

# Fremtidens Idrætsfaciliteter

Anbefalinger til fremtidens organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg



Evald Bundgaard Iversen, Peter Forsberg, Jens Høyer-Kruse & Bjarne Ibsen

FREMTIDENS IDRÆTSFACILITETER –  
Anbefalinger til fremtidens organisering, styring  
og ledelse af idrætsanlæg.

Denne udgivelse er udarbejdet på baggrund af  
projektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter –  
organisering, styring og ledelse', som er et  
samarbejde mellem Idrættens Analyseinstitut  
og Center for forskning i Idræt, Sundhed og  
Civilsamfund ved Syddansk Universitet.

#### Forfatter

Evald Bundgaard Iversen, Peter Forsberg,  
Jens Høyer-Kruse & Bjarne Ibsen

Redigeret af Idrættens Analyseinstitut & Jonna Toft, Periskop

#### Udgiver

Idrættens Analyseinstitut/Center for forskning i Idræt,  
Sundhed og Civilsamfund, Syddansk Universitet

#### Udgave

September 2019. 1. udgave

#### Fotos

Forsidefoto: Gyngemosehallen i Gladsaxe  
Fotograf: Rune Johansen  
Fotos i udgivelsen: Colourbox

#### Layout

Idrættens Analyseinstitut

#### Tryk

Syddansk Universitet

#### ISBN

978-87-93784-12-3, 978-87-93784-13-0 (pdf)

Læs mere om projektet på  
[www.fremtidensidrætsfaciliteter.dk](http://www.fremtidensidrætsfaciliteter.dk)

**TrygFonden**



Projektet har modtaget  
en donation på næsten  
5 mio. kr. fra TrygFonden  
og modtager desuden samlet  
set over 2 mio. kr. i støtte fra  
Lokale og Anlægsfonden

## Indhold

Side 3 - 6: Introduktion til forskningsprojektet

Side 7 - 15: Otte anbefalinger til bedre drift af  
idrætsanlæg. Anbefalingerne er delt op på de  
tre organisatoriske niveauer: Kommunalt niveau,  
anlægsbestyrelsesniveau eller tilsvarende niveau/  
relation i kommunalt regi og anlægslederniveau

Side 16 - 22: Udvalgte nøgletal om ledelse, styring  
og organisering af idrætsanlæg

Side 23: Udgivelser fra forskningsprojektet

## TAK

En stor tak til de 50 kommuner og til de lokale lede-  
re, bestyrelsesmedlemmer og foreninger på anlæg-  
gene, som har hjulpet med besvarelser, stillet op til  
interviews og givet informationer på forskellig vis.

Også en stor tak til deltagerne i projektets følgegrup-  
pe fra kommuner og nationale organisationer, som  
har været en stærk dialogpartner for projektet.

## Introduktion

I dette hæfte præsenteres de vigtigste resultater af forsk-  
nings- og formidlingsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter',  
og der præsenteres otte anbefalinger til, hvordan organisering,  
styring og ledelse af idrætsfaciliteter kan styrkes.

'Fremtidens Idrætsfaciliteter - organisering, styring og  
ledelse' er et treårigt formidlings- og forskningsprojekt, som  
Idrættens Analyseinstitut og Center for forskning i Idræt,  
Sundhed og Civilsamfund (CISC) ved Syddansk Universitet  
står bag. Projektet, der har kørt i perioden 2016-2019, er  
støttet af TrygFonden og Lokale og Anlægsfonden.

## Baggrund

Kommunerne er den største bidragyder til befolkningens  
idræt gennem tilskud til etablering og drift af idrætsanlæg.  
Anlæggene er centrale for befolkningens idrætsdeltagelse,  
men der har hidtil været meget lidt fokus på idrætsanlægs  
organisering, styring og ledelse, og hvordan disse forhold  
spiller ind på, hvor godt idrætsanlæggene fungerer. Det  
giver dette projekt et indblik i.

Folkeoplysningsloven gør det lovpligtigt for kommunerne at  
stille deres anlæg vederlagsfrit til rådighed for foreninger  
eller give tilskud til foreningers egne og lejede anlæg. Der  
hersker en over hundrede år gammel tradition for, at fore-  
ningerne står for indholdet, altså selve aktiviteterne, mens  
kommunerne stiller rammer til rådighed.

Foreningerne spiller stadig en central rolle, når man ser  
på, hvordan idrætsanlæg organiseres, styres og ledes. Efter  
kommunalreformen i 2007 er kommunerne dog blevet  
mere opmærksomme på, hvordan idrætsanlæg kan bruges  
af en bredere vifte af borgere.

Derfor er det, særligt i de kvalitative dele af undersøgelsen,  
blevet nærmere undersøgt, hvordan det øgede fokus fra  
kommuner og bestyrelser på at invitere andre brugergrup-  
per end foreningerne ind, er blevet håndteret i praksis.



### Definition: Hvad er et idrætsanlæg?

Idrætsanlæg er i undersøgelsen defineret som en  
bygningsmasse, der udgøres af mindst én af de føl-  
gende idrætsfaciliteter:

- Idrætshal
- Svømmehal
- Kunstgræsbane eller større fodboldfacilitet (bold-  
baner og klubhus).

Hvis en af disse faciliteter ligger for sig selv, er det alt-  
så et 'idrætsanlæg'. Ofte vil et idrætsanlæg dog bestå  
af flere sammenhængende idrætsfaciliteter.

## Forskningsprojektets indhold

'Fremtidens Idrætsfaciliteter - organisering, styring og ledelse' undersøger, hvordan kommuner, kommunale idrætschefer, anlægsbestyrelser og ledere af idrætsanlæg kan optimere indsatsen for at skabe fremtidens idrætsfaciliteter. Det er sket gennem spørgeskemaundersøgelser, kvalitative interviews og anden research.

I forhold til *organisering* har det fx været diskuteret, om den mest hensigtsmæssige indretning er, at idrætsanlæg er selvejende, kommunale eller foreningsejede.

I forhold til *styring* har der bl.a. været fokus på, i hvilken grad det kommunale tilskud, der gives til idrætsanlæg, er tildelt efter hensigtsmæssige principper.

I forhold til *ledelse* har der bl.a. været fokus på, hvilke kompetencer der er væsentlige for ledelsen, og hvilke karakteristika opgaven med at lede et idrætsanlæg har.

På kommunalt niveau ser forskningsprojektet på, hvilke opgaver kommunen udfører i forhold til idrætsanlæg, hvor-

dan kommuner styrer via tilskudsmodeller, samt hvordan idrætsanlæggenes ejer- og driftsforhold er organiseret. På anlægsniveau er fokus på idrætsanlægs ledelse. Forskningsprojektet ser på ledernes karakteristika i forhold til bl.a. køn, alder og uddannelse samt på ledernes arbejdsopgaver. Fokus er også på, hvordan ledelsesopgaven er organiseret, og om lederen eksempelvis har ansvar for ét eller flere anlæg.

Endelig analyseres, hvordan ledelse i idrætsanlæg udøves i praksis i spændingsfeltet mellem kommune og brugere.

Et væsentligt bidrag fra projektet er, at der er udviklet præstationsmål for idrætsanlæg. Her ser man på, hvor meget anlæg benyttes, hvor tilfredse brugerne er og idrætsanlægges fysiske tilstand.

