

# Kort fortalt

Hvilken rolle kan personalet spille for udviklingen i de kommunale haller?



# Kolofon

Titel: Hvilken rolle kan personalet spille for udviklingen i de kommunale haller?

Udarbejdet af Rasmus Vestergaard Andersen, Jens Høyer-Kruse og Evald Bundgaard Iversen

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC)

Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

Projektet er lavet i samarbejde med Fremfærd Bruger



Vi vil gerne takke de involverede kommuner samt anlægs-ledere og medarbejdere for deres bidrag til dataindsamlingen. Særligt tak til Bjarne Ibsen for gennemlæsning og sparring.

Udgivet 2024

ISBN: 978-87-94345-89-7

Forsidefoto: Glostrup Idrætspark, Heidi T. Mortensen.

Diverse fotos: Colourbox.com

Opsætning og tryk: Grafisk Center, SDU

Serien *Kort fortalt* udgives af Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

Læs mere om CISC på [sdu.dk/cisc](http://sdu.dk/cisc)



# Indhold

Baggrund og formål	4
Personalets rolle på idrætsanlæggene	10
Hvordan kan arbejdet i udviklingsrummet styrkes?	12
#1 Anlægget bør have viden om og indsigt i deres målgrupper	14
#2 Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere er vigtig for at understøtte udviklingsrummet	15
#3 Et velfungerende udviklingsrum kræver samspil mellem ledelse og personale	16
#4. Ledelsen bør sikre, at medarbejderne oplever, at deres arbejde i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen	17
#5 Udvikling af anlægget bør ses som en kontinuerlig proces, hvor justering og tilpasning af igangværende aktiviteter er en nødvendig del af praksis	18
#6 Udvikling af anlægget ændrer og udfordrer balancen mellem udvikling og drift	19
#7 Kommunen skal rammesætte udviklingsrummet	20
Beskrivelse af de fire anlæg	22
Odense Idrætspark	22
Ringsted Sportscenter	24
Park Vendia	26
Glostrup Idrætsanlæg	28
Litteratur	30

## Baggrund og formål

Der er gennem de seneste år kommet et øget fokus på personalets betydning i danske idrætsanlæg, men fokus har særligt været på ledelsens rolle. Dette fokus skyldes måske, at der i mange mindre idrætsanlæg kun er én enkelt person ansat. Denne person skal varetage mange forskellige opgaver – og herunder også udfylde lederrollen (Forsberg et al., 2017).

Men særligt i de større idrætsanlæg er der andet personale end lederen på anlægget. Dette projekt stiller skarpt på den del af personalet, der traditionelt har været beskæftiget med rengøring, vedligeholdelse eller mere driftsorienterede opgaver i forbindelse med eksempelvis tilsyn, salg af billetter mv. Projektet ser nærmere på, hvilke opgaver denne personalegruppe nu og fremadrettet løser og forventes at løse.

Der er i de seneste 5-10 år kommet øget fokus på, at idrætsanlæggene skal agere strategisk og være bevidste om, hvilken offentlig værdi de skaber (Iversen et al., 2019). Som en nylig undersøgelse har peget på, er der fortsat et stykke vej til, at kommunerne agerer strategisk i forhold til idrætsanlæggene virke (Idan, 2023). Også af den grund er det relevant at interessere sig for, hvilken rolle personalet kan spille i sundhedsfremmende og forebyggende indsatser i idrætsanlæggene.

Relevansen understreges yderligere af, at eksisterende forskning viser, at der er et potentiale for at benytte faciliteterne bedre, og at det i høj grad er foreningerne og andre eksisterende (institutions-)brugere, som benytter faciliteterne (Høyer-Kruse et al., 2017; Iversen og Forsberg, 2024).

Der har været andre bud på, hvad der skal til for at øge benyttelsen – herunder den rolle, økonomiske tilskyndelsesmekanismer kan spille for fokus på benyttelsen (Iversen, 2017), og hvilket potentiale, der kan være i strategisk at arbejde med registreringen af benyttelsen (Forsberg og Hayman, 2021; Iversen et al., 2021).

Men der har manglet opmærksomhed på, hvorvidt det personale, der traditionelt har haft fokus på driftsopgaver, kunne spille en ny rolle i forbindelse med at aktivere faciliteterne mere (øge benyttelsen) og nå ud til flere potentielle brugergrupper (øge brugerdiversiteten). Det er i stigende grad blevet en aktuell diskussion, da den rolle, det tekniske personale spiller i anlæggene, er under forandring.

For det første er der sket en automatisering af en række opgaver, der gør, at der kan frigøres ressourcer til andre opgaver. For det andet er der sket en centralisering og specialisering af opgaveløsningen, hvilket medfører, at



der skal færre til at varetage disse opgaver – og at det kræver mere specialiserede kompetencer at løse opgaverne tilfredsstillende. Endelig er der øgede forventninger til kvaliteten af den offentlige service. Alt i alt gør disse udviklingstendenser, at der er god grund til at overveje, hvordan personalet nu og fremover kan spille en ny rolle i danske idrætsanlæg med henblik på at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

Dette projekt skal således undersøge muligheder, barrierer og dilemmaer i forbindelse med udviklingen mod, at personalet fremadrettet spiller en større rolle på aktivitetssiden i idrætsanlæg. *Formålet er at undersøge, hvilke muligheder og udfordringer der opstår, når personalet bliver inddraget til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i de kommunale haller med henblik på sundhedsfremme og forebyggelse.* Formålet indfris ved at:

- afdække eksisterende viden om, hvordan der arbejdes i hallerne med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, samt hvilken rolle personalet spiller i dette arbejde.
- udvikle en model for, hvordan kommuner, haller og personale kan inddrages mere i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.
- formidle resultaterne såvel til kommuner, haller og personale som videnskabeligt.



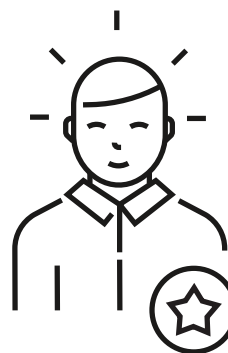
Uddybende beskrivelser af projektets samlede forløb, de anvendte dataindsamlingsmetoder og analysestrategier findes i Andersen, Høyer-Kruse og Iversen (2024). Denne kort fortalt har tre afsnit: I første del præsenterer vi den udarbejdede model, i den midterste del præsenterer vi opmærksomhedspunkter i relation til modellen; og slutteligt præsenterer vi de fire anlægs konkrete arbejde med at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.

Vi har i undersøgelsen fokus på større kommunalt ejede idrætsanlæg der, jf. definitionerne fra 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' (Forsberg et al., 2017), minimum indeholder to af facilitetstyperne: Fodboldbane (naturgræs- eller kunstgræsbane), almindelig idrætshal og svømmebassin (25 eller 50 meter). Vi prioriterer anlæg med svømmefaciliteter, da det som regel forudsætter, at der er personale til stede på anlæggene. I den indledende afdækning af mulige cases foretog vi et udtræk fra facilitetsdatabasen.dk og endte med 38 mulige case-anlæg. Med henblik på at opnå en vis geografisk spredning valgte vi fire anlæg, der alle inden for de seneste år har arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. De fire multianlæg fremgår af tabel 1 og bliver i teksten fremadrettet pseudonymiseret som anlæg x, y, z og q.

