



Evald Bundgaard Iversen
Jens Høyer-Kruse
Anne Wolff Jakobsen
Signe Højbjerg Larsen

..... KORT FORTALT

STATUS PÅ IDRÆTSANLÆG I VEJLE KOMMUNE

Status på idrætsanlæg i Vejle Kommune

Evald Bundgård Iversen
Jens Høyer-Kruse
Anne Wolff Jakobsen
Signe Højbjerg Larsen

Center for forskning i Idræt, Sundhed og
Civilsamfund, Institut for Idræt og Biomekanik,
Syddansk Universitet.

Projektet er finansieret af Vejle Kommune



Udgivet: 2022

ISBN: 978-87-94345-23-1 (trykt udgave)

ISBN: 978-87-94345-24-8 (PDF)

Forsidefoto: Vejle Kommune

Fotos: Forfatterne

Opsætning: Louise Stjerne Madsen

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

Læs mere om vores forskning på:
www.sdu.dk/cisc

Denne Kort Fortalt er én af fire Kort Fortalt, der samlet analyserer facilitetsområdet i Vejle Kommune. De øvrige Kort Fortalt i analysen er:

Skatefaciliteter i Vejle Kommune af Anne Wolff Jakobsen & Signe Højbjerg Larsen.

Idræts- og fritidsvaner for børn, unge og voksne i Vejle Kommune af Anne Wolff Jakobsen & Jens Høyer-Kruse

Undersøgelse af de eksisterende faciliteters benyttelse - Resultater fra kameramålinger i udvalgte idrætshaller af Jens Høyer-Kruse

Indholdsfortegnelse

4 OPSAMLING PÅ DELANALYSER

5 Skatefaciliteter i Vejle Kommune

6 Idræts- og fritidsvaner for børn, unge og voksne i Vejle Kommune

8 Kapacitetsanalyse af idrætshaller i Vejle Kommune

9 STATUS PÅ VEJLE KOMMUNES ARBEJDE MED ORGANISERING, STYRING OG LEDELSE AF IDRÆTSANLÆG

9 Indledning

9 De 8 anbefalinger

17 OPSUMMERING

18 Konklusion

19 Overblik over de udleverede materialer, som gennemgangen baserer sig på

19 Udvalgt litteratur

Opsamling af delanalyser

Center for forskning i Idræt, Sundhed og Civilsamfund (CISC) ved Institut for Idræt og Biomekanik ved Syddansk Universitet har i perioden 2021-2022 gennemført en række analyser af idrætsfacilitetsområdet i Vejle Kommune.

For det første er gennemført en analyse af skatefaciliteterne i Vejle Kommune (Jakobsen og Højbjerg, 2021), for det andet er befolkningens idræts- og fritidsvaner undersøgt (Høyer-Kruse og Jakobsen, 2022) og endelig er også benyttelsen af udvalgte idrætsanlæg analyseret (Høyer-Kruse, 2022).

På de næste sider følger korte opsummeringer af disse tre første delanalyser. Derefter følger en afsluttende analyse af *Organisering, styring og ledelse på idrætsfacilitetsområdet i Vejle Kommune*.



Foto: Forfatterne

■ Skatefaciliteter i Vejle Kommune (Jakobsen & Larsen, 2022)

Denne del er en afdækning af skatefaciliteter i Vejle Kommune. Formålet var at opsamle erfaringer med de eksisterende skatefaciliteter i kommunen samt udvikle opmærksomhedspunkter til fremtidige tiltag på området.

Brugerne er overordnet set tilfredse med de to skatefaciliteter i Børkop og Jelling, som særligt i sommerperioden er velbesøgt af brugere på løbehjul og skateboard fra hele kommunen. I analysen gives der svar på, hvordan faciliteterne bliver brugt, hvem de primære brugere er, hvordan deres tilfredshed med faciliteterne er og hvad de har af ønsker til udviklingen af dem. Af tabellen fremgår brugernes konkrete ønsker til forbedring eller udvikling af faciliteterne:

SKATEPARKEN RAGNAROK, JELLING	SKATEPARKEN VED ENGLYSTSKOLEN, BØRKOP
Hjælp fra Vejle Kommune til drift og vedligehold af skateparken	Etablering af bedre belysning, der kan udvide brugstiden af skateparken
Hjælp fra Vejle Kommune til at skabe og udbrede en positiv fortælling om skateparken	Etablering af nye konkrete skate elementer (de konkrete ønsker fremgår i publikationen)
Etablering af belysning, der kan udvide brugstiden af skateparken	
Etablering af nye konkrete skate elementer (de konkrete ønsker fremgår i publikationen)	

Som en del af analysen er også afdækket, hvilke andre steder, det er muligt at dyrke skateaktiviteter i Vejle by. Der bliver således præsenteret en kort analyse af disse fire 'skatespots' samt en oversigt over tidligere skatespots, som af forskellige grunde ikke længere anvendes. I forhold til fremtidige skatefaciliteter i Vejle Kommune ønsker brugerne:

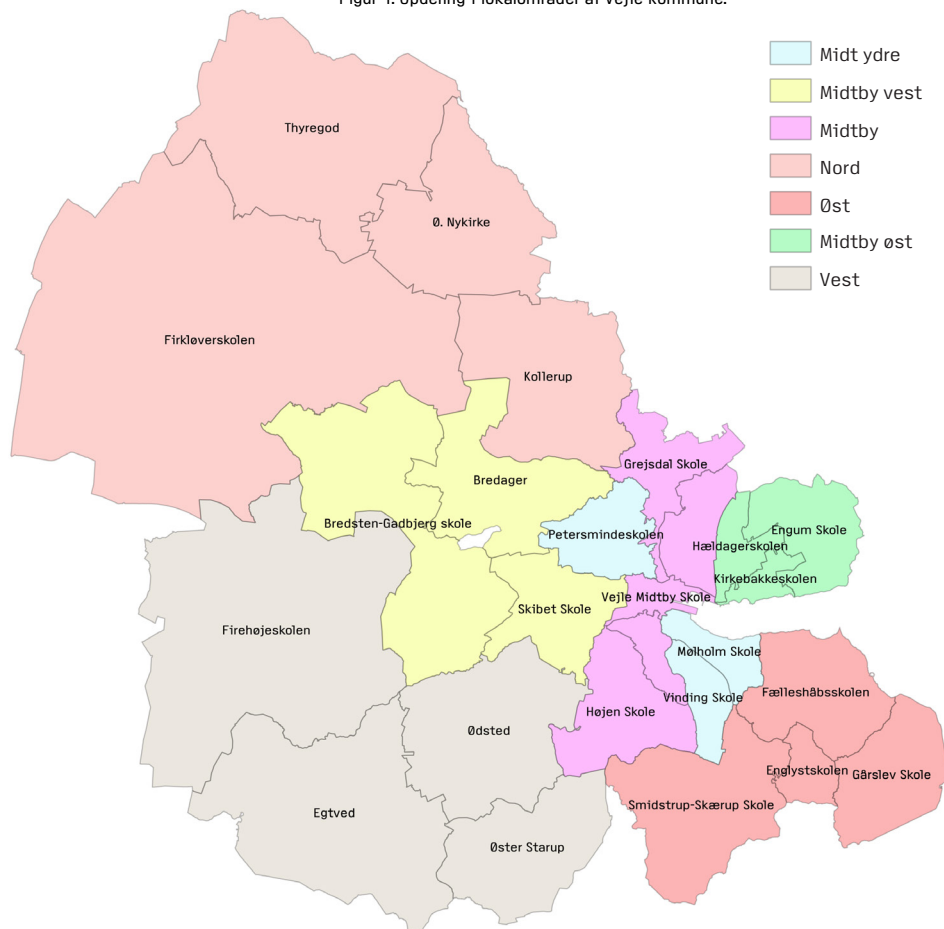
- en central og synlig skatefacilitet i Vejle by
- en unik og permanent skatefacilitet
- indendørs skatefaciliteter
- at der kommer en mere positiv fortælling om skateaktiviteter i offentligheden i Vejle by, og at de kan føle sig velkomne i det offentlige rum
- at kommunen aktivt vil tænke skatefaciliteter ind i byudviklingen i Vejle
- at blive inddraget i processen

