



**Udviklingsplan  
for  
Hobro Idrætscenter**

## Indhold

1. Baggrund og aftale for udviklingsplanen for Hobro Idrætscenter.....	3
2. Idrætsbilledet er i forandring .....	5
3. Analyse af muligheder for udvikling af driften af Hobro Idrætscenter .....	6
4. anbefalinger og konklusioner .....	12
5. Litteraturliste.....	17
6. Bilag 1: Det siger interessenterne: .....	18

# 1. Baggrund og aftale for udviklingsplanen for Hobro Idrætscenter

## 1.1. Baggrund og indledning

I starten af 2016 blev det, efter en række møder mellem Mariagerfjord Kommune, Hobro Idrætscenter og konsulenter fra DGI Facilitetsudvikling, aftalt, at DGI Faciliteter og Lokaludvikling skulle stå udarbejdelsen af en udviklingsplan for Hobro Idrætscenter.

Udgangspunktet for den samlede udviklingsplan for idrætscentret tager udgangspunkt i centrets formulerede vision:

*"Vi vil være skolernes/institutionernes/foreningernes og virksomhedernes foretrukne samarbejdspartner.*

*Vi vil levere optimale ydelser, baseret på forståelse for brugernes/kundernes behov og ønsker.*

*Vi ønsker kun tilfredse brugere/kunder og vil konstant arbejde på at øge brugernes/kundernes tilfredshed.*

*Vi vil tilbyde vore brugere totallosninger for deres arrangement, såfremt dette ønskes – herunder også at stille instruktører m.m. til rådighed.*

*Vi vil skabe større effektivitet i dagligdagen, samt en løbende forøgelse af servicen overfor vore brugere/kunder.*

*Vi vil udleje centret optimalt. Både de daglige og faste træningstimer, men ikke mindst weekendtimerne, samt specielle arrangementer på hverdage. Især udenfor vores "normale" sæson.*

*Vi vil gøre Hobro Idrætscenter til en "helårs" benyttet institution.*

*Vi vil fastholde og tiltrække gode medarbejdere – både hvad angår faste leder- og mellemlederjobs, samt rengørings-, livredder- og ungarbejderjobs.*

*Vi vil være en økonomisk sund institution – med fokus på fortsat vækst, således at førerpositionen, som Mariagerfjord Kommunes største og mest brugte idræts-/kulturhus fastholdes og videreudvikles.*

*Vi vil tilbyde vore brugere de optimale rammer for undervisningen, sporten eller arrangementet."*

## **1.2. Opbygning af delrapporten**

Delrapporten her vedrører de organisatoriske og driftsmæssige dele af udviklingsplanen for Hobro Idrætscenter. Der er ligeledes udarbejdet en fysisk udviklingsplan for Hobro Idrætscenter. Denne delrapport skal ses i sammenhæng med denne fysiske udviklingsplan.

Denne delrapport er bygget op, så læseren i første afsnit bliver præsenteret nogle af de generelle udfordringer som stiller krav om tilpasning af Hobro Idrætscenter. Efterfølgende ses mere konkret på driften af Hobro Idrætscenter og en række væsentlige elementer omkring den nuværende drift analyseres med udgangspunkt i at der skal findes mulige og relevante forbedringsmuligheder. Afslutningsvis gives en række konklusioner og anbefalinger til den videre udvikling af Hobro Idrætscenter.

Som baggrundsmateriale er benyttet:

1. De løbende møder, samtaler og sparring med styregruppen og forskellige interessenter.
2. Interessentanalysen, som er en række interviews med en række brugere.
3. Konklusioner og anbefalinger fra analyser og samtaler indgår ligeledes som baggrundsmateriale for den medfølgende fysiske udviklingsplan for centret.

## 2. Idrætsbilledet er i forandring

### Hobro Idrætscenter skal være bredt favnende

Idrætsbilledet er i forandring! Idrætsfaciliteter er ikke længere blot rammen om aktiviteten, men er også med til at facilitere udviklingen af aktiviteterne og i sig selv skabe interessen for aktiviteterne.

Der er i de seneste årtier set markante udviklingstræk i idrætsbilledet. Hvor foreningsidrætten tidligere var det naturlige afsæt for idrætsudøvelsen, tegner der sig i dag et mere nuanceret billede. Stadig flere er aktive og dyrker idræt. Særligt i de ældre aldersgrupper og blandt kvinder er der set markant stigning i aktiviteten. Blandt børn og unge ses en polarisering i deltagelsen, mens der under ét er en klar tendens til, at en stadig større del af idrætten sker med afsæt i den selvorganiserede idræt.

Idrætten skal kunne dyrkes individuelt, fleksibelt og gerne i skiftende og selvvalgte fællesskaber. Hvor foreningerne tidligere var den eneste indgang til idræt og aktivitet, er de i dag én af flere veje til høj puls.

Derfor bør der være fokus på at skabe faciliteter, hvor den selvorganiserede idrætsudøver møder foreningsidrætten. Det skaber såvel foreningsudvikling, som fastholdelse af og motivation for udøvere. Undersøgelser peger tydeligt på, at mange kommer til idræt pga. interesse eller nysgerrighed omkring selve aktiviteten, men bliver der pga. fællesskabet.

Det er et mangfoldigt idrætsbillede, der skal faciliteres i Hobro Idrætscenter, men mange af de eksisterende faciliteter i centret, og i resten af Danmark, er traditionelle og "éndimensionelle". Dels er de oprindeligt bygget til en forholdsvis smal palette af aktiviteter og funktioner. Dels er de "bygget af mænd til mænd", således at maskuline værdier som funktion, præstation og volumen, er vægtet over feminine værdier som æstetik, fællesskab og nærhed. Behovene i dag og i fremtiden er anderledes, såfremt Hobros befolkning skal favnes bredt. Tilsvarende står foreningerne over for store udfordringer i form af nytænkning af deres tilbud og målgrupper. Dette skal anskues i positiv optik. Der er således et stort potentiale, såfremt udviklingstendenserne spottes og indarbejdes i udviklingen.

Forudsætningen og udfordringen er derfor: At Hobro Idrætscenter skal fremtidssikres med fleksible anvendelsesmuligheder samtidig med, at den specialiseres, så faciliteten også understøtter de primære og traditionelle idrætsgrene.