Udviklingen af disse præstationsmål giver et første samlet og systematisk bud på, hvordan præstationer af idrætsanlæg kan defineres og måles i en dansk kontekst.



## Forskningsprojektets opbygning

Forskningsprojektet har været struktureret i tre faser:

**Fase 1** afdækkede variationen i organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg i 50 kommuner. Her indgik to spørgeskemaundersøgelser. Den ene blev besvaret af administrationen i de 50 kommuner. Den anden blev besvaret af ledere /ansvarlige for 874 idrætsanlæg i de 50 kommuner. Se de 50 kommuner på Danmarkskortet side 16.

**Fase 2** bestod af målinger af idrætsanlægges 'præstationer' i forhold til benyttelse, brugertilfredshed og fysisk tilstand i 500 faciliteter i 290 anlæg i 23 kommuner\*.

**Fase 3** bestod af dybdegående casestudier af organisering, styring og ledelse i otte idrætsanlæg i tre forskellige kommuner.

### Anbefalinger med baggrund i unikt materiale

Samlet har projektet givet et unikt datamateriale med mange analysemuligheder. Det er vurderingen, at projektets resultater er retvisende for hele landet.

Denne udgivelse opstiller otte anbefalinger til, hvordan kommuner, bestyrelser og ledere kan agere i en tid, hvor kravene til idrætsanlæg er stigende, og hvor der er øget fokus på, hvor meget det koster for kommunerne at drive idrætsanlæg.



\* De 23 kommuner er: Brønderslev, Faxe, Furesø, Faaborg-Midtfyn, Gentofte, Gladsaxe, Hedensted, Herning, Holbæk, Holstebro, København, Mariagerfjord, Middelfart, Næstved, Odense, Ringkøbing-Skjern, Ringsted, Roskilde, Rudersdal, Skive, Stevn, Tønder og Aalborg Kommuner.

## Undersøgelsens anbefalinger

Mange forhold fungerer godt i danske idrætsanlæg. Der er høj brugertilfredshed, og idrætsanlæggene er i bedre fysisk tilstand, end det ofte er antaget.

Der er dog også en række udfordringer. Anbefalingerne tager afsæt i, at en række undersøgelser de seneste 5-10 år har dokumenteret, at der er betydelige mængder af ledig tid i danske idrætsanlæg.

Desuden tager anbefalingerne afsæt i teorien om offentlig værdi, som er udviklet af Mark H. Moore. Der kan, med udgangspunkt i denne teori, argumenteres for, at et idrætsanlægs formål er knyttet til den gavn og værdi, som det anses at have for samfundet som helhed. Når idrætsanlæg langt fra benyttes så meget, som de kunne, peger det på, at der er et potentiale for yderligere offentlig værdiskabelse.

Relevansen af offentlig værdi understreges også af de politiske forventninger om, at aktører i idrætsanlæg bør have blik for såvel brugere fra idrætsforeninger som brugere, der er organiseret på anden vis - eller slet ikke organiseret. Den ministerielle hvidbog 'Idræt for alle', DIF og DGI's vision 'Bevæg dig for livet' og en række kommunale idrætspolitikker fokuserer på, at idrætsanlæg bør skabe værdi for samfundet ved at danne ramme om både borgere i og uden for idrætsforeninger. For at leve op til disse politiske forventninger bør aktører i idrætsanlæg dermed have blik for såvel foreninger som andre brugergrupper.

Projektets otte anbefalinger skal ses i lyset af ovenstående og understøtte en ambition om at få endnu mere ud af idrætsanlæggene og dermed også få mere ud af de betydelige mængder af offentlige midler, der investeres i at etablere, udvikle og drive idrætsanlæg i Danmark.

Anbefalingerne er konkrete bud på, hvordan kommuner og anlæg kan arbejde med at udvikle anlægget med henblik på at indfri de overordnede politiske forventninger. Men de er ikke en facitliste, og de vil skulle tilpasses lokale forhold og skal ses som et diskussionsoplæg.

### Anbefalinger til tre niveauer

Anbefalingerne er rettet mod tre organisatoriske niveauer:

- Anbefalinger til det overordnede kommunale niveau
- Anbefalinger til bestyrelsen i anlægget eller tilsvarende niveau/relation i kommunalt regi
- Anbefalinger til anlægsledere, der står for ledelsen af selve idrætsanlægget.

Sammen med anbefalingerne bliver der præsenteret dele af de resultater, der er baggrund for anbefalingerne. Derudover præsenteres der resultater fra en række statistiske analyser, som på forskellig vis underbygger og nuancerer anbefalingerne.



## ANBEFALING 1

ANBEFALINGER TIL KOMMUNER

### Eksekver på en idrætsfacilitetspolitik, der har fokus på at servicere flere forskellige målgrupper

Foreninger er stærkt dominerende i idrætsfaciliteter og benytter over 80 pct. af de attraktive tider mellem 16 og 22 på hverdage. Når kommunerne ønsker at åbne faciliteterne for andre brugergrupper, bør de overveje at skabe en mere åben adgang til faciliteterne på de attraktive tidspunkter.

Det er væsentligt, at kommunerne i denne proces sikrer, at særinteresser, fx foreninger eller forbund, ikke får en privilegeret adgang til de processer, der skal udpege den fremtidige retning for faciliteterne.

At åbne adgangen for andre brugergrupper er udfordret af, at der mange steder er praksisser, der sikrer, at foreningerne får de fleste og de bedste tider. Nogle steder fordeler de fx selv tiderne imellem sig. Desuden kan det være vanskeligt for anlægsledere at komme i kontakt med de selvorganiserede brugergrupper.

Et første skridt vil for mange kommuner være at give flere brugergrupper bedre adgang til faciliteterne. Det kan ske ved at vedtage og efterfølgende eksekvere på en idrætsfacilitetspolitik med bredt fokus på at servicere flere målgrupper.

De statistiske analyser viser netop et sammenfald mellem kommuner, der har en decideret kommunal politik for idrætsfaciliteter, enten som særskilt politik eller som en del af en idræts- eller fritidspolitik, og så det, at idrætshallerne i disse kommuner har en højere benyttelsesgrad. Noget kunne således tyde på, at et politisk fokus kan have en positiv indflydelse på benyttelsen af faciliteter.



**Viden:** Foreningernes dominans i idrætsanlæg er historisk betinget

Allerede da de første kommunale idrætsanlæg blev etableret i begyndelsen af 1900-tallet, blev det et grundlæggende princip, at lederen stort set kun skulle fokusere på vedligeholdelse af anlægget og ikke beskæftige sig med indholdet for borgerne, altså aktiviteter rettet mod borgerne. Dem skulle foreningerne stå for.

Dette princip forbliver dominerende. Også i dag tolker lederne i meget høj grad deres rolle sådan, at de skal sørge for rammerne for borgernes aktiviteter i fritiden, mens foreninger skal sørge for indholdet.

Efter kommunalreformen i 2007 har kommunerne udvist en større interesse for at få andre brugergrupper repræsenteret i anlæggene. Men i praksis er der relativt få tegn på, at der hverken politisk, administrativt eller ledelsesmæssigt sættes handling bag hensigtsklæringerne.

