



# RESULTATKONTRAKT

December 2005

## Team Danmark 2006-2008

### 1. Indledning

Kontrakten mellem kulturministeren og departementet på den ene side og Team Danmark på den anden side fastlægger de ønskede resultater af Team Danmarks virksomhed i kontraktperioden og de vilkår, der politisk gives herfor. Kontraktens status fremgår af afsnit 8.

Da Team Danmarks arbejdsrytme i høj grad er præget af den olympiske cyklus – dvs. de fireårige perioder mellem hvert OL – vil denne første resultatkontrakt mellem ministeriet og Team Danmark gælde frem til OL i Beijing i 2008. Herefter vil de kommende resultatkontrakter have en fast fireårig cyklus.

### 2. Mission

Team Danmarks mission er fastsat i lov nr. 288 af 26. april 2004 om eliteidræt. Her fremgår det, at Team Danmark har til formål at udvikle dansk eliteidræt på en socialt og samfundsmæssigt forsvarlig måde. I samarbejde med relevante samarbejdspartnere skal Team Danmark iværksætte, koordinere og effektivisere fælles foranstaltninger for eliteidrætten.

### 3. Værdier

I Team Danmark sætter vi eliteidrætsudøveren i centrum. For at skabe de bedst mulige vilkår for de enkelte udøvere baserer Team Danmark sin virksomhed på fire grundlæggende værdier:

#### Dynamik

Team Danmark er den centrale og koordinerende organisation, der driver udviklingen af dansk eliteidræt fremad. Team Danmark arbejder proaktivt for at skabe et øget samarbejde og dialog med alle relevante aktører omkring udviklingen af dansk eliteidræt. Vores ambition om et øget samarbejde på tværs af organisationer og interessenter er et vigtigt pejlemærke i vores arbejde.

#### Kvalitet

Vi forventer "verdensklasse" resultater af såvel os selv som vores samarbejdspartnere. Høj kvalitet og et stærkt fagligt afsæt er grundlaget for al vores arbejde. Vores fokus på kvalitet skaber resultater. I Team Danmark er konkrete resultatmål og succeskriterier en naturlig udviklingskatalysator, og det internationale resultatperspektiv er centralt i alle sider af organisationens arbejde.

### Innovation

Team Danmark tør og vil rykke ved de eksisterende grænser inden for alle områder af eliteidrætten. Team Danmark prioriterer udviklingsarbejde vel vidende, at udviklingsarbejde ikke i alle tilfælde fører til umiddelbare resultater. Vores udgangspunkt er, at "hvis vi gør det, andre allerede gør, får vi de resultater, andre allerede har haft". I vores samarbejdsrelationer bidrager vi med et blik for udviklingsperspektivet.

### Åbenhed

Team Danmark lægger vægt på, at der er åbenhed omkring alle beslutningsprocesser. Åbenhed og gennemsigtighed er forudsætningen for at skabe indsigt, forståelse og dialog med omverdenen.

### **3. Vision**

Team Danmarks vision er at gøre "Danmark til det bedste sted i verden at dyrke eliteidræt".

Det indebærer, at Team Danmark i samarbejde med relevante samarbejdspartnere skal skabe de optimale rammer – sportsligt og menneskeligt – for de aktive eliteudøvere og deres omgivelser (trænere, rådgivere, specialforbund m.v.).

På det sportslige plan skal Danmark kunne tilbyde talentfulde eliteidrætsfolk med et internationalt resultatperspektiv optimale træningsbetingelser og en organisation uden for idrætsbanen, som kan danne grundlag for resultater på absolut højeste internationale niveau

På det menneskelige plan skal Danmark kunne tilbyde, at eliteidrætsfolk har gode muligheder for at kombinere uddannelse og job med en aktiv eliteidrætskarriere og derved udvikler sig som hele idrætsmennesker med alsidige fysiske, psykiske og sociale kompetencer.

### **5. Team Danmarks udfordringer**

Team Danmarks primære udfordring består i at implementere den nye lov om eliteidræt. Den nye lov har tilføjet vægtige nye opgaver til Team Danmarks ansvarsområde. Den nye lov medfører samtidigt en række organisatoriske udfordringer, der relaterer sig til den nye status som offentlig selvejende institution og til organisationens nye beslutningsstrukturer.

Derudover står Team Danmark overfor en grundlæggende økonomisk udfordring: Det bliver stadigt mere omkostningskrævende at skabe resultater i den internationale eliteidræt, og Team Danmarks økonomiske grundlag forøges ikke i samme takt. Udfordringen består altså i både at prioritere og fokusere midlerne, samtidigt med at der skal skabes et øget indtægtsgrundlag.

Organisationens udfordring består ydermere i at sikre, at Team Danmarks kerneydelser fortsat udvikles – og at der kontinuerligt skabes resultater. Team Danmarks kerne-

ydelse er at skabe såvel sportslig som menneskelig udvikling i dansk eliteidræt. Team Danmarks kerneydelser er at:

- Bedre resultater ved OL, VM og EM
- Sikre udviklingen af hele idrætsmennesker

I denne resultatkontrakt fastsættes resultatmål i forhold til de to ovenstående kerneydelser, samt til to udviklingsområder, der begge er fremhævet i den nye lov om eliteidræt, og som i særlig grad relaterer sig til Team Danmarks målsætning om at forøge antallet af internationale talenter i dansk idræt. De to udviklingsområder, som Team Danmark har valgt at fokusere på er "forbedret talentudvikling" og "øget samarbejde med de kommunale myndigheder".

#### Team Danmarks strategi og målsætninger

På baggrund af ovennævnte udfordringer har Team Danmark formuleret en strategi med både kortsigtede og langsigtede målsætninger. Strategien tager udgangspunkt i de 12 kerneopgaver, som er defineret i Lov om eliteidræt. Derudover indeholder strategien tre tværgående målsætninger: Øget dialog og målrettet kommunikation, øget internationalisering ("udsyn") samt organisationsudvikling. Strategien og de tilhørende målsætninger er vedlagt som bilag 2 og 3 til denne resultatkontrakt.

#### **6. Resultatmål for Team Danmarks kerneydelser og udviklingsområder**

Resultatmålene vægtes indbyrdes således:

<b>Resultatmål</b>	<b>Vægt</b>
Bedre resultater ved OL, VM og EM til forbund i Top-Team Danmark støttekategorien	35 %
Team Danmark sikrer udviklingen af hele idrætsmennesker	35 %
Team Danmarks 2 udviklingsområder <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedret talentudvikling</li> <li>• Udvidet samarbejde med kommuner omkring udvikling af eliteidrætten</li> </ul>	30 %

Vægtene anvendes ved udregning af den samlede målopfyldelse, som beregnes årligt for seneste år og for den hidtidige kontraktperiode.

I forhold til Team Danmarks kerneydelser - bedre resultater ved OL, VM og EM, samt udviklingen af hele idrætsmennesker - opstilles følgende kontraktmål:

##### **6.1. Bedre resultater ved OL, VM og EM**

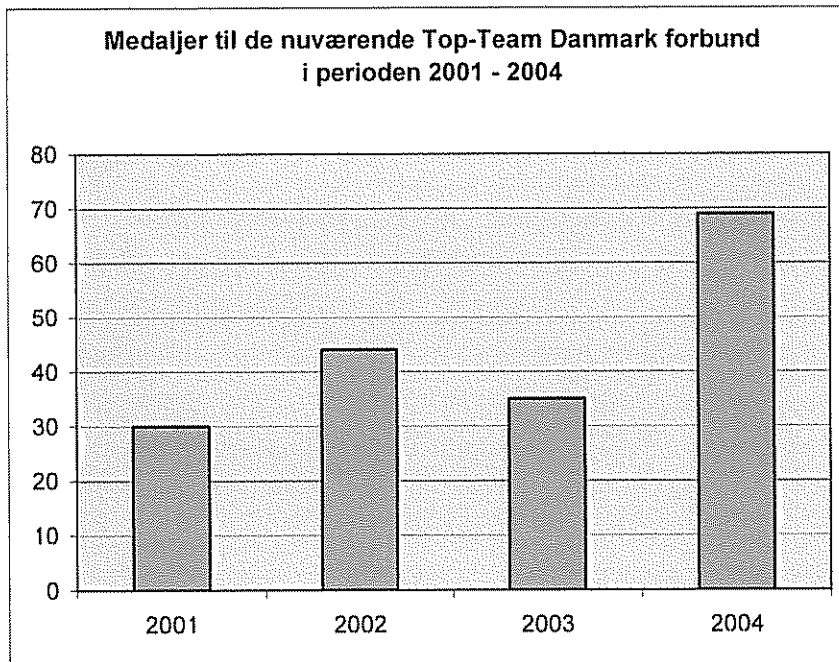
Resultatudviklingen i de seneste år har været positiv. Antallet af medaljer ved OL, VM og EM til dansk eliteidræt har været jævnt stigende siden etableringen af Team Danmark. I Eliteidrætsudvalgets rapport fra 2003 "Dansk eliteidræt – udvikling og fremtidsperspektiver" tilskrives denne positive udvikling i høj grad Team Danmark. Team Danmarks målsætning er, at denne generelle positive udvikling fortsætter.

