

Public Management of Private Non-Profit Sports Halls

PhD thesis



Evald Bundgaard Iversen

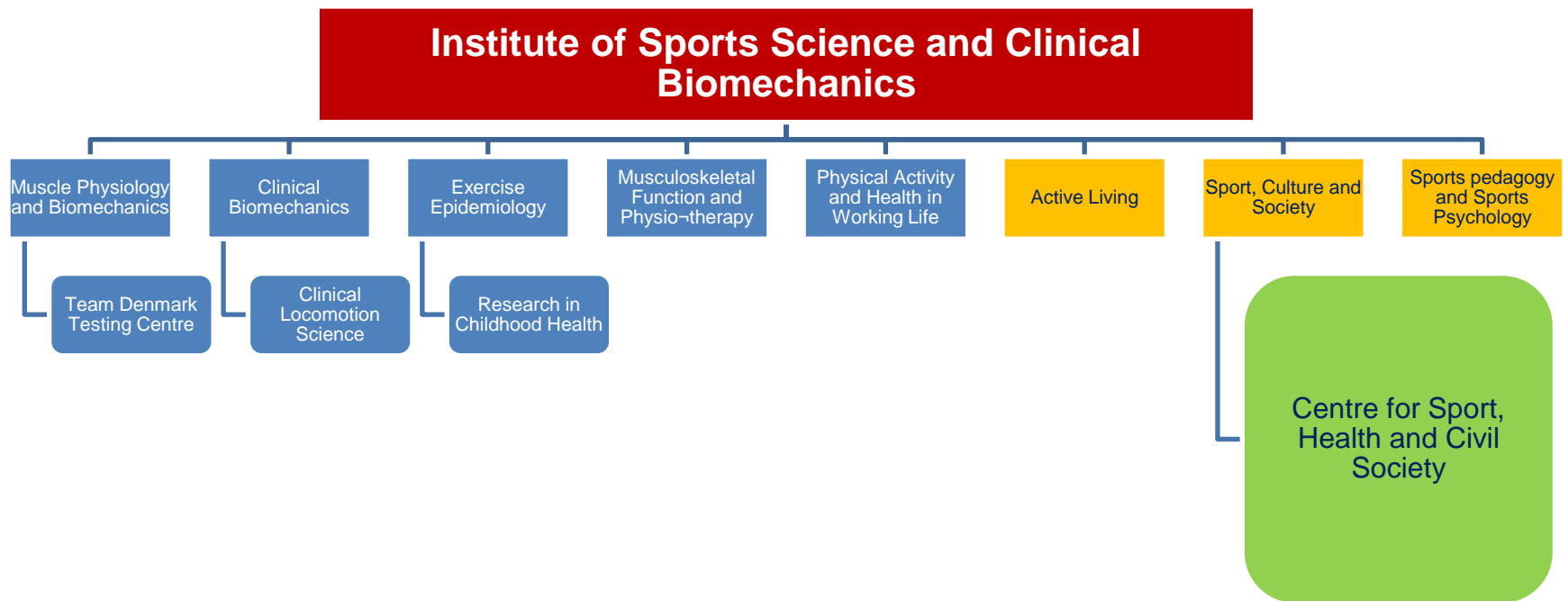
Oplæg
Mariager Fjord Kommune
Øster Hurup - 110816