Analysen afrundes derudover med otte generelle opmærksomhedspunkter til fremtidige skatefaciliteter udledt af tidligere forskning.

■ Idræts- og fritidsvaner for børn, unge og voksne i Vejle Kommune (Høyer-Kruse og Jakobsen, 2022)

Denne analyse spænder over eksisterende resultater fra spørgeskemaundersøgelsen i forskningsprojektet *Danmark i Bevægelse (2020)*, som dækker den voksne befolkning over 15 år, samt resultater fra en spørgeskemaundersøgelse om børns og unges bevægelses- og fritidsvaner i Vejle Kommune, som blev gennemført i foråret 2022. I analyserne af både de voksnes og børns/unges idræts- og bevægelsesvaner, bliver respondenterne delt op i syv lokalområder (se figur 1). Lokalområderne er dannet ud fra kommunens skoledistrikter, som er lagt sammen ud fra både geografiske og sociodemografiske forhold samt baseret på oplysninger fra Vejle Kommune.

Figur 1. Opdeling i lokalområder af Vejle Kommune.



De voksne borgere i Vejle Kommune praktiserer næsten alle bevægelsesaktiviteter i fritiden i samme omfang, som man gør i sammenlignelige kommuner, og i hele landet i gennemsnit. Vejle Kommune er således meget 'gennemsnitlig', hvad angår bevægelsesvaner. Denne gennemsnitlighed er dog ikke at genfinde, når man ser nærmere på den interne variation mellem lokalområder i Vejle Kommune, hvor især lokalområderne Midtby Øst og Nord adskiller sig fra de andre lokalområder og kommunegennemsnittet.

I Midtby Øst er der generelt flere idræts- og motionsaktive voksne sammenlignet med de andre lokalområder i kommunen. Desuden angiver flere voksne i Midtby Øst at have gode muligheder for at være fysisk aktive og dyrke idræt i det område, hvor de bor, sammenlignet med kommunegennemsnittet. Lokalområdet Nord har generelt færre idræts- og motionsaktive voksne borgere sammenlignet med de andre lokalområder i kommunen. Desuden angiver voksne i Nord i lavere grad at have gode muligheder for, at være fysisk aktiv og dyrke idræt i det område, hvor de bor, sammenlignet med kommunegennemsnittet.

I Vejle Kommune angiver 73 pct. af alle børn og unge i 4.-10. klasse, at de normalt dyrker idræt, sport og motion, hvor yderligere 15 pct. svarede 'Ja, men ikke for tiden'. Der er en større andel drenge end piger, som angiver, at de normalt er idrætsaktive, hvorimod flere piger angiver, at de normalt er aktive, men ikke lige for tiden. Derudover ses der et mindre fald i andelen af idrætsaktive, når man sammenligner de yngre børn (10-12 år) med de lidt ældre (13-15 år), hvor faldet i idrætsaktivitet er en anelse større blandt de 16-18-årige. Børn og unge i Vejle Kommune ligger lidt lavere i idrætsdeltagelse sammenlignet med både landstal og resultater fra lignende nylige kommuneundersøgelser (2018-2020).

Analysen af børn og unges idræts- og fritidsvaner viser, at forældrenes baggrund og idrætsinteresse har stor betydning for børnenes idrætsvaner: Børn af forældre, som er i arbejde, er mere idrætsaktive end børn i familier, hvor begge forældre ikke er på arbejdsmarkedet. I Vejle Kommune ses der lokale forskelle i børn og unges idrætsdeltagelse. I lokalområderne Midt Ydre, Midtby Øst og Midtby Vest ses der en højere idrætsdeltagelse blandt børn og unge sammenlignet med andelen af børn og unge fra Nord og Midtby.

Haller og sale er de mest benyttede faciliteter blandt børn og unge i Vejle Kommune. Dernæst finder man faciliteter som fodboldbaner, fitnesscentre/motionsrum og svømmehaller. Derudover fylder brugen af hjemme/i haven, naturen, og veje/ gader, der ikke er idrætsfaciliteter i traditionel forstand, en del i det samlede billede over områder hvor borgerne er fysisk aktivitet.

Børn og unge fra Midtbyen vurderer i lavere grad at have adgang til grønne områder, hvor børn og unge i Øst vurderer, at have grønne områder inden for cykel- og gåafstand fra deres bopæl. Børn og unge i Midt Ydre angiver i højere grad at have adgang til sports- og idrætsanlæg. Analysen viser, at børn og unge i Nord i lavere grad har adgang til sports- og idrætsanlæg samt diverse udendørs områder inden for gå- eller cykelafstand fra deres bopæl. Dette ses også i analysen af de voksnes vurdering af muligheder for at være fysisk aktive, hvor borgere i Nord generelt vurderer at have færre muligheder sammenlignet med de andre lokalområder.

■ Kapacitetsanalyse af idrætshaller i Vejle Kommune (Høyer-Kruse, 2022)

Denne del analyserer benyttelsen og bookingen af ni udvalgte idrætsfaciliteter i Vejle Kommune – Badmintonhallen, Englysthallen, Hældagerhallen, Ikærhallen, Mølholmhallen, Petersmindehallen, Søndermarkshallen (Vejle), Vindinghallen samt Øster Starup Vester Nebel Hallen. Analyserne bygger på data fra kommunens eget kamerasystem, som er opsat i benævnte faciliteter samt på bookingoplysninger indsamlet i samarbejde med Vejle Kommune.

