

**TrygFonden**

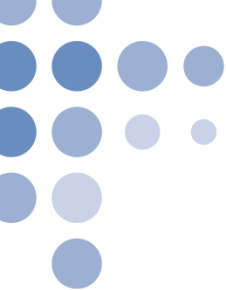


**SDU** 

Idrættens  
Analyseinstitut

## Session 3

På vej mod et tiltrængt kompetenceløft?



Idrættens største  
udfordringer VI,  
Vejen Idrætscenter  
10. april 2018

Analytiker og ph.d.-studerende  
Peter Forsberg  
Idrættens Analyseinstitut/  
Syddansk Universitet

T: 40885279  
E: peter.forsberg@idan.dk



# Ledelse af idrætsanlæg som en overset profession

## Hvem styrer idrætsanlæggene, og hvad er deres baggrund?



**TrygFonden**



**SDU** 

Idrættens  
Analyseinstitut

# LIDT HISTORIE...

Tidligere næstformand Helmer Haarslev, 1978:

- **Respekt** for den enkelte leder såvel som HI kræver **kvalificerede ledere**
- 'Hvad angår erhvervs- og uddannelsesmæssig baggrund er vi en **sammenløben hob**, der har to ting til fælles, nemlig interesse for dansk idrætsliv i almindelighed og **manglende uddannelse til det job**, vi har påtaget os'
- Ønske om etablering af (obligatorisk) **grundkursus** af en uges varighed og diverse kortere kurser af teknisk karakter



## Respekten kan kun fastholdes hvis vi bliver dygtigere...

Helmer Haarslev, næstformand i Hørsholm Idrætspark, tidligere næstformand i Halloinspektørforeningen, har på opfordring givet os sin mening om foreningens fremtidige kursusrisikombel.

Halloinspektørforeningen har igennem de seneste år markeret sig kraftigt, såvel i forhold til kolleger som arbejdsgivere. Resultatet er velkendt. Foreningen har på tre år tredoblet sit medlemstal, vi har indgået overenskomst for de kommunalt ansatte inspektører, og vi har haft masser af positive kontakter med bestyrelser i selvstændige institutioner.

Vi ynder selv at påstå, at der står en vis respekt om foreningens navn. Påstanden er muligvis korrekt, men jeg er ikke sikker på, at vi til evig tid vil kunne opretholde denne respekt, hvis foreningens virksomhed alene begrænses til at være kolleger (og arbejdsgivere) behjælpelige med at skabe ordnede og i et vist omfang ensrettede løn- og arbejdsvilkår. Vi må vise, at vi kan andet og mere end det.

Der er for eksempel ingen tvivl om, at vi hver for sig sidder inde med en betydelig viden om indretning og drift af idrætsanlæg. Hvis man på en eller anden måde kunne samle denne viden i en let tilgængelig form, ville det kunne være en kolossal hjælp til bygherrer, idrætsorganisationer, arki-

tektter og først og fremmest nuværende og kommende inspektører. Indsamling og bearbejdning af de fornødne informationer vil være et meget stort arbejde. Jeg tvivler på, at vi med vor nuværende personalemæssige og økonomiske ressourcer bør starte et så omfattende projekt, men det er en smuk opgave at holde sig for øje, når kapaciteten bliver større.

En anden måde at bevare respekten på er, at vi stadig søger at dygtiggøre os. Hvad angår erhvervs- og uddannelsesmæssig baggrund er vi en sammenløben hob, der har to ting til fælles, nemlig interesse for dansk idrætsliv i almindelighed og manglende uddannelse til det job, vi har påtaget os. Bortset fra enkelte specialkurser findes der ingen almen uddannelse, der dækker vores behov, og det må derfor være naturligt, at vi laver den selv.

Jeg ved meget vel, at foreningens bestyrelse brænder efter at komme i gang med denne opgave, og jeg håber, at det kan blive meget snart. Uddannelsesvirksomheden kan tage mange former, men det centrale kunne være et grundkursus af f.eks. en uges varighed, et kursus, der henvender sig til alle nuværende inspektører, uanset om de har været i jobbet i kortere eller længere tid. Grundkursus indhold må fastlægges af foreningen i samarbejde med

repræsentanter for vore arbejdsgivere. Jeg anser dette samarbejde for en absolut nødvendighed, idet det er i lige så høj grad arbejdsgiverne som os der kommer til

Helmer Haarslev, Hørsholm Idrætspark, er ikke sikker på vi bibeholder respekten, hvis vi ikke dygtiggør os...



