

# Fremtidens idrætsanlæg i Mariagerfjord Kommune

## Idræt for alle pengene

Udarbejdet for Mariagerfjord Kommune af UCN Sport Management i samarbejde med Lars Steen Pedersen

## UCN SPORT MANAGEMENT

UCN Sport Management er en del af University College Nordjylland, der udbyder kompetencegivende uddannelser og analyser til den danske sportsverden med fokus på udvikling af de forretningsmæssige potentialer for klubber og idrætsanlæg.

UCN Sport Management familien på UCN omfatter bacheloruddannelsen i Sport Management, Videntcenter for Sport Management, Diplomuuddannelser for professionelle ledere indenfor sportsverdenen, samt en international online uddannelse i Sport Management.

Denne opgave er løst i samarbejde med Lars Steen Pedersen, der er blandt landets mest erfarne konsulenter når det drejer sig om strategisk udvikling af idræts- og kulturcentre.

Projektmedarbejdere og researchere på projektet har været Eva Ravn-Jensen og Morten Nørgaard.

Vi tror på at sætte det stærkeste hold til hver opgave, og vi tror på at varige succesfulde resultater opnås som resultat af aktive udviklingsprocesser, der inddrager alle relevante parter i processen og sikrer ejerskab på beslutninger og resultater.

30.09.2013

Klaus Frejo

UCN Sport Management

Lars Steen Pedersen

LSP Resolve

Per Justesen

UCN Sport Management

## Indholdsfortegnelse

<b>RESUME .....</b>	<b>5</b>
<b>1.0 INDLEDNING OG PROBLEMSTILLINGER .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Kommissorium for opgaven .....</b>	<b>12</b>
1.12 Historik.....	12
1.13 Formål.....	13
1.14 Aktører.....	13
1.15 Forventet output .....	13
<b>1.2 Afgrænsning.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3 Problemstillinger .....</b>	<b>14</b>
<b>2.0 METODE .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Den overordnede proces .....</b>	<b>17</b>
2.11 Inddragelse af parterne på idrætsområdet .....	19
<b>2.2 Det teoretiske grundlag for analysen.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Dataindsamling.....</b>	<b>21</b>
<b>3.0 DEN FREMTIDIGE UDVIKLING PÅ IDRÆTSOMRÅDET .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Politiske forhold.....</b>	<b>23</b>
3.11 Idrætspolitikken .....	23
3.12 Planstrategi for Mariagerfjord Kommune 2011 .....	25
3.13 Sundhed.....	25
<b>3.2 Økonomiske forhold .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Sociale forhold .....</b>	<b>27</b>
3.31 Udviklingstræk i befolkningens idrætsvaner .....	28
3.32 Udviklingstræk indenfor frivilligheden.....	32
3.33 Befolkningsudvikling.....	34
3.34 Mariagerfjord Kommunes skolestruktur.....	36
<b>3.4 Teknologi, internet og sociale medier .....</b>	<b>38</b>
3.41 Organisatorisk anvendelse .....	40
<b>3.5 Delkonklusion .....</b>	<b>40</b>
<b>4.0 DET FREMTIDIGE BEHOV FOR IDRÆTSFACILITETER I MARIAGERFJORD KOMMUNE .....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Fem kategorier af idrætsanlæg .....</b>	<b>47</b>
4.11 Kraftcenter .....	49
4.12 Lokalt idrætscenter.....	50
4.13 Lokal hal.....	50
4.14 Kulturhus/Åben hal .....	51
4.15 Lukningstruet .....	51
<b>4.2 Delkonklusion .....</b>	<b>52</b>
<b>5.0 MARIAGERFJORD KOMMUNES IDRÆTSFACILITETER I FORHOLD TIL FREMTIDENS BEHOV.....</b>	<b>54</b>
5.01 Faciliteter.....	54
5.02 Cafeterier .....	55
5.03 Ansatte.....	55
5.04 Markedsføring .....	56
5.05 Aktiviteter .....	57
5.06 Bestyrelserne.....	58
<b>5.1 Meget mere idræt i Mariagerfjords idrætshaller via nytænkning og øget brugerorientering.....</b>	<b>59</b>
5.11 Nytænkning af organisering og drift af Mariagerfjord Idrætshaller.....	59

5.12 Fra idrætsfaciliteter til idrætsforeningerne til idrætsfaciliteter til borgerne .....	60
5.13 Samarbejde mellem frivillige og ansatte.....	63
5.14 Fra drift af bygninger til udbud af idrætsaktiviteter .....	64
<b>5.2 Strategisk udvikling af idrætshallerne baseret på det fremtidige behov .....</b>	<b>65</b>
5.21 Øget samarbejde mellem hallerne .....	65
5.22 Økonomi.....	66
<b>5.3 Scenarier til realisering af visionen.....</b>	<b>67</b>
<b>6.0 FEJLKILDER.....</b>	<b>73</b>
<b>BILAG 1: OPSUMMERING AF KAPACITETSUNDERSØGELSEN .....</b>	<b>74</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>76</b>

## RESUME

---

### FREMTIDENS IDRÆTSHALLER I MARIAGERFJORD KOMMUNE – IDRÆT FOR ALLE PENGENE

Denne rapport opsummerer den analyse- og udviklingsproces, som har været gennemført af UCN Sport Management og Lars Steen Pedersen i perioden april 2012 – 1. marts 2013 for Mariagerfjord Kommune. Formålet med processen har været at analysere idrætshallerne og give anbefalinger til konkrete indsatser, der vil kunne styrke disses evne til at levere idræt til foreninger og borgere i Mariagerfjord Kommune.

Rapporten analyserer følgende:

- Den fremtidige udvikling i befolkningens idrætsudøvelse
- Det fremtidige behov for idrætsfaciliteter i Mariagerfjord Kommune.
- Idrætshallernes organisering og drift set i lyset af det fremtidige behov for idrætshaller.
- Forslag til indsatser til styrkelse af idrætshallernes potentialer

### DEN FREMTIDIGE UDVIKLING PÅ IDRÆTSOMRÅDET

En række udviklingstræk har indflydelse på hvordan idræt dyrkes og organiseres i fremtidens idrætsfaciliteter i Mariagerfjord Kommune:

Pres på de kommunale budgetter skaber et øget fokus på at skabe værdi for pengene og dermed få mest mulig idræt for pengene. Fremtidens idrætshaller må forvente øgede kommunale krav til transparens vedrørende økonomi og aktivitetsniveau.

Befolkningens deltagelse i frivilligt arbejde vil blive mere projektorienteret og fokuseret på konkrete opgaver tæt på idrætsaktiviteterne. De frivillige vil efterspørge attraktive frivillighedsmiljøer, hvor de kan involvere sig i overskuelige og meningsfyldte opgaver tæt forbundet med egne eller børns aktiviteter. Det vil derfor blive vanskeligere i fremtiden at finde frivillige, som vil påtage sig tungere frivillige administrative opgaver

Befolkningsudviklingen i Mariagerfjord Kommune vil give nogle udfordringer for fremtidens idrætsanlæg.

- Der bliver generelt færre børn i kommunen, hvilket har stor betydning da børn udgør den største brugergruppe i foreningerne og idrætshallerne.
- Der bliver færre unge, som samtidig også bliver mindre foreningsaktive og begynder at vælge mere individuelle aktiviteter som styrketræning og løb.
- Der sker en stor udflytning af unge der søger til storbyerne for at studere, hvilket betyder, at brugergrundlaget blandt de unge vil blive mindre i fremtiden.

- Der bliver færre voksne i Mariagerfjord Kommune – voksne der stadig er idrætsaktive, men som foretrækker at organisere sig på egen hånd. Mænd foretrækker i højere grad traditionelle konkurrenceprægede idrætter, mens kvinderne søger mod fleksible motionsprægede aktiviteter.
- Der er flere voksne som flytter idrætsaktiviteter udendørs og dyrker løb, vandreture, cykling, golf, kajak og lignende.
- Der vil blive flere ældre i Mariagerfjord Kommune i fremtiden, der vælger motionsaktiviteter som vandreture og gymnastik samt fitness. De ældre organiserer sig enten på egen hånd eller i foreningsregi, og kommer i mindre grad til at efterspørge 20x40 haller, men vil i stedet søge mindre sale, svømmehaller og fitnesscentre, hvor de kan dyrke målrettet og sundsfremmende idræt.

Dette betyder et mindre behov for indendørs 20x40 idrætshaller og et større behov for mindre aktivitetssale og motionsrum. Idrætsanlæggene bliver således udfordret på at kunne levere idræt til den ældre befolkning.

Den nye skolestruktur i kommunen påvirker idrætshallerne, da børnene flytter deres idrætsaktiviteter med til deres nye skole. De haller og foreninger, som er placeret ved en fremtidig skole vil derfor opleve fremgang, og de foreninger og lokalsamfund uden skoler får vanskeligt ved at fastholde deres børneidræt lokalt.

Samfundet ændrer sig hastigt i retning af mere fleksible organiserings- og arbejdsformer, hvilket betyder at det bliver stadigt vanskeligere at opretholde de traditionelle faste træningstider ligesom holdsport vil blive yderligere udfordret.

Fremtiden vil byde på konkurrence fra andre udbydere, hvor den traditionelle foreningsidræt udfordres fra flere sider: naturen bliver den foretrukne træningsplads for voksne, private udbydere af fitness tiltrækker de unge, og kommunens sundhedshuse, frivillighedscentre, ældrecentre, kulturhuse mv. konkurrerer med hallerne om borgernes tid.

Borgerne vil i fremtiden forvente at idrætstilbud kan findes, bookes og betales via internettet. Nye teknologiske løsninger som Endomondo og andre virtuelle træningsfællesskaber bliver derfor en konkurrent til den traditionelle foreningsidræt.