**Tabel 1: Oversigt over de deltagende anlæg**

Park Vendia	Odense Idrætspark	Ringsted Sportscenter	Glostrup Idrætsanlæg
Hjørring Kommune	Odense Kommune	Ringsted Kommune	Glostrup Kommune
<a href="https://hjoerringhallerne.hjoerring.dk/">https://hjoerringhallerne.hjoerring.dk/</a>	<a href="https://odense-idraetspark.dk/">https://odense-idraetspark.dk/</a>	<a href="https://ringstedsportscenter.dk/">https://ringstedsportscenter.dk/</a>	<a href="https://fritid-glostrup.glostrup.dk/">https://fritid-glostrup.glostrup.dk/</a>

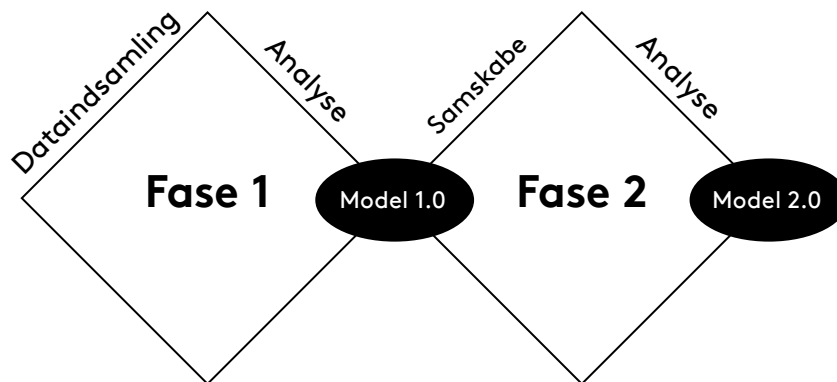
Formålet er at undersøge, hvilke muligheder og udfordringer der opstår, når personalet bliver inddraget til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten i de kommunale haller med henblik på sundhedsfremme og forebyggelse.





### Boks 1 - Projektets forløb

Figur 1 viser projektets forløb gennem to faser. I den blå fase 1 blev der foretaget interviews med ledere af anlæggene, det kommunale embedsværk og personalet i de fire anlæg. På den baggrund udvikledes model 1.0 for, hvordan øget benyttelse og brugerdiversitet kan understøttes i anlæggene. Denne model blev sat i spil til seminarer med hhv. ledere og personale i de deltagende anlæg og på den baggrund videreudviklet og forfinet gennem samskabelse i fase 2 til model 2.0, som vi i denne Kort Fortalt omtaler som modellen.



Figur 1: Den dobbelte diamant som rammeværktøj for projektets udviklingsproces









## Boks 2 - Personalets roller i mødet med brugerne af anlægget

Medarbejdere og ledere italesætter, at personalet ikke længere kun skal varetage praktiske, driftsorienterede arbejdsopgaver, men også skal have større fokus på brugerne af idrætsanlægget. Personalet møder i dagligdagen brugerne af anlægget, f.eks. når de hjælper håndboldforeningen med at få styr på lydanlægget i hallen, når de instruerer borgere i aktiviteter såsom cirkeltræning, eller når livreddere møder offentlige gæster i svømmehallen.

Det er fortsat foreningerne, som er den største brugergruppe i anlægget. Mange anlæg har en særlig opmærksomhed rettet mod at servicere foreningerne, måske på grund af folkeoplysningslovens fokus på de folkeoplysende foreninger. Men i denne undersøgelse er det især de selvorganiserede brugere, der har ledelsens og personalets opmærksomhed i relation til, hvordan benyttelsen og brugerdiversiteten kan øges.

Analysen af interaktioner mellem medarbejdere og brugere viser, at medarbejderen agerer på forskellige måder i mødet med brugerne. Analysen identificerer fire forskellige måder, hvorpå medarbejderen interagerer med borgeren:

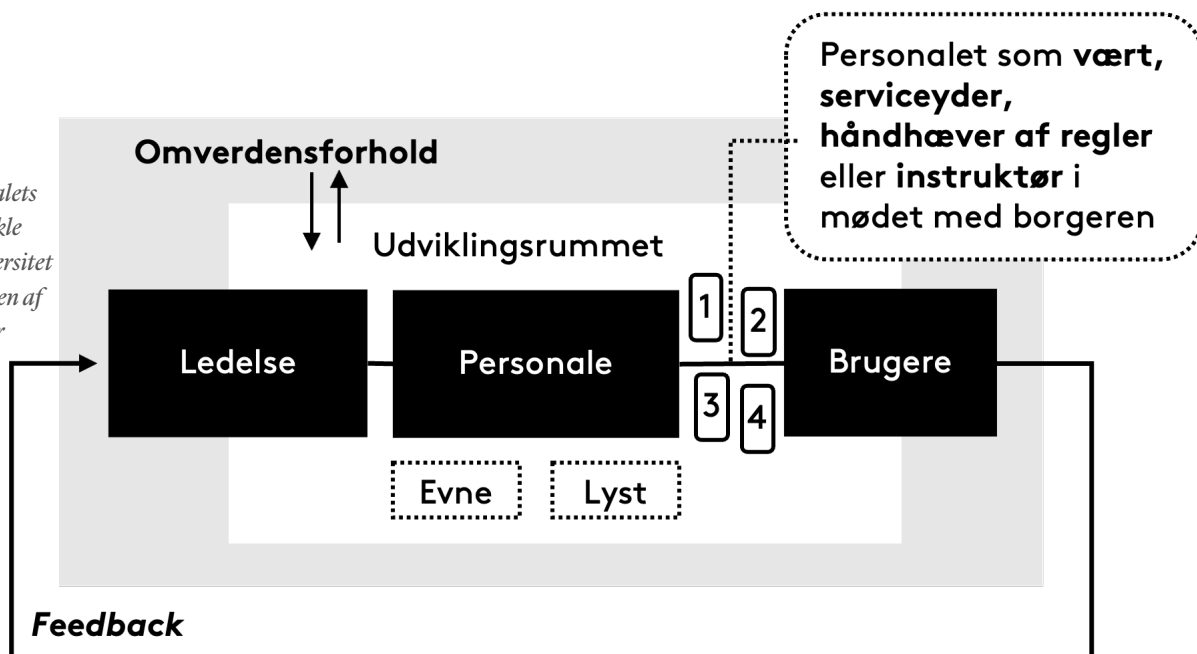
1. Medarbejderen som **serviceyder**. Service ses som den hjælp medarbejderne på idrætsanlæggene yder for at imødekomme brugernes behov, forventninger eller ønsker. Tilgængelighed for brugerne er væsentlig i denne rolle.
2. Medarbejderen som **vært** på anlægget, hvor de skal sørge for at skabe et trygt og imødekommende miljø ved bl.a. at være venlig i det umiddelbare møde med gæsterne. I værtsrollen bliver brugerne set som gæster, og det er de ansattes ansvar, at brugerne skal føle sig velkomne. Brugere er her både nye og rutinerede brugere af anlægget.
3. Medarbejderen som **instruktør**. Rollen er kendetegnet ved, at den ansatte instruerer forskellige aktivitetstilbud og derved får en tættere relation til brugerne og deres behov.
4. Medarbejderen som **håndhæver af regler**. I denne rolle foretager medarbejderen et skøn af, hvilke regler der skal håndhæves under hensyntagen til, at så mange brugere som muligt gerne skal have en god oplevelse i idrætsanlægget.

