

CISC • Idan

Et forsknings- og  
formidlingsinitiativ

..... KORT FORTALT

# FREMTIDENS IDRÆTSFACILITETER DRIFT, LEDELSE OG ORGANISERING

Et forsknings- og formidlingsinitiativ fra Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund og Idrættens Analyseinstitut.

Udgivet af: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC), Syddansk Universitet, 2015.

Fotos: IOB og Colourbox (side 5, 7 og 10)

Med støtte fra Trygfonden og Lokale og Anlægsfonden

**TrygFonden**



## ■ Stort forskningsprojekt giver store muligheder for kommunerne

De deltagende kommuner i dette store facilitetsforskningsprojekt vil blive klædt godt på til at kunne træffe en række væsentlige beslutninger om kommunens drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter. Forskningsprojektet vil således tilvejebringe en række relevante informationer. Disse vil fx omhandle, hvor godt kommunen er dækket ind af forskellige typer af faciliteter, den vedligeholdelsesmæssige tilstand af idrætsfaciliteterne og konsekvenser af forskellige ledelses- og styreformere.

Forskningsprojektet vil desuden også på et overordnet niveau skabe sammenlignelig viden på tværs af kommuner og facilitetstyper, der vil komme alle kommuner til gavn. Resultaterne fra projektet vil således bidrage til udvikling af anbefalinger til bl.a. kommuner og idrætsfaciliteter om drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter nu og fremover.

Bag forskningsprojektet står Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) ved Syddansk Universitet, som i et samarbejde med Idrættens Analyseinstitut (Idan), i perioden 2015-2018 vil gennemføre det omfattende forsknings- og formidlingsinitiativ om drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter.

Forskningsdelen gennemføres primært af CISC på grundlag af bevillinger fra TrygFonden og Lokale og Anlægsfonden. Ambitionen med forskningsprojektet er at skabe ny viden om idrætsfaciliteters drift, ledelse og organisering. Dette vil ske gennem en overordnet analyse af mere end 1000 idrætsfaciliteter samt detaljerede analyser af udvalgte faciliteter og en systematisk tilgang til indsamling og formidling af viden om idrætsfaciliteternes drift, ledelse og organisering.

## ■ Undersøgelsens formål

Forskningsundersøgelsen i regi af CISC har tre overordnede formål:

1. For det første skal undersøgelsen kvalificere kommunernes og idrætsfaciliteternes beslutningsgrundlag i arbejdet med at udvikle og optimere idrætsfaciliteterne og deres anvendelse.
2. For det andet skal undersøgelsen på baggrund af den generede viden styrke det faglige grundlag for såvel eksisterende som nye uddannelses- og efteruddannelses tilbud vedrørende organisering, ledelse og drift af idrætsfaciliteter.
3. For det tredje skal undersøgelsen bidrage til at udvikle ledelsesværktøjer, som kan assistere ledere af idrætsfaciliteter med at optimere driften af den enkelte facilitet ud fra facilitetens lokale forudsætninger og målsætninger.



## UNDERSØGELSENS INDHOLD

For at opfylde ovennævnte formål skal undersøgelsen belyse fire overordnede spørgsmål:

1. Hvad er de kommunale og organisatoriske rammer for og krav og forventninger til idrætsfaciliteterne?
2. Hvordan er idrætsfaciliteterne organiseret og ledet?
3. Hvordan 'præsterer' faciliteterne på benyttelse, brugertilfredshed, økonomi samt fysisk tilstand og æstetik?
4. Hvilken betydning har rammevilkår, organisering og ledelse for faciliteternes benyttelse, brugernes tilfredshed, faciliteternes økonomi og deres fysiske tilstand og æstetik?



## ■ Hvad får kommunerne ud af at deltage?

Det er undersøgelsens formål at styrke det faglige grundlag for udviklingen, styringen og ledelsen af idrætsfaciliteter i såvel kommunerne som den enkelte idrætsfacilitet.