## Kommuner bør sikre kompetenceudvikling til ledere af idrætsanlæg

Det er en udfordrende opgave at lede et idrætsanlæg i retning af at få flere og nye brugere og en mere forskelligartet brugerskare. Der er tegn på, at (for) mange ledere løser udfordringen ved primært at orientere sig mod de primære (forenings-)brugeres ønsker og behov. Dette kommer til at skygge for arbejdet med at fremme den udvikling, der ønskes mere overordnet mod at tiltrække flere og andre brugere.

Kommuner kan arbejde på at ændre denne tendens ved at klæde de ansatte på til at arbejde mod mere langsigtede og strategiske mål. Det kan fx ske ved at fremme, at flere får en relevant (leder)uddannelse.

Sammenlignet med andre decentrale velfærdsinstitutioner som skoler, børnehaver og ældrecentre er der et betydeligt efterslæb på efteruddannelse i danske idrætsanlæg. Særligt i de selvejende institutioner er der en stor gruppe ledere, som ikke har fået en efteruddannelse.

Det bør kommunerne råde bod på ved at stille kommunale og selvejende idrætsanlæg lige i forhold til efteruddannelsesmuligheder, så de selvejende anlæg også kan få efteruddannet ledere. I det hele taget bør idrætsanlæg stilles lige med andre decentrale velfærdsinstitutioner hvad angår muligheder for efteruddannelse.

Men kommunerne bør også have en realistisk tilgang til, i hvilken grad eksisterende personale kan opkvalificeres

tilstrækkeligt til at møde de aktuelle udfordringer. Der er eksempler på, at de kommunale målsætninger for idrætsanlæg ligger for langt fra, hvad en del af de eksisterende ledere realistisk kan løfte. I nogle tilfælde vil det givetvis være nødvendigt at udskifte ledere, såfremt de opstillede målsætninger skal realiseres.

Endelig bør der ved fremtidige ansættelser være fokus på at rekruttere ledere, som har de relevante kompetencer inden for ledelse og udvikling. Det vil betyde, at lederne har bedre forudsætninger for at indfri de forventninger, som kommunerne overordnet set har til idrætsanlæg.

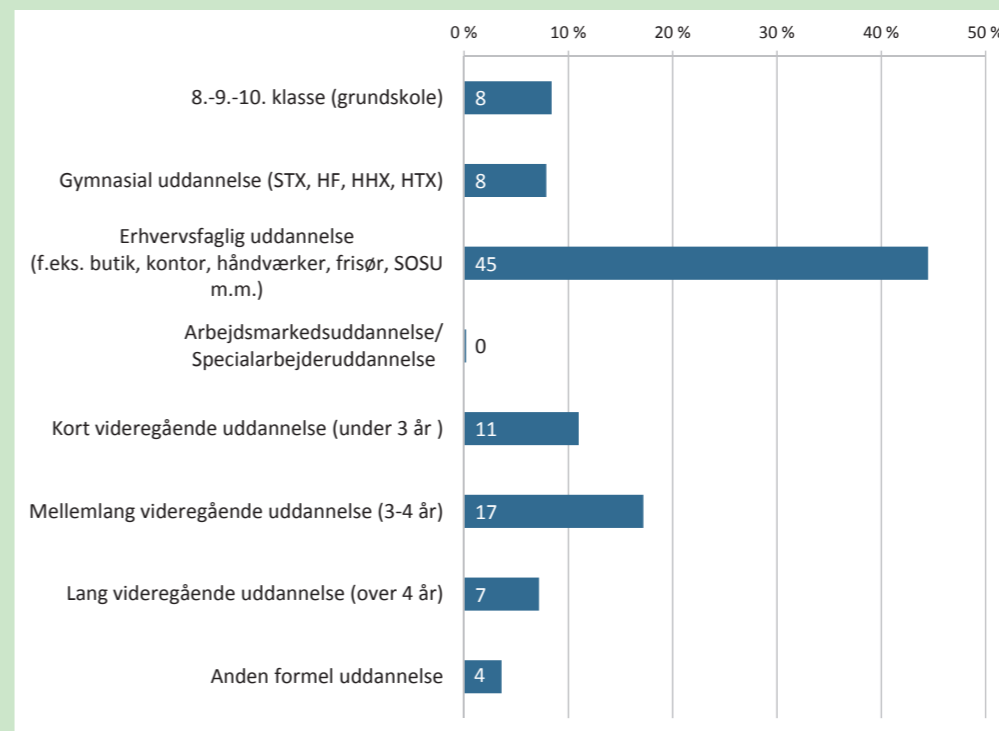


### Viden

84 pct. af lederne i idrætsanlæg er mænd. Ledernes gennemsnitsalder er 52,5 år.



Figur 1: Ledernes længst gennemførte formelle uddannelse (pct.) (n=418)

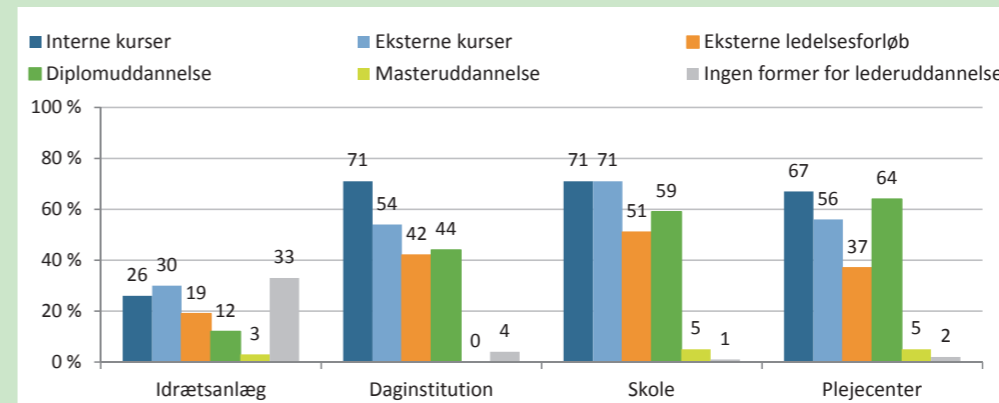


### Viden

De fleste ledere i idrætsanlæg har korte, håndværksprægede uddannelser, og en tredjedel af lederne har ikke taget nogen ledelseskurser.

Samtidig ansættes flertallet, 64 pct., uden professionel erfaring fra branchen - hele 83 pct. har ikke været ledere i idrætsanlæg tidligere. Det kan give udfordringer for lederne, der skal udføre ledelse i et fritidsliv under forandring.

Figur 2: Hvilke lederuddannelser/ledelseskurser har ledere deltaget i fordelt på institutioner (pct.)



Figuren viser lederens svar på spørgsmålet: 'Hvilke lederuddannelser/ledelseskurser har du taget, eller er du ved at tage?'. Det har været muligt at sætte flere kryds (n = 418). Tallene for daginstitution, skole og plejecenter stammer fra en undersøgelse fra 2010 foretaget af Kurt Klaudi Klausen og Dan Michael Nielsen.

## Kommuner bør være opmærksomme på fordelene ved en decentral ledelsesstruktur

Ledelsen af idrætsanlæg er organiseret på forskellig vis. I undersøgelsen er der set nærmere på, hvilken betydning det har for brugertilfredsheden, om der er 'én leder for ét anlæg', 'én leder for flere anlæg' eller om anlægget er ledet centralt fra forvaltningen. Med ledelse menes ansvar for økonomi, brug og bemanding.