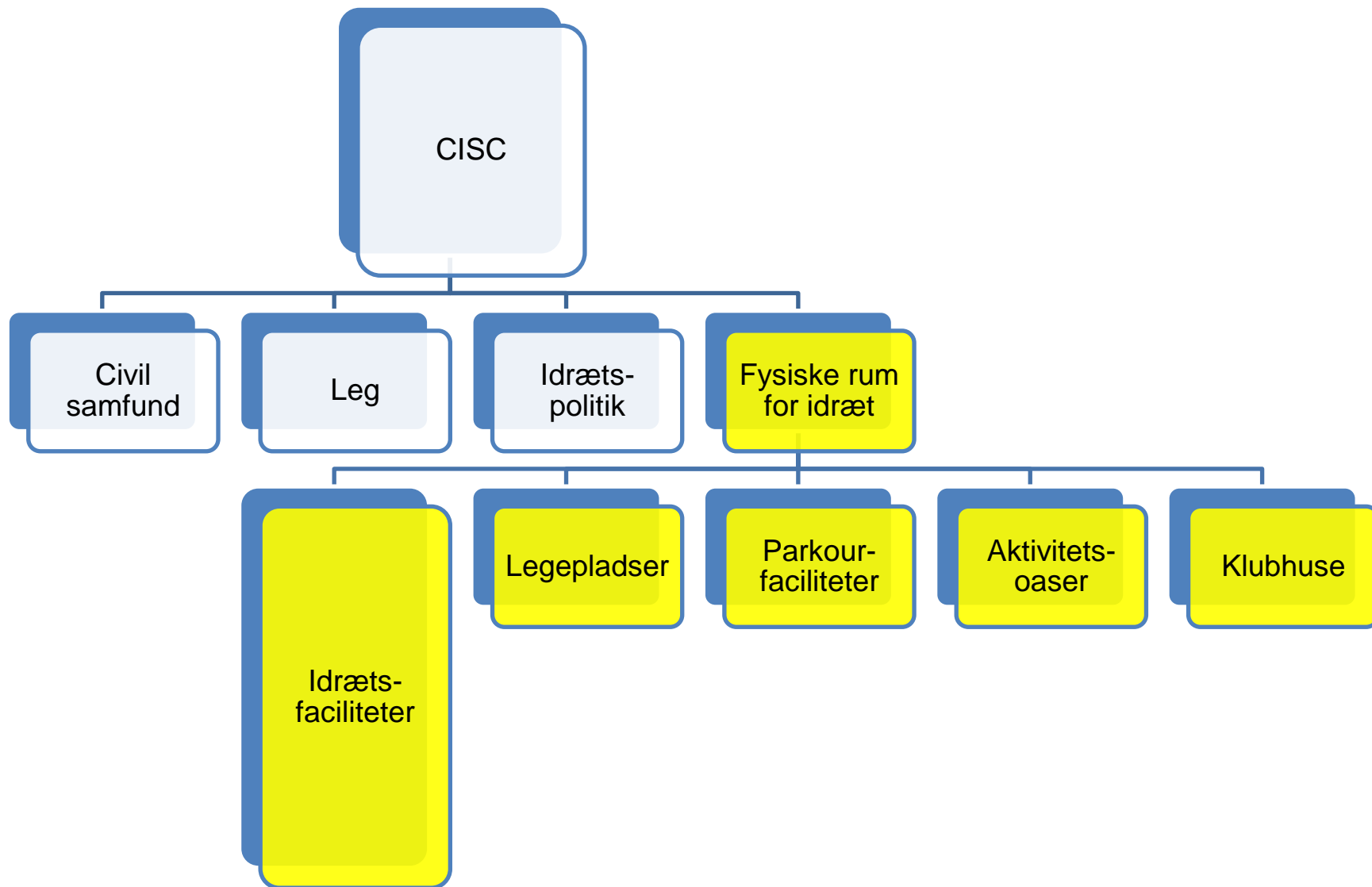
v/Adjunkt Evald Bundgård Iversen
Institut for Idræt og Biomekanik

Menu

- Introduktion og min baggrund
- Hvorfor øget fokus på idrætsfaciliteter?
- Forskningsmæssige resultater for:
 - Betydningen af tilskuddets størrelse
 - Betydningen af, hvordan tilskuddet gives
- Introduktion til forskningsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter – drift, ledelse og organisering'

Institut for Idræt og Biomekanik





Idrætsfaciliteternes betydning

- Udgifterne til etablering og drift af idrætsfaciliteterne udgør langt den største del af de samlede offentlige udgifter til idræt
- De fleste idrætsforeninger er helt afhængige af adgangen til gode idrætsfaciliteter
- En meget stor del af børnenes (især) og de voksnes idrætsudfoldelser finder sted i idrætsfaciliteterne
- Idrætsfaciliteterne 'former' i betydelig grad den måde, der dyrkes idræt i Danmark

Tre faser i udviklingen af idrætsfaciliteterne i Danmark

- Gennem 50 år en meget stærk vækst i antallet af idrætshaller, svømmehaller, særlige anlæg, udendørs anlæg mv.
- I godt 20 år har der været fokus på idrætsfaciliteternes kvalitet, æstetik og tilpasning til nye idrætsformer og brugergrupper mv. (med Lokale og Anlægsfonden som igangsætter og inspirator)
- De seneste 5 år et større fokus på idrætsfaciliteternes anvendelse og økonomi

Idrætsfaciliteternes udfordringer

- Større opmærksomhed mod, at de fleste idrætsfaciliteter ikke anvendes af en stor del af de idrætsaktive (især de voksne)
- Mange faciliteter benyttes ikke i det omfang, de kunne
- Mange kommuner har større fokus på faciliteternes økonomi

Hvilken betydning har det, hvor mange midler, kommunen bruger på idrætsfaciliteter for brugerne (foreningerne)?