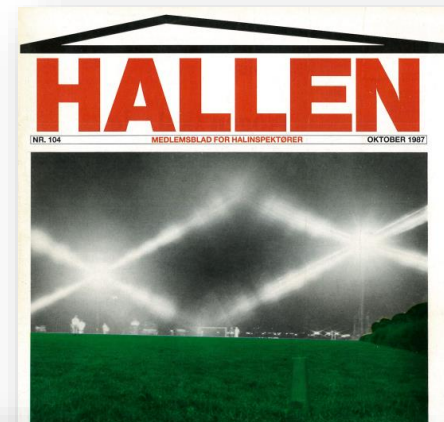
Hallen nr. 49, september 1978



# LIDT HISTORIE...

Formand Ib Madsen, 1987:

- Vigtigt med en god, solid og 'allerhelst **autoriseret** grunduddannelse'
- Halinspektøren skal 'med venlighed og ydmyghed **omgås tidens unge**. De skal måske i fremtidens anlæg være både **igangsættere og inspiratorer**. De skal være i stand til at "**strække**" de **økonomiske ressourcer** ved rationaliseringer og besparelser'
- '...det er et **utroligt spektrum af viden** der kræves for at lede et moderne idrætsanlæg'
- Ser man på, hvordan '**rekrutteringen** til halinspektørstillinger hidtil er foregået, **kan man hurtigt konstatere at denne viden ikke nødvendigvis er til stede** eller kommer af sig selv'.



3

HALLEN

Det er meget vigtigt at der også i fremtiden finder en god og solid uddannelse sted af halinspektører allerhelst med en autoriseret grunduddannelse, siger halinspektørforeningens formand Ib Madsen...



**Dygtige ledere  
må være i  
samfundets interesse**

At være daglig leder af et idrætsanlæg er et ansvarsladt arbejde - i disse år måske mere end nogensinde. Problemer med sociale, raslære og krævende børn og unge er ikke blot folkeskolens problem, det kendes også i mange fritidsinstitutioner og anvendelsen af det skal inspektøren have viden om: Markedsføring, afaletorhold, budgetlægning og regnskab, EDB, planlægning, korrespondance og arkivering, personaleledelse, varme- og ventilationsteknik, brugerbetjening, idrætspsykologi, am-

Den har været samlet om kolleger, der ville på kursus, også selv om de selv skulle betale. Der er helt klart brug for en grunduddannelse, en faglig autoriseret grunduddannelse, der er sammensat på en måde, som giver mulighed for senere videreuddannelse.

geben på såvel regionale som centrale kurser. Med de mange millioner kroner, der er investeret i de forskellige anlæg, er det naturligvis også - måske mest - i arbejdsplacens interesse, at inspektørernes viden er optimal og til stadighed ajour.

Hallen nr. 104, oktober 1987



# I DAG: BLÆKSPRUTTE OG EKSPERT

”Som halinspektør har man en **stor berøringsflade**, og det kræver indsigt i **personaleledelse, vagtplanering, organisering, økonomi, salg, medietræning** og ikke mindst **sociale færdigheder** - herunder kommunikation.”

*Kvindelig leder, 53 år,  
mindre selvejende idrætsanlæg i mindre by*

”Det handler om at se **helhedsperspektivet, prioritere indsatser** og afstemme forventninger internt såvel som eksternt, inden for den økonomiske ramme. Kunsten er at **tilgodese brugernes interesser i balance med medarbejdernes vilkår** og engagement, i en **hverdag som forandrer sig konstant** og med stigende hastighed”.

*Mandlig leder, 50 år,  
stort kommunalt idrætsanlæg i større by*



*Foto: Hallen nr. 43, 1977  
Fra seminar-årsmøde 1977 i  
Nordlandshallen*



# HVEM ER LEDERNE I DAG?

- Typisk en mand (86 pct.)
- 52,5 år gammel,  
(43 pct. er mellem 50-59 år)
- Har i gennemsnit været 10 år  
i det anlæg, de er ansat i pt.
- 83 pct. er blevet ansat som leder i anlægget,  
uden tidligere at have haft en anden stilling i  
anlægget
- 64 pct. er blevet leder uden at have  
erfaring fra branchen
- Hovedparten har erfaring fra det frivillige  
foreningsliv – mange endda fra det anlæg,  
de er ansat i