## Personalets rolle på idrætsanlæggene

Modellen (se figur 2) er udviklet på baggrund af den proces, der er beskrevet i boks 1. Udviklingsrummet i modellen er en abstraktion, hvori der løbende foregår dialoger og forhandlinger mellem ledelse og personale om, hvordan anlægget skal udvikle sig – i dette tilfælde med et særligt fokus på arbejdet med at øge benyttelse og brugerdiversitet. I det daglige spiller personalet en central rolle i anlægget ved at indtage rollerne som vært, instruktør, serviceyder og håndhæver af regler i mødet med brugere (læs mere om de fire roller i boks 2). Vores analyser viser desuden på den baggrund, at personalet er en central del af udviklingsrummet. Det er således i udviklingsrummet, at personalet og ledelsen i samspil skaber muligheder for på forskellige måder at udvikle anlægget. I dette tilfælde sker det i relation til benyttelse og brugerdiversitet, men det kan også være andre tematikker, der håndteres i udviklingsrummet.

Udviklingsrummet og mulighederne deri påvirkes på et mere overordnet niveau af den samfundsmæssige kontekst, anlægget agerer i – i modellen nævnt som *omverdensforhold*. Disse udgør forskellige faktorer, der hhv. styrker og hæmmer mulighederne for at agere i udviklingsrummet. Idrætsanlæggene er overordnet præget af både nationale og lokale rammebetingelser. Disse rammebetingelser er bl.a. nationale love som folkeoplysningsloven, men udgøres derudover også af mere lokale forhold, eksempelvis de lokale rekrutteringsmuligheder, demografiske forhold, den kommunale facilitetspolitik, de kommunale forventninger og krav til anlægget samt de økonomiske rammer for driftsbudgettet. De dobbelt rettede pile viser, at omverdens forholdende har en betydning for udviklingsrummet, men også at arbejdet i udviklingsrummet nogle gange kan påvirke omverdens forholdende. Det kan eksempelvis ske, når anlæg forsøger at påvirke kommunens beslutninger om organisatoriske eller fysiske forhold med en relevans for anlæggene.

Figur 2: Personalets rolle for at udvikle mere brugerdiversitet og øge benyttelsen af Idrætsfaciliteter



### Boks 3 – Opmærksomhedspunkter for anlæg, der ønsker at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten

1. Anlægget bør have viden om og indsigt i deres målgrupper og deres potentielle målgrupper.
2. Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere er vigtig for at understøtte udviklingsrummet.
3. Et velfungerende udviklingsrum kræver samspil mellem ledelse og personale, hvor ledelsen lytter og inddrager personalet. Personalet bør samtidig opsøge ledelsen med konstruktive indspil baseret på egne erfaringer.
4. Ledelsen bør sikre, at medarbejderne oplever, at deres arbejde i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen.
5. Udvikling af anlægget bør ses som en kontinuerlig proces, hvor justering og tilpasning af igangværende aktiviteter er en nødvendig del af praksis.
6. Udvikling af anlægget ændrer og udfordrer balancen mellem udvikling og drift. Dette øger ledelsens opmærksomhed på at sikre, at personalet har de rette kompetencer.
7. Når kommunen fastlægger facilitetsstrategier og målsætning, der tydeligt rammesætter og retningsbestemmer faciliteternes formål og handlinger, øges mulighederne for, at ledere og medarbejdere igangsætter arbejde i udviklingsrummet.



## Hvordan kan arbejdet i udviklingsrummet styrkes?

Vores analyser viser, at personalet er en aktiv del af udviklingsrummet og er med til at udvikle, afprøve og justere udviklede aktiviteter i samspil med ledelsen. Gennem deres daglige interaktioner med brugere besidder personalet afgørende førstehåndsviden om brugernes behov og ønsker. Denne viden udgør et væsentligt bidrag til arbejdet i udviklingsrummet. Brugerne er både idrætsforeninger, selvorganiserede idrætsdeltagere (der dyrker deres idræt uden for foreningerne), offentlige gæster, professionelle aktører, som eksempelvis sportsklubber, og organisationer. Vores analyser peger på, at forskellige forhold kan styrke udviklingsrummet:

- Udviklingsrummet styrkes, hvis personalets evner opkvalificeres gennem instruktørkurser, værtsskabskurser, mulighed for selvrefleksion og makkeroplæring.
- Arbejdet i udviklingsrummet styrkes, når ledelsen sikrer personalets ejerskab og arbejder for, at medarbejderne oplever, at deres arbejde med opgaveløsning knyttet til udviklingsrummet opfattes som legitimt, nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen.
- Funktionen af udviklingsrummet forbedres, når ledelsen besidder en klar forståelse af anlæggets vision og mission og har evnen til at knytte dette effektivt til medarbejdernes roller og ansvar.
- Personalets og ledelsens muligheder og ageren i udviklingsrummet forbedres, når disse rammesættes tydeligt af de politiske og administrative anbefalinger gennem klare og handlingsorienterede visioner, strategier og mål.
- Rekrutteringsindsatsen bør derfor fokusere på at tiltrække medarbejdere, der besidder de nødvendige kompetencer til at arbejde med at understøtte anlæggets mission og vision.

Når der er succes med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, øges omfanget af drifts- og vedligeholdelsesopgaver. Der er derfor en balance mellem, hvor meget udvikling der skabes og mulighederne for stadig at varetage basale drifts- og vedligeholdelsesopgaver. Det kræver en kontinuerlig dialog mellem ledelse og personale i udviklingsrummet at opnå en fælles forståelse for balancen mellem de to opgavetyper.

Sammen med modellen har vi udarbejdet 7 opmærksomhedspunkter for idrætsanlæg, der ønsker at arbejde med at inddrage personalet i at øge benyttelsen og/eller brugerdiversiteten på deres anlæg. Opmærksomhedspunkterne kan læses i boks 3 og bliver uddybet i det følgende.



# #1

## #1 Anlægget bør have viden om og indsigt i deres målgrupper

*Jeg vil sige, at man kunne lave dataindsamling. Med det mener jeg, at man kunne spørge sine gæster om, hvad de savner, og hvad de godt kunne lide ved anlægget. Det har vi gjort nogle gange. Det er virkelig utroligt, hvad folk synes er fedt, eller hvad de godt gad at have mere af, og det er nogle gange virkelig lavthængende frugter. Andre gange så er det bare fedt at have noget at arbejde hen imod, og det kan også skabe en kæmpe glæde og stolthed over noget, man gør, som man måske ikke tænker betyder så meget, og det kan også skabe motivation til, hvad vil vi så sætte i gang aften? - Medarbejder på anlæg x.*

Et vigtigt element i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på idrætsanlæg er kontinuerligt at indsamle viden og indsigter om forskellige eksisterende og potentielle brugere. Vi har mødt tre eksempler på, hvordan viden om anlæggets brugere kan inddrages i udviklingsrummet:

**Dataindsamling:** En metode til at indsamle viden om borgere er at benytte dataindsamlingsmetoder, der kan understøtte arbejdet med at finde ud af, hvad gæsterne på anlægget kan lide ved anlægget, og hvad de savner. Eksempelvis foretager en medarbejder på anlæg X uformelle interviews med brugere af anlægget for at høre brugerne sætte ord på, hvad de har brug for og ønsker sig af anlægget, og til at komme med forslag til tekstindhold i beskrivelser af de forskellige aktivitetstilbud. Medarbejderen beskriver, hvordan dataindsamlingen har givet mulighed for at høste lavthængende frugter og en følelse af at skabe forandring.