Som det fremgår af Lov om eliteidræt skal støtten til dansk eliteidræt prioriteres og fokuseres. Som konsekvens heraf indeholder Team Danmarks støttekoncept en top-

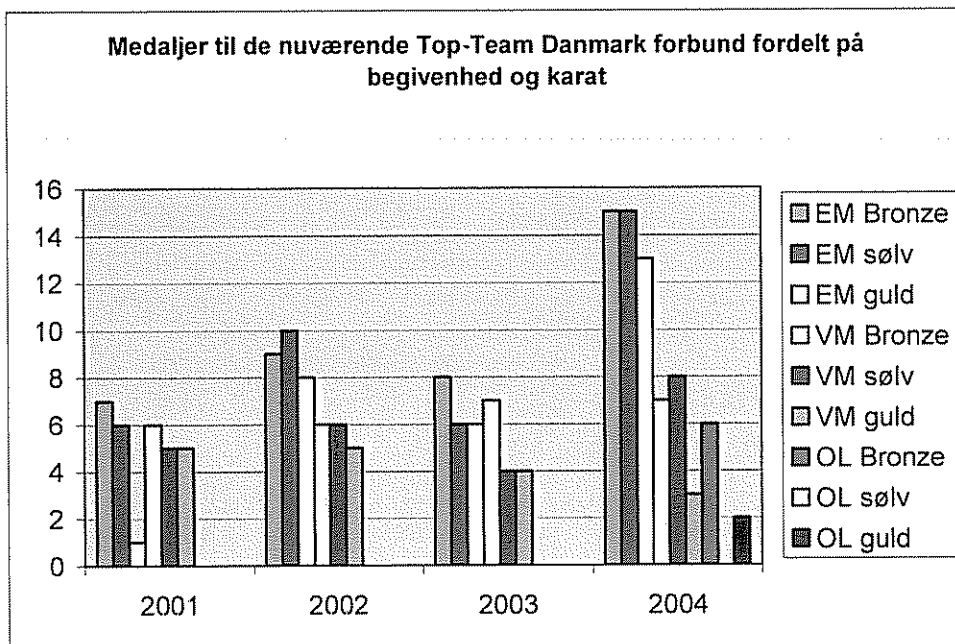
satsningskategori, hvor Team Danmarks rådgivning og økonomiske støtte er fokuseret. Det er i Top-Team Danmark støttekategorien, at den direkte såvel som indirekte støtte skal gøre en forskel, og resultatkontrakten fokuserer derfor på resultatperspektivet for netop de forbund og idrætsgrene, som er en del af topsatsningen. Frem mod OL i Beijing er der 28 specialforbund (olympiske og ikke-olympiske) i Top-Team Danmark støttekategorien, og det er resultatperspektivet i disse idrætsgrene, der opstilles kontraktmål for.

De 28 forbund har i den seneste olympiske cyklus leveret følgende resultater:

Figur 1:



Figur 2:



Det er Team Danmarks målsætning, at disse sportslige resultater skal forbedres i den kommende resultatkontraktperiode i sin helhed.

#### 6.1. Bedre resultater ved OL, VM og EM til forbund i Top-Team Danmark støttekategorien

År	Resultatmål
2008	Flere medaljer ved OL, VM og EM i perioden 2005 – 2008 end i perioden 2001 – 2004 til forbundene i Top-Team Danmark støttekategorien. Der rapporteres årligt om udviklingen i perioden.

Opfyldelsen af resultatmålet kan først endelig opgøres i 2008, men Team Danmark rapporterer årligt om resultaterne med henblik på at følge udviklingen i forhold til slutmålet. Resultaterne i perioden 2005 – 2008 vil løbende blive sammenholdt med den tilsvarende årrække i perioden 2001 – 2004. Eksempelvis vil målopfyldelsen ved udgangen af 2007 således være en opgørelse over opnåede medaljer i perioden 2005 – 2007 sammenlignet med de opnåede medaljer i perioden 2001 – 2003, jf. figur 1 og 2.

Team Danmark vil i resultatkontraktperioden udvikle et supplerende mål for de sportslige resultater, som favner bredere end udelukkende medaljeplaceringer. Det er intentionen at udvide resultatperspektivet og resultatopgørelsen til også at indeholde f.eks. topplaceringer ved OL, VM og EM, samt evt. World Cup placeringer etc. Dette supplerende mål kan herefter indarbejdes i den kommende resultatkontrakt.

#### 6.2. Udviklingen af hele idrætsmennesker

Team Danmarks arbejde tager afsæt i målsætningen om, at eliteidræt skal kunne gå hånd i hånd med en hensigtsmæssig almen menneskelig udvikling – både fysisk, psy-

kisk og socialt. Team Danmark ønsker at skabe resultater – men ikke for enhver pris. Team Danmark har derfor en lang række serviceområder, som skal sikre, at udøverne får den optimale vejledning - både under og efter elitekarrieren - indenfor f.eks. job- og uddannelse, økonomi og jura, idrætsmedicin, ernæring, forsvarlig træning og psykologi.

I denne kontrakt opstilles resultatmål i forhold til job- og uddannelsesområdet. Det er Team Danmarks erfaring, at uddannelses- og jobmuligheder sideløbende med den sportslige karriere er centrale dimensioner, der sikrer, at udøverne udvikler komplementære kompetencer, samtidig med at netværk og et socialt liv med andre aspekter end de rent sportslige kan opretholdes. For at sikre at Team Danmark bidrager til udviklingen af hele idrætsmennesker, er det derfor afgørende, at der til stadighed kan tilbydes fleksible job- og uddannelsesmuligheder for de Team Danmark støttede udøvere, dvs. udøvere der er indplaceret på bruttogruppelisten<sup>1</sup>.

I oktober 2005 var 1351 ud af 1412 udøvere på Team Danmarks bruttogruppelisten enten i gang med en uddannelse eller i job. 96 % af de Team Danmark støttede udøvere formår således at kombinere en aktiv eliteidrætskarriere på højeste niveau med enten job eller uddannelse. Af de resterende 4 % - eller godt 60 aktive - udgør professionelle udøvere formentlig ca. halvdelen. Der er altså tale om, at så godt som alle Team Danmark støttede udøvere enten er i job, i uddannelse – eller har nået et sportsligt niveau, hvor de kan leve af deres idrætskarriere.

Team Danmarks vedvarende arbejde med at tilbyde alle udøvere på bruttogruppelisten vejledning om job eller uddannelse bærer altså frugt. For at bibeholde det høje job- og uddannelsesniveau skal der hele tiden udvikles nye samarbejdsrelationer med undervisningssektoren og erhvervslivet, hvilket er en stadig udfordring. Team Danmark vil søge at fastholde det høje job- og uddannelsesniveau blandt de Team Danmark støttede udøvere.

<b>6.2. Team Danmark sikrer udvikling af hele idrætsmennesker</b>	
<b>År</b>	<b>Resultatmål</b>
2006-2008	Mindst 96 % af de indplacerede på Team Danmarks bruttogruppelisten er enten i job eller under uddannelse

### **6.3. Team Danmarks udviklingsområder**

Team Danmark har foruden de ovenstående resultatmål for kerneydelserne også to udviklingsområder, som afspejler de nye udfordringer, som Team Danmark står overfor som følge af den nye lov. Team Danmark har valgt at fokusere på to områder, der i særlig grad skal udvikles og prioriteres. Begge de valgte udviklingsområder har en

<sup>1</sup> Bruttogruppelisten sammensættes i tæt samarbejde med specialforbundene, og den består af udøvere, der tilhører den internationale elite, eller som har opnået resultater på ungdomsniveau, der indikerer, at de har potentiale for at nå den absolutte internationale elite. Bruttogruppelisten består således af de udøvere, der støttes af Team Danmark via f.eks. den sportslige støtte til forbundene, direkte støtte til udoveren eller via Team Danmarks eksperter eller idrætsmedicinske service.

tværgående karakter, idet de har direkte indvirkning på flere af lovens 12 kerneopgaver. Begge områder er desuden helt centrale for at indfri Team Danmark målsætning om at skabe flere internationale talenter i dansk idræt.

De valgte udviklingsområder er:

- Forbedret talentudvikling
- Udvidet samarbejde med kommuner omkring udvikling af eliteidrætten

Udviklingsområderne er desuden karakteriserede ved, at de begge er fremhævet i lovens bemærkninger som områder, hvor Team Danmark har fået nye kompetencer og ansvarsområder.

### **6.3.1. Forbedret talentudvikling**

Team Danmark vil styrke talentudviklingen i dansk idræt. En særlig indsats skal rettes mod talentudviklingen for de unge under 15 år, da dette er en ny målgruppe for Team Danmark. Team Danmark vurderer, at det er centralt at styrke kvaliteten i træningen af talenterne samt skabe målrettede tilbud til de unge talenter under 15 år.

Den forbedrede talentudvikling har andre succeskriterier end de idrætslige resultater. Målsætningen er at forbedre såvel de sportslige som de uddannelsesmæssige og sociale betingelser for de unge talenter. Det er Team Danmarks udgangspunkt, at en normal tilknytning til en ungdomsuddannelse, et studium eller en arbejds- eller praktikplads i sig selv vil have en gavnlig effekt for udøveren.

#### **6.3.1.1. Højere kvalitet i talenttræningen**

Forudsætningen for at opnå resultater i den internationale konkurrence er, at både træningens kvalitet og kvantitet er optimeret. De fleste eliteidrætsudøvere får i dag trænet i det nødvendige omfang. Det afgørende i den kommende periode bliver altså at højne kvaliteten af talenttræningen.