## DET FREMTIDIGE BEHOV FOR IDRÆTSFACILITETER I MARIAGERFJORD KOMMUNE

Den gennemførte kapacitetsundersøgelse (særskilt rapport) viser, at der er et kapacitetsoverskud i hallerne, der kan opsummeres som følger:

- De traditionelle 20x40 haller har kapacitetsoverskud om eftermiddagen 14.30 – 16.00 og efter kl. 21.00

- De mindre idrætshaller og sale har et betydeligt kapacitetsoverskud
- Kvinderne er underrepræsenteret i hallerne
- Aldersgruppen 40+ er underrepræsenteret i hallerne.
- Der dyrkes helt overvejende de traditionelle idrætsgrene som fodbold, gymnastik, håndbold og badminton og svømning.
- Kun 10 % af aktiviteterne falder ind under kategorierne aerobic/workout
- Der er en meget lille dækningsgrad på mødelokaler (3%)
- Cafeterierne har med enkelte undtagelser lave dækningsgrader og store udfordringer i forhold til udvikling af bæredygtige koncepter
- Der sker forsøg på udvikling af fitnessmiljøer i udvalgte haller, men dette område er forsat kraftigt underudviklet og i flere haller slet ikke tilstede.

Baseret på kapacitetsundersøgelsens resultater er konklusionen, at der med det nuværende udbud af aktiviteter er uudnyttet halkapacitet i Mariagerfjord Kommunes idrætshaller.

Det er ikke realistisk at forestille sig en 100% kapacitetsudnyttelse i hallerne, men undersøgelsen peger på en udvikling, hvor de traditionelle idrætsgrene for unge, voksne og ældre oplever en tilbagegang uden at blive erstattet af andre mere tidssvarende aktiviteter. I stedet for en udvikling i aktiviteter og organiseringsformer bevæger foreningerne og hallerne sig i retning af lavere kapacitetsudnyttelse og mistede brugere.

Medmindre der sker en udvikling af idrætstilbuddene i idrætshallerne, vil der om få år være behov for færre haller. Det vil ikke være tilstrækkeligt at satse på de nuværende idrætsgrene, som oplever medlemsfald. I stedet bliver det nødvendigt at nytænke og udvikle nye aktiviteter og idrætsgrene og få helt nye brugergrupper

Baseret på en konkret vurdering af befolkningens fremtidige behov for idrætsanlæg og en forudsætning om, at det vil lykkedes at skabe nye aktiviteter i hallerne anbefales følgende kategorisering af fremtidens idrætshaller:

- **KRAFTCENTER**
  - Hobro Idrætscenter
- **LOKALE IDRÆTSCENTRE**
  - Arden Hallerne,
  - Hadsund Hallerne,
  - Mariager Hallen,
  - Rosendal Idrætsforum.
- **LOKALHALLER**
  - Als Hallen,
  - Assens Hallen,

- Multiforum Vejbestrup,
- Onsild Hallen,
- Valsgård Hallen,
- Øster Hurup Multihus & Idrætshal.
- KULTURHUS/ÅBEN HAL
  - Skelund-Veddum Hallen
- LUKNINGSTRUET
  - Oue Hallen

## MARIAGERFJORD KOMMUNES FACILITETER I FORHOLD TIL FREMTIDENS BEHOV

Fremtidens idrætsanlæg skal have fleksible lokaler, som kan rumme mange forskellige aktiviteter, og som forholdsvis nemt kan ændres i forhold til nye trends og brugerønsker. Der vil især være behov for at nytænke fællesarealer og cafeterier, så disse kan komme til at udgøre en samlende faktor i hallerne, hvis det skal lykkes at tiltrække nye brugergrupper til hallerne.

Fremtidens idrætshaller har et varieret udbud af idrætsaktiviteter til unge, voksne og ældre, hvor de traditionelle idrætsaktiviteter udbydes side om side med mere sundhedsrettede og fleksible idrætsaktiviteter.

Udviklingen går i retning af idrætstilbud, der er i konstant udvikling og brugere der løbende vil skifte mellem forskellige tiltag og prøve nyt. Dette vil kræve bestyrelser og ansatte, der arbejder strategisk og udviklingsorienteret, fordi løbende forandring, udvikling og skiftende brugerønsker og behov bliver et væsentligt succeskriterium.

I fremtidens idrætshaller vil der være behov for ansatte, som kan medvirke til udvikling af aktiviteter for nye brugergrupper sammen med eller parallelt med de etablerede frivillige foreninger, hvis disse ikke ønsker eller magter at udbyde disse aktiviteter. Dette kan ske via:

- En tildeling af mere beslutningskompetence til de ansatte
- En anden definition af de ansattes rolle på idrætsanlæggene
- En optimering af arbejdsgange og koordinering af opgaver, så der sker en større grad af specialisering
- En opkvalificering af de ansatte i forhold til service, nye idrætsformer, markedsføring etc.
- Etablering af en anden sammensætning af personalegruppen, så nogle nogen har fokus på bygningsdrift og andre på udvikling af levende idrætsmiljøer.



Der er et stort potentiale i en styrkelse af den eksterne kommunikation og etablering af en it-plattform til booking og reservationer. Dette vil være en helt selvfølgelig forventning fra fremtidens brugere af idrætshallerne. Etablering af en it-plattform vil samtidig kræve at hallerne og foreningerne begynder at agere anderledes i forhold til nye brugergrupper, fleksibilitet etc., hvis det skal have en reelt effekt at indføre ny teknologi.

## HVORDAN MARIAGERFJORD KOMMUNE FÅR MEST MULIG IDRÆT FOR PENGENE

Byrådet i Mariagerfjord Kommune har i forbindelse med denne proces formuleret en vision for udvikling af idrætshallerne:

*”Meget mere idræt i Mariagerfjord idrætshaller via nytænkning og øget brugerorientering”*

I det følgende opsummeres hvorledes visionen kan realiseres:

### *Åben dialog om behovet for forandring*

Der er brug for en fælles erkendelse af, at den helt overordnede organiseringsform må tages op til revision i en fordomsfri dialog med de involverede parter, for at finde ud af hvad der skal bevares af den nuværende organisering og hvad der skal ændres.

### *Fra idrætsfaciliteter til foreningerne til idrætsfaciliteter til borgerne*

Der er behov for at finde svar på, hvem der ”har bolden” i forhold til at skabe nye tilbud til de borgere, som enten ikke ønsker eller ikke har mulighed for at deltage i de traditionelle idrætsaktiviteter i foreningsregi, men som meget gerne vil have mulighed for at anvende de eksisterende idrætsfaciliteter.

Her er der ikke tale om at udkonkurrere de nuværende foreninger, men om at åbne op for nye individuelle tilbud på lige fod med de traditionelle idrætsgrene. Om at undersøge og udvikle nye organiseringsformer, hvor foreninger og ansatte i hallerne i fællesskab skaber nye og spændende aktiviteter.

Der bør ske en større grad af adskillelse mellem *idrætsfacilitet* og *idrætsaktivitet*, således at de frivillige foreningsledere kan koncentrere sig om, at udvikle og tilbyde spændende idrætsaktiviteter og idrætsfaciliteten kan koncentrere sig om at udvikle moderne, fleksible og attraktive idrætsfaciliteter til alle borgere i kommunen.

### *Krav om andre og flere kompetencer for de ansatte*

Hvor personalet i dag helt overvejende har en håndværksmæssig baggrund, vil der i fremtidens idrætshaller ligeledes være behov for kompetencer indenfor:

- Servicemanagement

- Eventmanagement
- Markedsføring og kommunikation
- Café og restaurationsdrift
- Målrettet træning og fysioterapi

Alle medarbejdere kan ikke besidde alle kompetencer. Der vil derfor være behov for at ansætte medarbejdere med forskellige profiler og kompetencer således, at nogle har fokus på bygningsdrift og andre på service og aktiviteter.

#### *Strategisk udvikling af idrætsanlæg baseret på det aktuelle behov*

En realisering af visionen vil kræve at Mariagerfjord Kommune udarbejder en samlet strategisk udviklingsplan for idrætshallerne baseret på den præsenterede kategorisering. Hvis de tilgængelige ressourcer skal blive anvendt optimalt i forhold til realisering af visionen, må politikerne erkende, at den fremtidige udvikling i kundegrundlaget kommer til ske omkring Hobro Idrætscenter og de lokale idrætscentre. Det er derfor først og fremmest for disse haller, der skal udarbejdes strategiske udviklingsplaner til sikring af fremtidens idrætsfaciliteter.

For lokalhallerne og de lokale kulturhuse/åbne haller, skal der findes løsninger så disse haller kan fastholde deres position som attraktive samlingspunkter for idrætten i lokalsamfundet og samtidig blive en del af den fælles udviklingsdagsorden for idrætshallerne i kommunen.

#### *Øget samarbejde mellem hallerne*

Vi ser blandt andet potentialer i et tættere samarbejde omkring:

- Udvikling af koncepter for ældre idræt
- Udvikling af koncepter for unge
- Udvikling af koncepter for målrettet træning
- Udvikling af koncepter for bæredygtige caféløsninger.
- Udvikling af fælles hjemmeside, markedsføringsindsatser og bookingløsninger
- Kompetenceudvikling af medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer

Samarbejde omkring ovenstående vil kunne udnytte fælles ressourcer til udvikling af bæredygtige løsninger og funktioner, som de enkelte haller kunne trække på for at skabe nye aktiviteter.

## Økonomi

Vi ser potentialer i at adressere følgende problemstillinger:

- Der bør findes en mere simpel tilskudsmodel, der i højere grad belønner aktivitet og øger incitamentet til at udvikle og udbyde nye aktiviteter
- Holdningen til betaling for kvalitet i idrætstilbud for den voksne del af befolkningen bør drøftes. En udvikling i niveauet for brugerbetalingen og dermed også kontingenter som minimum svarende til den almindelige prisudvikling, vil være en naturlig forudsætning for at kunne levere den nødvendige service og kvalitet i hallerne.
- Vi mener der vil være potentialer i en tættere samkøring af hallernes aktiviteter blandt andet på følgende områder:
  - Samling af indkøb til alle haller
  - Fælles ansættelser af udviklingsmedarbejdere
  - Fælles it løsninger til regnskaber, booking etc.  
(Foreningsadministrationsprogrammet Conventus er indkøbt i 2012)
  - Samarbejde mellem hallerne om udnyttelse af særlige håndværksmæssige kompetencer
  - Samarbejde omkring anvendelse af medarbejdere i ferieperioder, aftenlukninger, til større events mv.