Analyserne dækker over data fra uge 6 samt uge 8-12. I denne periode har den indendørs sæson stadig været i fuld gang og der er ingen nævneværdig variation fra starten af perioden til slutningen. Resultaterne opdeles helt overordnet tidsrummene fra kl. 8 til kl. 16 og fra kl. 16 til kl. 22. Klokkeren 16 er valgt som skæringspunkt mellem hvad der traditionelt er skolernes og institutionernes tider i faciliteterne fra morgenstunden og til midt på eftermiddagen, hvorefter fritidsbrugerne typisk overtager faciliteter resten af dagen.

Analyserne af kamera- og bookingdata på tværs af de udvalgte idrætsfaciliteter viser, at faciliteterne er benyttet lige meget i tidsrummene 8-16 og 16-22 i hverdage. I weekenderne bliver de benyttet mest i det tidlige tidsrum. Desuden er der i de fleste af faciliteterne ikke stor forskel mellem booked timer og benyttede tider, hvilket indikerer at der ikke er et stort 'spild' af booked tider.

Analyserne viser, at benyttelsen af idrætsfaciliteterne falder i løbet af ugens dage med fredag og weekender som de mindst benyttede dage. Det betyder omvendt, at der generelt er ledige tider og kapacitet i de fleste af idrætsfaciliteterne – særligt om formiddagen eller sene aftentimer og i weekenderne.

Antallet af udøvere falder ligeledes i løbet af ugens dage i tidsrummet 16-22, mens det er konstant i tidsrummet 8-16.

Sammenlignet med tidligere målinger i marts 2017 i idrætshaller i tidsrummet 16-22 på hverdage, så har de målte faciliteter i Vejle Kommune i 2022 tilsammen en benyttelse, der er væsentlig højere, og et booking niveau, der er en smule lavere, sammenlignet med resultaterne fra 2017.

■ Status på Vejle Kommunes arbejde med organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg

Indledning

Denne opsamlende publikation skal følge op på de delanalyser, som er gennemgået oven for. Desuden laves der, bl.a. på baggrund af disse indledende delanalyser, supplerende analyser for at tegne et billede af de muligheder og udfordringer, som idrætsfacilitetsområdet aktuelt står over for i Vejle Kommune. Dette snit kunne laves på mange forskellige måder. Vi har i dialog med Vejle Kommune aftalt, at vi tager afsæt i den nyeste danske forskning inden for organisering, styring og ledelse af idrætsfaciliteter. Med udgangspunkt i forskningsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter', der baserer sig på svar fra næsten 1000 idrætsanlæg beliggende i 50 af landets kommuner, fremkom der '8 anbefalinger til bedre drift af idrætsanlæg'. Det er disse 8 anbefalinger, der er udgangspunkt for denne kort fortalt. De 8 anbefalingerne er på ingen måde forpligtende for Vejle Kommune, men peger på nogle opmærksomhedspunkter, som Vejle Kommune kan drøfte og afklare som afsæt for kommunens videre arbejde med idrætsfaciliteter.

Ud over at basere sig på den viden, der er indhentet i de øvrige delanalyser, baserer analysen sig også på supplerende skriftligt materiale udleveret af Vejle Kommune. Dette materiale spænder bredt fra analyser af såvel administrationen som eksterne konsulenter, hjemmesider mv. Fokus har især været på de dele af materialet, som har fokus på forhold, der handler om organisering, styring og ledelse af idrætsfaciliteter i Vejle Kommune. Anbefalingerne er særligt rettet mod idrætsanlæg, der består af mindst en svømmehal, en idrætshal eller en stor kunstgræsbane/større fodboldanlæg, hvorfor det især er denne gruppe af faciliteter, der er fokus på i det efterfølgende.

De 8 anbefalinger

Anbefalingerne, som blev resultatet af forskningsprojektet fremtidens idrætsfaciliteter, tager afsæt i, at idrætsanlæg i dag, ud over at være en ramme for foreningsaktiviteter, i stigende grad også skal vise, hvordan de har gavn og værdi for samfundet i bredere forstand. De politiske forventninger til anlæggene, såvel fra lokalt politisk niveau som fra landspolitisk niveau, er, at de skal kunne servicere såvel foreningsbrugere som brugere der er organiseret på andre måder – eller måske slet ikke er organiseret. De otte anbefalinger fra 'Fremtidens idrætsfaciliteter' skulle dermed understøtte en ambition om at få endnu mere ud af idrætsanlæggene, og dermed også få endnu mere ud af den betydelige mængde af offentlige midler, der investeres i at etablere, udvikle og drive idrætsanlæg i Danmark.

Anbefalingerne er rettet mod tre organisatoriske niveauer:

- Anbefalinger til det overordnede kommunale niveau (1-3)
- Anbefalinger til bestyrelserne i anlægget eller tilsvarende niveau i kommunalt regi (4-5)
- Anbefalinger til anlægsledere, der står for ledelsen af selve idrætsanlægget (6-8)

I det følgende vil vi dels kortfattet præsentere anbefalingerne samt give en kortfattet status på, hvordan situationen er i Vejle Kommune i forhold til denne anbefaling. I nogle tilfælde har vi undersøgt forhold i Vejle Kommune, der taler direkte ind i anbefalingerne, mens vi i andre tilfælde må nøjes med at antyde status i Vejle Kommune, da vi ikke i alle tilfælde har undersøgt lokale forhold direkte koblet til de 8 anbefalinger. Gennemgangen af status for Vejle Kommune, skal derfor i højere grad ses som et udgangspunkt for lokale drøftelser af, om og evt. hvordan kommunen vil følge disse anbefalinger, snarere end det skal ses som en facitliste, der umiddelbart kan implementeres.

■ Læs evt. mere om de 8 anbefalinger i publikationen *Fremtidens Idrætsfaciliteter. Anbefalinger til organisering, styring og ledelse af idrætsanlæg*, som du kan finde her: www.fremtidensidrætsfaciliteter.dk.

Anbefaling 1:

Eksekver på en idrætsfacilitetspolitik, der har fokus på at servicere flere forskellige målgrupper

Mange kommuner har efterhånden en idrætsfacilitetspolitik, og af mange af disse fremgår, at der skal arbejdes på at sikre, at flere forskellige brugere og brugergrupper får adgang til faciliteten. Imidlertid viser undersøgelser, at foreninger er stærkt dominerende i faciliteterne. Eksempelvis viste *Fremtidens idrætsfaciliteter*, at 80 % af brugerne i de attraktive tider på hverdage mellem 16 og 22 er foreninger.

Mange af facilitetspolitikkerne forbliver på et relativt overordnet niveau og forholder sig ikke mere konkret til, hvordan der skal komme øget fokus på at servicere flere forskellige målgrupper og ej heller, hvilke prioriteringer der skal foretages for at komme i den retning. Når der tages in mente, at foreningerne siden de første anlæg blev etableret i begyndelsen af 1900-tallet, har været dominerende i mange idrætsanlæg – såvel kommunale som selvejende - er der grund til at sætte mere konkret handling bag de overordnede hensigtserklæringer om, at der ønskes flere brugere og brugergrupper i anlæggene. Derfor anbefalingen om at eksekvere på en facilitetspolitik, der har fokus på at servicere flere forskellige målgrupper.