Kvaliteten i træningen handler naturligvis om, hvorvidt det målrettede og konkurrenceforberedende element er godt nok. Men kvaliteten i træningen handler også om relaterede og mindst lige så vigtige dimensioner som f.eks. træningens evne til at virke skadesforebyggende, hvorvidt træningens indhold virker motiverende og udviklende, og hvorvidt træningen har et langsigtet og helhedsorienteret perspektiv.

Det er alle disse dimensioner omkring talenttræningens kvalitet, som Team Danmark i den kommende periode vil styrke. Team Danmarks samarbejdspartnere i denne proces er de enkelte specialforbund, idet talentudviklingen er idrætsspecifik – og den bedste løsning varierer fra idrætsgren til idrætsgren. Den kommende opgave bliver altså – i samarbejde med de enkelte idrætsgrene – at analysere og udvikle de idrætsspecifikke forbedringer af talenttræningen.

<b>6.3.1.1. Forbedret talentudvikling</b> Højere kvalitet i talenttræningen	
<b>År</b>	<b>Resultatmål</b>
2006	Der er indgået samarbejdsaftaler med minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".
	Træneruddannelsen i "aldersrelateret træning" med henblik på træning af talenter er færdigudviklet.
	Der er indgået aftaler om pilotprojekter med 5 større kommuner med henblik på at udbrede viden inden for Team Danmarks ekspertområder til lokale træningsmiljøer.
2007	Der er udarbejdet et koncept for "aldersrelateret træning" i minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".
	Minimum 40 trænere har gennemført uddannelsen i aldersrelateret træning.
	Pilotprojekterne er evalueret og videreudvikles mhp. drift. Der er igangsat pilotprojekter inden for Team Danmarks ekspertområder i yderligere minimum 3 kommuner.
2008	Det "aldersrelaterede træningskoncept" er implementeret i minimum 3 specialforbund, der er udarbejdet et koncept for "aldersrelaterede træning" i yderligere minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".
	Yderligere 40 trænere har gennemført uddannelsen i aldersrelateret træning.
	Der er igangsat projekter inden for Team Danmarks ekspertområder i yderligere minimum 3 kommuner.

#### 6.3.1.2. Målrettede initiativer for unge talenter under 15 år

Med den nye lov om eliteidræt blev den tidligere 15-års-regel ophævet. Det betyder, at Team Danmark nu også har mulighed for at støtte og rådgive de helt unge talenter. Ændringen betyder, at Team Danmark skal udvikle et rådgivningssystem, der tager højde for de særlige behov, som de helt unge talenter har, ligesom Team Danmark skal formidle de nye muligheder til de relevante målgrupper – herunder til de unge talenter og deres forældre.

Som det også er understreget i bemærkningerne til loven, skal den kommende indsats i forhold til de helt unge talenter foregå i tæt dialog med de relevante samarbejdspartnere (forældre, klubber, specialforbund og DIF).

<b>6.3.1.2. Forbedret talentudvikling</b>	
Måltrettede initiativer for de unge talenter under 15 år	
År	Resultatmål
2006	Der er igangsat et pilotprojekt i minimum én kommune, der skal afdække mulighederne for mere fleksibel folkeskoleundervisning.
	Der er etableret skemalagt morgentræning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med minimum 2 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.
	Der er indgået samarbejdsaftaler med minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter", der fokuserer på præpuberteten og puberteten.
2007	På baggrund af det igangsatte pilotprojekt er der igangsat pilotprojekter i samarbejde med yderligere minimum 3 kommuner med målsætningen om at skabe en mere fleksibel folkeskoleundervisning.
	Der er minimum 3 idrætsfolkeskoler under etablering.
	Der er udarbejdet et koncept for "aldersrelateret træning", der fokuserer på præpuberteten og puberteten i minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter"
	Team Danmarks hjemmeside er udviklet med specifikke brugeruniverser, der bl.a. er målrettet unge udøvere og deres forældre.
	Der er etableret skemalagt morgentræning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med yderligere minimum 2 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.
2008	Det "aldersrelaterede træningskoncept", der fokuserer på præpuberteten og puberteten, er implementeret i minimum 3 specialforbund, og der er udarbejdet et koncept for "aldersrelaterede træning" i yderligere minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".
	Der er etableret skemalagt morgentræning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med yderligere minimum 4 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.

### 6.3.2. Øget samarbejde med kommunale myndigheder om udvikling af eliteidrætten

Den nye lov om eliteidræt giver kommunerne nye muligheder for at engagere sig i udviklingen af den lokale eliteidræt. De begrænsninger, som kommunalfuldmagten tidligere pålagde kommunerne, er nu ophævet. Kommunerne kan således støtte alle former for eliteidræt, så længe der ikke er tale om egentlig erhvervsvirksomhed.

Det kommunale engagement kan have en række forskellige omdrejningspunkter. Grundlæggende kan der være forskel på, hvorvidt kommunernes ambition er at udvikle den lokale elite eller i højere grad sigter på at tiltrække de danske udøvere med internationalt resultatperspektiv, og derved etablere deciderede elitecentre/"elitelandbyer", hvor der er daglig træning på højt internationalt niveau. Det sidstnævnte er i dag tilfældet i Århus, Brøndby og Farum, mens en række andre kommuner allerede har påbegyndt satsninger, der skal løfte den lokale elite. Begge typer af initiativer vil have en positiv effekt på dansk eliteidræt – om end effekten vil have forskellig karakter.

Et øget kommunalt engagement i den lokale eliteidræt vil således kunne bidrage til udviklingen af dansk eliteidræt – både i form af tilførsel af ressourcer og i form af en højnet national konkurrence (grundet højere kvalitet af det lokale eliteidrætsarbejde). Team Danmark vil derfor i den kommende periode arbejde målrettet for at udvikle, koordinere og stimulere til nye lokale eliteidrætssatsninger. Den forestående kommunalreform – og i særdeleshed året 2006 – udgør i den forbindelse en unik mulighed for via dialog at skabe et øget kommunalt engagement i eliteidrætten.

Det øgede samarbejde med kommunerne rækker dog ud over den strengt idrætslige udvikling. Det vil være oplagt, at der indgås særlige aftaler omkring f.eks. særlige uddannelsesordninger samt omkring job og bolig. Team Danmark vil i forbindelse med det øgede samarbejde med kommunerne endvidere tage initiativ til en overordnet koordinering af faciliteter til eliteidrætten. Målet med en national koordinering af faciliteter er, at de fremtidige investeringer i anlæg kommer flest muligt idrætsgrene til gode, og at placeringen anlæggene ses i et nationalt perspektiv.

#### 6.3.2.1. Indgåelse af samarbejdsaftaler omkring etablering af "Elitekommuner"

Team Danmark har i øjeblikket et formaliseret samarbejde med 4 kommuner, der har kommunalt initierede elitesatsninger (Odense, Esbjerg, Århus og Ålborg). Team Danmark vil udnytte de erfaringer, som er skabt via de eksisterende samarbejdsaftaler, og på den baggrund skabe incitament for fremtidige kommunale satsninger. Disse incitament skal kunne overbevise kommunerne om, at barriererne er overkommelige, samtidigt med at Team Danmark administrativt og økonomisk kan løfte opgaven – og belønne alle de kommuner, som vælger at indgå i "Elitekommune" konceptet.

Team Danmark vil lægge vægt på at involvere det lokale erhvervsliv, således at der skabes en aktiv kobling mellem kultur og erhverv.

Team Danmarks strategi vil være at tilbyde differentierede muligheder for kommunernes engagement, således at både store og små kommuner vil have mulighed for at indgå en form for samarbejdsaftale med Team Danmark omkring udviklingen af den lokale eliteidræt.

<b>6.3.2.1. Øget samarbejde med kommunale myndigheder</b>	
<b>Samarbejdsaftaler omkring etablering af "Elitekommuner"</b>	
<b>År</b>	<b>Resultatmål</b>
2007	Der er etableret minimum 3 samarbejdsaftaler med danske kommuner omkring "Elitekommune" konceptet.
	Der er etableret et netværk for koordinatorene i de nye "Elitekommuner" med henblik på videndeling og udnyttelse af synergi.
2008	Der er etableret yderligere minimum 3 samarbejdsaftaler med danske kommuner omkring "Elitekommune" konceptet.

#### 6.3.2.2. Udvikling af strategi for nationale anlæg

Kravene til moderne idrætsfaciliteter til eliten er stadig stigende. Dette medfører stigende udgifter i forbindelse med såvel konstruktion som drift af moderne anlæg. Det er

derfor en nært forestående udfordring at forene Team Danmarks målsætning om fortsat sportslig udvikling (nationalt og lokalt) og regeringens målsætning om at tiltrække store idrætsbegivenheder til Danmark med den nuværende rene kommunale finansieringsmodel.

Til brug for de kommende diskussioner om finansiering af opvisnings- og træningsanlæg til eliten vil Team Danmark derfor udarbejde et forslag til den overordnede, nationale udvikling og planlægning af faciliteter, der kan fungere som nationale anlæg. Team Danmark vil i øvrigt bidrage - i det omfang det skønnes hensigtsmæssigt - til regeringens kommende arbejde med at udarbejde handlingsplan for tiltrækning af store idrætsbegivenheder.

6.3.2.2. Øget samarbejde med kommunale myndigheder	
Udvikling af strategi for nationale anlæg	
År	Resultatmål
2006	Team Danmark har fremlagt en oversigt over og strategi for nationale anlæg inklusive træningsanlæg udarbejdet i samarbejde med DIF og specialforbundene.

