

## Omverdensanalyse for Idrættens Analyseinstitut 2019

30. september 2019

### Baggrund og indledning

Som et led i arbejdet frem mod formuleringen af en ny strategi og en ny rammeaftale for Idrættens Analyseinstitut er nærværende omverdensanalyse blevet udarbejdet. Omverdensanalysen kan læses som et selvstændigt dokument, men den bør betragtes i tæt sammenhæng med det sideløbende strategiarbejde, som den spiller en væsentlig rolle for. Dermed også sagt, at arbejdet med omverdensanalysen ikke er afsluttet, førend strategiarbejdet er afsluttet.

Omverdensanalysen har taget sit afsæt i de mange input, som den nye direktør har fået på sine mere end 30 interessentmøder i løbet af årets første halvår, og det konkrete arbejde med omverdensanalysen er herefter blevet tilrettelagt med dels et eksternt perspektiv og dels et internt perspektiv. Det eksterne perspektiv er blevet tilvejebragt af konsulenthuset Operate, der har gennemført en interessentanalyse, hvor en række af instituttets væsentligste interessenter er kommet til orde. Det interne perspektiv bygger på en strategidag, hvor instituttets medarbejdere har bidraget med input, som efterfølgende er blevet bearbejdet.

Nærværende dokument præsenterer de væsentligste pointer fra både den eksterne og den interne omverdensanalyse. Overordnet stemmer de to analyser godt overens, idet analyserne bekræfter hinanden i, at instituttet styrke er, at det spiller en relevant og vigtig rolle qua sin høje faglighed, mens instituttets væsentligste svaghed er, at arbejdet med relationer og positionering i forhold til omverdenen har behov for en anden tilgang end i de senere år.

### Det eksterne perspektiv

Det eksterne perspektiv er blevet tilvejebragt af konsulenthuset Operate, og det blev fremlagt og drøftet på bestyrelsesmødet den 4. september.

Analysen tog udgangspunkt i 12 kvalitative interview af kerneinformanter, som dækker ledelserne i hovedorganisationerne inden for idrætten og folkeoplysningen suppleret med flere kommuneperspektiver og samarbejdsperspektiver samt et universitetsperspektiv, et fondsperspektiv og et ministerielt perspektiv. Der var således en overvægt af idrætspersoner frem for folkeoplysningspersoner, og der blev udvalgt personer højt i organisationerne med betydelig indflydelse og netværk på sit felt, navnlig fordi relationen til flere af disse har været udfordret over en årrække.

Analysen viser overordnet, at der er generel tilslutning til instituttets idé, funktion og faglighed, mens der er kritik af, hvordan mandatet har været forvaltet – særligt i de senere år.

Analysen fremhæver tre styrkepositioner:

- Anerkendelse af relevans og langsigtet betydning. Interessenterne anerkender, at særligt på idrætsområdet har instituttets arbejde siden etableringen genereret data og relevant vidensgrundlag for sektoren. Ligeledes har det været med til at sætte

fokus på nye områder og har haft stor indflydelse på, hvordan man ser på området som helhed.

- Anerkendelse af analysefaglighed. Der er ligeledes ros til kvaliteten af arbejdet og analysernes dybde. Ligesom instituttets troværdighed og evne til at formidle stoffet i brugbar form fremhæves.
- Invitation til mere samarbejde. De interviewede aktører er interesserede i at arbejde tættere sammen med instituttet i fremtiden.

