



En bedre vej til nye idrætsfaciliteter

Analyse og anbefalinger til en hurtigere og mere smidig proces for etablering af selvejende idrætsfaciliteter

En bedre vej til nye idrætsfaciliteter

Analyse af processen fra idé til ibrugtagning for selvejende idrætsfaciliteter med kommunalt tilskud, med kortlægning af barrierer og 23 anbefalinger i seks temaer.

Juni 2026

Indhold

	Indledning og grundfortælling	3
	1.1 Formål og politisk bestilling	3
	1.2 Den nuværende model	4
	1.3 Hvad fungerer godt i dag	4
	Den overordnede problemstilling	6
	2 Den nuværende vej til nye idrætsfaciliteter	9
	2.1 Den overordnede proces – faser og aktiviteter	9
	2.2 Roller og snitflader i processen	13
	2.3 En voksende portefølje og stor variation i projekter	14
	2.4 Status på igangværende projekter	15
	2.5 Hvor opstår udfordringerne i praksis	17
	2.6 Indblik fra andre kommuner	18
	2.7 Samlet forståelse af den nuværende vej	19
	3 En bedre vej – Temaer og anbefalinger	20
	3.1 Tværgående temaer og hovedudfordringer	20
	3.2 Anbefalinger til en bedre vej	21
	3.3 Fra anbefaling til handling	25
	3.4 En bedre vej – Hurtigere og bedre proces	25
	4 Konklusion	28
	5 Gennemførte analyser	30
	6 Bilag	31

Etablering af nye idrætsfaciliteter spiller en central rolle i udviklingen af Aarhus som en aktiv og attraktiv by for både borgere og foreninger. I dag sker en stor del af denne udbygning gennem selvejende idrætsfaciliteter, hvor det lokale foreningsliv driver projekterne frem i tæt samspil med Aarhus Kommune og drifter dem efter etablering.

Denne model har gennem mange år bidraget til at skabe et bredt og varieret udbud af idrætsfaciliteter i kommunen. Samtidig viser både erfaringer fra praksis og den gennemførte analyse, at vejen fra idé til ibrugtagning ofte er lang og kompleks, og at den stiller store krav til de frivillige bygherrer.

På den baggrund er der behov for at se med nye øjne på, hvordan processen kan forenkles og forkortes – uden at gå på kompromis med de styrker, der ligger i den nuværende model.

1.1 Formål og politisk bestilling

Analysen *En bedre vej til nye idrætsfaciliteter* er udarbejdet på baggrund af en række politiske bestillinger¹, der samlet peger på behovet for et markant temposkifte og en forbedring af anlægsprocessen i etableringen af nye selvejende idrætsfaciliteter i Aarhus Kommune. Det fremgår blandt andet af Budget 2026, hvor forligskredsen ønsker et temposkift, fordi det i dag tager lang tid, fra der er givet tilskud, til en facilitet kan tages i brug.

Der udtrykkes et klart ønske om:

- at forkorte tiden fra idé til ibrugtagning
- at reducere kompleksiteten for frivillige bygherrer
- at styrke oplevelsen af kommunen som én samlet og sammenhængende partner
- at fremlægge et tydeligt og transparent administrationsgrundlag for selvejende og foreningsdrevne fritidsfaciliteter på kommunale arealer

Analysen skal derfor:

- skabe et samlet og faktabaseret overblik over den nuværende proces
- identificere centrale barrierer og udfordringer

¹ Analysen tager afsæt i følgende politiske bestillinger: – Anlægsaftalen (juni 2025) og Budgetforlig 2026 vedr. temposkift i udbygningen af idrætsfaciliteter – Konstitueringsaftalen for det nye byråd med fokus på at se processen fra idé til ibrugtagning med nye øjne – Byrådsindstilling om frisættelse af foreningslivet (3. december 2025, Anbefaling 2) om behov for større understøttelse af frivillige bygherrer.

- pege på konkrete anbefalinger, der kan gøre processen enklere, hurtigere og mere sammenhængende

Samtidig skal analysen danne et solidt beslutningsgrundlag for politiske prioriteringer og organisatoriske justeringer i Aarhus Kommune.

Den gennemførte analyse bygger på flere undersøgelser, der belyser emnet fra forskellige vinkler. Det drejer sig om en række kvantitative analyser, en kvalitativ undersøgelse med 14 interviews af bygherrer, rådgivere og kommunale enheder samt erfaringsudveksling med andre kommuner.

1.2 Den nuværende model

I Aarhus Kommune etableres en betydelig del af nye idrætsfaciliteter som selvejende anlæg med kommunalt anlægstilskud. Siden 2010 har Aarhus Kommune i alt bevilget midler til 491 forskellige projekter vedrørende selvejende idræts- og fritidsfaciliteter, hvilket illustrerer både omfanget og betydningen af modellen.

Modellen baserer sig på et tæt samspil mellem kommunen og det lokale foreningsliv, hvor foreninger eller selvejende institutioner fungerer som bygherre og står for realiseringen af projekterne samt driften efterfølgende.

Finansieringen er typisk sammensat af et kommunalt anlægstilskud, eksterne fondsmidler, egenfinansiering og eventuelt lån som oftest er garanteret af kommunen. Den frivillige bygherre har det samlede ansvar for projektet – fra idé og projektmodning til myndighedsprocesser, udbud og opførelse – mens kommunen understøtter og vejleder undervejs.

Modellen betyder, at etablering af nye idrætsfaciliteter i høj grad er drevet af lokalt engagement og initiativ, men også at realiseringen af projekterne afhænger af samspillet mellem flere aktører og finansieringskilder.

Samlet set er der tale om en model, som både rummer et betydeligt potentiale og en række indbyggede kompleksiteter. Disse udfoldes i de følgende afsnit, hvor først modellens styrker og dernæst de centrale udfordringer belyses.

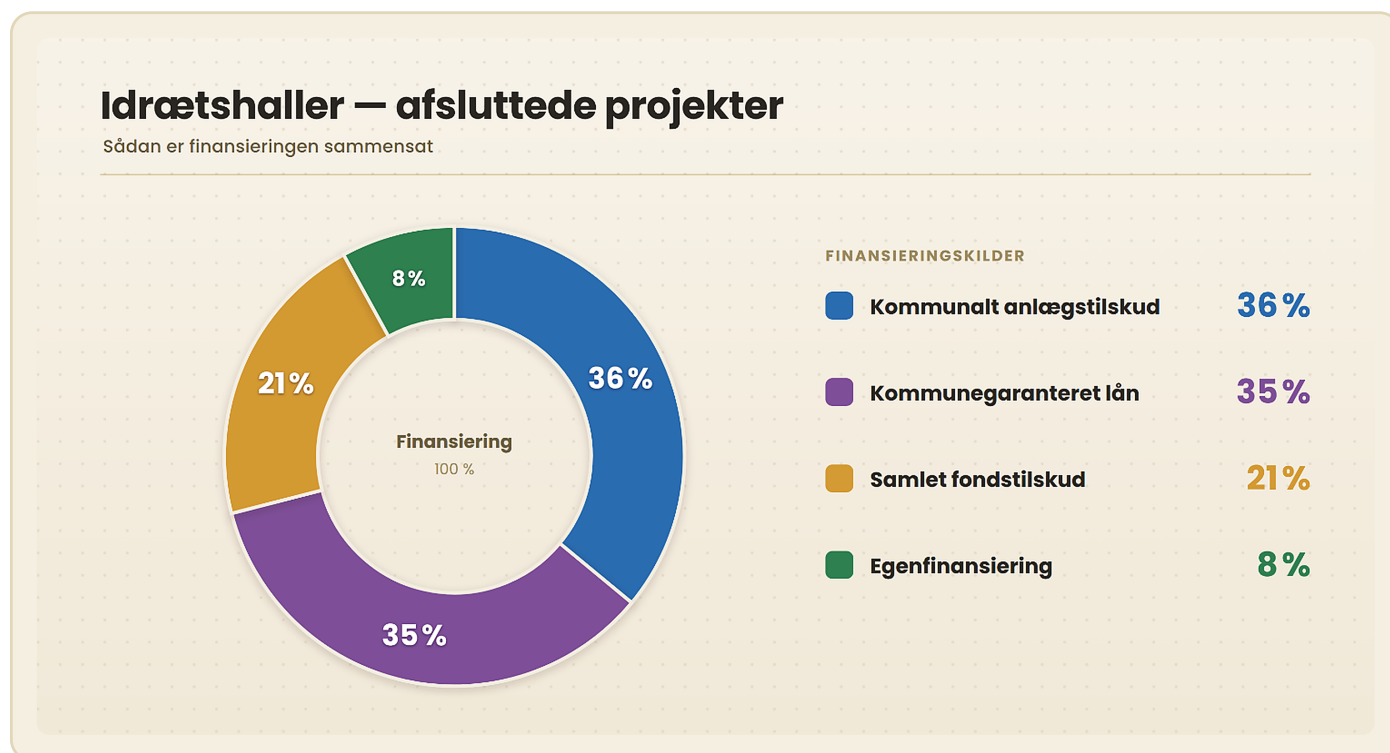
1.3 Hvad fungerer godt i dag

Den nuværende model for etablering af selvejende idrætsfaciliteter rummer en række væsentlige styrker, som udgør et vigtigt fundament for den videre udvikling.

For det første er der et stærkt og engageret foreningsliv, som spiller en afgørende rolle i udviklingen af nye faciliteter. Mange projekter udspringer af lokale behov og drives frem af frivillige kræfter, hvilket skaber et solidt lokalt ejerskab og bidrager til, at faciliteterne forankres og anvendes aktivt i lokalsamfundene.

Derudover gør modellen det muligt at etablere flere faciliteter, end hvis kommunen alene stod for opførelsen. Frivillige bygherrer bidrager med både omfattende frivilligt arbejde, lokal finansiering og evnen til at tiltrække ekstern fondsstøtte. Samlet set giver det en betydelig gearing af de kommunale midler og bidrager til en effektiv udbygning af idrætsfaciliteter i kommunen.

Figur 1. Gennemsnitlig fordeling af finansieringskilder for opførte selvejende idrætshaller i Aarhus Kommune



Samtidig viser erfaringerne, at de selvejende faciliteter, når de først er etableret, generelt er kendetegnet ved en høj anvendelse og et stærkt lokalt ejerskab. Det understøtter, at modellen bidrager til faciliteter, som både er efterspurgt og velforankrede i lokalsamfundene.

Samlet set viser analysen, at den nuværende model skaber værdi gennem lokalt engagement, høj anvendelse og en effektiv udnyttelse af de samlede ressourcer.

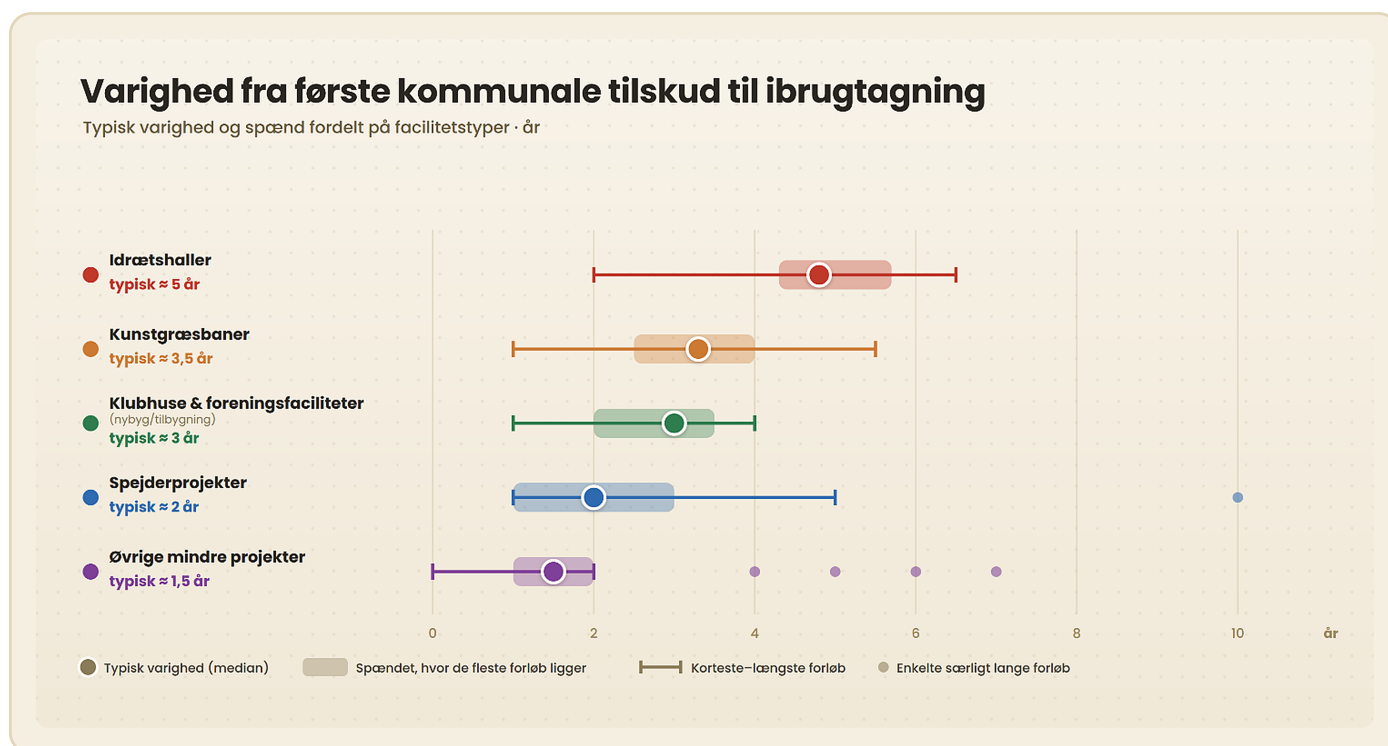
● Den overordnede problemstilling

På tværs af analysen tegner der sig samtidig et klart billede:

Vejen fra idé til ibrugtagning af nye idrætsfaciliteter er i dag præget af lange forløb, høj kompleksitet og manglende sammenhæng.

Den kvantitative analyse bekræfter billedet. Målt fra første kommunale tilskud til ibrugtagning varierer varigheden betydeligt: mindre projekter gennemføres typisk på omkring 1,5 år, mens de fleste større anlæg ligger på 3-5 år. De største og mest komplekse projekter – som udgør en mindre del af porteføljen – forlænger imidlertid forløbene markant og kan strække sig over 5-8 år eller mere. Det er formentligt især disse projekter, der ligger bag forligskredsens billede af, at det i dag ofte tager 5-8 år fra tilskud til ibrugtagning, og det er her, tempoudfordringen er størst.

Figur 2. Varighed fra første kommunale tilskud til ibrugtagning. Analyse af alle afsluttede selvejende projekter siden 2010 opdelt i fem forskellige kategorier. N = 376



Note: Når analysen opgør varighed, måles den fra første kommunale tilskud til ibrugtagning – samme periode, som forligskredsens definition i budgetforliget. Den indledende idé- og modningsfase ligger før første tilskud og indgår ikke i dette tal.

Erfaringerne fra analysen peger samtidig på, at en væsentlig del af de tidskrævende og komplekse udfordringer opstår i de tidlige faser af projekterne – særligt i

forbindelse med afklaring af finansiering, myndighedsforhold og projektgrundlag. Det er i disse faser, projekterne formes, og hvor manglende afklaringer kan få konsekvenser senere i forløbet og bidrage til forlængede og mindre sammenhængende processer.

Forløbene strækker sig ofte over mange år og indebærer gentagne afklaringer undervejs. Det skaber udfordringer både for de frivillige bygherrer og for kommunen.

For de frivillige bygherrer betyder det blandt andet:

- et stort og langvarigt ansvar for at drive projekterne frem
- usikkerhed om krav, proces og fremdrift
- behov for at navigere mellem mange aktører og regelsæt

For kommunen betyder det:

- udfordringer med at skabe fremdrift og overblik på tværs af projekter
- begrænset mulighed for at arbejde strategisk med placering og kapacitet
- et stigende pres på driftsøkonomien i takt med, at nye faciliteter tages i brug

Samtidig peger analysen på et grundlæggende dilemma i den nuværende model.

På den ene side indebærer modellen, at Aarhus Kommune i dag får etableret mange og ofte store idrætsfaciliteter med en reduceret kommunal investering. Dette skyldes, at projekterne realiseres i tæt samspil med lokale kræfter, hvor frivillige bygherrer bidrager med betydeligt frivilligt arbejde, lokal finansiering og evnen til at tiltrække eksterne fondsmidler.

På den anden side indebærer modellen, at realiseringen af projekterne i høj grad forudsætter, at frivillige bygherrer kan løfte komplekse anlægsprojekter over en årrække. Det stiller store krav til både kompetencer, ressourcer og vedholdenhed og indebærer en risiko for, at projekter trækker ud eller mister fremdrift undervejs.

Dilemmaet er således, at den model, der muliggør en effektiv udbygning af idrætsfaciliteter, samtidig skaber en kompleks og ressourcekrævende proces for de frivillige bygherrer.

Analysen peger derfor på, at vejen frem først og fremmest handler om at gøre processen enklere, hurtigere og mere sammenhængende – uden at sætte modellens grundlæggende styrker over styr. Samtidig rejser analysen en række valg om bl.a. økonomi og kommunens rolle, som det er op til byrådet at tage stilling til.

En bedre vej til nye idrætsfaciliteter skal derfor:

- forkorte tiden fra idé til ibrugtagning og understøtte et højere tempo i realiseringen af projekterne
- styrke understøttelsen af den frivillige bygherre gennem hele forløbet

- reducere unødigt kompleksitet og skabe større gennemsigtighed
- og samtidig fastholde det lokale ejerskab og engagement, som er en grundlæggende styrke ved modellen

Samlet kan udfordringen formuleres således:

Vejen til nye idrætsfaciliteter er i dag for langsom og for kompleks – særligt for den frivillige bygherre, som bærer det største ansvar for at få projekterne i mål.

Den nuværende vej til nye idrætsfaciliteter

Etablering af en større idrætsfacilitet sker gennem en række faser fra den første idé til anlægget er opført og taget i brug.

Som beskrevet i afsnit 1 sker etableringen af selvejende idrætsfaciliteter i Aarhus Kommune i et tæt samspil mellem kommunen og det lokale foreningsliv, hvor frivillige bygherrer driver projekterne frem. Det indebærer, at realiseringen af projekterne afhænger af, at flere forskellige forhold – herunder finansiering, projektgrundlag, myndighedsafklaring og organisering – afklares og falder på plads over tid.

Dette afsnit beskriver den nuværende vej fra idé til ibrugtagning og belyser, hvordan processen i praksis udvikler sig, og hvor de forhold, der har betydning for tempo og fremdrift, opstår.

2.1 Den overordnede proces – faser og aktiviteter

Den nuværende proces er illustreret i figur 3:

Figur 3. Den nuværende vej inddelt i faser.



Figuren viser de centrale faser fra idé og projektmodning til drift og giver et samlet overblik over de aktiviteter, der indgår i etableringen af en selvejende idrætsfacilitet. Processen spænder fra indledende idéudvikling og projektmodning over fundraising og projektklargøring til myndighedsbehandling, udbud, opførelse og ibrugtagning.

Figur 3 udgør således en faseopdelt og idealtypisk forståelse af processen, hvor de overordnede trin fremstår som et sammenhængende forløb.

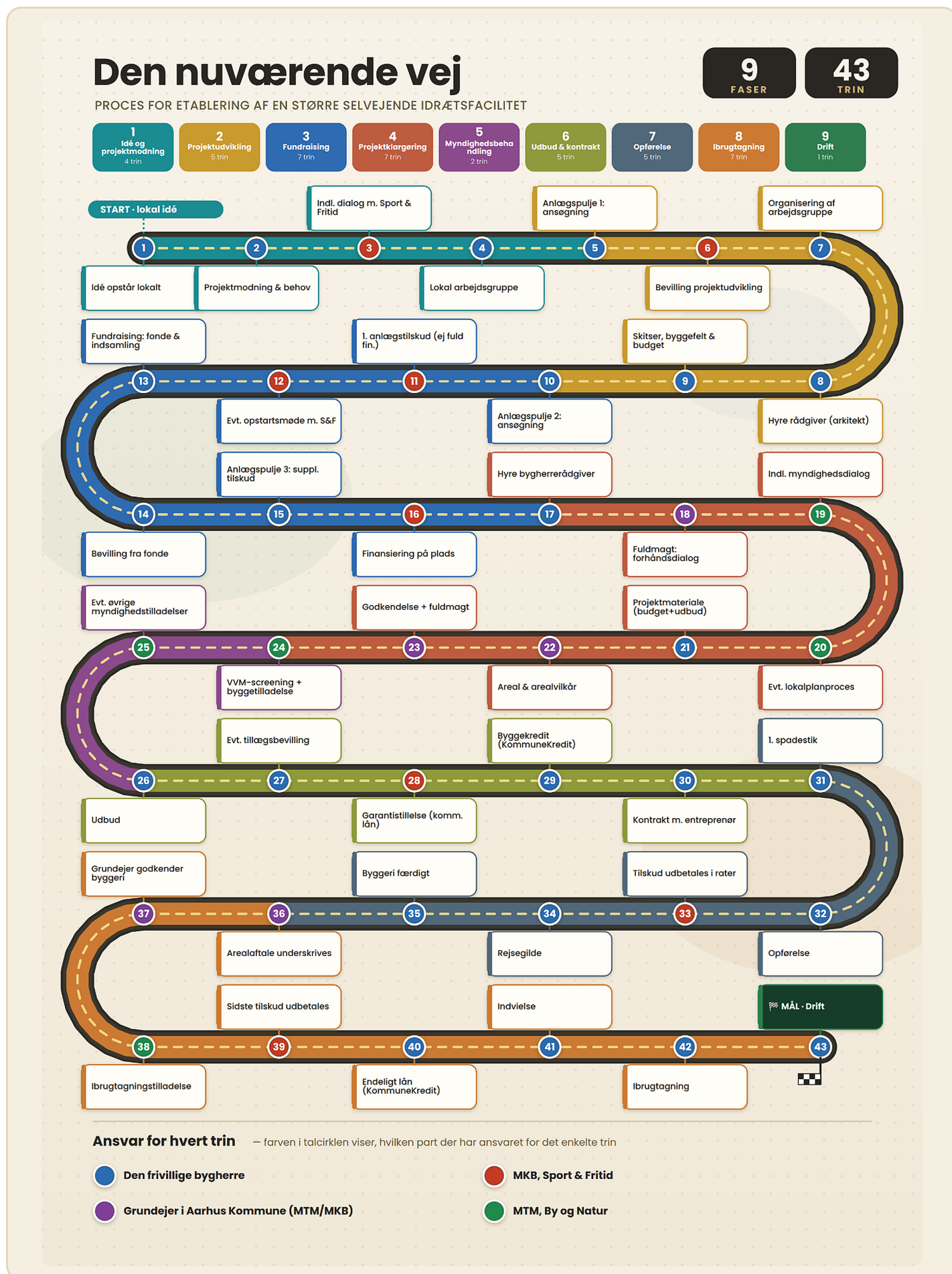
Den konkrete proces er imidlertid mere omfattende i praksis. Dette fremgår af figur 4, som udfolder et konkret projektforsløb og viser, hvor mange trin der i realiteten indgår.

Figur 4 illustrerer, at processen består af:

- en lang række konkrete aktiviteter
- flere bevillings- og beslutningspunkter
- parallelle spor, hvor forskellige dele af projektet udvikles samtidig

Det betyder, at projekterne i praksis udvikler sig løbende gennem flere afklaringer over tid, hvor fremdriften afhænger af, at både finansiering, projektgrundlag og myndighedsforhold bliver tilstrækkeligt belyst.

Figur 4. Den nuværende vej – eksempel på en anlægsproces



2.2 Roller og snitflader i processen

Processen er samtidig kendetegnet ved en kompleks rollefordeling mellem aktørerne.

Som det fremgår af figur 5, møder den frivillige bygherre kommunen i flere forskellige funktioner:

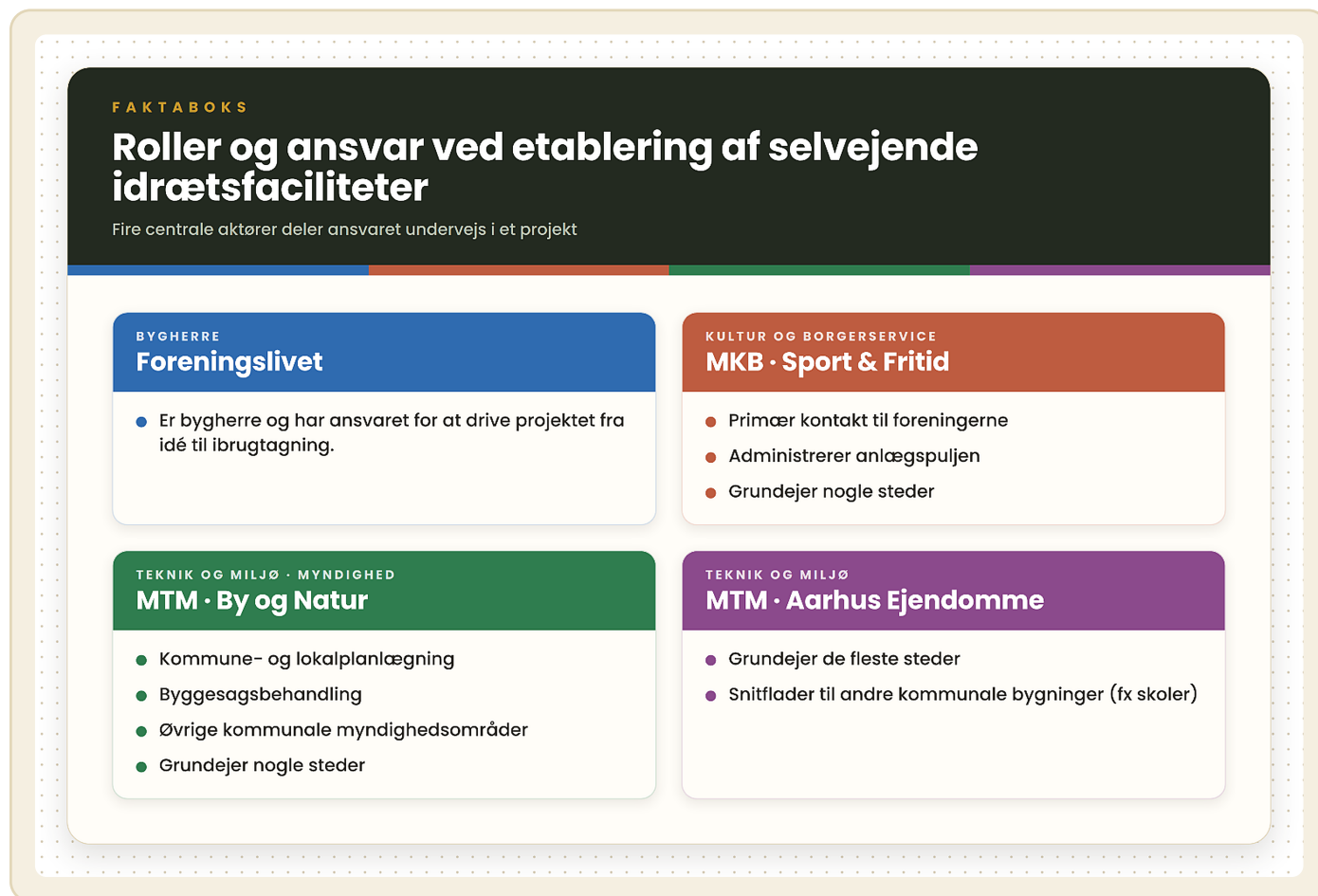
- som bevillingsgiver via Sport & Fritid
- som grundejer via Aarhus Ejendomme
- som myndighed via Teknik og Miljø

Derudover indgår rådgivere, fonde og øvrige samarbejdspartnere i processen samt eventuelt statslige myndigheder.

Denne opdeling betyder, at projektet løbende bevæger sig på tværs af flere organisatoriske spor og fagområder. Samtidig ligger ansvaret for at drive projektet og sikre fremdrift i høj grad hos den frivillige bygherre.

I praksis indebærer det, at bygherre selv skal navigere mellem forskellige hensyn, krav og processer og skabe sammenhæng i forløbet.

Figur 5. Roller og ansvar ved etablering af selvejende idrætsfaciliteter



2.3 En voksende portefølje og stor variation i projekter

Den nuværende proces håndterer i dag en voksende og sammensat portefølje af projekter.

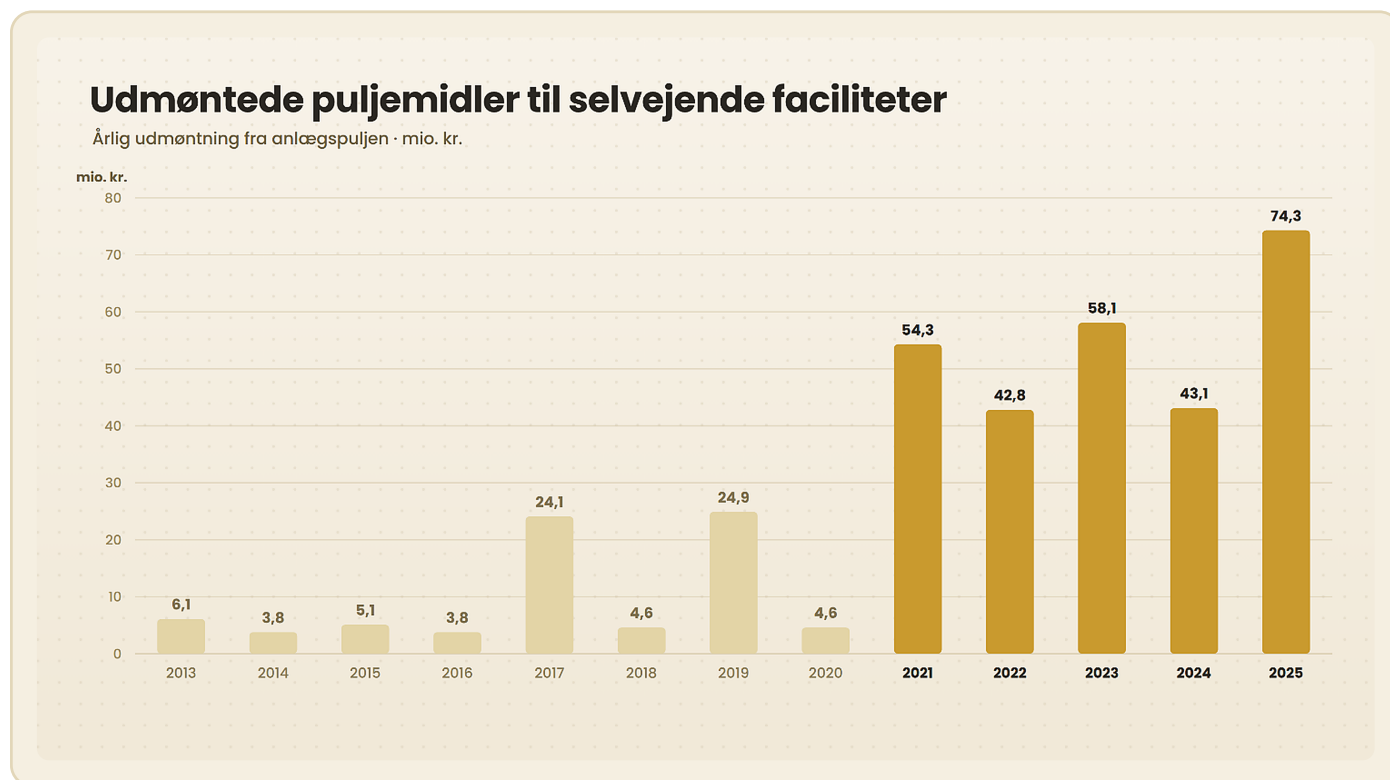
Der er de senere år blevet afsat historisk mange midler til etablering af nye selvejende idrætsfaciliteter, blandt andet med investeringsplanen 2024–2034 (Budget 2021) og Anlægsaftalen 2025 (Budget 2026). Som det fremgår af figur 6, er niveauet for udmøntede midler steget markant siden 2021.