### *Tre scenarier til realisering af visionen.*

Til slut præsenteres tre scenarier for realisering af visionen til politikernes stillingtagen. Der henvises til side 67 i denne rapport.

## 1.0 INDLEDNING OG PROBLEMSTILLINGER

---

### 1.1 Kommissorium for opgaven

---

Udgangspunktet for opgaven er nedenstående kommissorium fra Mariagerfjord Kommune:

Udvalget for Kultur og Fritid har besluttet, at der skal iværksættes en gennemgribende analyse af haldriften i Mariagerfjord Kommune. Analysen skal suppleres af en udviklingsproces, der har til formål at nytænke/optimere haldriften.

Analysen omfatter flg. anlæg:

- Selvejende idrætshaller (13 anlæg) og svømmehaller (2 anlæg)
- Kommunal svømmehal (1 anlæg)

### 1.12 Historik

---

I forbindelse med kommunesammenlægning er der sket en harmonisering af tilskuddene til de selvejende idrætshaller i kommunen. Gennem årene er der løbende blevet arbejdet med modeller, der skal tilgodese de forskellige halleres udfordringer i form af økonomi, energi, størrelse og udlejningsmuligheder. Senest behandles tilskudsmodellen for 2012 i Udvalget for Kultur og Fritid den 4. oktober 2011.

Samtidig er der gang i en proces omkring dialog- og aftalestyring for idrætshallerne, således at tilskudsmodellerne bliver gennemsigtige for den enkelte hal og langtidsplanlægning bliver nemmere, da et tilskud således fastlåses i f.eks. 3 år.

I forbindelse med arbejdet med dialog- og aftalestyring er der kommet opmærksomhed på, at der er svagheder i tilskudsmodellerne. Det viser sig, at det er svært med modellen at tilgodese alle haller på sigt, i den form tilskudsmodellen på nuværende tidspunkt har. Det bevirker, at en dialog- og aftalestyring på området er vanskelig, da omprioriteringer i perioden kan forekomme.

Udvalget for Kultur og Fritid ønsker derfor, at der igangsættes et analysearbejde af hallernes drift og økonomiske forhold. En sådan analyse bør udføres af en ekstern partner.

I 2009 gennemførte Kuben Management en halanalyse i Mariagerfjord Kommune med det formål at afdække bl.a. bygningstilstand, faciliteter, anvendelse og brugere, og på den baggrund bl.a. vurdere behovet for renoveringer og ændringer i bygningsmassen.

Analysen medførte et antal anbefalinger, hvoraf nogle efterfølgende er realiseret.

### 1.13 Formål

---

Formålet med en ny analyse af idrætshallerne skal bl.a. ses i lyset af ovenstående, samt en række aktuelle udfordringer:

- Skolestrukturændringer i kommunen
- Affolkning af landdistrikterne
- Et ændret facilitetsbehov bl.a. pga. et ændret idrætsbillede
- Ny folkeoplysningslov
- Øgede energiudgifter – bl.a. i vådhallerne
- Kommunens begrænsede økonomiske ressourcer.

Analysen har til formål at analysere følgende forhold:

- Facilitetsbehov i kommunen – herunder vådhaller
- Økonomiske vilkår for den enkelte institution, herunder evnen til egenindtjening, ressourceudnyttelse m.v.
- Styring og ledelsesstrukturer
- Brugerinddragelse
- Svømmehallernes/vådhallernes særlige udfordring.

### 1.14 Aktører

---

Mariagerfjord Kommune ønsker en bredt forankret dialogproces, hvor hallernes brugere (foreninger, skoler m.v.) inddrages i samspil med hallernes aktører (bestyrelser og ledelse).

Kommunens politiske og administrative niveau skal ligeledes indgå i processen.

Der etableres styregruppe/referencegruppe med inddragelse af nævnte grupper.

### 1.15 Forventet output

---

Kommunen har klare forventninger om, at analysen kan give et klart svar og klare løsningsmodeller i forhold til de aktuelle udfordringer.

Det konkrete forventede output af analysen er:

- Forslag til simple driftstilskudsmodeller for idrætshaller/svømmehaller.
- Forslag til indholdsfelter og principper for en ny styringsmodel mellem kommune og selvejende institutioner.

- Forslag til modeller for en mulig ændret organisationsstruktur for haller – herunder afsøgning af muligheder for fællesdrift m.v.
- Forslag til nytænkning af hallernes brugsmønster, herunder forslag til inddragelse af nye brugergrupper m.v.

## 1.2 Afgrænsning

---

Mariagerfjord Kommune har valgt selv at arbejde med den problemstilling, der handler om nye driftstilskudsmodeller for idrætshallerne/svømmehallerne. Dette betyder, at denne problemstilling kun vil blive behandlet på et mere overordnet plan i denne rapport, og i det omfang det er nødvendigt for at kunne besvare de øvrige problemstillinger.

Da de overordnede principper for økonomisk tilskud til hallerne er af stor betydning for hallernes incitament til at øge aktivitetsniveau, inddrage nye brugergrupper m.v., vil disse elementer naturligt indgå.

Vi medtager ikke skolernes konkrete anvendelse af hallerne, udover den del der omfatter en mindre efterspørgsel hos den enkelte hal som følge af skolelukninger.

Analysen besvarer ikke spørgsmålet om behovet for 3 svømmehaller i Mariagerfjord Kommune, eller disse dækningsgrader.

Analysen omfatter kun i begrænset omfang forhold omkring bygningsmassen og indretning. For yderligere oplysninger om disse forhold henvises til Kuben Managements rapport fra 2009.

## 1.3 Problemstillinger

---

Den overordnede problemformulering for projektet er:

***Hvorledes kan det sikres, at Mariagerfjord Kommune får mest mulig idræt for pengene, når det handler om den fremtidige drift af idrætsfaciliteter?***

Der er tale om et bredt problemfelt med flere gensidigt afhængige problemer. For at sikre en naturlig sammenhæng i projektet arbejdes der derfor ud fra følgende underspørgsmål.

### ***1.31 Hvad karakteriserer den fremtidige udvikling på idrætsområdet generelt, i Mariagerfjord Kommune?***

Formålet med dette afsnit er at skabe det faktuelte bedst mulige grundlag for at drøfte behovet for idrætsfaciliteter i fremtiden. Det er en grundlæggende præmis, at formålet med etablering og drift af et idrætsanlæg må være at give befolkningen adgang til at dyrke idræt.

Et idrætsanlæg er et middel til at nå et mål om størst mulig idrætsdeltagelse – bevarelse af et idrætsanlæg kan aldrig være et mål i sig selv. Enhver drøftelse af udviklingen af fremtidens idrætsanlæg i Mariagerfjord Kommune må derfor tage sit naturlige udgangspunkt i befolkningens fremtidige ønsker og behov i forhold til at dyrke idræt.

Udviklingen på idrætsområdet omfatter en bred vifte af gensidigt afhængige udviklingstendenser i samfundet. Det er således ikke nok alene at fokusere på tal for befolkningens idrætsdeltagelse og aktivitetsformer. Andre samfundsmæssige faktorer må inddrages i en analyse af den fremtidige omverden, som idrætshallerne i Mariagerfjord skal kunne agere i. Kun ved at kende det fremtidige marked for de ydelser som idrætsanlæggene tilbyder, giver det mening at diskutere, hvorledes de kan blive bedre til at levere de efterspurgte ydelser.

Vi har valgt at lade en PEST-analyse strukturere analysen omkring Politiske, Økonomiske, Sociale og Teknologiske forhold, som tilsammen udgør den samfundsmæssige kontekst.

Endeligt gennemføres en konkurrentanalyse af idrætsområdet, hvor idrætsanlæggenes konkurrencesituation beskrives.

### ***1.32 Hvordan påvirker udviklingen på idrætsområdet det fremtidige behov for idrætsfaciliteter i Mariagerfjord Kommune?***

Konklusionerne fra det første spørgsmål fører frem til spørgsmålet om, hvorledes den generelle udvikling på idrætsområdet påvirker det fremtidige behov for idrætsfaciliteter.

Et centralt spørgsmål bliver, hvorledes fremtidens idrætsanlæg skal organiseres, og hvilke kvalifikationer og kompetencer der skal være til stede på fremtidens idrætsanlæg, når nye brugergrupper skal serviceres og helt nye idrætsformer udvikles.

Disse spørgsmål udgør kernen i den konkrete vision for fremtidens idrætsanlæg i Mariagerfjord Kommune. Hvordan ønsker Mariagerfjord Kommunes borgere, at deres idrætsanlæg skal se ud om 5, 10, 15, 20 år, for at de forsat skal kunne udgøre en central ramme om lokalbefolkningens idrætsudøvelse? Kommunen og borgerne er nødt til først at definere, hvilke forventninger og ønsker de har til deres idrætsanlæg, før det giver mening at diskutere forandring og udviklingsbehov.

Udgangspunktet er her at lade befolkningens behov og ønsker for idrætsfaciliteter definere udviklingsmålene for de konkrete idrætsanlæg på en given lokalitet. Grundtanken er, at det

ikke giver mening at tale om én type idrætsanlæg. I stedet introduceres 4 forskellige kategorier af idrætsanlæg med forskellig størrelse, kapacitet, udbud af services, kompetencer m.v.

Her er der således tale om en bruger- og behovsbaseret tilgang, frem for en tilgang hvor det er hallens udformning og ønsker om et fremtidigt eksistensgrundlag, der bliver styrende for diskussionen.