**Viden gennem hverdagsinteraktioner:** Personalet på anlæggene er i tæt kontakt og dialog med brugerne, hvilket giver indblik i målgruppens ønsker og behov. Disse indsigter kan benyttes i udviklingsrummet. Den opnåede viden betyder, at personalet bliver endnu skarpere til at udvikle aktiviteter, der opleves som relevante for brugerne. Evnerne til at indsamle viden om brugerne giver dermed indsigter, der øger mulighederne for, at ledere og medarbejderne på vellykket vis kan arbejde i udviklingsrummet.

**Inddragelse af brugere:** Ledere oplever det som gavnligt at inddrage brugerne i udviklingsrummet. I stedet for at betragte brugere som eksterne kunder med et behov, der skal analyseres, så er der positive erfaringer med at inddrage brugerne i udviklingsrummet. Uanset, om det er selvorganiserede brugere eller foreningsbrugere, er oplevelsen, at inddragelsen gør, at brugerne i højere grad tager ansvar, idet brugerne synes at opleve, at udviklingen på anlægget er noget, de er en del af. I forhold til de to andre metoder er brugerne altså mere aktive i processen. Et opmærksomhedspunkt er, at sådanne processer kan være ressourcekrævende, og at der kan være en risiko for, at hensynet til eksisterende brugere får et primært fokus.



## #2 Kompetenceudvikling af medarbejdere og ledere er vigtig for at understøtte udviklingsrummet

*Og så er vi jo på denne her fantastiske kompetenceudviklingsrejse, hvor alle i anlægget er på. Og det er netop også fordi vi hele tiden gerne vil arbejde med, hvordan kan vi skabe mere fællesskab for at kunne skabe fællesskaber med gæsterne. Så det at konkretisere, hvad god adfærd er, det arbejder vi med. I hverdagen, når folk starter, så kan der være et behov for, at vores kollega får noget feedback, fordi det var måske ikke en kommunikation, der lykkedes fuldstændigt fantastisk. Så er det jo vigtigt, at man hjælper hinanden og guider hinanden (...) - Medarbejder på anlæg x.*

Forudsætningen for at inddrage medarbejdere i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på anlæg er, at personalet har de relevante kompetencer til at indgå i de arbejdsopgaver, der knytter sig hertil. Når arbejdet i udviklingsrummet lykkes, kendetegner det medarbejderne på anlægget, at de hele tiden udvikler deres evner til at løse deres nuværende og kommende arbejdsopgaver. Dette sker på (mindst) to forskellige måder:

**Kompetencer som instruktør:** I de forskellige anlæg har medarbejderne gennem forskellige kurser opbygget deres kompetencer til at kunne udfylde instruktørrollen inden for specifikke aktiviteter, for eksempel saunagus, aquafitness eller babysvømning. Ved anlæg z og anlæg y har kurser udbudt af Hjerteforeningen og Gigtforeningen givet medarbejdere redskaber til at undervise i aktiviteter i vand for specifikke målgrupper. På et af anlæggene arbejder medarbejderne med sidemandsoplæring, hvor nye medarbejdere er i oplæring ved en mere rutineret instruktør.

**Rollen som vært:** Ledelsen i flere anlæg har understreget vigtigheden af, at medarbejderne udover at kunne instruere i aktivitetstilbud også kan indgå i rollen som vært i mødet med anlæggets brugere. Der arbejdes på flere af anlæggene med at udvikle personalets værtsrolle ved, at personalet udvikler en bedre forståelse af brugernes behov ved at lytte og være opmærksomme på signaler fra brugerne.

Det er ikke kun indholdet af kompetenceudviklingen, der kan være forskelligt, men også måden medarbejderne lærer og udvikler sig på. Kompetenceudviklingen foregår på forskellige måder, eksempelvis ved eksterne kurser, som beskrevet ovenfor, gennem sidemandsoplæring eller ved selvrefleksion blandt medarbejdere. På et anlæg har de eksempelvis først udnyttet de kompetencer, der er blandt medarbejderne, og derefter sendt specifikke medarbejdere på instruktørkursus.

Personalet på de deltagende anlæg kompetenceudvikler inden for særligt instruktør- og værtsrollen. De kompetencer, der opnås gennem disse kompetenceudviklende aktiviteter, synes at være givtige for arbejdet i udviklingsrummet. Det kan være et kursus i en specifik kompetence knyttet til at instruere i en aktivitet eller et fælles leder- og medarbejderkursus i at arbejde med værtsrollen på hele anlægget.



## #3 Et velfungerende udviklingsrum kræver samspil mellem ledelse og personale

*Personalet skal drive det. Fordi det vi lever og ånder med, det er det engagement personalet har i anlægget. Og det der skaber engagement, det er at føle ejerskab. Så det kan ikke lade sig gøre anderledes. Vi som ledelse skal have de 'store' briller på, men idéer og drivkraften kommer nedefra. Så ingen tvivl om det. - Leder på anlæg y.*

*Og du har jo også det der med, at personalet er meget med. Der er ledelsen, og så er der personale, men vi bliver jo ikke dikteret. Vi er jo altid med på råd og på spørgsmålet, om vi kan komme med ideer, og så går man i gang med opgaven/projektet. - Medarbejder på anlæg q.*

Vores analyser viser, at et velfungerende udviklingsrum skabes gennem anerkendelsen af den gensidige afhængighed mellem ledelsen og personalet. Eksempelvis beskriver to medarbejdere, hvordan de gennem positiv dialog med ledelsen i udviklingsrummet oplever at blive lyttet til. Ikke alle personalets idéer er gode og skal prøves af. Men det er vigtigt, at ledelsen og personalet indgår i et udviklingsrum, hvor de drøfter, hvordan arbejdet med at øge brugerdiversitet og benyttelse kan lykkes.



Medarbejdernes følelse af ejerskab over aktiviteterne er vigtig. Det er lederens opgave at understøtte personalets engagement ved at sikre, at medarbejderne oplever ejerskab. Det er samtidig lederens erfaring, at personalets lyst til at indgå i opgaveløsningen styrkes, når de involveres og oplever ejerskab.

Det skal ikke forstås sådan, at alle medarbejdere kan udføre alle opgaver, hvis de involveres og oplever ejerskab. Flere ledere beskriver, hvordan de har mødt medarbejdere, der ikke ønsker at påtage sig rollen som instruktør. Eksempelvis pointerer lederen fra anlæg x, hvordan det at have ledelsesretten ikke er lig med, at alle medarbejdere skal blive instruktører. Samme leder pointerer også, hvordan det er vigtigt at de medarbejdere, der ønsker at arbejde som instruktør og vært, kan slippe for nogle af de mere driftsorienterede opgaver.

Samlet peger analyserne på, at et stærkt bidrag til arbejdet i udviklingsrummet er, når personalet opsøger ledelsen med konstruktive indspil baseret på egne erfaringer fra de daglige møder med brugerne.

# #4

## **#4. Ledelsen bør sikre, at medarbejderne oplever, at deres arbejde i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen**

*Jeg ser det jo som en nødvendighed, at personalets arbejdsområde bliver udvidet med netop at gøre de ting fordi, når vi skal rekruttere nye medarbejdere. [...] De (unge mennesker) vil ikke bare gå og gøre et halgulv rent. Der skal mere til for de nye unge mennesker. De gamle de vil jo gerne have, at alt var som det var. - Leder på anlæg y.*

Et andet aspekt, der er kendetegnede ved udviklingsrummet, er, at det er med til at gøre arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten til en legitim opgave for personalet. Drøftelserne i udviklingsrummet gør, at det blandt medarbejderne og ledelsen anses som en legitim opgave at arbejde med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Dette styrkes, når lederne besidder en klar forståelse af anlæggets vision og mål, kan knytte disse an til kommunens overordnede politikker og strategier, og har evnen til vise koblingen til medarbejdernes roller og ansvar.