Hvilke sammenhænge findes der mellem rammevilkår (facilitetsudgifter) og idrætsforeningerne trivsel?

Udgangspunktet:

- Meget stor variation i facilitetsudgifter
- Meget lidt viden om udgiftsniveauets betydning
- Stor variation i foreninger tilfredshed med faciliteter

De kommunale rammebetingelser

- Kommunale udgifter til lokaler og faciliteter pr. Indbygger

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit
Kommunale udgifter til lokaler og faciliteter pr. indbygger³	-32 kr./indbygger	1110,60 kr./indbygger	509,61 kr./indbygger

Kilde: Danmarks Statistik, kommunale regnskaber: Konti 0.32.31, 0.32.35, 3.22.18, 3.38.74 (gennemsnit for 2007-2010)

Variationen i idrætsforeningernes trivsel

	Minimum	Maksimum	Gennemsnit
Foreningernes gennemsnitlige tilfredshed med faciliteter²	3,1	4,21	3,63
Foreningstæthed (Antal indbyggere/DIF-forening)³	251	1087	507
Medlemstæthed (Antal indbyggere/medlem af DIF-forening under 25 år)³	3,76	12,98	6,44

Kilde: Frivillighedsundersøgelsen 2010. Noter ¹På en skala fra 1-5, hvor 1 er 'meget utilfreds' og 5 er 'meget tilfreds' (N=3639)

²Tilfredsheden med faciliteter er et indeks bestående af foreningernes tilfredshed med fire forskellige aspekter ved faciliteterne (N=3550). ³(N =98). Se variabeloversigt i bilag for nærmere uddybning.

Meget begrænsede sammenhænge

- Ingen sammenhænge mellem de samlede kommunale udgifter til drift af idrætsfaciliteter og foreningernes trivsel:
 - Hverken objektivt (antal medlemmer/foreninger ifht. indbyggertal)
 - ...eller subjektivt (tilfredshed med offentlig støttes størrelse eller tilfredshed med idrætsfaciliteter i kommunen)

**Hvilken betydning har det, hvordan
tilskuddet gives?**

Tre års erhvervs ph.d. om 'offentlig styring af selvejende idrætsfaciliteter' i et samarbejde mellem:



