting som kunne blitt bedre?
 - b. Hva tenker du om rollen til sommer- og vinteridrettssjef?
 - c. Mtp. de regionale sentrene, er OLT organisert optimalt? Hva tenker du om dette?
 - d. Hva tenker du om toppidrettens rolle som en avdeling i NIF?
3. Samarbeid og kommunikasjon med idrettene
 - a. Hvordan jobber dere for å være tydelig i kommunikasjonen med idrettene? (ref. at OLTs rolle og oppgave oppleves ulikt for ulike brukergrupper)
4. OLTs strategiske prioriteringer
 - a. Hvordan vises de strategiske prioriteringen i praksis?
 - b. Hvordan jobber OLT aktivt for å inkludere ulike grupper, ref. OLTs målområder; "De beste bedre, de beste flere og morgendagens toppidrettsutøvere"? Eks. hvordan få frem flere kvinnelige utøvere (og trenere)?
5. Ressursdisponering
 - a. Er det noen forbedringspotensialer i OLTs ressursdisponering? ...prosjektstøtte (tilskudd til SF), stipend (til utøvere).
6. Andre ting: Om du skulle velge to ting du ønsket å endre, hva ville det vært?

VEDLEGG II

Funksjonsbeskrivelse for OLT-Coach i Olympiatoppen

Funksjonsbeskrivelse 3.4.2017	OLT-Coach
Rolle:	Primærkontakt mellom Olympiatoppen og den enkelte særiddrett for å stimulere, inspirere og utfordre til å lede og trene best i verden
Rapporterer til:	Sommer- eller vinteridrettssjef
Ansvar og myndighet:	<ul style="list-style-type: none">– Ledere og koordinere en helhetlig fagleveranse fra OLT, sentralt og regionalt– Kvalitetssikre og videreutvikle organiseringen og prestasjonskulturen– Ledere prosesser i OLTs prestasjonsteam– Kvalitetssikre lærings- og erfaringsdeling innad i idretten, på tvers av idretter og med nasjoner på høyt nivå
Kjerneoppgaver:	<ol style="list-style-type: none">1. Bidra til økt kvalitet i daglig trening gjennom rette, skjerpe, terpe – ta konsekvenser av mål2. Bidra til økt kvalitet i relasjoner innad i det enkelte landslag gjennom problemløsning, kommunikasjon, samarbeid og evne og vilje til kritisk tenking.3. Bidra til økt kvalitet i konkurransegjennomføring gjennom forsterking, forbedring, nyutvikling/FoU
Arbeidsform:	<p>Med idretten:</p> <ul style="list-style-type: none">– Dialog og arbeid med politisk og administrativ ledelse – gjerne støttet av flere i OLT, for å bedre forutsetningene for toppidrettssatsing– Samspill med sportsjef/landslagssjef med tanke på prestasjonsutvikling og konkurransefortrinn, ref. Olympiatoppens utviklingsmodell– Være søkende og ta initiativ til samarbeid og erfaringsdeling innad i den enkelte idrett og på tvers av idretter– Være søkende og tilrettelegge for at idretten kan hente og dele kompetanse og erfaringer fra nasjoner på høyt nivå– Følge opp at utøvere og særforbund optimaliserer bruken av stipend og stipendrettigheter og overholder frister for levering av formelle skjema i forbindelse med samarbeidsavtalen og stipender– Være rådgivende i særforbundenes arbeid med søknad om prosjektstøtte og FoU-midler <p>Innad i Olympiatoppen</p> <ul style="list-style-type: none">– Sette sammen, innkalle og lede prestasjonsteamet gjennom evaluering, preoppstartsmøte, oppstartsmøte, statusmøter og andre formelle og uformelle møter– Være i tett dialog med fagressurser for optimalisering og spissing med tanke på utvikling, samt hente ut gevinst ved tverrfaglig samarbeid

**UTVIKLING I UTFORDRENDE
SAMHANDLING**

En evaluering av
Olympiatoppen 2021