Dette har medført en væsentlig stigning i antallet af igangværende projekter og dermed i den samlede kompleksitet i porteføljen. Der er aktuelt omkring 130 igangværende projekter med tilsagn om tilskud fra anlægspuljen, som endnu ikke er gennemført.

Projekterne spænder bredt – fra mindre anlæg med begrænset kompleksitet som udskiftning af vinduer eller renovering af et klubhus, som kan gennemføres inden for få år, til større anlægsprojekter med betydelige krav til finansiering, planlægning og koordinering som etablering af en ny hal.

Den voksende portefølje betyder, at flere projekter gennemfører de samme processer parallelt, ligesom variationen i projekternes størrelse og kompleksitet har stor betydning for deres fremdrift.

Figur 6. Udmøntede puljemidler til selvejende faciliteter



2.4 Status på igangværende projekter – hvor opstår tempo-udfordringerne

For at forstå, hvad der har betydning for tempoet i processen, er analyserne suppleret med et samlet overblik over de igangværende projekter.

Status fremgår af figur 7, som viser fremdriften for de større projekter i porteføljen.

Blandt de igangværende projekter er der 20 større anlægsprojekter med et kommunalt tilskud over 3 mio. kr. Disse projekter er kendetegnet ved høj kompleksitet og længere gennemførelsestid og er derfor særligt relevante i forhold til tempo. I bilag 3 findes en gennemgang af hvert af de 20 projekter.

Overblikket viser, at:

- én facilitet er taget i brug
- otte projekter er i udbuds-, kontrakt- eller opførelsesfase
- elleve projekter fortsat befinder sig i de tidlige faser

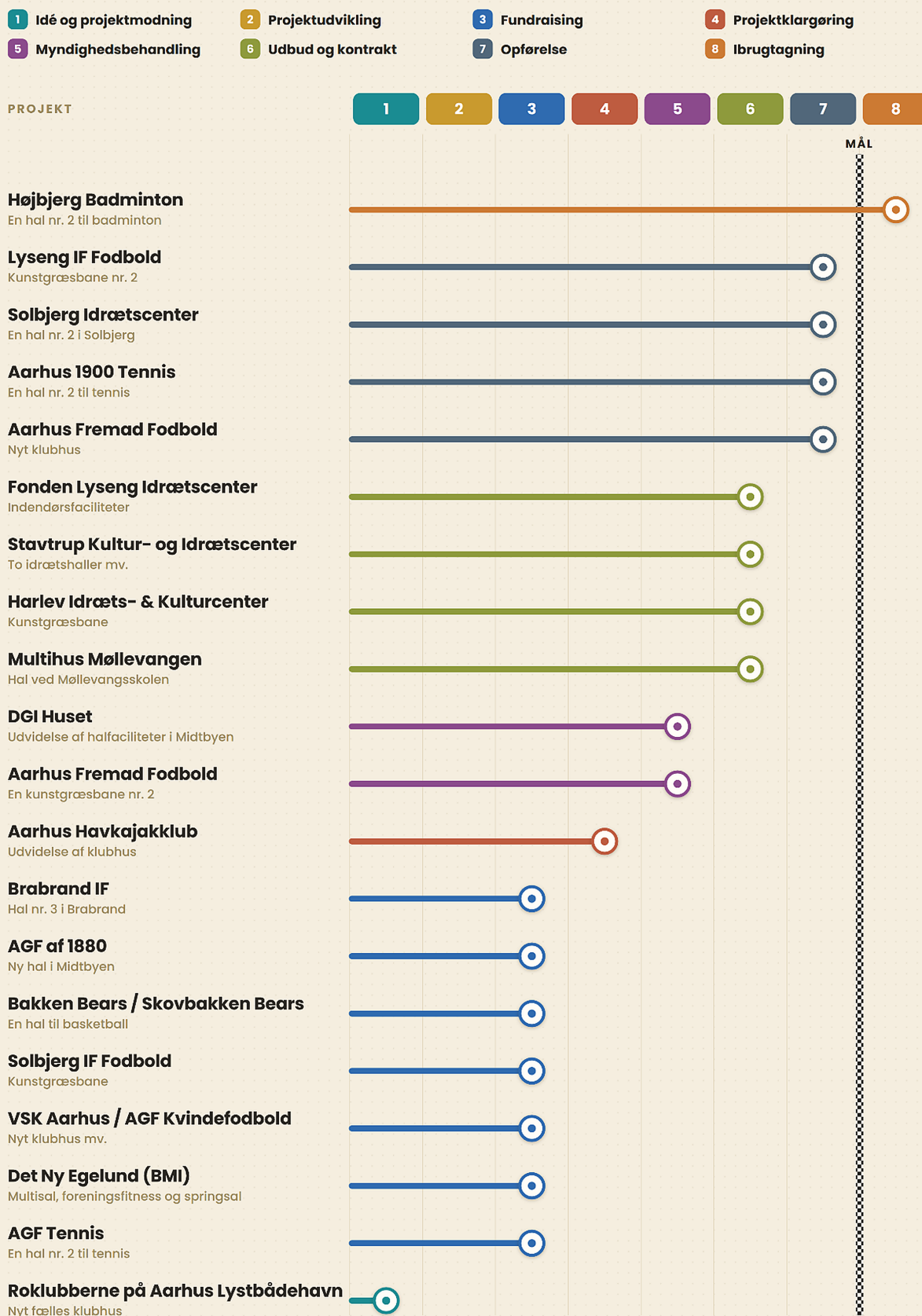
Blandt de projekter, der endnu ikke er realiseret, er hovedparten således i gang med finansiering, projektafklaring eller myndighedsbehandling. Flere af disse projekter har samtidig været undervejs i flere år siden første bevilling.

Det peger på, at det især er de tidlige faser af processen, der i praksis har størst betydning for tempoet i den samlede gennemførelse.

Figur 7. Status for igangværende projekter

Status for igangværende projekter

Hvor langt de enkelte projekter er nået i processen frem mod ibrugtagning



2.5 Hvor opstår udfordringerne i praksis

For at forstå, hvor udfordringerne konkret opstår i processen, er der gennemført interviews med nøgleaktører, herunder frivillige bygherrer, rådgivere og relevante kommunale enheder. I bilag 4 ses en samlet rapport om de gennemførte interviews.

Erfaringerne fra interviews og projektgennemgange peger på, at udfordringerne ikke opstår ét sted i processen, men i samspillet mellem flere forhold. Samtidig viser analysen, at udfordringerne i høj grad koncentrerer sig i bestemte dele af forløbet – særligt i de tidlige faser, hvor flere afgørende afklaringer finder sted samtidig.

Et gennemgående træk ved processen er, at mange aktiviteter foregår parallelt. Det gælder eksempelvis arbejde med finansiering, projektudvikling og myndighedsafklaring. Parallelle afklaringer er i sig selv ikke en udfordring – tværtimod kan det i en velfungerende proces bidrage til at forkorte forløbene.

Udfordringen er, at de parallelle processer i dag i begrænset omfang er koordineret og sammenhængende. Det betyder, at de i praksis kan opleves som usammenhængende og vanskelige at navigere i for bygherre. Konsekvensen bliver, at projekterne i stedet for at bevæge sig fremad i et samlet flow, præges af gentagne afklaringer, stop og behov for tilpasninger undervejs.

De væsentligste udfordringer i processen kan sammenfattes som følger:

Finansiering

Finansieringen for de store og komplekse projekter fordeler sig normalt i flere trin og for særligt for disse projekter uddeler anlægspuljen typisk mindre beløb end ansøgt, ligesom ansøgninger kun behandles én gang årligt. Det tvinger de fleste større projekter gennem flere ansøgningsrunder over flere år, parallelt med fondsansøgninger, egenfinansiering og lån. Den lange vej fra første budget til kontrakt betyder samtidig, at priserne ofte er løbet fra projektet undervejs, så budgettet må genåbnes.

Myndighed og plan

For projekter med særlige forhold kan der være behov for flere tilladelser fra forskellige myndigheder, og behov for lokalplan, hvilket samlet kan forlænge processen væsentligt.

Afklaring af myndighedsforhold og planmæssige bindinger sker ofte relativt sent i forløbet og ofte først, når en professionel rådgiver kommer ind. Det er u hensigtsmæssigt, fordi netop disse forhold kan være afgørende for tid og økonomi. En ny lokalplan kan sjældent forventes vedtaget på under to år. Muligheden for tidlig forhåndsdialog med plan- og byggemyndighed findes allerede, men bruges kun i begrænset omfang.

Areal og grundejerforhold

De fleste selvejende idrætsfaciliteter etableres typisk på et kommunalt areal, der stilles til rådighed vederlagsfrit. Afklaringen af byggefelt og areallejeaftaler er ofte tidskrævende og kan være vanskelig at gennemskue for bygherre. Der opleves samtidig variation i processerne, hvilket kan bidrage til usikkerhed og tidsforbrug.

Tværgående koordinering

Som illustreret i figur 5 medfører rollefordelingen, at projekterne bevæger sig på tværs af flere organisatoriske spor.

Manglende koordinering kan føre til parallelle processer og gentagne afklaringer.

Organisering og kapacitet

Den frivillige organisering omkring projekterne indebærer, at væsentlige beslutninger træffes i frivillige fora med begrænset tid og ressourcer. Det kan påvirke tempoet i længere og mere komplekse forløb.

At lede et større anlægsprojekt over flere år kræver desuden byggefaglige, juridiske og økonomiske kompetencer, som langt fra alle foreninger har adgang til. Selv i projekter, hvor jurister, ingeniører og projektledere var blandt de frivillige, blev kompleksiteten oplevet som høj. Konsekvensen er, at ildsjæle kører trætte, at viden og historik tabes ved udskiftninger, og at der opstår en risiko for skævhed, fordi de bedst ressourcestillede foreninger kommer hurtigere i mål end de øvrige.

2.6 Indblik fra andre kommuner

Som en del af analysen er der gennemført en erfaringsudveksling med Herning, Odense og Aalborg Kommune, hvor der også etableres selvejende idrætsfaciliteter. Fire tendenser gik igen på tværs.

For det første fastholdes det lokale ejerskab, samtidig med at kommunen støtter i de rigtige doser. I en af kommunerne endte kommunen med selv at opføre en selvejende facilitet, med det resultat, at den oprindelige projektgruppe mistede engagementet, da projektet gik i drift. Eksemplet understøtter at svaret ikke nødvendigvis er, at kommunen overtager projekterne, men at kommunen understøtter projekterne bedre.

For det andet arbejdes der med én indgang til kommunen og tidlig koordinering på tværs af kommunen. Bygherren møder én kontaktperson, der følger projektet hele vejen og sikrer tidlig kontakt til de øvrige forvaltninger. Ved større projekter laves en tidlig konfliktsøgning på tværs, der identificerer bindinger, planforhold og barrierer, før projektet formes.

For det tredje bruges strukturer, der giver overblik og retning, herunder faste koordineringsfora og porteføljestyring, der holder styr på kapacitet, tidsplaner og afhængigheder. Erfaringerne rummer dog et nyttigt forbehold. Formelle strukturer giver styring og overblik, men kan sænke tempoet, mens uformelle relationer løser ting hurtigt uden altid at favne hele processen. Det taler for en let, men fast koordinering.

For det fjerde lægges vægt på klare roller og tidlig forventningsafstemning. En kommune er undervejs med at ansætte en byggevejleder, der skal støtte de selvejende projekter i de tidlige faser ved at kvalificere idéer, stille de rigtige spørgsmål og sikre, at projektgruppen er klar, før der investeres i dyr rådgivning. Det er et konkret eksempel på den tidlige understøttelse, som analysen peger på et behov for.

2.7 Samlet forståelse af den nuværende vej

På tværs af analysen tegner der sig et tydeligt billede af en proces, hvor:

- etableringen af projekter sker gennem flere faser med mange aktiviteter (figur 3)
- det konkrete forløb består af mange trin og parallelle spor (figur 4)
- bygherre skal navigere mellem flere roller og snitflader (figur 5)
- porteføljen er vokset betydeligt de senere år (figur 6)
- og mange projekter opholder sig længe i de tidlige faser (figur 7)

Samlet set er den nuværende vej præget af kompleksitet, afhængigheder og gentagne afklaringer, som gør det vanskeligt at skabe et stabilt tempo i gennemførelsen.

Samtidig peger analysen på, at det især er de tidlige faser – herunder finansiering, projektklargøring og myndighedsafklaring – der er afgørende for fremdriften.

Dette danner tilsammen afsæt for det næste afsnit, hvor mulighederne for at skabe en enklere, hurtigere og mere sammenhængende proces udfoldes i tværgående temaer.

Afsnit 2 viste, hvordan den nuværende vej til nye idrætsfaciliteter forløber, og hvor i forløbet tempoet og sammenhængen er udfordret. Dette afsnit samler trådene. Først samles analysen i en række tværgående temaer, der forklarer udfordringerne på tværs af de enkelte projekter (afsnit 3.1). Dernæst præsenteres anbefalingerne, som et samlet svar på udfordringerne (afsnit 3.2). Herefter beskrives det, hvordan anbefalingerne kan omsættes til handling (afsnit 3.3). Og endelig illustreres en ny og bedre vej til nye idrætsfaciliteter fra idé til ibrugtagning (afsnit 3.4).

3.1 Tværgående temaer og hovedudfordringer

Udfordringerne knytter sig ikke til enkelte projekter eller enkelte afdelinger, men går igen på tværs af forløbet. De kan på baggrund analyseresultaterne i afsnit 2 opsummeres og samles i fem hovedtemaer.

Den frivillige bygherre er under pres

Modellens styrke, hvor lokale kræfter driver projekterne, er samtidig dens største svaghed. Kommunen gør i dag ikke en tilstrækkelig samlet og bevidst indsats for at understøtte de frivillige i den rolle, modellen pålægger dem.

Finansieringsmodellen forsinker projekterne

Finansieringen er et af de tydeligste tempotab i forløbet, og det er delvist et resultat af måden, bevillingerne gives på (jf. figur 9).

Myndighed og plan kommer for sent ind

Plangrundlag, lokalplanbehov og øvrige myndighedskrav afklares typisk sent i forløbet. Resultatet er langstrakte projektforsløb og derudover, at projekter formes, uden at de rammer, de senere skal passe ind i, er kendte.

Kommunen opleves ikke som én samlet partner

Bygherren møder kommunen i flere roller, som bevillingsgiver, som grundejer og som myndighed, uden at der er én samlet koordinering på tværs. For bygherren betyder det mange indgange, parallelle processer og gentagne afklaringer. Det er den udfordring, foreningerne tydeligst efterspørger en løsning på.

Manglende gennemsigtighed

På tværs af temaerne går en oplevelse af, at det er uigennemskueligt, hvad der betinger tidsforløbet, hvilke krav der kommer hvornår, og hvordan kommunen

prioriterer internt. Det gælder særligt arealleje- og myndighedsprocesserne, og det gælder fremtidige driftsudgifter, som foreningerne i flere tilfælde først sent i processen bliver opmærksomme på.

De fem temaer forstærkes af en bagvedliggende udvikling. Porteføljen af igangværende projekter er vokset markant, og der er i dag omkring 130 igangværende projekter med tilsagn, heraf 20 større anlægsprojekter. Når mange projekter gennemløber de samme processer samtidig, lægger det pres på den kommunale koordinering, kapacitet og prioritering og gør behovet for en mere strategisk og sammenhængende styring større.

3.2 Anbefalinger til en bedre vej til nye idrætsfaciliteter

Den grundlæggende model med etablering af selvejende faciliteter, hvor foreningerne er bygherre, er værd at bygge videre på, og opgaven er at skabe en enklere, hurtigere og mere sammenhængende vej igennem processen

Samlet peger i alt 23 anbefalingerne i fire retninger. Det handler om kortere tid fra idé til ibrugtagning, færre stop og omveje, én samlet kommune og bedre støtte til de frivillige. Dertil kommer en strategisk dimension, der ser ud over det enkelte projekt. Anbefalingerne er udarbejdet på både et overordnet niveau, med fælles retning og principper, og et fasespecifikt niveau, med konkrete greb fra idé til ibrugtagning, så de kan omsættes i praksis. De 23 anbefalinger er samlet i seks temaer i figur 8. En uddybende gennemgang af anbefalingerne kan ses i bilag 1.

Figur 8. Oversigt over analysens 23 anbefalinger

En bedre vej til nye idrætsfaciliteter

23 anbefalinger samlet i seks temaer, med fokus på den konkrete handling

Understøt den frivillige bygherre

7 ANB.

- 1 Styrk tidlig lokal inddragelse og opbakning**
Gør tidlig dialog med naboer, fællesråd og lokalområde til en fast del af opstarten – før projektet konkretiseres.
- 2 Styrk lokal organisering fra start**
Hjælp bygherre med at etablere en projektorganisation med klar rollefordeling, mandat og ansvar fra begyndelsen.
- 3 Sikr professionel støtte tidligt i komplekse projekter**
Tilknyt byggeteknisk bygherrerådgivning allerede i idé- og modningsfasen i større, komplekse projekter.
- 4 Skab klar forventningsafstemning fra start**
Gennemgå faser, roller, ansvar, risici og drift med bygherre tidligt – og gør bygherrens ansvar i hver fase eksplicit.
- 5 Styrk tidlig dialog med myndigheder**
Afhold tidlig, systematisk forhåndsdialog med plan- og byggemyndighed, så plangrundlag og krav afklares tidligt i forløbet.
- 6 Etabler et fast rejsehold for komplekse projekter**
Opret et rejsehold, der understøtter analysens samlede anbefalinger og følger komplekse projekter fra idé til ibrugtagning med kontinuitet og hurtige afklaringer.
- 7 Gør det lettere at være frivillig bygherre**
Udarbejd korte, målrettede guides og tjeklister for hele forløbet fra idé til drift, så krav og roller er tydelige.

Klare spilleregler for kommunale arealer

3 ANB.

- 8 Skab klarhed om placering fra start**
Afklar areal og byggefelt tidligt – før der gives anlægsbevilling.
- 9 Udarbejd et tydeligt administrationsgrundlag**
Lav et fælles grundlag (Teknik og Miljø og Kultur og Borgerservice) for brug af kommunale arealer til selvejende faciliteter.
- 10 Skab ensartede vilkår gennem standardaftaler**
Indfør standardiserede areallejeaftaler, så vilkår er klare og ens på tværs af projekter.

Organisér myndighedsbehandlingen i faste spor 1 ANB.

- 11 Etablér dedikerede faglige spor for idrætsprojekter**
Saml myndighedsbehandlingen i faste teams med særlig viden om idrætsfaciliteter og frivillige bygherrer, og løft den tværmagistratslige koordinering.

En samlet kommune

4 ANB.

- 12 Tænk hele kommunen med – før bevilling**
Indfør en fast 360°-stjernehorning af større projekter før anlægsbevilling, hvor alle relevante fagområder bidrager.
- 13 En indgang – hele vejen**
Giv bygherre én fast kontaktperson i Sport & Fritid fra idé til ibrugtagning – og videre i driften.
- 14 Sæt det kommunale projektteam fra start**
Nedsæt ved anlægsbevilling et fast kommunalt projektteam med faste kontaktpersoner fra relevante enheder.
- 15 Skab fælles overblik og løbende koordinering**
Etabler et fast tværgående forum, der følger den samlede portefølje og afklarer på tværs af forvaltninger.

Målret bevillinger til parate projekter

5 ANB.

- 16 Indfør en to-trins anlægsbevilling**
Bevilg større projekter i to trin med færre trin end i dag, nemlig først en klargøringsbevilling og så én samlet anlægsbevilling, når projektet er fuldt afklaret.
- 17 Styrk samspillet med fonde**
Koordinér timingen mellem fondsansøgninger og kommunale bevillinger gennem tidlig, systematisk dialog med fondene.
- 18 Priorité færdiggørelse af igangværende projekter**
Målret kommende udmøntninger af anlægspuljen mod igangværende projekter med fokus på at bringe dem i mål.
- 19 Hæv tilskudsprocenten i større projekter**
Hæv den kommunale tilskudsprocent for større projekter, så de får et stærkere økonomisk fundament.
- 20 Sikr sammenhæng mellem anlægs- og driftsbevilling**
Kobl den kommunale anlægsbevilling til den kommunale driftsbevilling, altså rammen til driftstilskud til nye selvejende faciliteter, så de prioriteres på ét samlet grundlag.

Arbejd strategisk med planlægning

3 ANB.

- 21 Sikr ledelsesmæssig fremdrift i komplekse projekter**
Nedsæt en taskforce på direktør- og forvaltningschefniveau, der mødes fast hvert halve år og kan aktiveres ved særligt udfordrede projekter.
- 22 Planlæg kapacitet før behovet opstår**
Udarbejd en langsigtet, dataunderstøttet strategi for udbygning af idrætsfaciliteter som grundlag for fremtidig prioritering.
- 23 Brug kommuneplanen til at skabe tempo**
Udlæg arealer til idræt i kommuneplanen tidligt – på linje med øvrig infrastruktur – i områder med dokumenteret behov.

■ **Understøt den frivillige bygherre**

Anbefalinger i dette tema svarer på, hvordan den frivillige bygherre under pres aflastes. Det største enkeltgreb er at give bygherren mere støtte tidligt, før de afgørende valg er truffet. Det handler om at styrke den lokale organisering og forventningsafstemningen fra start, sikre adgang til byggeteknisk og ikke kun arkitektonisk rådgivning allerede i modningsfasen og fremme tidlig dialog med myndighederne. To greb fortjener særlig opmærksomhed. Det ene er et fast kommunalt rejsehold, der kan følge de mest komplekse projekter, og som også kan hjælpe fastlåste igangværende projekter videre. Det andet er korte, målrettede guides, der gør forløbet til at gennemskue. Den forventede effekt er mere robuste projekter fra start og færre dyre ændringer senere i forløbet.

■ **Én samlet kommune**

Dette tema omhandler, at kommunen ikke opleves som én samlet partner. Analysen peger på, at hele kommunen skal tænkes med, før der gives anlægsbevilling, for eksempel via en fast og tidlig høring på tværs af de relevante fagområder. Dermed afklares planforhold og tekniske bindinger, mens projektet stadig kan formes. Bygherren tildeles én fast indgang igennem hele processen i form af en fast kontaktperson i Sport & Fritid, der kan bygge bro og hjælpe med dialogen med kommunens øvrige afdelinger, ligesom der bør nedsættes et fast kommunalt projektteam fra bevillingstidspunktet. Et let og tværgående forum kan sikre fælles overblik og løbende koordinering på porteføljeniveau. Disse anbefalinger følger af både dataanalyse, interviews og sammenligning med andre kommuner og vurderes at være blandt de mest virkningsfulde af anbefalingerne.

■ **Klare spilleregler for kommunale arealer**

Dette tema omhandler den usikkerhed og det tidsforbrug, der opstår i arealspørgsmål. Placering og byggefelt bør afklares tidligt, før anlægsbevillingen. Derudover bør der udarbejdes et fælles administrationsgrundlag og standardiserede areallejeaftaler, så vilkårene er klare, ensartede og forudsigelige på tværs af projekter.

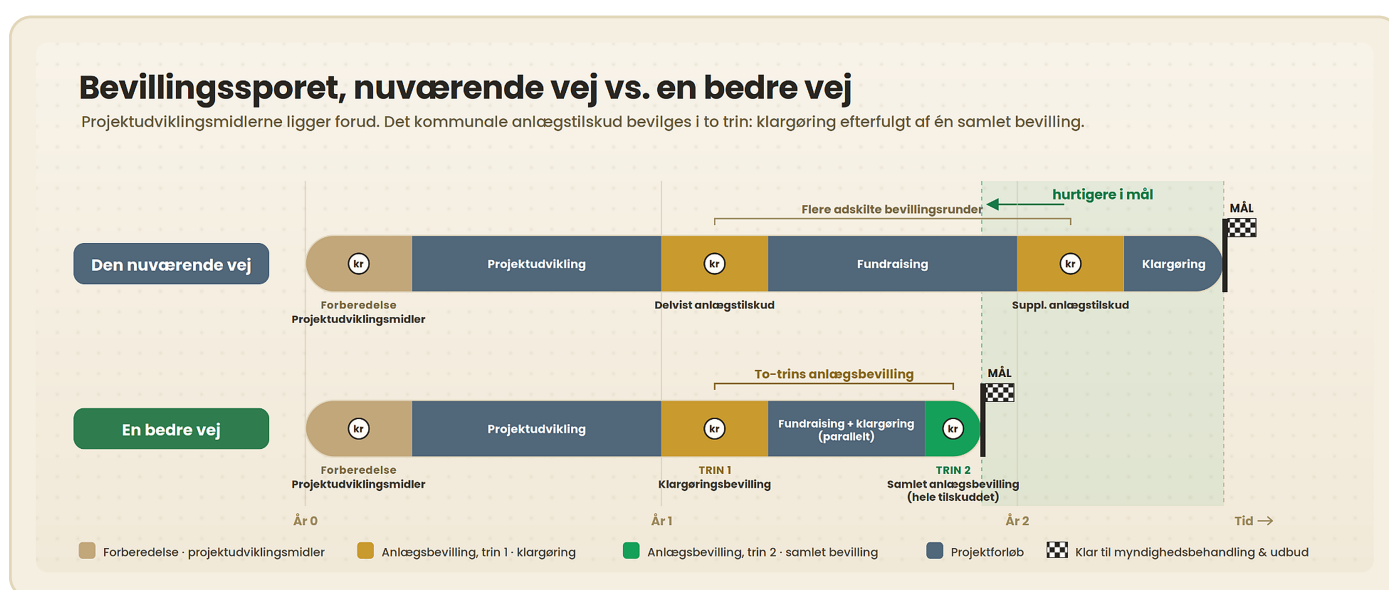
■ **Målret bevillinger til parate projekter**

Dette tema omhandler, at finansieringsmodellen forsinker projekterne, og rummer nogle af de mest virkningsfulde greb.

En to-trins anlægsbevilling kan afkorte forløbet markant og give mere modne og realiserbare projekter ved bevillingstidspunktet (jf. figur 9). Projektudviklingsmidlerne ligger fortsat forud som en selvstændig forberedelse. Det nye er, at det kommunale anlægstilskud bevilges i to trin, nemlig en klargøringsbevilling efterfulgt af én samlet

anlægsbevilling med hele tilskuddet, når projektet er fuldt afklaret. Det står i kontrast til i dag, hvor tilskuddet, særligt til de store projekter, gives i flere adskilte bevillingsrunder. Hertil kommer mulighed for en bedre koordinering af timingen med fonde, en målretning af kommende udmøntninger mod de igangværende projekter, der er tæt på at kunne realiseres, og en mulig hævelse af den kommunale tilskudsandel i de største projekter, som i dag er stærkt afhængige af lån og omfattende egenfinansiering. Endelig skal sammenhængen mellem anlæg og drift sikres, så de fremtidige driftsudgifter synliggøres, hver gang der træffes beslutning om nye anlægstilskud.

Figur 9. Effekt for bevillingsforløbet, hvis der indføres en to-trins anlægsbevilling (anbefaling 16)



■ Organisér myndighedsbehandlingen i faste spor

Dette tema omhandler, at myndighedsområdet og planforhold inddrages for sent i processen. Myndighedsbehandlingen er lovbunden og skal balancere mange hensyn, men den kan forberedes bedre fra bygherre, gøres mere smidig og forudsigelig for projekterne, hvis den bringes i spil tidligere og samles i faste faglige spor med særlig viden om selvejende faciliteter og frivillige bygherrer samt kombineres med systematisk brug af tidlig forhåndsdialog bygherrerådgivning. Det giver hurtigere afklaringer inden for de gældende rammer og færre overraskelser sent i forløbet.

■ Arbejd strategisk med planlægning af idrætsfaciliteter

Endelig bør udbygningen ses i et længere perspektiv end det enkelte projekt, hvilket omhandler det stigende befolkningstal samt udfordringer som følge af den voksende kommunale portefølje af igangværende tilskudssager til selvejende projekter. En langsigtet og dataunderstøttet kapacitetsplanlægning og prioritering kan koble lokale initiativer til kommunens samlede behov, uden at den ansøgningsbaserede model udfordres. En tidlig udlæggelse af arealer til idrætsformål i kommuneplanen kan

desuden reducere behovet for lokalplaner i de enkelte projekter og dermed forkorte vejen mod realisering væsentligt. For de mest udfordrede projekter kan en taskforce på ledelsesniveau aktiveres, når den almindelige organisering ikke er tilstrækkelig til at sikre fremdrift.

På tværs af de seks temaer adresseres også den manglende gennemsigthed som opleves i processen. Et fælles administrationsgrundlag, lettilgængelige guides over processen, én indgang og tidlig forhåndsdialog gør tilsammen processen mere åben og forudsigelig for bygherren.

3.3 Fra anbefaling til handling

Anbefalingerne varierer fra mindre greb, der med få ressourcer kan igangsættes inden for de nuværende rammer, til større greb, der forudsætter både politisk opbakning og prioritering.

Til de første hører blandt andet større brug af tidlig forhåndsdialog, udarbejdelse af guides, etablering én indgang og et tværgående forum. Til de sidste hører blandt andet etablering af et rejsehold, prioritering af midlerne i anlægspuljen og en varig model for kommunens budget til driftstilskud til selvejende idrætsfaciliteter.

Erfaringerne fra de øvrige kommuner minder samtidig om, at løsningen skal findes i en balance. Der skal være nok struktur til at skabe overblik og fælles retning, men ikke så meget, at det sænker tempoet og evt. nødvendige individuelle hensyn.