### 2.1. Udfordring

Den store udfordring er, at de nuværende faciliteter i Hobro Idrætscenter, ligesom størstedelen af de øvrige danske idrætsfaciliteter, primært er målrettet forenings- og skoleidrætten. Ved den seneste Idan undersøgelse af danskernes idræts- og motionsvaner fra 2015, viste det sig, at kun 39% af den idrætsaktive voksne befolkning dyrker deres idræt i foreningsregi, mens 62% dyrker aktivitet selvorganiseret og 25% gør det i privat/kommercielt regi. For børnenes vedkommende er billedet, set fra foreningsperspektiv, lidt bedre. 86% af de idrætsaktive børn

på 7-15 år dyrker idræt i foreningerne, 47% dyrker idræt selvorganiseret, mens 22% dyrker idræt i privat/kommercielt regi.

Det er en generel udfordring for foreningslivet og kommunerne og ikke bare i forhold til Hobro Idrætscenter, men i forhold til alle haller og centre. Erfaringerne fra både konkrete idrætscentre, foreninger og undersøgelser på landsplan viser, naturligt nok, at første skridt til at få flere aktive i foreningslivet, er at gøre flere aktive i det hele taget. Jo tættere på foreningslivet aktiviteten sker, des større er chancerne for at de nye aktive på sigt bliver aktive i foreningerne. DGI og DIF's fælles satsning, "Bevæg dig for livet", arbejder videre på denne viden og fokuserer primært på at få mange flere til at være idræts- og motionsaktive og sekundært på at det sker i foreningsregi.

Det er vigtigt for foreningsliv, kommuner og idrætsfaciliteter at forstå, at den selvorganiserede aktivitet med fordel kan ske samme sted som foreningsaktiviteterne. Samtidig er det vigtigt for foreningerne at forstå, at jo mere aktivitet der er i den lokale hal eller det lokale idrætscenter, desto større og bedre muligheder bliver der også for at udvikle rammerne for foreningslivets aktiviteter. Dette drejer sig også ofte om at økonomien i faciliteterne bliver stærkere og at der skabes bedre grundlag for løbende udvikling af drift og fysiske anlæg.

### **3. Analyse af muligheder for udvikling af driften af Hobro Idrætscenter**

I dette afsnit formuleres forslag til udviklingen af driften af Hobro Idrætscenter. Forslagene baseres på en beskrivelse og analyse af de nuværende driftsforhold, sammenholdt med dels bestyrelsens visioner, dels borgernes og brugernes ønsker og dels DGI Facilitetsudvikling eksisterende viden om udvikling af idrætsfaciliteter.

Beskrivelse og analyse af nuværende og fremtidige forhold, tager udgangspunkt i elementer fra Business Model Generation<sup>1</sup>. Indledningsvist beskrives nedenfor, hvilke elementer og deres indhold.

#### **3.1. Analyseelementer:**

##### **1. Kundesegmenter (KS):**

KS beskriver kundegrupperne som en organisation sigter efter at nå ud til og betjene. Kundesegmenter kan defineres ud fra forskellige kundegrupper forskellige behov. Når man skal overordnet definere en organisations kundesegmenter gøres det ud fra spørgsmål som: "Hvem skaber organisationen værdi for? og Hvem er vores vigtigste kunder?"

##### **2. Værditilbud (VT):**

---

<sup>1</sup> Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2012): Business Model Generation, København, Gyldendal Business

Værditilbuddet er en beskrivelse af, hvad der skaber værdi for et bestemt kundeselement. Forskellige kundeselementer kan have forskellige grunde til at være kunde eller bruger af en organisations tilbud. Når værditilbuddet til et kundeselement skal defineres, gøres det eksempelvis med spørgsmål som: *"Hvilken værdi leveres til kunden? Hvilke problemer hjælper organisationen kunden med at løse? Hvilke kundebehov opfylder organisationen? og Hvilke samlinger af produkter og ydelser tilbydes hver enkelt kundeselement?"*.

### 3. Indtægtsstrømme (IS):

En organisations indtægtsstrømme beskriver hvordan pengene tilstrømmer organisationen fra hvert enkelt kundeselement. Spørgsmål som bruges til at klarlægge en organisations indtægtsstrømme er *"Hvilken værdi er organisationens kunder villige til at betale for? Hvad betaler kunderne for? Hvordan betaler de? Hvordan ville de foretrække at betale? og Hvor meget bidrager hver indtægtsstrøm til den overordnede indtægt?"*

### 4. Nøgleressourcer (NR):

Byggestenen nøgleressourcer beskriver de vigtigste aktiver, der er nødvendige for at få organisations forretningsmodel til at virke. Der skal forskellige nøgleressourcer til afhængigt af typen af forretningsmodel. Nøgleressourcer kan være fysiske, økonomiske, immaterielle eller menneskelige. Disse spørgsmål besvares i forbindelse med afdækning af en organisations nøgleressourcer: *"Hvilke nøgleressourcer kræver organisationens værditilbud? Organisationens distributionskanaler? Kunderelationer? Indtægtskilder?"*

### 5. Nøgleaktiviteter (NA):

Nøgleaktiviteter beskriver de vigtigste ting en organisation skal gøre for at få sin forretningsmodel til at fungere. Spørgsmål til beskrivelse af nøgleaktiviteter er: *"Hvilke nøgleaktiviteter kræver organisationens værditilbud? Distributionskanaler? Kunderelationer? Indtægtskilder?"*

### 6. Nøglepartnere (NP):

Byggestenen nøglepartnere beskriver det netværk af leverandører og partnere, der får forretningsmodellen til at fungere. Der knyttes alliancer for at optimere forretningsmodeller, reducere risiko eller skaffe ressourcer. Nøglepartnere beskrives ud fra spørgsmål som: *"Hvem er organisationens nøglepartnere? Hvem er nøgleleverandører? Hvilke nøgleressourcer skaffer organisationen fra partnere? Hvilke nøgleaktiviteter udføres af partnere?"*

### 7. Omkostningsstruktur (OS):

Omkostningsstrukturen betegner alle de omkostninger, der er forbundet med at drive en forretningsmodel. Her beskrives de vigtigste omkostninger, organisationen pådrager sig, når den opererer med en bestemt forretningsmodel. At skabe og levere værdi, opretholde kunderelationer og generere indtægter medfører alt sammen omkostninger. Den slags omkostninger kan beregnes relativt let, når man har defineret alle nøgleressourcer, nøgleaktiviteter og nøglepartnere. Beskrives ved at besvare spørgsmålene: *"Hvad er de vigtigste omkostninger i organisationens forretningsmodel? Hvilke nøgleressourcer er dyrest? Hvilke nøgleaktiviteter er dyrest?"*

### 3.2. Beskrivelse af den nuværende drift af Hobro Idrætscenter

I dette afsnit beskrives den nuværende drift af Hobro Idrætscenter. Denne beskrivelse danner grundlag for en analyse af, hvor de væsentlige forandringer i fremtidens Hobro Idrætscenter kan ske, således at ambitioner og visioner bedre kan indfries.