De statistiske analyser viser bl.a., at:

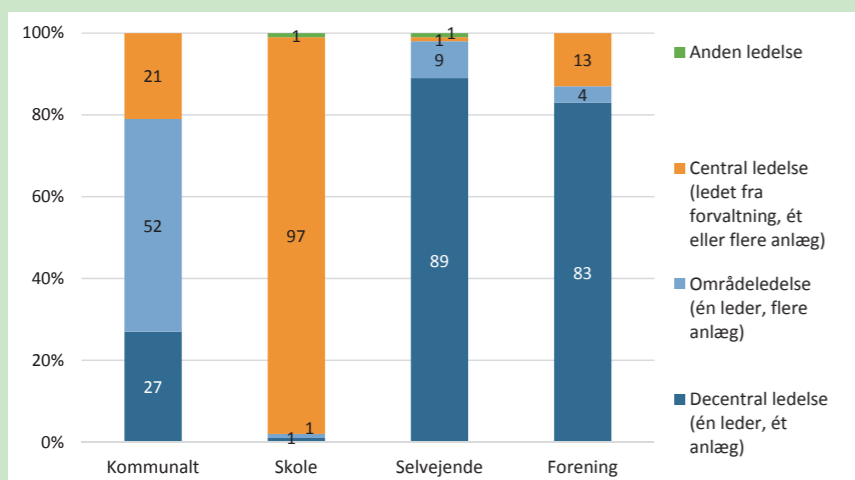
- En organisering, hvor anlæggene er ledet fra forvaltningen, resulterer i lavere brugertilfredshed, end hvis anlægget har en decentral ledelse.
- Idrætsanlæg, hvor ledelsen af anlægget sidder i en kommunal forvaltning, og hvor der altså ikke er en leder fysisk til stede på anlægget til daglig, har en dårligere fysisk tilstand.

- Idrætsanlæg, som drives sammen med en skole, har en lidt bedre fysisk tilstand end øvrige driftsformer.

At det er væsentligt at interessere sig for anlæggenes fysiske tilstand ses ved, at der er en stærk sammenhæng mellem en dårlig samlet score for fysisk tilstand og en lavere tilfredshed med selve faciliteten blandt brugerne.

I mange kommuner overvejes det i øjeblikket, hvordan driften og vedligeholdelsen af anlæg kan rationaliseres mest muligt. Og det kan være nødvendigt af økonomiske hensyn. Men resultaterne her indikerer, at der er en risiko for, at sådanne besparelser, der trækker lokalt personale væk fra idrætsanlæggene, har en omkostning i form af en lavere brugertilfredshed.

Figur 3: Forskelle i ledelse af idrætsanlæg (pct.)



Figuren viser, hvilke ledelsestyper der findes i idrætsanlæg med forskellige driftsformer

## Opstil klarere målsætninger og sørg for god opfølgning og kommunikation

I undersøgelsen af organisering af anlæg angiver kommunerne, at de bruger flere forskellige styringsformer over for idrætsanlæggene.

Samtidig angiver lederne, at der er udfordringer med at finde rundt i de kommunale bureaukratier. De kan have svært ved at finde ud af, hvordan de forskellige dele af det kommunale bureaukati spiller sammen, og hvem der tager sig af hvad i forhold til anlægget. Desuden kan de opleve uklarhed om, hvad målsætningerne for anlægget egentlig er, og hvilke mål der er de væsentligste.

Denne frustration skal givetvis ses i forlængelse af, at lederne vurderer, at kommuner har forventninger til, at idrætsanlæg skal kunne mere, end de engang skulle. Populært sagt er de gået fra alene at skulle fungere som en ramme for foreningslivet til i langt højere grad også at skulle fungere som et mødested for hele lokalområdet.

Det stiller øgede krav til lederne, der nu skal kunne 'det hele'. Dermed bliver det aktuelt at give lederne tydelige indikationer på, hvad de skal prioritere, eller alternativt at give dem mulighed for selv at vælge, hvordan der skal prioriteres lokalt på baggrund af nogle overordnede målsætninger for anlægget.

Kommunerne kan også, som et supplement til at opstille klare mål, arbejde med at forenkle samarbejdet mellem anlæg og kommune, så det i højere grad er tydeligt, hvem lederen skal henvende sig til i forbindelse med forskellige typer af problemstillinger.



### Viden: Lederne ønsker klarere målsætninger

I den kvalitative undersøgelse efterspørger mange af lederne klarere besked om, hvilke målsætninger kommunerne og/eller bestyrelserne har for anlægget. Det gør det vanskeligt for lederne at prioritere deres indsats, når de ikke ved, hvad de efterfølgende bliver målt på.

Mens nogle ledere evner selv at sætte en form for målsætninger op, som de forsøger at indfri, bliver det for andre en stor frustration, at der fra kommunens og bestyrelsens side signaleres, at man ønsker en form for forandring – særligt i forhold til at invitere større dele af lokalsamfundet ind – men at det forbliver uklart, hvilke målgrupper i lokalsamfundet, der er i fokus. Det forbliver også uklart, hvordan der skal måles på de opsatte målsætninger, og hvilke aktiviteter og initiativer, der er de relevante at sætte i gang.

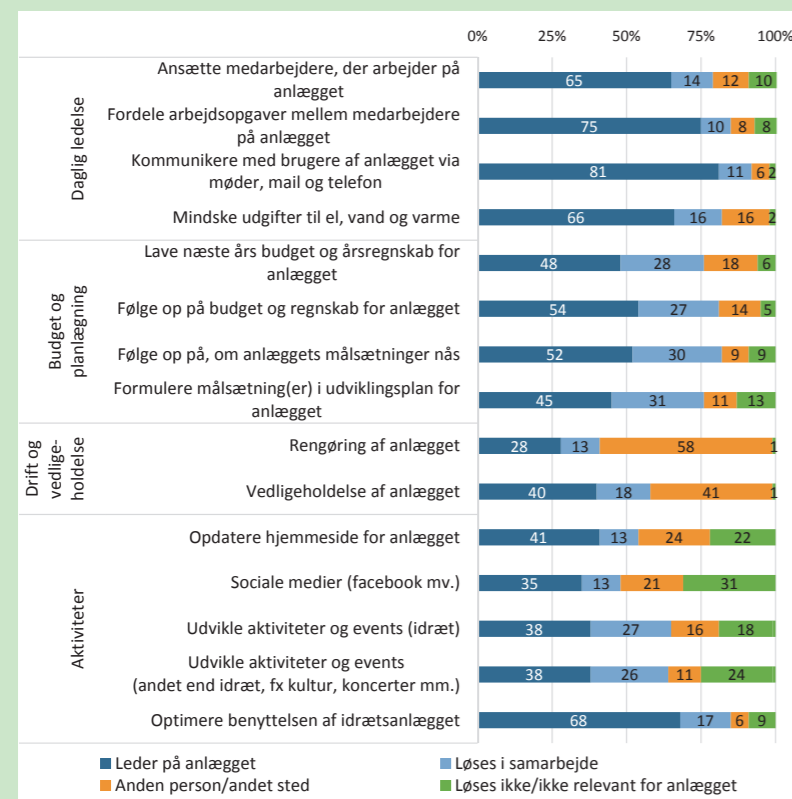
I enkelte tilfælde bliver frustrationen så stor, at anlægslederens generelle trivsel påvirkes af uklarheden.