Analysen fremhæver samtidig fem udfordringer:

- Kritik af de sidste 2-3 år. Der er en udbredt kritik af instituttets udvikling og kommunikation i løbet af de sidste 2-3 år.
- For meget debat i forhold til analyse. Interessenterne har oplevet, at instituttet har prioriteret at deltage i debatter fremfor at have fokus på analysedelen og en videnskabelig formidling.
- For meget part og for lidt professionel. I den offentlige debat har instituttets bidrag været opfattet som partsindlæg og uden kobling til (egne) analyser. Den holdningsprægede debatform har fremstået uprofessionel i forhold til instituttets mandat.
- For lidt dialog og indsigt i behov. Samtidigt har opfattelsen været, at instituttet ikke har ønsket at indgå i dialog med interessenterne og derfor ikke har forstået disses behov.
- For lidt overblik og for stor diversitet i produktet. For interessenterne virker instituttets opgaveportefølje til at sprede sig over mange områder, som for nogen kan synes perifere. Interessenterne efterlyser flere overbliksanalyser som 'Danskernes sports- og motionsvaner' og samlende analyser af udviklingen på området.

På tværs af pointerne fra interviewene har Operate endvidere formuleret 13 opmærksomhedspunkter, hvoraf seks handler om fagligt fokus og syv handler om relationer og kommunikation jf. nedenstående plancher.

Opmærksomhedspunkter – seks om fagligt fokus		
Tema		Indhold
1	Faglighed og viden er kernen	• På tværs af stakeholders gives der udtryk for, at den analytiske faglighed og indsigt skal være det centrale i Idans DNA og raison d'être.
2	Undgå politisering og find et godt format for "fagligt baserede anbefalinger"	• Næsten alle stakeholders påpeger, at Idan i en periode har været for kritisk og politiserende – og for sort/hvid ift. rigtigt og forkert. Samtidig efterlyser flere fagligt begrundede anbefalinger og løsningsforslag.
3	Find balance mellem overbliksanalyser og enkeltstående områder	• Flere stakeholders giver udtryk for, at en af Idans centrale opgaver er at skabe overblik, fx som i Danskernes Idrætsvaner. I praksis bliver det dog mere tilfældigt, hvilke undersøgelsesfelter, der tages op, fordi det afhænger af medarbejdernes faglige interesser eller ekstern finansiering.
4	Overvej prioriteringen mellem egne og andres analyser	• Er der den rigtige ressourceprioritering mellem at gennemføre egne analyser versus at formidle viden fra andre vidensaktører?
5	Overvej organisationens agilitet ift. at analysere aktuelle politiske initiativer	• Nogle stakeholders peger på, at Idan ikke er gearret til at levere hurtigt nok på "at analysere konsekvenser af og perspektiver ved politiske initiativer" jf. formålsparagraffen.
6	Værdiskabelsen for interessenter	• På tværs af stakeholders gives der udtryk for, at Idan fagligt skal interessere sig mere for, hvad de og sektoren er optaget af og har brug for.

## Opmærksomhedspunkter – syv om relationer og kommunikation

Tema	Indhold
<b>1</b> Dialog med store organisationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Der er behov for at klinge skår og genetablere dialog og samarbejde med de store organisationer.</li> </ul>
<b>2</b> Tag interessenter tættere på i et advisory board eller repræsentantskab	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mange stakeholders efterlyser tættere dialog mellem Idan og omverdenen – både for at Idan kan få overblik og indsigt, men også for at kunne have dialog om konkrete vidensbehov og projekter.</li> </ul>
<b>3</b> Overvej flere partnerskaber	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere stakeholders giver udtryk for et ønske om, at Idan indgår flere partnerskaber, som en mulighed for: 1) at imødekomme behov for ny viden, 2) at analyseresultater bliver bragt hurtigt i spil, og 3) at man evt. kan afprøve nye løsninger sammen.</li> </ul>
<b>4</b> Fasthold balancen mellem uafhængighed og rekvirerede opgaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fleste stakeholders understreger vigtigheden af, at Idan kan balancere både at opretholde uafhængighed til at tage emner op på eget initiativ, og samtidig løse rekvirerede (og dermed afhængige) analyseopgaver uden at miste troværdighed.</li> </ul>
<b>5</b> Konstruktiv kritik	<ul style="list-style-type: none"> <li>De fleste stakeholders understreger vigtigheden af, at kritiske resultater altid kommunikeres konstruktivt</li> </ul>
<b>6</b> Styrk bevidstheden om, at man er en public service institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere stakeholders giver udtryk for, at Idans medarbejdere generelt er fagligt dygtige, men ikke altid er så gode til det relationelle eller udviser bevidsthed om, at man er til for andre (public service).</li> </ul>
<b>7</b> Overvej prioritering af ressourcer mellem kommunikation til sektoren og en bredere offentlighed	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flere stakeholders efterlyser, at der bruges færre ressourcer på SoMe og dag-til-dag kommunikation til en bredere offentlighed og flere på dialog med og kommunikation til sektoren.</li> </ul>