### ***1.33 I hvilket omfang modsvarer idrætsanlæggene i Mariagerfjord Kommune fremtidens behov for idrætsfaciliteter?***

På baggrund af ovenstående analyser af udviklingen i idrætsdeltagelsen, udviklingen i Mariagerfjord Kommune samt kravene til fremtidens idrætsanlæg forsøges det besvaret, om idrætsanlæggene modsvarer befolkningens fremtidige ønsker og behov for idrætsfaciliteter med hensyn til antal, placering og udformning. Denne vurdering baseres på en vurdering af objektive kriterier som placering, dækningsgrad, befolkningsudvikling m.v..

Besvarelsen koncentrerer sig ligeledes om at analysere de personalemæssige ressourcer på idrætsfaciliteterne og forholde dem til de fremtidige udfordringer, som idrætsanlæggene står overfor. Generelle erfaringer peger på, at de personlige og professionelle egenskaber og kompetencer hos især halinspektøren/centerlederen er afgørende for, om et idrætsanlæg er succesfuldt. Ligeledes spiller bestyrelsen en afgørende rolle, da denne som hovedregel må henregnes som en del af de ledelsesmæssige ressourcer på anlægget. Dette fordi der på langt de fleste idrætsanlæg er tale om arbejdende bestyrelser med andel i de praktiske og udviklingsmæssige opgaver.

### ***1.34 Hvorledes kan det sikres, at Mariagerfjord Kommune får mest mulig idræt for pengene, når det handler om den fremtidige drift af idrætsfaciliteter?***

I dette spørgsmål opsummeres besvarelsen af den overordnede problemstilling. Hvad skal der til, for at idrætsfaciliteterne kan levere mest muligt idræt for pengene? Der udpeges en række udviklingspotentialer for idrætsanlæggene i forhold til de formulerede mål og visioner samt en række udviklingstiltag, som bør igangsættes for at bidrage til at realisere det uudnyttede potentiale i hallerne.



## 2.0 METODE

I det følgende beskrives først, hvorledes processen omkring besvarelse af opgaven er grebet an. Dernæst beskrives det teoretiske udgangspunkt for opgaven, og endeligt på hvilket datagrundlag der konkluderes.

### 2.1 Den overordnede proces

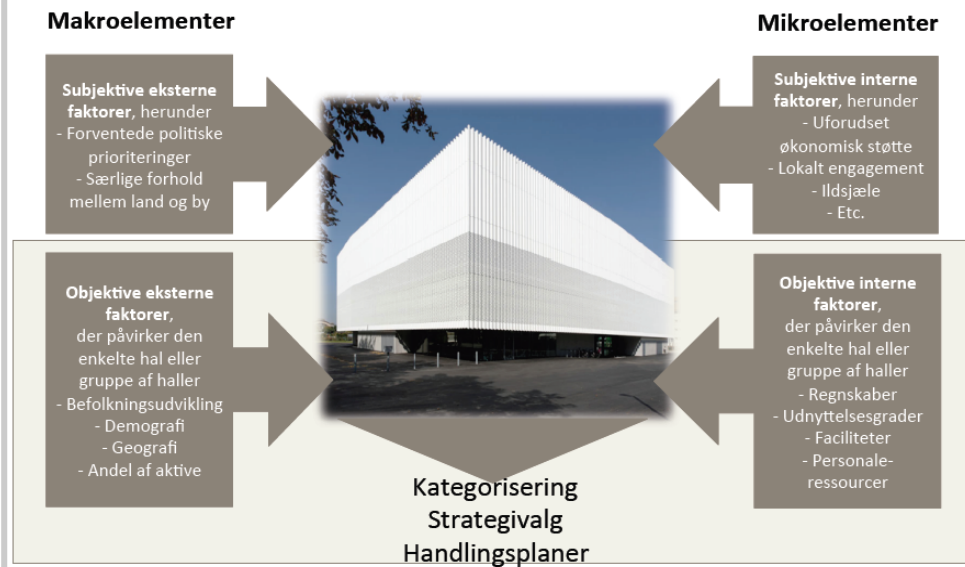
Der er gennemført en aktiv strategiproces med aktørerne på området for at sikre ejerskab for processen og for at finde fælles løsninger på de erkendte udfordringer på området.

Processen er bygget op som en traditionel strategiproces, hvor vi først fastlægger omverdens forhold og brugerbehov. Dernæst forsøger vi at fastlægge: hvad er det vi ønsker, der skal ske på området - hvad er tænkeligt, hvad er muligt? Og slutteligt: Hvad er det, vi vil? Hvad er det man vil have anderledes? Hvad er de nye mål for fremtiden? Hvad vil man have mere af og hvad vil man have mindre af?

Der tages udgangspunkt i tre grundlæggende strategimodeller:

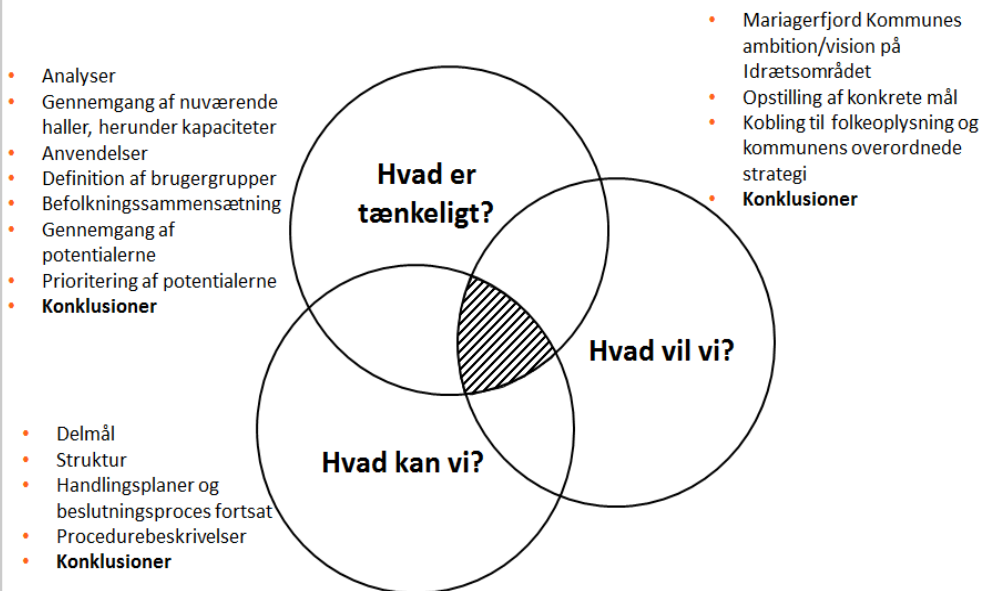


## Model til brug for helhedsorienteret beslutningsgrundlag



Modellen anskueliggør de elementer, som indgår i analysemodellen, og som spiller ind på kategoriseringen af hallen samt de efterfølgende beslutninger om strategiske handlingsplaner. Det er væsentligt, at i en politisk kontekst som dette spiller de subjektive faktorer en væsentlig rolle for de endelige beslutninger på området.

## Processen – "det muliges kunst"



Modellen anskueliggør den tætte sammenhæng mellem de tre delelementer i strategiprocesen. Det er indledningsvist afgørende at kende fundamentet for processen; brugergrupper, potentialer, udviklingstendenser etc. Dernæst må man spørge sig selv, hvad man vil rent politisk med området. Først derefter kan man formulere en handlingsplan for at realisere visionerne.

## 2.11 Inddragelse af parterne på idrætsområdet

Det har været vigtigt for Kultur- og Fritidsudvalget, at de forskellige parter på idrætsområdet får lejlighed til at blive hørt og give sin mening til kende i processen. Der har derfor været gennemført en række workshops og debatmøder med brugere, bestyrelser, ansatte og politikere.

Hensigten var endvidere at indhente data, i form af noter omkring deltagernes input, som kunne anvendes fremadrettet i processen. Disse data har været med til at skabe et bedre grundlag for analysen samt at validere data fra de anvendte landsdækkende undersøgelser.

### INDDRAGELSE AF POLITIKERE

Der blev afholdt møde med Kultur- og Fritidsudvalget, hvor målsætninger og visioner for fremtidens idrætsanlæg blev drøftet.

Projektets grundlæggende idé og udgangspunkt blev præsenteret, efterfulgt af en drøftelse med politikerne med udgangspunkt i den strategiske trekant om, hvad det er man forestiller sig, at der skal ske i forhold til idrætsanlæggene: Hvad er det, man vil have mere af, og hvad er det, man vil have mindre af? Hvad er visionen for fremtidens idrætsanlæg i Mariagerfjord Kommune?

### WORKSHOP MED FORENINGER OG BRUGERE

Denne aften var for alle foreninger, brugere af idrætshallerne eller andre borgere med interesse for fremtidens idrætshaller. Her blev der drøftet, hvilke tilbud der skal gives til borgerne i fremtiden, og om der er særlige ønsker til aktiviteter og måder at organisere tilbuddene på, som er særligt ønskværdige: Hvordan ser det optimale idrætsanlæg ud i fremtiden? Hvordan vil I gerne have indrettet idrætsanlæggene, hvis I skal blive ved med at bruge dem? Hvilke nye faciliteter og aktiviteter skal der være på fremtidens idrætsanlæg?

Dette giver et godt grundlag for en afsluttende drøftelse af udviklingspotentialerne for de nuværende haller.

### WORKSHOP MED REPRÆSENTANTER FOR IDRÆTSHALLERNE

Denne aften var for alle repræsentanter for idrætshallerne, ansatte og bestyrelser. Her præsenteredes resultaterne fra forudgående workshops, hvorefter man drøftede fremtidens udfordringer og hvorledes de kan løses: Hvad er det for udfordringer, hallerne står overfor, og hvor-

dan ser repræsentanterne fremtidens idrætsanlæg? Hvordan kan hallerne efterkomme brugernes ønsker til fremtidens idrætsanlæg?