I forhold til *kommuner* vil undersøgelsen give den enkelte kommune viden om den kommunale styring af idrætsfaciliteterne (rammevilkår mv.), hvordan idrætsfaciliteterne organiseres og ledes i sammenligning med andre kommuner, og hvordan faciliteterne 'præsterer' i sammenligning med andre kommuner.

I forhold til *idrætsfaciliteter* vil undersøgelsen give de faciliteter, der deltager i undersøgelsen, en viden om, hvordan faciliteten fungerer organisatorisk og ledelsesmæssigt, og hvordan faciliteten 'præsterer' i sammenligning med andre faciliteter af samme type.

På både kommunalt niveau og facilitetsniveau vil undersøgelsen give grundlaget for på systematisk vis at kunne belyse udviklingen i idrætsfaciliteternes rammevilkår, organisering, ledelse, anvendelse og brugernes tilfredshed. Dette vil bidrage til at det bliver muligt for kommunen senere at foretage sammenlignelige undersøgelser på området.

Generelt vil undersøgelsen give kommunen viden om fordele og ulemper ved forskellige ejerformer, styreformers og ledelsesformer i forhold til opnåelsen af forskellige mål for idrætsfaciliteterne. Denne viden vil kvalificere kommunernes og idrætsfaciliteternes beslutningsgrundlag til realisering af de vedtagne mål for faciliteterne.

Undersøgelsen skal omfatte faciliteter inden for følgende hovedkategorier:

- a. Flerfunktionelle idrætsanlæg (dvs. anlæg bestående af flere faciliteter).
- b. Svømmehaller.
- c. Idrætshaller.
- d. Indendørs 'specialfaciliteter'.
- e. Udendørs stadions/boldbaner.
- f. Udendørs specialanlæg.

Forskningsundersøgelsen i regi af CISC gennemføres som to delundersøgelser, der på forskellig vis undersøger faciliteternes drift, ledelse og organisering.

Delundersøgelse 1 er en omfattende kvantitativ undersøgelse af forventet ca. 1.000 idrætsfaciliteter fordelt på 20 til 25 kommuner.

Delundersøgelse 2 består af minimum 10 kvalitative case-studier af udvalgte idrætsfaciliteter, der repræsenterer forskellige facilitetstyper, fra nogle af de udvalgte kommuner.

Hver deltagende kommune vil på baggrund af analyserne modtage en skriftlig afrapportering, der indeholder:

- Status på, hvor god idrætsfacilitetsdækningen på udvalgte idrætsfacilitetstyper er i forhold til andre kommuner.
- Status på, hvor mange midler der bruges til idrætsfaciliteter i forhold til andre kommuner.
- Status på, i hvilken vedligeholdelsesmæssig tilstand, idrætsfaciliteterne er i.
- Status på, hvordan idrætsfaciliteterne ledes i forhold til andre kommuner (hvor mange ansatte, hvilken type af ansatte, ledelsens rolle mv.).
- Status på, hvordan idrætsfaciliteterne styres i forhold til andre kommuner (hvordan er tilskudsordningerne



indrettet, hvilke strategier og målsætninger er der for faciliteterne, og hvilke kompetencer er der i forvaltningen mv.)

- En række anbefalinger til, hvordan kommunen kan arbejde med drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter nu og fremover.

Efter nærmere aftale kan forskellige tillægsydelser tilkøbes, så afrapporteringen i endnu højere grad tilpasses kommunens ønsker og behov. Eksempler kunne være undersøgelser af befolkningens idræts- og kulturvaner, foreningsundersøgelser, analyser af udvikling af 'steder' i friluftslivet for aktiviteter, undersøgelse af klubhuse og lignende samlingssteder mv.