## ANBEFALING 5

# Definer et ledelsesrum og giv lederne mulighed for at agere i det

Et tilstrækkeligt ledelsesrum er nødvendigt, for at lederen kan træffe de fornødne beslutninger om idrætsanlæggets udvikling. Ganske vist er det væsentligt, at der er overordnede målsætninger for anlægget (jf. anbefaling 4) og klarhed om prioriteringen, men lige så vigtigt er det, at lederen har mulighed for at træffe de nødvendige valg, der giver udvikling i den rigtige retning.

Figur 4: Arbejdsopgaver i idrætsanlæg (pct.)



Figuren viser, hvem der løser forskellige typer opgaver i idrætsanlæg.

## ANBEFALINGER TIL ANLÆGSBESTYRELSER OG OMRÅDEANSVARLIGE I KOMMUNER

Vi er stødt på mange ledere, som er frustrerede over, at de er fanget mellem politikere, foreningsliv og andre lokale kræfter, der ad forskellige kanaler arbejder på at påvirke idrætsanlægget. For at lederen kan agere i dette felt, er det nødvendigt, at ledelsesrummet defineres, og at kommune, bestyrelse og brugere accepterer, at det er ledelsens opgave at navigere i dette rum.

Omvendt må lederen af et idrætsanlæg acceptere, at der fortsat vil være forskellige opfattelser af, hvori ledelsesrummet består, samt hvordan det skal udfyldes. Lederen skal turde og evne at skabe sig et ledelsesrum, men bestyrelser eller områdeansvarlige i kommuner bør hjælpe med at klæde ledelsen lokalt på til at manøvrere i en kompleks virkelighed.

Undersøgelsen viser, at der er stor forskel på, i hvilket omfang ledere varetager oplagte ledelsesopgaver som at ansætte nye medarbejdere, fordele opgaver mellem medarbejderne, formulere målsætninger i udviklingsplanen for anlægget eller at følge op på, om målsætninger nås.

Samtidig er det tydeligt, at nogle ledere varetager mange forskellige opgaver, samt at en del ledere varetager opgaver, som ikke er ledelsesorienterede, fx rengøring og vedligehold af anlægget.

Der er altså grund til at overveje, hvor mange og hvilke opgaver det forventes, at lederen løser. Hvis en leder skal løfte ledelsen af anlægget, bør der prioriteres tid til de ledelsesmæssige opgaver.

## ANBEFALING 6

# Formuler en strategi for, hvordan 'offentlig værdi' skabes og dokumenteres i forhold til alle brugere

Langt de fleste idrætsanlæg i Danmark er afhængige af offentlig støtte til etablering og drift. Derfor er det afgørende, at anlægslederen har blik for, hvordan der skabes offentlig værdi, og hvordan den dokumenteres i forhold til kommunen, der er den primære bidrager.

'Offentlig værdi' kan ikke sættes på formel, men lederen må orientere sig mod, hvad bestyrelse og kommune opfatter som værdifuldt, og hvad brugere og lokalsamfund tillægger værdi.

I idrætsanlæg kan offentlig værdiskabelse fx handle om at være mere end blot en ramme om idrætsaktiviteter, fx at understøtte samhørighed mellem borgere i lokalsamfundet, og at understøtte det demokratiske liv i tilknytning til faciliteten og derigennem understøtte aktivt medborgerskab.

Dokumentation af offentlig værdi kan have mange former, alt efter hvad der lokalt defineres som offentlig værdi. Dokumentation kan fx tilvejebringes gennem brugerundersøgelser i form af spørgeskemaundersøgelser eller interviews.

Der er i højere grad end tidligere brug for at kunne dokumentere, at idrætsanlæg også skaber værdi for andre brugere end foreninger. Men casestudierne viser, at selv om anlægslederne er bevidste om, at de skal have blik for den brede brugertilfredshed, så er den dominerende tendens, at de undersøger tilfredsheden ved at spørge foreningslederne. Men de får heller ikke hjælp til at løse denne komplekse opgave af kommunerne.

## ANBEFALINGER TIL LEDERE AF IDRÆTSANLÆG

I alle de undersøgte anlæg var der af forskningsprojektet udarbejdet rapporter, der undersøgte brugertilfredshed på individniveau. Men de blev kun i mindre grad anvendt af lederne. Lederne orienterede sig i højere grad mod de foreninger og organisationer, der allerede benyttede anlægget.



**Viden:** Det er vanskeligt for ledere at måle og omsætte tanker om offentlig værdi til handling

Mange ledere af idrætsanlæg har en god forståelse af, at der er en interesse fra kommune og bestyrelse for, at anlægget skal åbne sig mod mange forskellige brugere og på den måde være med til at skabe værdi for hele lokalsamfundet.

Men det er også en klar tendens, at flere af lederne har vanskeligt ved at omsætte sådanne overordnede målsætninger til konkrete handlinger, som kan udføres i praksis.

Derudover er det kun få ledere, der har en systematisk tilgang til at påvise over for bestyrelse og kommune, hvilken form for offentlig værdi der skabes i anlægget, og i hvilket omfang.

## Igangsat handlinger, der fokuserer på at øge anlæggets benyttelse – også for andre end foreninger

Anlægslederne er i de fleste anlæg dybt involveret i, hvordan tiderne fordeles, og ofte kigger de i foreningernes retning, uanset at der kan være målsætninger om at få flere brugergrupper ind i anlægget. Det er måske ikke så overraskende, idet tre fjerdedele af lederne angiver, at de tidligere har haft en ledende rolle i en forening tilknyttet idrætsanlægget.

Vi er i mange anlæg stødt på modeller, hvor foreningerne selv er med til at fordele tiderne, og uanset at det kan give tilfredse foreninger, så risikerer sådanne modeller at hindre en optimering af benyttelsen af faciliteterne.

Derfor anbefales det, at anlægslederne aktivt prioriterer, hvem der skal have hvilke tider, og tydeligt sætter rammen for, hvad foreninger kan og ikke kan påvirke.

Analysen viser, at i idrætsanlæg med ledere, der hovedsageligt fokuserer på at udvikle og understøtte aktiviteter, har en højere benyttelse end anlæg med ledere, der primært fokuserer på driftsopgaver.

Lederen kan altså påvirke benyttelsesgraden gennem sin tilgang til arbejdet. Det gør det relevant at understøtte udviklingen af et sådant fokus blandt nuværende og kommende ledere. Endelig har kommuner og bestyrelser en væsentlig rolle i at rammesætte, at det forventes, at lederen har et løbende fokus på at tiltrække flere forskellige brugergrupper, og at lederen har opbakning til det.

Tabel 1: Organiseringen af aktiviteterne på tværs af facilitetstyper i undersøgelsesugen mellem kl. 16 og 22 (pct.)

	Almindelige haller	Kunstgræs (11-mands)
Forening	83	87
Idrætsanlægget/-faciliteten	6	5
Privat person	4	-
Spontan leg	3	4
Andet	2	4
Virksomhed	1	-
Anden offentlig institution	1	-



## Udfordr eksisterende tidsskemaer og historisk bestemte benyttelsesmønstre

Det er kommunernes eller bestyrelsernes opgave at gøre det tydeligt, om man ønsker nye og flere brugere. Hvis det er tilfældet, bør det være en del af anlægsledelsens opgave at se kritisk på fordelingen af tider, både hvad angår 'plejer' og hvordan fordelingen var i sidste sæson.