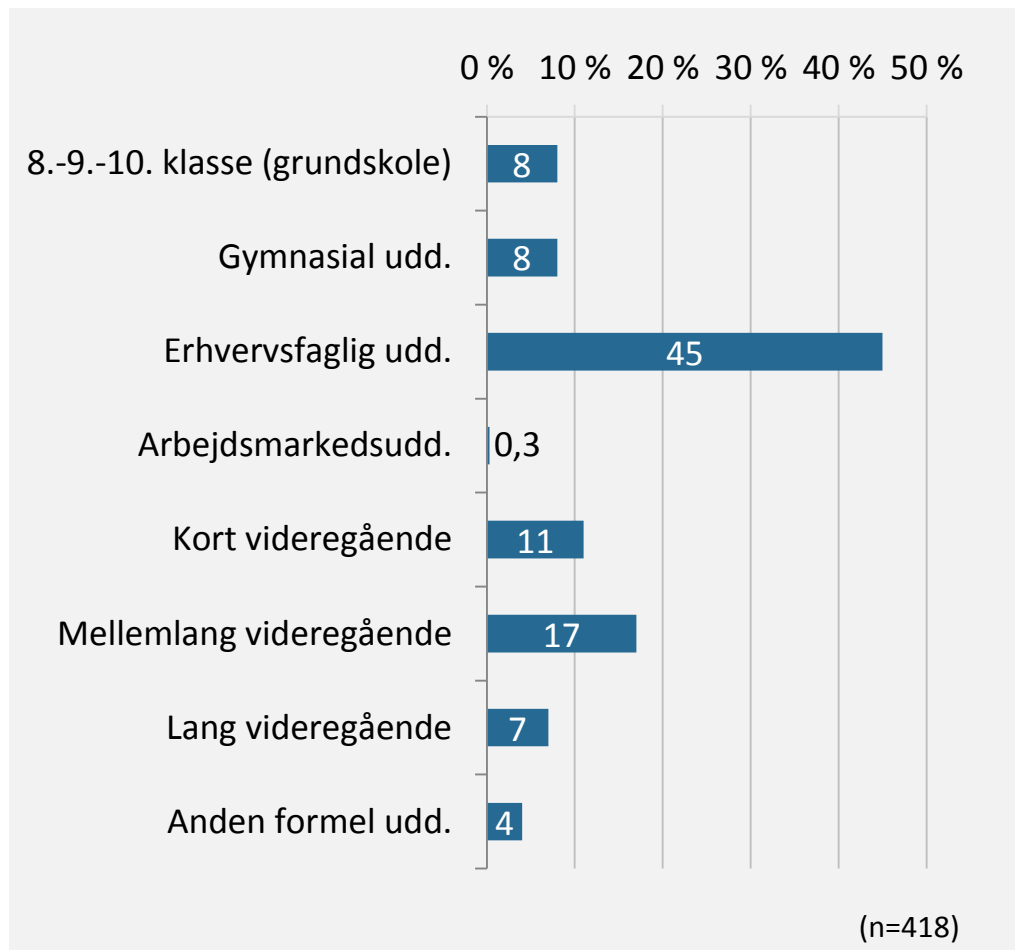
*Foto: Hallen nr. 80, 1983  
Halinspektøren i Nakskov  
Idrætscenter foran den store  
planlægningstavle*



# LEDERNE HAR FORSKELLIGE BAGGRUNDE

## Styrke eller udfordring?

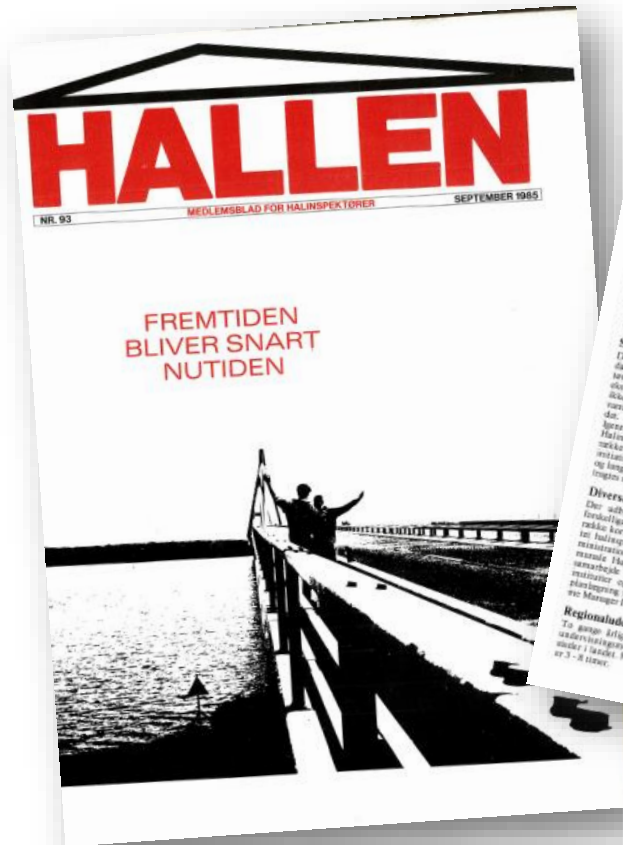
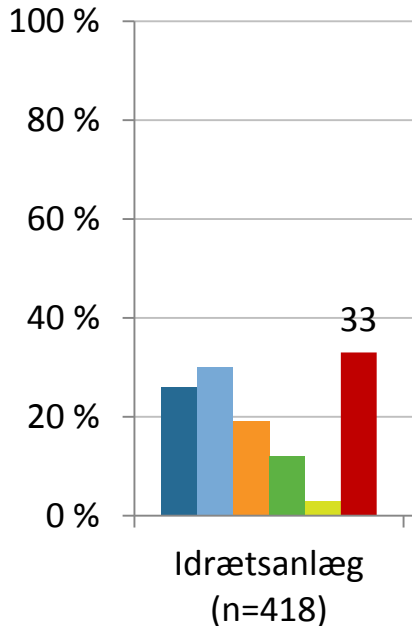
- Mange ledere har en eller anden form for håndværkerbaggrund som tømrer, snedker, murer, elektriker eller lign.
- Halinspektøren har traditionelt skulle have kendskab til teknik, håndværk og regnskab og kunne bevare/passe rammerne
- Fokus på om lederen i højere grad skal igangsætte, ideudvikle, aktivere, 'lede ud i samfundet' og være rammesættende?