Når der i det nedenstående henvises til Hobro Idrætscenter, medregnes også Danhostel Hobro. Danhostel Hobro drives af Hobro Idrætscenter, men i særskilt selskab og regnskab. I daglig praksis understøtter de to enheder hinanden og der er umiddelbart gode muligheder for fortsat fælles drift.

#### 1. Kundesegmenter (KS):

Hobros Idrætscenters kundesegmenter kan bedst beskrives som differentierede, da de forskellige segmenter har vidt forskellige behov og ønsker. Hobro Idrætscenter væsentlige kundesegmenter kan opstilles på følgende vis:

- Foreninger
- Skoler/institutioner
- Organisationer
- Virksomheder
- Turister/overnattende
- Idrætsudøvere udenfor forening

Kundesegmenterne kunne også opdeles på andre måder og der er nogle af ovenstående som overlapper hinanden. Ovenstående opdeling er benyttet på grundlag af gode erfaringer fra DGI husene og Vejen Idrætscenter.

#### 2. Værditilbud (VT):

De overordnede værditilbud til de enkelte kundesegmenter er forskellige alt efter kundesegment.

Nuværende værditilbud:

- Foreninger:
  - Plads til aktivitet
  - Omklædning
  - Mødefaciliteter
  - Hjælp og rum til arrangementer
- Skoler/institutioner:
  - Samme som ovenstående
  - Plads og hjælp til eksamener og større arrangementer
- Organisationer:
  - Kurser
  - Møder



- Stævner
- Virksomheder:
  - Møder, konferencer og selskaber
  - Overnatning
- Turister/overnattende:
  - Overnatning
- Idrætsudøvere udenfor forening:
  - Lokale og materiel til styrketræning
  - Svømmemulighed

### 3. Indtægtsstrømme (IS):

En langt overvejende del af indtægtsstrømmene kommer fra brugsgebyr i form af afregning for brug af facilitet i forbindelse med aktivitet, møde, arrangement, overnatning o. lign. Derudover kommer en anden væsentlig del af indtægtsstrømmene fra Mariager Fjord Kommune i form af et tilskud til driften. Dette tilskud er for størstedelens (i 2015 63% eller 690 t.kr) vedkommende afhængigt af aktivitetsniveauet i centret, mens en mindre del (i 2015 37% eller 408 t.kr) er aktivitetsuafhængige bygningstilskud.

For de enkelte kundesegmenter ser indtægtsstrømmene således ud:

- Foreninger:
  - Langt den overvejende del betales af den enkelte forening som brugsgebyr for den enkelte facilitet efter hvor meget foreningen benytter faciliteten i forbindelse med træning, kampe, stævner m.v.
  - En del af indtægtsstrømmen fra foreningernes brug af faciliteterne kommer fra Mariagerfjord Kommune som aktivitetsafhængigt tilskud.
  - I 2015 udgjorde indtægtsstrømmene fra foreninger knapt 1,6 mio. kr. Herudover kommer foreningernes bidrag til indtægter på arrangementer og den del af det aktivitetsafhængige tilskud som vedrørte foreningsaktivitet.
- Skoler/institutioner:
  - Langt den overvejende del betales af den enkelte skole som brugsgebyr for den enkelte facilitet efter hvor meget skolen benytter faciliteten i forbindelse med undervisning, eksamener m.v.
  - En del af indtægtsstrømmen fra skolernes brug af faciliteterne kommer fra Mariagerfjord Kommune som aktivitetsafhængigt tilskud.
  - I 2015 udgjorde indtægtsstrømmene fra skoler ca. 1,9 mio. kr. Herudover kommer skolernes bidrag til indtægter på arrangementer og den del af det aktivitetsafhængige tilskud som vedrørte skoleaktivitet.
  - Der er, ifølge centerchefen, en tendens til at skoler fravælger aktivitet i idrætscentret af hensyn til skolernes egen økonomi. Denne tendens genkendes af DGI Facilitetsudvikling fra mange andre af landets idrætsfaciliteter.
- Organisationer:

- Indtægtsstrømme fra organisationer kommer fra brugsgebyr for overnatninger og faciliteter i forbindelse med kurser, stævner og møder.
- Organisationer bidrager direkte kun med en mindre del til omsætningen, da det ofte vil være de lokale foreninger på vegne af organisationer der står som arrangører af stævner, kurser o. lign.
- Indtægtsstrømme i forbindelse med salg af forplejning til ovenstående typer af arrangementer bidrager ikke i væsentlig grad direkte til idrætscentrets omsætning, da indtægtsstrømme for forplejning primært går til forpagter.
- Markedet for kurser og stævner, hvor overnatning indgår, har gennem en årrække dels været stærkt vigende, og dels stærkt konkurrencepræget fra især stærkt specialiserede hotel- og conferencecentre.
- Virksomheder:
  - Indtægtsstrømme fra virksomheder bidrager primært på 3 områder til omsætningen.
  - Den største del af indtægtsstrømmen fra virksomheder kommer fra forpagtningsafgiften fra caféforpagtningen. I 2015 udgjorde dette 350 t.kr brutto.
  - En anden væsentlig del af bidraget fra virksomheder sker i form af betaling for afvikling af arrangementer. Det kan være møder, generalforsamlinger, firmafe-ster etc. I 2015 udgjorde dette 236 t.kr brutto.
  - En del virksomheder har i kortere eller længere perioder brug for fleksibel adgang til billig overnatning på Danhostel Hobro. Dette bidrager til indtægtsstrømmen fra virksomheder på Danhostel Hobro.
- Turister/Overnattende:
  - Indtægtsstrømme fra turister/overnattende (som ikke allerede er medtaget under organisationer og virksomheder) kommer fra brugsgebyrer pr. overnatning.
  - Der er overordnet set stærk konkurrence på salg af overnatninger og priserne pr. overnatning er lave. Skal indtjening pr. overnatning øges, skal overnatningsstedet differentiere sig på andet end pris. Efter DGI Facilitetsudviklings opfattelse er der et to mere eller mindre udviklede potentialer for differentiering på overnatningsmarkedet for Hobro Idrætscenter.
    - Beliggenheden på kanten af by og natur
    - Sammenhæng med idrætscentret
  - Især sammenhængen med idrætscentret kan give en unik position lokalt, hvis overnatning og idrætstilbud kobles endnu stærkere sammen.
- Idrætsudøvere udenfor forening:
  - Indtægtsstrømme fra idrætsudøvere udenfor foreningerne (og skolerne) kommer primært fra to typer indtægter. Dels fra brugsgebyrer pr. gang for eksempelvis billetsalg til svømmehal eller klippekort til styrketræning. Dels fra abonnementsgebyrer for fri adgang i betalingsperioden til styrketræning og svømmehal.