Måske er visse tider traditionelt blevet tildelt voksne, selv om de ligger på tidspunkter, hvor børn og unge har brug for at være i anlægget? Og måske kan foreninger og andre brugere i det hele taget deles bedre om tiderne?

Lederen kan inddrage oversigter over, hvor mange deltagere, der typisk har været i de forskellige aktiviteter på forskellige tidspunkter. Hvis der kan sikres flere brugere i idrætsanlægget ved at bytte rundt på aktiviteter, er det en overvejelse værd. Særligt hvis visse tider ikke benyttes fuldt ud.

Tabel 2: Booking, benyttelse og fremmødeprocent

	Booking, pct.	Benyttelse, pct.	Fremmødeprocent
Haller (n=321)	83	61	75
Kunstgræs (n=77)	75	61	87
Svømmehaller (n=62)	87	75	91

Tabellen viser en oversigt over booking, benyttelse og fremmødeprocent i haller, på kunstgræsbaner og i svømmehaller kl. 16-22 på hverdage i to uger. Gennemsnit for hele landet.

### Definition

I undersøgelsen er der fokuseret på tider mellem kl. 16 og 22 på hverdage.

**Booking:** Tider, der er reserveret. Information er hentet i bookingsystemer. Hvis en badmintonbane i en hal er reserveret, eller en svømmebane, betragtes hele faciliteten som booket.

**Benyttelse:** Faciliteten er reelt i brug af mindst én person.

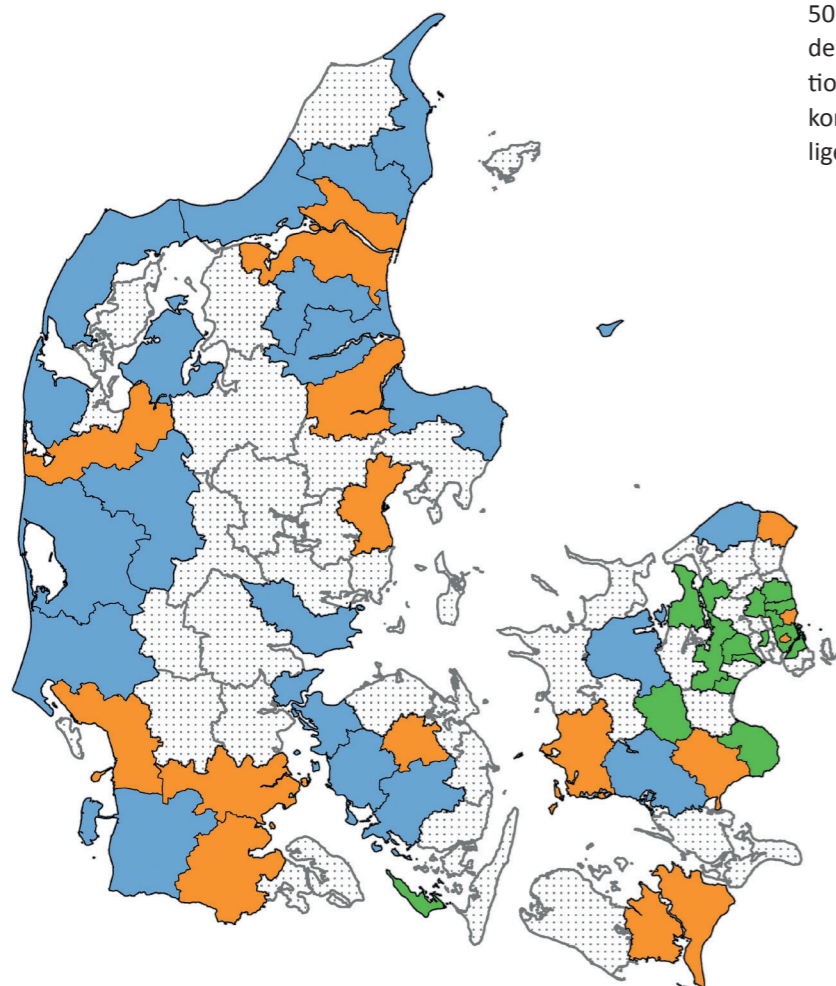
**Fremmødeprocent:** Andelen af bookede tider, der reelt har været i brug.





# Udvalgte nøgletal om ledelse, styring og organisering af idrætsanlæg

Figur 5: Kommuner fordelt ud fra idrætsanlæggenes overvejende driftsform



## Ejerforhold og driftsformer varierer

Idrætsanlæg er organiseret på forskellig vis i kommunerne. 50 kommuner har deltaget i forskningsprojektet, og i 21 af dem er idrætsanlæggene overvejende selvejende institutioner. I 18 kommuner er idrætsanlæggene overvejende kommunalt drevet. Og i 13 kommuner er der nogenlunde lige mange kommunalt drevne og selvejende idrætsanlæg.

- Kommuner med overvejende (>70 pct.) selvejende idrætsanlæg
  - Kommuner med en blanding af kommunale og selvejende idrætsanlæg
  - Kommuner med overvejende (>70 pct.) kommunalt drevne idrætsanlæg
- Kommuner med grå skravering deltager ikke i projektet.

Som det ses på kortet er Danmark delt: Vest for Storebælt er selvejende idrætsanlæg langt mere almindelige end på Sjælland, hvor kommunal drift er fremherskende.

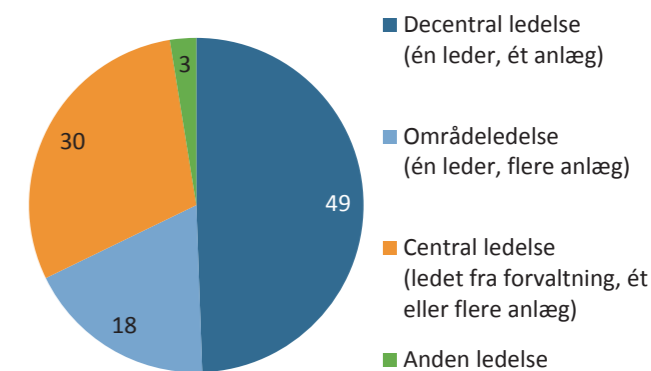
## En leder i hvert anlæg eller en central ledelse

Ledelsesformer varierer i forhold til om kommunen har mange selvejende eller mange kommunale idrætsanlæg.

I projektet skelnes mellem tre typer ledelsesorganisering:

- Decentral ledelse: 'Én leder, ét anlæg'. Lederen har ansvar for anlæggets økonomi, brug og bemanning.
- Områdeledelse: 'Én leder, flere anlæg'. Lederen, typisk en kommunal ansat, har ansvar for flere anlægs økonomi, brug og bemanning.
- Central ledelse: 'Ledet fra forvaltning, ét eller flere anlæg'. Beslutninger om økonomi, brug og bemanning er placeret centralt i forvaltningen.