# LEDERKURSER BLANDT LEDERE

Få ledere har et længere ledelsesforløb

- Internt kursus
- Eksternt kursus
- Eksterne forløb
- Diplomuddannelse
- Masteruddannelse
- Ingen former for lederuddannelse



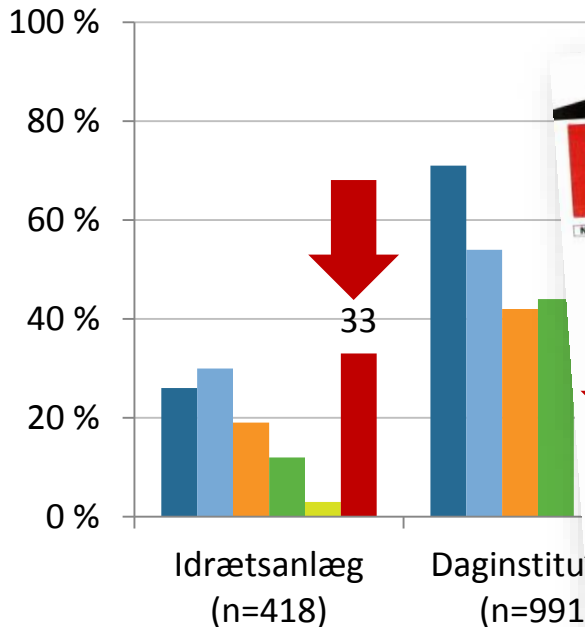
Hallen nr. 93, 1985



# LEDERKURSER BLANDT LEDERE

Få ledere har et længere ledelsesforløb

- Internt kursus
- Eksternt kursus
- Eksterne forløb
- Masteruddannelse
- Eksternt kursus
- Diplomuddannelse
- Ingen former for lederuddannelse