- I 2015 var indtægtsstrømmen fra idrætsudøvere udenfor forening (og skoler) fra styrketræning på 360 t.kr.
- I 2015 var indtægtsstrømmen fra idrætsudøvere udenfor forening (og skoler) fra svømmehal på 295 t.kr.
- I forhold til sammenlignelige centre og ikke mindst sammenholdt med danskerne idrætsvaner, så er indtægtsstrømmen fra disse stærkt efterspurgte fleksible idrætstilbud, meget lave.

#### 4. Nøgleressourcer (NR):

- Lokaler og faciliteter:
  - Haller, sale, bassiner, mødelokaler, fitness mv.
    - Se mere i fysisk udviklingsplan.
- Personale
  - Fastansatte: Centerchef, halinspektører, livreddere, rengøringspersonale
  - Løstansatte: Livreddere, event- og motionsmedarbejder, ungarbejdere
- Køkken
  - Drives af forpagter. Er udfordret på placering og depotplads.
    - Se mere i fysisk udviklingsplan.
- Danhostel
  - Værelser
  - Mødelokaler
  - Køkkenfaciliteter
  - Spisesal
  - Aktivitetslokale

#### 5. Nøgleaktiviteter (NA):

- Udleje af faciliteter
- Salg af serviceydelser
- Afvikling af arrangementer
- Produktion og salg af mad
- Salg af overnatninger
- Salg af aktivitetsmuligheder

#### 6. Nøglepartnere (NP):

- Foreninger:
  - Laver aktivitet
- Caféforpagter:
  - Understøtter tilbud som fordrer forplejning
- Skoler/institutioner:
  - Laver aktivitet
- Mariagerfjord Kommune:
  - Økonomiske ressourcer i form af tilskud og lånemuligheder

## 7. Omkostningsstruktur (OS):

- Personale:

Personaleomkostningerne er samlet set lidt høje i forhold til omsætningen, når man sammenligner med andre idrætscentres forhold imellem omsætning og personaleomkostninger. De udgør i Hobro Idrætscenter ca. 53% af omsætningen. Alene set i forhold til den fysiske størrelse på centret er personaleomkostningerne ikke høje.

- En stor del af de nuværende personaleomkostninger er faste og mere eller mindre uafhængige af hvor mange gæster der kommer og til hvad. Disse faste omkostninger går til faste opgaver som vedligehold, fast rengøring og administration.
- En stor del af de nuværende faste personaleomkostninger går ligeledes til opgaver som varierer efter hvad der sker i centret. Eksempelvis hjælp til arrangementer, variabel rengøring ifht. antal gæster og type aktivitet, livredning m.v.
- Ligeledes er der en stor del variable personaleomkostninger. Disse afhænger af hvad der sker i centret.

- Forbrug/energi

Udgifter til vand, varme og el og rengøring ligger på et fint niveau sammenlignet med andre idrætsfaciliteter. Især når man tager en del af faciliteternes alder i betragtning. I 2015 udgjorde omkostning til forbrug/energi ca. 18,6% af den samlede omsætning.

- Faciliteter

De nuværende omkostninger til faciliteter er ganske lave, men det skal også ses i lyset af et behov for fornyelse og at man tilsyneladende har et personale som laver mange af de daglige vedligeholdelsesopgaver der er i faciliteter af ældre dato. Alt efter hvilken fornyelse og hvilken finansiering som efterfølgende findes vil faciliteter fremadrettet udgøre en noget større del af centrets samlede omkostninger.

- Administration

De nuværende omkostninger til administration er på et fint lavt niveau set i forhold til centrets størrelse. Omkostninger til dette er forholdsvis faste og vil sandsynligvis kunne fastholdes nogenlunde selvom centrets samlede omsætning øges.

## **4. Anbefalinger og konklusioner**

#### 4.1. Overordnet konklusion

Set fra DGI Facilitetsudvikling udtrykker både centrets egne visioner, borgernes og brugernes tilkendegivelser og den nuværende tilstand, et stort ønske om, at udvikle Hobro Idrætscenter ret markant. Centret bør udvikles, så det i fremtiden i højere grad selv bliver i stand til at skabe den økonomi, der skal til for løbende at højne servicen, udvikle værditilbuddene til kunde-segmenterne og skabe økonomisk grundlag for løbende udvikling af nøgleressourcer som personale og fysiske rammer ved renoveringer og om- og tilbygninger. Både til gavn for selve centret, men lige så meget til gavn for foreningslivet og borgerne i Hobro og omegn. Skal dette lykkes, er det vigtigt, at centret går fra primært blot at være en fysisk ramme for foreningernes og skolernes aktivitet, til at være et center som både foreninger, skoler og borgere generelt føler et stærkere ejerskab for og stolthed over.

På nogle områder er man allerede godt i gang med dette. Man har dygtige og vellidte medarbejdere der driver centret med forholdsvis lave omkostninger sammenlignet med mange andre idrætsfaciliteter. Man har på arrangementsdelen nogle ret klare koncepter i samarbejde med en nøglepartner.