## 7. Kontraktøkonomi

Kontraktens økonomiske grundlag fremgår af nedenstående tabeller:

Tabel 1. Driftsbudget

Mio. kr., 2006-prisniveau	Budget 2005	Budget 2006	Budget 2007	Budget 2008
<i>Indtægter:</i>				
Driftsindtægter, netto	30,5	37,5	38,2	38,9
Statstilskud (tipsmidler)	98,5	104,3	106,9	109,7
Statstilskud og indtægter i alt	129,0	141,8	145,2	148,6
Egenkapital, primo	25,0	18,8	12,8	8,4
Til disposition i alt	154,0	160,6	158,0	157,0
Udgifter i alt	135,2	147,8	149,6	152,4
Egenkapital, ultimo	18,8	12,8	8,4	4,6

Driftsindtægterne genereres af Team Danmarks marketingafdeling via indgåelse af sponsorkontrakter, tv- og videoaftaler samt salg af sportmarketing produkter.

Team Danmark modtager en fast andel af overskuddet fra Dansk Tipstjeneste som følge af tipsloven. Team Danmarks forventede tilskud i 2006 er som udgangspunkt baseret på Dansk Tipstjenestes halvårsrapport pr. 30. juni 2005, hvor forventningen til årets resultat udgør 1,6 mia. kr., eksklusiv udlodning til Grønland og Færøerne. Team Danmark er af den opfattelse, at det forventede resultat i Dansk Tipstjeneste er forsigtigt, og har som følge heraf, tillagt yderligere 50 mio. kr., således at det samlede beregningsgrundlag udgør 1,65 mia. kr. I beregning af tilskuddet er det forudsat, at Dansk Tipstjenestes resultat forbedres med 3 % pr. år, hvilket indgår som beregningsgrundlag for

prognosen for 2007 og 2008. Det er samtidig forudsat, at rammen (den over/underskudsdekning som er defineret i Tipsloven i forhold kompensation ved svingende indtægter til tipstjenesten, og som er reguleret efter personskattelovens § 20) fremskrives med 2 %, hvilket svarer til indeværende års fremskrivning.

Driftsbudgettet (tabel 1) for 2006 er udarbejdet i henhold til disse forudsætninger. Driftsbudgettet for 2007 og 2008 er baseret på rent tekniske fremskrivninger både hvad angår indtægter og udgifter. Når tilskuddet fra tipsmidlerne for henholdsvis 2007 og 2008 kendes udarbejder Team Danmark egentlige driftsbudgetter og budgetter for udgifter fordelt på hovedopgaver (tabel 2), som fremsendes til Kulturministeriet og indgår som grundlag for det årlige virksomhedsmøde. Væsentlige ændringer i forhold til det forventede tilskud fra tipsmidlerne vil kunne give anledning til en genforhandling af resultatkontrakten.

Tabel 2. Budget - udgifter fordelt på hovedopgaver (ikke bindende)

Mio. kr., 2006-prisniveau	Budget 2006	Budget 2007	Budget 2008
Flere medaljer til Danmark	58,9	60,1	61,3
Hele mennesker	23,7	24,1	24,6
Forbedret talentudvikling	33,2	33,8	34,5
Øget samarbejde med kommuner	9,1	9,2	9,4
Andet	1,8	1,8	1,8
Generel ledelse og administration	9,6	9,8	10,0
Hjælpefunktioner	11,6	10,7	10,9
Udgifter i alt	147,8	149,6	152,4

## 8. Rapportering af resultater

Team Danmark rapporterer årligt om opfyldelsen af resultatmålene efter de til enhver tid gældende regler og retningslinjer herfor. Team Danmarks resultater og kommende udfordringer drøftes på et årligt virksomhedsmøde med Kulturministeriet. I forbindelse med rapporteringen for kontraktens næstsidste år skal Team Danmark udarbejde en samlet rapportering om resultatopnåelsen i hele kontraktperioden, dvs. om de hidtidige resultater og de forventede resultater i resten af perioden. Rapporteringen er en del af grundlaget for forhandlinger om ny resultatkontrakt.

## 9. Kontraktens status

Denne resultatkontrakt er ikke en kontrakt i almindelig juridisk forstand. Der ændres ikke ved ministeransvaret. Gældende lovgivning og hjemmelskrav, budget- og bevilningsregler, overenskomster mv. skal følges, med mindre der er tilvejebragt hjemmel til fravigelse. Departementet kan tilbagekalde eller ændre kontrakten eller dele heraf.

Større ændringer af Team Danmarks opgaver og aktiviteter eller af aftalte målsætninger vil altid give anledning til en genforhandling af kontrakten. Omfattende ændringer i Team Danmarks økonomiske grundlag vil kunne give anledning til en genforhandling af resultatkontrakten, jf. ovenfor under afsnit 7.

Resultatkontrakten er ikke til hinder for, at der sker ændringer i det økonomiske grundlag i forbindelse med lovændringer m.v.

Den 14. december 2005


Kulturministeriet

  
Brian Mikkelsen  
Kulturminister

Team Danmark

  
Carl Holst  
Formand

Team Danmark

  
Kurt Trangbæk  
Næstformand

**Bilag**

Bilag 1: Handlingsplan

Bilag 2: Team Danmarks primære udfordringer og strategi.

Bilag 3: Oversigt over strategiske målsætninger.

## Bilag 1: Handlingsplan for Team Danmark 2006-2008

### Kontraktmål

Nøgleområde /hovedformål	Strategisk indsatsområde	Kulturpolitisk fokusområde	Resultatmål i 1. kontraktår	Resultatmål i 2. kontraktår	Resultatmål i 3. kontraktår	Dokumentation	Vægt
Bedre resultater ved EM, VM og OL, til forbund i Top-Team Danmark støttekategorien. Team Danmark sikrer udvikling af hele idrætsmennesker			Minst 96 % af de indplacerede på Team Danmarks bruttoppeliste er enten i job eller under uddannelse	Minst 96 % af de indplacerede på Team Danmarks bruttoppeliste er enten i job eller under uddannelse	Minst 96 % af de indplacerede på Team Danmarks bruttoppeliste er enten i job eller under uddannelse	Der laves årlige opgørelser over job- og uddannelsessituationen for udøverne på bruttoppelisten. Dette vil fungere som dokumentation.	35 %
			Flere medaljer ved EM, VM og OL i perioden 2005 – 2008 end i perioden 2001 – 2004 til forbundene i Top-Team Danmark støttekategorien.			Team Danmarks årlige opgørelser over opnåede medaljer til topsatsningsforbundene.	35 %

### Målsætninger i forhold til Team Danmarks kerneydelser

### Målsætninger i forhold til Team Danmarks udviklingsområder

Forbedret talentudvikling	Højere kvalitet i talenttræning	Børn og kultur	Der er indgået samarbejdsaftaler med minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".	Der er udarbejdet et koncept for "aldersrelateret træning" i minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".	Det "aldersrelaterede træningskoncept" er implementeret i minimum 3 specialforbund, og der er udarbejdet et koncept for "aldersrelaterede træning" i yderligere minimum 3 specialforbund, og der er indgået samarbejdsaftaler med yderligere minimum 3 specialforbund om udvikling af idrætsspecifikke "aldersrelaterede træningskoncepter".	Det kan konstateres, hvorvidt der er indgået det nævnte antal samarbejdsaftaler med specialforbundene.	3,33 %
Forbedret talentudvikling	Højere kvalitet i talenttræning	Børn og kultur	Træneruddannelsen i "aldersrelateret træning" med henblik på træning af talenter er færdigudviklet.	Minimum 40 trænere har gennemført uddannelsen i aldersrelateret træning	Yderligere 40 trænere har gennemført uddannelsen i aldersrelateret træning	Det kan konstateres, hvor mange trænere der gennemfører uddannelsen.	3,33 %
Forbedret talentudvikling	Højere kvalitet i talenttræning	Børn og kultur	Der er indgået aftaler om pilotprojekter med 5 større kommuner med henblik på at udbrede viden inden for	Pilotprojekterne er evalueret og videreudvikles mhp. drift. Der er igangsat pilotprojekter inden for Team Danmarks ekspertområder i yderligere	Der er igangsat projekter inden for Team Danmarks ekspertområder i yderligere minimum 3 kommuner.	Det kan konstateres, hvorvidt der er igangsat det forventede antal pilotprojekter.	3,33 %