Styrelsen for Forskning
og Innovation

Ministeriet for Forskning, Innovation
og Videregående Uddannelser

MINISTERIET FOR
**BY, BOLIG OG
LANDDISTRIKTER**



LOKALE- & ANLÆGS
FONDEN



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE



AALBORG KOMMUNE

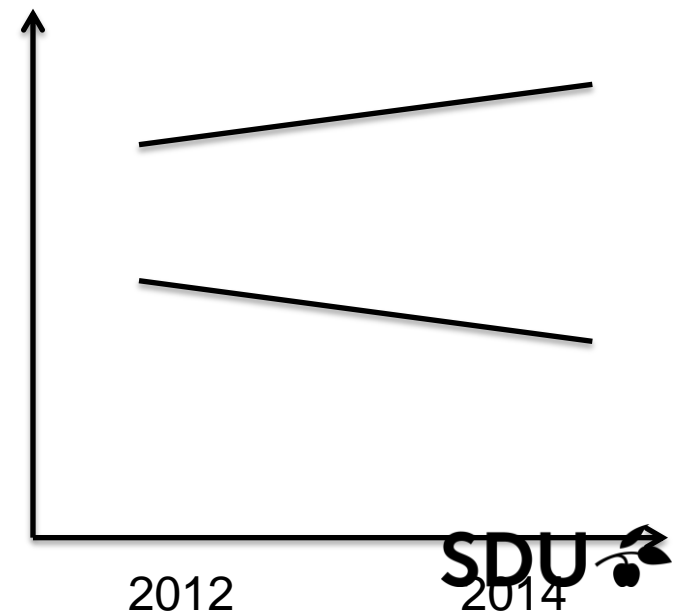
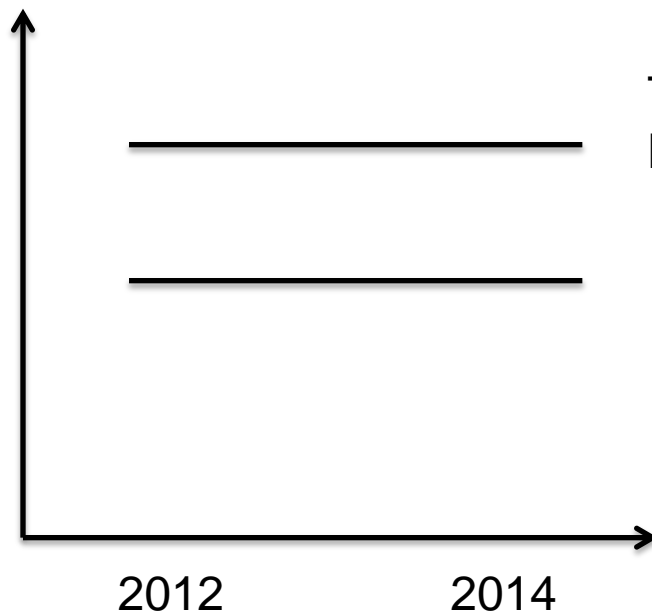
SDU



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Metode

- 'Quasi-experimental design'
 - Før og efter
 - Faciliteter deler en række karakteristika, men varierer på typen af styringsform



Resultater



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Table 1. Kvantitative resultater i forlængelse af ændringerne i styringsmodel (seks idrætshaller i to kommuner – 3 eksponeret for NPM og tre fortsætter som budget)

Styringsmodel og udvikling ude 9 og 13 2012->2014	Benyttelse (timer)	Procent
Aktivitetsbaseret (3 idrætshaller i Faaborg-Midtfyn)	328->353	7.6 pct.
Ikke-aktivitetsbaseret (3 idrætshaller i Aalborg)	345-> 317	-8.1 pct.



Strategier forfulgt

FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

	Stor	Lille
Aktivitetsbaseret	Øge benyttelse ved at prioritere mellem brugergrupper - og andre forretninger	Dialog med foreninger om at øge benyttelse
Ikke-aktivitetsbaseret	Fokus på at gøre eksisterende brugere tilfredse – og andre forretninger	Fokus på at gøre eksisterende brugere tilfredse



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Kvalitative resultater

NPM-styring betyder fokus på aktivitet:

- *'...We have talked about the importance of the badminton club hiring courts, that they use the courts and, if they do not use them, cancel so that we can rent them to someone else...'* (Manager, NPM, Small sports hall A 2012).
- *'...it is the VSOs that needs to help us sell all our timeslots...the more timeslots we sell...the larger our subsidy...and the larger our subsidy...the better possibilities we have to create even more activities'* (Board, NPM, small sports hall B, 2012).



Kvalitative resultater

Budget-styring fører til fokus på eksisterende brugere:

- *'...we cannot find any solution because there are no more people out here.... a part of the reason that we do not do anything is economic as there is no economic carrot in increasing number of timeslots sold. We are located as we are....'* (Chairman of board, small sports hall E, 2014).
- *'...we got the level of activity that we have got and that we have had for as long as I can remember. It's a question of swings and roundabouts that we cannot change ourselves. I cannot see who we can drag into the sports hall because all the locals are already there...'* (Chairman of VSO, budget, small sports hall D, 2014).



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Kvalitative resultater

Størrelse betyder professionalisme og strategisk adfærd:

'...immediately I gain the same income independent of if there are two or 50 persons on the court...but what I try to do is to prioritise for example a handball team with 32 players rather than other smaller user groups. The handball players get the timeslots because there are many players which generates a bigger economy for the sports hall...it is more likely that 32 players spend money in a café than 2 persons do...hence it is the logic of additional sales I use...' (Manager, NPM, large sports hall C, 2014).