Blandt interessenterne bliver idrætscentret tilsyneladende ikke opfattet som "deres sted", men mere som et sted, hvor man mest kommer alene pga. mulighederne for at dyrke sin specifikke aktivitet. Fra både centerbestyrelse, -ledelse og interessenter er der interesse for at gøre centret til et omdrejningspunkt og samlingssted, hvor man altid kan "falde ind", møde venner og bekendte og et sted, hvor alle lokaler udnyttes i alle timer.

Men især på tilbuddene til den meget store del af den idrætsaktive befolkning som efterspørger fleksible idrætstilbud, halter Hobro Idrætscenter markant efter og der bør, også uafhængigt af eventuelt ombygnings- og renoveringsprojekt, rettes et stærkt fokus på at være noget for borgerne bredt set. Det vil efter DGI Facilitetsudviklings bedste overbevisning, og med baggrund i den viden der er tilgængelig omkring udviklingen af idræt og idrætsfaciliteter, øge både aktivitetsniveau og indtjeningsmuligheder.

#### 4.2. anbefalinger

I nedenstående gives en række anbefalinger til indsatser indenfor de enkelte områder af driften af Hobro Idrætscenter. Generelt bør der hele tiden være fokus på udvikling af hele forretningsmodellen i forhold til hvor der åbner sig nye potentialer for øget aktivitet og indtjening. Nedenstående er derfor udelukkende opstillet de områder, hvor DGI Facilitetsudvikling konkret ser muligheder for forbedring af den nuværende drift af Hobro Idrætscenter.

##### 1. Værditilbud (VT):

Værditilbuddene til hver enkelt kundesegment bør løbende udvikles. Dels ved løbende at indhente viden om de enkelte segmenters behov og dels ved hele tiden at afprøve og udvikle nye idéer til koncepter målrettet det enkelte segment.

I første omgang bør der lægges markant fokus på udvikling af værditilbuddene til idrætsudøvere udenfor forening. Ligeledes ser DGI Facilitetsudvikling et stort potentiale ved at udvikle koncepter til turister/overnattende.

## 2. Indtægtsstrømme (IS):

- Foreninger:

I fremtiden kan centret også varetage nogle af de funktioner, som i dagligdagen er en udfordring for foreningerne. Det kan være banebookning, lønadministration, regnskab mv.

- Skoler/institutioner:

Der ligger på dette område en mulighed for at udbyde undervisning.

- Virksomheder:

Klare koncepter omkring møder og konferencer bør udvikles og ikke mindst markedsføres.

- Turister/Overnattende:

- Skal indtjening pr. overnatning øges, skal overnatningsstedet differentiere sig på andet end pris. Efter DGI Facilitetsudviklings opfattelse er der et to mere eller mindre udviklede potentialer for differentiering på overnatningsmarkedet for Hobro Idrætscenter.
  - Beliggenheden på kanten af by og natur
  - Sammenhæng med idrætscentret
- Især sammenhængen med idrætscentret kan give en unik position lokalt, hvis overnatning og idrætstilbud kobles endnu stærkere sammen. Det kræver at idrætscentret har en bredt tilgængelig vifte af tilbud som kan bruges af turisterne uafhængigt af medlemskab.

- Idrætsudøvere udenfor forening:

- I forhold til sammenlignelige centre og ikke mindst sammenholdt med danskerne idrætsvaner, så er indtægtsstrømmen fra disse stærkt efterspurgte fleksible idrætstilbud, som tidligere nævnt, meget lave.
- Der bør udvikles langt bredere tilbud omkring fleksibel idrætsdeltagelse. Dels i form af mere indbydende rammer til styrke- og kredsløbstræning, men ikke mindst i form af et stort fokus på udvikling af fleksible holdtræningstilbud.
- Ligeledes bør en udvikling af svømmehallen have fokus på at øge den offentlige åbningstid.
- Kombinationen af adgang til svømmehal/vand, fleksible holdtræningstilbud og styrke- og kredsløbstræning er særdeles attraktivt for mange.
- Indtjeningen på medlemskaber til fleksible idrætstilbud, bør med Hobro Idrætscenters placering og en målrettet indsats, indenfor en forholdsvis kort tidshorison på 3-4 år, kunne øges til mindst 2-2,5 mio. kr. Muligvis mere alt efter udvikling i konkurrencen i idrætsmarkedet lokalt i Hobro.

- Indtjeningen på salg af billetter til svømmehallen afhænger meget af den fysiske udvikling af faciliteterne, men også her bør omsætningen kunne øges markant.
- Der bør være større sammenhæng mellem ude- og indeaktiviteter. Herunder også nye aktiviteter.

### 3. Nøgleressourcer (NR):

- Lokaler og faciliteter:
  - Disse, for et idrætscenter, væsentlige fysiske ressourcer, trænger overordnet set til at blive løftet op til tidssvarende niveau. Dels for at løse nogle konkrete behov som har ændret sig, eksempelvis i form af mere kapacitet til mindre møder og fleksibel idrætsdeltagelse i fitness og svømmehal. Dels for at komme på et tidssvarende niveau rent teknisk og vedligeholdelsesmæssigt. Og endeligt, og måske allermest påtrængende, for at blive mere indbydende og tidssvarende ud fra et brugerperspektiv. De fysiske rammer og forslag til forbedringer er behandlet i den fysiske udviklingsplan.
    - Se mere i fysisk udviklingsplan.
- Personale:
  - Det er centerchefens opgave at sikre en god solid og løbende driftsoptimering af centrets egenindtjening, så der sikres et økonomisk fundament for udviklingen fremover. Afsættet er ikke indtjening, men udvikling af aktiviteter og tilbud, og det kræver en fortsættelse af den stærke interne drift, men også et stærkere eksternt fokus på muligheder for nye kunder eller mersalg.
  - Det er efter DGI Facilitetsudviklings opfattelse en fordel for muligheden for at udvikle i en fælles retning, at alle (eller flest mulige) funktioner i centret i fremtiden varetages som en fælles del af driften. Altså at personale i vandrerhjem, fitness, cafe, rengøring mv. ansættes under centerchefen, så der også på dette område kan arbejdes med fleksibilitet og med fokus på opgaver og ikke funktionsansættelser. (Rengøring, pedel, kok, osv.)
  - Kommunikation, salg og opsøgende arbejde bliver i fremtiden nogle af de væsentlige primære opgaver for ledelsen og centerchefen. Altså et fokus fra, om alle har fået det, de har ønsket, til: "Har vi nu udlejet alle lokaler hele året"?
  - Det er væsentligt, at der udføres en udviklingsorienteret ledelse af centret, så bestyrelse, leder, ansatte, foreninger og selvorganiserede bliver vant til forandringer.
  - Det bør ikke kun være nuværende brugere, der er centrale i bestyrelsen, men en bredere vifte af interessenter.
  - Det er væsentligt, at der sættes en række målområder op, så der hele tiden er fokus på centrets udvikling og drift. Herigennem kan personalet følge klare og tydelige visioner og mål.
  - Personalet skal i fremtiden være aktivitetsudviklere for aktiviteter i omkring centret. Derfor bør en større del af personaleomkostningerne fremadrettet bruges på personale der har fokus på og kompetencer til dette.