På sit møde den 4. september kunne bestyrelse og ledelsen tilslutte sig analysens pointer, som giver god genklang i forhold til den forudgående opfattelse af instituttets nuværende situation og relationer.

### Det interne perspektiv

Den interne proces i forhold til omverdensanalysen har åbent op for en bred diskussion af instituttets rolle, og den har ledt frem til en række pointer, som generelt flugter godt med de eksterne perspektiver.

Et output er nedenstående SWOT-analyse, som i overskrifter fremdrager, hvad der særligt kendetegner instituttets styrker, svagheder, muligheder og trusler.

#### Styrker

Høj faglighed på vores områder  
International gennemslagskraft  
Stærk ekstern kommunikation  
Mestrer tre roller på én gang:  
Forsker, konsulent og formidler  
Vores uafhængighed  
Arbejds miljøet er tillidsfuldt,  
fleksibelt og meningssskabende

#### Svagheder

Vi er i en sårbar transitionsfase  
Vi fornyer os ikke nok fagligt og metodisk  
Interne processer er meget håndholdte  
Vi mangler en ny fortælling  
Vi får sjældent store projekter/bevillinger  
Vi har en svag forbindelse til lobbyerne  
Vi har få "rigtige venner" i aktørlandskabet

#### Muligheder

Tværgående synergier internt  
Større udnyttelse af datamuligheder  
Brain gain via nyrekrutteringer  
Nye partnerskaber (fx sundhed)  
Vi har en unik rolle som institut

#### Trusler

Brain drain, især pga. udflytning  
Vi har mistet legitimitet i aktørlandskabet  
De politiske linjer er meget fastlåste  
Andre aktører mander op på analyser  
Interessenter vil gerne "styre" analyserne

Der er en tiltagende erkendelse af, at instituttet befinder sig i en noget anderledes "konkurrencesituation" end ved etableringen i 2005. Både organisationer og kommuner har i dag en langt mere omfattende analysekapacitet samtidig med, at den praksisrettede idrætsforskning fylder mere på universiteterne, og derfor er der behov for, at instituttet innoverer

sig selv fagligt for at fastholde positionen som et førende analysemiljø indenfor især idrætten.

På områder som idrætsvaneundersøgelser, kommuneundersøgelser, nationale konferencer og netværksaktiviteter er der i dag skarp konkurrence fra andre. Omvendt er der fortsat områder, hvor instituttet står stærkt i sammenligning med andre, hvilket fx gælder Play the Game, facilitetsområdet, elitesport, eventforskning og Vifo analyser på voksenundervisningsområdet.

Konkurrencen på især idrætsområdet er ikke i sig selv et problem, men det peger på vigtigheden af en høj faglighed og stor gennemslagskraft for at være førende på disse områder og aktiviteter. Play the Game oplever at flere og flere både taler om og arbejder med deres felt, men har i høj grad stadig en førende rolle i forhold til uafhængighed, konferencerne og det internationale netværksarbejde med at skabe større gennemsigtighed og dokumentation på området. Vifo har – særligt på voksenundervisningsområdet – stadig få konkurrenter, der beskæftiger sig med feltet. Der er stadig behov for kortlægninger af området inden for feltet og der er gode muligheder for at koble den konkrete viden om feltet med mere strukturelle analyser. Desuden er Vifo-konferencen og Vifo Forum stadig et af de få steder, hvor områdets aktører mødes på tværs af organisationer.

