

# Bedre drift af idrætsfaciliteter – program og tidsplan

14:45 – 15:10 Peter Forsberg: Kapacitetsanalyse som inspiration til bedre drift

15:15 – 15:40 Jens Høyer-Kruse: Borgernes og brugernes ønsker til de lokale faciliteter

15:45 – 16:10 Lars Steen Pedersen: Mere idræt for pengene. Nytænkning i faciliteterne

16:15 – 16:30 Pause

16:30 – 17:00 Birgit Hoé Knudsen: Facilitetsanalyse som pejlemærke

17:00 – 17:25 Joan Kamstrup: Mellem effektivisering og lokalt engagement

17:30 – 18:00 Diskussion med deltagelse af Jakob Sander

Mere idræt for pengene. Nytænkning i faciliteterne

Idrættens største udfordringer III

Vejen, den 4. september 2013

# Indhold



1. Baggrund
2. Udfordringerne
3. Krav om forandringer?
4. Hvem har bolden?
5. Tilrettelæggelse af en involverende proces

# Referencerammen – idrætsfaciliteterne i Danmark



**Idræts-  
centre**

**De lokale  
haller**

**De  
kommercielle**

- Stadig større enheder
- Endnu flere services
- Stigende markedsorientering / konkurrence
- Det handler om kritisk masse
- Plads til 50-70 i DK

- Ca. 1600 i DK
- Afhængig af frivillighed og lokal engagement
- Fordele ved at koble sig på Idrætscentrenes administrative systemer
- Det handler om samarbejde

- Hidtil nicheorienterede, men er ved at få et bredere udbud
  - Primært kommercielle
  - Ofte organiseret i kæder
    - Omkring 500 i DK



# Fokus på de lokale haller



Idræts-  
centre



- Stadig større enheder
- Endnu flere services
- Stigende markedsorientering / konkurrence
- Det handler om kritisk masse
- Plads til 50-70 i DK

De  
kommercielle

- Hidtil ikke rigtig udbredt, men er ved at få et bredere udbud
  - Primært kommercielle
  - Ofte organiseret i kæder
    - Omkring 500 i DK



Ca. 1600 i DK

- Lokalt engagement og lokal tilhængelse
- Fordele ved at koble sig på Idrætscentrenes administrative systemer
- Det handler om samarbejde