Endelig bør effekten måles over tid. Analysen giver et udgangspunkt at måle effekten op imod, nemlig den typiske varighed fra første tilskud til ibrugtagning, antallet af bevillingsrunder pr. projekt og andelen af projekter, der står stille i de tidlige faser. Lykkes anbefalingerne, vil det vise sig som færre stop, større gennemsigthed og en kortere og mere forudsigelig vej fra idé til ibrugtagning, med den frivillige bygherre og borgeren i centrum.

3.4 En bedre vej – Hurtigere og bedre proces

I forrige afsnit præsenteres alle analysens anbefalinger under seks temaer.

En stor del af anbefalingerne er dog også fasespecifikke med konkrete forbedringstiltag til faserne i processen. De fasespecifikke anbefalinger vedrører særligt de tidlige faser om finansiering og projektklargøring.

I figur 10 vises et samlet resultat af forslag til den fremadrettede proces for *En bedre vej til nye idrætsfaciliteter*, hvis alle de fasespecifikke anbefalinger implementeres.

Alle nye tiltag som følger af anbefalingerne, er indsat med nye trin i figuren illustreret med grønne bokse. De fasespecifikke anbefalinger er oplistet under figuren.

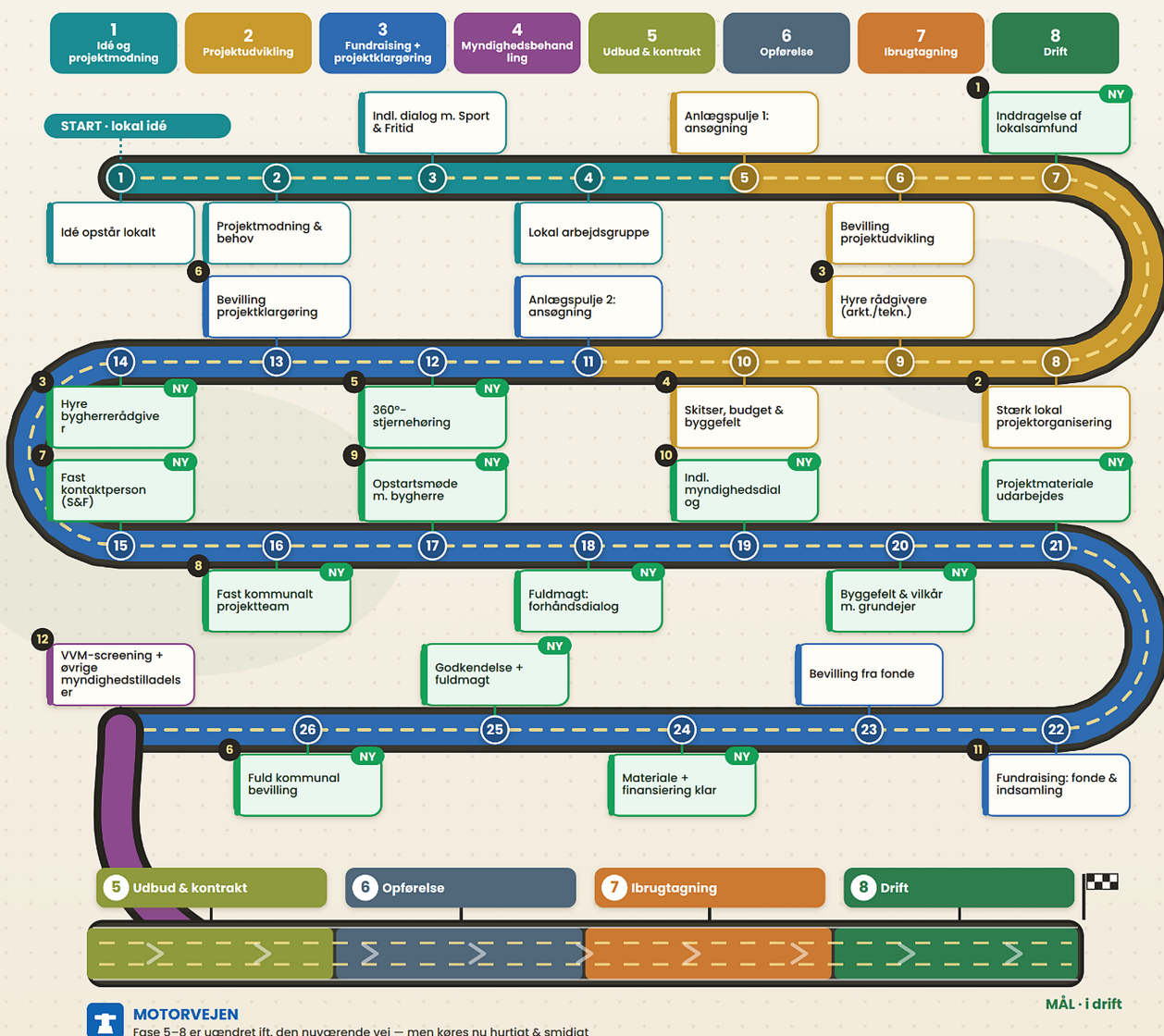
Hvis Aarhus Kommune som helhed bliver mere koordineret, og samtidig øger indsatsen i de tidlige faser, er det forventningen, at de senere faser vil opleves mere smidige og afvikles hurtigere. Denne pointe er for forståelsens skyld illustreret i figuren ved, at de sene faser er markeret som en fremtidig motorvej mod realisering og ibrugtagning.

Figur 10. Illustration af en bedre vej til nye idrætsfaciliteter

En bedre vej

TIL NYE IDRÆTSFACILITETER – BYGGER VIDERE PÅ DEN NUVÆRENDE VEJ

Større kommunal indsats i fase 1–4
→ hurtigere & bedre proces i fase 5–8



Anbefalingerne bag En bedre vej

De grønne nye trin og anbefalingerne ligger alle i fase 1–4. Et stærkere kommunalt forarbejde her gør udførelsen i fase 5–8 mere smidig og hurtigere. Numrene er i kronologisk rækkefølge; cirklerne ① på vejen henviser hertil.

- | | | |
|---|---|---|
| ① Styrk tidlig lokal inddragelse og opbakning | ⑤ Hele kommunen med før bevilling | ⑨ Skab klar forventningsafstemning fra start |
| ② Styrk lokal organisering fra start | ⑥ Indfør to-trinsbevilling for større anlægsprojekter | ⑩ Styrk tidlig dialog med myndigheder |
| ③ Sikre professionel støtte tidligt i komplekse projekter | ⑦ Én indgang – hele vejen | ⑪ Styrk samspillet med fonde |
| ④ Skab klarhed om placering fra start | ⑧ Sæt det kommunale projektteam fra start | ⑫ Etabler dedikerede faglige spor for idrætsprojekter |

Udgangspunktet for analysen var en klar politisk bestilling. I anlægsaftalen for Budget 2026 ønskede forligskredsen et temposkift i udbygningen af idrætsfaciliteter, fordi det ifølge forligsteksten ofte tager 5-8 år, fra der er givet tilskud, til en facilitet kan tages i brug. Analysen bekræfter delvist det billede. De fleste projekter gennemføres hurtigere, men de største og mest komplekse projekter strækker sig over 5-8 år og det er netop dem, der fylder i porteføljen, i økonomien og i den politiske opmærksomhed.

Analysen har set på hele forløbet fra idé til ibrugtagning. Tiden fra tilskud til ibrugtagning afgøres i høj grad af det, der sker før og omkring de første tilskud. Finansieringen bygges i dag op over flere ansøgningsrunder, areal- og planforhold afklares sent, og det første tilskud gives derfor typisk til projekter, der endnu ikke er afklarede. Det er således i de tidlige faser, at projekterne formes, og det er her der kan sættes ind for at opnå et temposkifte.

Konklusionen på tværs af analysens kilder er entydig. Den selvejende model er værd at bygge videre på. Den skaber velforankrede faciliteter for en reduceret kommunal investering og hviler på et stærkt lokalt ejerskab og engagement. Men vejen igennem processerne er i dag for lang, for kompleks og for uforudsigelig, og byrden falder især på den frivillige bygherre. Udfordringerne går igen på tværs af projekterne: den frivillige bygherre er under pres, finansieringsmodellen forsinker projekterne, myndighedsområdet og planforhold inddrages for sent, kommunen opleves ikke som én samlet enhed, og processen mangler gennemsigtighed. Det forstærkes af befolkningstilvæksten og en portefølje af igangværende projekter, der er vokset markant.

Svaret er derfor ikke en ny model, men en bedre vej igennem den. Analysens 23 anbefalinger peger i samme retning: sæt ind tidligt, ager' som én samlet kommune, understøt den frivillige bygherre fra start, målret bevillingerne mod de projekter, der er klar, organisér myndighedsbehandlingen i faste spor, og arbejd strategisk med planlægning og kapacitet. Tyngden af anbefalinger ligger bevidst i de tidlige faser, fordi en tidlig, koordineret og afklaret opstart gør de senere faser hurtigere og mere smidige.

For den frivillige bygherre vil forskellen være mærkbar. I stedet for mange indgange, efterfølgende og lange processer og gentagne afklaringer møder bygherren én kommune, der koordinerer, vejleder og skaber forudsigelighed fra første kontakt. Det fastholder det lokale ejerskab, som er modellens styrke, og det giver i sidste ende borgerne nye idrætsfaciliteter hurtigere.

Anbefalingerne er bevidst sammensat, så de spænder fra mindre greb, der med få ressourcer kan igangsættes hurtigt, til større greb, der forudsætter politisk opbakning og prioritering.

Et nyt administrationsgrundlag for selvejende faciliteter på kommunale arealer er allerede under udvikling og vil i sig selv kunne bidrage til at afkorte forløbet gennem standardiserede rammer for tilskud og areallejeaftaler.

Effekten måles fremadrettet på varigheden fra første tilskud til ibrugtagning. Det suppleres af antallet af bevillingsrunder pr. projekt og andelen af projekter, der står stille i de tidlige faser. Lykkes anbefalingerne, vil det vise sig som færre stop, større gennemsigtighed og et mærkbart temposkift på vejen fra idé til ibrugtagning.

Kvantitativ analyse af alle bevillinger til selvejende idræts- og fritidsfaciliteter (se evt. bilag 5)

- Baseret på Aarhus Kommunes egne data for alle selvejende projekter siden 2010, med bevillinger til i alt 491 forskellige projekter
- Suppleret med data fra Idrættens Analyseinstitut (Facilitetssammenligneren) til dele af den kvantitative analyse

Kvalitativ analyse af bygherreoplevelser og samarbejdsflader (se evt. bilag 4)

- Analyse foretaget af Rambøll
- Indebærer interview med 4 halprojekter, 3 kunstgræsprojekter, 1 klubhusprojekt, 2 bygherrerådgivere, 3 kommunale forvaltninger

Økonomisk analyse af anlæg og drift (se evt. bilag 5)

- Analyse af udmøntede puljemidler siden 2013
- Midler afsat til anlæg af nye idrætsfaciliteter
- Midler afsat til drift af nye idrætsfaciliteter og prognose for fremadrettet behov

Erfaringsudveksling med andre kommuner (se evt. bilag 6)

- Odense Kommune
- Ålborg Kommune
- Herning Kommune

Status på igangværende projekter (se evt. bilag 3)

- Gennemgang af 20 byrådsgodkendte igangværende projekter med tilskud fra Anlægspuljen

Bilag 1	Samlet anbefalingskatalog
Bilag 2	Udkast til administrationsgrundlag
Bilag 3	Status på igangværende selvejende idrætsfaciliteter
Bilag 4	Erfaringer fra etablering af idrætsfaciliteter
Bilag 5	Kvantitativ analyse
Bilag 6	Resultater af erfaringsudveksling



Aarhus Kommune

Juni 2026

Kontakt: sport-fritid@aarhus.dk

Forsidefoto: © NKI / Kunstgræs.dk
Bagsidefoto: Morten Rygaard

BILAG 1

Samlet anbefalingskatalog

23 anbefalinger til en enklere, hurtigere og mere sammenhængende vej fra idé til ibrugtagning

Kataloget udfolder analysens 23 anbefalinger, ordnet i de seks temaer fra figur 8. For hver anbefaling beskrives den problemstilling, anbefalingen svarer på, den forventede effekt, ressourcebehovet, ansvaret og forudsætningerne for implementering. Fasespecifikke anbefalinger er markeret med deres placering i forløbet fra idé til ibrugtagning. Anbefalingerne er forskellige i omfang, nemlig nogle kræver få ressourcer, mens andre kræver flere.

	Understøt den frivillige bygherre	Anbefaling 1–7
	Klare spilleregler for kommunale arealer	Anbefaling 8–10
	Organisér myndighedsbehandlingen i faste spor	Anbefaling 11
	Én samlet kommune	Anbefaling 12–15
	Målret bevillinger til parate projekter	Anbefaling 16–20
	Arbejd strategisk med planlægning af idrætsfaciliteter	Anbefaling 21–23

Understøt den frivillige bygherre

Anbefaling 1–7

1 Styrk tidlig lokal inddragelse og opbakning

Fasespecifik · placering 1 i forløbet

Understøt, at frivillige bygherrer arbejder systematisk med tidlig lokal inddragelse, så der opbygges opbakning til projektet fra start. Det kan ske gennem dialog med naboer, lokalområder, fællesråd og relevante aktører, før projektet konkretiseres. I særligt komplekse projekter kan et kommunalt rejsehold understøtte bygherre med planlægning og gennemførelse af inddragelsesprocessen.

PROBLEMSTILLING

Lokal inddragelse sker ofte sent i forløbet, hvor projektet allerede er fastlagt. Det kan føre til modstand, konflikter og behov for ændringer, som forsinker projekterne.

FORVENTET EFFEKT

Stærkere lokal opbakning, færre indsigelser og mere smidige forløb i plan- og myndighedsprocesser. Det reducerer risikoen for stop undervejs og forkorter den samlede projekttid.

RESSOURCER

Kræver omprioritering og understøttelse af bygherre i de tidlige faser gennem rådgivning og sparring. Omfanget afhænger af antallet af projekter og kompleksiteten i den lokale inddragelse. Ved et højt ambitionsniveau vil behovet for koordinering og understøttelse stige og kan kræve yderligere ressourcer eller prioritering.

IMPLEMENTERING

Kræver, at tidlig lokal inddragelse indarbejdes som en fast del af opstarten, og at kommunen understøtter bygherre med konkrete værktøjer og sparring. Rejseholdet kan i udvalgte projekter bidrage aktivt til planlægning og gennemførelse af inddragelsen. Implementeringen forudsætter prioritering og kapacitet i både Sport & Fritid og Teknik og Miljø.

ANSVAR Bygherre (med understøttelse fra Sport & Fritid og Teknik og Miljø)

2 Styrk lokal organisering fra start

Fasespecifik · placering 2 i forløbet

Understøt, at der tidligt etableres en stærk lokal projektorganisering med klar rollefordeling, tydeligt mandat og ansvar. Kommunen bidrager med sparring om organisering, så bygherre er godt rustet til at drive projektet.

PROBLEMSTILLING

Projekter organiseres forskelligt lokalt, og der er ikke altid klare roller, mandat og ansvar fra start. Det kan skabe usikkerhed om beslutninger og vanskeliggøre fremdrift i projektet.

FORVENTET EFFEKT

Stærkere lokalt ejerskab, klarere beslutningsgange og bedre fremdrift i projekterne. Det reducerer risikoen for stop undervejs og skaber et mere stabilt og sammenhængende projektforløb.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til systematisk sparring og understøttelse af bygherres organisering i de tidlige faser. Ressourcebehovet afhænger af antal projekter og deres kompleksitet og kan ved et øget aktivitetsniveau medføre behov for øget kapacitet eller prioritering af opgaver.

IMPLEMENTERING

Kræver, at understøttelse af organisering indarbejdes som en fast del af de tidlige dialoger med bygherrer. Kan ske ved en tidlig forventningsafstemning omkring hvad det kræver at drive et projekt, hvad kommunen hjælper med og hvilke opgaver projektgruppen selv skal sikre kompetencerne til at kunne klare.

ANSVAR Bygherre (med understøttelse fra Sport & Fritid)

3 Sikr professionel støtte tidligt i komplekse projekter

Fasespecifik · placering 3 i forløbet

Tilknyt byggeteknisk bygherrerådgivning tidligt i større og komplekse projekter – allerede i idé- og modningsfasen. Rådgivningen understøtter tidlig dialog med myndigheder, herunder afklaring af planforhold, myndighedskrav, projektets løsning og anlægsbudget samt udarbejdelse af projektmateriale og udbudsgrundlag.

PROBLEMSTILLING

Projektudviklingsmidler anvendes i dag i højere grad til arkitektonisk rådgivning og i mindre grad til byggeteknisk rådgivning. Det kan udfordre den tidlige afklaring af planforhold, myndighedskrav, økonomi og realiserbarhed.

FORVENTET EFFEKT

Mere robuste projekter fra start, bedre tidlig dialog med myndigheder og færre ændringer senere i forløbet. Tidlig afklaring af planforhold reducerer risikoen for væsentlige ændringer senere og understøtter kortere og mere forudsigelige projektforløb.

RESSOURCER

Anvender eksisterende midler til projektudvikling i anlægspuljen, men kræver en ændret prioritering mod tidligere og mere byggeteknisk rådgivning. Omfanget og ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og ambitionsniveauet og kan påvirke, hvor mange projekter der samlet kan understøttes.

IMPLEMENTERING

Kræver tydelig rammesætning af projektudviklingsmidler samt klare forventninger til anvendelse af byggeteknisk rådgivning, herunder fokus på tidlig afklaring af planforhold

ANSVAR Bygherre (med understøttelse fra Sport & Fritid)

4 Skab klar forventningsafstemning fra start

Fasespecifik · placering 9 i forløbet

Gennemfør en systematisk forventningsafstemning med frivillige bygherrer tidligt i forløbet, hvor projektets faser, roller, ansvar, snitflader, risici, drift og juridiske forpligtelser gennemgås. Det tydeliggøres eksplicit, hvilken rolle den frivillige bygherre har, og hvilket ansvar der følger med i de enkelte faser af projektet.

PROBLEMSTILLING

Forventninger til proces, roller og ansvar er ikke altid tilstrækkeligt afstemt fra start, og den frivillige bygherres rolle kan være uklar. Det kan føre til usikkerhed, misforståelser og behov for afklaringer senere i forløbet.

FORVENTET EFFEKT

Større gennemsigtighed og fælles forståelse fra start, herunder tydelighed om bygherres ansvar. Færre misforståelser og bedre samarbejde undervejs. Det understøtter en mere smidig proces, færre stop og en bedre oplevelse for bygherre.

RESSOURCER

Kan i høj grad indarbejdes i eksisterende opstartsforløb, men kræver systematik og tidlig prioritering. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og kan ved et højere ambitionsniveau medføre behov for øget kapacitet til gennemførelse.

IMPLEMENTERING

Kræver en fast praksis for forventningsafstemning i opstartsfasen. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og relevante enheder i Teknik og Miljø.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samspil med relevante kommunale enheder

5 Styrk tidlig dialog med myndigheder

Fasespecifik · placering 10 i forløbet

Inddrag plan- og byggemyndigheder tidligt i større projekter gennem systematisk forhåndsdialog, så plangrundlag, myndighedskrav og centrale forudsætninger afklares tidligt i forløbet.

PROBLEMSTILLING

Dialogen med myndigheder sker ofte senere i processen, hvor centrale forhold allerede er lagt fast. Det kan give behov for tilpasninger og skabe usikkerhed om projektets rammer undervejs.

FORVENTET EFFEKT

Tidligere afklaring af myndighedskrav, færre ændringer senere i forløbet og større sikkerhed om projektets realiserbarhed. Det understøtter kortere og mere forudsigelige projektforsløb.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til tidligere og mere systematisk inddragelse af myndigheder. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter, men kan samlet set reducere behovet senere i forløbet.

IMPLEMENTERING

Kræver en tydelig og ensartet praksis for forhåndsdialog samt klare rammer for indhold og forventninger. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø for at sikre tidlig og kvalificeret inddragelse af myndighederne i projekterne.

ANSVAR Bygherre (med understøttelse fra Sport & Fritid) i samspil med Teknik og Miljø

6 Etabler et fast rejsehold for komplekse projekter

Generel anbefaling

Etabler et fast rejsehold, som kobles på særligt komplekse projekter eller projekter i områder med begrænsede lokale ressourcer. Tankegangen er, at rejseholdet understøtter analysens samlede anbefalinger. Rejseholdet følger projekterne fra idé til ibrugtagning og sikrer kontinuitet, hurtige afklaringer og en sammenhængende dialog med kommunen. Som en af rejseholdets første opgaver kan det bidrage til at skabe fremdrift og færdiggørelse i igangværende projekter, hvor der allerede er givet tilskud, men hvor fremdriften er udfordret.

PROBLEMSTILLING

Nogle projekter er præget af høj kompleksitet eller begrænsede kompetencer og ressourcer, hvilket kan gøre det vanskeligt at skabe fremdrift og fastholde en klar retning gennem hele forløbet. Det gælder også for igangværende projekter, som risikerer at trække ud.

FORVENTET EFFEKT

Styrket fremdrift i komplekse og igangværende projekter, færre stop undervejs og bedre understøttelse af projekter, der ellers har sværere ved at nå i mål. Samtidig sikres en mere sammenhængende og effektiv dialog mellem bygherre og kommune.

RESSOURCER

Kræver etablering af en dedikeret funktion og vil kræve tilførsel af øgede medarbejderressourcer. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og ambitionsniveauet og kan stige ved flere komplekse eller udfordrede projekter.

IMPLEMENTERING

Kræver etablering af en funktion forankret i Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) samt klare kriterier for udvælgelse af projekter. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø i forhold til inddragelse af relevante fagområder og understøttelse af projekterne.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samspil med relevante enheder i Teknik og Miljø.

7 Gør det lettere at være frivillig bygherre

Generel anbefaling

Udarbejd korte, målrettede guides og tjeklister om processen fra idé til drift, så frivillige bygherrer får et klart overblik over forløb, krav og roller. Det understøtter forudsigelighed og en tidlig forventningsafstemning mellem bygherre og kommune. Som supplement kan der etableres en digital hjælpefunktion, som samler viden og besvarer typiske spørgsmål.

PROBLEMSTILLING

Processen fra idé til ibrugtagning er kompleks og involverer flere aktører og krav. Det kan gøre det vanskeligt for frivillige bygherrer at få overblik og navigere sikkert i forløbet.

FORVENTET EFFEKT

Bedre overblik for bygherre, større forudsigelighed og tydeligere forventningsafstemning fra start. Det reducerer misforståelser og behov for afklaringer undervejs og understøtter en mere effektiv og sammenhængende proces. Samtidig styrkes kvaliteten i projekterne gennem bedre forberedelse.

RESSOURCER

Kræver ressourcer til udvikling og løbende vedligeholdelse af guides og evt. digitale løsninger. Ressourcebehovet afhænger af ambitionsniveau og ønsket serviceniveau.

IMPLEMENTERING

Kræver udvikling af fælles materialer og løbende opdatering. Implementeringen forudsætter prioritering og samarbejde mellem Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø i forhold til indhold og vedligehold.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samarbejde med Teknik og Miljø

Klare spilleregler for kommunale arealer

Anbefaling 8-10

8 Skab klarhed om placering fra start

Fasespecifik · placering 4 i forløbet

Afklar areal og byggefelt tidligt i forløbet, så bygherre har klare rammer for projektet, inden der gives anlægsbevilling.

PROBLEMSTILLING

Afklaring af areal og byggefelt sker ofte som led i projekteringsfasen, hvilket kan give behov for tilpasninger og skabe usikkerhed om projektets rammer undervejs.

FORVENTET EFFEKT

Klarere rammer fra start, færre ændringer senere i forløbet og et mere robust grundlag for anlægsbevilling. Understøtter hurtigere og mere forudsigelige projektførelser.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til tidligere afklaring af areal og byggefelt inden for eksisterende rammer. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og graden af tværgående koordinering og kan ved stigende aktivitet medføre behov for øget indsats.

IMPLEMENTERING

Kræver en tydelig proces for tidlig afklaring af areal og byggefelt samt klar rolle- og ansvarsfordeling. Implementeringen forudsætter prioritering og koordinering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø.

ANSVAR Sport & Fritid i tæt samarbejde med Teknik og Miljø

9 Udarbejd et tydeligt administrationsgrundlag

Generel anbefaling

Udarbejd et fælles og tydeligt administrationsgrundlag for anvendelse af kommunale arealer til selvejende idrætsfaciliteter i samarbejde mellem Aarhus Ejendomme og Sport & Fritid. Grundlaget skal skabe klare rammer for roller, vilkår og processer.

PROBLEMSTILLING

Anvendelse af kommunale arealer til idrætsfaciliteter involverer flere hensyn og aktører. Det kan gøre det vanskeligt at skabe et fælles og gennemsigtigt grundlag for aftaler og vilkår på tværs af sager.

FORVENTET EFFEKT

Større klarhed om rammer og vilkår, færre afklaringer undervejs og en mere ensartet og forudsigelig håndtering af sager. Understøtter hurtigere og mere smidige forløb for både bygherre og kommune.

RESSOURCER

Kræver en initial investering i udvikling samt løbende vedligeholdelse. Ressourcebehovet afhænger af kompleksiteten og behovet for opdateringer.

IMPLEMENTERING

Kræver fælles udvikling og ledelsesmæssig forankring på tværs af Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø. Implementeringen forudsætter prioritering i begge magistratsafdelinger samt løbende opdatering og anvendelse i praksis.

ANSVAR Aarhus Ejendomme og Sport & Fritid i fællesskab

10 Skab ensartede vilkår gennem standardaftaler

Generel anbefaling

Udarbejd standardiserede areallejeaftaler for selvejende idrætsfaciliteter, så vilkår og rammer er klare og ensartede på tværs af projekter.

PROBLEMSTILLING

Aftaler om brug af kommunale arealer fastlægges i dag i den enkelte sag og kan variere afhængigt af projektets karakter. Det kan skabe behov for gentagne afklaringer og gøre processen mindre forudsigelig for bygherre.

FORVENTET EFFEKT

Kortere forløb med færre forhandlinger, større forudsigelighed for bygherre og en mere ensartet administrativ praksis på tværs af projekter.

RESSOURCER

Kræver ressourcer til udvikling og implementering af standardaftaler samt løbende vedligeholdelse. På sigt kan det reducere ressourceforbruget pr. sag.

IMPLEMENTERING

Kræver udvikling af standardaftaler, juridisk kvalitetssikring og implementering i relevante arbejdsgange. Implementeringen forudsætter prioritering og koordination mellem Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø for at sikre en ensartet og forankret praksis.

ANSVAR Aarhus Ejendomme i samspil med Sport & Fritid

Organisér myndighedsbehandlingen i faste spor

Anbefaling 11

11 Etablér dedikerede faglige spor for idrætsprojekter

Fasespecifik · placering 12 i forløbet

Myndighedsbehandlingen organiseres i faste teams med særlig viden om frivillige bygherrer og idrætsfaciliteter. Det understøtter en smidig gennemførelse af de lovbundne processer og sikrer, at projekter håndteres med en stærk forståelse for foreningernes forudsætninger. Sporene bidrager samtidig til at løfte den øgede tværmagistratslige koordinering.

PROBLEMSTILLING

Myndighedsbehandling af idrætsfaciliteter er en del af generelle, lovbundne processer, der skal balancere mange hensyn. Samtidig adskiller projekter med frivillige bygherrer sig fra mange andre sager, hvilket kan gøre det relevant at styrke den samlede erfaring med denne målgruppe og sikre en ensartet og målrettet tilgang på tværs.

FORVENTET EFFEKT

Mere smidig og sammenhængende sagsbehandling inden for de gældende rammer, færre afklaringer undervejs og bedre fremdrift i projekterne. Samtidig styrkes kvaliteten og den fælles praksis i behandlingen af idrætsprojekter.

RESSOURCER

Kræver organisatorisk tilpasning og opbygning af specialiseret viden i relevante enheder. Implementeringen vil medføre et konkret behov for ressourcer til etablering og drift af de faglige spor. Ressourcebehovet afhænger af antallet af sager og ambitionsniveauet og kan ved et højt aktivitetsniveau medføre behov for kapacitetsopbygning eller prioritering af eksisterende opgaver.

IMPLEMENTERING

Kræver etablering af faste teams eller funktioner samt systematisk opbygning af specialiseret viden. Implementeringen forudsætter prioritering og kapacitetsopbygning i Teknik og Miljø samt et tæt samspil med Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) for at sikre sammenhæng i sagsbehandlingen og en fælles forståelse af målgruppen.

ANSVAR Teknik og Miljø i tæt samspil med Sport & Fritid

En samlet kommune

Anbefaling 12–15

12 Tænk hele kommunen med – før bevilling

Fasespecifik · placering 5 i forløbet

Indfør en fast tværgående 360-graders vurdering ("stjernehøring") af større projekter før anlægsbevilling, hvor relevante fagområder og myndigheder bidrager med tidlige input som en forudsætning for at kunne træffe beslutning.

PROBLEMSTILLING

Afklaringer om planforhold, myndighedskrav og tekniske bindinger sker ofte sent i forløbet, hvilket kan medføre behov for tilpasninger og forlænge projektets gennemførelse.

FORVENTET EFFEKT

Tidligere afklaring af centrale forhold, færre ændringer senere i processen og et mere robust beslutningsgrundlag ved bevilling. Bidrager til kortere og mere forudsigelige forløb.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til tværgående koordinering og gennemførelse af stjernehøringer. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og kan ved et højt ambitionsniveau medføre øget behov for koordinering eller prioritering af indsatsen.

IMPLEMENTERING

Kræver klare kriterier og en tydelig proces for tværgående inddragelse. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø for at sikre rettidig og kvalificeret deltagelse.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samspil med relevante enheder i Teknik og Miljø.

13 En indgang – hele vejen

Fasespecifik · placering 7 i forløbet

Sport & Fritid er den frivillige bygherrers gennemgående indgang med én fast kontaktperson fra idé til ibrugtagning. Efter ibrugtagning fastholdes Sport & Fritid som foreningens indgang i relation til drift og tilskud.

PROBLEMSTILLING

Frivillige bygherrer oplever mange indgange til kommunen, uklar ansvarsfordeling og parallelle processer, hvilket bidrager til stor kompleksitet og mulige forsinkelser.

FORVENTET EFFEKT

Kortere og mere sammenhængende sagsforløb, færre gentagelser og stop i processen samt en markant bedre oplevelse af kommunen som én samlet og tilgængelig partner.

RESSOURCER

Kræver omprioritering og nye måder at organisere koordinationen i Sport & Fritid. Ressourcebehovet afhænger af antallet af sager og ambitionsniveauet og kan medføre behov for øget kapacitet til koordineringsopgaver.

IMPLEMENTERING

Forudsætter tæt samspil mellem Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø samt tydelig ledelsesmæssig prioritering, rolleafklaring og organisatorisk forankring i både MKB og MTM.