I forlængelse af såvel det eksterne som det interne omverdensperspektiv er der blevet formuleret fem strategiske ”byggeklodser”, der er et koncentrat af de vigtigste pointer, og som vil fungere som pejlemærker i det fortsatte arbejde frem med formuleringen af en ny strategi:

#### **Vi vil hæve kvaliteten**

Vi vil stimulere den faglige innovation ved at afsøge nye tilgange, rekruttere nye kompetencer, udvikle produkterne, og dyrke nye samarbejdsrelationer.

#### **Vi vil styrke relevansen**

Vi vil forstå og inddrage modtagernes behov, og vi vil omsætte vores analyser til opmærksomhedspunkter, handlemuligheder og anbefalinger, der adresserer udfordringer.

#### **Vi vil styrke kommunikationen**

Vi vil gøre det tydeligere, at vi altid kommunikere på grundlag af faglig viden, og vi vil være konstruktive og pege fremad, så vi kvalificerer debatter og beslutninger.

#### **Vi vil skabe synergi på tværs**

Vi vil skabe faglig synergi på tværs af instituttet ved at dyrke tværgående, tematiske problemstillinger og ved tværgående projektbemanding.

#### **Vi vil styrke processerne**

Vi vil professionalisere vores ressourcestyring og projektflow, så vi understøtter kvalitet, transparens og effektivitet i arbejdsprocesserne og mindsker personafhængigheden.

Ny strategi for Idrættens Analyseinstitut (inkl. Videnscenter for Folkeoplysning og Play the Game) 2020-22.

<b>Mission</b>	Idrættens Analyseinstituts mission er at a) skabe overblik over og indsigt i idræt og folkeoplysning nationalt og internationalt, b) analysere konsekvenser af og perspektiver ved politiske initiativer i forhold til idræt og folkeoplysning, og c) initiere offentlig debat om centrale spørgsmål ift. folkeoplysning og dansk og international idrætspolitik, herunder at afholde den internationale Play the Game-konference.
<b>Vision</b>	Idrættens Analyseinstitut er en førende videnspartner, der kvalificerer arbejdet med de væsentligste problemstillinger inden for idræt og folkeoplysning, og som stimulerer konstruktive politiske diskussioner og varige løsninger i praksis.
<b>Værdier</b>	Vores eksisterende værdier er uafhængighed, faglighed, relevans og gennemslagskraft. Instituttet skal have høj troværdighed, basere sit arbejde på stærk faglighed, tage betydningsfulde temaer op samt være i stand til at formidle og sætte dem på dagsordenen i den brede offentlighed. Nye, supplerende værdier er tværfaglighed, der skaber synergi på tværs, og professionalisme for at styrke arbejdsprocesserne.
<b>Strategisk retning</b>	Vi vil skabe bedre viden og sætte den mere i spil. Vi vil være et førende fagligt og praksisrettet miljø, der gør idrættens og folkeoplysningens aktører klogere på sig selv og deres roller i samfundet. Det kræver, at vi benytter de fremmeste arbejdsmetoder, så vi skaber ny og fagligt funderet viden. Det kræver også, at vi bliver endnu bedre til at forkorte afstanden fra viden til handling. Vi vil gøre det sammen med vores omverden ved at dyrke partnerskaber, og vi vil se indad for at skabe synergi på tværs og bedre processer, så vi opnår mest for ressourcerne.