Figur 6: Ledelsesformer i idrætsanlæg (pct.) (n=789)



## Deltagerne: Lidt flere mænd end kvinder – og mange børn

Både i idrætshaller og svømmehaller er der lidt flere mænd end kvinder blandt deltagerne. På kunstgræsbaner er der markant flere mænd. Det er især aldersgrupperne fra 7 til 24 år, der fylder i idrætsanlæggene.

Tabel 3: Aldersfordelingen på tværs af facilitetstyper

	0-6 år	7-15 år	16-24 år	25-39 år*	40-60 år*	60+ år*	Aktivitet på tværs
Almindelige haller (n=321)	4	40	16	10	10	3	17
Kunstgræs (n=77)	1	55	27	8	2	0	7
Svømmehaller (n=62)	8	30	10	29			23

\* der blev brugt lidt andre alderskategorier i svømmehaller end i almindelige haller og kunstgræsbaner

Tabel 4: Gennemsnitlig antal deltagere i forskellige aktivitetstyper (hele landet)

	Gennemsnitligt antal deltagere
Gymnastik	28
Kunstgræsbaner (fodbold)	18
Håndbold	15
Spontan aktivitet/leg	14
Volleyball, kids volley	13
Basketball	12
Fodbold	12
Badminton	11
Bordtennis	9
Tennis	6

### Klassiske foreningsidrætsgrene dominerer

Håndbold er en dominerende aktivitet i idrætshallerne med 29 pct. af aktivitetsforløbene, dog med store regionale forskelle: Region Hovedstaden 20 pct. og Region Midtjylland 39 pct. Dernæst følger badminton med 27 pct., gymnastik 12 pct., fodbold 9 pct. og basketball og volley med hver 5 pct. af aktivitetsforløbene. Det er altså fortsat de klassiske foreningsidrætter, der dominerer.

Antallet af deltagere på halgulvet er vidt forskelligt, alt efter hvilket idrætsgren, der udøves. Mens der gennemsnitligt er 28 gymnaster i et aktivitetsforløb, er der kun 15 håndboldspillere og 11 badmintonspillere.



### Brugerne er trofaste og bor tæt på

Brugertilfredsheden er undersøgt i udvalgte anlæg i 23 kommuner i marts 2017 og inkluderer 290 idrætsanlæg med i alt 500 faciliteter. I alt er der indsamlet 22.238 spørgeskemaer blandt primært voksne brugere i uge 10-13 kl. 16-22 i 2017.

Brugerne i undersøgelsen besøger ofte idrætsanlægget. 51 pct. af brugerne kommer i anlægget 2-4 gange om ugen, og 36 pct. kommer 1 gang om ugen. Langt de fleste (75 pct.) bor relativt tæt på og har under 15 minutters transporttid.

Hver tredje bruger i de undersøgte anlæg, 33 pct., er kommet i anlægget i to år eller mindre, men samtidig er 24 pct. kommet i anlægget i mere end 10 år. 25 pct. er kommet der i 3-5 år, mens 16 pct. er kommet der i 6-10 år.

4 ud af 5 brugere besøger anlægget for at dyrke idræt. Men en del henter også børn eller andre, eller de kommer som tilskuere.

Ud over brugertilfredshedsundersøgelsen er aktiviteterne i anlægget også undersøgt. Resultaterne fra denne del af undersøgelsen viser, at aktiviteterne i anlægget typisk er organiseret af en forening (77 pct.). Men brugerne angiver selv, at der også er andre organiseringer i spil: 6 pct. angiver skoleidræt, 14 pct. fitnesscenter/motionsrum, 7 pct. deltager i arrangerede ikke-foreningsaktiviteter og 20 pct. er aktive på egen hånd.

Tabel 5: Brugernes typiske brug af idrætsanlægget (pct.)

Brugere af idrætsanlægget (22.238 besvarelser)	Kvinder	Mænd	Total
Jeg dyrker idræt	79	85	82
Jeg henter/bringer andre (fx børn) /er her pga. andres aktivitet	32	23	27
Jeg er tilskuer	19	13	16
Jeg opholder mig (fx i cafe eller lignende)	9	7	8
Jeg er træner/instruktør	11	13	12
Anden aktivitet	6	6	6

Brugeren kunne sætte kryds ved flere kategorier. Derfor summerer kolonnerne ikke til 100 pct.



## Overordnet stor tilfredshed blandt brugerne

Overordnet set er brugerne af idrætsanlæg særdeles tilfredse både med at benytte anlæggene og mere specifikt med de forskellige dimensioner, som er undersøgt i idrætsanlægge- ne. Det er dog et velkendt mønster i tilfredshedsundersøgel- ser, at brugerne ofte er tilbøjelige til at erklære sig særdeles tilfredse, og desuden må man antage, at utilfredse brugere kan have valgt at gå andre steder hen.

Mindst tilfredse er brugerne med renlighed og vedligehol- delse af faciliteten samt med, om faciliteten er inspirerende og indbydende. Mest tilfredse er de med trænerne af deres idrætsaktiviteter.

Piger og kvinder er en smule mere tilfredse med idrætsan- lægget end drenge og mænd. Men de har også større for- ventninger til anlægget end drenge og mænd. Analyser viser, at piger/kvinder i mindre grad end drenge/mænd får opfyldt de forventninger, de har til anlægget.

Tilfredsheden stiger med alderen og det antal gange om ugen, personen bruger anlægget.



Tabel 6: Brugernes vurdering af vigtighed og tilfredshed på tværs af alle idrætsanlæg (hele landet)

Hele landet (n=22.238)	Vigtighed	Tilfredshed	Forskel
Faciliteten er altid ren	4,3	3,8	-0,5
Faciliteten er godt vedligeholdt	4,4	3,9	-0,5
Faciliteten er velegnet til min(e) idræt(ter)	4,6	4,3	-0,3
Faciliteten er rart at være i/på	4,4	4,2	-0,2
Faciliteten har gode ankomstforhold	4,0	4,0	0,0
Faciliteten ligger i et trygt område	4,0	4,2	0,2
Faciliteten er inspirerende/indbydende	4,0	3,8	-0,2
Faciliteten er let at bruge og fungerer godt	4,4	4,2	-0,2
Personalet er venligt	4,4	4,3	-0,1
Personalet er nemme at komme i kontakt med	4,3	4,1	-0,3
Personalet er hjælpsomme	4,4	4,3	-0,2
Idrætsaktiviteterne jeg går til er godt planlagte	4,5	4,3	-0,2
Idrætsaktiviteterne jeg går til har gode trænere/instruktører	4,6	4,4	-0,2

Brugerne har givet points efter en 5-punktsskala, hvor 1 er 'meget uenig' og 5 'meget enig'.

Tabel 7: Brugernes vurdering af fordele ved at benytte idrætsanlæg (hele landet)

Hele landet (n=22.238)	Vigtighed	Tilfredshed	Forskel
Når jeg er i faciliteten, får jeg et pusterum fra hverdagen	4,1	4,4	0,3
Når jeg er i faciliteten, nyder jeg tid sammen med andre	4,4	4,6	0,2
Når jeg er i faciliteten, får jeg motioneret/øget min sundhed	4,4	4,5	0,1
Når jeg er i faciliteten, bliver jeg bedre til min(e) idræt(ter)	4,1	4,3	0,2

Brugerne har givet points efter en 5-punktsskala, hvor 1 er 'meget uenig' og 5 'meget enig'.