Det styrker således drøftelserne i udviklingsrummet, når personalet oplever, at deres arbejde med at udvikle deres opgaveløsning accepteres som en legitim opgave såvel af ledelsen som af omverdenen. Flere ledere beskriver, hvordan de har brugt en periode på at skabe en forståelse blandt medarbejderne om, at anlægget skal arbejde på nye måder, og herved at personalet skal indgå i nye arbejdsopgaver. Resultaterne af disse drøftelser bringes også i spil, når nye medarbejdere skal rekrutteres.

Det er afgørende, at medarbejderne oplever, at deres arbejde med opgaveløsningen i udviklingsrummet opfattes som nødvendigt og meningsfuldt af ledelsen.



# #5

## #5 Udvikling af anlægget bør ses som en kontinuerlig proces, hvor justering og tilpasning af igangværende aktiviteter er en nødvendig del af praksis

*Jeg vil sige, det som vi har oplevet her, det er, at når man sætter noget nyt i søen, så få styr på det frem for at man sætter 8 ideer i gang på én gang. Så lige pludselig er der otte dårlige ting, man kører med, frem for at sige, vi starter babysvøm op, eller hvad det nu kan være eller gymnastik. Så får vi styr på det, så det kører, og vi har de folk på, vi skal have, og det er tilpasset. Så kan vi godt udbygge og viderebygge og finde en ny aktivitet. - Medarbejder på anlæg q.*

At arbejde med udvikling bør opfattes af ledere og medarbejdere som en vedvarende proces, som kontinuerligt kræver tilpasninger og justeringer af igangsatte aktiviteter og initiativer. Udviklingsprocessen stopper ikke, når en aktivitet er sat i gang. Aktiviteten skal løbende tilpasses, sådan at der skabes den bedste oplevelse for brugerne. Denne kontinuerlige udviklingsproces foregår i et samarbejde mellem ledelse og medarbejdere ved, at man hele tiden er i gang med at udvikle og/eller justere aktiviteter.

Personalet har et særligt potentiale til at være drivkraft for (videre)udvikling af aktiviteter på idrætsanlæg, idet analyserne viser, at personalet spiller en aktiv rolle både i udviklingen, realiseringen og tilpasningerne af aktiviteterne på anlæggene. Personalet har en væsentlig rolle i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten ved, at de selv udvikler aktiviteter og instruerer i disse. Dette betyder, at det er medarbejdere, der i nogen tilfælde selv finder på forslag og idéer til konkrete aktiviteter, som idrætsanlægget kan udbyde.

Samlet peger analyserne på, at arbejdet i udviklingsrummet skal ses som en kontinuerlig proces, hvor ledelse og medarbejdere hele tiden er i gang med at udvikle og/eller justere aktiviteter. Samarbejdet fungerer bedst, når medarbejdere og ledere starter med et begrænset antal af nye initiativer.

## #6 Udvikling af anlægget ændrer og udfordrer balancen mellem udvikling og drift

*Der er så kommet til nu, at den dér iver for at lave nyt, nyt, nyt, den er afløst af, at driften betyder virkelig noget, og hvis vi ikke har nogle driftssikre folk, som faktisk er lidt firkantede i tilgangen, så går det galt også, for så kører vandbehandlingen ikke. Ellers så bliver hallen ikke åbnet til tiden. Så der skal også være nogen, der trækker i den anden retning. Både ledelse og øvrige kolleger. - Leder på anlæg x.*

Ledelsen på anlægget bør være opmærksom på, at øget benyttelse og brugerdiversitet resulterer i flere driftsopgaver for personalet. Et opmærksomhedspunkt er, at udvikling og implementering af aktivitetstilbud har betydning for driften, både fordi der er en basal drift og vedligehold, der skal opretholdes, og fordi udviklingen af flere aktivitetstilbud (forhåbentlig) fører til flere brugere og derved mere rengøring og generelt mere slid af faciliteterne. På den måde er det nødvendigt med drøftelser i udviklingsrummet af, hvordan den rette balance mellem drift og udvikling af nye initiativer opnås.

Et andet aspekt, som ledere bør være opmærksomme på, er nødvendigheden af, at medarbejdergruppen ikke blot omfatter ansatte, der kan varetage rollen som vært og instruktør, men også inkluderer medarbejdere, der kan håndtere de driftsmæssige opgaver. Lederne beskriver, hvordan det er nødvendigt ikke at have et for ensidigt fokus på, at medarbejdere kun skal lave nye aktiviteter og stå for disse, da driftssikre folk er nødvendige for at kunne sikre stabil drift af anlægget. Samtidig har det mere driftsorienterede personale en vigtig rolle i at servicere internt og sikre, at andre medarbejdere har tiden til at være instruktør. En ledelsesmæssig opgave er derfor at sikre et balanceret medarbejderteam, der indeholder de kompetencer, der er nødvendige for både at kunne være driftssikre og samtidig udvikle og varetage aktivitetstilbud.

Ved at sikre den rette balance mellem det udviklings- og driftsorienterede kan ledelsen understøtte arbejdet med øget brugerdiversitet og benyttelse samtidig med, at driften af anlægget kan sikres. Som en del af dette er det væsentligt, at ledelsen har blik for, hvordan visioner og målsætninger for anlægget matches med de kompetencer, der er til stede blandt personalet – og tilpasser rekrutteringen af nyt personale, så personale med de ønskede kompetencer rekrutteres. For anlæg, der gerne vil arbejde med at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten, er rekruttering af de rigtige medarbejdere og ledere derfor særdeles vigtig.



# #7

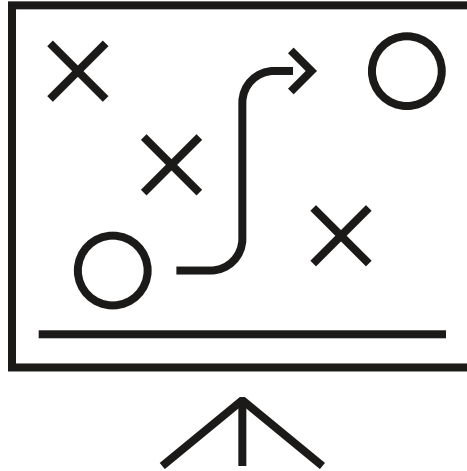
## #7 Kommunen skal rammesætte udviklingsrummet

*Vi har en strategi for det. Men de her konkrete initiativer, de er virkelig meget udsprunget nedefra (...) Jeg tror, at han (lederen) er en kæmpe inspirator for dem (medarbejderne) og giver dem frihed til at tænke. Når de kommer med gode ideer, så er han rigtig god til at sige; Lad os prøve det af. Lad os finde ud af om det fungerer. Så ja, vi har nogle strategier, og jeg snakker også med ham (lederen) og nogle af hans ledere omkring, hvordan arbejder vi med tingene, men der er også rigtig meget, der gror nede fra. Og det handler også om, at hvis vi har den overordnede strategi, og ledelsen er god til at formidle den, og oversætte den på de store linjer til medarbejderne, så er det mit indtryk, at man har gødet jorden, og nu begynder det ellers bare at pible op med gode ideer og dem fanger de op. Og det synes jeg er fedt, at det ikke kun er, at vi hele tiden siger fra forvaltnings side, ” at nu skal der ske de her ting, og nu skal I sætte noget i gang”, men at de faktisk selv griber bolden. - Ansat med kommunalt forvaltningsansvar anlæg y.*

Det sidste opmærksomhedspunkt omhandler, at politikere og det kommunale administrative niveau bør være opmærksomme på at fastlægge og kommunikere tydelige handlingsorienterede strategier og mål for idrætsanlæggene, hvor de tager stilling til, hvem der skal bruge idrætsanlæggene og hvorfor. Lederne vurderer, at mulighederne for at agere i udviklingsrummet også i høj grad afhænger af de rammevilkår, som kommunerne giver dem. Særligt rammevilkårene i forhold til de selvorganiserede giver anledning til hovedbrud blandt lederne. Der er enighed om, at det ville være ønskeligt med en mere tydelig politisk stillingtagen til, hvordan man politisk forholder sig til de selvorganiserede. Som det er nu i anlæggene, oplever lederne ofte modsatrettede tilskyndelser i forhold til at invitere de selvorganiserede ind i anlæggene.