Forbedret talentudvikling	Måltrettede initiativer for unge talenter under 15 år	Børn og kultur	Team Danmarks ekspertområder til lokale træningsmiljøer. Der er igangsat et pilotprojekt i minimum én kommune, der skal afdekke mulighederne for mere fleksibel folkeskoleundervisning.	minimum 3 kommuner.  På baggrund af det igangsatte pilotprojekt er der igangsat pilotprojekter i samarbejde med yderligere minimum 3 kommuner med målsætningen om at skabe en mere fleksibel folkeskoleundervisning.  Der er minimum 3 idrætsfolkeskoler under etablering.	Der er etableret skemalagt morgen træning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med yderligere minimum 4 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.	Det kan konstateres, hvorvidt der er afviklet det forventede antal pilotprojekter.	3,33 %
Forbedret talentudvikling	Måltrettede initiativer for unge talenter under 15 år	Børn og kultur	Der er etableret skemalagt morgen træning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med minimum 2 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.	Der er etableret skemalagt morgen træning i klub, kraft- eller elitecenterregi i forbindelse med yderligere minimum 2 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.	Der er etableret skemalagt elitecenter regi i forbindelse med yderligere minimum 4 grund- og ungdomsuddannelsesinstitutioner.	Det kan konstateres, hvorvidt der er etableret den forventede mængde skemalagt morgen træning.	3,33 %
Forbedret talentudvikling	Måltrettede initiativer for unge talenter under 15 år	Børn og kultur	Team Danmarks hjemmeside er udviklet med specifikke bruger- universer, der bl.a. er målrettet unge udøvere og deres forældre	Team Danmarks hjemmeside er udviklet med specifikke bruger- universer, der bl.a. er målrettet unge udøvere og deres forældre	Den målrettede kommunikation til unge under 15 manifesterer sig først og fremmest via <a href="http://www.teamdanmark.dk">www.teamdanmark.dk</a> , men evt. også via nye oplysningsinitiativer, som f.eks. brochurer og foldere.	Den målrettede kommunikation til unge under 15 manifesterer sig først og fremmest via <a href="http://www.teamdanmark.dk">www.teamdanmark.dk</a> , men evt. også via nye oplysningsinitiativer, som f.eks. brochurer og foldere.	3,33 %
Øget samarbejde med kommunale myndigheder	Indgåelse af samarbejdsaftaler omkring etablering af "Elitekommuner"	Kultur og erhverv		Der er etableret minimum 3 samarbejdsaftaler med danske kommuner omkring "Elitekommune" konceptet.	Der er etableret yderligere minimum 3 samarbejdsaftaler med danske kommuner omkring "Elitekommune" konceptet.	Det kan konstateres, hvorvidt der er indgået det forventede antal samarbejdsaftaler.	3,33 %
Øget samarbejde med kommunale myndigheder	Indgåelse af samarbejdsaftaler omkring etablering af "Elitekommuner"	Kultur og erhverv		Der er etableret et netværk for koordinatorene i de nye "Elitekommuner" med henblik på videndeling og udnyttelse af synergi.		Det kan konstateres, om netværket er etableret og om Team Danmark virker som koordinatør i netværket.	3,33 %
Øget samarbejde med kommunale myndigheder	Udvikling af strategi for nationale anlæg	Kultur og erhverv	Team Danmark har fremlagt en oversigt over og strategi for nationale anlæg inklusive træningsanlæg udarbejdet i samarbejde med DIF og specialforbundene.			Det kan konstateres, hvorvidt strategien er fremlagt.	3,33 %

## **Bilag 2 til resultatkontrakten mellem Team Danmark og Kulturministeriet:**

### Team Danmarks primære udfordringer

Team Danmarks primære udfordring består i at implementere den nye lov om eliteidræt. Den nye lov har tilføjet vægtige nye opgaver til Team Danmarks ansvarsområde. Den nye lov betyder samtidigt en række organisatoriske udfordringer, der relaterer til den nye status som offentlig selvejende institution og til organisationens nye beslutningsstrukturer.

Derudover står Team Danmark overfor en grundlæggende økonomisk udfordring: det bliver stadig mere omkostningskrævende at skabe resultater i den internationale eliteidræt og Team Danmarks økonomiske grundlag forøges ikke i samme takt. Udfordringen består altså i både at prioritere og fokusere midlerne, samtidigt med at der skal skabes et øget indtægtsgrundlag.

Organisationens udfordring består ydermere i at sikre, at Team Danmarks kerneydelser fortsat udvikles – og at der kontinuerligt skabes resultater. Team Danmarks kerneydelser er at skabe såvel sportslig som menneskelig udvikling i dansk eliteidræt. Team Danmarks kerneydelser er at:

- Forbedre resultater ved OL, VM og EM
- Sikre udviklingen af hele idrætsmennesker

Udover de 2 kerneydelser har Team Danmark et kontinuerligt fokus på at skabe flere internationale talenter i dansk eliteidræt.

### Team Danmarks strategi og målsætninger

På baggrund af ovennævnte udfordringer har Team Danmark formuleret en strategi med både kortsigtede og langsigtede målsætninger. Strategien tager udgangspunkt i de 12 kerneopgaver, som er defineret i Lov om eliteidræt. Derudover indeholder strategien tre tværgående målsætninger: Øget dialog og målrettet kommunikation, øget internationalisering ("udsyn") samt organisationsudvikling.

1) *Varetagelse af den overordnede planlægning vedrørende eliteidrætten.* Udviklingen af eliteidrætten i Danmark fordrer et langsigtet perspektiv. Derfor skal tilrettelæggelsen og planlægningen af f.eks. talentudvikling, karriere- og uddannelsesmuligheder for de enkelte eliteidrætsudøvere, faciliteter,

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

ressourceanvendelse og udvikling af kompetencer have en langsigtet og dynamisk målsætning. For at dansk eliteidræt fortsat kan opnå succes, er det derfor essentielt at fokusere og prioritere indsatsområderne og ressourcefordelingen. Den overordnede planlægning indebærer således en prioritering af idrætsgrene, udøvere og indsatsområder m.m.

På kort sigt er det Team Danmarks målsætning at etablere en frugtbar dialog med samarbejdspartnerne omkring støttekonceptet, ligesom det er målsætningen at udføre en systematisk erfaringsopsamling i forhold til det eksisterende støttekoncept. Den systematiske erfaringsopsamling skal suppleres med internationale in-put som udgangspunkt for den løbende forbedring af Team Danmarks støttetildeling.

Det er ligeledes målsætningen at styrke den overordnede planlægning ved at indgå i nye samarbejdsrelationer med relevante interessenter som DIF, specialforbundene og kommunerne.

På lang sigt er det Team Danmarks mål at være omdrejningspunkt for iværksættelse, koordinering og understøttelse af initiativer over en bred front, der kan bidrage til udviklingen af dansk eliteidræt. Team Danmark skal koordinere og understøtte talentudvikling og elitearbejde i kommuner og klubber. Team Danmark skal støtte alle sider af den aktives udvikling. Team Danmark skal iværksætte og støtte forskning og innovation. Team Danmark skal støtte og rådgive elitearbejdet i relevante specialforbund, og Team Danmark skal monitorere og analysere udviklingen i international eliteidræt med henblik på langsigtede prioriteringer.

2) *En kulturpolitisk forsvarlig udvikling af eliteidrætten.* Den kulturpolitiske forankring indebærer først og fremmest, at eliteidræt som alle andre områder i Kulturministeriet underlægges de generelle kulturpolitiske principper og målsætninger – og at eliteidrættens udvikling til stadighed vurderes i forhold hertil. For at møde de kommende års udfordringer og for at fastholde værdigrundlaget er det vigtigt, dels at eliteidrætten fortsat er forankret i en kulturpolitisk sammenhæng, dels at samfundet og idrættens organisationer står sammen om at værne om de grundlæggende værdier.

På kort sigt er det Team Danmarks målsætning at udvikle et etisk kodeks for dansk eliteidræt. Kodekset skal kunne indarbejdes i samarbejdsaftalerne med f.eks. specialforbund og kommuner, og på den måde sikre, at den kulturpolitiske og etiske

dimension spiller en tydelig rolle i Team Danmarks samarbejdsrelationer. Det er ligeledes Team Danmarks kortsigtede målsætning at styrke den demokratiske tradition og indflydelse i dansk idrætskultur. Team Danmark vil derfor bidrage til udviklingen af nye fora for eliteidrættens trænere og aktive.

På lang sigt er det Team Danmarks mål at styrke eliteidrættens placering som en vigtig faktor i dansk kulturliv. Det indebærer, at eliteidrættens særlige værdier og kvaliteter skal styrkes og udvikles, at eliteidrættens sammenhængskraft med det frivillige foreningsliv skal synliggøres og at samarbejdet med det øvrige kulturliv og Kulturministeriet udvikles.

3) *Trænings- og instruktionsmuligheder for eliteidrætsudøvere.* Alt arbejde vedrørende eliten skal baseres på et stærkt idrætsfagligt fundament. Dette mål skal forfølges yderligere de kommende år, og der skal sikres optimale rammer inden for de givne ressourcer for det daglige trænings- og instruktionsarbejde for eliten. Træningens kvalitet, såvel som kvantitet, er afgørende, når målet om at blive en del af den internationale elite skal forfølges.

Både på kort og langt sigt er det målsætningen løbende at styrke fagligheden blandt elitetrænerne, sikre adgang og fleksibilitet i forbindelse med den daglige træning, samt udvikle talenttræningen. I forbindelse med talentudviklingen vil det være centralt, at Team Danmark i samarbejde med forbundene fortsat fokuserer på rekruttering og løbende motivation af nye talenter.

4) *En forsvarlig udvikling af eliteidrætsudøvere, fysisk, personligt og socialt - herunder talentrekruttering og udvikling.* Det er en hovedhjørneste i dansk eliteidrætspolitik, at en satsning på en international idrætskarriere skal kunne kombineres med det langsigtede livsperspektiv. Udøveren skal have mulighed for at indgå i en uddannelse og/eller i et civilt erhverv under såvel som efter karrieren, og elitekarrieren skal kunne forenes med en alsidig social og personlig udvikling. Dette fokus skal fastholdes og videreudvikles. I forbindelse med den overordnede planlægning, prioritering og samordning af foranstaltninger til udvikling af eliteidrætten og de hermed forbundne opgaver skal der rettes særlig fokus på de unge talenter, der påbegynder en tidlig intensiv træning som led i en langsigtet eliteidrætskarriere.