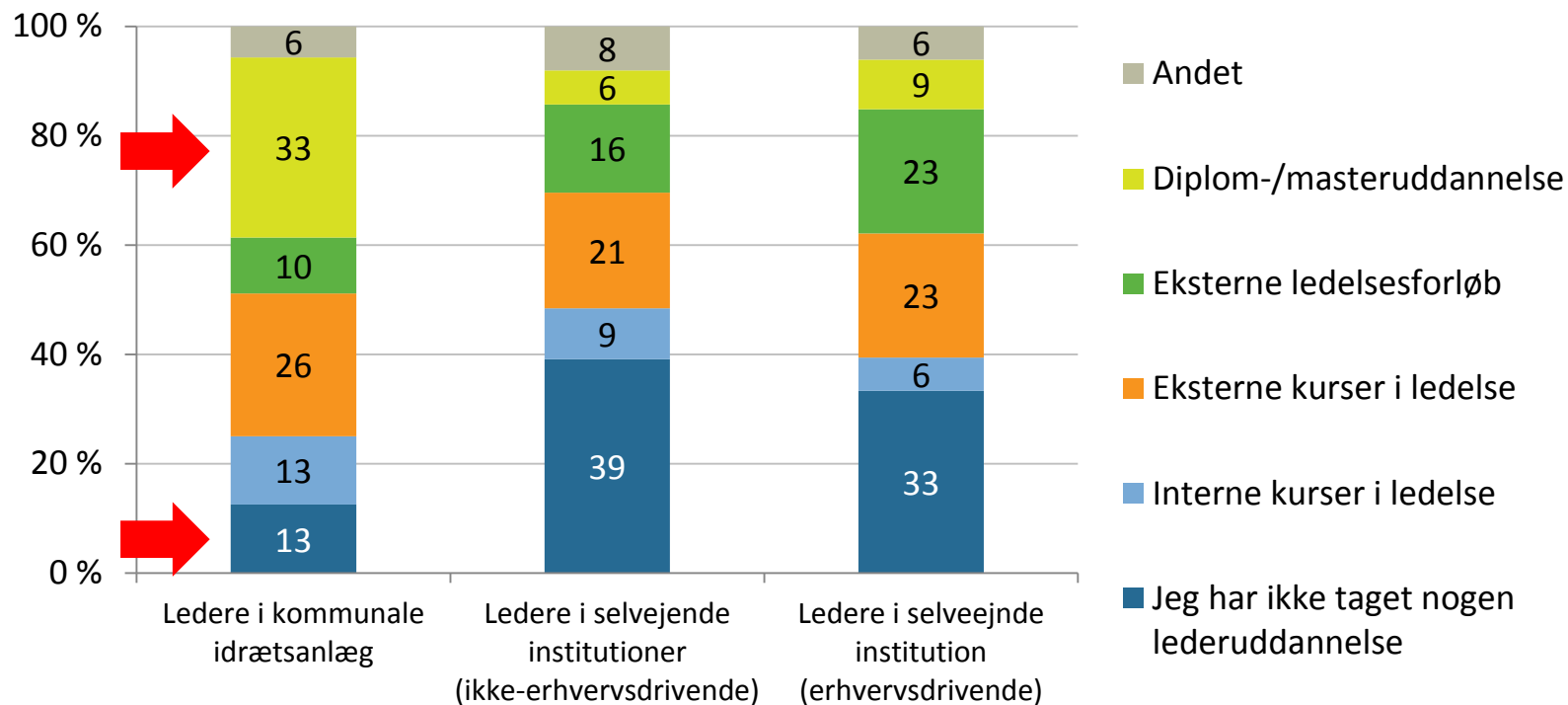


• Sammenlignet med andre kommunale områder har mange ledere i idrætsanlæg ingen kurser eller lignende ledelse

Ledelseskurser er markant mindre udbredt blandt ledere i mindre selvvejende anlæg

# LEDERKURSER BLANDT LEDERE

Ledere i kommunale anlæg er foran på ledelseskursusfronten...



(NB.: Kursus er her 'længste kursus')

(n=299)



# BETYDNING AF KURSER OG UDDANNELSE FOR TILFREDSHED

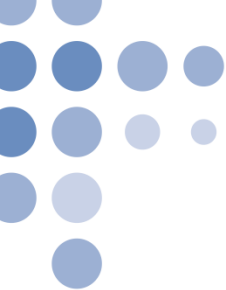
- Overordnet tilfredshed varierer ikke på tværs af længde af formel uddannelse
- Tilfredshedsscore for *Bygningskvalitet* er marginalt bedre i anlæg, hvor lederen har en erhvervsfagliguddannelse eller mellemlang uddannelse
- Tilfredshedsscore for *Personale* er marginalt dårligere i anlæg, hvor lederen har en lang videregående uddannelse
- Overordnet tilfredshed og tilfredshedsscore for *Bygningskvalitet* og *Personale* er bedst blandt ledere 'uden lederuddannelse'



# OPSUMMERING

- Mangel på en fælles grunduddannelse i ledelse af idrætsanlæg
- Ledere er selvlærte – mange starter som leder uden erfaringer fra branchen og skal lære alt fra bunden
- Mindre fokus på kurser/uddannelse blandt ledere i idrætsanlæg sammenlignet med andre kommunale områder
- Ledere i selvejende anlæg har i mindre omfang været på kursus – har traditionelt selv skulle betale
- Deltag i workshop onsdag kl. 10.45-12.15  
*Hvad skal fremtidens ledere leve op til?  
Hvordan får vi undersøgelser og data gjort brugbare og relevant for ledere af anlæg?*





Idrættens største  
udfordringer VI,  
Vejen Idrætscenter  
10. april 2018

Analytiker og ph.d.-studerende  
Peter Forsberg  
Idrættens Analyseinstitut/  
Syddansk Universitet

T: 40885279  
E: peter.forsberg@idan.dk

**Tak for  
opmærksomheden**