ANSVAR Sport & Fritid i samspil med relevante enheder i Teknik og Miljø.

14 Sæt det kommunale projektteam fra start

Fasespecifik · placering 8 i forløbet

Allerede i forbindelse med anlægsbevilling sammensættes et fast kommunalt projektteam med repræsentanter fra relevante enheder, så bygherre tidligt får klarhed over roller, ansvar og kontaktheder i det videre forløb.

PROBLEMSTILLING

Kontakt og koordinering mellem kommunale enheder etableres ofte gradvist i projektføreløbet, hvilket kan skabe uklarhed om roller og ansvar samt give et mindre smidigt samarbejde med bygherre.

FORVENTET EFFEKT

Klarere ansvarsfordeling og kontaktheder fra start, bedre samarbejde med bygherre og færre afklaringer undervejs. Understøtter et mere sammenhængende og effektivt projektføreløb.

RESSOURCER

Kræver omprioritering og tydelig organisering på tværs af enheder. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og graden af involvering og kan medføre øget behov for koordinering i takt med stigende aktivitet.

IMPLEMENTERING

Kræver klare kriterier for teamsammensætning samt tydelig rolleafklaring. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø, herunder faste kontaktpersoner og deltagelse i projektteams.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samspil med relevante enheder i Teknik og Miljø. Det er afgørende at Sport & Fritid som den ene indgang har klare kontaktpersoner i relevante enheder i Teknik og Miljø.

15 Skab fælles overblik og løbende koordinering

Generel anbefaling

Etabler et fast tværgående forum, hvor selvejende idrætsprojekter løbende gennemgås i en samlet portefølje med henblik på opfølgning, koordinering og tidlig afklaring på tværs af forvaltninger.

PROBLEMSTILLING

Projekter håndteres i dag i flere parallelle spor på tværs af forvaltninger, hvilket kan udfordre overblik og koordinering i de enkelte forløb.

FORVENTET EFFEKT

Bedre samlet overblik, tidligere koordinering og færre parallelle processer. Understøtter en mere sammenhængende og effektiv sagsbehandling.

RESSOURCER

Kræver løbende ressourcer til koordinering, overblik og opfølgning. Omfanget afhænger af porteføljens størrelse og kan ved flere projekter medføre behov for øget kapacitet eller prioritering.

IMPLEMENTERING

Forudsætter faste mødestrukturer og tydelig forankring. Implementeringen forudsætter prioritering i både Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) og Teknik og Miljø for at sikre kontinuitet og tværgående deltagelse.

ANSVAR Sport & Fritid (tovholder) i samspil med relevante enheder i Teknik og Miljø.

Målret bevillinger til parate projekter

Anbefaling 16–20

16 Indfør en to-trins anlægsbevilling: klargøringsbevilling og samlet anlægsbevilling**Fasespecifik · placering 6 i forløbet**

Indfør en fast model, hvor større projekter bevilliges i to trin: Først en klargøringsbevilling, som gives i forbindelse med den årlige ansøgningsrunde i anlægspuljen. Klargøringsbevillingen skal sikre, at projektet er fuldt afklaret, herunder planforhold, myndighedskrav, løsning og økonomi, og lever op til klare krav til projektgrundlag. Når projektet lever op til kravene i klargøringsbevillingen, gives én samlet anlægsbevilling umiddelbart herefter. Modellen samler dermed bevillingen i en to-trins anlægsbevilling og giver færre trin end i dag, hvor anlægsmidler ofte bevilges over flere omgange. Der er fortsat mulighed for at søge projektudviklingsmidler i de tidlige faser.

PROBLEMSTILLING

Anlægsbevillinger gives i dag i nogle tilfælde, før projekter er tilstrækkeligt afklaret og ofte over flere omgange. Det kan medføre omprojektering, forsinkelser og binding af anlægsmidler i projekter, der ikke er klar til realisering.

FORVENTET EFFEKT

Mere modne og realiserbare projekter ved bevillingstidspunktet, færre ændringer undervejs og bedre udnyttelse af anlægsmidler. Det understøtter kortere samlet gennemførelsestid fra første tilskud til ibrugtagning og bedre prioritering af projekter, der er klar til realisering.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til styring og opfølgning på projektporteføljen samt øget fokus på økonomistyring. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og ambitionsniveauet og kan stige i takt med flere projekter i klargøringsfasen.

IMPLEMENTERING

Kræver fastlæggelse af en to-trins model med klare krav til klargøringsfasen samt kriterier for, hvornår projektet kan modtage endelig anlægsbevilling. Modellen stiller øgede krav til proaktiv økonomistyring, da projekter med klargøringsbevilling må forventes senere at skulle modtage en samlet anlægsbevilling.

ANSVAR Sport & Fritid**17 Styrk samspillet med fonde****Fasespecifik · placering 11 i forløbet**

Styrk samspillet med relevante fonde gennem tidlig dialog og bedre koordinering, så ansøgninger, projektmodning og finansiering hænger bedre sammen.

PROBLEMSTILLING

Projekter finansieres ofte gennem flere kilder, og samspillet med fonde sker ikke altid koordineret med den kommunale proces. Det kan skabe usikkerhed om finansiering og forlænge projektforsløb.

FORVENTET EFFEKT

Bedre sammenhæng mellem kommunal bevilling og ekstern finansiering, færre afklaringer undervejs og større sikkerhed om projektets realisering. Det understøtter hurtigere og mere stabile projektforsløb.

RESSOURCER

Kræver omprioritering til øget dialog og koordinering med fonde. Ressourcebehovet afhænger af antallet af projekter og kompleksiteten i finansieringen og kan ved stigende aktivitetsniveau medføre behov for yderligere indsats.

IMPLEMENTERING

Kræver en mere systematisk praksis for dialog med fonde samt koordinering af timing mellem fondsansøgninger og kommunale bevillingsprocesser

ANSVAR Sport & Fritid i samspil med relevante samarbejdspartnere

18 Prioritér færdiggørelse af igangværende projekter i anlægspuljen

Generel anbefaling

Prioritér i de kommende udmøntninger af anlægspuljen at sikre fremdrift og færdiggørelse af igangværende projekter. Det betyder, at midler i højere grad målrettes projekter, hvor der allerede er givet tilsagn, og som er tæt på realisering.

PROBLEMSTILLING

Der er en betydelig portefølje af igangværende projekter, hvor der allerede er givet tilskud, men hvor fremdriften varierer, og hvor projekter kan trække ud som følge af finansiering, planforhold eller organisering. Det binder anlægsmidler og forsinker realisering af faciliteter.

FORVENTET EFFEKT

Flere projekter færdiggøres hurtigere, bedre udnyttelse af allerede bevilligede midler og kortere tid fra første tilskud til ibrugtagning. Understøtter et synligt temposkift.

RESSOURCER

Kræver omprioritering af midler og ressourcer til opfølgning og fremdrift i eksisterende projekter. Da porteføljen er kendt, er der et konkret behov for en målrettet indsats til koordinering og fremdrift i de igangværende projekter. Fremdrift afhænger i flere tilfælde af, at finansieringen bringes på plads, og kan derfor understøttes gennem en målrettet prioritering i kommende udmøntninger af anlægspuljen.

IMPLEMENTERING

Kræver, at porteføljestatus indgår aktivt i prioriteringen af nye udmøntninger af anlægspuljen samt systematisk opfølgning på fremdrift i igangværende projekter.

ANSVAR Sport & Fritid

19 Hæv tilskudsprocenten i større projekter

Generel anbefaling

Hæv den kommunale tilskudsprocent til større anlægsprojekter fra det nuværende niveau på ca. 35 %, så projekterne får et stærkere økonomisk fundament fra start.

PROBLEMSTILLING

Større projekter er ofte afhængige af lån og omfattende egenfinansiering, hvilket kan forlænge projektforsløbet og gøre det vanskeligere at realisere projekterne.

FORVENTET EFFEKT

Hurtigere realisering af projekter, færre økonomiske barrierer og mindre behov for ekstern finansiering. Det reducerer risikoen for langstrakte forløb og øger sandsynligheden for, at projekter gennemføres.

RESSOURCER

Kræver prioritering af flere midler pr. projekt, hvilket kan reducere antallet af projekter, der kan støttes, medmindre anlægspuljen øges.

IMPLEMENTERING

Anlægspuljens kriterier giver allerede mulighed for at hæve tilskudsprocenten. Forudsætter en ændret praksis i prioritering af tilskudsprocenten i større projekter.

ANSVAR Sport & Fritid

20 Sikr sammenhæng mellem anlægsbevilling og driftsbevilling

Generel anbefaling

Indarbejd en tydelig kobling mellem den kommunale anlægsbevilling og den kommunale driftsbevilling, altså Kultur og Borgerservices samlede ramme til driftstilskud til nye selvejende idrætsfaciliteter, så nye projekter vurderes og prioriteres på et samlet grundlag.

PROBLEMSTILLING

Et højt anlægsniveau øger løbende behovet for driftstilskud, som først slår igennem, når faciliteterne tages i brug. Selv med de midlertidige driftsmidler (2027-2029) afsat i budgetforliget 2026 vil der allerede fra 2028 opstå et pres på den samlede ramme til driftstilskud, hvilket tydeliggør en ubalance mellem det nuværende ambitionsniveau for nye faciliteter og de tilgængelige driftsmidler.

FORVENTET EFFEKT

Større sikkerhed for, at nye faciliteter både kan etableres og drives som forudsat, samt en mere langsigtet og bæredygtig udbygning af idrætsfaciliteter. Understøtter stabile og forudsigelige rammer for både kommune og foreninger.

RESSOURCER

Kræver øget fokus på de samlede økonomiske konsekvenser og løbende prioritering mellem anlægsbevilling og driftsbevilling. Ressourcebehovet afhænger af ambitionsniveauet og antallet af nye projekter.

IMPLEMENTERING

Kræver, at konsekvenserne for driftstilskud ved nye anlægsprojekter systematisk synliggøres og indgår aktivt i prioriteringen af nye projekter. Hvis ambitionsniveauet fastholdes uden en tilsvarende håndtering af behovet for driftstilskud, kan det blive nødvendigt at prioritere mellem anlægsbevilling og driftsbevilling inden for de samlede økonomiske rammer, herunder ved at anvende midler fra anlægspuljen til drift. Anlægspuljens kriterier giver mulighed for dette, hvis det vurderes nødvendigt for at sikre balance mellem etablering og efterfølgende drift af faciliteter.

ANSVAR Sport & Fritid

Arbejd strategisk med planlægning af idrætsfaciliteter

Anbefaling 21-23

21 Sikr ledelsesmæssig fremdrift i særligt udfordrede projekter

Generel anbefaling

Etabler en tværgående taskforce på direktør- og forvaltningschefniveau, som kan aktiveres i særligt udfordrede eller strategisk vigtige projekter. Taskforcen skal sikre fælles retning, hurtige afklaringer og tydelig ledelsesmæssig opbakning på tværs af forvaltninger. Taskforcen mødes fast hvert halve år.

PROBLEMSTILLING

Nogle projekter er så komplekse eller tværgående, at den almindelige organisering ikke er tilstrækkelig til at sikre fremdrift og sammenhæng. Det kan føre til langvarige afklaringer og uklare beslutningsveje.

FORVENTET EFFEKT

Hurtigere afklaringer, tydelig retning og bedre fremdrift i komplekse projekter. Understøtter, at beslutninger træffes rettidigt, og at projekter ikke går i stå på tværs.

RESSOURCER

Kræver primært ledelsesmæssig prioritering og kapacitet til tværgående koordinering. Ressourcebehovet afhænger af antallet af komplekse projekter.

IMPLEMENTERING

Kræver klare kriterier for, hvornår taskforcen aktiveres, et tydeligt mandat samt kobling til den eksisterende projektorganisation

ANSVAR Direktør- og forvaltningschefniveau på tværs af magistratsafdelinger (BA, MTM og MKB)

22 Planlæg kapacitet før behovet opstår

Generel anbefaling

Udarbejd en samlet, langsigtet strategi for udbygning af selvejende idrætsfaciliteter, der understøtter den nuværende ansøgningsbaserede model i anlægspuljen. Strategien tager afsæt i data om behov, kapacitet og geografisk udvikling og fungerer som et fælles og transparent grundlag for prioritering af projekter.

PROBLEMSTILLING

Udbygning af selvejende idrætsfaciliteter sker i dag gennem anlægspuljen via en årlig ansøgningsrunde og er dermed i høj grad efterspørgselsbaseret. Det kan gøre det vanskeligt at sikre en samlet og langsigtet prioritering på tværs af områder og behov.

FORVENTET EFFEKT

Bedre kobling mellem lokale initiativer og kommunens samlede kapacitetsbehov, større gennemsigtighed i prioriteringer og mulighed for at styre udbygningen mere strategisk uden at ændre den ansøgningsbaserede model.

RESSOURCER

Kræver ressourcer til analyse og strategiarbejde samt løbende opdatering. Ressourcebehovet afhænger af ambitionsniveau.

IMPLEMENTERING

Kræver udvikling af en fælles strategisk ramme, der kan anvendes aktivt i vurdering af ansøgninger til anlægspuljen, samt løbende opdatering

ANSVAR Sport & Fritid

23 Brug kommuneplanen til at skabe tempo

Generel anbefaling

Anvend kommuneplanen mere proaktivt ved at udlægge arealer til idrætsfaciliteter i områder med dokumenteret eller forventet behov. Idrætsfaciliteter tænkes ind tidligt i byudviklingen på linje med øvrig infrastruktur, så planmæssige rammer er på plads før projekter igangsættes.

PROBLEMSTILLING

Idrætsfaciliteter indgår ikke altid tidligt i planlægningen af byudvikling, og egnede arealer skal derfor ofte afklares som led i det enkelte projekt. Det kan medføre behov for lokalplan, hvilket forlænger processen frem mod realisering.

FORVENTET EFFEKT

Kortere vej fra idé til ibrugtagning, færre planmæssige afklaringer og reduceret behov for lokalplaner i de enkelte projekter. Det kan forkorte tiden fra første tilskud til opførelse markant og skabe bedre sammenhæng mellem byudvikling og kapacitet til idræt.

RESSOURCER

Kræver prioritering i planlægningsindsatsen og styrket koordinering. Ressourcebehovet afhænger af ambitionsniveauet.

IMPLEMENTERING

Kræver, at behov for idrætsfaciliteter systematisk indarbejdes i kommuneplanlægningen. Implementeringen forudsætter prioritering i Teknik og Miljø samt et tæt samspil med Kultur og Borgerservice (Sport & Fritid) for at sikre sammenhæng mellem planlægning og facilitetsudvikling.

ANSVAR Teknik og Miljø (plan) i samspil med Sport & Fritid



Administrationsgrundlag - for etablering af anlæg og langsigtet drift af idræts- og fritidsfaciliteter på kommunale arealer

30. juni 2026
Side 1 af 6

Baggrund

Som en del af analysen, *En bedre vej til nye idrætsfaciliteter*, ønskede forligspartierne et tydeligt og transparent administrationsgrundlag for, hvordan anlæg og langsigtet drift af selvejende og foreningsdrevne idræts- og fritidsfaciliteter på kommunale arealer håndteres mellem Kultur og Borgerservice og Teknik og Miljø.

Teknik og Miljø
Aarhus Ejendomme
Aarhus Kommune

Formålet med administrationsgrundlaget er at bidrage til at afkorte hele udviklings- og etableringsfasen til gavn for de frivillige bygherrer og med henblik på at sikre en hurtigere og nemmere adgang til etablering af nye idræts- og fritidsfaciliteter. Formålet forventes at kunne opnås gennem anbefalingerne for rapporten "En bedre vej til nye idrætsfaciliteter" herunder anbefalingerne om, at den frivillige bygherre oplever at møde en samlet og koordineret kommune. Som en del af dette skal administrationsgrundlaget være med til at tydeliggøre vilkår og proces, når en frivillig bygherre bygger på kommunale arealer og sikre en tydelig ansvars- og rollefordeling mellem den frivillige bygherre og de involverede magistratsafdelinger.

Ejendomsportefølje
Bautavej 6
8210 Aarhus V

Administrationsgrundlaget gælder etablering og drift af alle selvejende og foreningsdrevne idræts- og fritidsfaciliteter på kommunale arealer.

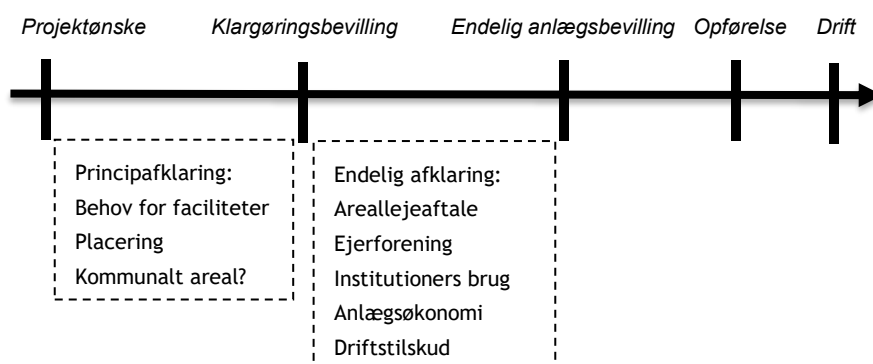
De selvejende institutioner og/eller foreninger betegnes som 'frivillig bygherre' i administrationsgrundlaget.

I administrationsgrundlaget beskrives, hvor der er samarbejdsflader mellem den frivillige bygherre, Kultur og Borgerservice og de magistratsafdelinger, som er arealejer eller skal gøre brug af den selvejende idræts- eller fritidsfacilitet.

Nedenstående figur viser de relevante faser for etablering af større selvejende faciliteter.



30. juni 2026
Side 2 af 6



Projektønske

Indgang til kommunen

Kultur og Borgerservice er foreningens primære indgang til kommunen, da de har ansvaret for at sikre, at foreningens vedtægter og juridiske konstruktion opfylder kravene til at modtage anlægsstøtte og evt. driftsstøtte. Samtidig administrerer Kultur og Borgerservice anlægspuljen til idræts-, fritids-, og outdoorfaciliteter og har derudover budget til at give lokale- eller driftstilskud til de selvejende faciliteter.

Anvendelse af kommunalt areal til idræts- og fritidsarealer

Inden foreningen ansøger om bevilling til projektudvikling kontakter projekts kontaktperson ved Kultur og Borgerservice den magistratsafdeling, som ejer arealet (benævnt arealejer), om den frivillige bygherres ønske om brug af et kommunalt areal. Arealer tager stilling til, om det ønskede areal kan bruges til etablering af idræts- og fritidsfaciliteter.

Arealer giver den frivillige bygherre fuldmagt til dialog om byggetilladelse og fuldmagt til Kultur og Borgerservice til udlejning af arealet.

Den opførte bygning tilhører den frivillige byggeherre. Den opførte bygning må ikke pantsættes eller sælges uden kommunens samtykke.

Projektklargøring

Indgåelse af areallejeaftale

Inden foreningen ansøger om endelig anlægsbevilling indgår den frivillige bygherre, Kultur og Borgerservice og arealejer en standardaftale om vederlagsfri brugsret til kommunens areal, en såkaldt areallejeaftale. Aftalen er betinget af, at projektet godkendes politisk i forhold til anlægstilskud og at kommunen stiller areal til rådighed vederlagsfrit. Samtidig er det under forudsætning af Kultur og Borgerservices og arealejers godkendelse af det



endelige byggeprojekt. Hvis arealet senere ændres, laves der et tillæg til areallejeaftalen.

30. juni 2026
Side 3 af 6

Formålet med aftalen er at fastlægge vilkår for den frivillige bygherres brug af kommunens areal. Lejeperioden løber fratidspunktet for ibrugtagningstilladelse til byggeriet. Aftalen kan vare op til 30 år.

De endelige kontraktmæssige vilkår i areallejeaftalen udarbejdes i samarbejde mellem Kultur og Borgerservice og arealejer. Der kan ikke ske ændringer i aftalen uden Kultur og Borgerservices og arealejers godkendelse.

Det er et krav, at den frivillige bygherre for projekter til over 1 mio. kr. i anlægssum antager en professionel bygherrerådgiver (jævnfør krav i anlægsbevillingen), vedligeholder bygningen og udbedrer fejl og mangler. Ligesom der fastsættes vilkår ved misvedligeholdelse af bygningen og vilkår ved ophør af areallejeaftalen.

Afklaring af behovet for en ejerforening

Inden den frivillige bygherre ansøger om anlægsbevilling vurderer arealejer, om der skal etableres en ejerforening med den frivillige bygherre og arealejer som medlemmer. En ejerforening kan være aktuel, hvis den frivillige bygherre og kommunen har fællesarealer, den kommunale bygning og den selvejende facilitet deler installationer, anlæg o.l. samt hvis bygningernes sammenbygning i øvrigt nødvendiggør fælles drifts- og vedligeholdelsesudgifter.

Vilkår for kommunale institutioners anvendelse af fritidsfaciliteterne

I forbindelse med udviklingen af projektet skal det afklares om der på kort eller længere sigt forventes at være et kommunalt behov eller ønske om at kunne benytte faciliteten til kommunale aktiviteter. Hvis der er et kommunalt ønske eller behov skal der aftales vilkår for den kommunale institutions anvendelse af faciliteterne i hele anlæggets levetid, med henblik på at skabe budgetsikkerhed for både kommunen og den frivillige bygherre. Samtidig skal det afklares, om den relevante magistratsafdeling, som den kommunale institution hører under, kan give driftstilskud til gengæld for brug af de selvejende faciliteter.

Vilkårene beskrives i et bilag til areallejeaftalen. Den frivillige bygherre og magistratsafdelingen, som den kommunale institution hører under, kan altid frit aftale ændringer til bilaget, som vedlægges som tillæg til areallejen.

For at sikre budgetsikkerhed for drift af den selvejende facilitet skal der ske en pris og løn fremskrivning af timepriserne.

Afregning for anvendelse af faciliteterne vil fremover ske mellem den selvejende facilitet og den magistratsafdeling, som den kommunale institution hører under.



Endelig anlægsbevilling

30. juni 2026
Side 4 af 6

Når Rådmand eller Byrådet beviliger midler til etablering af idræts- og fritidsfaciliteter på et kommunalt areal, godkendes det samtidigt at kommunen stiller areal til rådighed for projektet, at kommunen yder et lokaletilskud til faciliteten og evt. aftale om kommunal anvendelse af faciliteterne.

Udarbejdelse af projektmateriale

Inden foreningen kan få fuld kommunal anlægsbevilling, udarbejder den frivillige bygherre et projektmateriale for etablering af de ønskede idræts- og fritidsfaciliteter. Hvis der planlægges med en sammenbygning med eksisterende kommunale faciliteter, skal projektmaterialet blandt andet indeholde en byggeteknisk beskrivelse af, hvordan en eventuel sammenbygning af kommunens bygning og den selvejende facilitet udføres.

Inden den frivillige bygherre kan få fuld kommunal anlægsbevilling, skal Kultur og Borgerservice og arealejer godkende projektmaterialet. Efterfølgende ændringer i projektmaterialet kan ikke ske uden Kultur og Borgerservices og arealejers godkendelse.

Etablering af ejerforening

Inden byggeriet påbegyndes etablerer arealejer og den frivillige bygherre en ejerforening. Der etableres kun en ejerforening ved sammenbygning med kommunal bygning, hvis der er fællesarealer og brug af fælles anlæg. Areal-ejer har ansvaret for etableringen og udarbejder ejerforeningens vedtægter med udgangspunkt i nogle standardrammer for en ejerforening.

Den frivillige bygherre etablerer målere og afregner forbrugsudgifter direkte til forsyningsselskaberne. Den frivillige bygherre har den fulde forpligtelse til at foretage vedligeholdelse, drift og fornyelse af egen bygning, dog med undtagelse af forhold som det er vedtaget, at ejerforeningen drifter og vedligeholder.

Den frivillige bygherre må ikke påbegynde byggeriet før denne har accepteret standardrammerne for en ejerforening, herunder fordeling af fælles udgifter.

Opførelse af idræts- og fritidsfaciliteter

Byggeprojektet påbegyndes

Byggeprojektet må ikke påbegyndes før det endelige byggeprojekt er godkendt af Kultur og Borgerservice og arealejer samt at der er opnået byggetilladelse ved kommunes bygningsmyndighed "Byggeri".

Byggeprojektet afsluttes



Arealejer tjekker om byggeprojektet er udført i overensstemmelse med det aftalte i areallejaftalen og den eventuelle byggetekniske beskrivelse ved sammenbygning med en kommunal bygning.

30. juni 2026
Side 5 af 6

Byggeprojektet må ikke tages i brug før kommunens bygningsmyndighed "Byggeri" har udstedt ibrugtagningstilladelse.

Den frivillige bygherre har pligt til at afhjælpe eventuelle mangler indenfor 6 måneder efter afslutning af byggeprojektet.

Drift af idræts- og fritidsfaciliteter

Den frivillige bygherre har i aftaleperiodens løbetid forpligtelsen til at

- sikre, at arealet kun anvendes til almennyttige formål eller andre aktiviteter som kommunen selv vil kunne varetage. Den frivillige bygherre må ikke videreudleje arealet eller bygningen i sin helhed.
- der i tilfælde af bortforpagtning af cafeteria, cafe, kiosk eller lignende i bygningen skal det ske på markedsmæssige vilkår.
- drifte bygningen, anlæg og grønne områder på arealet og afholde udgifter forbundet hermed.
- vedligeholde bygningen, anlæg og grønne områder på arealet.
- Sende sit årsregnskab og budget til Kultur og Borgerservice.

Kultur og Borgerservice har i aftaleperiodens løbetid forpligtelsen til at:

- føre tilsyn med den selvejende facilitet og sikre sig, at de aktiviteter der gennemføres i faciliteten, er aktiviteter som kommunen lovligt må støtte. Herunder at tjekke den selvejende facilitets årsregnskab og budget.
- følge op over for den selvejende facilitet ved misligholdelse af areallejaftalen og ved væsentlig misligholdelse bringe aftalen til ophør.
- være den primære indgang i forhold til den selvejende facilitets aktiviteter og anvendelse af arealet
- udbetale lokale-/driftstilskud

Arealejer har i aftaleperiodens løbetid forpligtelsen til at:

- drifte ejerforeningen og håndtere ejerforeningens budget og regnskab (kun ved sammenbygning med kommunal bygning).
- sikre bygningen og anlæg på arealet er sikkerhedsmæssig forsvarlig og der ikke er risiko for personskade.

I kontraktperiodens løbetid har arealejer derfor ret, men ikke pligt, til at foretage en årlig gennemgang af bygningen og anlæg på arealet for at vurdere om bygningen er sikkerhedsmæssig forsvarlig. Arealejer sender en rapport



og eventuel mangelliste med vedligeholdelsesmæssige efterslæb til ejeren af den selvejende facilitet og til orientering til Kultur og Borgerservice.

30. juni 2026
Side 6 af 6

Ophør af areallejeaftale

Den frivillige bygherre kan opsigte areallejeaftalen med 6 måneders forudgående varsel med udgangen af en måned.

Kommunen kan tidligst opsigte lejemålet med 1 års varsel til ophør efter den aftalte uopsigelsesperiode.

Kommunen kan dog til enhver tid opsigte lejemålet med 1 års varsel indenfor uopsigelsesperioden, hvis der er en væsentlig kommunal interesse i at kunne disponere over det pågældende areal, eller hvis det konstateres, at areallejeaftalen misligholdes, eller hvis den frivillige bygherre misligholder et kommunegaranteret lån.

Ved lejemålets ophør er kommunen berettiget til at vælge mellem:

1. at tilbyde indgåelse af en ny areallejeaftale
2. at fordre grunden ryddet og reetableret uden udgift for kommunen (gælder dog ikke det tilfælde hvor kommunen opsigter lejemålet indenfor lejeperioden pga. en væsentlig kommunal interesse i at disponere over det pågældende areal)
3. at overtage bygningen/anlægget vedlagsfrit

Kultur og Borgerservice afklarer i samarbejde med arealejer de juridiske og økonomiske problemstillinger i forbindelse med ophøret herunder eventuel økonomi til fortsat drift efter pkt. 3.

Hvis bygningen overtages af kommunen efter pkt. 3, skal bygningen/anlægget afleveres i sikkerhedsmæssig forsvarlig stand. Arealejer foretager en besigtigelse af bygningen og arealet sammen med bygningsejer. Er bygningen ikke i sikkerhedsmæssig forsvarlig stand kan arealejer vælge at få bygningsejer til at dække omkostningerne til at få bragt bygningen tilbage i forsvarlig stand.

Hvis kommunen benytter muligheden for opsigelse af aftalen før uopsigelsesperioden pga. en væsentlig kommunal interesse i at disponere over det pågældende areal, vil den frivillige bygherre være berettiget til en erstatning for afholdte anlægsinvesteringer som den frivillige bygherre selv har tilvejebragt (dvs. ikke tilskud fra fonde, kommunalt tilskud, lånegaranti). Erstatningsbeløbet afskrives lineært i løbet af lejeaftalens samlede løbetid.



Bilag 3 Status på igangværende selvejende idrætsfritidsfaciliteter

I forbindelse med budgetforlig 2026 bestilte forligskredsen "et samlet overblik over, hvor de forskellige projekter er i processen." Overblikket indgår som en del af analysen *En bedre vej til nye idrætsfaciliteter*.

Nedenfor er der udarbejdet et statusoverblik, hvor hvert igangværende projekt gennemgås. Oversigten omfatter byrådsgodkendte igangværende projekter med tilskud fra Anlægspuljen. Projekterne præsenteres efter hvor langt de er i anlægsprocessen. Projekter der tættest på realisering præsenteres først.

Bagerst i notatet findes et samlet overblik.

Højbjerg Badminton – En hal nr. 2 til badminton

Kommunalt tilskud:	12.500.000 kr. ex moms
År for første bevilling:	2023
Forventet ibrugtagning:	Indvielse 8. juni 2026
Status:	Ibrugtaget

Lyseng IF Fodbold – Kunstgræsbane nr. 2

Kommunalt tilskud:	5.415.000 kr. ex moms
År for første bevilling:	2023
Forventet ibrugtagning:	Ultimo 2026
Status:	Der er uenighed mellem bygherre og entreprenør om mangler og baneopbygning. Bygherre har derfor taget initiativ til at få foretaget syn og skøn. Syn og skøn skal sikre beviser forud for en eventuel voldgiftssag. Skønsforretning forventes afholdt i efteråret 2026.