Status i Vejle Kommune på anbefaling 1

Vejle Kommune har ikke en politik, der forholder sig til forhold omkring organisering, styring og ledelse af idrætsfaciliteter. Der er dog indlejret enkelte udsagn i Kultur-, Idræts- og Fritidspolitikken, som også er relevante for idrætsfaciliteterne.

Men disse formuleringer er ikke tilstrækkeligt konkrete til at det bliver tydeligt, hvordan der skal eksekveres på strategien. Der synes med andre ord ikke at være knyttet handlingspunkter til de overordnede formuleringer i strategien.

Delanalyserne af kapacitetsdata indikerer dels, at foreningerne fortsat står stærkt i benyttelsen af faciliteterne i Vejle Kommune, men også at benyttelsen er på 80-90% i mange af de undersøgte haller (Høyer-Kruse, 2022). Så på den baggrund er der grund til at anbefale, at Vejle Kommune overvejer, om der ønskes en større brugerdiversitet i hallerne – og på den baggrund vurdere, hvordan strategien kan skal følges op med konkrete handlinger, der sikrer et øget fokus på at servicere flere forskellige målgrupper. Særligt i haller med en mindre grad af benyttelse, som eksempelvis ØSVN hallen eller Englysthallen, er dette særdeles relevant at overveje.

Analyserne af børns og unges idrætsvaner viser, at især børn i lokalområdet Nord angiver at have lavere grad af adgang til idrætsanlæg i gå og cykelafstand til deres bopæl. Det er også i Nord at færrest børn og unge er aktive i foreningsregi sammenlignet med andre lokalområder i Vejle Kommune. Nogle af de samme tendenser ses i lokalområdet Midtby. For de voksnes vedkommende er det også i lokalområdet Nord, at der er færrest idræts- og motionsaktive.

Fremtidige idrætspolitikker og -strategier bør derfor være opmærksomme på de lokale variationer i både børns, unges og voksnes idræts- og bevægelsesvaner. Således kan der prioriteres indsatser, hvad enten de fokuserer på facilitets- eller aktivitetsudvikling, i de pågældende lokalområder.

Anbefaling 2: Kommuner bør sikre kompetenceudvikling til ledere af idrætsanlæg

Fremtidens idrætsfaciliteter viste, at 45 % af lederne af idrætsanlæg har en erhvervsfaglig uddannelse. Yderligere 16 % har grundskole eller gymnasial uddannelse som deres længst gennemførte uddannelse. Mange ledere af idrætsanlæg har dermed en uddannelsesbaggrund, der ikke umiddelbart klæder en særligt godt på til at arbejde med den ledelsesmæssige side af arbejdet som leder af et idrætsanlæg. Der er således et betydeligt efterslæb på efteruddannelse i danske idrætsanlæg. Særligt i de selvejende institutioner.

Sammenlignes der med andre typer af decentrale velfærdsinstitutioner såsom daginstitution, skole eller plejecenter, er der væsentligt færre ledere af idrætsanlæg, som er lederuddannet på forskellig vis. Lederne af idrætsanlæg har vist sig at have en tendens til at orientere sig hovedsageligt mod de eksisterende brugere. At opkvalificere lederne kan være en måde at skabe en bevægelse hen mod, at der kan arbejdes hen mod mere langsigtede og strategiske mål. I nogle tilfælde kan det blive nødvendigt at udskifte ledere for at nå sådanne langsigtede mål, men især ved nyansættelser bør der være en øget kommunal opmærksomhed mod at sikre det rette match mellem den nyansatte og kommunens ønsker, således at den nye leder har gode forudsætninger for at indfri forventningerne.

Status i Vejle Kommune på anbefaling 2

Vi er ikke i vores gennemgang af de udleverede materialer stødt på indsatser, der peger i retning af, at der er igangsat et kompetenceløft af lederne af idrætsanlægene i Vejle Kommune. I rapporten af Frejo og Steen fra 2014, var et kompetenceløft af lederne i idrætsanlægene en af anbefalingerne. Men det ser altså ikke ud til at være igangsat som en samlet strategisk satsning i Vejle Kommune. Derfor kan der godt være en række eksempler på, at ledere af idrætsanlæg er blevet videreuddannet på enkeltstående initiativer.

Ønskes lederens kompetenceniveau løftet samlet, er der grund til at overveje en sådan indsats.

Anbefaling 3: Kommunerne bør være opmærksomme på fordelene ved en decentral ledelsesstruktur.

De statistiske analyser i *Fremtidens Idrætsfaciliteter* har vist, at i anlæg, der er ledet fra forvaltningen, er der lavere brugertilfredshed, end hvis anlægget har en decentral ledelse. Samt at anlæg, hvor der ikke er en daglig leder, har en dårligere fysisk tilstand. Dette kunne tyde på, at en omkostning ved at høste de økonomiske fordele af en mere central 'facility management', er lavere tilfredshed og dårligere fysisk tilstand af anlægget. Det kan naturligvis være en reel prioritering af de økonomiske besparelser og ønsket om en ensartet service, men noget tyder altså i forlængelse af resultaterne fra 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' på, at det kommer med en omkostning for så vidt angår den lokale tilfredshed og den fysiske tilstand.

Status i Vejle Kommune på anbefaling 3

Der er lavet en omfattende facility management analyse i Vejle Kommune (Vejle Kommune, 2018). Formuleringerne i strategien viser, at det konkluderes, at der er fordele ved at bevare noget service lokalt, så kan resultaterne i analysen tolkes i retning af, at der er endnu større fordele knyttet til at samle dele af 'facility management' opgaver centralt. Det er på den ene side godt, at der er en sådan samlet strategi, og det er et helt legitimt hensyn at ønske at centralisere 'facility management' til centrale enheder. Men udfordringen ved denne udvikling kan være, hvis den ikke i tilstrækkelig grad inddrager fordelene ved at have en lokal forankring og service. Vejle Kommune kan overveje, om man har den rette balance mellem centralisering og decentralisering i sin facility management strategi.

En tidligere undersøgelse har peget på, at der lokalt mange steder i Vejle Kommune findes personale, som har potentialet til at gøre en forskel for faciliteten og

brugerne. Således peger konsulenterne Frejo og Steen i en rapport fra 2014 på, at de er stødt på mange lokale og udviklingsorienterede ildsjæle, der skaber udvikling. De anbefaler, at de ansatte i anlæggene kunne få en ny rolle ved bl.a. at få tildelt mere beslutningskompetence, opnå en grad af specialisering og optimering af arbejds gange. Der er ikke i de udleverede materiale spor af, hvordan Vejle Kommune har arbejdet med disse anbefalinger siden 2014. Det er et opmærksomhedspunkt, at centraliseringer ikke unødigt punkterer det lokale udviklingsorienteredes engagement i faciliteterne.