# Indhold

1. Baggrund



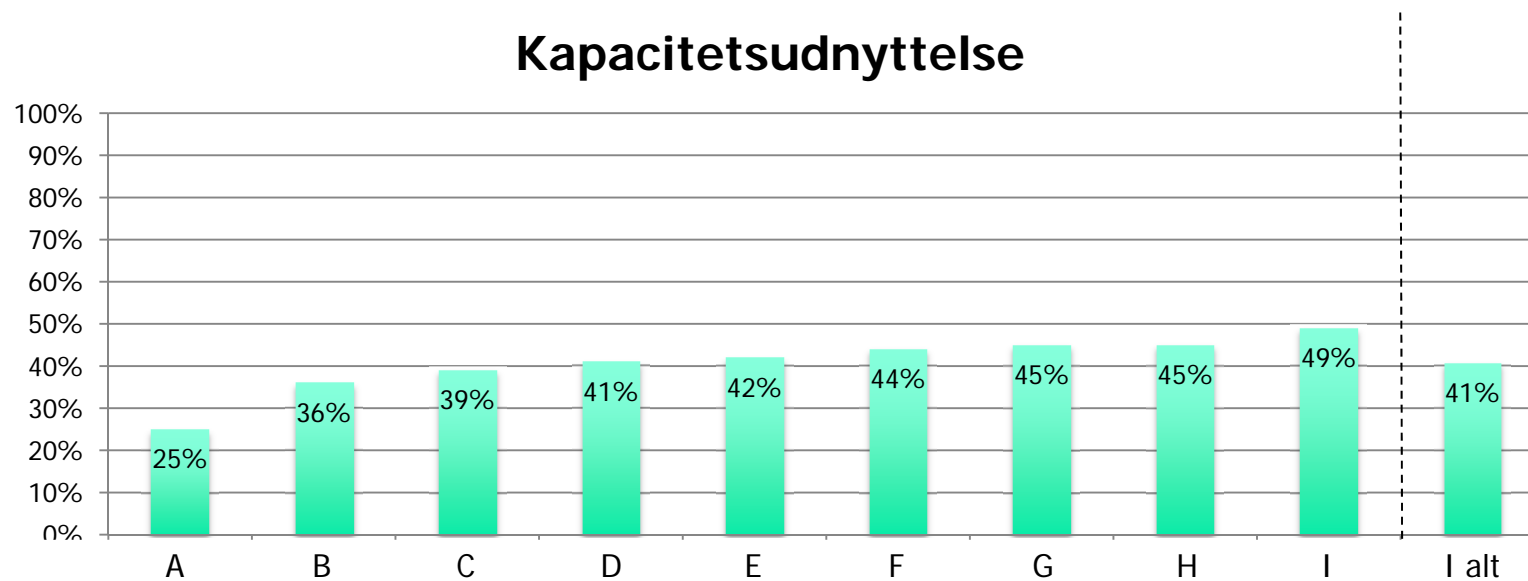
2. Udfordringerne

3. Krav om forandringer?

4. Hvem har bolden?

5. Tilrettelæggelse af en involverende proces

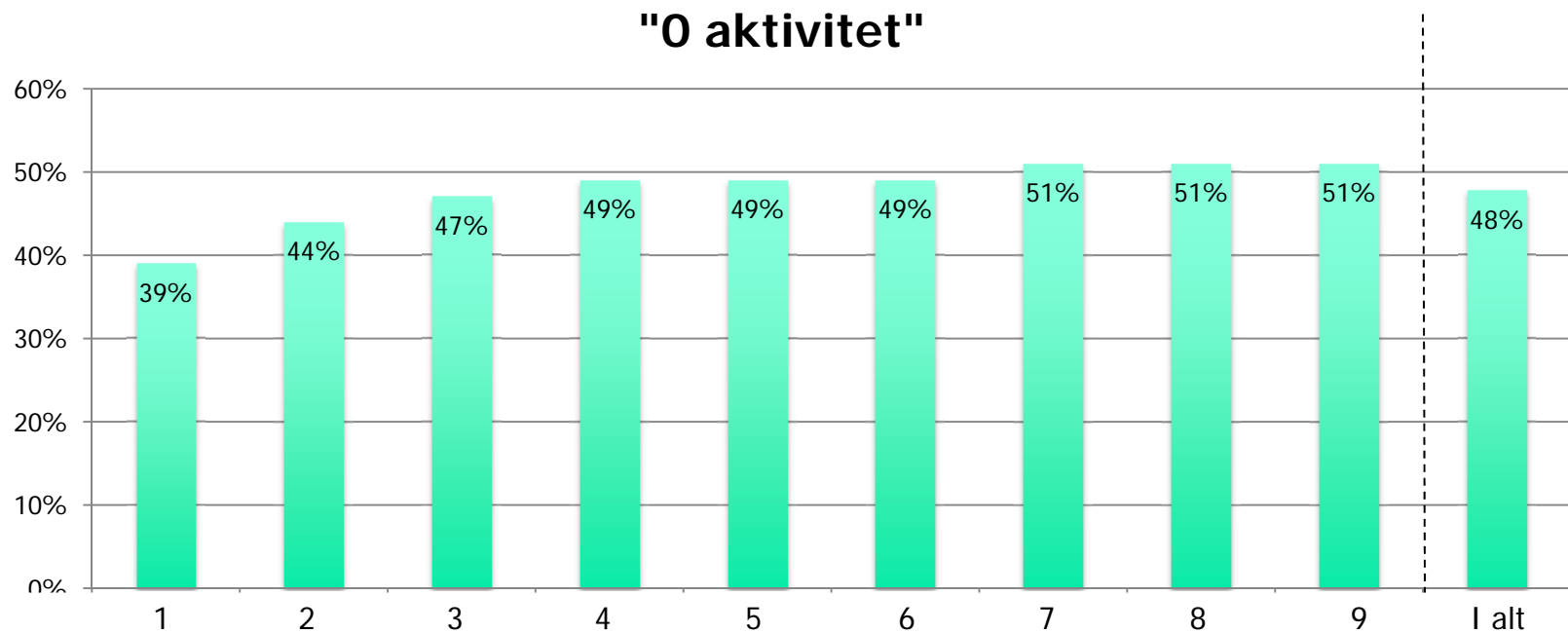
# Kapacitetsmålinger fra januar 2013



405 observationer man-fre  
Hver time fra 14:30 til klokken 22:30  
Kilde: LSP RESOLVE 2013