Hvor tilfredse er brugerne så med anlægget ud fra en helhedsbetragtning? På en 7-punktsskala, hvor 1 er 'meget utilfreds' og 7 er 'meget tilfreds', ender gennemsnitsscoren på 6,17. Her er dog regionale forskelle: Fra 5,98 i Region Sjælland og 5,99 i Region Hovedstaden til 6,40 i Region Midtjylland.

Hele 65 pct. af brugerne svarer 'ja, helt sikkert' på spørgs- målet om, hvorvidt de vil anbefale anlægget til andre. Kun 6 pct. svarer negativt eller 'hverken/eller'. Scoren varierer også her: I Region Midtjylland vil man i højere grad anbefale anlægget til andre end i Region Hovedstaden.

Analyserne viser ikke en sammenhæng mellem den samle- de tilfredshed med anlægget, og hvor meget idrætshaller og svømmehaller bliver benyttet.

## Anlæggenes fysiske tilstand: Ikke så dårlig som frygtet

En væsentlig del af forskningsprojektet har været at udvikle og implementere en me- tode til at måle anlæggenes fysiske tilstand med fokus på brugeroplevelsen.

Det er første gang, idrætsanlægs fysiske til- stand (med betydning for brugeroplevelsen) er blevet undersøgt så ensartet, grundigt og sammenligneligt, som det her er tilfældet.

Undersøgelsen foregik i 2017-2018 i 23 kommuner, hvor en konstruktør eller en person med tilsvarende faglighed svarede på spørgsmåle om seks dimensioner:

- Grundlæggende konstruktioner
- Aktivitetsområder
- Udendørs ankomstforhold
- Indendørs opholdsarealer
- Omklædningsrum
- Dagslys og transparens

Der er givet points efter en 4-punktsskala, hvor 1 betyder 'i meget god stand' og 4 bety- der 'i dårlig stand'.



Tabel 8: Sammenligning af den fysiske tilstand i idrætshaller og i svømmehaller

Dimension	Idrætshaller landsgennemsnit	Svømmehaller landsgennemsnit
Grundlæggende konstruktion	2,1	2,1
Aktivitetsområdet	1,9	1,8
Ankomstforhold – udendørs	2,0	1,9
Opholdsarealer – indendørs	2,2	2,1
Omklædningsrum	2,3	2,0
Dagslys og transparens	2,9	1,8
Landsgennemsnit med transparens	2,2	1,9
Landsgennemsnit uden transparens	2,1	2,0

Landsgennemsnittet for idrætshaller ligger på 2,2, når dagslys og transparens ikke tælles med. Dagslys vurderes nemlig som en fordel af nogle og en ulempe af andre, alt efter idrætsgren.

Om 2,2 er tilfredsstillende, skal ses i lyset af kommuners og anlægs ambitioner for anlæggets fysiske tilstand. Scoren 2 er ofte knyttet til en beskrivelse, der ikke kræver øjeblikkelig handling, hvilket mange givetvis vil tolke i retning af, at anlægget er i tilstrækkelig god stand.

Samlet set er faciliteterne i bedre stand, end det ofte er blevet hævdet. Andre undersøgelser er tidligere nået frem til, at der var et betydeligt vedligeholdelses efterslæb. Men ifølge denne meget grundige undersøgelse ser det ud til, at kommunerne og de selvejende institutioner formår at vedligeholde deres anlæg.



### Viden: Flere perspektiver på anlægs fysiske tilstand

Når der ses på tværs af forskellige idrætsanlægs fysiske tilstand, fremtræder der flere interessante resultater:

- Aktivitetsområdet bliver prioriteret, idet det er den dimension, der scorer bedst inden for både idrætshaller og svømmehaller.
- Der er stor forskel på graden af dagslys og transparens. I svømmehaller er dagslys og transparens prioriteret højere end i idrætshaller.
- Svømmehaller er i en anelse bedre fysisk tilstand end idrætshaller. Især omklædningsrummene er i bedre stand i svømmehaller end i idrætshaller.
- Anlæg, der drives sammen med en skole, har en lidt bedre fysisk tilstand end anlæg med øvrige driftsformer.
- Idrætsanlæg, hvor ledelsen af anlægget sidder i en kommunal forvaltning. dvs. hvor der ikke er en leder fysisk til stede på anlægget til daglig, har en dårligere fysisk tilstand.
- Der er sammenhæng mellem en dårlig samlet score for fysisk tilstand og en lavere tilfredshed med selve faciliteten blandt brugerne.

## Udgivelser: Læs mere om forskningsprojektets resultater

Hjemmesiden [www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk](http://www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk) udgør hjertet i projektets kommunikation. Her ligger journalistiske artikler, links til rapporter og videnskabelige artikler, oplæg fra konferencer mv.

### Rapporter

- Forsberg, P., Iversen, E. B., & Høyer-Kruse, J. (2017). Organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg i Danmark. Rapportserien Movements 2017:5 Syddansk Universitet.
- Høyer-Kruse, J., Iversen, E. B., & Forsberg, P. (2017). Idrætsanlægs benyttelse og brugernes tilfredshed. Rapportserien Movements 2017:7. Syddansk Universitet.
- Høyer-Kruse, J., Iversen, E. B. & Forsberg, P. (2019). Idrætsanlægs fysiske tilstand. Rapportserien Movements 2019:5. Syddansk Universitet.
- Iversen, E. B., Forsberg, P., Høyer-Kruse, J. & Ibsen, B. (2019). Fremtidens Idrætsfaciliteter? Anbefalinger til fremtidens organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg. Afslutningsnotat. IDAN/SDU (denne publikation).
- 23 kommunenotater om kapacitetsbenyttelse og bruger-tilfredshed, samt om fysisk tilstand. Find dem på [www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk](http://www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk).

Flere videnskabelige artikler er på vej efter udgivelsen af dette hæfte. De vil kunne findes på [www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk](http://www.fremtidensidraetsfaciliteter.dk).

### Videnskabelige artikler, fagfællebedømte:

- Bergsgard, N. A., Borodulin, K., Fahlen, J., Høyer-Kruse, J., & Iversen, E. B. (2019). National structures for building and managing sport facilities: a comparative analysis of the Nordic countries. *Sport in Society*, 22(4), 525-539. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
- Elmoose-Østerlund, K., & Iversen, E. B. (2019). Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.007>
- Forsberg, P., & Iversen, E. B. (2019). The influence of voluntary sports clubs on the management of community sports facilities in Denmark. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1595699>
- Forsberg, P. & Iversen, E. B. (2019), Skaber ledere af idrætsanlæg offentlig værdi? *Forum for idræt*, 34. årgang, nr. 1.
- Forsberg, P., Iversen, E. B. & Høyer-Kruse, J. (in review) Managerial practices to satisfy customers in sports facilities primarily used by sports clubs.
- Forsberg, P. (in review), I idrætsforeningernes tjeneste. En undersøgelse af ledelse af danske idrætsanlæg. Ph.d.-afhandling indleveret til bedømmelse ved Syddansk Universitet.
- Iversen, E. B. (2017). Does size matter when public management tools meet (the voluntary) reality in sports facilities?. *World Leisure Journal*, 59(1), 54-69. <https://doi.org/10.1080/16078055.2016.1277612>
- Iversen, E. B. (2018). Public management of sports facilities in times of austerity. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 79-94. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1426621>