<b>Værdier</b>	<i>Faglighed</i>	<i>Relevans</i>	<i>Gennemslagskraft</i>	<i>Uafhængighed</i>	<i>Tværfaglighed</i>	<i>Professionalisme</i>
<b>Ambitioner</b> (udviklingsmål)	<b>A. Vi vil hæve kvaliteten</b>	<b>B. Vi vil skærpe relevansen</b>	<b>C. Vi vil styrke kommunikationen</b>	<b>D. Vi vil samarbejde mere</b>	<b>E. Vi vil skabe synergi på tværs</b>	<b>F. Vi vil styrke vores processer</b>
<b>Målbilleder</b> (effekt-mål)	<p>A1. Faglig og meto- disk innovation har løftet analysernes videnska- belige kva- litet</p> <p>A2. Nye, stærke eks- terne fag- fællesska- ber er op- dyrket</p> <p>A3. Kompe- tence-pa- letten er blevet ud- videt og styrket</p>	<p>B1. Skærpet forståelse af og hen- synstagen til omver- denens be- hov</p> <p>B2. Styrket omsætning af analyser til fagligt be- grunde- dede op- mærksom- heds-pun- kter, handle- muligheder og anbefa- linger med løsningsfo- kus</p>	<p>C1. Tydelig- gjort ideal om altid at kommu- kere på grundlag af faglig viden og pege fremad, så vi kvalifice- rer og er konstru- tive</p> <p>C2. Mere tilgængelig og anven- delig for- midling af analyser</p>	<p>D1. Mere brobyg- ning til omverde- nen samti- dig med, at der værnes om uaf- hængig- hed og saglighed</p> <p>D2. Flere partne- rskaber med om- verdenen om kon- krete pro- jekter</p>	<p>E1. Større faglig inte- gration og synergi på tværs af in- stituttet</p> <p>E2. Tværgå- ende pro- blemstillinger er blevet et ekspertom- råde</p> <p>E3. Instituttet har én sam- let, bred pro- fil</p>	<p>F1. Styrkede arbejds- gange og ressource- styring, der understøt- ter transpa- rens, kvali- tet og ef- fektivitet i arbejdspro- cesser</p> <p>F2. For- mindske personaf- hængighed så kerneak- tiviteter er fremtidssik- ret</p>

<b>Værdier</b>	<i>Faglighed</i>	<i>Relevans</i>	<i>Gennemslagskraft</i>	<i>Uafhængighed</i>	<i>Tværfaglighed</i>	<i>Professionalisme</i>
<b>Virkemidler</b> (ydelsesmål)	<p>A1. Vi anvender mere avancerede analysedesigns (fx kohorteanalyser, effektdesigns eller metaanalyser)</p> <p>A2. Vi indgår formelle samarbejdsaftaler med relevante fagmiljøer</p> <p>A3. Vi rekrutterer og opkvalificerer i henhold til en ny kompetencestrategi</p>	<p>B1. Vi inddrager omverdenens input mere systematisk</p> <p>B2. Alle publikationer anvender et format, der gør resultaterne konkret brugbare</p>	<p>C1. Vi lancerer/ offentliggør vores "debatdogmer"</p> <p>C2. Vi afprøver og implementerer nye formidlingsformer for afrapportering af vores analyser (fx inspirationskatalog, mini-analyse eller podcast)</p>	<p>D1. Vi er mere aktive i dialoger, netværk, udvalgsarbejder, ekspertgrupper mv.</p> <p>D2. Vi implementerer en partnerskabsstrategi, så vi øger vores attraktivitet som projektpartner</p>	<p>E1. Vi bliver bedre til at samarbejde på tværs</p> <p>E2. Vi styrker vores forståelse af tværgående problemstillinger (fx inklusion, trivsel eller fastholdelse)</p> <p>E3. Vi integrerer instituttets tre profiler og arbejder for ét nyt og bredt navn</p>	<p>F1. Vi implementerer værktøjer til mere professionel projekt- og ressourcestyring</p> <p>F2. Vi etablerer en ny struktur for arbejdsdeling, så ansvaret for kerneaktiviteter fordeles på flere personer</p>