Anbefaling 4: Opstil klarere målsætninger og sørg for god opfølgning og kommunikation

Den første anbefaling til bestyrelsen for anlægget eller embedsfolk med kontakten til ledere af anlæg, går på, at mange ledere har svært ved at finde ud af, hvad målsætningerne for anlægget er, og hvad de bliver målt på? Denne forvirring skal ses i forlængelse af, at kommunerne har stigende forventninger til, hvad anlæggene skal kunne. Det rækker ikke længere alene at være en ramme for foreningslivet – faciliteten skal i stigende grad fungere som et mødested for hele lokalområdet. Lederne skal i højere grad 'kunne det hele' og derfor bliver det også vigtigere at give lederne tydelige indikationer på, hvad de skal prioritere – eller selv give dem mulighed for at vælge, hvordan der skal prioriteres på baggrund af nogle overordnede målsætninger. Lederne selv vil gerne have klarere målsætninger. Nogle ledere evner selv at udfylde det 'målsætningstomrum' de er udsat for – mens andre ledere frustreres i en grad så det går ud over deres generelle trivsel. Så både for bestyrelsens og for lederens skyld er det en god ide at arbejde mod klarere anbefalinger.

Status i Vejle Kommune på anbefaling 4

Det har ikke været en del af vores opdrag at gå ud i de enkelte anlæg og interviewe anlægslederne. Derfor må analysen for dette – og i øvrigt også anbefaling 5-8 pri-

mært forholde sig til det, der kan læses ud af de overordnede strategier og de styringsdokumenter, som Vejle Kommune har fremsendt til os.

I Kultur-, idræts- og fritids-strategien hedder det at: "Vores faciliteter skal udnyttes maksimalt og fleksibelt og der skal være plads til både talent og bredde". Samt en formulering om en målsætning om at: "Fleksibilitet og maksimal udnyttelse af kvadratmetrene skal tænkes ind i såvel nye som eksisterende anlæg og i den daglige dialog med dem, der benytter dem".

I Vejle Kommune er der ikke i øjeblikket knyttet et økonomisk incitament til at øge benyttelsen af idræts-hallerne, da vi har fået oplyst af forvaltningen den 19/9 2022, at de variable dele af haltilskudsmodellen er fastfrosset. Det vil sige, at selv om der i modellen er variable parametre i forhold til benyttelsen af hallerne, er disse i øjeblikket fastlåst på nogle bestemte niveauer. Tildelingen af ressourcer er derudover i langt overvejende grad knyttet til dækning af de faste udgifter ud fra objektive kriterier. På den ene side sikrer en sådan model, at der kan tages højde for de individuelle forskelle på tværs af hallerne, men omvendt giver det også en mindre skarp tilskyndelse til at øge benyttelsen. Og når de variable dele af modellen er fastfrosset, mindskes den økonomiske tilskyndelse til at øge benyttelsen yderligere. Som det er tilfældet i mange andre kommuner, er tilskuddet knyttet til foreningers benyttelse af faciliteten. Dette gør, at der kommer et naturligt fokus på primært at sikre foreningers benyttelse af faciliteterne – og at der i mindre grad kommer fokus på at invitere andre brugergrupper ind. Dette skyldes givetvis, at det kan være vanskeligt at få en tilstrækkelig høj indtjening fra andre aktiviteter, når der er knyttet et tilskud til foreningernes benyttelse af faciliteten.

Af undersøgelsen af børn- og voksnes bevægelsesvaner (Jakobsen og Høyer-Kruse, 2022) fremgår det, at særligt 10-12 årige (68 %) og 13-15 årige (59 %) børn aktiviteter er organiseret i foreninger. Men for de unge 16-18 årige, er det kun 42 % af deres aktiviteter, der er organiserede

i foreninger, og for de voksne er det kun 29% af deres aktiviteter, der er organiseret i foreninger. Ønskes der et fokus på at øge deltagelsen i aktiviteter for de 16-18 årige og/eller de voksne, kan der være grund til at overveje, om tilskudsmodellen også skal tilgodese disse gruppers aktiviteter i kommunens idrætsfaciliteter – hvad enten det er i foreningsaktiviteter eller uden for foreningerne.

Anbefaling 5:

Giv lederne et ledelsesrum og giv lederne mulighed for at agere i det

Et tilstrækkeligt ledelsesrum er nødvendigt, for at lederne kan træffe hensigtsmæssige beslutninger i forlængelse af de kommunale politiske strategier på området. I 'Fremtidens idrætsfaciliteter', stødte vi på mange ledere, som følte sig fanget mellem politikere, foreningsliv og andre lokale kræfter, der ad forskellige kanaler forsøgte at påvirke idrætsanlægget organisering, styring og ledelse på forskellig vis. Det er på den baggrund vigtigt, at ledelsesrummet defineres og at det accepteres, at det er ledelsens opgave at navigere i det rum.

Status på anbefaling 5 i Vejle Kommune

Det er gennemgående på tværs af de forskellige dokumenter, vi har set nærmere på, at der synes at mangle nogle mere konkrete handlinger og overvejelser over, hvilken rolle lederne for idrætsanlæggene spiller i Vejle Kommune. I oversigten over halområdet fremgår det, at der er tre forskellige driftsformer i Vejle Kommune (selvejende, selvstyrende og kommunalt), men det er ikke hverken her eller andre steder nærmere beskrevet, hvad ledelsens opgave egentlig er, og hvilken ramme eller mandat, ledelsen har for at udfylde denne ramme.

Den tidligere analyse fra 2014 fra Frejo og Sten pegede på, at bestyrelser og halinspektører primært retter deres opmærksomhed mod de eksisterende brugere og aktiviteter, når der skal skabes flere aktiviteter. Dette flugter med opfattelsen fra 'Fremtidens idrætsfaciliteter' af, at lederne i nogle tilfælde oplever, at de har et noget smalt

ledelsesrum i forhold til at skabe ændringer i brugersammensætningen og benyttelsen.

Anbefaling 6:

Formuler en strategi for, hvordan 'offentlig værdi' skabes og dokumenteres

Den første af de tre sidste anbefalinger, som alle tre retter sig til den lokale leder, handler om, at den enkelte anlægsleder bør have en strategi for, hvordan 'offentlig værdi' skabes og dokumenteres i forhold til alle brugere. Som tidligere nævnt, er der i stigende grad en forventning om, at idrætsanlæg skaber en øget grad af offentlig værdi. For den enkelte anlægsleder betyder det, at vedkommende skal have en øget bevidsthed om, hvordan offentlig værdi måles og dokumenteres. Fra *Fremtidens idrætsfaciliteter* ved vi, at selv om der var målinger af brugernes tilfredshed tilgængelig, blev disse informationer i mange tilfælde ikke benyttet af de lokale halledere. Dette fund ligger i forlængelse af andre studier fra bl.a. England, der viser at det er en udfordring for anlægsledere at arbejde data-drevet og omsætte viden fra data til konkrete handlinger i hverdagen. I mange tilfælde refererede anlægslederne i 'Fremtidens idrætsfaciliteter' i højere grad til, hvilken tilfredshed der kunne skabes i dialogen med lokale foreninger og øvrige eksisterende brugere.