Solbjerg Idrætscenter – En hal nr. 2 i Solbjerg

Kommunalt tilskud:	15.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling:	2021
Forventet ibrugtagning:	Indvielse 23. oktober 2026
Status:	Under opførelse

Aarhus 1900 Tennis – En hal nr. 2 til tennis

Kommunalt tilskud:	4.565.000 kr. ex moms
År for første bevilling:	2024
Forventet ibrugtagning:	September 2026
Status:	Under opførelse

10. juni 2026

Side 1 af 5

Kultur og Borgerservice

Sport & Fritid
Aarhus Kommune

Facilitetsudvikling

N.J. Fjords Gade 2
8000 Aarhus C

Direkte telefon: 51 16 70 99

Sagsbehandler:
Jakob Larsen



10. juni 2026
Side 2 af 5

Aarhus Fremad Fodbold – Nyt klubhus

Kommunalt tilskud: 3.800.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2014
Forventet ibrugtagning: August 2026
Status: Under opførelse

Fonden Lyseng Idrætscenter – Styrketræningsrum, danse- og bevægelses-
sal, et kampsportscenter og et udvidet fitnesscenter

Kommunalt tilskud: 11.600.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2021
Forventet ibrugtagning: Primo 2029
Status: En del af et større kommunalt projekt. Udbud
er gennemført. Lokalplanproces er igangsat.

Stavtrup Kultur- og Idrætscenter – Halareal svarende til to idrætshaller mv.

Kommunalt tilskud: 25.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2021
Forventet ibrugtagning: 1. kvartal 2029
Status: Finansieringen er på plads. Kontrahering med
totalentreprenør juni 2026. Forventet opstart på
udførelse 2. kvartal 2027.

Harlev Idræts- & Kulturcenter – Kunstgræsbane

Kommunalt tilskud: 4.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2023
Forventet ibrugtagning: 2027
Status: Udbud er gennemført og entreprenør er valgt.

Multihus Møllevangen – Hal ved Møllevangsskolen

Kommunalt tilskud: 20.200.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2023
Forventet ibrugtagning: Ultimo 2027
Status: Kontrakt med entreprenør underskrevet august
2026. Forventet byggestart ultimo 2026

DGI Huset – Udvidelse af halfaciliteter i Midtbyen

Kommunalt tilskud: 18.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2019
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Finansieringen er på plads.
Lokalplanproces er igangsat



Aarhus Fremad Fodbold – En kunstgræsbane nr. 2 + modernisering af Riisvangen Stadion

10. juni 2026
Side 3 af 5

Kommunalt tilskud: 10.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2025
Forventet ibrugtagning: 2027
Status: Finansieringen er på plads. Myndighedsbehandling vedr. VVM og byggetilladelse er igangsat. Udbudsmateriale er under udarbejdelse.

Aarhus Havkajakklub – Udvidelse af klubhus

Kommunalt tilskud: 3.740.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2024
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Finansiering er på plads. Næste skridt er projektløring frem mod myndighedsbehandling og udbud.

Brabrand IF – Hal nr. 3 i Brabrand

Kommunalt tilskud: 15.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2024
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Er i gang med fundraising. Bygherrerådgiver forventes tilknyttet 3. kvartal 2026. Forventer at ansøge Anlægspuljen igen september 2026

AGF af 1880 – Ny hal i Midtbyen

Kommunalt tilskud: 15.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2022
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Er i gang med fundraising og planlægning af projektet. Projektet kræver lokalplan. Lokalplanproces forventes igangsat 3. kvartal 2026

Bakken Bears / Skovbakken Bears – En hal til basketball

Kommunalt tilskud: 12.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2021
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Er i gang med fundraising. Rådgiver er i gang med skitsering.



Solbjerg IF Fodbold – Kunstgræsbane

Kommunalt tilskud: 5.250.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2023
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Er i gang med fundraising og planlægning af projektet.

10. juni 2026
Side 4 af 5

VSK Aarhus / AGF Kvindefodbold – Nyt klubhus mv.

Kommunalt tilskud: 7.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2025
Forventet ibrugtagning: 3. kvartal 2028
Status: Er i gang med fundraising og planlægning. Forventet opstart på opførelse medio 2027

Det Ny Egelund (BMI) – Multisal, foreningsfitness og springsal

Kommunalt tilskud: 12.000.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2019
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Er i gang med fundraising og planlægning. Udbudsmateriale er under udarbejdelse

AGF Tennis – En hal nr. 2 til tennis + modernisering af eksisterende hal

Kommunalt tilskud: 12.200.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2025
Forventet ibrugtagning: 2027
Status: Er i gang med fundraising. Når finansieringen er på plads, er projektet klar til at blive igangsat.

Roklubberne på Aarhus Lystbådehavn – Nyt fælles klubhus

Kommunalt tilskud: 4.150.000 kr. ex moms
År for første bevilling: 2022
Forventet ibrugtagning: Uafklaret på nuværende tidspunkt
Status: Byggemodning af byggefelt er afsluttet. Der pågår indledende projektafklaring mellem de involverede foreninger.

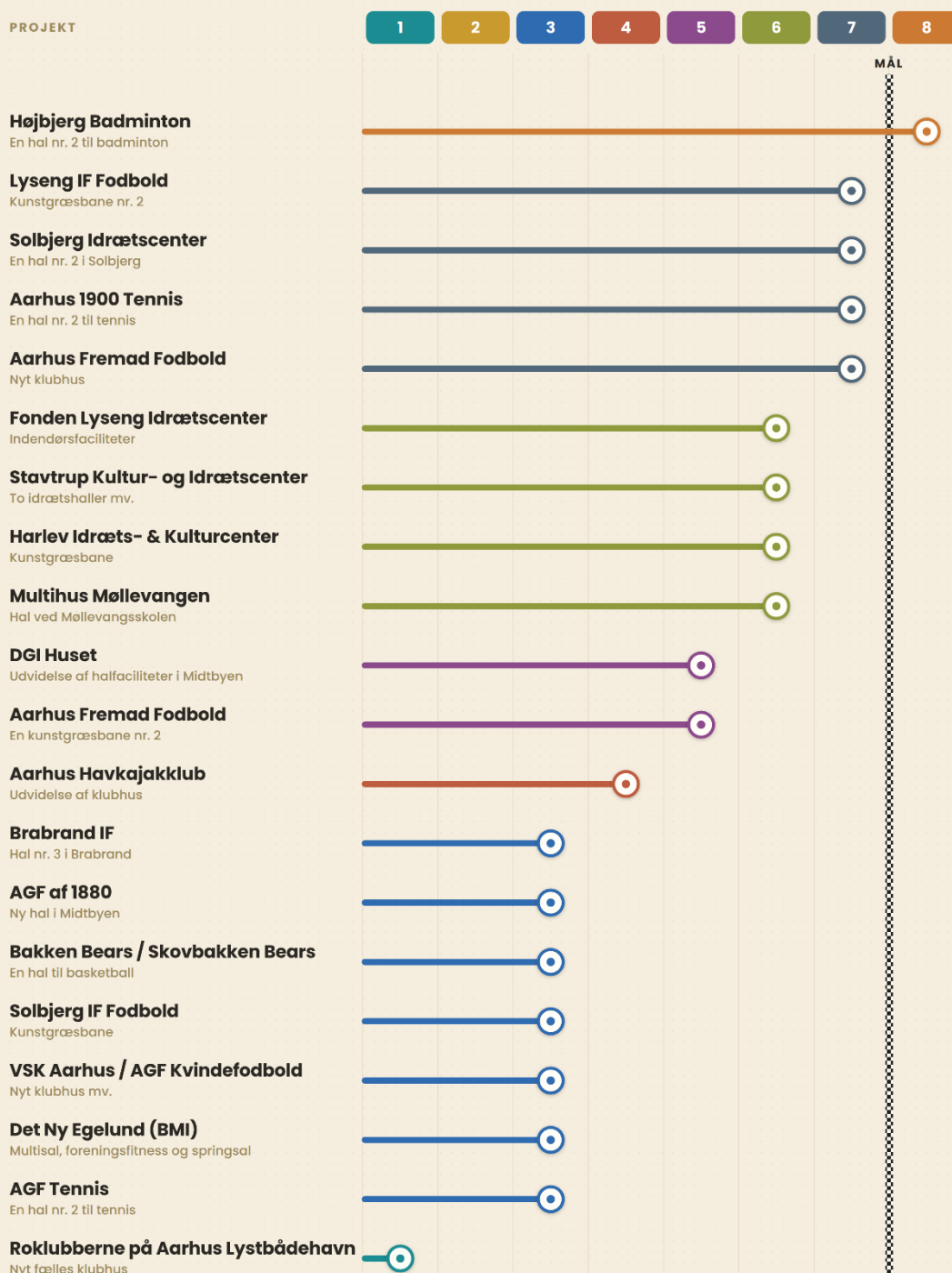


Status for igangværende projekter

Hvor langt de enkelte projekter er nået i processen frem mod ibrugtagning

- | | | | |
|-------------------------|---------------------|---------------|---------------------|
| 1 Idé og projektmodning | 2 Projektudvikling | 3 Fundraising | 4 Projektklargøring |
| 5 Myndighedsbehandling | 6 Udbud og kontrakt | 7 Opførelse | 8 Ibrugtagning |

PROJEKT



Erfaringer fra etablering af selvejende idrætsfaciliteter med kommunalt tilskud

27. april 2026

Indhold

1	Indledning	2
2	Projektets hovedaktiviteter	2
3	Erfaringer fra interview	3
3.1	Erfaringer fra bygherreinterview	3
3.2	Erfaringer fra interview med Aarhus Kommune	6
3.3	Erfaringer fra interview med rådgivere	9
4	Rambølls iagttagelser og refleksioner på tværs af interview	11
4.1	Forretningsmodellen stiller store krav og serviceres for lidt	11
4.2	Finansieringsprocessen hæmmer hastighed ved etablering	11
4.3	Interne processer hæmmer hastighed i forberedelse	12
5	Anbefalinger	13

Ramboll Management
Consulting A/S
Olof Palmes Allé 20
DK-8200 Aarhus N

T+45 5161 1000
<https://www.ramboll.com/management-consulting>

1 Indledning

Med afsæt i anlægsaftalen fra juni 2025 har Sport & Fritid anmodet om opsamling af erfaringer fra samarbejdsprocesser mellem Aarhus Kommune, bygherrer og rådgivere for etablering af selvejende idrætsfaciliteter. Der har specielt været interesse i forhold, der har betydning for tidsforløbet og processen for etablering af faciliteter.

Der er i perioden februar-marts 2026 gennemført i alt 14 interview, heraf fem interview vedrørende opførelse af haller og klubhuse, fire interview vedrørende etablering af kunstgræsbaner, to interview med rådgivere og tre interview inden for Aarhus Kommune, henholdsvis med Sport & Fritid, Aarhus Ejendomme og myndighedsenheder i By og Natur.

Interviewene har taget afsæt i at indsamle erfaringer fra de forskellige faser, et projekt gennemløber – fra de første ideer til ibrugtagning af faciliteten. Der har været fokus på proces, organisering, kompetencer, ressourcer, roller og samspil med relevante parter i hver fase. Projekterne har forskellige karakterer og færdiggørelsesgrader, hvorfor de enkelte interview primært har været koncentreret om forhold, der har betydning for tidsudstrækning i de enkelte faser, og specielt hvilken betydning samspillet mellem bygherrer og Aarhus Kommune har. Herunder erfaringer og oplevelser med det interne samspil mellem Aarhus Kommunes forskellige afdelinger.

Rambøll er afslutningsvis bedt om at reflektere på tværs af interview og give forslag til at udvikle bedre og mere koordinerede processer mellem aktører for at fremme hurtigere opførelser og øget smidighed i samarbejdet.

2 Projektets hovedaktiviteter

Gennem interviewene er der indsamlet erfaringer med afsæt i hovedaktiviteter i et etableringsprojekt, idet der er foretaget afdækning med et bygherre-perspektiv, med et rådgiver-perspektiv og med forskellige kommunale perspektiver.

➤ Ide, projektmodning, arealudpegning og finansiering

Ideen til etablering af en facilitet opstår typisk i foreninger eller i lokalområdet. Ideen kan også starte med et politisk ønske. Når ideen har fundet opbakning, er der en modningsfase, hvor brugerinteressenter konkretiserer projektet, evt. med involvering af rådgivere. I dette forløb er der en beslutningsproces i foreningen, og der kan der være dialog med Sport & Fritid, herunder eventuelt ansøgning til kommunal anlægspulje.

Nogle projekter knytter sig til andre kommunale faciliteter, hvor det er væsentligt at afklare dels byggefelt, dels eventuelle betingelser for at benytte og dele facilitetens anvendelse mellem flere interessenter. Flere kommunale afdelinger kan være interessenter i forhold til udnyttelse af kommunens arealer, og typisk er Aarhus Ejendomme involveret i etablering af lejeaftale.

I modningsfasen etableres de første budgetoverslag, og indsatsen for at tilvejebringe finansiering til faciliteten igangsættes med ansøgninger til anlægspulje og fonde samt afklaring af egenfinansiering.

Ansvaret for processen ligger hos foreningerne, som inkluderer meget frivilligt arbejde fra medlemskredsene og med inddragelse af rådgivere i et begrænset omfang samt dialoger med kommunale afdelinger.

➤ **Myndighedsproces, detailprojektering og entreprenørkontrakt**

Parallelt med at bringe finansieringen på plads afklares myndighedsforhold, herunder behov for lokalplan og fastlæggelse af endelig lejeaftale. I denne fase foretages detailplanlægningen, typisk sammen med en rådgiver som grundlag for udbud. Større projekter udbydes typisk som totalentreprise, hvor entreprenøren bistår med byggetilladelse mv.

Hvorvidt der er behov for VVM-undersøgelser og udarbejdelse af lokalplan har stor betydning for tidsudstrækning. En ny lokalplan kan sjældent forventes vedtaget inden for to år.

Ansvar for processen ligger for de fleste projekter fortsat hos den enkle forening, men der er nu større inddragelse af rådgivere og tættere kontakt med de kommunale afdelinger – typisk Sport & Fritid, Aarhus Ejendomme samt myndigheder i Teknik og Miljø (MTM).

➤ **Byggestyring, færdiggørelse, ibrugtagning og afslutning**

Med indgåelse af entreprisekontrakt igangsættes opførelsen. Her er der ved større projekter typisk bistand til bygherrens rolle i forhold til løbende beslutninger, ændringer til planer og økonomistyring. I forløbet er der forberedelse til den efterfølgende tekniske drift og overdragelse til brugere med planlægning af forretningsaktiviteter mv. Med afslutning følger dokumentation til relevante parter.

3 Erfaringer fra interview

Der er ikke angivet en overordnet rammebeskrivelse eller procesplan for etablering af selvejende idrætsfaciliteter i Aarhus Kommune. Hvert bygherreinterview kunne berette om egne karakteristika og udfordringer, som dog kan rummes inden for de fælles hovedaktiviteter. Interview med kommunale afdelinger angav erfaringer med meget forskellige projektførelser, som også strækker sig ud over de projekter, som de afholdte interview vedrører.

3.1 Erfaringer fra bygherreinterview

Ide og modning

Det har været et gennemgående træk, at ideer til projekter er behandlet og drøftet i foreninger gennem en længere periode. Typisk på initiativ fra bestyrelse eller ildsjæle i medlemskredsen. Det fører til en demokratisk proces i foreningen dels om behov, dels om prioriteringer af økonomi og ressourcer. Under konkretisering sker der ofte udskiftninger i personkredsen. Igennem idefasen bliver der ofte taget kontakt til Sport & Fritid for afklaring af spørgsmål. Og det gælder specifikt, når betingelser for mulige tilskud fra anlægspuljen undersøges.

Den konkrete anledning har i mange situationer enten været pladsmangel til foreningens eller lokalsamfundets aktiviteter, eller at klubhuse og faciliteter er blevet utidssvarende. For nogle projekter er det oplyst, at ønsker og ambitioner om udvidelser har cirkuleret i mange år. For nogle projekter har der tidligere været afsat areal til en haludvidelse, og disse projekter har derfor ikke brugt meget tid på placeringsdiskussioner, mens andre projekter har brugt mange ressourcer og tid på at afklare potentielle placeringer og senere godkendelser heraf. For kunstgræsbaner har placeringen typisk været inden for eksisterende boldbaner.

I denne modningsfase er kontakten til kommunen typisk udvidet til også at inkludere andre afdelinger end Sport & Fritid. Ejerskab til kommunale arealer administreres typisk af Aarhus Ejendomme, men det potentielle byggefelt kan ligge i tilknytning til andre formål, eksempelvis en skole, som Børn og Unge kan have interesse i. Der er også fortsat arealer, som Sport & Fritid varetager ejerskab af. Foreninger/bygherrer har ofte vanskeligt ved at forstå de forskellige interesser og krav, der kommer fra kommunen i denne fase.

Tidsforløb og indsats frem til afklaring af en areallejeaftale er meget forskelligartet, men interviewene indikerer ikke, at der tilstræbes en ensartet proces fra kommunen som arealejer. Fra bygherrer har det været en gennemgående erfaring, at det er afgørende at have frivillige med evner til at forberede et byggeprojekt, og som har ressourcer at kaste ind i projektet. Det er en gennemgående oplevelse fra bygherrer, at kommunen optræder ukoordineret med ugenomsigtige processer på tværs af afdelinger, hvilket giver indtryk af vanskeligheder ved at se ønsker og dialoger fra et brugerperspektiv. Processerne bliver langstrakte, og nogle frivillige medlemmer må trække sig ud af arbejdet.

Flere interview tilkendegiver, at Sport & Fritid forsøger at rådgive og bistå, men at foreninger skal være bekendt med den kommunale sagsbehandling for at forstå og kommunikere konstruktivt med kommunale medarbejdere.

Bygherrer påpeger også, at der kan være usikkerhed om plangrundlag, som skal afklares med By og Natur. Det er meget vanskeligt for bygherrer at gennemskue planforhold og evt. behov for lokalplanlægning. Der blev tilkendegivet store frustrationer fra flere projekter vedrørende lokalplan og placeringsproces. Der opleves endvidere et betydeligt tidsforbrug frem til afklaring af en areallejeaftale, og det opleves uigenomsigtigt, hvad der betinger et tidsforløb i den kommunale administration, og hvilke forhold foreningen kan påvirke.

Det blev af flere anført, at der er en tydelig ubalance mellem de krav og forventninger, som kommunale myndighedsmedarbejdere stiller til indsatsen fra frivillige i foreningslivet.

Finansiering

Finansiering i de udvalgte projekter er sammensat af tilskud fra den kommunale anlægspulje, andre donationer og tilskud og egne midler fra indsamlinger eller klubkassen samt eventuelt lån fra Kommunekredit.

Det bliver angivet som kompliceret og tidskrævende at sikre finansiering – specielt til de større projekter som halbyggeri mv.

Der skal udarbejdes et projektforslag (skitseprojekt), som kan udgøre grundlag for ansøgninger. Indgangen til finansieringsplanen er typisk bevilling af tilskud fra anlægspuljen. Interviewene tilkendegav, at der var betydelige omkostninger til projektbeskrivelsen og fastlæggelse af budget, inden de første tilsagn om bevilling blev givet. Disse omkostninger er afholdt af foreningens egenkapital, inden der var sikkerhed for, om og hvornår projektet blev realiseret. Sport & Fritid har oplyst, at det har været muligt at søge bevilling til projektering fra anlægspuljen siden 2022.

Med en årlig ansøgning og uddeling fra anlægspuljen har en del af de interviewede projekter ansøgt anlægspuljen ad flere omgange. Det er berettiget, at der typisk er givet en mindre bevilling ved første ansøgning. Herefter søges fonde og donorer, og foreninger etablerer egne indsamlinger. Når der er givet tilsagn fra fonde og donorer, søges anlægspuljen typisk igen. I mellemtiden kan priserne have udviklet sig, så med flere års afstand fra første budget til potentielt udbud af entreprenørkontrakt er det vanskeligt at skabe sikkerhed for gennemførelse til en givent budget.

Flere projekter har derfor søgt lån fra Kommunekredit for at opnå sikkerhed for anlægsbeløbet. Låneomfang vil påvirke den fremtidige driftsøkonomi.

Der opleves et betydeligt tidsforbrug i processen for at skabe sikkerhed for finansiering, specielt af de større projekter som halbyggeri, men det gør sig også gældende ved kunstgræsprojekter. Det er dels en udfordring, at anlægspuljen administreres med en årlig behandling af ansøgninger, og at der opleves uddelt relativt små tilskud, dels at det er en udfordring, at der er en stor tidsudstrækning fra første budgetoplæg, til der kan indgås kontrakt med entreprenør. Hvis der er behov for at lokalplanlægge for byggeriet, forlænges denne fase betydeligt, som tidligere nævnt.

Projektering og opførelse

Specielt tre forhold giver forskellige forløb i projekterne og trækker mange ressourcer fra frivillige foreningsledere og ildsjæle. Dels er modning af behov og ønsker i brugerkredsen en vigtig proces i foreninger for at skabe en fælles ambition. Dels er finansieringsprocessen kompliceret og vil kræve tilsagn om tilskud fra kommunen og medfinansiering fra klubkassen eller specifikke aktiviteter foruden krav fra donormidler. Dels er accept af arealafsætning og aftale om lejevilkår med kommunen en uigennemsigtig proces, som tillige med uafklarede lokalplanforhold kan påvirke tidsforløbet.

Der er berettet om årelange processer, som sigter på at balancere de tre hensyn. Når der efter flere iterationer kommer en afklaring, oplever bygherrer tillid til, at anlægget kan realiseres, og der kan igangsætte en detailprojektering. For større projekter er tilskud betinget af tilknytning af en professionel rådgiver til denne opgave.

Bygherrer organiserer sig nu typisk med et byggeudvalg, hvortil der søges rekrutteret byggefaglige og projektmæssige kompetencer fra medlemskredsen. For mindre projekter (ex klubhusombygninger, kunstgræsbane) er der typisk et par medlemmer af bestyrelsen, der påtager sig rollen. I denne fase arbejder bygherrer typisk med rådgivere om at udarbejde udbudsmateriale og afklare videre i forhold til myndighedsspørgsmål.

Større projekter er udbudt i totalentrepriser, hvor entreprenøren varetager ansøgning om byggetilladelser mv. For projekter med specifikke forhold (kystlinjebeskyttelse, naturforhold etc.) skal der søges tilladelse ved relevante myndigheder, hvilket kan være yderligere tidskrævende at opnå afklaring af.

Under opførelsen fører bygherrer og rådgiver tilsyn med byggeriet og afholder mange møder. Der er eksempler på, at fuldtidsansatte i halmiljøet bruger betydelig tid på et byggeri, hvor der er mange beslutninger undervejs og mange interessenter, som skal holdes orienteret og taget i ed. Sport & Fritid holdes løbende orienteret, og foreninger efterspørger større involvering i de svære beslutninger.

Afslutning og overdragelse til drift

Mod slutningen af opførelsen planlægges ibrugtagning af foreninger til idrætsaktiviteter, og samtidig forberedes overdragelse af byggeriet fra opførelse til drift. Der skal sikres kompetencer til de tekniske anlæg, og udarbejdes drift- og vedligeholdelsesplan. Kommunen stiller i lejeaftalen krav til vedligehold.

Når færdiggørelsen nærmer sig, opnås også indsigt i påvirkning af foreningens driftsøkonomi. Herunder potentielt vækst i medlemstal og kontingent, øgede omkostninger til energi, rengøring mv. samt renter og afdrag på lån, etablering af nye indtægtsgivende aktiviteter i henhold til driftsaftale, driftstilskud fra kommunen, snitflader mellem brugere m.m. Det rækker i princippet ud over selve anlægsprocessen, men har betydning for muligheder og beslutninger for foreningens aktiviteter.

I denne fase tilkendegiver foreninger fortsat at have dialog med Sport & Fritid, men kun i begrænset omfang med Aarhus Ejendomme.

Sammenfattende har bygherrer på tværs af projekter og faser tilkendegivet:

Tidsforløb

Generelt lange forløb, hvor ildsjæle kan køre trætte, og personudskiftninger giver reduceret historik. Tidsforløb er primært påvirket af:

1. Finansieringsproces med afhængighed til kommunen (anlægspulje og lån), løbende prisstigninger samt usikkerhed om brug af foreningsmidler inden tilsagn og beslutninger.
2. Myndighedsforhold med plangrundlag og naturforhold.
3. Areallejeaftale med godkendelse af byggefelt og betingelser.
4. Hertil eventuelt interne beslutningsprocesser i foreninger i relation til vedtægter m.m.

Organisering og kompetencer

Behov for forskellige, men specifikke kompetencer for at løfte bygherrerollen gennem forløbet. Foreninger har ikke en ledelses- og ansvarsprofil, der egner sig til komplekse byggerier. De interviewede projekter har haft adgang til frivillige med forskellige dybe indsigter, herunder jurister, revisorer, projektledere, virksomhedsledere, bygningsingeniører og embedspersoner, og har alligevel tilkendegivet en stor kompleksitet og udfordringer i beslutningsprocesser og samspil med kommunen. Der er typisk konstruktivt samspil med rådgivere, men de stiller også krav til mødeaktivitet med bygherrer for at løse deres opgave. I nogle projekter varetager rådgiver i praksis opgaver, som burde ligge hos bygherre.

Samspil med kommunen

Generelt opleves kommunen som ukoordineret, præget af interesse modsætninger og fokuseret på afdelingers egne roller. Kontaktpersoner i Sport & Fritid er nærmeste og gode sparringspartnere, men indgår ikke proaktivt i ønsket omfang og opleves med begrænset mulighed for at påvirke processer i andre afdelinger. I spørgsmål om myndighedsforhold, arealafsætning og leje betingelser opleves ikke transparens eller hensyntagen til de aktiviteter, som foreninger tilbyder borgere i større perspektiv.

3.2 Erfaringer fra interview med Aarhus Kommune

Det er meget forskelligt, hvornår kommunen inddrages i ønsker og ideer fra foreninger. Nogle projekter er meget lang tid under vejs i ide- og modningsfasen, hvor foreninger har ønsker om at afklare muligheder. Det handler dels om finansiering, dels om tilladelse til at anvende et areal og kommunale betingelser.

Sport & Fritid bliver typisk involveret først, og der opleves en forventning fra foreninger om, at Sport & Fritid kan repræsentere alle kommunens vinkler. Sport & Fritid kan som oftest rådgive foreninger om, hvad der skal til for at opnå afklaring, men har ikke mulighed for selv at give afklaring på arealmuligheder eller betingelser i lejeaftale. Dertil kan de vejlede om ansøgning til anlægspuljen. Sport & Fritid har en erkendelse af, at der er flere ønsker til tilskud fra anlægspuljen, end der er mulighed for at tildele.

Sport & Fritid

Medarbejdere i Sport & Fritid har indgående kendskab til de udvalgte projekter i forbindelse med interview, men har også kendskab til en række andre projekter, hvorfor interviewet er af generel karakter.

I forhold til ide og modningsfasen har Sport & Fritid ofte viden om potentielt større projekter på et tidligt tidspunkt. Enten i forbindelse med en løbende kontakt eller ved en konkret henvendelse fra en forening. Sport & Fritid giver råd og vejledning med afsæt i facilitetsstrategien og de løbende signaler fra rådmand og ledelse. Sport & Fritid er i begrænset omfang involveret i den demokratiske beslutningsproces i foreninger, men kan bidrage på møder med faktuel og erfaringsbaseret indsigt.

Generelt efterleves armslængdeprincippet fra et tidligt stadie, og det gør sig specifikt gældende på spørgsmål om valg af rådgiver og om mulighederne for at nyde fremme ved ansøgning til anlægspuljen og om areal- og myndighedsspørgsmål.

I forhold til finansieringsfasen administrerer Sport & Fritid anlægspuljen, og der er ansøgninger om større beløb, end puljen giver mulighed for. Principper for tildeling har varieret noget over tid, og der har været en tendens til at bevilge mindre beløb end det ansøgte, men til gengæld tilgodese flere ansøgere. Denne praksis har været kendt, og foreninger har været stillet i udsigt at skulle gennem flere ansøgningsrunder, inden det endelige tilskud er bevilget. Med blot en årlig ansøgnings- og tildelingsrunde har projekter udsigt til flerårig proces for at opnå det mulige kommunale anlægstilskud. Det har betydning for specificationsgraden af ansøgninger, da projektet ofte tilpasses i forhold til den samlede finansieringsmulighed.

Der er tilkommet mulighed for at søge tilskud til projektering i en tidlig fase, men det har ingen af de interviewede projekter mulighed for.

Sport & Fritid indgår typisk ikke med rådgivning om fonds- og donationsansøgninger.

I forhold til projektering og opførelse har Sport & Fritid en løbende dialog med projekterne i forhold til udbetalinger af tilskud m.m. og forsøger i øvrigt at vejlede uden at pådrage sig rådgiveransvar. Med etablering af Aarhus Ejendomme er ansvar for areallejeaftaler samlet, hvor det tidligere lå i magistratsafdelingerne. Det har betydet etablering af ny praksis, og det er Sport & Fritids oplevelse, at denne proces ikke har fundet ny rutine, men at der er ændret fokus.

Sport & Fritid følger opførelser uden dybere involvering, medmindre der er en konkret anledning. Der er stor forskel på projekterne i størrelse og karakter, og der er varierende behov mellem baneanlæg og bygningsopførelse.

I forhold til afslutning og overdragelse til drift er Sport & Fritid primært engageret i brugen af faciliteten i forhold til planer og intentioner og skal sikre regnskabsdokumentation for anlægstilskud. Der er ikke drøftet forhold om driftstilskud i de gennemførte interview.

Aarhus Ejendomme

Aarhus Ejendomme blev etableret i 2024 og har nu det formelle ejerskab af kommunale arealer og ejendomme – dog undtaget specifikke idrætsanlæg, hvor Kultur og Borgerservice (MKB) fortsat har det formelle ejerskab. De fleste projekter er startet før 2024, hvor magistratsafdelingerne havde ejerskab for deres respektive anvendelser.

I forhold til ide- og modningsfasen involveres Aarhus Ejendomme sjældent. Der er fremadrettet et ønske om at blive involveret tidligere i potentielle projekter. Der er mange hensyn ved tilsagn om byggeareal. Typisk ønskes faciliteten placeret i tilknytning til andre kommunale aktiviteter – eksempelvis skoler – hvor udbygningsmuligheder skal undersøges i forhold til demografisk fremskrivning, og brugen af boldbaner skal afklares med flere interessenter.

Aarhus Ejendomme har sjældent berøring med finansieringsfasen, medmindre der er specifikke krav, som skal undersøges.

I spørgsmål om arealafsætning og lejeaftale i overgangen fra idemodning til projekteringsfasen er det Aarhus Ejendommens oplevelse, at projekter kunne have nytte af at være repræsenteret ved mere professionel bygherrerådgivning. Typisk er projekterne ikke specificeret tilstrækkelig dybt, og der kan være usikkerhed om procesforståelsen. Der er forskel på projekter, der opføres med selvejende bygherre, og projekter med kommunen som bygherre, men de søges håndteret ensartet.