På kort sigt vil Team Danmark via pilotprojekter styrke rådgivningen af de unge talenter og deres forældre. Derudover vil Team Danmark i samarbejde med de respektive specialforbund udarbejde og igangsætte pilotprojekter for idrætsspecifikke aldersrelaterede træningskoncepter, som skal sikre, at træningens indhold tilpasses alder og udviklingstrin

På lang sigt er det målsætningen at implementere idrætsspecifikke koncepter for aldersrelateret træning i alle Top Team Danmark forbund. Team Danmark vil i samarbejde med kommunerne og specialforbundene opbygge et decentralt netværk, der kan sikre forankring og formidling af den aldersrelaterede træning.

5) *Varetagelse af talentrekruttering og -udvikling.* Med den nye lov har Team Danmark fået en eksplicit opgave i forhold til talentudvikling, da det nu er muligt for Team Danmark at støtte og yde rådgivning til talenter under 15 år. Team Danmark skal bistå de relevante aktører (forældre, klubber, specialforbund og DIF) i udviklingen af de helt unge talenter, dvs. under hensyntagen til en alsidig udvikling af deres motoriske, psykiske og sociale evner. Talentudviklingen står helt centralt i Team Danmarks virksomhed. Både i forhold til bestyrelsens eksplicite målsætning om en forøgelse af internationale talenter – og fordi talentudviklingen er det grundlæggende fundament for kommende danske resultater på højt internationalt niveau.

På kort sigt vil Team Danmark i samarbejde med DIF og specialforbundene afklare ansvarsfordelingen i forhold til talentudvikling og talentrekruttering. På den baggrund vil Team Danmark i samarbejde med relevante samarbejdspartnere iværksætte initiativer, der højner kvaliteten af talentudviklingen i Danmark

På lang sigt er det målsætningen i samarbejde med specialforbundene, kommunerne og klubberne at etablere en rød tråd i arbejdet, som sikrer en optimal udnyttelse af ressourcerne i dansk eliteidræt, således at den daglige træning i klubregi indgår som et naturligt led i forberedelsen af talenterne til at blive fremtidige eliteidrætsudøvere.

6) *Individuel økonomisk støtte til eliteidrætsudøvere.* Der skal ydes individuel økonomisk støtte til eliteidrætsudøvere efter de definerede kvalitets- og behovskriterier. Kvalitetsvurderingen tager udgangspunkt i det støttekoncept, som er institutionens værktøj til at vurdere aktive såvel som forbund. Behovsvurderingen

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

omfatter en vurdering af den aktives eller holdets idrætslige og økonomiske behov, herunder de aktives egen indtjening ved idræt. I overensstemmelse med de grundlæggende værdier er det centralt, at der er fuld åbenhed og gennemsækelighed i forbindelse med tildelingen af den økonomisk støtte.

På lang sigt er det Team Danmarks mål at sikre en dynamisk og fleksibel støttetildeling, som bl.a. åbner mulighed for i højere grad at kunne fastholde eliteidrætsudøvere i deres elitekarriere efter endt uddannelse og indtræden på arbejdsmarkedet.

7) *Rådgivning, forskning og formidling.* Det er Team Danmarks målsætning at stimulere til vidensproduktion indenfor alle aspekter af eliteidrætten. Eliteidrætsudøvere skal have adgang til idrætsmedicinsk, idrætspsykologisk og anden relevant rådgivning på højeste niveau så vidt muligt i tilknytning til elitecentrene. Med henblik på at sikre en faglig rådgivningskompetence på højeste niveau skal der fortsat være mulighed for at initiere og støtte idrætsforskning inden for alle områder, der har specifik relevans for eliteidrætten.

Det er på kort sigt målsætningen at evaluere de idrætsmedicinske servicetilbud, som har eksisteret siden støttekonceptet fra 2000. På baggrund af evalueringen skal de eksisterende idrætsmedicinske ydelser tilpasses og justeres. Det er ligeledes en kortsigtet målsætning at implementere en ny forskningspolitik for Team Danmark, og på baggrund af målgruppeanalyse skal der udarbejdes en strategi for, hvordan den aktuelle forskning bedst formidles til de aktive og deres trænere, som Team Danmarks kernemålgrupper i denne sammenhæng. Herudover vil Team Danmark på kort sigt styrke det idrætspsykologiske beredskab.

På længere sigt er det målsætningen, at Team Danmark generelt skal kunne bistå kommuner, specialforbund og klubber med uddannelse af eksperter. Det vil på kort sigt forudsætte, at Team Danmarks stab af eksperter inden for ekspertområderne (idrætsmedicin, fysisk og mental træning og ernæringsvejledning) gradvist forøges bl.a. gennem indtægtsdækket virksomhed. Dette vil også kunne bidrage til øget specialisering og videndeling inden for ekspertområderne.

8) *Uddannelsesstilbud til eliteidrætsudøvere.* Det er af stor vigtighed, at eliteidrætsudøvere har mulighed for at gennemføre en relevant uddannelse under eller efter deres idrætskarriere. Team Danmark har derfor en vigtig opgave i dels at

sikre den fornødne fleksibilitet i uddannelsessystemet, og dels at medvirke til, at de aktive modtager den fornødne vejledning og bistand i relation til uddannelsesmæssige forhold under og efter eliteidrætskarrieren.

Team Danmark vil på kort sigt prioritere videreudviklingen af de eksisterende tilbud i forbindelse med både ungdomsuddannelser, erhvervsuddannelser og videregående uddannelser. Som konsekvens af ophævelsen af 15 års reglen vil Team Danmark endvidere tage initiativ til dialog med skolevæsenet. Både i folkeskole- og ungdomsuddannelsesregi vil dialogen omfatte en drøftelse af mulighederne for at indføre skemalagt morgentræning.

På lang sigt vil Team Danmark arbejde på, at tilbudene i uddannelsessystemet til enhver tid muliggør udøvelse af eliteidræt samtidig med gennemførelse af kompetencegivende uddannelse og således bidrage til at sikre udviklingen af hele mennesker.

9) *Arbejdsmarkedsmæssige og sociale støtteforanstaltninger for eliteidrætsudøvere.* Erfaringen viser, at det på dette område oftest er mest hensigtsmæssigt at finde individuelle løsninger og således tage udgangspunkt i den enkelte udøvers kompetencer, ambitioner og behov. Til trods herfor vil Team Danmark arbejde for at udvide netværket af samarbejdspartnere, som kan tilbyde eliteidrætsudøvere praktikpladser og job under eller efter endt eliteidrætskarriere og således være med til at bane vejen for en optimal kombination af arbejde og eliteidræt.

På kort sigt vil Team Danmark, med udgangspunkt i ovenstående, forsøge at etablere et tættere samarbejde med offentlige arbejdspladser – eksempelvis politiet, forsvaret og kommunerne. Desuden skal netværket af virksomheder, som kan være behjælpelige med at skabe fleksible jobs på det private arbejdsmarked, udvides.

På længere sigt er det målet at få flere eliteidrætsudøvere til at opretholde idrætskarrieren efter endt uddannelse og indtræden på arbejdsmarkedet. Det kunne f.eks. stimuleres ved at etablere "medarbejdersponsorater" – dvs. at arbejdspladser/-givere er med til at finansiere elitesportsudøvernes karrierer ved at acceptere, at en del af arbejdstiden anvendes til udøvelse af eliteidræt.

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

10) *Rådgivning og økonomisk støtte til specialforbundene under Danmarks Idræts-Forbund.* Team Danmark har ikke mindst bevist sin store styrke ved at kunne samle, koordinere og gennemføre en overordnet planlægning af eliteidrætten på tværs af idrætsgrene. Den synergi og kompetence, der er opbygget i kraft af Team Danmark, skal til stadighed udvikles og udbygges.

Team Danmark skal derfor på kort sigt fortsat udvikle og implementere det støttekoncept og den disciplinanalyse, der ligger til grund for den nuværende støtte til specialforbundene. Dette skal ske i dialog med forbundene, og på baggrund af en systematisk erfaringsopsamling fra det eksisterende støttekoncept.

På lang sigt er det målsætningen, at igangsættelse og gennemførelse af forberedelses- og udviklingsprojekter for specialforbund, som ikke er en del af Top Team Danmark, er en integreret del af driften, så der løbende arbejdes på at kvalificere specialforbundene til at komme ind i Top Team Danmark.

11) *Samarbejde med de kommunale myndigheder om eliteidræt, herunder faciliteter.*

Med henblik på at sikre en overordnet og koordineret udvikling samt en bedre udnyttelse af ressourcerne til fordel for den samlede elite vil det være af afgørende betydning, at der i videst muligt omfang etableres et øget samarbejde mellem eliteidrætten og de kommunale myndigheders satsninger. Særlige indsatsområder vil være at få styrket talentrekruttering og talentudvikling lokalt. Kommunerne er bl.a. centrale aktører, da børn og unge i en stor del af deres vågne tid færdes i kommunale institutioner (folkeskoler, SFO'er mv.), hvor grundlæggende fysiske færdigheder kan indøves gennem almene idrætstilbud, og hvor der kan etableres idrætsskoler/-klasser med henblik på systematisk talentrekruttering.