## ■ Hvad skal kommunen bidrage med?

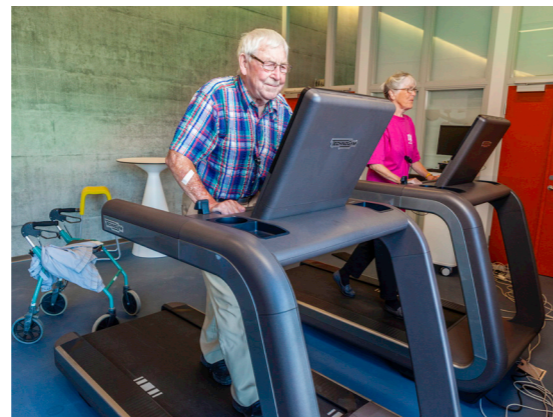
Takket være bevillingen fra TrygFonden og Lokale og Anlægsfonden, er det vederlagsfrit for kommuner og faciliteter at deltage i CISC's forskningsundersøgelse, men deltagelse kræver, at forvaltningerne i de deltagende kommuner forpligter sig til at bidrage til gennemførelse af undersøgelsen.

Kommunerne skal eksempelvis stille oplysninger til rådighed for undersøgelsen og gøre en indsats for, at de udvalgte idrætsfaciliteter i kommunen ligeledes bidrager med oplysninger og besvarer et spørgeskema.

Et udvalg af de til undersøgelsen udvalgte idrætsfaciliteter bidrager endvidere med data vedrørende idrætsfacilitetens brug (kapacitetsudnyttelse). Det omfatter en aktivitetsregistrering i to forudbestemte uger i højsæsonen (dvs. i de samme to uger i alle idrætsfaciliteter på tværs af alle kommuner efter en fremgangsmåde, som er udviklet og afprøvet i lokale undersøgelser af idrætsfaciliteterne i 10 andre kommuner i perioden 2012-2015.) Kommunen skal stille uvildige ressourcer til rådighed for undersøgelsen i form af personale eller frivillige. Alternativt kan CISC bidrage til at løse opgaven mod betaling.

I forbindelse med undersøgelsen af kapacitetsbrug udføres i de samme faciliteter en bruger- og tilfredshedsundersøgelse blandt tilfældigt udvalgte brugere af de udvalgte faciliteter.

Spørgeskemaerne planlægges udfyldt on-site med en tablet-computer og gennemføres samtidig med kapacitetsundersøgelsen. CISC står for undersøgelsen, men kommunen skal være behjælpelig med at udpege personale, der



kan betjene en sådan tablet og udlevere den til de relevante brugere.

En del af undersøgelsen vil være en vurdering af tilstanden af faciliteterne i samarbejde med kommunen. Konkret vil kommunerne blive bedt om at vurdere de deltagende idrætsfaciliteters stand på baggrund af et undersøgelsesdesign, som udvikles af CISC.

Endelig gennemføres i hver af de deltagende kommuner en undersøgelse af alle foreninger, skoler og øvrige institutioner, som er de primære 'organiserede' brugere af idrætsanlæggene i foreningerne. Undersøgelsen gennemføres som en elektronisk spørgeskemaundersøgelse med spørgsmål om foreningens eller institutionens benyttelse og vurdering af samt ønsker til idrætsfaciliteterne. Spørgeskemaet er en videreudvikling af et skema, som er benyttet af CISC og Idan i en lang række kommunale undersøgelser af idrætsfaciliteter gennem de senere år. Kontaktoplysninger på foreninger og institutioner tilvejebringes og udleveres af de deltagende kommuner, mens selve undersøgelsen gennemføres af CISC.

## ■ Øvrige dele af projektet

Forsknings- og formidlingsinitiativer omfatter foruden forskningsprojektet en lang række elementer, som samlet kommer til at bidrage til et stærkt videns- og formidlingsmiljø om drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter i regi af CISC og Idan, der også vil komme kommuner og idrætsfaciliteter til gavn:

- Udvikling af et benchmarkingværktøj til brug i større idrætsfaciliteter for facilitetsledere, politikere og forvaltning. Idan har hovedansvaret for denne del i samarbejde med CISC.
- En systematisk indsamling af data med relevans for drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter, som skal belyse kommunernes opgavevaretagelse på idræts- og facilitetsområdet, initiere offentlig debat og muliggøre mere dybtgående analyser af sammenhænge på idræts- og facilitetsområdet.
- Hvert år udarbejdes notater og nyheder om udviklingen på specifikke facilitetsområder, hvilket vil give en mere permanent tilstedeværelse af facilitetsspørgsmål i den kommunale idrætspolitiske debat, ligesom det overordnede overblik over facilitetsdækningen i kommunerne bliver bevaret. Idan vil i løbet af

2015 oprette en formidlingsplatform med analyser og temanyheder om idrætsfaciliteter.