I forhold til afslutning og overdragelse til drift har Aarhus Ejendomme en stigende opmærksomhed på, at der bliver afsat tilstrækkelige midler til bygningsvedligeholdelse, og at der kan varetages professionel drift af tekniske installationer. Årsagen hertil er, at Aarhus Kommune vil overtage driften, hvis ikke foreningen har økonomi hertil, og derfor ønskes en bedre risikoafdækning. Det har betydning for foreningens driftsøkonomi og kan give anledning til manglende forståelse. I forhold til areallejeaftalen kan der være fælles anvendes til skoleformål og til foreningsformål, hvilke kræver aftale om snitflader – eksempelvis betaling af rengøring i den fremtidige drift.

By og Natur

By og Natur i MTM har myndighedsansvar i forhold til planloven og varetager byggesagsbehandling.

I forhold til ide og modningsfasen har der i nogle projekter været søgt forhåndsdialog i forhold til lokalplansforhold, men det er ikke typisk, at der tages kontakt til planafdelingen på et tidligt tidspunkt i processen. Det er typisk langt inde i forløbet, der fremkommer spørgsmål om planforhold. Dette til trods for, at eventuelle VVM-screeninger og lokalplansbetingelser kan afklares tidligt i et forløb. Planafdelingen har generelle vejledninger, men er ikke klar over, hvordan projekterne får kendskab hertil, før der kommer professionelle bygherrerådgivere ind i billedet. Det er oplevelsen, at projekternes ildsjæle ikke har større fokus på eksempelvis adgangsforhold, betingelser for udvidet lysanvendelse, drænkrav etc., men i højere grad fokuserer på den konkrete funktionalitet. Fra et myndighedsperspektiv synes det relevant at give tidlig vejledning om planforhold.

Myndighedsfunktionerne har sjældent berøring med finansieringsfasen, medmindre der er specifikke krav, som skal undersøges. Dog kan det erkendes undervejs, at der er behov for ombygning af adgangsforhold, som ikke er på det kommunale anlægsprogram for infrastruktur. I de tilfælde skal det afklares, hvordan finansiering af ændret vejanlæg skal finansieres inden, der kan gives tilladelse.

I forhold til projektering og opførelse stiller myndighedsforholdene en række krav, som skal overholdes. Der er mulighed for påklage, som skal sagsbehandles inden endelig afgørelse, hvilket kan være tidskrævende.

I forhold til byggesagsbehandling oplever By og Natur ikke, at byggerier med selvejer-bygherrer adskiller sig fra andre byggerier af samme omfang, men ønsker kendskab til projekterne så tidligt som muligt.

I forhold til afslutning og overdragelse til drift er der en klassisk afslutning på byggesag med ibrugtagningstilladelse og dokumentation.

Sammenfattende har Aarhus Kommune på tværs af afdelinger tilkendegivet:

Tidsforløb

Der er ingen samlet koordinering af kommunens aktiviteter over for bygherre. Sport & Fritid giver informationer og erfaringer i dialoger med foreninger, men har ikke en struktureret proces for inddragelse af Aarhus Ejendomme eller myndighedsområderne i By og Natur. Aarhus Ejendomme og By og Natur arbejder i hvert sit spor, og det erkendes, at for nogle aktiviteter er interne processer tidskrævende, uden at bygherre gøres bekendt med forventet forløb. Såvel Aarhus Ejendomme som By og Natur ønsker tidligere inddragelse.

Organisering og kompetencer

Aarhus Ejendomme og myndighedsområderne tilkendegiver ønske om, at de komplekse projekter tilknyttes professionelle bygherrerådgivere på et tidligere tidspunkt. Muligheden for, at Aarhus Ejendomme kunne stille bygherrerådgiver kompetencer til rådighed meget tidligt i projekter, blev drøftet med fordele og ulemper.

3.3 Erfaringer fra interview med rådgivere

Der har været afholdt to interview med rådgivere med afsæt i det samlede projektforsløb.

Ide og modning

Rådgivere tilkendegiver, at de sjældent er involveret struktureret i de tidlige faser. Der kan være indledende kontakt om konkrete anlægstekniske eller estimeringsmæssige spørgsmål. Det blev tilkendegivet, at det kan være vanskeligt at bidrage kvalificeret, og at der kan være uafklarede spørgsmål, som kan have betydning.

Rådgivere har typisk spørgsmål, der ikke er opmærksomhed på fra foreningen, men som kan have betydning for tid og økonomi.

Finansiering

Rådgivere kan blive bedt om at give økonomiske overslag, der dels kan bruges til at søge eksterne midler, dels kan give retning for et byggeudvalg. Der er dog sjældent disponeret midler til rådgivning før de første bevillinger fra kommunen.

Rådgivere indgår ikke aktivt i finansieringsprocessen.

Projektering og opførelse

Rådgivere angiver, at de som oftest kommer ind som krav fra kommunen eller ved kompleksitet i anlægget. På det tidspunkt er ideen ofte fastlagt, og projektets finansieringsplan er langt fremme. Det giver en oplevelse af, at rådgivere kommer sent ind i processer, og det tilkendegives i interviewene, at de i flere situationer ville kunne modvirke tilbageløb eller medføre hurtigere og mere præcise afklaringer tidligere i forløbet.

Rådgivere oplever, at projekter ofte drives af ildsjæle med stort fokus på funktionalitet og brugssituationer, mens de byggetekniske kompetencer varierer. Det er vigtigt at afklare adgang til disse kompetencer

tidligt i forløbet, da de påvirker rådgiveres prioritering og leverancer. Projekterne er meget forskellige, men bygherrer kan sent i forløbet blive overrasket af forhold, som ikke direkte er relateret til idrætsaktiviteter og kan være omkostnings- og tidskrævende.

Selvom rådgivere typisk bliver involveret i projektet, når finansieringsplanen foreligger, er det deres erfaring, at der er estimeret med et for lavt budget i forhold til anbefalinger, så første opgave er at afstemme projektindhold, budget og finansiering. Denne del af processen kan forkortes, hvis rådgivere involveres tidligere i processen. Rådgivere har tæt samspil med byggeudvalg og bemærker forskelle i samarbejdet og beslutningsdygtighed afhængig af de kompetencer, der driver bygherrerollen.

Rådgivere varetager i større projekter den formelle projektering og bidrager typisk aktivt i forhold til myndighedsbehandlingen. Det er en klassisk rådgiveropgave, som også leveres til andre projekter, og rådgivere ser ikke deres samspil med Aarhus Kommune på myndighedsområdet som væsentlig forskellig fra andre typer af projekter. Sammenlignet med andre kommuner, er afgørelser fra Aarhus Kommune dog mere tidskrævende.

Under opførelse af et byggeri varetager rådgivere de klassiske opgaver i forhold til bygge- og økonomistyring, og det er ikke deres oplevelse, at byggeprocessen har ekstraordinære udfordringer på baggrund af organiseringen. Men det er tydeligt for rådgivere, at foreninger ikke er vant til bygherrerollen, og specielt økonomiske dispositioner, omfanget af møder og behov for beslutningshastighed kan være udfordrende. Af den grund er det afgørende, at bygherre har en beslutningsdygtig organisering, hvor der er adgang til forskellige kompetencer.

Afslutning og overdragelse til drift

Rådgivere følger byggeriet til afslutning i forhold til entreprenører og bygherre og sikrer typisk beslutninger om fejl og mangler, samt afklarer og dokumenterer ekstraarbejder.

Sammenfattende har rådgivere tilkendegivet:

Kommer ofte sent ind

Rådgiverne tilkendegiver, at de typisk involveres på et tidspunkt, hvor mulighederne for at påvirke projektet tidsmæssigt er begrænset. Tidligere involvering kan dels give forslag til bygherrer der reducerer kompleksitet, og tidligere dialog med myndigheder kan fremme afklaringer.

Budgetteret for lavt

Rådgiverne tilkendegiver, at de oplever at projekterne typisk er budgetteret lavt når de involveres, og skal hurtigt bidrage til at tilpasse projektet til en given ramme i forbindelse med udbud. Et for lavt budget kan være begrundet i et langt tidsforløb fra skitse til finansieringstilsagn, men kan også være begrundet i et ikke fuldt gennemarbejdet budget. Rådgiverne tilkendegiver at kunne bidrage til at kvalificere budget.

4 Rambølls iagttagelser og refleksioner på tværs af interview

De nedenstående afsnit er alene baseret på de gennemførte interview og Facilitetsstrategien (2022). Dermed tages der forbehold for, hvorvidt refleksioner og anbefalinger er relevante for alle typer anlægsprojekter med kommunal medfinansiering til selvejende faciliteter på kommunal grund.

Refleksionerne søger at samle de forskellige perspektiver.

4.1 Forretningsmodellen stiller store krav og serviceres for lidt

Aarhus Kommune baserer sig på en forretningsmodel, hvor en del af faciliteterne til idræt- og fritidsområdet opføres med betydelige donationer og træk på foreningsaktiviteter for at supplere de kommunale anlægstilskud på op til 50 pct. af budgettet. Det giver en gearing af de kommunale budgetter, som umiddelbart synes som en fordel for foreninger, for skatteborgere og for kommunekassen, da der etableres flere faciliteter for skattekrone. Det giver også et stort ejerskab i foreninger. Imidlertid stiller det store krav til foreninger at beslutte, forberede og gennemføre større anlægsprojekter. Dels skal det gennemføres af frivillige foreningsledere og ildsjæle, der lægger mange timer i foreningen, dels kræver det specifikke kompetencer at lede projekter med potentielt store konsekvenser for foreningens økonomi og aktiviteter. Det kan være vanskeligt for foreninger at opnå adgang til disse kompetencer. I de projekter, som indgik i interviewene, var der engagerede og kompetente frivillige, som alligevel fandt kompleksiteten høj. Men det er ikke givet, at det er muligt i alle foreninger at opnå adgang til frivillige kompetencer, hvilket kan give en skævhed i projekter. Endvidere er der flere eksempler på, at ildsjæle kører trætte i projekterne, som derved mister ressourcer og historik, samt at foreningens aktører naturligt ser mere på foreningens primære aktiviteter end på relevante myndighedsbestemmelser – eksempelvis planlov og kystlinjeforhold.

Det er ikke Rambølls indtryk fra de afholdte interview, at Aarhus Kommune gør en større fælles indsats for at servicere foreninger i at realisere denne forretningsmodel. Sport & Fritids medarbejdere har fokus på idrætsaktiviteter og søger efter bedste evne at bistå foreninger i forhold til faciliteter, men har også fokus på armslængdeprincippet og har ikke indflydelse på sagsprocesser i Aarhus Ejendomme eller i myndighedsområderne. Aarhus Ejendomme er relativ nyetableret i MTM og dekoblet fra de primære aktiviteter i fagområderne. Det giver et naturligt fokus på de bygningsfaglige forhold og på optimal udnyttelse af kommunens arealer. Myndighedsområderne arbejder ud fra kommunens fortolkninger af bestemmelser i planlov- og bygningsreglement og opererer med lille transparens i processerne. Det giver usikkerheder om tidsudstrækning.

Det efterlader et indtryk af, at der pålægges et stort ansvar på frivillige foreningsledere og ildsjæle i foreninger, som ikke har organisering eller kompetencer til at gennemføre større anlægsprojekter, og at kommunen ikke gør en bevidst indsats for at støtte og bistå med smidige processer på tværs af afdelinger og forvaltninger.

4.2 Finansieringsprocessen hæmmer hastighed ved etablering

Der er stor forskel på foreningers aktiviteter og økonomi, men interviewene gav det indtryk, at mange foreninger har en balanceret driftsøkonomi uden større kapitalreserver. Pengene ønskes ud i foreningsaktiviteter og kun de mest velkonsoliderede foreninger har større egenkapital, medmindre de har foretaget en dedikeret opsparing over længere tid. Det er derfor dels en udfordring at bruge større summer på

skitser og forundersøgelser, dels er der ikke en buffer for uforudsete udgifter og prisstigninger i anlægsprocessen.

Projektøkonomien er typisk fremkommet ved en indledende donation fra anlægspuljen. Det har givet grundlag for at søge fonde og donorer om tilskud til etablering af faciliteten. Herefter søges anlægspuljen igen, og selv med egne midler er der behov for en lånegaranti. Nogle donationer stiller krav om arkitektur eller opførelse inden for en given tidsramme. Det er forhold, der kan være vanskeligt at honorere med den parallelle tidsudstrækning på planforhold og arealplacering. Budgetter søges holdt så begrænsede og målrettet idrætsfaciliteter som muligt, og ekstraomkostninger til yderligere krav og prisstigninger skal dækkes af en låneramme.

Samlet er det ikke en smidig og hensigtsmæssig proces for foreninger, selvom mindre tilskud giver mulighed for at komme i gang med at søge andre donorer. Det vil være en fordel for foreninger, at finansieringen kan komme på plads så hurtigt som muligt, fra det tidspunkt, hvor der er kommunal tilslutning til anlægget.

4.3 Interne processer hæmmer hastighed i forberedelse

Foreninger forstår ikke, at man internt i Aarhus Kommune ikke kan arbejde bedre sammen. Der er et ønske om at have én indgang til kommunen, som sikrer foreninger hjælp i processer. Set udefra er der mange politikker, interesser og hensyn, der skaber kompleksitet og gør ønsket legitimt. Men det er samme kompleksitet, der på indersiden giver behov for specialisering og arbejdsdeling inden for magistratsstyret. Udefra kan det opleves som uigennemskueligt bureaukrati, men indefra kan det ses som nødvendige samarbejdsformer.

Den væsentligste hæmsko synes at være manglende transparens og proaktivitet, hvor kommunen ikke informerer og handler på baggrund af fælles viden. Det vil også være relevant at vurdere internt, i hvilket omfang regler er relevante og procedurer er nødvendige for projektet. Der vil være stor interesse for at reducere kompleksiteten i de interne processer og give de frivillige foreningsledere de bedste forudsætninger for at varetage bygherrerollen.

5 anbefalinger

Nedenstående anbefalinger er dels fremkommet som direkte forslag i interview, dels ved Rambølls tværgående refleksioner. Udgangspunktet er gældende politikker, strategier og ansvarsfordelinger mellem afdelinger, men med oplæg til mulige revisioner. Der er ikke knyttet prioritering til rækkefølgen.

#1 Tværgående forum

Etablering af et tværgående forum med deltagelse af MKB og MTM, der med fast frekvens (fx kvartalsvis) drøfter viden om potentielle og aktuelle projekter og handler proaktivt. Dette koordinerende forum kan indbyde foreninger til dialog efter behov og sikre transparent kommunikation om interne processer. Dertil give anbefalinger til bygherrer i forhold til optimalt samspil.

#2 Målrettede guides

Der foreligger forskellige vejledninger til standard lokalplaner og byggesager fra myndighedsområder, men ikke målrettede guides til etablering af selvejende faciliteter med kommunal medfinansiering. Med fokus på forskellige typer anlæg kan der udarbejdes konkrete guides og tjeklister, best practice og opmærksomhedspunkter for valg af rådgiver. Der kan søges inspiration fra andre domæner, eksempelvis patientvejledninger ved sundhedsbehandlinger.

#3 Øget brug af forhåndsdialog

Såvel planmyndigheder som byggesagsområdet giver mulighed for at drøfte ideer og projekter på et indledende stadie og her afklare eventuelle specifikke krav tidligt i forløbet (eksempelvis krav om VVM-screening). Denne mulighed bliver ikke benyttet i særlig stor udstrækning. Kommende bygherrer kan motiveres til brug af forhåndsdialog i målrettet guide (#2) ved første kontakt om ideen med en kommunal enhed eller ved tidligere dialog med rådgivere.

#4 Bedre dialog – én indgang og proaktiv rådgivning

Det har været et gennemgående ønske fra bygherrer, at kommunen kan optræde med én indgang for foreninger, hvor Sport & Fritid kunne udgøre en samlet front-end over for foreninger og formå at inddrage andre relevante afdelinger. Det vil internt kræve, at der er tillid til, at Sport & Fritid kan se foreningens situation fra flere perspektiver og tillige evner at inddrage andre relevante afdelinger. Det vil fra det kommunale perspektiv også give mulighed for, at sagsbehandlere inden for areal og myndighed hurtigere kan afstemme konkrete forhold og dermed øge proceshastigheden.

Foruden ønsket om én indgang til kommunen har foreninger tillige et ønske om mere proaktivitet og involvering i at smidiggøre processer, herunder direkte vejledninger. Facilitetsstrategien indeholder principper om armslængdeafstand, som Sport & Fritid udtrykker respekt for. Forvaltning af armlængdeprincippet kan ses som en begrænsning for at organisere sig med én indgang og indgå mere proaktivt i projekter. Her kan praksis med fordel genovervejes. Dette kan også give anledning til at vurdere kompetencer og ressourcer for styrket support af forretningsmodellen over for foreninger.

#5 Bygherrerådgivning i hele forløbet

De interviewede rådgivere oplever ofte at komme sent ind i projekter, og bygherrer for større projekter giver udtryk for, at der var begrænsede midler til indledende rådgivning, og viden om at bruge rådgivere konstruktivt. Det anbefales at etablere bedre betingelser for at inddrage professionel bygherrerådgivning gennem hele forløbet. Det kan omfatte finansiering af rådgiverbistand allerede fra ide- og modningsfasen eller tilknytning af byggefaglige kompetencer fra kommunen i de indledende faser for senere at tilknytte eksterne rådgivere.

Vejledning i kriterier for valg og for optimal brug af rådgivere kan indgå i en guide (#2) og i proaktiv dialog (#4).

#6 Mere smidig finansieringsproces

Flere interview peger på, at administration af anlægspuljen med årlige uddelinger af mindre beløb end ansøgt om, er en hæmsko for hastigheden ved at sikre den fulde finansieringsplan. Aarhus Kommune kan ikke have indflydelse på donationer, men kan justere administration af anlægspuljen og gøre betingelserne for at søge fonde og donorer lettere for at fremme projektering og udbud.

Det kunne eksempelvis overvejes at justere tildelingskriterier, men til gengæld give projekteringsbevilling inklusiv et forhåndstilsagn på tilskud og lån til opførelse på givne betingelser. På det tidspunkt kan arealforhold også afklares. Det kan foreninger bruge til at søge fonde om supplerende midler. Når finansieringsplanen er på plads med honorering af de givne betingelser, kan udbud igangsættes og kontrakter indgås. Bygherre skal tilkendegive en betalingsplan, som kan være over flere år. For kommunen betyder det, at tildelinger skal gives og styres som en portefølje, hvor udgifter for hvert projekt kan fordeles over flere år, tilsvarende andre anlægsprojekter. Det vil dels kræve styring i forhold til årlig ramme for hele porteføljen, dels fordre styring af tilskud til hvert enkelt projekt.

#7 Åbenhed om interne prioriteringer

Interview med kommunale afdelinger indikerer, at kommunens budgetstruktur kan give anledning til suboptimering, og at sene krav til foreningers bygningsdrift og -vedligehold samt betingelser for indtægtsgivende aktiviteter, kan give en øget og overraskende belastning af foreningers driftsøkonomi. Foreninger er uforstående over for interne dynamikker og prioriteringer i kommunen og ønsker transparens herom – specielt når flere foreninger og kommunale brugere er involveret. Det anbefales at udvise åbenhed om interne prioriteringer fra de indledende faser og holde en proaktiv og konstruktiv dialog herom (#3 og #4).

Forventet facilitetsdækning i 2033, haller

Facilitetsdækning 2033

Kortet viser det forventede antal indbyggere per hal i lokalsamfundene i Aarhus Kommune i 2033.

Farverne viser, hvordan antallet af indbyggere per hal forventes at udvikle sig i 2033 i forhold til gennemsnittet for Aarhus Kommune i 2024*.



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Kortet viser det forventede antal indbyggere per hal i de enkelte lokalsamfund i Aarhus Kommune i 2033.
- Farverne angiver, hvordan antallet af indbyggere per hal i 2033 forventes at ligge i forhold til kommunens gennemsnit i 2024.

Forventet facilitetsdækning i 2033, boldbaner

Facilitetsdækning 2033

Kortet viser det forventede antal indbyggere per boldbane i lokalsamfundene i Aarhus Kommune i 2033.

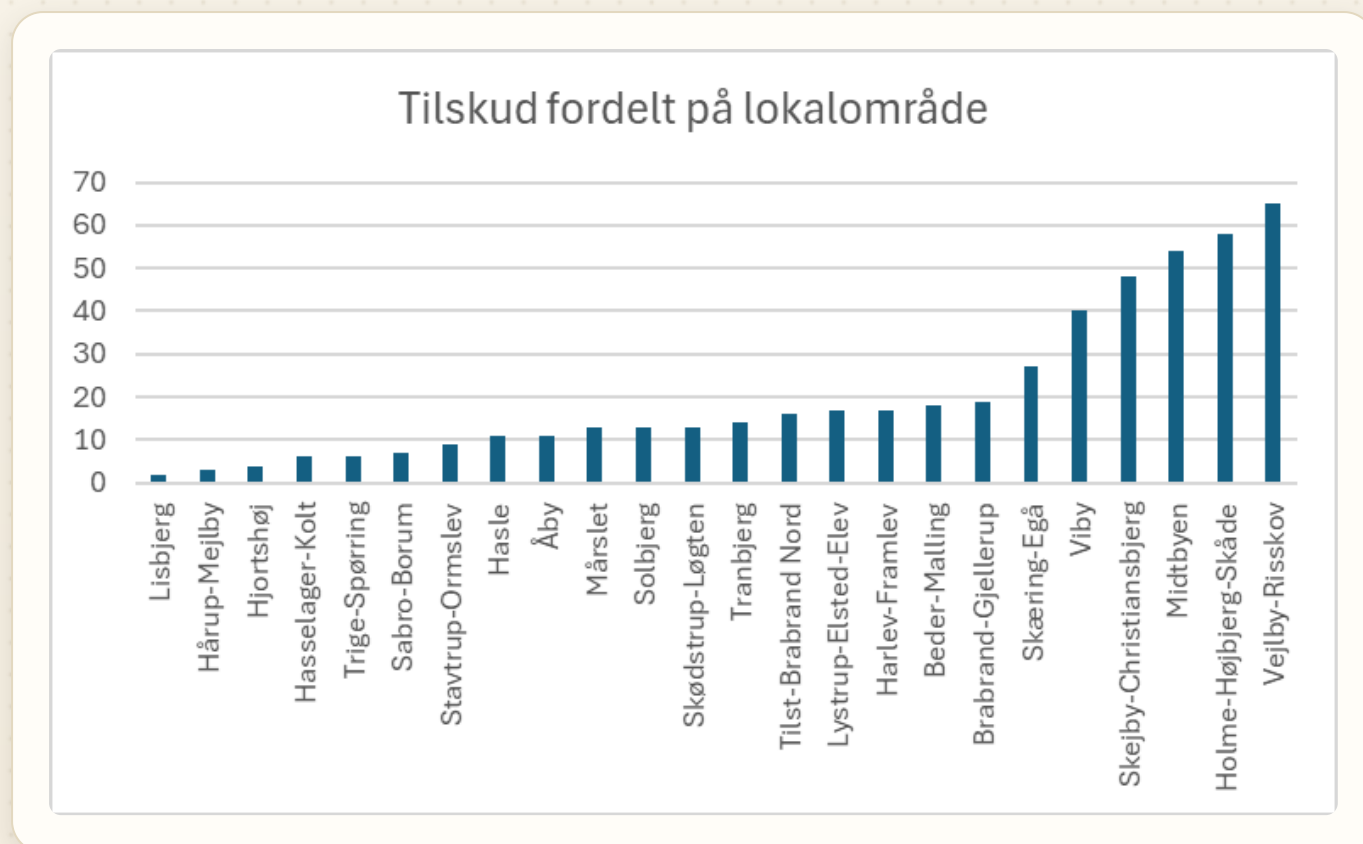
Farverne viser, hvordan antallet af indbyggere per boldbane forventes at udvikle sig i 2033 i forhold til gennemsnittet for Aarhus Kommune i 2024*.



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Kortet viser det forventede antal indbyggere per boldbane i de enkelte lokalsamfund i Aarhus Kommune i 2033.
- Farverne angiver, hvordan antallet af indbyggere per boldbane i 2033 forventes at ligge i forhold til kommunens gennemsnit i 2024.

Antal tilskud fordelt på lokalområder, 2010 og frem



SÅDAN LÆSES FIGUREN

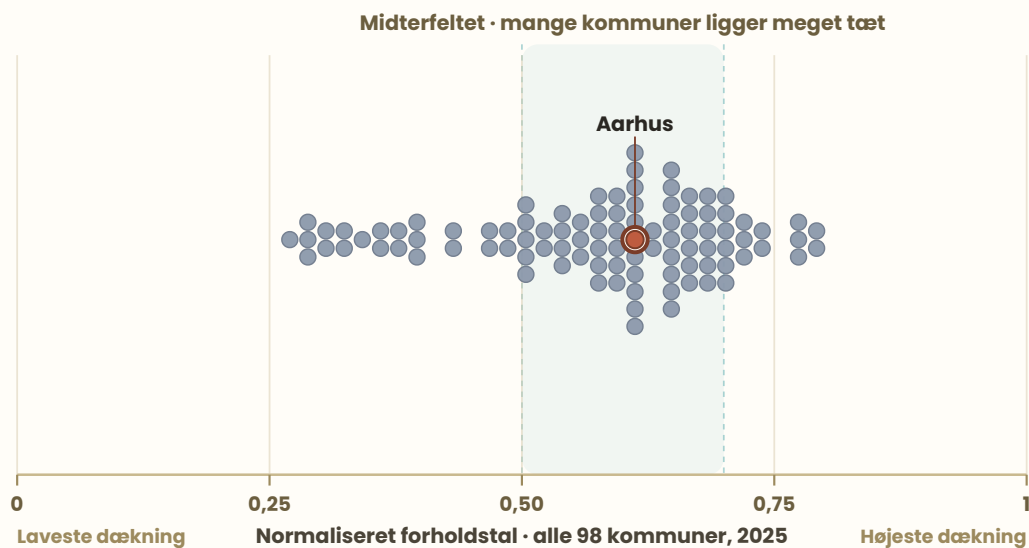
- Figuren viser antal bevillinger til anlægsprojekter fordelt på lokalområder siden 2010, altså ikke størrelsen på de enkelte bevillinger.
- Der er store geografiske forskelle i antal tilskud, nemlig fra 2 projekter i Lisbjerg til 65 i Vejlbj-Risskov.

Normaliserede forholdstal 2025, alle kommuner

Facilitetsdækning på tværs af kategorier, 2025

Aarhus Kommune ligger sammen med en række andre kommuner meget tæt i midterfeltet, hvor små ændringer kan medføre store forskelle i den samlede placering.

● Aarhus Kommune ● Øvrige kommuner

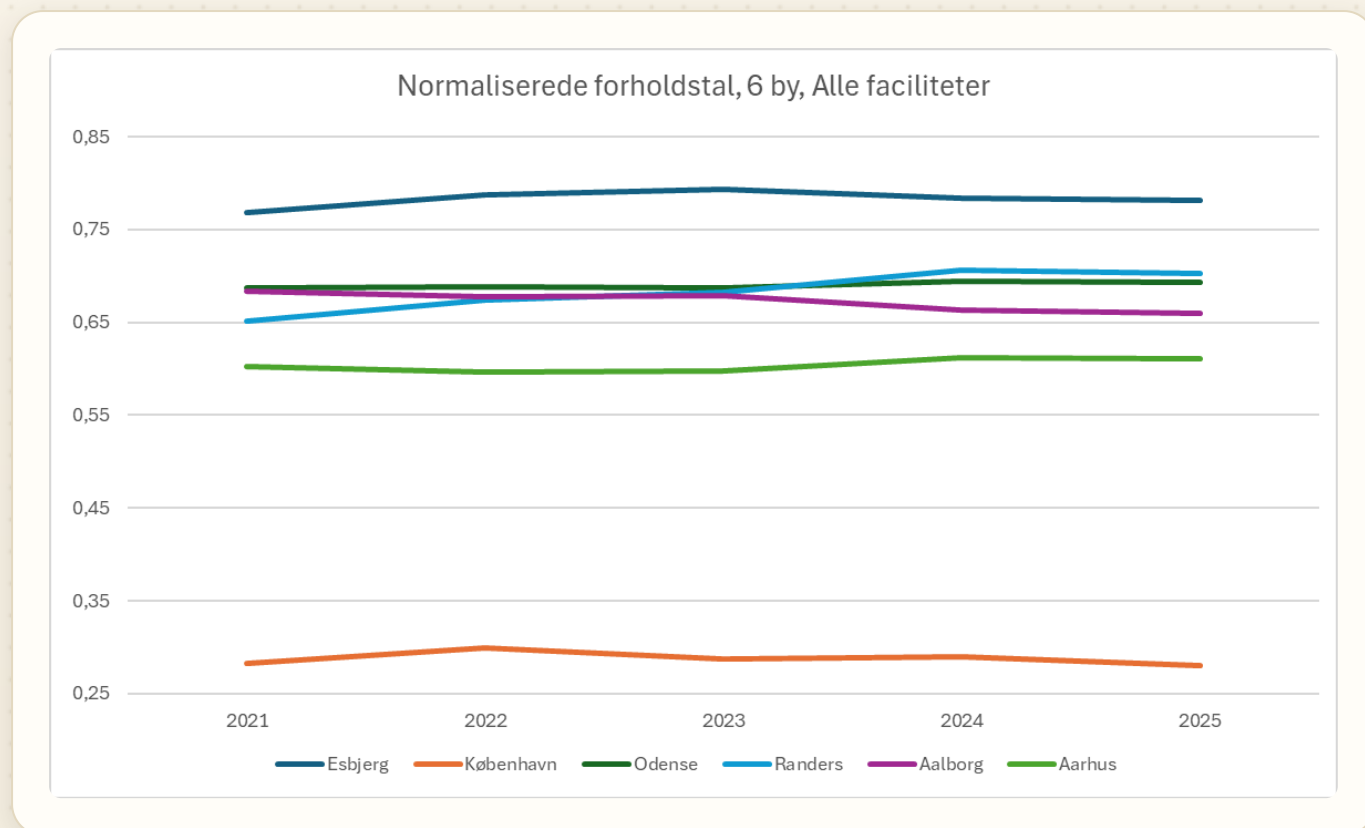


SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser kommunernes relative placering på tværs af facilitetskategorier i 2025.
- Data er baseret på Idans Facilitetssammenligner, hvor tekniske forholdstal (indbyggere pr. facilitet) omregnes til en skala.
- Jo højere værdi, jo bedre facilitetsdækning i forhold til de øvrige kommuner, hvor 1 er den højeste dækning og 0 den laveste.
- Scoren er et gennemsnit af kommunens placering på tværs af flere facilitetskategorier, ikke kun basisfaciliteter som haller og boldbaner. Det betyder, at en kommune som Aarhus, der har mange forskellige facilitetstyper, herunder specialfaciliteter, placerer sig højere her, end hvis man alene ser på basisfaciliteterne.