Betydelig ledig kapacitet

# Kapacitetsmålinger fra januar 2013



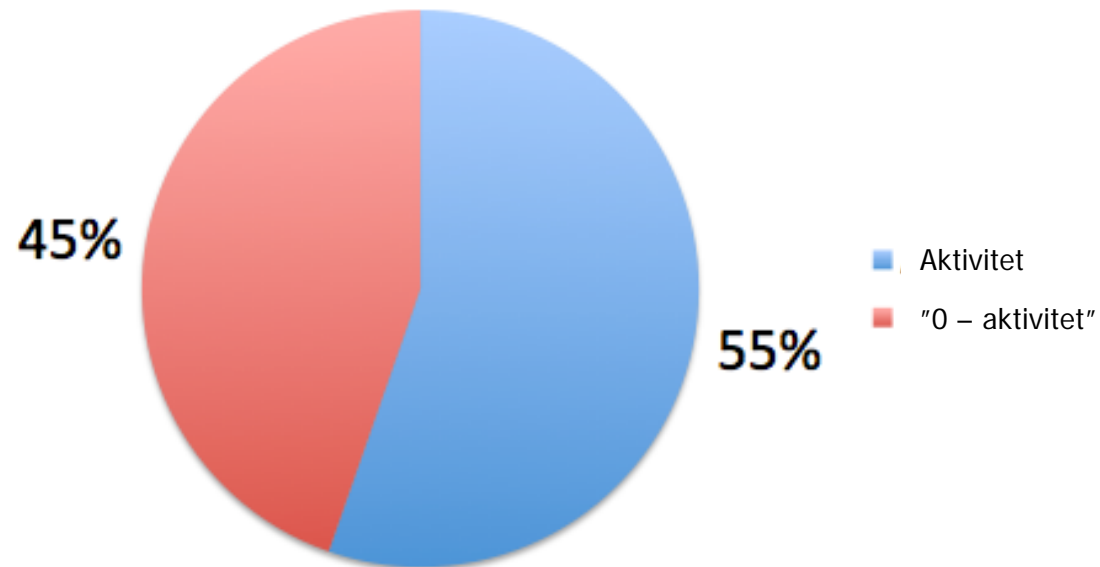
Kilde: LSP RESOLVE 2013

(1) "0 aktivitet" betyder at der ikke er mennesker i hallen

Hallerne i undersøgelsen står tomme cirka halvdelen af tiden



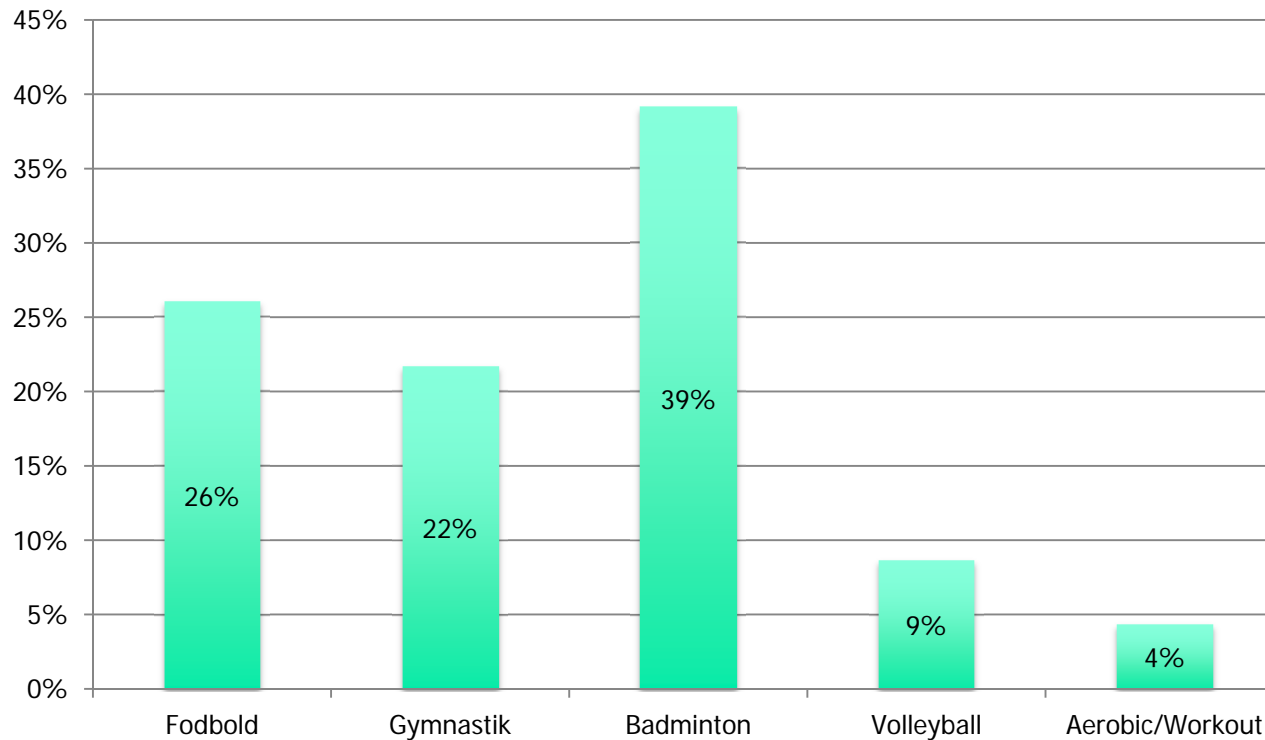
## Kapacitetsmåling fra efteråret 2013 (uge 44)