- Indsamling af data for kommunal drift af idrætsfaciliteter og støttemodeller i kommuner i forhold til faciliteter, lokale- og aktivitetstilskud.
- Undersøgelser af borgere, foreninger, skoler og andre institutioners holdninger til og tilfredshed med idrætsfaciliteter.
- Kortlægning af booking- og adgangssystemer.
- Overblik over fitness-sektoren og andre kommercielle faciliteter.
- Analyse af eliteidrættens krav til offentlige idrætsfaciliteter.
- Udvikling af uddannelsesinitiativer, der både skal omfatte a) fag, kurser og en særlig uddannelsesretning på Syddansk Universitet for universitetsstuderende og b) kurser og uddannelsesforløb for ledere af idrætsanlæg, som har behov for et kompetenceløft. Dette har CISC ansvaret for.

Ønskes der yderligere information om ovenstående, er man velkommen til at kontakte os. Se kontaktinformationer bagerst i pjecen.



## TIDSPLAN

Forskningsprojektet i regi af CISC forventes gennemført efter nedenstående plan i fem faser:

### 1. Fase

•Juni 2015 - okt. 2015

- I denne fase sendes information ud til kommunerne om undersøgelsen og der indgås aftaler med kommuner. Dernæst vil der blive afholdt en startkonference for deltagende kommuner og andre interesserede, hvor foreliggende viden på området samt indholdet i og planerne for undersøgelsen fremlægges. Derefter vil de idrætsfaciliteter, der skal indgå i undersøgelsen, blive identificeret.

### 2. Fase

•Nov. 2015 - juni 2016

- I denne fase indhentes data på såvel kommuneniveau som facilitetsniveau (spørgeskema), dvs. at spørgeskemaer testes og efterfølgende udsendes til de deltagende kommuner og idrætsfaciliteter.

### 3. Fase

•Aug. 2016 - dec. 2016

- I denne fase analyseres idrætsfaciliteternes 'performance' på baggrund af bl.a. forenings- og institutionsundersøgelsen og brugertilfredshedsundersøgelsen. Endvidere fremlægges de første resultater på en midtvejskonference. Endelig vil de idrætsfaciliteter, som skal indgå i delundersøgelse 2 (case-analyser) blive udvalgt og analysen deraf påbegyndt.

### 4. Fase

•Jan. 2017 - juli 2017

- I denne fase udarbejdes de første rapporter og publikationer fra undersøgelsen, kapacitetsundersøgelsen gennemføres og samtidig færdiggøres de ti case-analyser.