- Køkken

Der bør løbende arbejdes målrettet på videreudvikling af cafeens koncepter. Første og største udfordring er, at cafeen i dag er placeret lidt uhensigtsmæssigt i forhold til flowet i dagligdagen.

Det skal sikres at caféen også drives med fokus på, at servicere de daglige brugere i overensstemmelse med centrets værdier.

Der har fra flere steder været udtrykt ønske om, at cafeen havde mad, der inspirerede familierne til at komme før, eller blive bagefter motionen for at spise aftensmad. Dette er et koncept, der bør arbejdes med.

I forbindelse med ombygning/tilbygning skal man tænke på, at cafeen placeres centralt.

Det er væsentligt, at have en cafedrift der er underlagt centrets overordnede visioner og mål. Også selvom den er drevet af en nøglepartner.

#### 4. Nøgleaktiviteter (NA):

- Salg af aktiviteter:
  - Som tidligere nævnt bør dette blive sat meget mere i centrum af centrets drift og forståelse af hvad der er centrets nøgleaktiviteter.

#### 5. Omkostningsstruktur (OS):

- Forbrug/energi

Må overordnet forventes at kunne minimeres ved en gennemgribende renovering, hvor der renoveres efter nutidige byggestandarder. Dog vil nogle af de skitserede udvidelser omkring svømmedelen, kunne forventes at trække i den modsatte retning.

- Faciliteter

Der bør fremadrettet afsættes flere ressourcer til løbende udvikling og forandring af de fysiske rammer. Også selvom man får renoveret, til- og udbygget i den nærmeste fremtid, vil behovene til forbedringer og forandringer formodentlig også fremadrettet ændre sig med større hast.

- Administration

Kommunikationsdelen er en afgørende faktor i et større idrætscenter som Hobro Idrætscenter. Der er vigtigt, at der sættes fokus på løbende udvikling og drift af de forskellige kommunikationsplatforme. Dette kan øge omkostninger på dette område på administrationen. Der skal hele tiden udvikles kommunikationen med de enkelte kundesegmenter.

Samlet bør der laves en overordnet kommunikationsplan for hele centrets forskellige funktioner og tilbud til de enkelte kundesegmenter.



## 5. Litteraturliste

Breddeidrætsudvalget (2009). *Idræt for alle*. København: Kulturministeriet.

Ibsen, B. (2006). *Foreningsidrætten i Danmark*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Laub, T.B. (2011). *Danskernes motions- og sportsvaner 2011*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Lokale- og Anlægsfonden 2013. *Facilitetsdatabase 2013*. Lokaliseret via WWW den 23. januar 2014 på: <http://www.loa-fonden.dk/facilitetsdatabase>

Laub T.B. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*. København: Idrættens Analyseinstitut.

Forsbjerg, P og Ibsen, B. (2013). *Idrætten i Rudersdal 2012*. København: Idrættens Analyseinstitut.

## **6. Bilag 1: Det siger interessenterne:**

Interessentanalysen tager afsæt i forskellige interviews med foreninger.

### **6.1. Hobro Gymnastikforening**

Deltagere: Karen Carstensen og Jette Madsen

#### Om Gymnastikforeningen:

Gymnastikforeningen har omkring 500 medlemmer. Foreningens aktiviteter er i dag spredt ud over forskellige faciliteter i Hobro.

#### Aktiviteter:

- Frisk motion m/k
- HGF Pigerne
- Line Dance
- Mor/far/barn
- Motorik for udviklingshæmmede børn
- Outdoor Fitness
- Pilates
- Powerwalk i forår
- Puls og Power
- Puslinge
- Rytme Piger
- Seniormotion
- Show Girls
- Zumba

En stor del af foreningens aktiviteter foregår andre steder, men flere måtte meget gerne samles i idrætscentret.

I forhold til at tiltrække nye aktive, så er det vigtigt at tænke fleksibel deltagelse og udendørsaktivitet med. Desuden mangler der kampsport i Hobro.

#### Faciliteter:

Foreningen har svært ved at bruge idrætscentrets faciliteter, da der generelt mangler plads til opbevaring af redskaber.

Gymnastikforeningen bruger primært multisalen. Kun til nøds anvendes den røde sal. Den røde sal er for kold, og der er problemer med ventilationen i multisalen.

Gymnastikforeningen kunne godt tænke sig et multicenter med varmtvandsbassin, springgrav, bro til stadion m.m.

Der er ingen springtilbud i Hobro Gymnastikforening. Faciliteterne er ikke til det. Bedre faciliteter tiltrækker bedre instruktører.

Springhal, plads til de sjove redskaber for de små og bedre faciliteter for børn efterspørges.

Foreningen efterspørger et bedre festlokale og en multisal mere.

Der mangler mødelokaler til 20-25 personer.

Skaterbane og faciliteter til udendørs fitness og parkour ville være godt og generelt skal udendørsområderne tænkes med i udviklingen.

En centralt placeret og fælles café som samtidigt kunne være mødestedet for alle ønskes.

#### Drift og organisering:

Der mangler på en eller anden måde mere miljø og større fokus på at gøre centret til et samlingssted.

Det kunne være ønskeligt at samle og synliggøre endnu flere aktiviteter i centret. Det er for foreningen ikke så vigtigt, hvilken aktivitet folk dyrker, bare de dyrker noget.

Det er vigtigt at de forskellige aktivitetsudøvere møder og inspireres af hinanden. Der efterspørges større kontakt mellem brugerne. "Hvor ser det bare spændende ud. Det må jeg prøve"! Dette kan fx ske ved at sikre, at alle brugere benytter samme indgang.