Kilde: UCN 2012

De 6 faciliteter i undersøgelsen stod tomme 45% af tiden fra klokken 14:30 til klokken 22:30

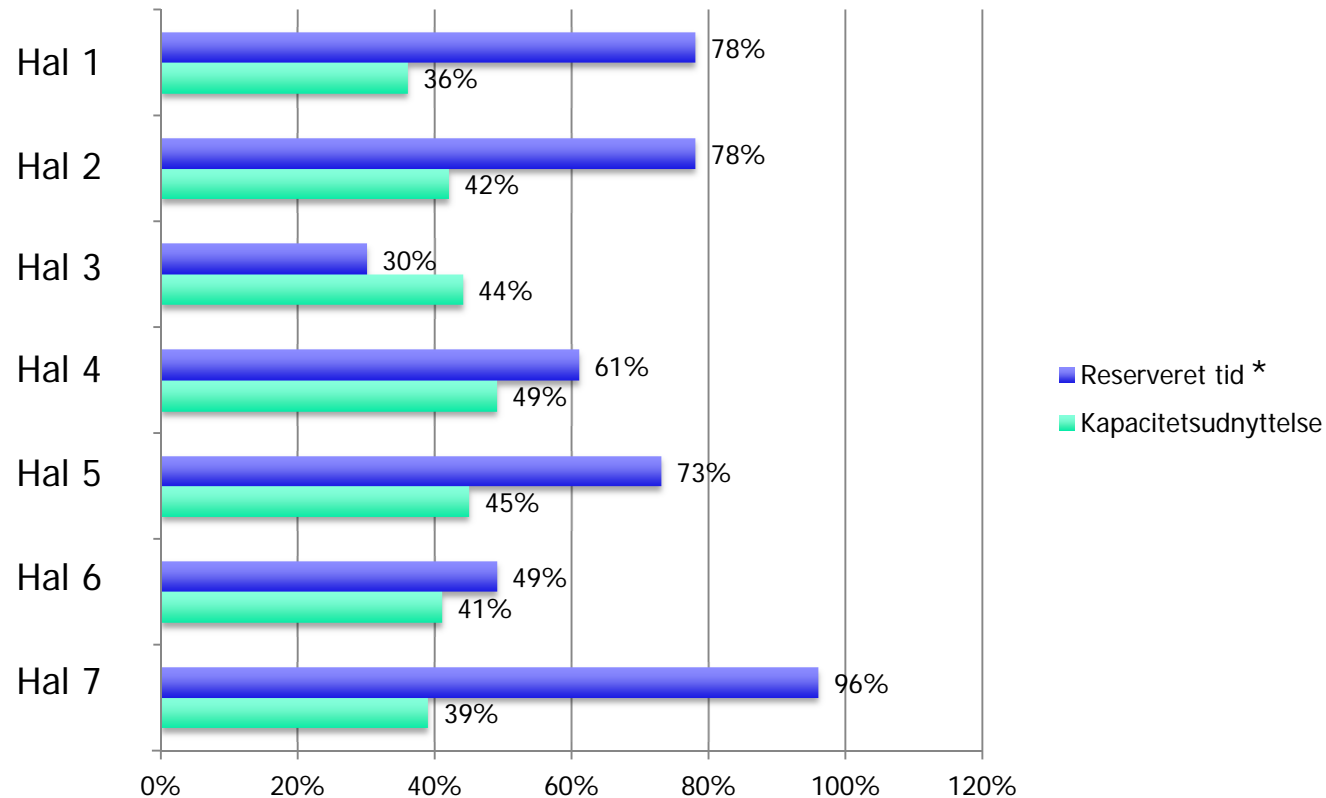
## Eksempel fra hal i stikprøven – fordeling af aktiviteter



Kilde: LSP RESOLVE 2013

Aktiviteten er præget af traditionelle idrætter

# Kapacitetsudnyttelse og reserveret tid



Kilde: LSP RESOLVE 2013

Betydelig forskel på den tid, der er reserveret og den faktiske kapacitetsudnyttelse

# Dagsorden

1. Baggrund

2. Udfordringerne



3. Krav om forandringer?

4. Hvem har bolden?

5. Tilrettelæggelse af en involverende proces

# Situationen

Mange af de lokale haller har ikke formået at omstille til ændrede brugerkrav




# Kernespørgsmål som alle involverede bør stille sig selv – og hinanden?

1. Har vi for mange haller?
2. Har vi ledig kapacitet?
3. Kan vi stille den ledige kapacitet til rådighed til andre formål?
4. Bruger vi den moderne teknologi? (booking, markedsføring og økonomi)
5. Bidrager vi med de rigtige aktiviteter?
6. Hvad kan der foregå i hallerne / skal indholdet være ens i alle hallerne?
7. Har de enkelte haller den nødvendige ledelsesmæssig kompetence?
8. Understøtter vores tilskudsmodeller og haltildelingsprincipper mere idræt?
9. Kan vi ændre indretningen i hallerne?
10. Er det noget andet der skal til?