'...we do know that the municipality is actually our largest customer and we need to please them. The subsidy we receive from them is decisive for us and to get that subsidy our VSOs need to keep going. It might not give us much direct income to have a handball club in house, but it is imperative to have a club so that we can continue to receive a subsidy. We are very aware of that fact...' (Manager, budget, large sports hall F, 2014).



Kvalitative resultater

FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Historien og rollen af foreninger særlig vigtig i de mindre faciliteter:

▪ *‘...the VSO is actually a part of the sports hall, because the sports hall was founded in 1974...on the basis of a voluntary initiative by the VSOs and the locals that agreed to build the sports hall. It then became the PNP sports hall so in that sense the VSO owns the sports hall and uses it at the same time...’*
(Chairman of VSO, NPM, small sports hall A, 2014).

- *‘...it’s the same people...when the VSO celebrates end of season, they pay tribute to the manager, because he has done a good job and gives him a small present. The few conflicts....they often end up with me and disappear more often than not...’* (Chairman VSO, Budget, small sports hall D, 2014).

- *“It is our sports hall. We have built it ourselves, or so have our fathers or grandfathers. It is our sports hall. It is very obvious that when too large changes are made, people come and ask what the hell it is that we are up to!”*
(Chairman, Budget, small sports hall E, 2014).



FAABORG-MIDTFYN
KOMMUNE

Anbefalinger

- Tilskudsmodeller bør honorere aktivitetsniveau
- Differentiering mellem små og store faciliteter
- Stærkere ledelse
- Valg mellem øget professionalisering af bestyrelse, eller øge medejerskabet blandt foreninger

Kritik af aktivitetsbaseret styring

- KORA: resultatbaseret styring:
 - Fokus på kortsigtede mål
 - Svage borgere kommer i klemme
- Idrætsområdet:
 - Fokus på kortsigtede mål?
 - Svage idrætsfaciliteter kommer i klemme?
- Ikke nødvendigvis og (jf. KORA):
 - Andre styringsformer har også udfordringer
 - Bedre at have mål end slet ikke at have mål!

Kora anbefalinger

KORA: Resultatbaseret styring skal anvendes med omtanke:

- Skabe sammenhæng mellem de opstillede mål og resultater samt incitamentsstrukturer og organisationskultur, der understøtter denne sammenhæng
- Anvende og skabe viden om sammenhæng mellem indsats og resultater
- Forbedre kompetencerne i hele organisationen til at handle på baggrund af resultater
- Klare og tydelige beslutningsrammer for håndteringen af konsekvenserne af resultater

Udfordringer i FMK (og MF?)

- Indberetninger (deltaljeringsgrad, opfølgning, konsekvenser?)
- Besparelser
- Fastholde luft i tilskudsmodellen til at kunne honorere øget aktivitet
- Hvordan skabes logisk sammenhæng mellem resultater og incitamenter:
 - Foreninger er ikke interesseret i flere timer...
 - Har du ikke, eller kan ikke skaffe, andre brugere, er faciliteten heller ikke interesseret i at optimere...
 - Giver i sig selv øget incitament til at få (endnu) mere foreningsaktivitet i faciliteten...