Team Danmark vil derfor på kort sigt tage initiativ til, at kommunernes intensiverede satsning på eliteidrætten koordineres med Team Danmarks nationale, strategiske overvejelser. I denne sammenhæng er den forestående kommunalreform med oprettelse af nye og større kommuner en gunstig lejlighed for Team Danmark til at indgå i nye samarbejdsrelationer med kommunerne. De nye samarbejdsaftaler med kommunerne kan være et koordinationsinstrument for Team Danmark og indebære et samarbejde om udnyttelse af kompetence og ressourcer, under forudsætning af at projekterne kan indgå i Team Danmarks overordnede planlægning og koordinering. Team Danmark vil desuden påtage sig rollen som inspirator og sparringspartner i forsøget på at få flere kommuner til at engagere sig aktivt i den lokale eliteidræt.

Team Danmark vil i den sammenhæng tage initiativ til dialog med kommunerne omkring fremtidige løsningsmodeller i forhold til Team Danmarks brug af kommunale trænings- og konkurrencefaciliteter til f.eks. nationale træningssamlinger eller talentudviklingsinitiativer. Det er Team Danmarks målsætning, at de kommunale samarbejdsaftaler kan bidrage til, at eliteidrætsudøverne sikres adgang til de kommunale anlæg på gunstige tidspunkter samtidigt med, at Team Danmarks udgifter til centerdrift nedbringes.

Det må forventes, at der på sigt skal kunne allokeres økonomiske midler i større størrelsesorden til fælles satsninger med kommunale samarbejdspartnere (f.eks. ved nationale idrætsanlæg eller ved kraftcentre), hvilket for øjeblikket ligger uden for Team Danmarks økonomiske formåen

På lang sigt er det Team Danmarks målsætning, at der opnås en bedre udnyttelse af den bestående facilitetsmængde, der sikrer kvalitet og fleksibilitet for de Team Danmark støttede udøvere. Det er samtidig Team Danmarks målsætning, at der skabes et tæt og udbytterigt samarbejde med kommunerne om Team Danmarks servicetilbud. Team Danmark vil på langt sigt udbygge vejledningen til de kommuner, der planlægger ændringer, udbygninger eller opførelse af idrætsanlæg.

12) *Samarbejde og indgåelse af aftaler med medier og sponsorer, bl.a. om salg af rettigheder og ydelser.* Det er Team Danmarks opgave i samarbejde med Danmarks Idræts-Forbund, specialforbund og de aktive at tilvejebringe det bedst mulige finansielle grundlag for udvikling af eliteidrætten gennem salg og markedsføring af eliteidrættens rettigheder og ydelser. Det sker f.eks. gennem salg af sponsorater o.l. og gennem fælles forhandling af tv-rettigheder og andre ydelser efter aftale med specialforbund, aktive og andre operatører.

På kort sigt skal der tages stilling til, om der kan opnås et styrket indtjeningsgrundlag ved en eventuel oprettelse af et fælles markedsføringsselskab mellem Team Danmark og Danmarks Idræts-Forbund. På den baggrund skal der træffes beslutning omkring de videre organisatoriske forhold omkring sponsor- og marketingafdelingen.

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

## **Tværgående strategiske målsætninger**

Som tværgående dimensioner, der supplerer strategien og målsætningerne inden for de 12 lovbundne opgaver, har Team Danmark valgt at fastsætte strategiske mål i forhold til "øget dialog og målrettet kommunikation", "organisationsudvikling" og "internationalisering (udsyn)".

### ***Øget dialog og målrettet kommunikation***

Den nye lov om eliteidræt har medført, at der etableres nye samarbejdsstrukturer - ikke mindst i forhold til Kulturministeriet og DIF. Det er dog samtidigt Team Danmarks målsætning på kort sigt at styrke samarbejdsrelationerne med de øvrige interessenter - herunder kommuner, specialforbund, aktive og trænere, unge talenter og deres forældre, samt medier og sponsorer - ud fra den betragtning, at der i stigende grad er behov for enhed og samarbejde omkring udviklingen af dansk eliteidræt. Team Danmark er i høj grad afhængig af samarbejdspartnerne, og vil derfor i den kommende tid sætte fokus på at udbygge og etablere nye samarbejdsrelationer med relevante interessenter i dansk eliteidræt.

Det er ligeledes Team Danmarks kortsigtede målsætning, at der implementeres en kommunikationsstrategi, der kan bidrage til at styrke billedet af Team Danmark som den vigtigste faktor i udviklingen af dansk eliteidræt. Kommunikationsstrategien skal samtidig bidrage til en øget synlighed af værdien af eliteidrætten i Danmark. Kommunikationsstrategien skal endvidere understøtte ambitionen om en øget dialog med samarbejdspartnere.

Som et led i udviklingen af de nye samarbejdsrelationer - og som opfølgning på de krav, der stilles som følge af Team Danmarks nye status som offentlig selvejende institution - vil Team Danmark i den kommende periode skabe fuld åbenhed omkring bestyrelsens beslutningsgrundlag. Dette skal bidrage til klarhed omkring Team Danmarks støttetildeling - og derved også skabe øget incitament til udvikling i de enkelte idrætsgrene. Det er således Team Danmarks kortsigtede målsætning, at åbenhedsprincippet understøttes af web-baserede løsninger, der sikrer fuld åbenhed omkring bestyrelsens beslutningsgrundlag i forbindelse med f.eks. tildeling af støtte.

### **Organisationsudvikling**

Team Danmarks kerneområde vil fortsat være sportsafdelingen. Den nye lov om eliteidræt har dog medført en række andre organisatoriske ændringer i Team

Idrættens Hus . Brøndby Stadion 20 . 2605 Brøndby . Tlf 43 26 26 26  
Telefax 43 26 25 55 . Giro 4 03 51 43 . Bank. A/S Jyske Bank - SE nr. DK 79 16 27 28  
Internet. [www.teamdanmark.dk](http://www.teamdanmark.dk)



# TEAM DANMARK

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

Danmark. Der allerede er sket en administrativ out-sourcing af IT og økonomifunktionerne, ligesom der i øjeblikket foregår en analyse af potentialerne ved at etablere et fælles marketingselskab i samarbejde med DIF. Samtidigt med denne fokusering af Team Danmarks virksomhedsområde, har den nye lov om eliteidræt medført en række nye arbejdsområder og en ny status som offentlig selvejende institution. De ovenstående ændringer har affødt et behov for nye kompetencer i organisationen.

De aktuelle udfordringer er altså både at vedligeholde en god og positiv virksomhedskultur i den nuværende situation, hvor en række funktioner skilles fra virksomhedens drift, og at tilføre organisationen de fornødne nye kompetencer. Team Danmark vil derfor i den kommende periode prioritere organisationsudviklingen – dels ved aktivt at skabe et kompetenceløft, der matcher de nye arbejdsopgaver, og dels ved at styrke medarbejderplejen.

## **Øget internationalisering ("udsyn")**

Udviklingen af eliteidrætten foregår med et globalt afsæt, og det er derfor vigtigt, at Team Danmark i alle aspekter af virksomheden har fokus at udnytte internationale erfaringer inden for Team Danmarks arbejdsområde. Det internationale aspekt af Team Danmarks organisatoriske og administrative arbejde skal derfor styrkes. Team Danmark vil på kort sigt udbygge og styrke et relevant internationalt netværk af beslægtede organisationer. I det hele taget er det Team Danmarks målsætning – både på kort og på lang sigt – at være internationalt orienterede i opgaveløsningen. Således vil det også være Team Danmarks opgave at præge samarbejdet med specialforbundene med et ønske om udsyn og internationalisering, hvilket f.eks. kunne manifestere sig i forhold til ansættelse af landstrænere og sportschefer samt i talentudviklingsarbejdet.

Bilag 3 viser en oversigt over de interne resultatmål som Team Danmark har fastsat i forhold til de 12 lovbundne opgaver og de tre tværgående dimensioner.

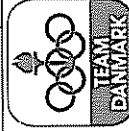


# TEAM DANMARK

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

## Bilag 3: Oversigt over de interne resultatmål for de 12 lovbundne opgaver og de tre tværgående dimensioner.

Nøgleområde / hovedformål	Interne mål i 1. kontraktår	Interne mål i 2. kontraktår	Interne mål i 3. kontraktår	Dokumentation	Vægt
<b>Målsætninger i forhold til Team Danmarks 12 lovbundne opgaver</b>					
1. den overordnede planlægning	Der er nedsat et fælles eliteidretningsvalg med repræsentanter fra DIF, Team Danmark, specialforbundene og de aktive, som skal udvikle politikker for eliteidrætten med henblik på at styrke Team Danmarks, Danmarks Idrætsforbunds og medlemsorganisationernes indflydelse på udviklingen af eliteidrætten i Danmark.	Der er igangsat en dialog med specialforbundene forud for den foreslåede revision af støttekonceptet		Det kan konstateres hvorvidt Eliteidretningsudvalget er nedsat, og om Team Danmark har taget initiativ til dialog med specialforbundene.	
2. den kulturpolitiske dimension	Der er udarbejdet og vedtaget et etisk kodeks for Team Danmark, som er udarbejdet i dialog med såvel specialforbund, DIF og træner/aktive  Der er etableret en ny sammenslutning af elitetrænere - Team Danmarks Trænerkomite - der skal fungere som sparringspartner for Team Danmarks bestyrelse.  Der er etableret en ny sammenslutning af eliteudøvere - DIF og Team Danmarks aktivkomite - der skal fungere som sparringspartner for DIF's og Team Danmarks bestyrelse.	Det etiske kodeks er indbygget i samarbejdsaftalerne med specialforbundene.		Det kan konstateres, hvorvidt det etiske kodeks er vedtaget af ID's bestyrelse, og om det indgår i Team Danmarks samarbejdsaftaler med specialforbundene.  Det kan endvidere konstateres om Team Danmarks Trænerkomite og Aktivkomite er nedsat og om de inddrages som sparringspartnere.	
3. trænings og instruktionsmuligheder					
4. en forsvarlig	I for at skabe bedre videndeling omkring Team	Der er gennemført yderligere:		Det kan konstateres,	