Kilde: Idrættens Analyseinstitut, Facilitetssammenligneren. www.idan.dk/temaer/facilitetssammenligneren

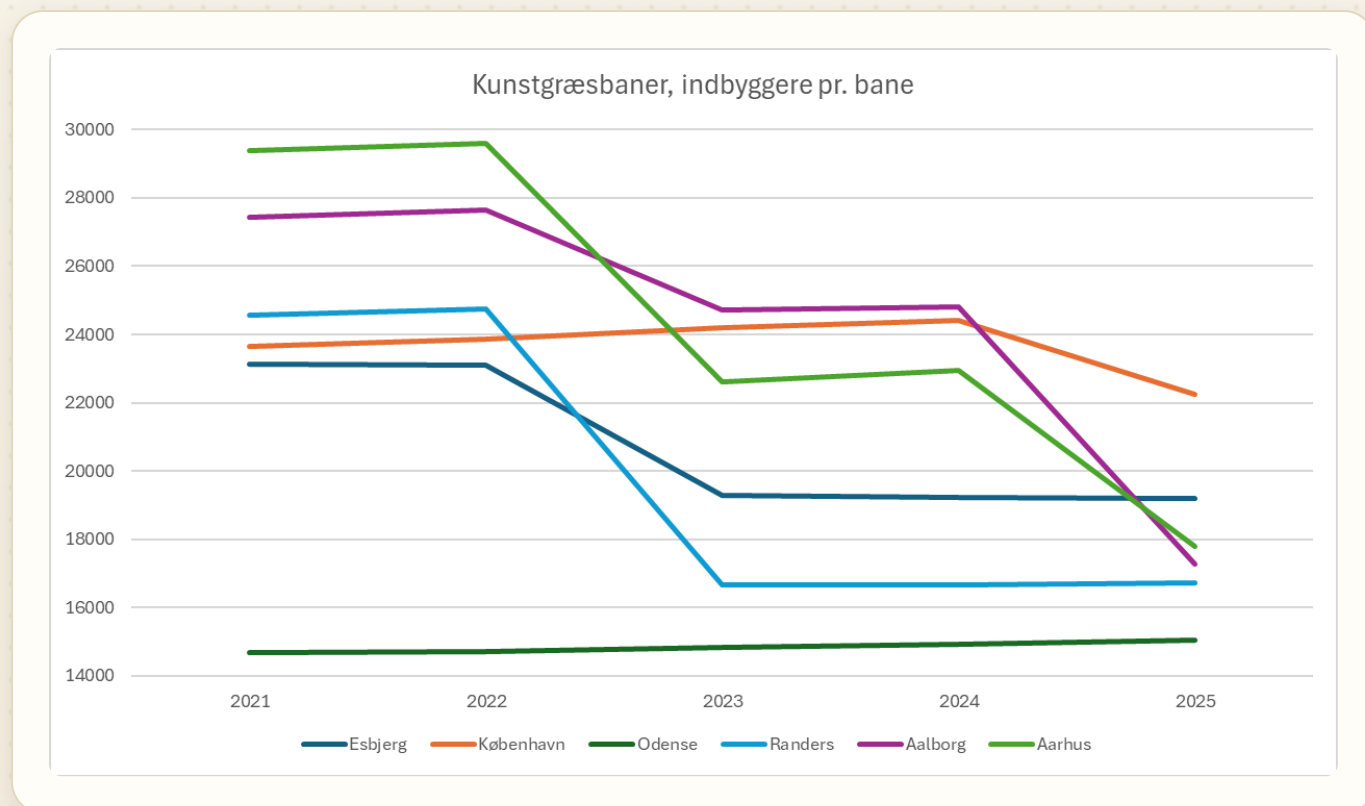
Udvikling i idrætsfaciliteter, 6-byer (normaliserede forholdstal)



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser Aarhus' relative placering på tværs af alle facilitetstyper sammenlignet med de øvrige 6-byer fra 2021 til i dag.
- Normaliserede forholdstal (fra -0,2 til 1) gør forskelle mellem kommunerne synlige på samme skala, uanset facilitetstype.
- Metoden giver et samlet billede af en kommunes gennemsnitlige facilitetsdækning på tværs af kategorier. Højere værdi betyder højere facilitetsdækning relativt til de øvrige 6-byer.
- Aarhus Kommune har en svagt stigende tendens og ligger tæt på de andre 6-byer.

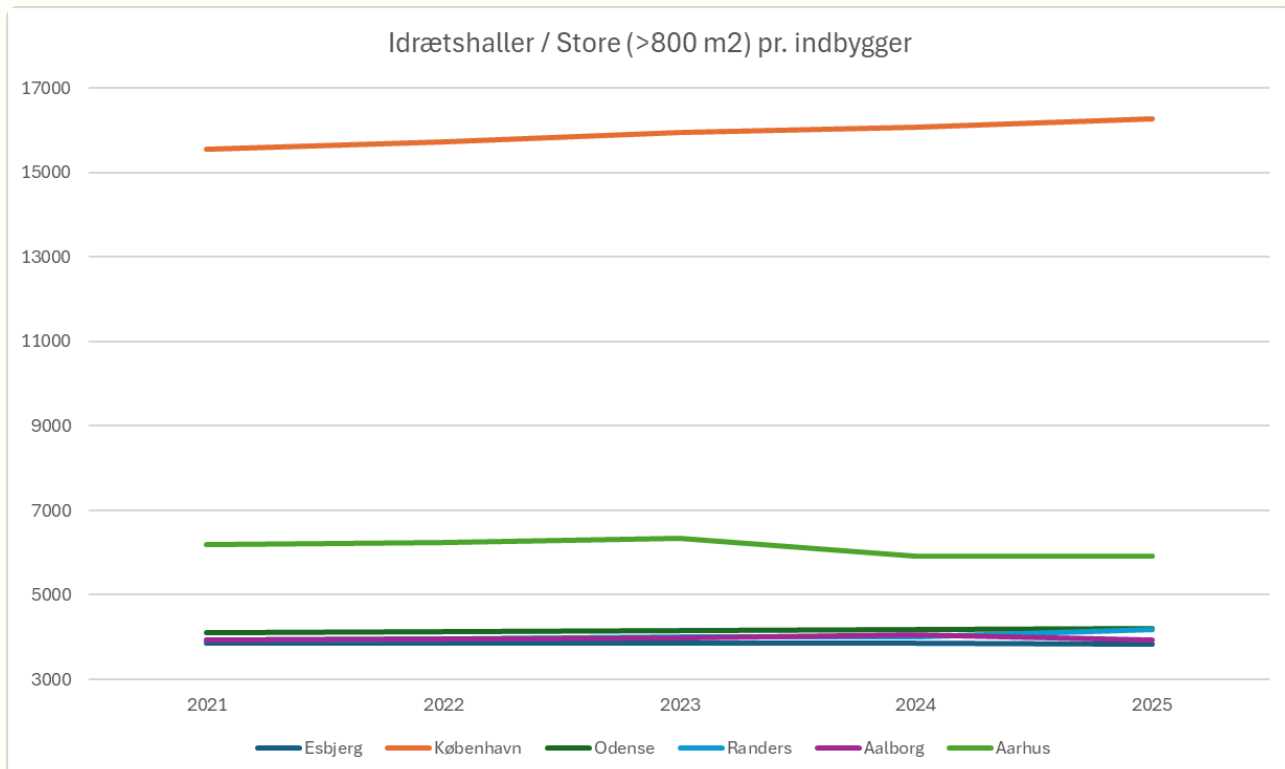
Kunstgræsbaner, udvikling i dækning blandt 6-byerne, 2021 til 2025



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Forholdstallet viser antal indbyggere pr. kunstgræsbane, altså betyder lavere tal en bedre dækning (flere baner pr. borger).
- I 2021 ligger Aarhus højest blandt 6-byerne med ca. 29.400 indbyggere pr. bane og har dermed den svageste dækning i gruppen.
- Fra 2021 til 2025 falder Aarhus' forholdstal fra ca. 29.600 til ca. 17.800 indbyggere pr. bane, nemlig det største relative fald blandt 6-byerne.
- I 2025 ligger Aarhus blandt de bedst dækkede 6-byer målt som indbyggere pr. bane, altså på niveau med Aalborg og Randers.

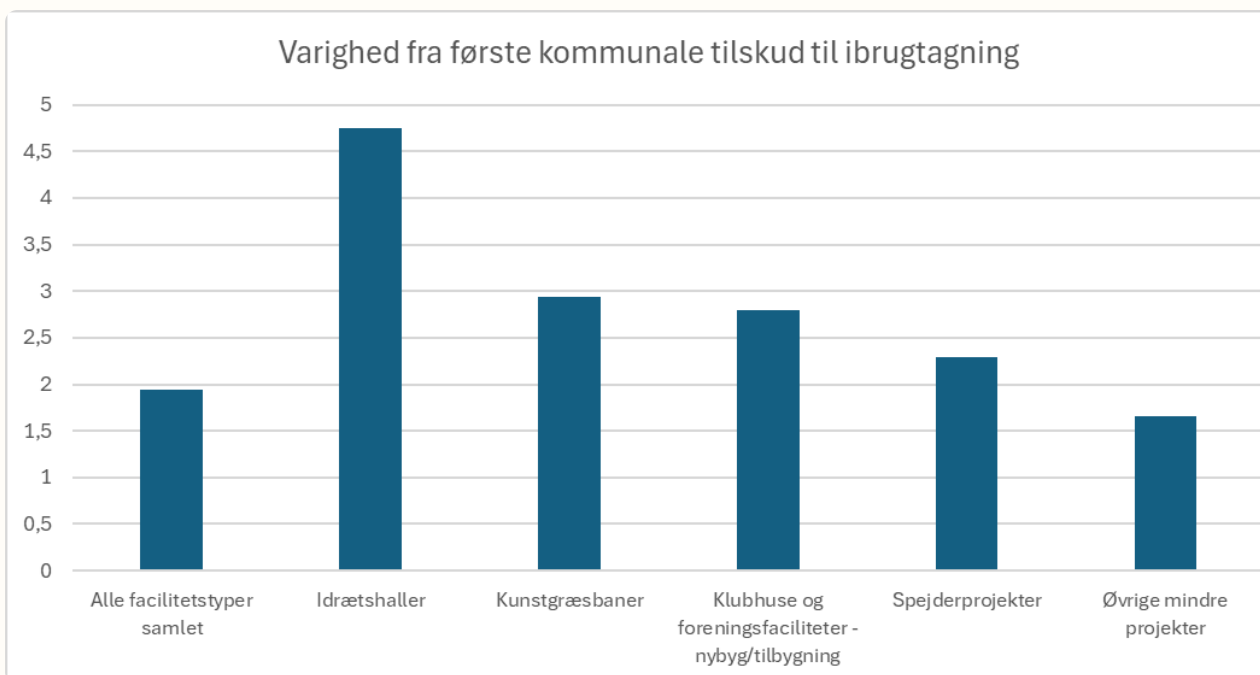
Idrætshaller, dækning i 6-byerne, 2021 til 2025



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Forholdstallet viser antal indbyggere pr. idrætshal, altså betyder lavere tal en bedre dækning.
- Aarhus ligger i 2021 på ca. 6.200 indbyggere pr. hal, hvilket placerer kommunen midt i feltet blandt 6-byerne.
- Fra 2021 til 2025 falder Aarhus' forholdstal til ca. 5.900 indbyggere pr. hal. Det er en moderat forbedring, men mindre markant end udviklingen for kunstgræsbaner. Tendensen er dog, at Aarhus nærmer sig de andre 6-byer.

Gennemsnitlig varighed fra tilskud til ibrugtagning, forskelle mellem facilitetstyper



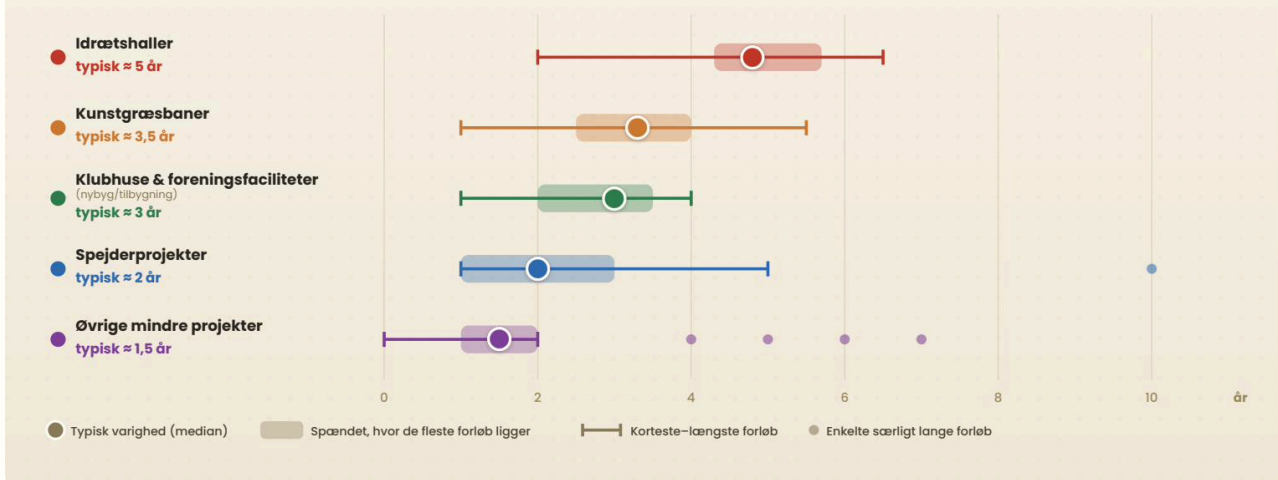
SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Data viser store forskelle i varighed afhængigt af facilitetstype, nemlig fra 1,5 år til 5 år.
- Idrætshaller skiller sig ud med længere forløb (ca. 5 år), mens mindre projekter gennemføres hurtigere.
- Den gennemsnitlige varighed på tværs af alle typer ligger på ca. 2 år.

Variation i varighed fra tilskud til ibrugtagning, fordeling på facilitetstyper

Varighed fra første kommunale tilskud til ibrugtagning

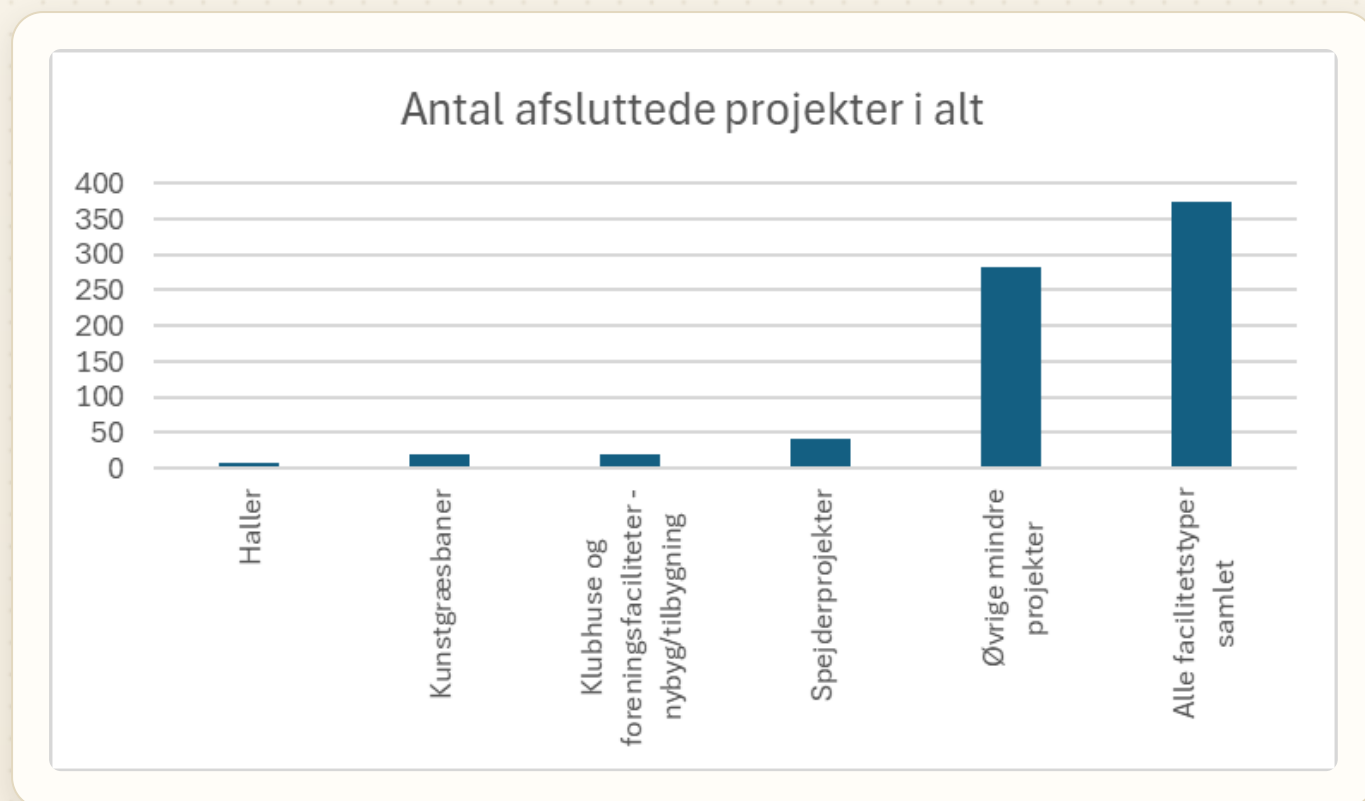
Typisk varighed og spænd fordelte på facilitetstyper · år



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Grafen viser variationen i varighed (i år) fra første kommunale tilskud til ibrugtagning, opdelt på facilitetstyper.
- Hver boks repræsenterer projektforsløb inden for én facilitetstype. Boksen viser de midterste 50 pct. af projekterne, og strengen i boksen angiver den typiske varighed (medianen).
- De lodrette streger viser, hvor meget projekternes varighed typisk varierer, mens eventuelle prikker markerer projekter med særligt korte eller lange forløb.

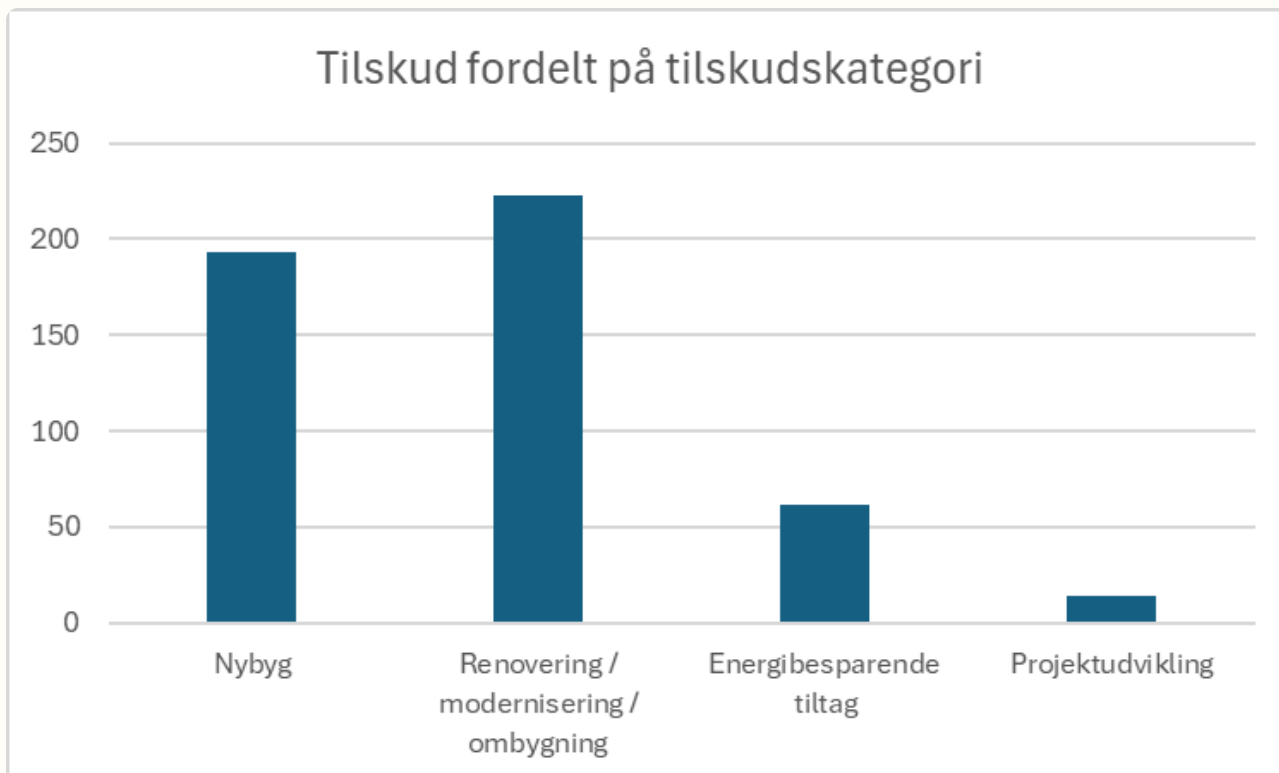
Afsluttede anlægsprojekter siden 2010



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Der er afsluttet 375 projekter siden 2010.
- Størstedelen er mindre anlæg, nemlig 283 ud af 375.
- De større og mere komplekse bygninger, altså idrætshaller og klubhuse, udgør en lille del af volumen.

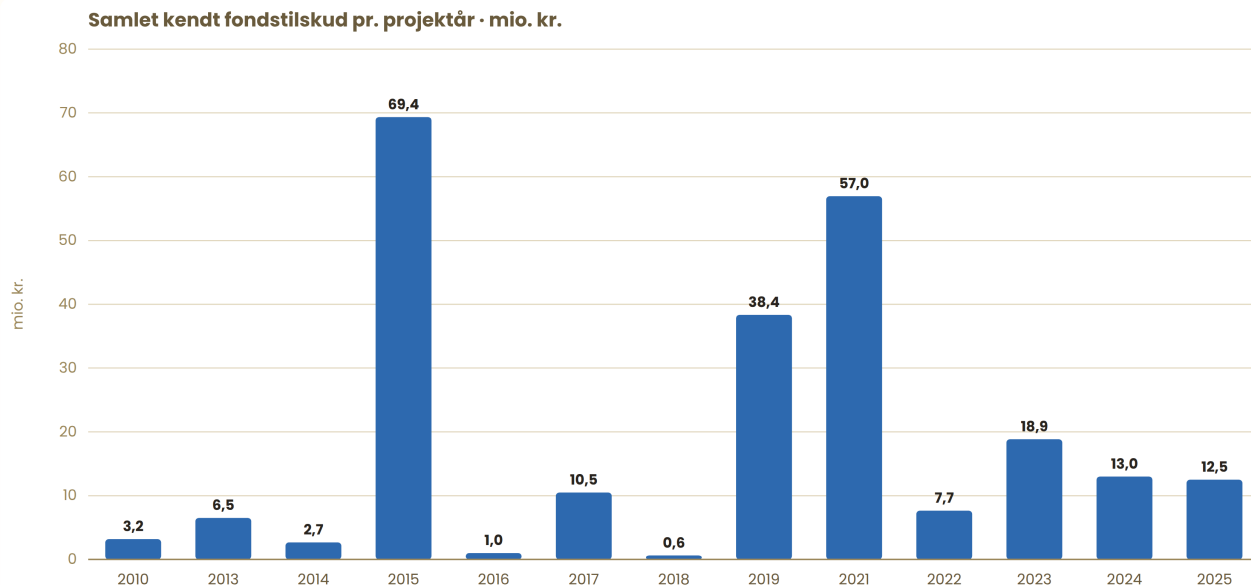
Antal tilskud fordelt på tilskudskategorier, 2010 og frem



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser antal tildelte tilskud fordelt på tilskudskategorier fra 2010 og frem.
- De fleste tilskud ligger i kategorierne nybyg samt renovering og modernisering.
- Energibesparende tiltag udgør et mindre antal, men fremstår som en selvstændig kategori.
- Projektudvikling blev indført som kategori i 2022 og indgår derfor kun i de senere år.

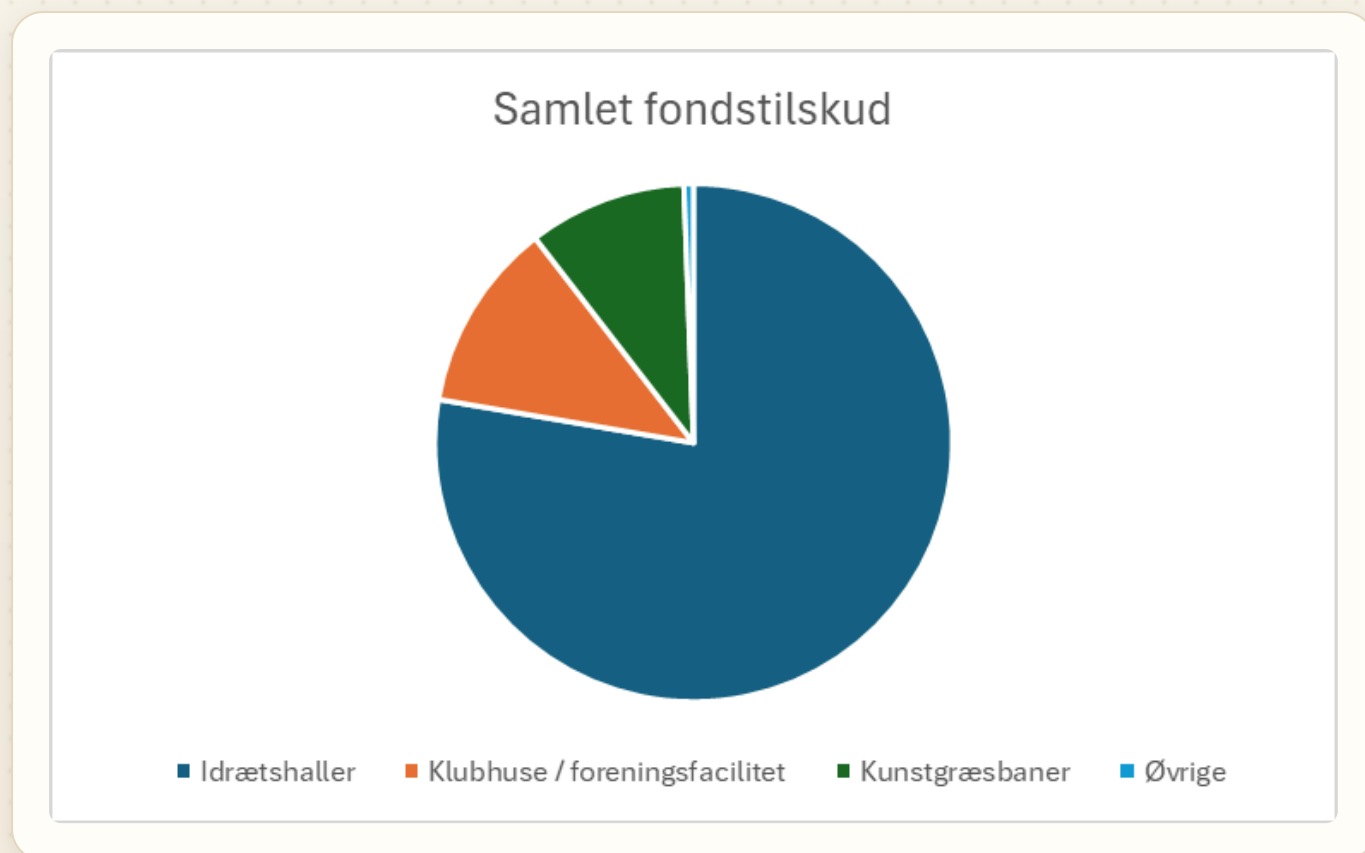
Fondstilskud pr. projektår, 2010 til 2025



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser samlede kendte fondstilskud i mio. kr. til selvejende faciliteter, grupperet efter det år, projekterne først modtog kommunalt tilskud.
- Fondstilskud kan være tildelt senere end det første kommunale tilskud, men er her placeret under projektets startår.
- De samlede fondstilskud varierer betydeligt fra år til år, nemlig fra under 1 mio. kr. til omkring 70 mio. kr. Variationerne skyldes i flere tilfælde store enkeltprojekter, fx sejlsportscenteret i 2015.
- I alt udgør de kendte fondstilskud i perioden 241.122.000 kr. Fondsmidlerne stammer særligt fra Salling Fondene, Lokale og Anlægsfonden, Nordea-fonden, A.P. Møller Fonden, Realdania samt en række mindre fonde.

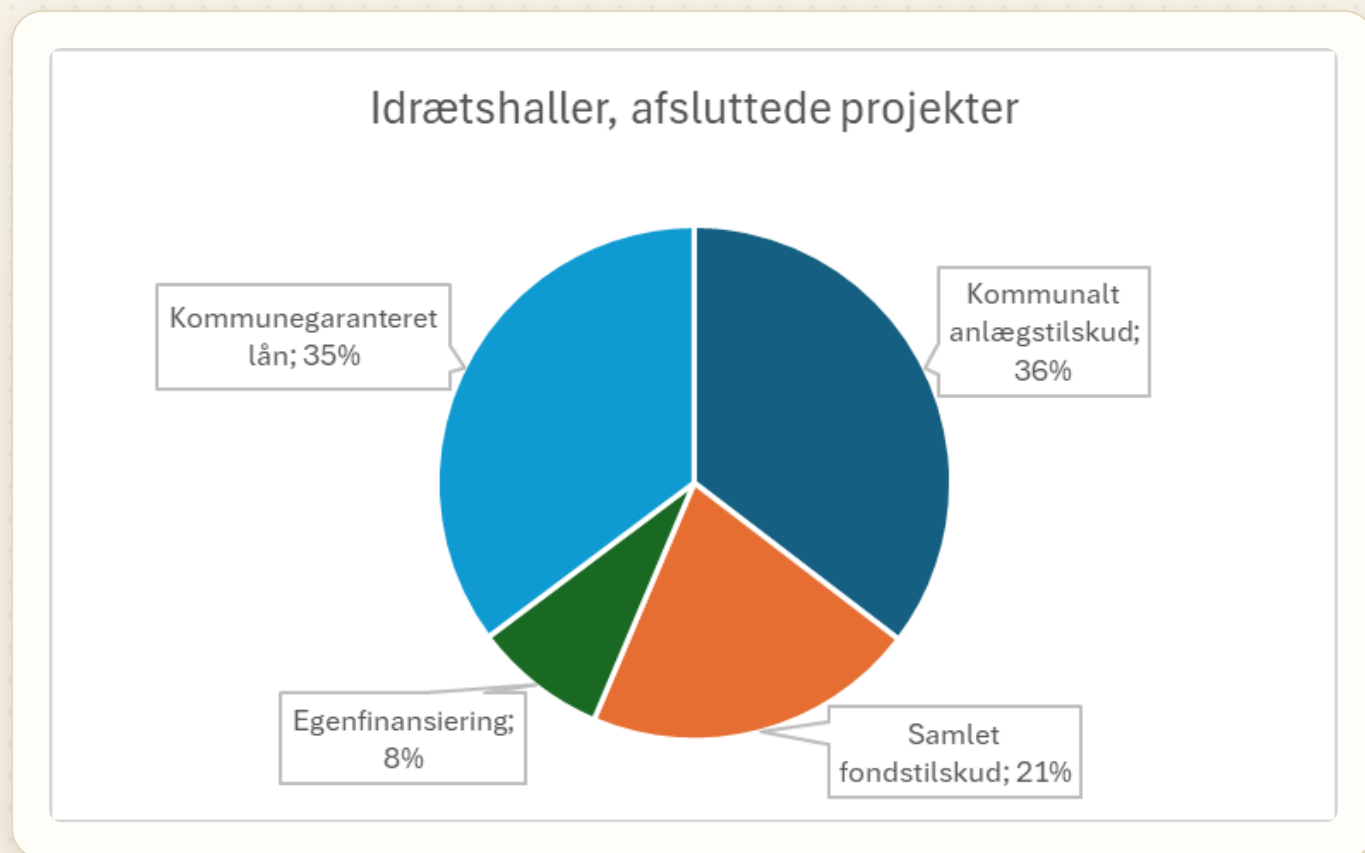
Kendte fondstilskud fordelt på facilitetstyper siden 2010



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Idrætshaller udgør den største andel af de registrerede fondsmidler med 130,2 mio. kr.
- Specialfaciliteter modtager 73,5 mio. kr., og klubhuse og foreningsfaciliteter modtager 19,8 mio. kr.
- Kunstgræsbaner modtager 16,6 mio. kr., mens øvrige facilitetstyper udgør 1,0 mio. kr.