Det kunne være godt med et foreningskort eller klippekort til de forskellige aktiviteter i centret, så folk kunne deltage mere fleksibelt.

Det kunne godt være idrætscentret der var udbyder af sådan et foreningskort og nogle af de aktiviteter der skulle være med i konceptet.

Foreningen er generelt glade for den service og det gode personale man møder i centret. Personalet er imødekommende og hjælpsomme på alle mulige måder og der er generelt god stemning.

Bookingen er usmidig.

Der er mange enheder i området der kører parallelt. På en eller anden måde burde stadion, vandrehjem, idrætscenter og det nye cykelhus kunne tænkes sammen. Eksempelvis er det meget dyrt for foreningerne at benytte sig af faciliteterne på stadion, hvilket virker forkert.

#### Café:

Caféen er ikke så ofte åben og der efterspørges et cafétilbud med en holdning til hvad det er for noget mad der skal laves i et idrætscenter. Caféen i Nordkraft fremhæves som en god reference, hvor man kan få noget sundt.

Der har tidligere været et "Mad-med-hjem"-koncept. Det var godt.

#### Andet:

Hobro Gymnastikforening har en energisk ledelse, der lige som svømmeklubbens går ind for samling af faciliteterne og samarbejde. Der var dog blandt de to repræsentanter tvivl om, hvorvidt alle foreningens hold, som i dag er spredt over hele byen, ønsker at flytte til idrætscentret. Seniorsvømmingen har fordel af at være tæt på de ældres bopæl. Et stærkt idrætscenter med en god café og lettilgængelige idrætstilbud for alle vil dog være en gevinst for byen.

## **6.2. Seniorsvømmerne**

Deltager: Karin Nyvang

#### Om seniorsvømmerne:

Seniorsvømmerne er en forening med ca. 115 medlemmer. Medlemmerne er primært for +50, men også åben for andre pensionister.

Seniorsvømmerne har 5 hold om ugen i dagtimerne på alle hverdage. Medlemmerne tilmelder sig til det enkelte hold. Der er maks. plads til 40 personer pr. hold iflg. vedtægterne, men man ønsker kun ca. 25 pr. hold af pladshensyn.

På et af holdene er det ansatte fra centret der står for svømmeinstruktion. Ellers er det frivilligt at træne med Aquapunkt redskaber.

#### Aktiviteter:

Ren motionssvømning.

#### Faciliteter:

Bruger svømmehallen og tilhørende omklædningsrum og sauna.  
Kun lejlighedsvis andre faciliteter som café og mødelokaler.

Faciliteter er generelt gamle, men svømmehallen er smertensbarnet. Især omklædningsrummene trænger til et grundigt løft med bedre indretning og mulighed for minimum at låse værdigenstande inde, da der er problemer med tyveri.

Der mangler varmtvandsbassin med større dybde end det nuværende børnebassin. Dels til de ældre, men også til eksempelvis genoptræning o. lign.

Der mangler generelt depotplads i centret.

Motionscenter kunne være mere synligt.

Parkeringen er ikke god. Der er mange biler fra gymnasiet.

Drift og organisering:

Der ansøges om tider til en sæson af gangen. Ansøgning i april måned.

Udstyr til foreningens aktivitet stilles til rådighed af centret. Det opleves ikke at der mangler noget.

Der har ved en enkelt lejlighed været samarbejdet med svømmeklubben omkring fondsansøgning til en trappe, men ellers er der ikke noget samarbejde med de øvrige foreninger.

Der er rent og styr på tingene i centret og det er tydeligt, at det er professionelt drevet.

Café:

Caféen er sjældent åbent, når der er almindelig aktivitet. Når der bestilles til arrangementer, eksempelvis til uformel kaffe til jule- og sæsonafslutning, fungerer det fint.

Andet:

Idrætscentret er ikke umiddelbart der man søger hen, hvis man ikke er en del af de faste aktiviteter i centret.

### **6.3. Hobro Egnens Skytteforening**

Deltager: Jens Arne Abildgaard

Om Skytteforeningen:

Hobro Egnens Skytteforening er sin egen. I modsætning til andre skytteforeninger er Hobro Egnens Skytteforening i fremgang.

Foreningens frivillige er ildsjæle, der lægger mange timer i foreningsarbejdet.

Foreningen har ca. 280 medlemmer. Omkring 50% er børn.

Der er ikke så mange velfungerende skydeklubber og der er blandt andet derfor et ganske stort opland for foreningen.

Foreningen kører mere som en forretning.

Foreningen har stadig noget gæld fra reovering af faciliteter.

Aktiviteter:

15 meter pistol og riffel

Der skydes normalt mandag, onsdag og lørdag.

Derudover er der mange eventskydninger. I 2015 var der ca. 800 til eventskydninger i foreningen. Forældre der har deltaget i eventskydninger har nemmere ved at sende deres børn til skydning efterfølgende.

Foreningen mangler 60+’ere til at stå for aktiviteter i dagtimerne.

#### Faciliteter:

Idrætscentrets skydebaneanlæg er Nordjyllands største indendørs skydeanlæg.

Skydebanerne blev renoveret i 2012 og det har medvirket til foreningens fremgang.

Foreningen kunne godt tænke sig indendørs skydebaner på henholdsvis 25 m og 50 m.

Foreningen har monitorer i forhallen og cafeteriet, hvor folk kan følge med i skydningen, når der er stævner og lignende.

Der er stort behov for bedre faciliteter til samvær og ophold i forbindelse med skydebanerne. Folk sidder og venter mellem skydningerne, så det fungerer ikke at skulle bruge opholdsarealerne i stueetagen.

Foreningen vil gerne bringe jægerne ind i huset. Dette kræver dog en indendørs bane på 100 m, hvilket er blandt foreningens drømme.

Venterummet foran skydebanerne bruges til møder og generalforsamlinger.

Glasvægge mellem venterum og skydebaner er ikke ønskværdigt, da skytteforeningen i så fald vil mangle vægplads til ophæng og lignende.

Skytteforeningen mangler et større rum til våbenrengøring og lignende.

Det ville være ønskeligt med større synlighed af de enkelte aktiviteter i centret, også skydning.