Men hvem stiller spørgsmålene / hvem har bolden?

# Dagsorden

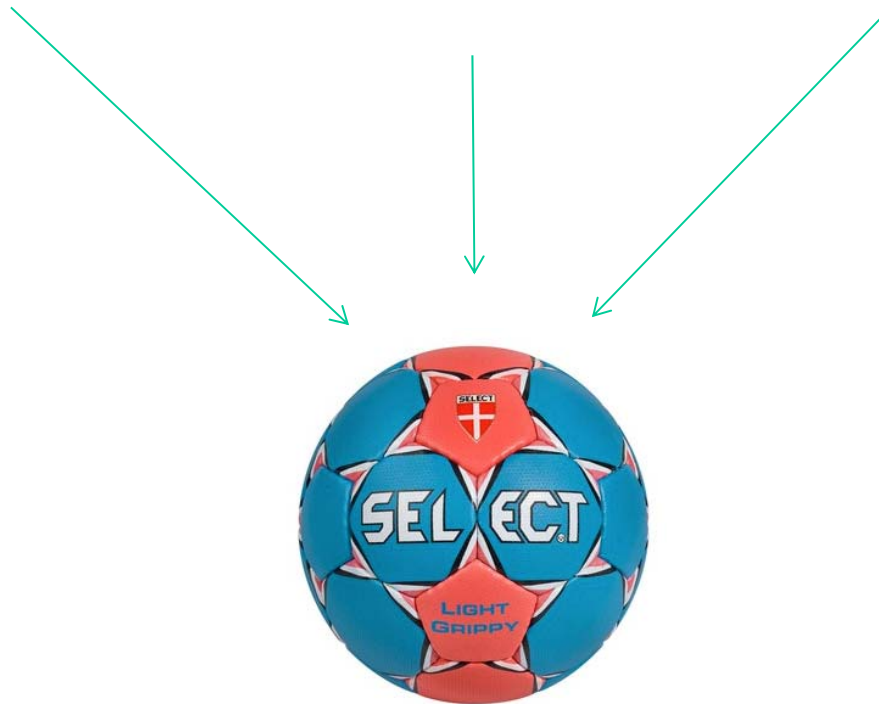
1. Baggrund
2. Udfordringerne
3. Krav om forandringer?
-  4. Hvem har bolden?
5. Tilrettelæggelse af en involverende proces

# Hvem har bolden?

Medarbejderne i  
hallerne og hal-  
bestyrelserne

Kommunen

Foreningerne og  
deres bestyrelser



Forandringer kommer ikke af sig selv



## Konkrete opgaver, der umiddelbart kan bringes i spil

- Sikre en transparent anvendelse af midlerne igennem tidssvarende tilskudsmodeller (eksempelvis tilskud baseret på faktisk aktivitet, nye initiativer og samarbejde)
- Sikre halfordelingsprincipper, der belønner aktivitet og åbenhed i anvendelserne (herunder aflysning af "ikke anvendt tid")
- Anvendelse af moderne teknologi til at sikre transparens hele vejen fra idrætsfaciliteterne til borgerne


Fokus skifter fra ramme til indhold

## Min forståelse af situationen

Opgavevaretagelsen ændrer sig fra at skabe rammer for **idræt i foreningsregi** – til også at skabe rammer om **idræt i bredere forstand**.

Hvis ikke denne ændring gennemføres, er der risiko for at et meget stort potentiale for idrætsaktiviteter ikke realiseres.

# Dagsorden

1. Baggrund
2. Udfordringerne
3. Krav om forandringer?
4. Hvem har bolden?
-  5. Tilrettelæggelse af en involverende proces

# Hvordan får vi den rigtige start på en forandringsproces?

1. Fælles forståelse af situationen (opgavevaretagelsen ændre sig)
2. Oprettelse af en styrende koalition (involvering af relevante ledelser)
3. Udvikling af en vision og en strategi (en klar ambition for faciliteterne)
4. Formidling af forandringsvisionen (involvering af rigtig mange mennesker)
5. Styrke medarbejdernes kompetencer (gennem uddannelse)
6. Generering af kortsigtede gevinster (eksempelvis synliggørelse af ledig kapacitet)
7. Konsolidering af resultater med fokus på yderligere forandring (fokus på de gode historier)
8. Forankring af nye arbejdsmåder i kulturen (fra ramme til indhold)

# Hovedpointer

- Mange af de lokale haller har ikke formået at omstille til moderne brugerkrav
- Ledig kapacitet
- Diskrepans mellem reserveret tid og faktisk anvendelse
- Forældede halfordelingsprincipper
- Forældede tilskudsmodeller
- Behov for en involverende forandringsproces
- Opgavevaretagelsen ændrer sig fra at skabe rammer for idræt i foreningsregi – til også at skabe rammer om idræt i bredere forstand

# Tak fordi I lyttede – forsat god konference

## Moderne idræts- og kulturfaciliteter

September 2013

### Strategier er ikke noget, vi har – det er noget vi gør

Jørgen Løgstrup & Michael Vest

God økonomi, tilfredse gæster og høje belægningsprocenter er væsentlige udfordringer for ledere i moderne idræts- og kulturfaciliteter. De største faciliteter har desuden komplekse organisationer med mange interessenter, services og målgrupper.