#### UDDANNELSESDAGE FOR ALLE ANSATTE I IDRÆTSHALLERNE

Der blev afviklet 2 uddannelses- og procesdage for alle ansatte i idrætshallerne med henblik på blandt andet at tale om fremtidens udfordringer med at drive idrætshal. Det drejede sig blandt andet om følgende emner:

- Nye tilbud til borgerne – hvad er det, idrætshallerne skal kunne i fremtiden?
- Kommunikation og konflikthåndtering
- Markedsføring og servicekoncepter
- Brug af de nye internetbaserede kommunikationsværktøjer (hjemmeside, Facebook)
- Hvad kræves der af fremtidens halinspektør eller centerleder?

#### TEMAAFTEN FOR BESTYRELSERNE I IDRÆTSHALLERNE

Her drøftede man med hallerne, hvad der kræves for at være bestyrelsesmedlem i en idrætshal i dag og i fremtiden: Hvad er de største udfordringer forbundet med bestyrelsesarbejdet? Hvad kan gøres for at styrke bestyrelsesarbejdet og dermed også grundlaget for udviklingen af idrætshallerne? Hvordan kan bestyrelserne arbejde strategisk med udviklingen af idrætsanlæg? Hvordan kan bestyrelsesarbejdet blive mere effektivt og sjovere?

#### INDIVIDUELLE MØDER MED ALLE IDRÆTSHALLER

Der har været afholdt individuelle møder med alle haller i Mariagerfjord Kommune med fremlæggelse af undersøgelsens delkonklusioner samt resultater af den gennemførte kapacitetsundersøgelse. Formålet har været at få hallernes direkte input til processen, samt at få en dybere forståelse af de konkrete problemstillinger, som de enkelte haller står overfor.

## 2.2 Det teoretiske grundlag for analysen

Hvor befolkningens idrætsmønster er godt beskrevet, findes der kun begrænsede erfaringer og viden om, hvilke forhold der skaber succesfuld drift af idrætsanlæg. Det videnskabelige arbejde er på dette område i Danmark mangelfuldt, hvilket må ses som et udtryk for, at problemstillingen er forholdsvis ny. Troels Rasmussen har for Idrættens Analyseinstitut (Idan) i

publikationen "Organisering og drift" (Rasmussen, 2012) forsøgt at opsummere erfaringer og problemstillinger på området. Analysen peger på mange relevante problemstillinger, men uden at pege på specifikke løsninger. Den overordnede konklusion er, at området er kraftigt underbelyst, og man mangler forskning på området.

Lars Steen Pedersen har gennemført en række interviewundersøgelser blandt brugergrupper på området, som bidrager til viden på en række centrale områder.

Resultater fra den store frivillighedsundersøgelse fra 2012 (Laub, Ibsen, & Østerlund, 2012) udarbejdet og rekvireret af DIF og Idan suppleret med andre relevante undersøgelser af frivilligheden i Danmark, leverer god viden om de fremtidige vilkår for frivilligheden i Danmark.

Der er således tale om en strategiproces med det formål at finde frem til en række overordnede organiseringsformer, kompetencer og ledelsesprincipper, som kan danne baggrund for en succesfuld ledelse og udvikling af idrætsanlæg. En proces der dels baserer sig på en afdækning af de konkrete vilkår i Mariagerfjord Kommune, kombineret med konkrete erfaringer fra andre succesfulde idrætsanlæg og lignende sportsvirksomheder som fitnesscentre, golfklubber og lignende. En opsummering af disse kan siges at udgøre forsøget på at formulere en teori om succesfuld ledelse og udvikling af idrætsanlæg.

### 2.3 Dataindsamling

Analysen baseres på de nyeste data omkring befolkningens idrætsdeltagelse, primært genereret af Idan, og Syddansk Universitet. Disse data repræsenterer de nyeste og mest valide data på området. Endvidere inddrages resultaterne fra en række andre rapporter, brugerundersøgelser og videnskabelige undersøgelser på idrætsområdet. Tilsammen danner disse et troværdigt billede af udviklingen i befolkningens idrætsdeltagelse, som den også i generelle træk vil komme til at ske i Mariager-fjord Kommune.

Der er foretaget en analyse af befolkningsudviklingen i Mariagerfjord Kommune fordelt på lokalsamfund baseret på tilgængelige informationer, og disse er suppleret med informationer om andre relevante forhold som f.eks. udviklingen i skolestrukturen, da denne har stor betydning for hallernes anvendelse og økonomi.

I forhold til selve hallerne i kommunen er der indhentet informationer om de enkelte haller via:

- *Informationer fra Kultur- og Fritidsforvaltningen*
- *Udsendte spørgeskemaer:* Vi har indsamlet oplysninger fra udsendte spørgeskemaer og brugt dem til at opdatere og supplere oplysninger fra Kuben Managements for at have et opdateret billede af hallerne.

- *Personlige interviews med repræsentanter for hallerne:* Vi har gennemført en runde med telefoninterviews med formanden for bestyrelsen i alle haller, for at få et indtryk af organisationen og bestyrelsesarbejdet og skabe en forståelse for, hvilke ledelsesmæssige ressourcer og udfordringer man har i hallerne.
- *En analyse af den aktuelle dækningsgrad i hallerne foretaget via konkrete observationer i hallerne:* Der blev i uge 44 udført en kapacitetsundersøgelse i 6 udvalgte haller i Mariagerfjord Kommune. Undersøgelsen og den efterfølgende analyse af de genererede data har udledt flere konklusioner, som giver et billede af idrætsdeltagelsen og anvendelsen af idrætsanlæggene i Mariagerfjord Kommune.<sup>1</sup>
- *Gennemførelse af en række workshops med deltagelse af politikere, brugere og repræsentanter for idrætsanlæggene.*

De indsamlede data fra ovenstående undersøgelser er blevet forelagt hallernes bestyrelser til drøftelse og validering.

#### KUBEN MANagements HALANALYSE

Vi inddrager den tidligere udarbejdede analyse fra Kuben Management om idrætsfaciliteterne i kommunen (Kuben Management, 2009), især vedr. de fysiske rammer, og kvalificerer dennes konklusioner med de øvrige indsamlede data. De genererede data fra Kuben Management er opdateret, og der er indsamlet en række supplerende informationer om hallernes bemanning, bestyrelsessammensætning, ledelseskapacitet m.v. Der er ikke indsamlet yderligere informationer om bygningerne, da det ikke ligger i kommissoriet for denne rapport.

---

<sup>1</sup> For mere information om kapacitetsundersøgelsen se bilag 1

### 3.0 DEN FREMTIDIGE UDVIKLING PÅ IDRÆTSOMRÅDET

---

I dette kapitel vil vi forsøge at besvare spørgsmålet:

*Hvad karakteriserer den fremtidige udvikling på idrætsområdet generelt, i Mariagerfjord Kommune?*

Analysen af den fremtidige samfundsmæssige sammenhæng og konkurrencesituation for idrætsanlæggene struktureres omkring fire hovedområder: politik, økonomi, sociale forhold samt den teknologiske udvikling

#### 3.1 Politiske forhold

---

En række politiske forhold påvirker den fremtidige idrætsudvikling i Mariagerfjord Kommune og dermed også det fremtidige behov for idrætsanlæg.

##### 3.11 Idrætspolitikken

---

Professor Bjarne Ibsen analyserer i bogen "Nye stier i den kommunale idrætspolitik" (Ibsen, 2009) udviklingstræk i den kommunale idrætspolitik.

Ibsen peger på fire bærende elementer i den politiske diskurs i kommunerne:

1. Kommunerne skaber rammerne, hvilket især handler om idrætsfaciliteter, som idrætten fylder ud uden indblanding fra kommunen.
2. Idrætspolitik tager sigte på idrætsforeningerne.
3. Der er en stærk tro på idrættens afledte positive effekter.
4. Der er en stærk norm om "konsensus" og afpolitisering på området (Ibsen, 2009, s. 25)

Disse elementer har dybe historiske rødder og er meget bestemmende for de politikker og tiltag, som igangsættes på idrætsområdet. Vi har kunnet iagttage samme elementer i forbindelse med dette procesforløb. På trods af en generel velvilje til at debattere udvikling og forandring, begrænser den herskende opfattelse af "hvordan man driver idrætsanlæg" i høj grad visionerne for, hvorledes tingene kunne organiseres. At kommunen leverer rammerne (i dette tilfælde økonomisk tilskud), og foreningerne sørger for aktiviteterne, er den helt dominerende opfattelse, som er vanskelig at komme væk fra.

Vi har ligeledes kunne konstatere en stærk overbevisning om at idrætshallerne er for foreningerne mere end for borgerne, og at nye fleksible idrætstilbud organiseret af hallerne selv eller alternativt kommunen vil udgøre en urimelig konkurrence for foreningslivet.

Endeligt har der kunnet konstateres en stærk overbevisning i mange bestyrelser om vigtigheden af, at prisen skal være så lav som mulig for ikke at afholde nogen fra at dyrke idræt. Dette gælder både for børn og voksne. Øget brugerbetaling er ikke en dagsorden, som har været dominerende på området. I stedet er fokus på kommunal medfinansiering af hallernes drift.

Ibsens analyser viser, at der i disse år sker en udvikling af politikkerne på idrætsområdet (Ibsen, 2009, s. 25):

- Der sker en formalisering af idrætspolitikken, og relativt uformelle procedurer afløses af mere bureaukratiske regler.
- Foreningsidrætten har ikke samme autonome monopolagtige status, som den mange steder har haft.
- Den kommunale støtte til idrætsforeningerne suppleres med aktiviteter og faciliteter for selvorganiseret fysisk aktivitet, projekter for særlige grupper, partnerskaber mellem foreninger, kommunale institutioner m.v.
- Der er et øget fokus på nye typer af idrætsfaciliteter, der tilgodeser andre grupper af aktivitetsformer.
- Der sker en formalisering af idrætspolitikken med skriftlige mål strategier m.v.
- Forvaltningen af idrætspolitikken styrkes mange steder med fuldtidsansatte med faglig indsigt på området.
- Den traditionelle korporative struktur på idrætsområdet afløses flere steder af netværksstyring, som inddrager flere grupper af borgere, som ikke nødvendigvis repræsenterer foreninger.
- Der sker en udvikling fra en udpræget foreningsbaseret selvforvaltning uden krav om økonomisk styring, til en tankegang præget mere af New Public Management (NPM). Målet med NPM er en fleksibel, resultatorienteret og omkostningseffektiv offentlig sektor. Ud fra denne tankegang er det mindre vigtigt, *hvem* der står for aktiviteten, hvis bare *kvalitet og pris* er i orden (Ibsen, 2009, s. 283).