Public Management of Private Non-Profit Sports Halls

PhD thesis



Drift, ledelse
og
organisering
af idræts-
faciliteter

Forskningsprojektet

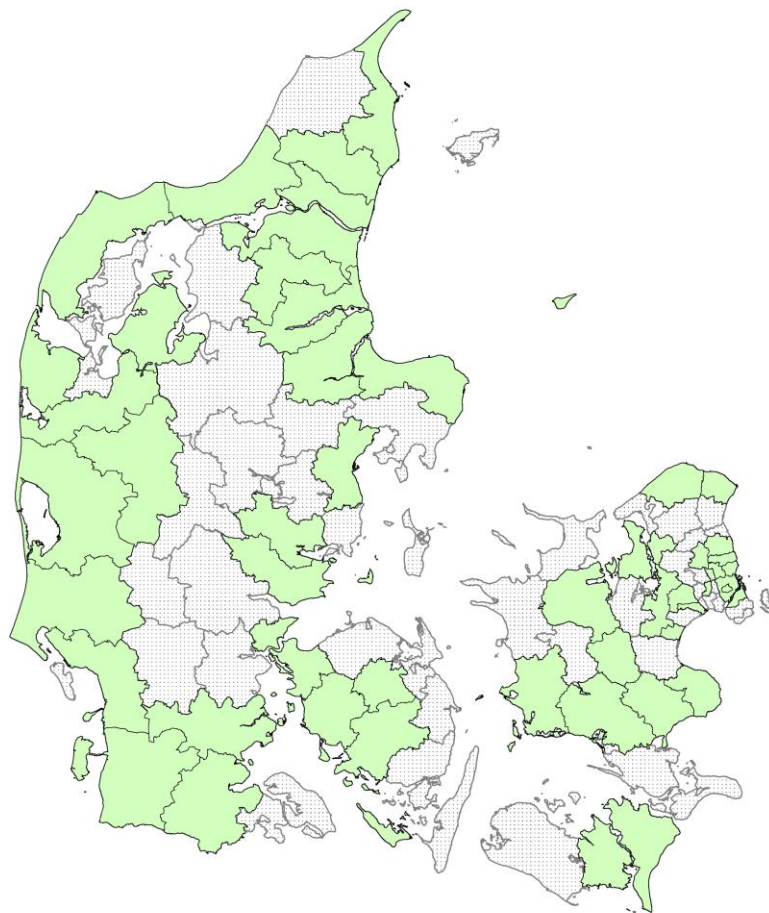
- Fremtidens Idrætsfaciliteter er det mest ambitiøse forskningsprojekt om idrætsfaciliteter i Danmark.
- Løber 2015-2018
 - Fase 1: Kortlægning 2015-2016
 - Fase 2: Måling og analyse af performance 2016-2017
 - Fase 3: Dybdeanalyser af udvalgte cases 2017

Med støtte fra

TrygFonden



Brønderslev
Frederikshavn
Glostrup
Guldborgsund
Haderslev
Holstebro
Høje-Taastrup
København
Lyngby-Taarnbæk
Norddjurs
Næstved
Rebild
Ringkøbing-Skjern
Roskilde
Rudersdal
Slagelse
Solrød
Tønder
Aabenraa
Aalborg
Faaborg-Midtfyn
Varde
Assens
Esbjerg
Faxe
Fredericia
Frederiksberg