Hele området er under hastig forandring, kendetegnet ved stigende konkurrence, konkurrence om gæsterne og kommercialisering. Det stiller krav til ledelsen – og deres evne til løbende omstilling og planlægning.

Ledelsen er udgangspunktet for et succesrigt strategiforløb. Et strategiforløb er interaktivt, iterativt og innovativt. Interaktivt derved, at alle i ledelsen skal bidrage. Resultatet er direkte proportionalt med den indsats og det engagement, der lægges i opgaven og iterativt derved, at en erkendelse kan resultere i, at det kan være nødvendigt at gå tilbage i processen for at få værdien af den nye erkendelse indarbejdet. Endelig giver et strategiforløb anledning til, at ledelsen finder innovative løsninger på udfordringerne ved inddragelse af medarbejdere, brugergrupper og interessenter.

Et velstruktureret strategiforløb er til gavn for alle i organisationen – og sidst men ikke mindst for gæsterne.

LSP RESOLVE er et uafhængigt konsulentfirma, der blev etableret i 2005. Virksomheden har erfaring fra en række projekter relateret til idræts- og kulturområdet.

LSP RESOLVE udarbejder strategier og ~~konkrete~~ strategiprocesser i samarbejde med ledere og bestyrelser i danske og skandinaviske virksomheder og organisationer.

### Udvalgte referencer

Kernekompetencen i LSP RESOLVE består af erfaring fra mere end 90 strategiske forandringsprojekter. Som grundlag for arbejdet har LSP RESOLVE i perioden 2005-2012 gennemført mere end 35.000 spørgeskema baserede interviews blandt målgrupperne inden for kultur- og idrætssområdet.

**LSP RESOLVE**  
LSP RESOLVE ApS (cvr 28855257)  
St. Blichers Vej 5  
8230 Åbyhøj  
Telefon + 45 86 25 12 75  
Mobil + 45 40 84 58 00  
E-mail info@lspresolve.dk  
Web www.lspresolve.dk

### Ledelse – det handler om at turde gå foran

**Idræts- og kulturområdet**

- Ballerup Kommune
- Dansk Golf Union
- DGI-huset, Vejle
- GAF
- Godsbanen
- IDAN
- PGA of Denmark
- Rudersdal Kommune
- SGC – Smørum Golf Center
- Teater Katapult
- UCN – Professionsbachelor i sportsmanagement
- Vejle Idrætscenter
- Vejle Kommune

**LSP RESOLVE APS**  
St. Blichers Vej 5  
8230 Åbyhøj

Telefon +45 86 25 12 75  
Mobil +45 40 84 58 00  
E-mail lars@lspresolve.dk  
Web www.lspresolve.dk

Rambøll Management (Tyskland)  
RM Group A/S

# Konkrete udfordringer

## Medarbejderne i hallerne og halbestyrelserne

- Nye samarbejdsformer
- Udnyttelse af ressourcerne og kapaciteterne
- Nye aktiviteter

## Kommunen

- Bidrage til formulering af nye
- Transparens
- Mest mulig idræt for pengene

## Foreningerne og deres bestyrelser

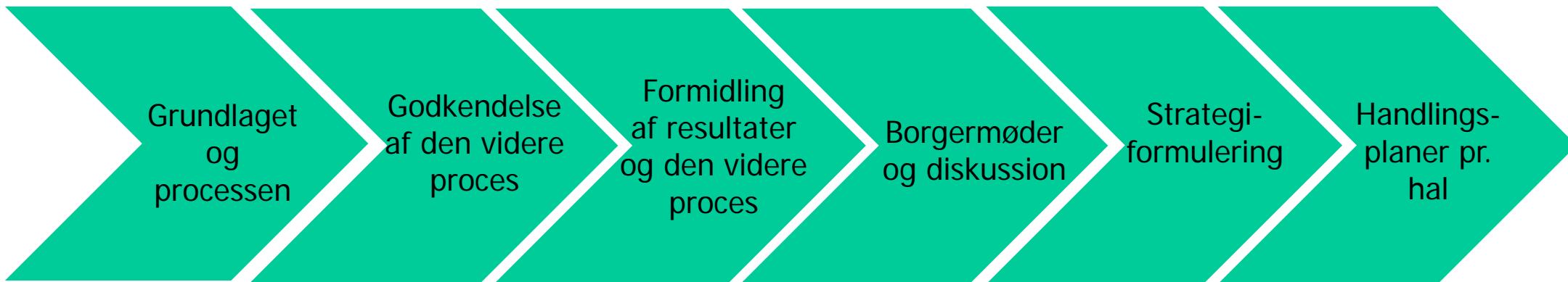
- Fortsat fokus på frivillighed og indhold