Status på anbefaling 6 i Vejle Kommune

Det fremgår, af kultur-, idræts- og fritidspolitikken i Vejle Kommune, *Bevægelse og udfoldelse for alle*, at det også i Vejle Kommune er forventningen, at idrætsanlæggene åbner for mange forskellige brugergrupper. Eksempelvis hedder det under overskriften *Bevægelse og udfoldelse for alle*, at en målsætning er at: "Alle oplever at have adgang til at bevæge sig og udfolde sig kreativt i fritiden, og der er plads til det tilbagevendende, det midlertidige og det spontane" (Vejle Kommune, 2019).

Jf. status på anbefaling 5, synes der ikke inden for rammerne for idrætsfaciliteterne i Vejle Kommune at være

en tydelighed på, hvordan idrætsanlæggene skal indfri de bredere ambitioner om at være til for flere. Og hvordan anlægget dermed forventes at være med til at skabe offentlig værdi. Det betyder ikke, at der ikke kan være ledere, som agerer ud fra at vise, hvilken værdi anlægget skaber. Det vil der givetvis være mange ledere, som gør. Men når kommunen ikke mere eksplicit har taget stilling til, hvilken værdi den ønsker skabt i anlæggene, risikerer det at blive tilfældigt, hvilken offentlig værdi, der kommer til at nyde fremme. Det risikerer med andre ord at blive en mere tilfældighed offentlig værdi der bliver skabt ud fra, hvad den lokale ledelse og bestyrelse mener er væsentligt, snarere end den mere overordnede offentlige værdi, som Vejle Kommune kunne være interesseret i at have som et pejlemærke for deres anlæg.

Anbefaling 7:

Igangsæt handlinger, der fokuserer på at øge anlæggets benyttelse – også for andre end foreninger

Undersøgelser har vist, at foreninger dominerer såvel idrætsanlæg i kommunerne såvel inde som ude. I Fremtidens Idrætsfaciliteter havde foreninger 83% af tiderne i idrætshaller og 87 % af tiderne på kunstgræsbaner på landsplan. Mange steder lader man det være op til foreningerne selv at fordele tiderne. Det giver nok tilfredse foreninger, men det er en anbefaling fra Fremtidens Idrætsfaciliteter, at anlægslederne aktivt prioriterer, hvem der skal have hvilke tider og tydeligt sætter rammen for, hvad foreningerne kan og kan ikke påvirke. De statistiske analyser viste, at idrætsanlæg med ledere, der udvikler og understøtter aktiviteter, har en bedre benyttelse end anlæg med ledere, der fokuserer på driftsopgaver. Lederen synes dermed at kunne påvirke benyttelsen gennem sin tilgang til arbejdet.

Status på anbefaling 7 i Vejle Kommune.

Ifølge *Halpjecen 2017* (Vejle Kommune, 2017) har skoler, institutioner og skolepasningsordninger tiden frem til 15. Efter kl. 15 på hverdage og i weekender er tiderne

forbeholdt folkeoplysende foreninger. Timer, der ikke benyttes til disse formål, kan hallerne selv disponere over og evt. selv leje ud til anden side (Vejle Kommune, 2017). Dette suppleres af klare retningslinjer for 'Fordeling af haltræningstider i Vejle Kommune' (Vejle Kommune, 2018). Det fremgår eksempelvis, at tidsfordelingen tager hensyn til antal medlemmer, hvilken betydning det har om der er konkurrence- og træningsmæssige hensyn, samt at der tages hensyn til lokale tilhørsforhold og at foreningsaktiviteterne er samlet i en hal. Men samtidig fremgår det også, hvis der opstår uenighed om timefordelingen i den lokale hal, får foreningerne mulighed for at løse udfordringen selv. Kan de ikke de, vil Formanden for Folkeoplysningsvalget og Formanden for Vejle Idrætsråd forsøge at finde en løsning. Det bliver kigget på tidligere tildelte tider samt medlemstal og type idrætsgren (Vejle Kommune, 2018). Dermed synes det i høj grad at være op til idrætten selv at finde en løsning, og det synes vanskeligt for en ledelse af et anlæg at komme frem til andre resultater end det, som idrætten selv finder frem til.

Kapacitetsanalysen af benyttelsen af hallerne i Vejle Kommune viste, at foreningerne også i høj grad dominerer i de undersøgte faciliteter. Men i sammenligning med tidligere lignende undersøgelser har de undersøgte haller i Vejle Kommune en væsentlig højere benyttelse samt et lidt lavere bookingniveau. Det sidste kan muligvis tolkes som, at der nu 'kontrolleres' i langt højere grad (qua kamerasystemerne), og at der således bookes ud fra mere realistiske forventninger. Det medfører en sammenlagt bedre udnyttelse af de bookede timer (mindre spild) og dermed også et mere realistisk billede af den ledige kapacitet, der er tilbage på tværs af alle faciliteterne.

I forhold til de faciliteter hvor kamerasystemet er sat op, er det således nærliggende at tolke, at det har haft en positiv betydning for tildelingen af tider og at kamera-data har været en forholdsvist objektivt grundlag for dialogen mellem ledere og foreninger i fordelingen af tider.

Vi har dog ikke som en del af denne undersøgelse nærmere undersøgt, hvordan tidsfordelingen konkret finder sted. Næste skridt kan være at inddrage de øvrige brugere af faciliteterne, bl.a. skoler og institutioner, i dialogen om de mange ledige tider i 'skole-tiden' mellem kl. 8 og 16, hvor mange aktiviteter for ældre kunne passes ind.

Anbefaling 8:

Udfordr eksisterende tidsskemaer og historisk bestemte benyttelsesmønstre

I mange anlæg arbejder man ud fra historiske data, når tider tildeles. Udgangspunktet for timefordelingen i denne sæson, er sidste sæsons fordeling. Selv om dette kan synes at være et godt og pragmatisk udgangspunkt, er der nogle udfordringer i forhold til dette. Undersøgelserne i fremtidens idrætsfaciliteter viste, at hvor faciliteterne var booke i 83% af tiden mellem 16 og 22 på hverdagen, var den reelle benyttelse kun på 61% i haller, Lidt bedre så det ud med kunstgræs med 75% booking og 61% benyttelse, mens svømmehaller havde 87% booking med 75% benyttelse. Det er væsentligt at understrege, at så snart der er blot en person til stede i faciliteten betragtes den som benyttet. Dette er således særdeles konservative skøn i forhold til benyttelsen af en facilitet, der blev benyttet i *Fremtidens idrætsfaciliteter*.