Stort set alle ovennævnte udviklingstræk kan iagttages i Mariagerfjord Kommune. Denne rapport er netop et udtryk for et politisk ønske, om i højere grad at forholde sig til hvad man får for tilskuddene til idrætshallerne, og om midlerne kan anvendes bedre og mere effektivt, end det sker i dag. Processen er endvidere igangsat af kommunen, som dermed bevæger sig ind på et område, der traditionelt har været forbeholdt de frivillige foreninger, når det handler om, *hvordan* idrætsfaciliteter skal organiseres og drives.



Endvidere barsler kommunen med en politik for eliteidræt, ligesom en fornyelse af folkeoplysningspolitikken er under færdiggørelse. Alt sammen udtryk for at kommunen i stadig højere grad anser idrætspolitikken som en del af kommunens aktive politikområder, frem for alene et område der kan overlades til selvforvaltning.

Den gældende holdning er forsat, at en meget stor del af ansvaret bør overlades til det frivillige initiativ, og at opbakningen til de lokale foreninger som leverandører af idrætstilbud til borgerne er stor.

### 3.12 Planstrategi for Mariagerfjord Kommune 2011

---

Mariagerfjord Kommune har i sin planstrategi fra 2011 defineret kommunens vigtigste langsigtede udfordring som værende bosætning. Grundtanken i planstrategien er, at en øget bosætning er en forudsætning for en positiv udvikling på de øvrige planområder i kommunen. Alle andre politikker og strategier skal medvirke til at styrke bosætningen (Mariagerfjord Kommune, 2011, s. 6). Dette matcher med den omstændighed, at Nordjylland, og især yderområderne, er de områder i Danmark med lavest befolkningsvækst eller ligefrem negativ vækst. Endvidere sker der en løbende befolkningsvandring fra land til by, således at fremtiden vil vise en markant befolkningsfremgang på bekostning af de små landsbysamfund (Region Nordjylland, 2012).

Opsummerende kan det konstateres, at kultur- og fritidsområdet, herunder anlæg, eliteidræt samt events, er defineret som en del af en aktiv kommunal planstrategi. I relation til fritidslivet er gode rammer for kultur- og fritidslivet afgørende for kommunens udvikling og bosætningspotentiale. Dette er i tråd med en generel tendens, hvor de danske kommuner går fra at håndtere kultur- og fritidslivet ud fra et armlængde-princip med udpræget selvforvaltning til en højere grad af kommunal involvering og målformulering. Idrætten og idrætsfaciliteterne er blevet en aktiv del af den kommunale udviklingsstrategi (Mariagerfjord Kommune, 2011).

Dette forstærkes af Mariagers geografiske udformning som en landkommune placeret omkring en fjord med forholdsvist store afstande mellem byerne. Dette gør en udpræget centralisering af idrætsfaciliteterne vanskelig, og nødvendiggør en individuel strategi for bevarelse af idrætsanlæg i mange lokalsamfund.

### 3.13 Sundhed

---

Sundhed fylder en stadig større del af den kommunale dagsorden, fordi de økonomiske og menneskelige omkostninger ved en befolkning med dårligt helbred er meget store.

Der er således igangsat flere projekter på sundhedsområdet i Mariager Kommune, og flere er under planlægning, herunder formulering af en sundhedspolitik der på flere områder sætter fokus på borgernes sundhed og trivsel. Heraf kan nævnes:

- Understøttelse af udviklingen af spændende idrætsmuligheder ved byfornyelse og etablering af nye byområder.
- Etablering af kommunale sundhedshuse i kommunens fire hovedbyer med tilbud, rådgivning og vejledning til borgerne.
- Fremme formidling af muligheder for sociale og netværksskabende aktiviteter i kommunen.
- Idrætsfaciliteterne kommer til at udfylde en vigtig og varieret rolle i fremtidens kommunale planstrategi. Dels som kulturelle samlingssteder for frivillige foreningsaktiviteter som led i bestræbelserne på at skabe attraktive og levende landsbysamfund, dels som ramme om forskellige borgeres idrætsaktiviteter, og dels som ramme om events og andre tiltag indenfor erhverv og turisme (Mariagerfjord Kommune, 2011).

Potentialet for forbedring af sundhed og fysisk aktivitet for borgerne er store. I henhold til rapporten "Sådan står det til med sundheden i Mariagerfjord Kommune 2010" (Mariagerfjord Kommune, 2011) er følgende nøgletal centrale:

- 17 % af alle kvinder i Mariagerfjord angiver deres helbred som mindre godt eller dårligt. I aldersgruppen 65+ er det 23 %. For mændene er de samme tal 14 % og 19 %.
- 20 % af alle borgere er fysisk inaktive. 55,6 % angiver at dyrke "lettere motion", og kun 24,5 % angiver at dyrke motions- eller konkurrenceidræt.
- Andelen af moderat og svært overvægtige er steget siden 2007 og ligger over gennemsnittet for regionen. 20 % af alle mænd og 17,9 % af alle kvinder er svært overvægtige. Hele 26,8 % af de 45-64-årige mænd er svært overvægtige. Det tilsvarende tal for kvinder er 20 %, og for de lidt yngre kvinder mellem 25 og 44 år er 23 % svært over-vægtige.

Der er således et meget stort sundhedsmæssigt og økonomisk potentiale i at etablere målrettede idrætstilbud til disse grupper.

Det er bemærkelsesværdigt, at der tilsyneladende ikke sker en nævneværdig koordinering mellem sundhedsområdet og idrætsområdet i dag. I stedet etableres selvstændige faciliteter for idræt, kultur, frivillighed, sundhed og ældre samtidig med at der er mange ledige lokaler til rådighed i byens idrætsfaciliteter. Dette skaber en uheldig konkurrence mellem de forskellige

sektorer i kommunen, der leverer indsatser som i et stort omfang retter sig mod de samme borgere. Oplagte synergieffekter tabes her, ligesom det begrænser borgernes muligheder for at mødes på tværs af generationer og interesser og skabe relationer og netværk.

### 3.2 Økonomiske forhold

---

Mariagerfjord Kommune oplever ligesom de øvrige danske kommuner en stadigt strammere økonomi og dermed et pres for at optimere budgettet. Dette har afspejlet sig i generelle besparelser, nedskæringer og omstruktureringer på en række områder som skoler og daginstitutioner. Den kommunale virkelighed er således, at der i stigende grad fokuseres på værdi for pengene. Dette er også en tendens, som må forventes at påvirke foreningsområdet i de kommende år.

Det er dog vigtigt at pointere, at det fra Kulturudvalget er meldt ud, at den aktuelle udviklingsproces for idrætshallerne ikke er et spørgsmål om at reducere tilskudsrammen, men en proces der har til formål at sikre mest mulig idræt for pengene.

I fremtidigt perspektiv vil det være vores forventning, at der i alle landets kommuner - herunder Mariagerfjord - må forventes et stigende politisk pres for at sikre mest mulig idræt for pengene samt en højere egenfinansiering fra faciliteternes brugere.

Dette skal ses i relation til den parallelle udvikling, der finder sted på det private marked for motion, idræt og events. På dette marked, f.eks. i fitnesscentrene, er kunderne villige til at betale væsentligt højere kontingenter og gebyrer til gengæld for kvalitet, fleksibilitet og service. Dette taler for en udvikling indenfor voksenidrætten i retning af en mere kundeorienteret tilgang til idrætsaktiviteter, hvor kvalitet, tilgængelighed og service vægter højere, end hvem der er udbyder.

### 3.3 Sociale forhold

---

De sociale forhold omfatter flere elementer, hvor vi her vil belyse befolkningens idrætsvaner, frivilligheden nationalt og lokalt, befolkningsudviklingen samt Mariagerfjord Kommunes skolestruktur.

### 3.31 Udviklingstræk i befolkningens idrætsvaner

Befolkningens idrætsdeltagelse er gennem mange år steget jævnt. Blandt voksne er deltagelsen steget fra 15-64 % i perioden 1964-2011, mens andelen af aktive børn er steget fra 84 % i 2007 til 86 % i 2011 (Laub, 2012).

Befolkningen over 16 år har aldrig været mere aktive, end de er i dag. I 2007 så man en "hængekøjeudvikling" i aktivitetsniveauet (Laub, 2012), hvor idrætsdeltagelsen faldt blandt de travle 30-39-årige, men denne udvikling er i dag erstattet af en jævn kurve. Der sker dog stadig et fald i aktivitetsniveauet fra barn til voksen, men de midaldrende er blevet mere aktive end de ældre, og den såkaldte "hængekøje" er forsvundet.

Børn er den aldersgruppe, der er mest idrætsaktiv i Danmark. I modsætning til de voksnes idrætsdeltagelse som er løftet siden 2007, er børnenes deltagelse mere stabil. Idrætsdeltagelsen blandt de 7-9-årige er stort set uændret siden 1998, mens de ældste børn er mindre aktive i dag end i 1998.

I forhold til den overordnede udvikling på idrætsområdet er der derfor grund til optimisme. Der er imidlertid en række udviklingstræk som presser idrætshallerne som udbydere af idrætsstilbud til borgerne.

#### AKTIVITETSMØNSTRE

Blandt voksne er der siden 2007 sket et fald i antallet af deltagere på næsten alle aktivitetstyper, men samtidig har idrætsdeltagelsen i Danmark aldrig været højere. Dette skyldes, at det stigende antal aktive dyrker færre idrætter, og de foretrukne idrætsformer oplever derfor fremgang. Især jogging/motionsløb og styrketræning har oplevet fremgang, og løb er blevet den foretrukne idrætsform blandt voksne tæt fulgt af styrketræning, vandreture og andre motionsprægede aktiviteter som gymnastik og aerobic/zumba (Laub, 2012).