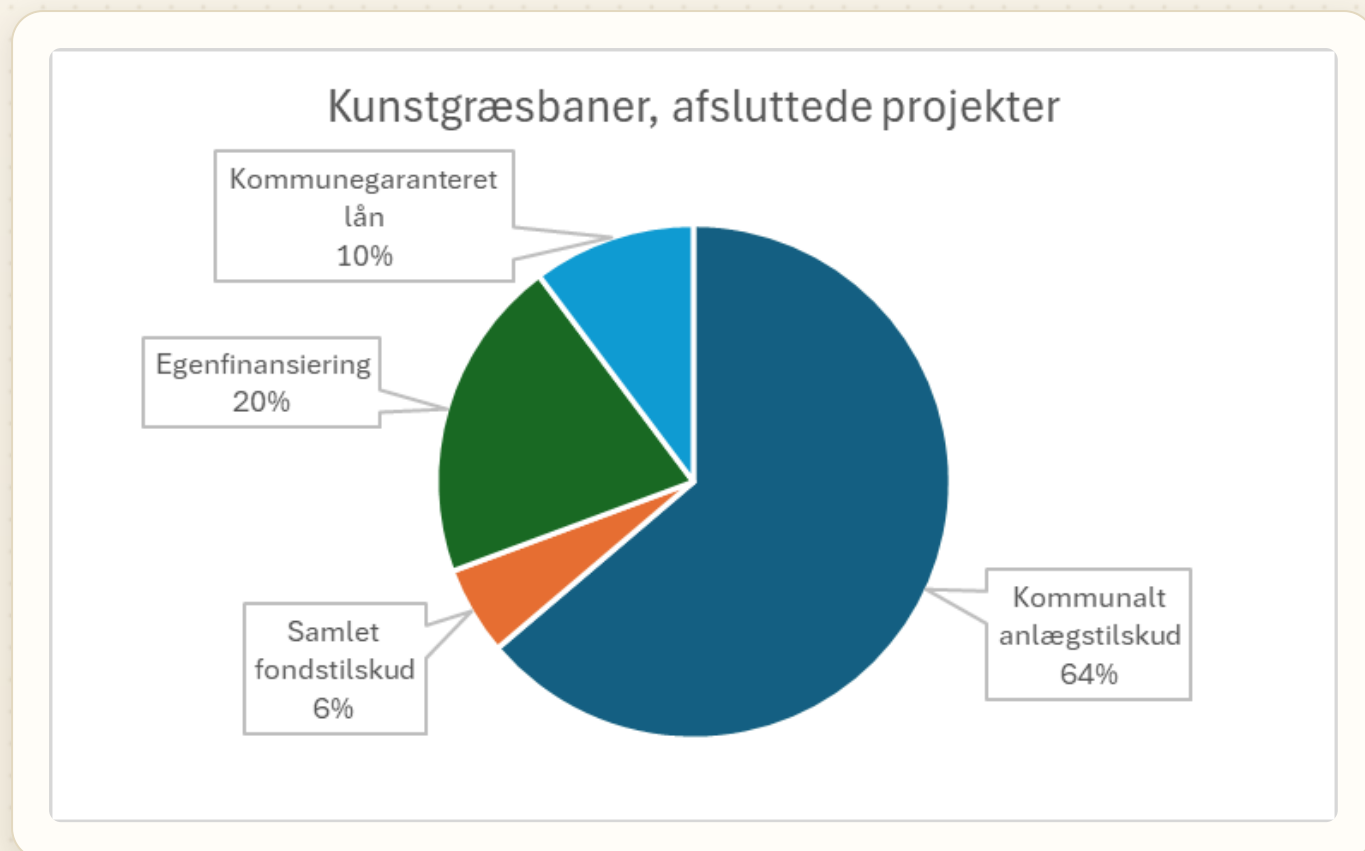
Idrætshaller, finansieringsfordeling (afsluttede projekter siden 2010)



SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser finansieringen af afsluttede idrætshalprojekter siden 2010 fordelt på fire finansieringskilder.
- Kommunalt anlægstilskud udgør 36 pct. af den samlede finansiering, og kommunegaranterede lån udgør 35 pct.
- Samlede fondstilskud udgør 21 pct., mens egenfinansiering udgør 8 pct.

Kunstgræsbaner, finansieringsfordeling (afsluttede projekter siden 2010)

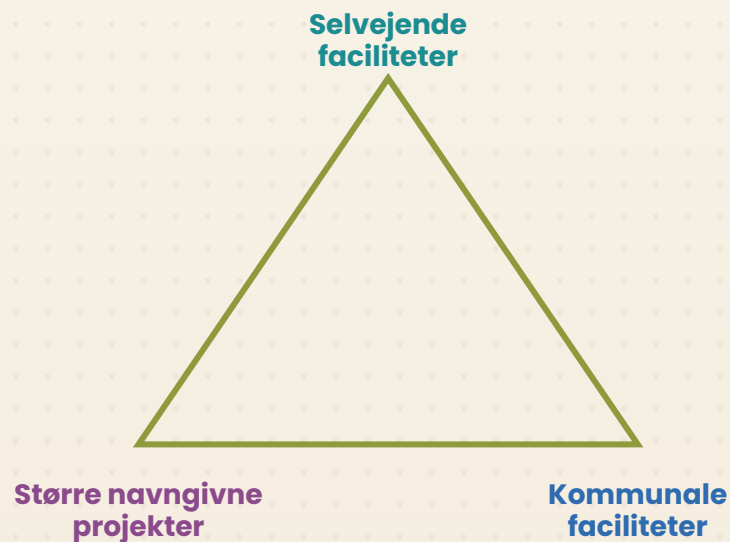


SÅDAN LÆSES FIGUREN

- Figuren viser finansieringen af afsluttede kunstgræsbaneprojekter siden 2010 fordelt på fire finansieringskilder.
- Kommunalt anlægstilskud udgør 64 pct. af den samlede finansiering, og egenfinansiering udgør 20 pct.
- Kommunegaranterede lån udgør 10 pct., mens samlede fondstilskud udgør 6 pct.

Midler til nye faciliteter, kategorier

Anlægsmidler til nye idræts- og fritidsfaciliteter kan overordnet inddeles i tre kategorier, der adskiller sig på bygherre, tidshorisont og kompleksitet.



Selvejende faciliteter

- Nye breddefaciliteter, når en bydel vokser ("Hal 2")
- Privat bygherre
- Typisk forankret i eksisterende faciliteter og foreninger
- Kort til mellemlang tidshorisont

Eksempler: Haller, boldbaner, klubhuse m.v.

Kommunale faciliteter

- Typisk de første basisfaciliteter i nye bydele
- Opbygning af kommunal idrætskapacitet i forbindelse med byudvikling
- Kommunen er bygherre
- Kort til mellemlang tidshorisont

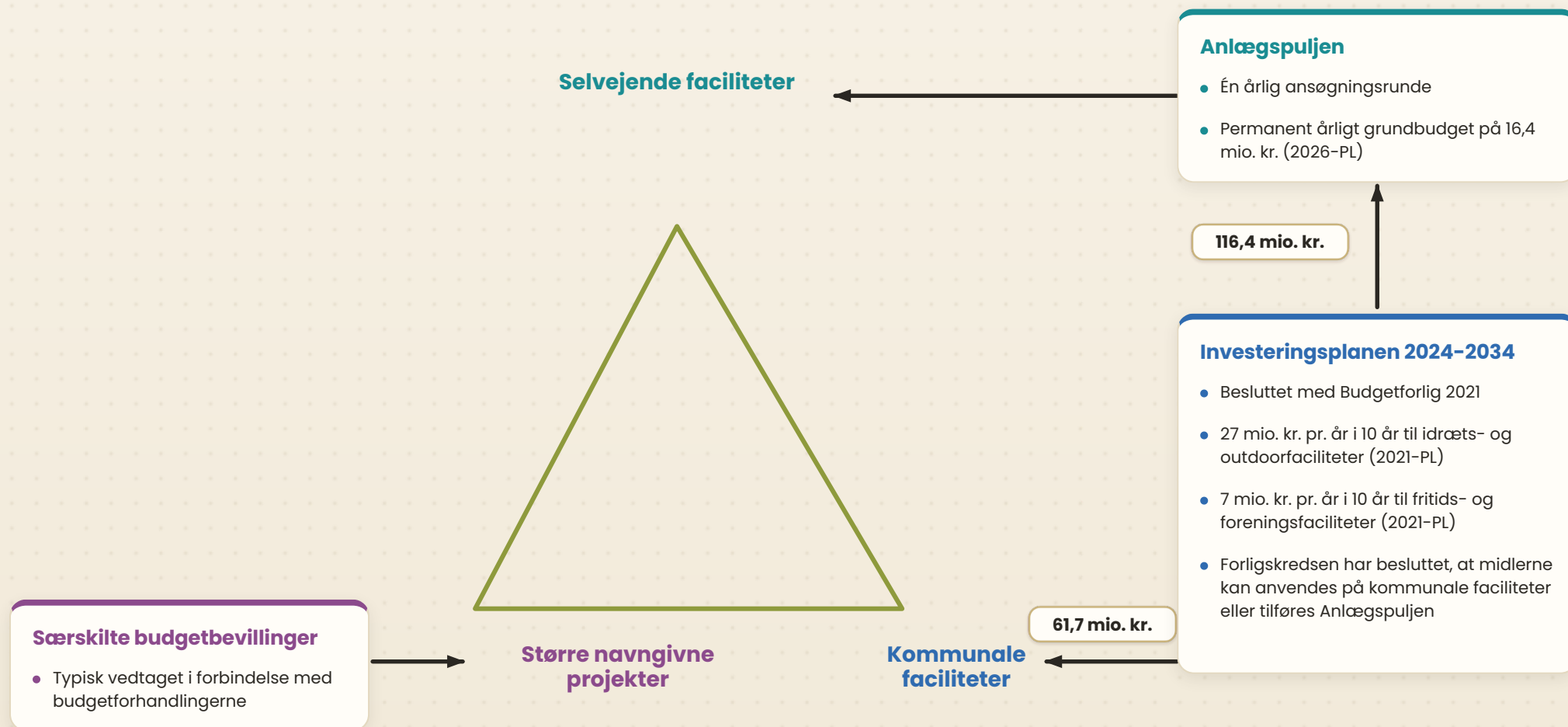
Eksempler: Pier 3, Lisbjerg, Nye

Større navngivne projekter

- Selvstændige politiske projekter med høj synlighed
- By-dækkende specialfaciliteter eller fyrtårnsprojekter
- Komplekse projekter med lang tidshorisont
- Stort anlægsbudget
- Både kommunal og privat kan være bygherre

Eksempler: Stadion, Familiebad, Vejlbj Stadion mv.

Finansiering og politiske bindinger



Udmøntede midler fra investeringsplanen og anlægsaftalen

Anvendelse	I alt (mio. kr.)	Andel
Total, selvejende faciliteter	116,4	65 %
Total, kommunale faciliteter	61,7	35 %
I alt	178,1	100 %

OM TABELLEN

- Tabellen viser udmøntning af samtlige midler fra investeringsplanen og anlægsaftalen til idræts- og fritidsfaciliteter.
- Perioden starter i 2022, altså det første år, hvor midler fra investeringsplanen blev tilført anlægspuljen.

FORDELING

- Tabellen viser samtidig fordelingen mellem selvejende og kommunale faciliteter.
- Midlerne er fordelt med **65 pct.** til selvejende faciliteter og **35 pct.** til kommunale faciliteter.

Ikke disponerede midler til idræts- og fritidsfaciliteter, 2026 til 2034

Ikke disponerede anlægsmidler (mio. kr.)	Budgetperioden 2026–2029	Uden for budgetperioden 2030–2034	I alt
Anlægspuljen	27,8	82,0	109,8
Investeringsplanen 2024–2033, idræts- og outdoorfaciliteter	44,5	130,6	175,1
Investeringsplanen 2024–2033, fritids- og foreningsfaciliteter	7,1	31,4	38,5
Anlægsaftalen 2025	140,0	0,0	140,0
I alt	219,4	244,0	463,4

OM TABELLEN

- Tabellen viser de anlægsmidler til idræts- og fritidsfaciliteter, der endnu ikke er disponeret i perioden 2026 til 2034.

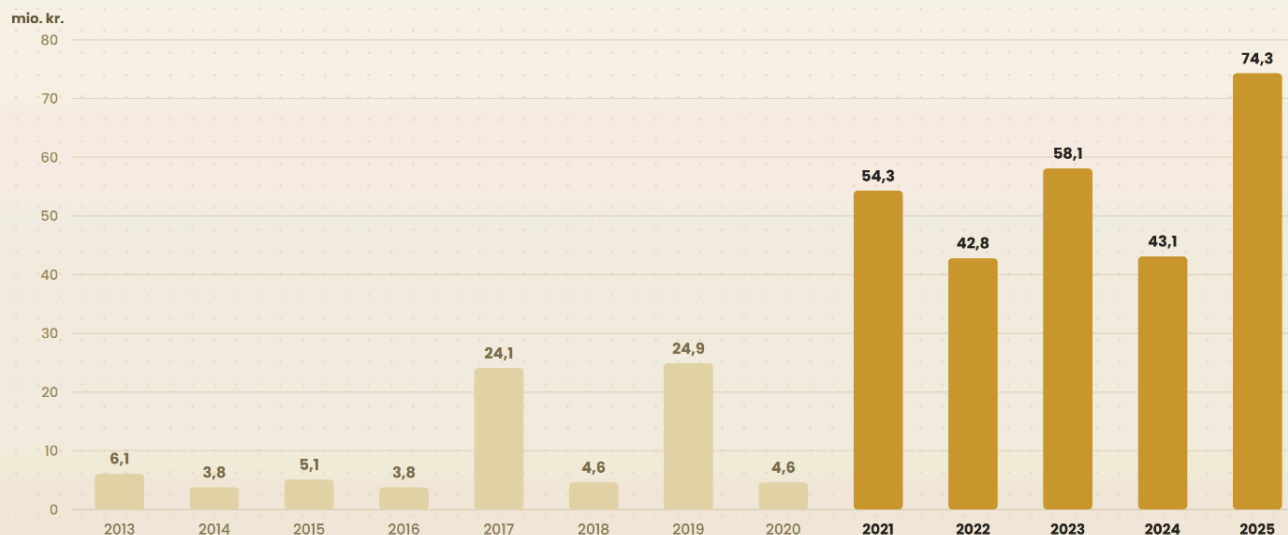
PERIODEOPDELING

- Beløbene er fordelt på budgetperioden 2026 til 2029 og på årene uden for budgetperioden, altså 2030 til 2034.
- I alt er der 463,4 mio. kr. ikke disponeret, heraf 219,4 mio. kr. i budgetperioden.

Udmøntning af puljemidler til selvejende faciliteter, 2013 til 2025

Udmøntede puljemidler til selvejende faciliteter

Årlig udmøntning fra anlægspuljen · mio. kr.



NIVEAU 2013-2020

- Udmøntningen ligger typisk på mellem 3,8 og 6,1 mio. kr.
- Enkelte udsving i 2017 (25 mio. kr.) og 2019 (25,5 mio. kr.)

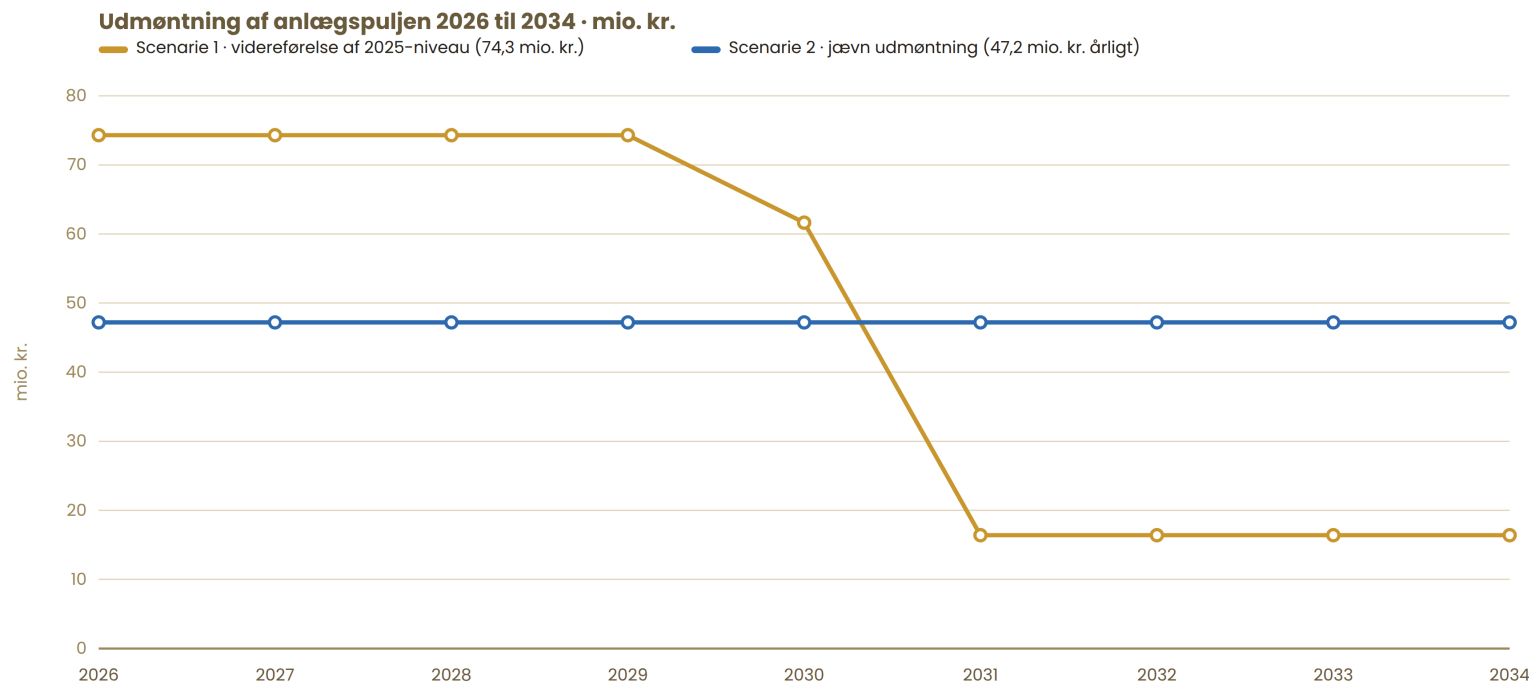
SKIFT FRA 2021

- Markant skift i niveau, herefter stabilt højt mellem 42,8 og 58,1 mio. kr. årligt
- I 2025 nåede udmøntningen sit hidtil højeste niveau med 74,3 mio. kr.

BETYDNING

- Der er i de senere år prioriteret flere midler til selvejende idrætsfaciliteter i Aarhus Kommune.
- Det vil vise sig i nye idrætsfaciliteter i de kommende år.

Prognose for udmøntning af anlægspuljen 2026 til 2034



SCENARIER

- **Scenarie 1:** højt niveau med videreførelse af 2025-niveauet (74,3 mio. kr.) i de første år, herefter markant fald til 16,4 mio. kr. fra 2031
- **Scenarie 2:** stabilt niveau med jævn fordeling, altså 47,2 mio. kr. årligt
- Forskellen ligger i timingen af midlerne, nemlig ikke i den samlede økonomi

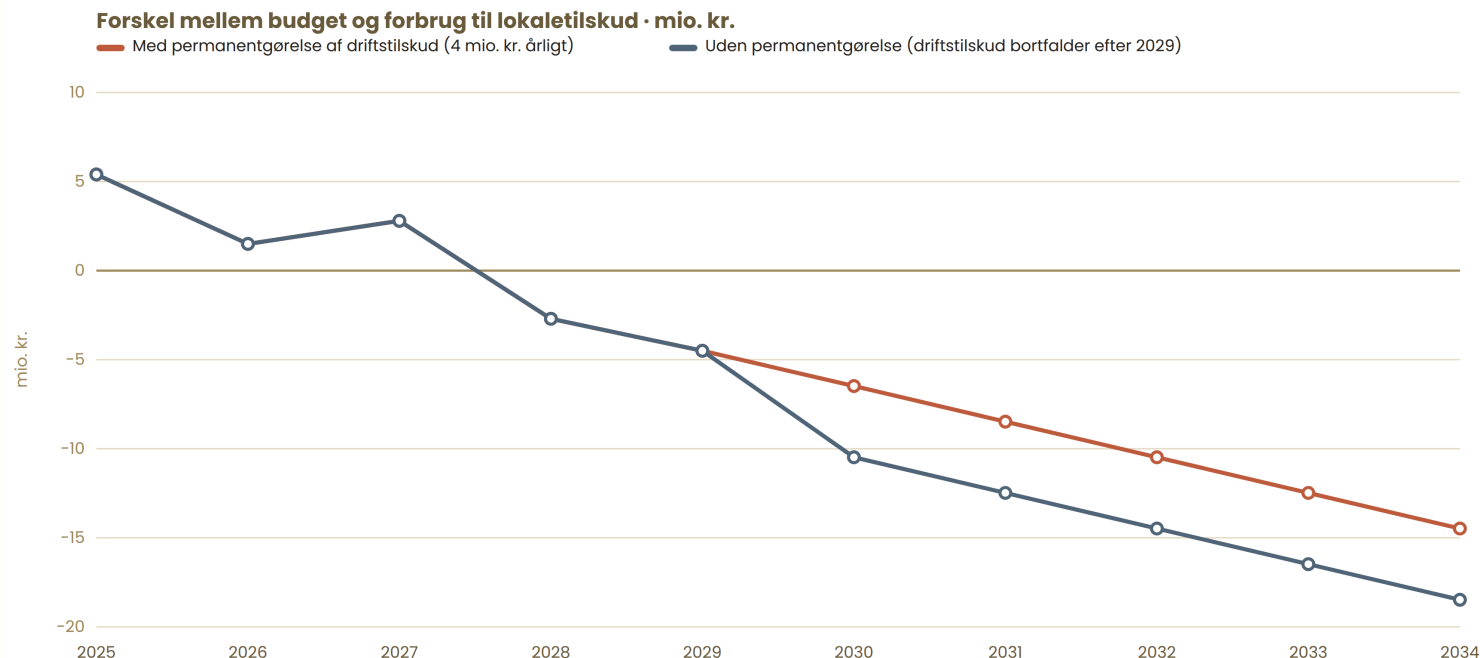
FORUDSÆTNINGER

- Grundbudget for anlægspuljen: 16,4 mio. kr. (2026-PL)
- Hele anlægssaftalen (140 mio. kr.) tilgår anlægspuljen
- 65 pct. af investeringsmidlerne anvendes til anlægspuljen
- 35 pct. anvendes til kommunale faciliteter, svarende til 8,3 mio. kr. årligt

FIGURFORKLARING

- **Gul kurve:** videreførelse af 2025-niveau, så længe midlerne rækker, herefter fald til grundbudget på 16,4 mio. kr. fra 2031
- **Blå kurve:** jævn udmøntning af de tilgængelige midler, 47,2 mio. kr. årligt i hele perioden

Prognose for lokaletilskud, drift til nye faciliteter



UDFORDRINGEN

- Figuren viser forskellen mellem budget og forbrug til lokaletilskud, altså driftstilskud til selvejende faciliteter, fra 2025 til 2034
- Forbruget stiger, fordi flere selvejende faciliteter bliver færdige og dermed tilskudsberettigede
- Der ses en udfordring fra 2028 og frem. I Budget 2026 blev der afsat et midlertidigt driftstilskud på 4 mio. kr. årligt i 2027 til 2029

TO SCENARIER

- **Uden permanentgørelse:** underskuddet er ca. -10,5 mio. kr. i 2030 og stiger med ca. 2 mio. kr. årligt
- **Med permanentgørelse (4 mio. kr. årligt):** underskuddet er ca. -6,5 mio. kr. i 2030
- Forskellen er et varigt niveau på ca. 4 mio. kr. årligt, svarende til det midlertidige driftstilskud i 2027 til 2029

FIGURFORKLARING

- 2026-2029: prognose for lokaletilskud til allerede bevilgede anlægsprojekter
- 2030-2034: fremskrivning ud fra scenarie 2, ca. to idrætshaller årligt, svarende til ca. 2 mio. kr. årligt
- **Grå kurve:** driftstilskuddet bortfalder efter 2029
- **Orange kurve:** driftstilskuddet permanentgøres på 4 mio. kr. årligt

Baggrund for lokaletilskudsprognosen

FORUDSÆTNINGER

- Frem til 2029 er prognosen baseret på konkrete reservationer til projekter, der allerede har modtaget anlægstilskud, men endnu ikke er taget i brug.
- Fra 2030 forsvinder de midlertidige driftsmidler på 4 mio. kr.
- Fra 2030 antages et fortsat stabilt anlægsniveau svarende til ca. to idrætshaller årligt (scenarie 2), altså et årligt lokaletilskudsbehov på ca. 2 mio. kr.
- I alt er der frem mod 2029 reserveret ca. 9 til 10 mio. kr. om året i driftstilskud til projekter, der har modtaget anlægstilskud.

PROJEKTER INDARBEJDET SOM RESERVATIONER I PROGNOSEN FREM TIL 2029

Haller

9 projekter

- Lys1
- Det Ny Egelund
- Stavtrup Hal 2
- Solbjerg IF Hal 2
- Bakken Bears Hal
- Højbjerg Badminton Hal 2
- Multihus Møllevang
- AGF-hal, Frederiksbjerg Idrætscenter
- Brabrand Hal 3

Klubhuse

2 projekter

- VSK Klubhus
- Rosporten Klubhus

Kunstgræsbaner

4 projekter

- Harlev Kunstgræs
- Lyseng Kunstgræs
- Solbjerg Kunstgræs
- Aarhus Fremad Kunstgræs

Specialfacilitet

1 projekter

- DGI, Sundhedstårnet

Tennishaller

2 projekter

- Aarhus 1900 Tennishal, udbygning
- AGF Tennishal, udbygning

I alt reserveret ca. 9 til 10 mio. kr. om året i driftstilskud

Resultater af erfaringsudveksling

Indblik fra andre kommuner, og hvad vi kan lære af dem

For at forstå, hvordan anlægsprocesser for selvejende faciliteter håndteres andre steder, har vi talt med tre andre sammenlignelige kommuner. De gav konkrete indblik i deres organisering, det tværgående samarbejde og støtten til frivillige bygherrer.

1

Lokalt ejerskab med kommunal støtte i rette doser

2

Én indgang og tidlig koordinering på tværs

3

Strukturer, der giver overblik og retning

4

Klare roller og tydelig forventningsafstemning

1

TEMA 1 AF 4

Lokalt ejerskab med kommunal støtte i rette doser

- Projekter tager afsæt i en lokalt forankret idé og vision, og foreningslivet fungerer som bygherre.
- Kommunen understøtter processen, men tager ikke ejerskabet fra de lokale kræfter.
- Det er vigtigt med en stærk arbejdsgruppe hos bygherren fra projektstart. Der er gode erfaringer med at koble en rådgiver på tidligt i større anlægsprojekter.
- Kommunen stiller faglig sparring til rådighed, når projektgruppen har behov for det.

EKSEMPEL

Én af kommunerne deler et nyligt eksempel, hvor den endte med selv at opføre en facilitet. Det betød, at den oprindelige projektgruppe mistede engagementet, da projektet gik over i drift.

Én indgang og tidlig koordinering på tværs

- Bygherren møder én kontaktperson i kommunen, der følger projektet hele vejen fra idé til ibrugtagning.
- Kontaktpersonen i fritidsforvaltningen sikrer og koordinerer tidlig kontakt til andre relevante forvaltninger.
- Ved opstart af større projekter laves en konfliktsøgning på tværs af forvaltninger, der skal identificere bindinger, planforhold, barrierer m.v.

EKSEMPEL

I én kommune bruges fælles busture med politikere og fagfolk til at skabe en fælles forståelse for de lokale behov.

Strukturer, der giver overblik og retning

- Faste koordineringsfora på tværs af forvaltninger bruges til at drøfte kommende og igangværende projekter.
- Porteføljestyling giver overblik over kapacitet, tidsplaner og afhængigheder.
- Strukturerne supplerer det løbende samarbejde og skaber en fælles retning på tværs af fagområder.
- To af kommunerne arbejder mindre formelt, men kompenserer gennem stærke relationer og uformel koordinering på tværs af kommunen.

ET DILEMMA

Erfaringerne peger på et dilemma. Formelle strukturer giver styring og overblik, men kan sænke tempoet. Uformelle relationer kan løse udfordringer hurtigt, men uden nødvendigvis at favne hele processen.

4

Klare roller og tydelig forventningsafstemning

- Roller og ansvar mellem kommune, rådgivere og bygherre afklares tidligt.
- Store projekter får tidlige drøftelser i kommunen om tid, økonomi og myndighedskrav.
- Kommunerne oplever, at frivillige bygherrer lykkes bedst, når de får støtte i de rigtige faser, altså uden at kommunen tager styringen.

EKSEMPEL

I én af kommunerne er man ved at ansætte en byggevejleder, som skal støtte projekterne i de tidlige faser ved at kvalificere idéer, stille de rigtige spørgsmål og sikre, at projektgruppen er klar til næste skridt, før der investeres i dyr rådgivning.