#### Drift og organisering:

Der er generelt et godt samarbejde med HIC og caféen.

Centret er generelt præget af ordentlighed.

Foreningen betaler til rengøringen i centret, men betaler ellers ikke husleje. Til gengæld stod foreningen selv for størstedelen af reoveringen i 2012. Ved fremtidige projekter, kan det også tænkes at foreningen kan medvirke til finansiering.

Der er ikke det større samspil med de øvrige foreninger i centret.

#### Café:

Foreningen bruger ikke caféen særligt meget, men har fint samarbejde i forbindelse med arrangementer og eventskydninger. En større fysiske nærhed mellem caféen og skydebanerne vil understøtte samarbejdet.

#### Andet:

En bedre integration af skydefaciliteterne og foreningen i centret vil være en fordel for både Hobro Egnens Skytteforening og Hobro Idrætscenter; begge vil have noget unikt at tilbyde.

## **6.4. Hobro Svømmeklub**

Deltagere: Per Nørgaard og Christian Johnson

#### Om Svømmeklubben:

Svømmeklubben er kommunens største forening med ca. 1000 medlemmer.

Stor andel af medlemmer er børn.

Heraf er ca. 100 på konkurrence eller syncro-hold.

Der er hold alle dage undtagen søndag.

Klubben har ventelister til flere hold og må afvise medlemmer.

Man har fokus på at køre foreningen mere som en forretning. Derfor har man også en deltids-ansat daglig leder af foreningen.

#### Aktiviteter:

Børnesvømning

Motionssvømning

Konkurrencesvømning

Syncronsømning

Et nyt tiltag er et mere fleksibelt "pay'n swim"-koncept for voksne, hvor man betaler pr. gang, men hvor der, i modsætning til den offentlige svømning, er undervisere på.

#### Faciliteter:

Foreningen har generelt gode muligheder for at lave sine aktiviteter i HIC og oplever faciliteterne som velholdte, selvom de har mange år på bagen. Muligvis passer en del af faciliteterne ikke til behovene i 2016.

Svømmeklubben oplever dog visse kapacitetsproblemer.

For at få endnu bedre muligheder for at drive sine aktiviteter, er det et ønske at der laves et dybere varmtvandsbassin end det nuværende børnebassin. Gerne med fleksibel bund, så bassinet både vil kunne bruges til børnebassin og til trænings-bassin for voksne. Dybde fra 90-140 cm.

Manglen på et godt og dybere varmtvandsbassin gør det mere attraktivt at lave eksempelvis babysvømning i andre svømmehaller. Dette mærkes i tilslutningen til svømmeklubben babysvømning.

Generelt er dybderne i bassinerne en udfordring. Mange vil helst blive i den lave ende af det store bassin. Der er ønske om at etablere overløbskant og hæve vandspejlet. Den lave ende er meget lav.

Mulig forlængelse af det lille bassin til 25 m-bassin med to-tre baner.

Vipperne er et aktiv for klubben og ikke mindst gæsterne i offentlig åbningstid.

Indretningen i omklædningsrum er dårlig. Især efter at brugerne af motionsrummet også er begyndt at bruge svømmehalsomklædningen.

Hvis der var mulighed for tribuner, gerne mobile, så ville foreningen kunne afholde flere stævner end de gør nu.

Hvis svømmehal skal renoveres er det vigtigt med langsgående og ikke skrå strukturer. Ellers svømmer rygsvømmerne skævt.

Generelt mangler HIC et samlingssted for klubbernes medlemmer. Et sted hvor man bare kan være og slappe af og som er indbydende.

Kontorfællesskab for foreningsadministrationerne.

Mange beskriver associationer til bunkers, når de er i centret og folk har lidt svært ved at finde vej i centret.

Der arbejdes i byen med et cykelhus, kulturhus og sundhedshus. Faciliteterne bør samles, lige som faciliteterne for den selvorganiserede idræt bør forbedres.

Parkeringen omkring idrætscentret er kritisk.

Drift og organisering:



Svømmeklubben oplever forskelligt behov for tider hen over sæsonen og disse udsving er ikke i overensstemmelse med den nuværende bookingpolitik, hvor man ønsker tider for en sæson af gangen. Kortere perioder ville være at foretrække.

Prisen pr. svømmehalstime udfordrer foreningens økonomi.

Generelt oplever klubben at det kan være lidt svært at ændre på tingene i centret. Eksempelvis ved flytning af tider.

Der kunne godt ønskes lidt klarere og tydeligere kommunikation omkring hvordan tingene fungerer i centret.

Svømmeklubben er ved at arrangere, at forældrene kan samles i teorilokalet, men det er varmt og ikke særligt lyst.

Hobro Svømmeklub ønsker et større og stærkere samarbejde mellem idrætsforeningerne, og har tidligere taget initiativ på for dette. Svømmeklubben, der er kommunens største forening, har en deltidsansat, men ser gerne foreningerne deles om en mindre administrationsenhed på 2-3 medarbejdere, som kan tage sig af de praktiske opgaver som økonomi, medlemsadministration og lignende. Svømmeklubben er generelt meget samarbejdsvillig og initiativrig.

Klubben har adgang til at bruge motionslokalet til favorable priser.

Der opleves konkurrence fra nogle af Mariagerfjord Kommunes tilbud. Eksempelvis sundhedstilbud m.m. Det er velment, men uhensigtsmæssigt og kunne i nogen grad undgås ved mere samarbejde.

#### Café:

Forældrene benytter sig ikke af caféen, men sidder i svømmehallen og forhallen.

Caféen opleves ikke som særligt imødekomende og indbydende. Der mangler generelt et attraktivt samlingssted og caféen bør være åben og et samlingssted.

#### Andet:

Skolereformen presser foreningstiden sammen til et kortere tidsrum, hvilket er problematisk.

I forhold til at tiltrække nye brugergrupper og flere aktive til HIC, forslås faciliteter og aktiviteter indenfor eksempelvis streetsport foran centret, e-sport indenfor og generelt mere plads til den selvorganiserede idræt.

Mountainbikemotionisterne mødes ved Hobro Idrætscenter, men løberne mødes ved 10. klassecentret. De burde mødes ved idrætscentret. Sammen kan svømme-, cykel- og løbeklubben skabe triatlontilbud.

Nærheden til byens uddannelsesinstitutioner er et stort plus for centret.