### 5. Fase

•Aug. 2017 - juli 2018

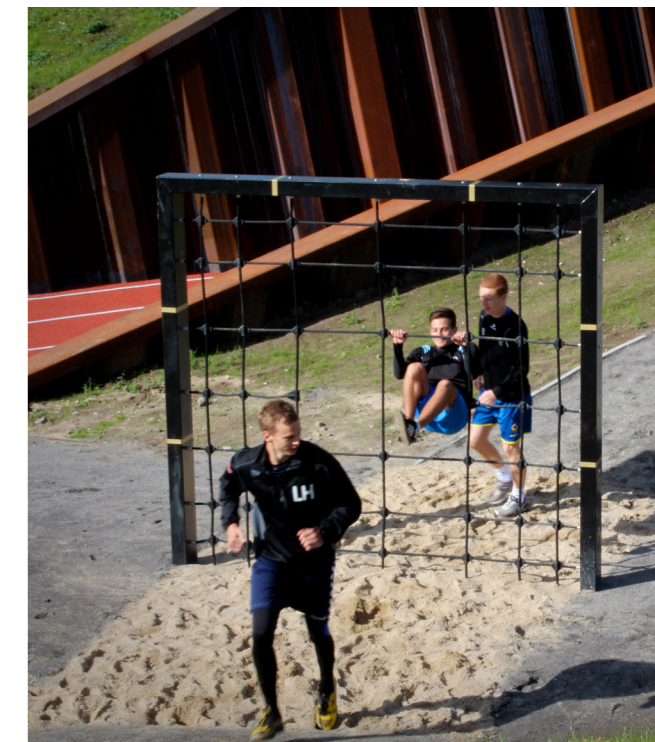
- Det sidste år af de tre år, forskningsprojektet varer, er afsat til dybere analyser af det samlede materiale, udarbejdelse af en samlet rapport med resultaterne af delundersøgelse 1 (de kvantitative undersøgelser), publicering af analyserne, afholdelse af en større konference samt påbegyndelse af nye fag og uddannelser inden for området. Desuden afrapporteres resultaterne til de deltagende kommuner. Tidligere afrapportering kan ske efter nærmere aftale.

## ■ Baggrund for projektet: En sektor med store udfordringer

Den overvejende del af de offentlige udgifter til idræt i Danmark på ca. 6,3 mia. kr. om året går til drift, driftstilskud eller anlæg af idrætsfaciliteter.

Men trods de betydelige offentlige udgifter dertil, er der store aktuelle og fremtidige udfordringer for idrætsfaciliteterne og deres forvaltning i Danmark. Nogle af de væsentligste er:

- Demografiske forskydninger i befolkningen (bl.a. flere ældre, fraflytning fra visse områder og befolkningstilvækst i andre) stiller meget store krav til omstillingen af idrætsfaciliteterne.
- Facilitetsmassen i Danmark er i høj grad indrettet til børn og unges behov, men et voldsomt stigende antal voksne idrætsudøvere og stigende behov i et sundheds- og forebyggelsesperspektiv for at aktivere og motivere nye befolkningsgrupper til idræt og fysisk aktivitet, stiller nye krav til faciliteterne.
- Hastige forandringer i befolkningens generelle idrætsmønstre, og den hastige vækst i den kommercielle sektor på idrætsområdet, stiller krav til en styrket kundeorientering og større fleksibilitet i driften og fysisk indretning på de enkelte anlæg.
- Øget pres på de offentlige budgetter skaber behov for større synlighed om effekten af de offentlige investeringer på facilitetsområdet.
- Nye teknologiske muligheder for at aktivere og skabe bedre adgang til idrætsfaciliteterne giver forventninger om en mere proaktiv drift af facilitetsmassen.
- Opsplitningen af forskellige befolkningsgrupper i forhold til brugen af offentlige og kommercielle idrætsfaciliteter, og i det hele taget i forhold til deltagelse



- i sport og motion, indebærer en risiko for at skabe idrætsmiljøer, som ikke længere har kapacitet eller evne til at fungere som lokale knudepunkter for et bredt udsnit af befolkningen.
- Bestræbelsen på at styrke samarbejdet mellem den offentlige og den frivillige sektor, bl.a. på idrætsområdet og i forhold til gennemførelsen af folkeskolereformen, skaber behov for et langt stærkere tværsektorielt samarbejde i kommunerne i forvaltningen af facilitetsmassen.



## HVEM STÅR FOR PROJEKTET?

Projektet ledes af en fælles styregruppe, der består af følgende faste medarbejdere:

- Professor Bjarne Ibsen, CISC
- Postdoc Jens Høyer-Kruse, CISC
- Postdoc Evald Bundgård Iversen, Faaborg-Midtfyn Kommune og CISC
- Direktør Henrik H. Brandt, Idan
- Forskningsleder, ph.d. Maja Pilgaard, Idan
- Analytiker Peter Forsberg, Idan
- Researchassistent Aline van Bedaf, Idan
- Redaktør Søren Bang, Idan

Der nedsættes desuden en ekstern følgegruppe med deltagelse af de relevante interessenter fra idrætssektoren, herunder fra et udsnit af de deltagende kommuner, og bidragsyderne til projektet.