Et ønske fra lederne er, at de selvorganiserede sidestilles med foreningsidrætten, så det bliver lige så legitimt at udbyde aktiviteter til de selvorganiserede, som det er at udbyde aktiviteter gennem foreningsidrætten. For dem er det centrale, at de hjælper flere borgere til at blive fysisk aktive uanset organiseringsformen. Lederne vurderer, at en sådan ligestilling vil have en positiv indvirkning på medarbejdernes arbejde i udviklingsrummet.

Ledere ønsker altså, at politikere og kommuner prioriterer og rammesætter idrætsanlæggets arbejde i udviklingsrummet. En sådan stillingtagen vil styrke ledernes og medarbejderes muligheder for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten.



## Sammenfatning og perspektivering

Samlet peger analyserne på, at personalet kan inddrages i arbejdet med at øge benyttelsen og brugerdiversiteten på idrætsanlæg. Dette arbejde har vi defineret som udviklingsrummet. Arbejdet i udviklingsrummet styrkes, når det politiske administrative niveau og ledelsen formår at sætte rammer og retning for udviklingsrummet. Samtidig viser vores analyser, at medarbejderne tager en høj grad af initiativ og driver arbejdet, når de får ejerskab over opgaveløsningen, er i samspil med ledelsen og udvikler deres kompetencer.

Det har været et fokuspunkt for analyserne undervejs, om personalet i nogle situationer oplever, at de bliver fanget i et krydspres mellem forventningerne til mere traditionelle driftsopgaver, for eksempel rengøring, på den ene side og de mere udviklingsorienterede opgaver i forbindelse med at være instruktør og vært på den anden side. Generelt oplever de medarbejdere, vi har været i kontakt med i dette projekt, ikke i væsentlig grad at være fanget i et sådant krydspres. Imidlertid virker det sandsynligt, at det personale, vi har været i kontakt med i undersøgelsen, er de, som har været engagerede i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Det kunne derfor være et relevant opfølgende studie at undersøge, hvordan personalet i idrætsanlæg bredt set oplever de udviklingstendenser, som er analyseret i dette projekt. Som en del af et sådant opfølgende projekt kunne det også nærmere analyseres, hvordan forventningerne fra forskellige brugergrupper opleves af personalet i idrætsanlægget (fx skoler, idrætsforeninger eller selvorganiserede brugere).

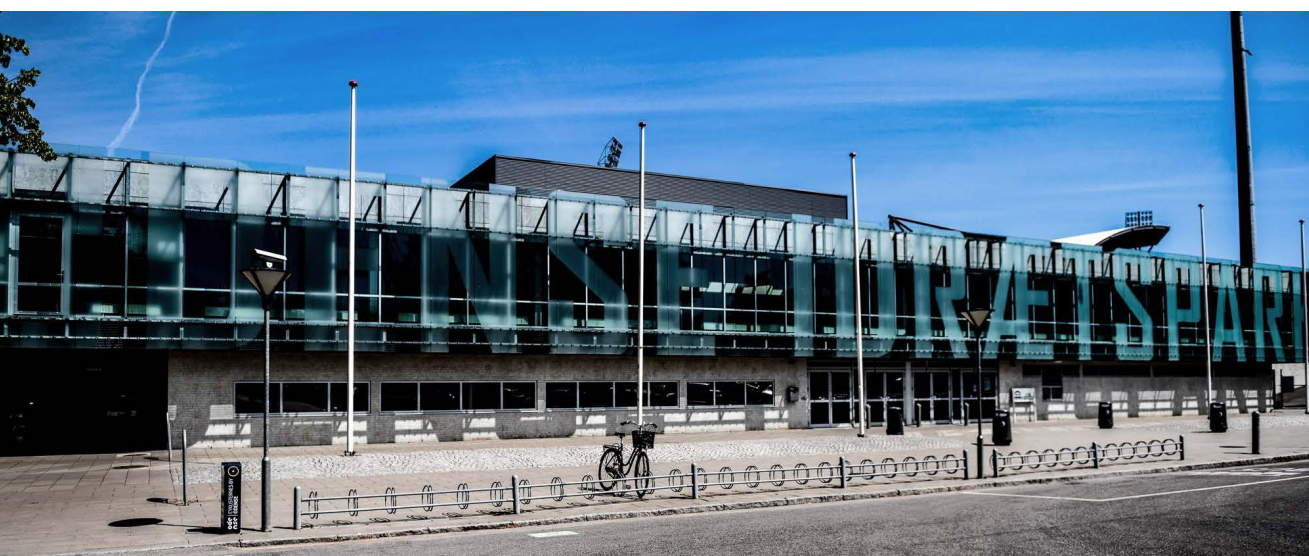
## Beskrivelse af de fire anlæg

I det følgende afsnit vil vi kort beskrive de fire anlæg i undersøgelsen med et særligt fokus på, hvordan anlæggene arbejder med at inddrage personalet i at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. Det er hensigten, at beskrivelserne kan bruges til inspiration, da de giver et indblik i, hvordan de forskellige anlæg arbejder med at inddrage personalet til at øge benyttelsen og brugerdiversiteten. For en endnu mere dybdegående beskrivelse af de fire anlæg se Andersen, Høyer-Kruse og Iversen (2024).

### Odense Idrætspark

Odense Idrætspark driver stort set alle større idrætsanlæg i Odense Kommune, såsom det store kompleks på Israel Plads i Odense V bestående af en gymnastikhal, mødelokaler, en stadionhal, to ishaller, atletikstadion, cykel- og atletikarena, byens fodboldstadion samt forskellige faciliteter beliggende rundt i Odense by, såsom fem svømmehaller, et friluftsbad samt havnebad.

Odense Idrætspark har forskellige typer af borgere, der benytter deres faciliteter, såsom professionelle fodbold-, håndbold- og ishockeyklubber, idrætsforeninger, aftenskoler, folkeskoler samt private aktører. Det er blandt andet muligt at booke f.eks. mødelokaler, haller eller svømmehaller til private arrangementer. Svømmehallerne tilknyttet Idrætsparken bruges dagligt af svømmeforeninger og folkeskoler. I Højme Svømmehal og på Klosterbakken tilbyder Odense Idrætspark aquaspinning, aqua power, aqua fitness, varmtvandstræning, aqua yoga, pilates, helseaftener og vanddiskotek for offentlige gæster.