Nye måder at gøre tingene på

# Eksempel på tidsplan- og handlingsplan

1. Præsentation 2. Beslutning 3. Inddragelse 4. Dialogmøder 5. Beslutning 6. Implementering



- Udvalget
- Arbejdsgruppe

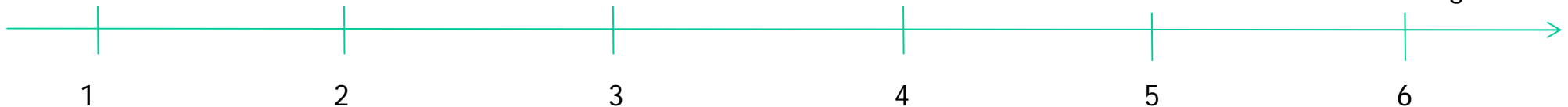
- Politiske involvering

- Inddragelse af bestyrelser og halinspektørerne

- Foreninger, borger og brugere

- Politisk beslutning

- Udarbejdelse af handlingsplaner med udgangspunkt i de overordnede målsætninger





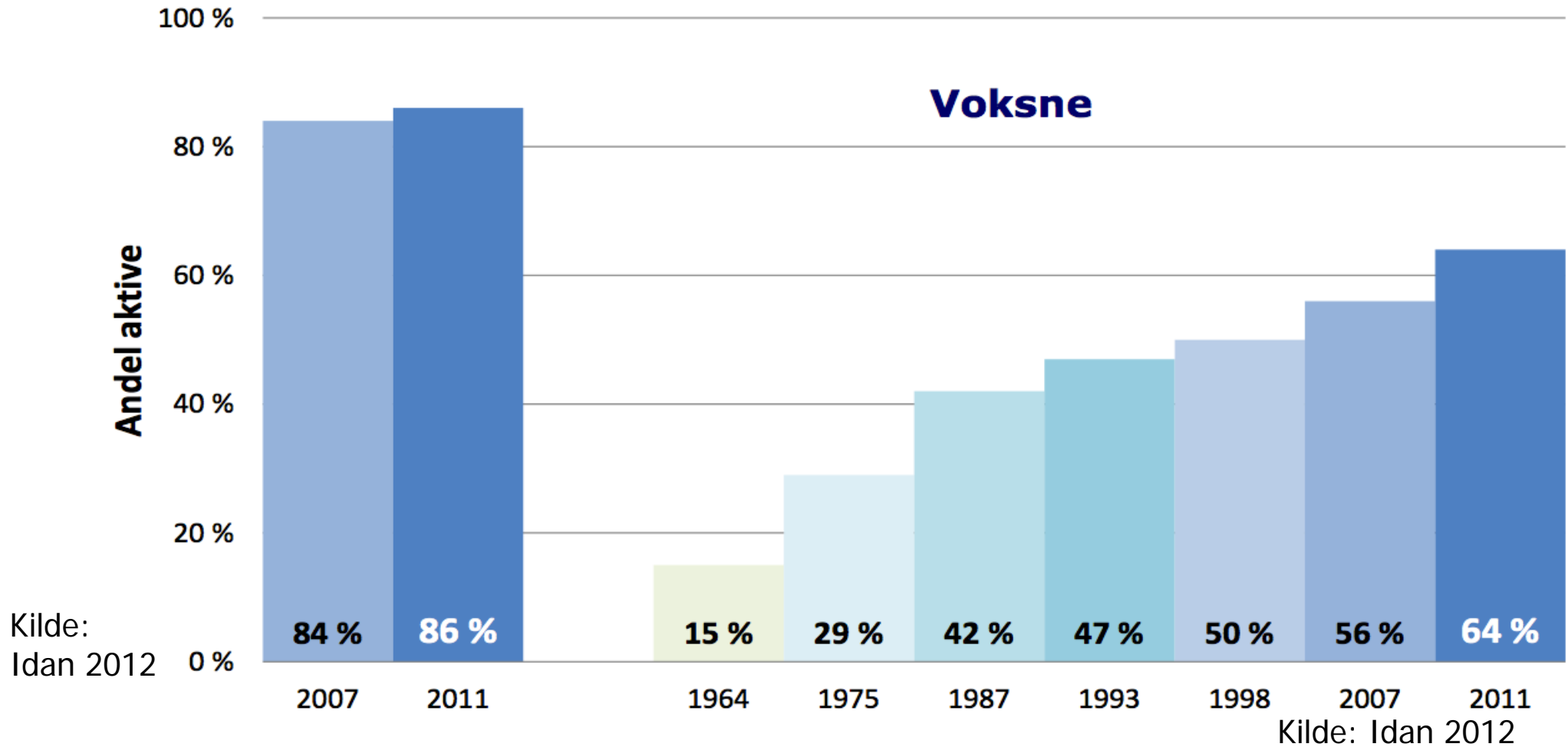
# Hvordan er det endt her

- Forældede halfordelingsprincipper
- Forældede tilskudsmodeller
- Manglende ledelse fordi ingen tager den overordnede ledelse på området
- Forældede organisationsformer

# Idrætten – en sektor i vækst

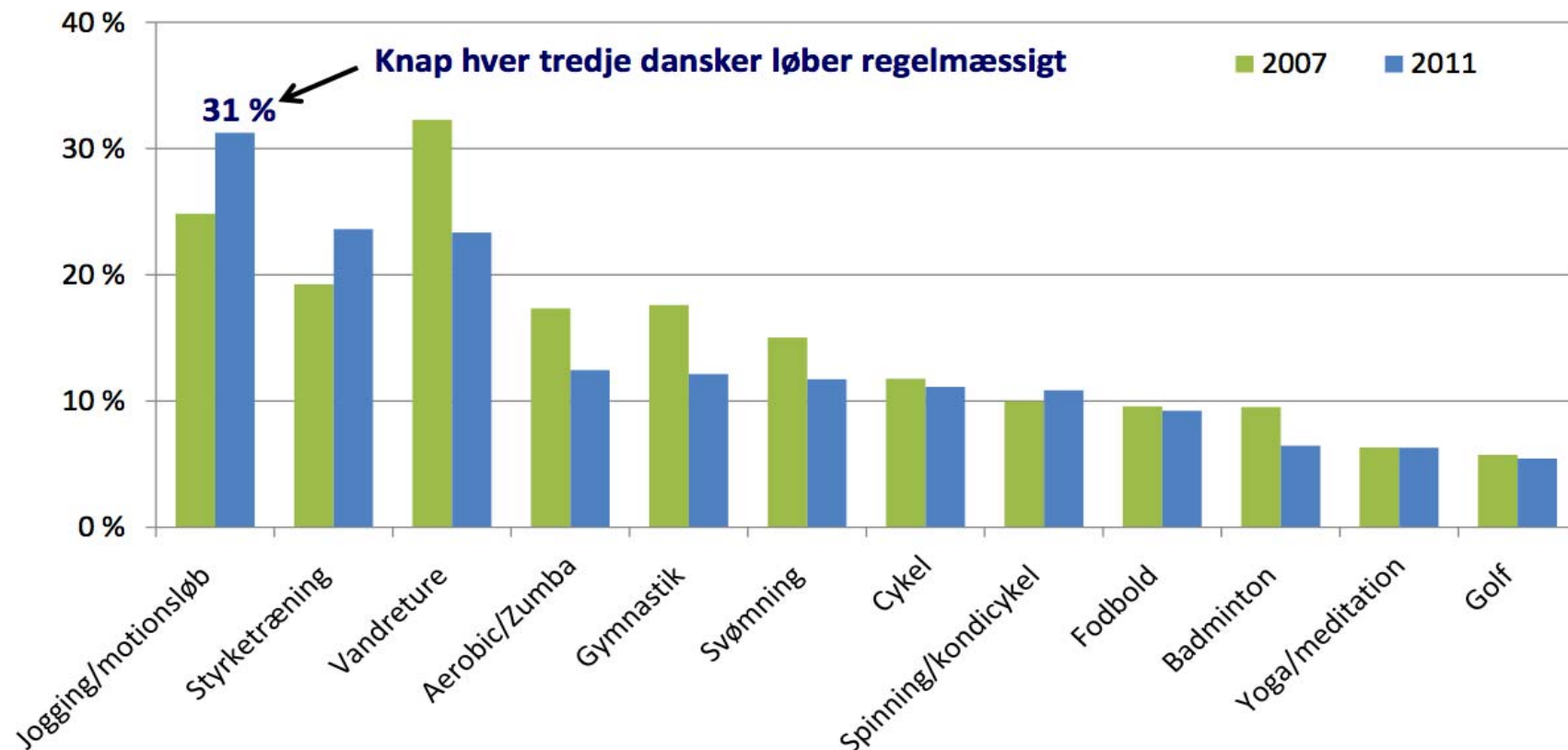
## Børn

## Voksne



Det er jo fantastisk, men.....

# Løbende forskydninger imellem de enkelte idrætsgrene



Kilde: Idan 2012