Idrættens Hus Brøndby Stadion 20, 2605 Brøndby, Tlf. 43 26 26 26  
Telefax 43 26 25 55, Giro 4 03 51 43, Bank: A/S Jyske Bank - SE.nr. DK 79 16 27 28  
Internet: www.teamdanmark.dk

# TEAM DANMARK

## Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

<p>udvikling af udoverne</p>	<p>Danmarks ekspertområder afholder Team Danmark:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4-8 decentrale kurser af Team Danmarks Dietister.</li> <li>- Uddannelse af lokale idrætsmedicinske teams – 2-4 kurser om skadesforebyggelse og optimering af Team Danmarks eksperter.</li> <li>- 4-8 kurser af Team Danmarks fysiske trænere.</li> <li>- Der er etableret netværk af lokale fysiske trænere med ansvar for talentrekruttering og almen fysisk træning af børn og unge.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4-8 decentrale kurser af Team Danmarks dietister.</li> <li>- Uddannelse af lokale idrætsmedicinske teams – 2-4 kurser om skadesforebyggelse og optimering af Team Danmarks eksperter.</li> <li>- 4-8 kurser af Team Danmarks fysiske trænere.</li> <li>- Der er etableret netværk af lokale fysiske trænere med ansvar for talentrekruttering og almen fysisk træning af børn og unge.</li> </ul>		<p>hvorvidt de forventede kursus- og uddannelsesinitiativer er gennemført</p>
<p>5. at varetage talentrekruttering og -udvikling</p>	<p>Der er siket en afklaring af ansvarsfordeling og kompetence i forhold til talentudviklingen. I samarbejde med DIF og specialforbundene laver Team Danmark idrætsspecifikke analyser, der skal resultere i klarlægning af de enkelte idrætsgrenes potentialer og barrierer ift. talentudvikling.</p> <p>Der er etableret dialog med kommuner og skolevesen om øget idrætsstilbud og øget fleksibilitet i folkeskolen.</p>			<p>Der er indgået aftaler med DIF og specialforbundene som tydeliggør ansvarsfordelingen ift. talentudvikling.</p> <p>Team Danmark har endvidere taget initiativ til dialog med kommuner omkring idrætsstilbud i folkeskolen.</p>
<p>6. at yde individuel økonomisk støtte</p>				
<p>7. Varetage rådgivning, forskning</p>	<p>Team Danmarks forskningspolitik er implementeret.</p> <p>Forskningsresultaterne formidles målrettet til de udvalgte målgrupper</p>			<p>Team Danmark har aktivt defineret relevante forskningsområder, som udbydes til forskningsmiljøerne.</p> <p>Forskningsresultaterne</p>



# TEAM DANMARK

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

3

					formidles og systematiseres via <a href="http://www.teamdanmark.dk">www.teamdanmark.dk</a> , men også i de medier der er målrettet aktive og trænere.
8. skabe uddannelses tilbud til idrætsudøverne					
9. arbejdsmarked s tiltag	Der er etableret et netværk, som kan være behjælpelige med at skabe fleksible jobs på det private arbejdsmarked.	Der er etableret et tættere samarbejde med offentlige arbejdspladser – eksempelvis politiet, forsåret og kommunerne – som led i strategien om at skabe job og praktikpladser til udøverne			Der er indgået samarbejdsaftaler med såvel private som offentlige arbejdsgivere ifm. etablering af fleksible og individuelt tilpassede job- og praktik tilbud.
10. Rådgivning og økonomisk støtte til specialforbund	Den nye kategori i Team Danmarks støttekoncept – forberedelsesprojekterne - er igangsat i 4 – 5 specialforbund, og der sker en systematisk erfaringsopsamling.	Der er igangsat forberedelsesprojekter i yderligere 2 – 5 specialforbund. Der er gennemført en udviklingsproces i samarbejde med specialforbundene og kommunerne omkring udpegning af mulige fremtidige kraftcentre.			Det kan konstateres om der er igangsat det forventede antal forberedelsesprojekter.
11. Samarbejde med kommunerne om eliteidræt og faciliteter.	Der er udviklet et koncept omkring "Elitekommuner", der inkluderer mentorer, der skal få flere kommuner til at etablere lokale eliteidrætssatsninger	Team Danmark har sammen med samarbejdsorganisationer afholdt 1-2 konferencer med kommunale aktører om eliteidræt i kommunerne.			Det kan konstateres om konceptet er udviklet – og om det er præsenteret og diskuteret ved bl.a. 1 – 2 konferencer.
12. sponsor og marketing	Der er sket en afklaring af potentiaerne ved at oprette et fælles marketingselskab – Team Danmark og DIF. Der er på den baggrund truffet beslutning om,				Det kan konstateres om Det kan konstateres hvorvidt Team Danmarks bestyrelse har truffet beslutning om den



Idrættens Hus · Brøndby Stadion 20 · 2605 Brøndby · Tlf. 43 26 26 26

Telefax 43 26 25 55 · Giro 4 03 51 43 · Bank: A/S Jyske Bank – SE.nr. DK 79 16 27 28

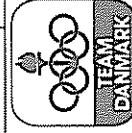
Internet: [www.teamdanmark.dk](http://www.teamdanmark.dk)

3

# TEAM DANMARK

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

	hvordan sponsor- og marketingafdelingen i fremtiden skal organiseres.			fremtidig konstruktion af sponsor- og marketingafdelingen.
<b>Målsætninger i forhold til Team Danmarks 3 tværgående indsatsområder</b>				
<b>Øget dialog og målrettet kommunikation</b>	Der er udarbejdet og implementeret en kommunikationsstrategi på baggrund af målgruppeanalyser.			Det kan konstateres, hvorvidt kommunikationsstrategien er vedtaget af Team Danmarks bestyrelse.
<b>Øget dialog og målrettet kommunikation / oprettelse af nye fora for dialog og samarbejde</b>	Der er etableret ny samarbejdspraksis med Kulturministeriet på det administrative niveau. Der er etableret kontinuerlig dialog med DIF's bestyrelse. Der er etableret nye samarbejdsrelationer med DIF omkring IT og administration – Der er gennemført en opfølgning på den out-sourcing proces der har været af Team Danmarks økonomi og IT.			Det kan konstateres, hvorvidt der er etableret faste rammer for kontinuerlig dialog med såvel Kulturministeriet som DIF.
<b>Øget dialog og målrettet kommunikation / Åbenhed omkring beslutningsprocesser</b>	Bestyrelsens beslutningsgrundlag (indstillinger m.v.) er tilgængeligt på <a href="http://www.teamdanmark.dk">www.teamdanmark.dk</a> . Der er udviklet web-løsninger, der kan håndtere princippet om fuld åbenhed omkring bestyrelsens beslutningsprocesser.	Der er etableret en web-baseret løsning omkring specialforbundenes faktuelle in-put til disciplinanalyserne		Det kan konstateres hvorvidt <a href="http://www.teamdanmark.dk">www.teamdanmark.dk</a> er indgangen til såvel bestyrelsesmateriale som disciplinanalyserne.
<b>Organisationsudvikling.</b>	Der er lagt en strategi for kompetenceudviklingen i organisationen, der matcher behovene som følge af den nye lov og den nye status som offentlig selvejende institution.	Kompetence udviklingen er implementeret – og der foretages løbende opkvalificering af medarbejderne.		Det kan konstateres, hvorvidt der er udarbejdet en plan for medarbejdernes kompetenceudvikling – og om denne plan efterfølgende er



Idrættens Hus Brøndby Stadion 20 · 2605 Brøndby · Tlf. 43 26 26 26  
 Telefax 43 26 25 55 · Giro 4 03 51 43 · Bank: A/S Jyske Bank – SE.nr. DK 79 16 27 28  
 Internet: [www.teamdanmark.dk](http://www.teamdanmark.dk)

# TEAM DANMARK

Institutionen til fremme af Dansk Eliteidræt

5

<b>Øget internationalisering ("udsyn")</b>		<p>Team Danmark har afholdt internationalt seminar omkring talentudvikling og støttepolitik.</p> <p>Team Danmark indgår i internationale netværk af eliteidrætsorganisationer, med det formål at sparre omkring den overordnede udvikling af talentudvikling og rådgivning, samt anliggender i forbindelse med sportsmarketing.</p>		implementeret.	Det kan konstateres, hvorvidt de planlagte seminarer er afholdt.
--	--	---	--	----------------	--

Idrættens Hus Brøndby Stadion 20 2605 Brøndby , Tlf. 43 26 26 26  
Telefax 43 26 25 55 Giro 4 03 51 43 Bank: A/S Jyske Bank – SE.nr. DK 79 16 27 28  
Internet: [www.teamdanmark.dk](http://www.teamdanmark.dk)



5