Voksne vælger i høj grad individuelle og fleksible idræts- og motionsformer, hvor de selv kan bestemme, hvordan og hvornår de skal træne.

Mænd har gennem mange år domineret idrætsdeltagelsen, men siden 1993 har kvinder udgjort en stadig større del af de idrætsaktive. I dag er der flere idrætsaktive kvinder end mænd, hvilket kan hænge sammen med, at der udbydes flere og flere aktiviteter, der retter sig særligt mod kvinder såsom motions- og fitnessaktiviteter (Pilgaard, 2008). Hos børnene er det derimod lige omvendt; her er drengene mere aktive end pigerne.

Børns aktivitetsmønster er præget af de traditionelle idrætter som fodbold (46 %), svømning (38 %) og gymnastik (27 %). Derudover er også jogging/motionsløb og håndbold populære aktiviteter blandt de 7-15-årige (Laub, 2012).

Fodbold har som den eneste idræt oplevet fremgang blandt børn siden 2007, mens de andre aktiviteter har oplevet en let tilbagegang. På trods af dette er den samlede idrætsdeltagelse blandt børn ikke faldet, hvilket kan forklares med, at børn (ligesom voksne) fordeler sig på færre idrætter.

## ORGANISERINGSFORMER

Ligesom der er forskelle i, hvilke idrætsgrene børn og voksne dyrker, er der også forskel på, hvordan de organiserer sig. Mens børn især organiserer sig indenfor foreningslivet, med hele 86 % der har dyrket idræt som medlem af en idrætsforening indenfor det seneste år, er andelen af foreningsaktive voksne blot 41 %. De voksne vælger i stedet selvorganiseret idræt og den kommercielle sektor (Laub, 2012).

Organiseringsformerne afspejler de idrætsformer, der dyrkes. De største børneidrætter er foreningsidrætter, mens voksne især dyrker idrætter, der kan organiseres på egen hånd. Andelen der dyrker styrketræning og aerobic/zumba i foreningsregi, er dog steget siden 2007, hvilket kan være en indikator for, at foreningerne er blevet mere åbne overfor nyt indhold.

Foreningsdeltagelsen falder især betydeligt blandt kvinderne fra ca. 80 % i 13-15-årsalderen til ca. 36 % i 20-29-årsalderen, mens mændenes foreningsdeltagelse blot falder fra ca. 83 til ca. 52 % (Laub, 2012). Mændene foretrækker altså i højere grad de foreningsorganiserede idrætter, mens kvinderne vælger de private fitnesscentre. Den selvorganiserede idræt er dog stadig den foretrukne organiseringsform blandt både mænd og kvinder.

Kasper Lund Kirkegaard påpeger i sin ph.d.-afhandling "Fitnesskultur.dk" (Kirkegaard, 2011) det bemærkelsesværdige i, at det først inden for de senere år er blevet almindeligt at medregne andre former for idræt end foreningsidræt, når det handler om befolkningens idrætsdeltagelse. Kirkegaard påpeger, at tre organiseringsformer eksisterer side om side, når det handler om idrætsdeltagelse: *foreningsorganisering, selvorganisering og kommercielt organiseret idræt*. Han viser, at befolkningen tilsyneladende uden videre skifter mellem de tre organiseringsformer alt efter livsfase og andre omstændigheder.

Børn er typisk foreningsorganiserede, men i teenagealderen gør arbejde, uddannelse og andre forhold det vanskeligt at deltage i faste træningstider i foreningerne, hvorfor man bliver selvorganiseret eller flytter til en kommerciel udbyder – typisk et fitnesscenter (hvis man ikke stopper helt, hvilket desværre sker for mange).

Derfor oplever foreningerne et stort frafald i denne alder, og først i en senere alder uden børn, og måske efter arbejdsmarkedet, har man for alvor mulighed for at dyrke idræt på foreningslivets vilkår igen (Kirkegaard, 2011). Især i storbyerne samler den kommercielle og

selvorganiserede idræt således de mange op, som ikke finder foreningslivets tilbud mulige og/eller attraktive. De forskellige organiseringsformer lever således side om side, fordi antallet af aktive rækker til alle.

I en landkommune som Mariagerfjord kan ovenstående imidlertid udgøre en anderledes stor udfordring, fordi der ikke eksisterer et tilstrækkeligt stort kundegrundlag til, at den kommercielle idrætsbranche kan etablere lønsomme tilbud til borgerne. Når foreningerne og idrætsfaciliteterne således kun i meget begrænset omfang formår at udvikle og tilbyde idræts- og motionstilbud tilpasset målgruppen med behov for fleksibilitet og andre træningsformer end de traditionelle, efterlades især kvinderne, de unge, børnefamilierne og de ældre reelt i meget høj grad til den selvorganiserede idræt, uden nogen former for kommunalt tilskud. Dette imens mændene og udøverne af de traditionelle idrætsgrene forsat kan dyrke de traditionelle idrætsgrene med kommunale tilskud i ryggen.

Fem idrætsgrene er helt dominerende i idrætshallerne i Mariagerfjord. Håndbold, badminton, fodbold, gymnastik med svømning på en 5. Plads<sup>2</sup>. Heraf viser udviklingen i håndbold, badminton og fodbold for voksne store fald på landsplan de sidste 10 år, hvilket er en tendens der blev bekræftet af hallernes bestyrelser. Først på en 6. Plads kommer Aerobics/Workout på trods af at dette er klart den mest populære indendørs idræt i Danmark.

Undersøgelsen viser endvidere, at mens kønsfordelingen op til 15 års alderen er næsten lige, er der en klar overvægt af voksne mænd der dyrker idræt i idrætshallerne.

Der er med andre ord et "hul i systemet", hvor foreningerne ikke har ressourcer, viden og reel interesse i at etablere tilbud til disse grupper, samtidig med, at de ikke udgør en tilstrækkelig attraktiv gruppe, til at de kommercielle udbydere er interesserede i dem. Dette ikke mindst fordi de nuværende tilskudsregler belønner aktiviteter, der gennemføres i regi af godkendte foreninger, mens individuelle deltagere ikke kan opnå tilskud.

Ser man på de ovenstående tal for befolkningens sundhedstilstand i Mariagerfjord Kommune, hvor 1 ud af 5 borgere og næsten 1 ud af 4 yngre kvinder mellem 25 og 44 år er svært overvægtige, 20 % angiver at være fysisk inaktive og 55,6 % angiver at dyrke "lettere motion", viser det med stor tydelighed vigtigheden af at etablere mere fleksible og tilgængelige motionsformer baseret på andre værdier end den traditionelle foreningsidræt. For disse befolkningsgrupper er ikke potentielle deltagere i idrætsaktiviteter, der indebærer elementer af konkurrence. En manglende strategisk udviklingsindsats på dette område vil være yderst omkostningsfuld.

<sup>2</sup> Det kan være vanskeligt at vurdere det præcise omfang af svømning som aktivitet, da der kun udbydes svømning i tre haller ud af 13 i kommunen og vi havde to ud af disse med i undersøgelsen ud af 6 udvalgte. Der må derfor naturligt forventes en større koncentration af aktive.

## NYE AKTØRER PÅ IDRÆTSMARKEDET

De kommercielle centre er i fremgang (Pilgaard, 2009), hvilket tyder på, at danskerne i højere grad ønsker fleksible og lettilgængelige idrætstilbud, som de kan passe ind i en travl hverdag. Man bevæger sig væk fra foreningerne og de traditionelle idrætsfaciliteter, hvilket betyder, at idrætsanlæggene- og foreningerne må tænke i nye/andre baner for at tiltrække og fastholde brugerne og få dem tilbage i hallerne. Flere idrætsanlæg har også indrettet motions- og fitnessrum, hvor man f.eks. kan komme som medlem af en forening eller med et månedligt medlemskab. Det er imidlertid vigtigt, at motionscentrene er af høj kvalitet med moderne redskaber for at gøre det indbydende for både unge, voksne og ældre at komme i centret.

Fremgangen indenfor private centre er endvidere et udtryk for, at prisen ikke er afgørende for idrætsdeltagelsen – man er villig til at betale mere for at få et idrætstilbud, der matcher ens behov. Der er derfor mulighed for at finansiere etableringen af motions- og fitnessrum i hallerne via egenbetaling fra brugerne, som gerne vil betale en højere pris, hvis kvaliteten og servicen i idrætstilbuddet følger med.

Et konkret eksempel på at tilbud om nye idrætstilbud ikke længere er forbeholdt idrætsanlæggene, er at Hobro gymnasium har etableret eget motionscenter mindre end 500 meter fra Hobro Idrætscenter. Dette er udtryk for en brugergruppe som har valgt at udbyde aktiviteten selv, fremfor at søge et traditionelt idrætscenter.

## ÆNDREDE IDRÆTSVANER

Danskerne flytter idrætsaktiviteterne udenfor, hvilket ses bedst, at løb er blevet den foretrukne motionsform blandt voksne (Laub, 2012). Man bevæger sig fra indendørs til udendørs og benytter de naturlige omgivelser i idrætsudfoldelsen. Man bruger naturen på en ny og kreativ måde og gør veje, stier, parker osv. til nye arenaer for dyrkelsen af idræt og sport (Pilgaard, 2009). Denne tendens skaber en udfordring for idrætsfaciliteterne, som mister brugere, der i stedet foretrækker at udnytte den naturlige arena til deres idrætsudfoldelse.

Ovenstående udfordres yderligere af en øget individualisering i samfundet – en udvikling som fremgangen indenfor selvorganiseret og kommerciel idræt er et tegn på. Flere ønsker ikke at være bundet af forpligtelser, men foretrækker at være frie, til at træne når de vil og hvor de vil. Denne udvikling skaber et pres på idrætsanlæg og -foreninger om at variere deres idræts-tilbud for både at kunne tiltrække og fastholde de foreningsaktive og selvorganiserede.