Status for Vejle Kommune i forhold til anbefaling 8

Det fremgår af retningslinjerne, at 'såfremt foreningerne har udnyttet de tildelte træningstimer fuldt ud, stiles der efter, at disse foreninger tildeles tilsvarende træningstimer i den kommende sæson.' (Vejle Kommune, 2018). Det levner ikke umiddelbart megen luft til at omprioritere, hvis ledelsen skønner, at der er behov for det. Dog fremgår det også, at hvis tiderne ikke udnyttes og dette ikke afmeldes, bortfalder tiderne. Endelig fremgår det også, at hvis der er kameraovervågning og det noteres, at den pågældende tid ikke bruges, udløses der første gang en påmindelse, anden gang et gebyr 500 kr. pr. time med mindre der er tale om lovligt fravær. Afmeldagebyret føres tilbage til faciliteten.

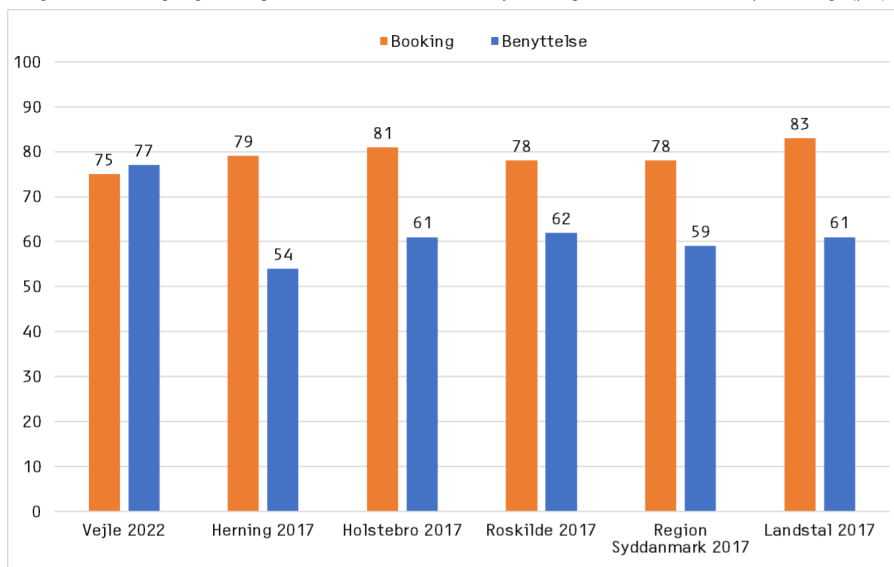
Disse to sidste forhold peger i retning af, at Vejle Kommune ganske aktivt har sikret, at der er et økonomisk incitament for at sikre høj benyttelse. Om der også eksekveres på disse incitamenter i praksis, har vi ikke undersøgt.

Kapacitetsanalysen foretaget af Frejo og Steen i 2014 viste, at der var ledig kapacitet i idrætshallerne. Mindst ledig kapacitet i hallerne beliggende i områder med høj befolkningstæthed og mest ledig kapacitet i haller i områder med lav befolkningstæthed. I en statusanalyse af kulturinstitutioner og idrætsfaciliteter fra 2021 vurderes dels kapacitetsudfordringer og dels renoveringsbehov (Vejle Kommune, 2021). Renoveringsbehovet er ikke en del af nærværende analyse, men kapacitetsanalysen er relevant i forhold til at hvilke organisatoriske initiativer, det er relevant at overveje, jo bl.a. afhænger af om der er ledig kapacitet. Statusanalysen opererer med tre niveauer for 'kapacitetspres' (lav, mellem, høj). Det fremgår dog ikke umiddelbart, hvordan dette 'kapacitetspres' er vurderet.

Kapacitetsanalysen baseret på data fra den automatiske registrering i dette projekt viste, at der også i Vejle Kommune er udfordringer med forholdet mellem booking og benyttelse på trods af de opstillede incitamenter. Som nævnt tidligere har de undersøgte haller i Vejle Kommune samlet set faktisk en væsentlig højere benyttelse (77 pct. i tidsrummet mellem 16 og 22) samt et lidt lavere bookingniveau (75 pct.) end i lignende tidligere undersøgelser (se figur 2), hvilket kan være en indikation på, at man er nået et stykke vej med at benytte faciliteterne bedre – men at man i visse haller ikke er helt i mål med at undgå 'spild' af bookede tider. Det skal også understreges, at der kun er opsat kamerasystem i en del af hallerne i Vejle Kommune, så udfordringen med forholdet mellem booking og benyttelse kan være større i de haller som ikke kontrolleres på denne måde, ligesom benyttelsen samlet set i Vejle Kommune ikke er undersøgt i nærværende undersøgelse.

Det er usædvanligt, at benyttelsen er højere end bookingen. Det gælder flere af de undersøgte faciliteter, at der bliver benyttet flere timer end der er booket til, både i tidsrummet kl. 8-16 og i tidsrummet kl. 16-22. Enten skyldes det at de bookingoplysninger der er indhentet i samarbejde med kommunen, er ufuldstændige – eller at faciliteterne har været frie til spontan brug, som så er blevet registreret af kamerasystemerne. Ikke desto mindre bør det give Vejle Kommune grund til at overveje, hvordan bookingsystemerne er indrettet og om der kan gøres noget for at sikre mere retvisende bookinger.

Figur 2. Sammenligning af tidligere resultater fra 2017 med Vejle målinger i tidsrummet 16-22 på hverdage (pct).



Opsummering

I det foregående er anbefalingerne fra forskningsprojektet 'Fremtidens Idrætsfaciliteter' blevet gennemgået og der er blevet givet en status på anbefalingerne i Vejle Kommune på baggrund af de oplysninger, vi har fået stillet til rådighed af Vejle Kommune.

Neden for er givet en oversigt over, hvad status er for de forskellige anbefalinger i Vejle Kommune. Som nævnt indledningsvist er det væsentligt at holde sig for øje, at nærværende opsummering i højere grad skal ses som et dialogværktøj. På baggrund af gennemgangen kan Vejle Kommune og interessenterne i Vejle Kommune overveje, om status på de forskellige anbefalinger giver anledning til at igangsætte handlinger.

ANBEFALING	INDHOLD	STATUS VEJLE
1	Eksekver på en idrætspolitik med fokus på øget brugerdiversitet	Der er fokus på øget brugerdiversitet, men uklart hvilke handlinger, der skal understøtte dette. Handlinger kunne fx have opmærksomhed på lokale variationer af børns, unges og voksnes idræts- og bevægelsesvaner, dvs. hvilke lokalområder som krævet øget fokus.
2	Kommuner bør sikre kompetenceudvikling af lederne	Ikke nogen samlet strategi eller initiativ, der understøtter kompetenceudvikling af lederne.
3	Fordele ved en decentral ledelsesstruktur	Ønskes der en større opmærksomhed mod de fordele, der er ved en decentral ledelsesstruktur?
4	Klarere målsætninger og kommunikation	Der er ikke centralt formulerede målsætninger, men der kan være vel-fungerende decentrale systematikker.
5	Definer et ledelsesrum	Ledelsens rolle generelt fremstår ikke tydeligt formuleret, men der kan være lokale variationer.
6	Strategi for offentlig værdiskabelse	Ingen central formulering af, hvilken offentlig værdiskabelse, der ønskes prioriteret.
7	Arbejd for øget brugerdiversitet	Lokalt synes eksisterende brugere at blive prioriteret.
8	Arbejd for øget benyttelse	Incitamenter for øget benyttelse etableret. Lederen kunne spille en tydeligere rolle i tidsfordelingen.