Billede 1:  
Odense Idrætspark  
kompleks på  
Israel Plads.  
Foto:  
Odense Idrætspark





Billede 2: Klosterbakken svømmehal i Odense. Foto: Odense Idrætspark

### **Aktiviteter for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten**

I Højme Svømmehal og på Klosterbakken er der to til tre gange ugentlig mulighed for at deltage i varmtvands-træning. Træningen er for personer, som lider af fysiske skavanker, såsom gigt, eller som har nyopereret hofte eller knæ og derfor kunne have gavn af genoptræning i vand. Bookingen foregår online, og det koster 20 kr. mere end en almindelig billet. Det er et fleksibelt tilbud, hvor man tilmelder sig fra gang til gang. En livredder fra Odense Idrætspark, der er uddannet som aqua-instruktør, står for aktiviteten.

To gange ugentligt er det muligt for krigsveteraner at deltage i veteransvømning i Højme Svømmehal og Universitetets Svømmehal med fokus på rolige omgivelser og let træning i vand. Initiativet er et samarbejde mellem Odense Idrætspark, Odense Kommune, Svømmeklubben FREM Odense og Veteranhjem Odense. Svømmehallen er i disse tidsrum kun åben for veteraner, der ønsker at svømme, lave åndedrætsøvelser eller slappe af i varmtvandsbassinet. Til holdene er der knyttet frivillige livreddere og en fysioterapeut fra foreningen FREM Odense, som instruerer og hjælper deltagerne, der ofte døjer med fysiske skavanker. Håbet med initiativet er, at veteranerne med tiden kan indsluses i foreningsaktiviteter.

På nuværende tidspunkt arbejder Odense Idrætspark på at optimere benyttelsen af deres idrætsfaciliteter, der i visse tilfælde ikke anvendes på trods af, at de er booket. Det sker bl.a. ved, at ledelsen gør det tekniske servicepersonale opmærksom på, at de kan oplyse brugere af anlæggene, som de møder i hverdagene, om, at de skal aflyse deres bookinger, hvis de ikke bruger tiden. Samtidig kan personalet også gøre brugere opmærksomme på, at de kan booke frie tider.





## Ringsted Sportscenter

Ringsted Sportscenter driver rammerne omkring et kompleks af sportshaller i Ringsted by. Tilknyttet centeret er en brugerbestyrelse, der bl.a. har til opgave at inddrage centerets brugeres synspunkter inden for den politiske vision på området. Brugerbestyrelsen består af repræsentanter fra idrætsforeninger, medarbejdere samt den selvorganiserede idræt.

Komplekset består af tre haller, svømmeland, gymnastikhuset, skydebaner, kunstgræsbaner, beachvolleybaner, mødelokaler, tennisbaner, fitnesslokale, et nyligt opført saunaland, multisal samt atletikstadion. Den nybyggede Rambla binder de forskellige faciliteter sammen og skaber sammenhæng samt mødesteder før og efter aktivitet. Faciliteterne i Ringsted Sportscenter benyttes af både professionelle sportsklubber, idrætsforeninger og borgere. I Ringsted Svømmeland kan man i den offentlige svømmetid deltage i forskellige aktiviteter såsom aqua fitness, aqua run, saunagus, eller babysvømning.





Billede 3: Ringsted Sportscenter. Foto: Thomas Mygind Christensen

### **Aktiviteter for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten**

Ringsted Sportscenter udbyder aktiviteter i Svømmeland. Hver onsdag udbydes babysvømning, hvor deltagerne på dagen køber billet til én af de tre gange aktiviteten foregår, og på den måde er der mulighed for at justere sit tidspunkt for deltagelse. Deltagerne er typisk mødre og deres børn. Medarbejdere på anlægget instruerer aktiviteten.

I januar 2023 åbnede det nybyggede Saunaland, som ligger i forlængelse af Svømmeland med udsigt ud over boldbanerne. Dette er et supplement til de saunaer, der er i herre- og dameomklædningen. I Saunaland er der tirsdag, fredag og lørdag saunagus i den offentlige åbningstid. Gussen faciliteres af både timelønnede og fastansatte medarbejdere. Saunaen er en fællessauna med plads til både børn, unge, voksne og ældre.

Ringsted Sportscenter står i en transformation, hvor faciliteterne på det tørre område, såsom fitnesslokale, multisal, idrætshaller samt udendørsarealer, skal danne ramme for nye aktivitetstilbud for borgerne bredt set. I denne transformation vil fastansatte medarbejdere og timelønnede spille en rolle i at udvikle og instruere forskellige aktivitetstilbud. Målet er at øge benyttelsen af de "tørre" faciliteter dels ved at udbyde forskellige træningsaktiviteter i fitnesssalen, multisalen og udendørs og dels ved at oprette et nyt bookingsystem, så private og selvorganiserede kan benyttes faciliteterne.





## Park Vendia

Park Vendia består bl.a. af Vandhuset samt det nye Vendiahall-kompleks. Vandhuset består af en svømmehal med 50-metersbassin, varmtvandsbassin, sauna og vandrutsjebane, mødelokaler og café. Komplekset inkluderer desuden Fiberhallen, der har størrelse som to idrætshaller, Vendiahallen, der har et forøget areal efter en reovering, samt fitnesslokale. Tilknyttet anlæggene er desuden kunstgræsbaner, fodboldanlæg samt atletikstadion.

Med sin placering i Hjørring by har Park Vendia en central placering og anlægget har også til formål at tiltrække borgere fra hele kommunen. Hjørring Hallerne, og dermed også Park Vendia, har en målsætning om at øge belægningen af deres faciliteter fra 75% i primetime til 80% i årene 2022 til 2026.

I Vandhuset tilbydes en bred vifte af forskellige aktiviteter, såsom babysvømning, varmtvandstræning, go' morgen fitness, aqua fitness, aqua jogging, vandgymnastik, aqua spinning, saunagus og stand-up-paddleboard (SUP). Disse aktiviteter er drevet af medarbejderne, som instruerer deltagerne.



Billede 5:  
Hjerteholdet i  
aktion i Vandhuset  
ved Park Vendia.  
Foto: Lars Nielsen



### **Aktiviteter for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten**

Det aktive frirum er et aktivitetstilbud for borgere i Hjørring Kommune, der afslutter et rehabiliteringsforløb. Tilbuddet er skabt i et samarbejde mellem det kommunale sundhedscenter og Park Vendia. Over otte uger kan deltagere afprøve aktiviteter, som fitness, spinning, varmvandstræning, vandgymnastik eller yoga, i Park Vendias faciliteter, hvor instruktørerne er medarbejdere på anlægget. Som en grundsten i tilbuddet er en medarbejder fra Park Vendia fast kontaktperson for deltageren gennem hele forløbet.

En anden aktivitet i Park Vendia er det gratis træningskoncept ”Træn for mig”, hvor borgere med forskellige fysiske funktionsnedsættelser og deres ledsagere gratis kan deltage i Halliwick-træning i varmvandsbassinet. Halliwick er et svømmekoncept hvor personer med funktionsnedsættelse lærer at begå sig i vand gennem forskellige øvelser. Som en del af konceptet oplæres ledsagerne til at hjælpe borgeren med øvelserne. En medarbejder fra Park Vendia står for træningen, der har til formål at ruste ledsageren og borgeren til at kunne begå sig i idrætshallen og kunne træne i bassinet.