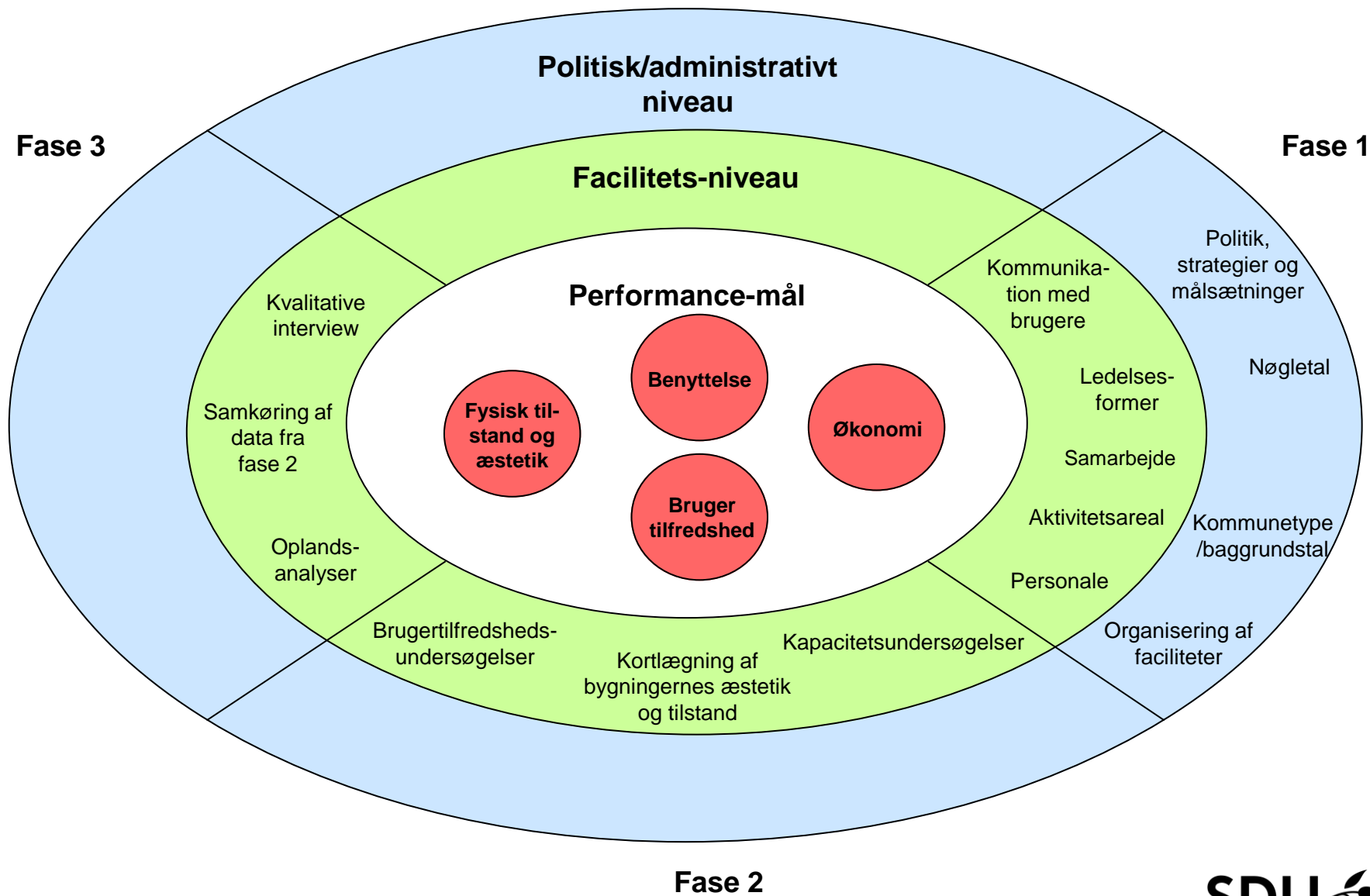
Frederikssund
Furesø
Gentofte
Gladsaxe
Gribskov
Halsnæs
Hedensted
Helsingør
Herlev
Herning
Holbæk
Horsens
Ishøj
Jammerbugt
Lemvig
Mariagerfjord
Middelfart
Odense
Randers
Ringsted
Skive
Stevns
Thisted
Ærø
Aarhus

Hvad undersøger vi? (I)

- Eksempler på hypoteser:
 - Benyttelse:
 - En aktiv ledelse fører til øget fokus på, om der er aktiviteter i faciliteten, hvilket øger benyttelsesgraden.
 - En styringsmodel med aktivitetsafhængighed fører til øget fokus på benyttelsesgrad, hvilket også øger benyttelsesgraden.
 - Facilitetens placering og tilgængelighed i forhold til brugerne har betydning for benyttelsesgraden af faciliteten.
 - Økonomi:
 - Faciliteter, der har en ledelse med en facilitetsrelevant uddannelse, præsenterer større indtjening end faciliteter med den ledelse uden en sådan uddannelse.

Hvad undersøger vi? (II)

- Eksempler på hypoteser:
 - Ledelse/organisering:
 - I en selvejende idrætsfacilitet er foreningerne mere direkte involveret i driften, hvilket øget tilfredsheden blandt foreninger i sammenligning med andre brugergrupper.
 - Størrelsen på idrætsfaciliteten afgør, hvor høj uddannelsen personalet har og uddannet personale har betydning for, hvor godt idrætsfaciliteten performer.
 - Fysisk tilstand:
 - En facilitet, der opleves som flot og godt vedligeholdt giver mere tilfredse brugere.
 - En facilitet, der i de seneste år har foretaget renoveringer med fokus på at forbedre æstetiske forhold, har flere tilfredse brugere.



Hvad får MF ud af at deltage i fase 2?

- Viden om:
 - Benyttelsesgrad
 - Brugertilfredshed
 - Vurdering af fysisk tilstand
 - Inde
 - Ude
 - Indeklima
 - Sammenligneligt (internt og eksternt)
 - Årsagskoblinger – hvad er det egentlig, der har betydning for performance?
 - Mulighed for deltagelse i fase 3.

Outro

- Tak for jeres opmærksomhed!
- Kontakt:
 - Adjunkt Evald Bundgård Iversen
 - Tlf. 61664866
 - Mail: eiversen@health.sdu.dk