## Et stærkt samarbejde

CISC/Idan har i de senere år – ofte i samarbejde – gennemført en lang række facilitetsanalyser i danske kommuner. Med visse variationer indeholder disse analyser typisk kortlægning af faciliteterne, lokale borger/brugersundersøgelser, kapacitetsudnyttelsesanalyser samt en mere kvalitativ del med interview med nøglepersoner, baggrundsinformationer, perspektivering og anbefalinger. Ofte har der været en efterfølgende proces med dialog med kommunen og det lokale idrætsliv om analysernes resultater.

Siden 2008 har CISC og/eller Idan således gennemført undersøgelser med relevans for drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter i følgende kommuner: Frederikssund, Bornholm, Vordingborg, Syddjurs, Slagelse, Ringsted, Høje-Taastrup, Fredensborg, Rudersdal, Furesø, Skanderborg, Faaborg-Midtfyn, Aalborg, Greve, Gladsaxe, Ballerup, Løjre, Varde, Halsnæs, Hvidovre.

På baggrund af bl.a. disse analyser har CISC og Idan kunnet konstatere, at der ikke findes en helhedsorienteret eller struktureret forskningsbaseret viden om drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter i Danmark.

Der eksisterer kun i ringe grad et sammenligningsgrundlag mellem kommuner og de enkelte faciliteter, som kunne bidrage til at styrke drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteterne og kommunernes forvaltning på området.

CISC og Idan vil med det fælles forsknings- og formidlingsinitiativ tilføre ny viden til området og opbygge et i dansk sammenhæng unikt videns- og formidlingsmiljø om drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter og



sammenhængene med kommunernes forvaltning på facilitetsområdet. Det samlede projekt skal således give kommuner, enkelte idrætsfaciliteter, foreninger m.fl. nye redskaber til at håndtere de mange store udfordringer, som påvirker faciliteternes vilkår og betydning i disse år. Samtidig skal projektet bidrage til den offentlige debat og danne grundlag for nye uddannelsesstilbud og efteruddannelsesvirksomhed med fokus på drift, ledelse og organisering af idrætsfaciliteter.

## KONTAKTOPLYSNINGER:

### CISC

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund  
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet  
Campusvej 55, 5230 Odense M  
[www.sdu.dk/cisc](http://www.sdu.dk/cisc)

Evald Bundgård Iversen, Postdoc, CISC  
Tlf. +45 7253 8051  
Email [eiversen@health.sdu.dk](mailto:eiversen@health.sdu.dk)

Jens Høyer-Kruse, Postdoc, CISC  
Mobil +45 2135 6136  
Email [jhkruse@health.sdu.dk](mailto:jhkruse@health.sdu.dk)

Bjarne Ibsen, Professor og centerleder, CISC  
Mobil +45 2728 9904  
Email [bibsen@health.sdu.dk](mailto:bibsen@health.sdu.dk)

### Idan

Idrættens Analyseinstitut  
Kanonbådsvej 4A, 1437 København K  
[www.idan.dk](http://www.idan.dk)

Peter Forsberg, Analytiker, Idan  
Mobil +45 40885279  
Email [peter.forsberg@idan.dk](mailto:peter.forsberg@idan.dk)

Henrik H. Brandt, Direktør, Idan  
Mobil +45 29210972  
Email [henrik.brandt@idan.dk](mailto:henrik.brandt@idan.dk)

..... KORT FORTALT

# **FREMTIDENS IDRÆTSFACILITETER - DRIFT, LEDELSE OG ORGANISERING**

Et forsknings- og formidlingsinitiativ