Konklusion

På baggrund af ovenstående gennemgang kan det konkluderes, at det ikke på det forhåndenværende grundlag ser ud til, at Vejle Kommune endnu har arbejdet konkret med de 8 anbefalinger, som kom ud af forskningsprojektet om 'Fremtidens Idrætsfaciliteter'. Det betyder ikke, at der ikke lokalt kan være 'lommer' i såvel administrationen som i de lokale anlæg, der arbejder ud fra anbefalingerne, men disse anbefalinger synes ikke at være stærkt repræsenteret i de overordnede strategiske dokumenter, som Vejle Kommune har stillet til rådighed for os.

Der kan være flere forskellige forklaringer på dette. For det første kan der være tale om en bevidst stillingtagen til, at disse anbefalinger ikke skal være styrende for facilitetspolitikken i Vejle Kommune. For det andet kom anbefalingerne i 2019, og deres fravær kan på den baggrund være udtryk for, at man endnu ikke har nået at forholde sig til disse og indarbejde dem i kommunale strategier. Endelig kunne man også for det tredje forestille sig, at de eksisterende brugere har en interesse i at fastholde, at det i særlig grad er dem, der har retten til at benytte facilitetsmassen og dermed ikke ønsker initiativer i den retning, som anbefalingerne foreskriver. Det kunne også have en betydning for, i hvilken grad kommunen ønsker at sætte en samlet strategisk retning for idrætsfaciliteterne.

Der er tidligere blevet foretaget en analyse af halområdet i Vejle Kommune af Frejo og Steen tilbage i 2014. På baggrund af en kapacitetsanalyse samt dialog med interessenter, blev der udviklet en række anbefalinger. Herunder bl.a. 'fra idrætsfaciliteter til idrætsfaciliteter til borgerne', 'indførelse af nye tilskudsmodeller / betalingsmodeller', 'krav om flere og andre kompetencer for de ansatte' og 'strategisk udvikling af idrætsanlæg baseret på det aktuelle behov'. Disse lokale anbefalinger flugter fint med de mere overordnede anbefalinger fra 'Fremtidens Idrætsfaciliteter'. Men det har været svært at se ud af de udleverede dokumenter, hvilken rolle disse an-

befalinger har haft for politikker og strategier i perioden 2014-2022. Igen er det muligt, at der har været handlinger eller lokale tiltag, som ikke er repræsenteret på det mere overordnede niveau, men som har været initieret på baggrund af anbefalingerne fra rapporten i 2014-2022. Men set fra kommunens perspektiv, synes det hensigtsmæssigt at forankre sådanne anbefalinger stærkere i de mere overordnede strategier, så der sikres en tydeligere overordnet retning for udviklingen af facilitetsområdet i kommunen.

Set i lyset af nærværende analyse kan Vejle Kommune således overveje:

- Ønsker vi at have en strategi for idrætsfacilitetsområdet, der tydeligere sætter en overordnet retning for området?
- Ønsker vi at blive tydeligere på, hvilke 'offentlig værdi', vi synes det er vigtigt idrætsanlæggene i Vejle Kommune skaber?
- Ønsker vi at sikre et tydeligere ledelsesrum for lederne af idrætsanlæggene med henblik på at de kan arbejde aktivt for at øge benyttelsen og brugerdiversiteten?
- Ønsker vi at arbejde mere konkret med at efteruddanne og rekruttere dygtige ledere i Vejle Kommune - og hvilken rolle de skal have i idrætsanlæggene fremadrettet?

Afslutningsvis er det vigtigt at understrege, at Vejle Kommunes interesse for og strategier rettet mod idrætsfaciliteter på mange måder minder om andre kommuners indsats på området. Inden for særligt de seneste 10 år, er interessen for at have øget fokus på idrætsanlægs benyttelse og brugerdiversitet øget. Men på såvel kommunalt niveau som i det enkelt anlæg, forbliver de strategiske formuleringer derom, oftest på et mere overordnet niveau, og det kan i mange tilfælde være vanskeligt at finde frem til de mere konkrete handlinger, der understøtter de mere overordnede strategiske hensigter.

En begrænsning i analysen er, at vi alene baserer denne på eksisterende materiale samt de relaterede analyser, vi har lavet i forhold til bevægelsesvaner og kapacitetsanalysen. Skulle analysen have været yderligere styrket, ville det have været relevant at interviewe interessenterne på området. Ønsker Vejle Kommune en mere dybdegående status af området, ville dette være en oplagt vej videre.

Med denne afsluttende kort fortalt, afslutter CISC nu gennemgangen af Idrætsfacilitetsområdet i Vejle Kommune. Vi håber, at indsigterne både i de tre forudgående kort fortalt samt i denne afsluttende og opsamlende kort fortalt kan bidrage til, at Vejle Kommune får nogle gode værktøjer til at træffe de politiske beslutninger, som skal sætte retning for facilitetsudviklingen i Vejle Kommune.

Overblik over de udleverede materialer, som gennemgangen baserer sig på:

- Analyse af facility management området i Vejle Kommune (2018)
- Halområdet Vejle Kommune (2017)
- Kapacitetsanalyse af idrætsfaciliteterne i Vejle Kommune (2014)
- Analyse af idrætshallerne i Vejle Kommune (2014)
- Status-analyse af kulturinstitutioner og idrætsfaciliteter (2021)
- Budgettal_halfordeling_2018 (excel-ark)
- Kultur, Idræts og Fritidspolitik (2019)
- Dertil supplerende oplysninger modtaget gennem møder med forvaltningen i projektperioden.

Udvalgt litteratur:

Forsberg, P., & Iversen, E. B. (2019). Skaber ledere af idrætsanlæg offentlig værdi?. In *Forum for Idræt* (Vol. 34, No. 1, pp. 48-71).

Iversen, E. B. (2015). Public Management of Private Non-Profit Sports Halls. PhD-dissertation. University of Southern Denmark.

Iversen, E.B., Forsberg, P., Høyer-Kruse, J, Ibsen, B. (2019), 8 anbefalinger fra Fremtidens Idrætsfaciliteter. Syddansk Universitet og Idrættens Analyseinstitut.

Liu, Y. D. (2009). Implementing and evaluating performance measurement initiative in public leisure facilities: an action research project. *Systemic Practice and Action Research*, 22(1), 15-30.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.

..... KORT FORTALT

STATUS PÅ IDRÆTTSANLÆG I VEJLE KOMMUNE