Park Vendia har flere tidligere og nuværende initiativer for at øge benyttelsen af deres faciliteter og invitere nye borgergrupper ind. Disse initiativer har til formål at få de involverede borgergrupper forankret i de idrætsforeninger, der anvender faciliteterne. Et eksempel er Hjerteholdet, der startede som et tilbud for borgere med forskellige hjertelidelser organiseret af Hjerteforeningen og Park Vendia. Efterfølgende har den lokale svømmeforening overtaget konceptet, hvor medlemmer har mulighed for at deltage i hjertevenlig motion i vand. Samtidig foregår der et samarbejde med det kommunale sundhedscenter, hvor borgere med hjertelidelser kan deltage i de første træningspas gratis. Et andet eksempel er svømmetilbuddet Børn med særlige behov, hvor forskellige børn med særlige behov kan tilmelde sig og prøve forskellige tilbud. Herefter kan de tilmelde sig et svømmehold i foreningsregi.





Billede 6: Børn laver parkour ved Glostrup Idrætspark. Foto: Heidi Taeger Mortensen

## Glostrup Idrætsanlæg

I Glostrup findes en række kommunale indendørs og udendørs idrætsfaciliteter som administreres og drives af Glostrup Idrætsanlæg. Glostrup Idrætsanlægs drift influeres af en brugerbestyrelse bestående af borgere, herunder repræsentanter fra idrætsforeninger, medarbejdere, skoler osv. Glostrup Idrætsanlæg administrerer Glostrup Fritidscenter, Glostrup Idrætspark, Hvissingehallen samt Ejbyhallen. I Glostrup Fritidscenter kan man benytte Glostrup Svømmehal med bl.a. 25-meters-bassin og varmvandsbassin, Aqua-shop, caféen, et motionscenter med cirkeltræningsudstyr, golfsimulator, familierummet og 2vs2 fodbold. Ved Glostrup Idrætspark er der 3 idrætshaller, udendørs atletikstadion, fodboldbaner, tennisanlæg, cirkeltræningsudstyr skydebaner og træningsanlæg. Glostrup Idrætsanlægs idrætsfaciliteter benyttes af idrætsforeninger, men bliver også hyppigt brugt af selvorganiserede idrætsfællesskaber og andre private aktører, såsom f.eks. Vestegnens Politie og Rigspolitiet. Desuden afholdes der messer, koncerter og julefrokoster i faciliteterne.

Personalet i Glostrup Idrætsanlæg initierer en række forskellige aktiviteter. I fællessalen arrangeres træningstilbud, som yoga, energy cardio, MAMA, cirkeltræning eller ”stram op”. I motionscenteret er det muligt at blive medlem og benytte fitnessudstyret eller deltage i tilbuddet ”Kom glad fra start”. I svømmehallen er der mulighed for at deltage i aqua gym, aqua care, aqua stretch, babysvømmning, vandgymnastik eller saunagus. Disse forskellige aktiviteter instrueres af medarbejdere på Glostrup Idrætsanlæg og er målrettet mod forskellige brugergrupper.



## Aktiviteter for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten

Glostrup Kommune har introduceret "Litteratur på Bassinkanten" i samarbejde med Glostrup Bibliotek og Glostrup Svømmehal. Dette initiativ kombinerer litteratur og velvære og inviterer borgere til en fordybende højtælningsoplevelse i varmt vand i Glostrup Svømmehal. Deltagerne kan nyde en afslappende oplevelse, hvor de fordyber sig i fortællinger, samtidig med at de svæver vægtløse i det varme vand. Læsningerne understøttes af lyd og visuelle elementer, der skaber en sanselig totaloplevelse af teksterne.

Aqua care er et målrettet træningsinitiativ i varmtvandsbassinet med fokus på genoptræning og forebyggelse, hvor vandets opdrift og varme udgør en skånsom træningsplatform. Aqua care henvender sig især til personer med nedsat funktionsevne, men er åbent for alle. Holdets øvelser tilpasses individuelt, og instruktørerne tilbyder vejledning og støtte. Aqua care giver deltagerne mulighed for at arbejde på deres træningsmål og velvære i et venligt fællesskab. Træningen bliver instrueret af medarbejdere fra Glostrup Idrætsanlæg og koster 25 kr.

Initiativet "Kom glad fra start" er et opstartstilbud for personer, som ønsker en tryk start på fysisk træning i fællesskab med ligesindede. Holdaktiviteten foregår om onsdagen i en time om formiddagen. Tilbuddet er målrettet ældre borgere i Glostrup og har til formål at hjælpe disse til at få en tryk start i anlæggets motionscenter. Personalet står for at instruere øvelser, der både kan udføres i maskiner og med kropsvægt.



Billede 7: Motionshold i gang med træning i Glostrup Idrætspark.  
Foto: Heidi Taeger Mortensen



## Litteratur

Andersen, Rasmus Vestergaard, Høyer-Kruse, Jens og Iversen, Evald Bundgaard (2024). Hvilken rolle kan personalet spille for genoptræning og forebyggelse i de kommunale haller?, Movements-rapport 2024: 1, Odense: Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC)

Forsberg, P., Iversen, E. B., og Høyer-Kruse, J. (2017). Organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg i Danmark. Syddansk Universitet, Institut for Idræt og Biomekanik.

Forsberg, P. og Hayman, D. (2021). Strategiske potentialer i registrering af aktiviteter. Idrættens Analyseinstitu 1. udgave.

Høyer-Kruse, J., Iversen, E. B., og Forsberg, P. (2017). Idrætsanlægs benyttelse og brugernes tilfredshed. Center for Forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet.

Idan (2023). Idan analyserer kommunernes facilitetspolitikker: De fleste har visioner, men flere mangler handlingsplaner, og politikkerne er i flere tilfælde ikke aktuelle. <https://www.idan.dk/nyheder/idan-analyserer-kommunernes-facilitetspolitikker-de-fleste-har-visioner-men-flere-mangler-handlingsplaner-og-politikkerne-er-i-flere-tilfaelde-ikke-aktuelle/>

Iversen, E.B., & Forsberg, P. (2024). Skal idrætsanlæg nyorientere deres eksistensberettigelse?. In Idrættens og civilsamfundets knaster: Kritiske samfundsvidenskabelige analyser (pp. 251-272). Syddansk Universitetsforlag.

Iversen, E. B., Høyer-Kruse, J., og Ibsen, B. (2021) Vi måler på brugen af idrætsfaciliteter som aldrig før. Nu advarer forskere om centrale faldgruber. Debatindlæg i altinget. <https://www.altinget.dk/idraet/artikel/vi-maaler-paa-brugen-af-idraetsfaciliteter-som-aldrig-foer-nu-advarer-forskere-om-centrale-faldgruber>

Iversen, E. B., Forsberg, P., Høyer-Kruse, J. og Ibsen B. (2019). Fremtidens Idrætsfaciliteter: anbefalinger til fremtidens organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg. Idrættens Analyseinstitut.

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,







## CISC - Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund

CISC beskæftiger sig med samfundsvidenskabelig forskning i BEVÆGELSER og de sociale og samfundsmæssige vilkår herfor: FYSISKE BEVÆGELSER - i form af idræt, leg og anden form for fysisk aktivitet, og SOCIALE BEVÆGELSER i form af foreninger, frivilligt arbejde og det civile samfund.

Det er muligt at rekvirere Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) til undersøgelser, udredninger, udviklingsarbejde eller konsulentarbejde inden for de emner, som forskningscenteret har erfaring med.

Formatet **Kort Fortalt** dækker over korte versioner af forskningsrapporter, som enten introducerer et forskningsprojekt eller formidler projektets konklusioner i kort form.

Se mere på [sdu.dk/cisc](http://sdu.dk/cisc)

Projektet er lavet i samarbejde med Fremfærd Bruger

~~Fremfærd~~  
Bruger