I et kommunalt perspektiv betyder denne ændring, at kommunen fremadrettet i højere grad må medregne udendørs faciliteter som løbestier, mountainbikeruter etc. som en del af

kommunens idrætsfaciliteter fordi de faktisk er de mest efterspurgte af den voksne befolkningsgruppe.

Man skal være opmærksom på, at mange folk i landområder som Mariagerfjord stadig ønsker det sociale i idrætsdeltagelsen, hvorfor der både er behov for tilbud, som tilfredsstillende det traditionelle foreningsfællesskab samt tilbud rettet mod mere individuelle idrætsudøvere.

Men alligevel har det været kendetegnende, at mens hallerne arbejder for at bevare aktiviteterne lokalt fortæller de om borgere som anvender tilbud som foreningsfitness og andre tilbud i hallerne i nabobyerne. Det er dermed også idrætshallernes konkrete oplevelse at brugerne opfører sig som kunder mere end som foreningsmedlemmer.

### 3.32 Udviklingstræk indenfor frivilligheden

Idrætsforeningerne har stor opbakning i den danske befolkning, hvor det frivillige engagement snarere er under udvikling end afvikling (Laub, Ibsen, & Østerlund, 2012). Idrætten er det område, hvor flest danskere er frivillige, og omfanget af det frivillige arbejde vokser. Fordelt på mere end 10.000 foreninger under DIF er der et samlet estimeret antal på knap 130.000 frivillige trænere, næsten 95.000 frivillige ledere samt 120.000 andre som på frivillig basis bidrager til foreningsarbejdet.

Lige knap hver tredje forening har angivet at have fået flere frivillige siden 2006, mens kun færre end hver femte har fået færre frivillige. Halvdelen af foreningerne angiver at have samme antal frivillige som for fem år siden. Samtidig er antallet af lønnede medarbejdere stabilt, og de foreninger som har fået flere lønnede, har typisk også fået flere frivillige, så det tyder ikke på, at foreningerne bruger lønnet arbejdskraft til at erstatte de frivillige. Tværtimod kan flere frivillige give flere ledige midler til at ansætte medarbejdere.

På landsplan er størstedelen af de frivillige trænere og ledere mænd (66 %). De frivillige poster domineres af voksne i aldersgruppen 20-59 år (77 %), mens unge og ældre kun udgør en lille del af de frivillige i foreningerne. Region Nordjylland er, sammen med Region Midtjylland, de områder, hvor foreningerne har færrest problemer med rekrutteringen. Dette på trods af at disse regioner har mange holdboldspilsforeninger, som generelt har lidt sværere ved rekrutteringen end andre foreningstyper, men dette viser generelt, at frivilligheden forsat står stærkt i det midtjyske, hvilket er bekræftet i forbindelse med denne undersøgelse, hvor vi har stiftet bekendtskab med et stort antal frivillige ildsjæle.

Størstedelen af de frivillige indtager poster som trænere samt poster i forbindelse med mindre og overskuelige ad hoc-projekter. På træner- og instruktørsiden er det sværest at skaffe trænere/instruktører til de voksne motionister, mens det er lettere at rekruttere trænere til



børn og unge. Trænere til foreningens bedste turneringshold/konkurrenceudøvere er de letteste at skaffe. Der er derimod færre frivillige, som indtager en længerevarende og ansvarstung tillidspost i foreningerne såsom formand og kasserer, som generelt er de poster, der er sværest at få besat (Pilgaard, 2011).

En undersøgelse af rekruttering af frivillige administrative ledere til idrætsforeningerne i Hals Kommune fra 1996, bekræftede denne tendens. Der er ikke tale om et *generelt* rekrutteringsproblem, men om at *bestemte poster og funktioner* i foreningerne har en karakter og et omfang, som gør dem svære at besætte. Ikke mindst fordi disse poster forudsætter bestemte kvalifikationer og dermed begrænser ansøgerfeltet, hvilket typisk gjorde sig gældende for formands- og kassererposten (Frejo, Holch, & Dissing, 1996). En øget professionalisering og behovet for en mere forretningsorienteret tilgang til foreningsledelse medfører med andre ord et pres på frivilligheden. Jo nærmere aktiviteten og jo mere den frivillige gerning er til gavn for en selv eller familien, jo nemmere er det at rekruttere.

De opgaver som foreningerne har lettest ved at rekruttere frivillige til, er som ad hoc udvalgsmedlem, forefaldende forældreopgaver i tilknytning til børnenes aktivitet samt andre forefaldende opgaver. Det er altså opgaver, hvor man ikke er fast tilknyttet foreningens arbejde. De frivillige er i højere grad blevet projektfrivillige, hvor de involverer sig i afgrænsede konkrete opgaver, som kan planlægges ind i en i forvejen hektisk hverdag.

En særlig udfordring for foreningerne i Mariagerfjord Kommune i relation til rekrutteringen af frivillige, er fraflytningen af kommunens unge beboere. Et flertal af foreningerne mener, at dette forhold gør det vanskeligt at rekruttere og fastholde frivillige. Samtidig mener et flertal af de frivillige bestyrelsesmedlemmer, at folk er for optaget af deres eget til at engagere sig i frivilligt arbejde.

I forbindelse med vores workshops med både bestyrelserne for hallerne og repræsentanterne for foreningerne var det en klar tendens, at de største udfordringer kommer, når der skal findes frivillige ressourcer til udvikling af nye aktiviteter, der ligger uden for "komfortzonen", og som omfatter andre end de allerede etablerede medlemmer. Dette er meget naturligt, fordi man er i færd med at opfinde et produkt målrettet andre med det formål at øge en omsætning i hallen, fremfor at beskæftige sig med de aktiviteter man selv er ekspert i og brænder for. Oveni det skal der findes ekstra ressourcer ud over de allerede brugte. Når det er sagt, sker der forsøg i foreningerne på udvikling af nye aktiviteter og måder at organisere sig på.

Nogle af de opgaver, som er sværest at skaffe frivillige til, findes i bestyrelsesarbejdet, hvor især formands- og kassererposterne er svære at besætte. De andre poster som sekretær, menigt bestyrelsesmedlem og fast udvalgsmedlem er lidt lettere at skaffe frivillige til, men generelt er bestyrelsesposterne lidt svære at besætte. Foreninger med en rekrutteringsstrategi

angiver at have betydeligt lettere ved rekrutteringen af frivillige end foreninger uden en strategi. Samtidig oplever foreninger, der er utilfredse med økonomien eller idrætsfaciliteternes stand typisk også rekrutteringen som en større udfordring.

Samme udfordring kan konstateres i Mariagerfjord. Det er forsat muligt at rekruttere til bestyrelserne, men besættelse af bestyrelserne til hallerne betegnes som meget vanskelige, og mange bestyrelsesmedlemmer har siddet i mange år fordi det ikke har været muligt at finde afløsere. Tendensen er tydeligst i de haller, som har udfordringer med økonomi og belægning. Der bliver dermed nemt tale om en ond cirkel, hvor manglende frivillige og voksende udfordringer bliver gensidigt forstærkende.

Kun få af de interviewede bestyrelser har noget der ligner en strategi for rekruttering til bestyrelsen, og ingen har været involveret i eftervidereuddannelse i hverken bestyrelsesarbejde eller udvikling af nye aktiviteter. Dette viser bare, at de frivillige har mere end nok at gøre med den daglige drift.

Den største udfordring for foreningerne i Mariagerfjord Kommune er, at opgaverne hænger på for få personer. Dette kan muligvis hænge sammen med, at færre og færre ønsker at påtage sig ansvarstunge opgaver i foreningerne, hvorfor arbejdsopgaverne bliver større og vejer mere, for de personer der varetager dem.

Opsummerende omkring den fremtidige organisering af området, bør denne udvikling i frivilligheden tages med i betragtning, da den er central i forhold til at fastholde og styrke det lokale frivillige engagement.

Det bør overvejes hvorledes der kan skabes bedre og mere attraktive vilkår for de frivillige, som ønsker at gøre en indsats. Her vil det være væsentligt at de frivillige kan engagere sig i afgrænsede aktivitetsbaserede opgaver tæt på egne eller børns aktiviteter og ikke skal forpligtes på administrativt tunge poster.

### 3.33 Befolkningsudvikling

I befolkningsprognosen for Mariagerfjord Kommune fra 2011-2023 (Mariagerfjord Kommune, 2011) forventes den fremtidige vækst koncentreret omkring de 6 største byer: Hobro, Hadsund, Arden, Mariager, Assens og Valsgård, samt ved kattegatkysten: Øster Hurup, Als og Helberskov. Der forventes derimod et fald i indbyggertallet for resten af kommunen.

Den aldersgrupperede befolkningsprognose for kommunen ses i følgende tabel:

	Historisk			Egen prognose		Danmarks Statistik	
	2003	2011	2003 - 11	2023	2011 - 23	2023	2011 - 23
<b>0-16 år</b>	9.583	8.935	- 6,8 %	8.292	- 7,2 %	8.244	- 7,7 %
<b>17-25 år</b>	3.865	4.116	+ 6,5 %	3.922	- 4,7 %	3.744	- 9,0 %
<b>26-44 år</b>	10.747	9.404	- 12,5 %	8.801	- 6,4 %	8.633	- 8,2 %
<b>45-64 år</b>	11.208	12.392	+ 10,6 %	12.464	+ 0,6 %	12.410	+ 0,1 %
<b>65+ år</b>	6.699	7.722	+ 15,3 %	10.005	+ 29,6 %	10.112	+ 31,0 %
<b>I alt</b>	<b>42.102</b>	<b>42.569</b>	<b>+ 1,1 %</b>	<b>43.484</b>	<b>+ 2,1 %</b>	<b>43.143</b>	<b>+ 1,3 %</b>

Tabellen viser et forventet fald i antallet af indbyggere i aldersgruppen 0-44 år, mens antallet af 45-65-årige (og over) forventes at stige frem til 2023. De 45-64-årige vil fortsat udgøre den største del af befolkningen i kommunen, mens de ældre over 65 år vil fylde mere og mere, og dermed overstige antallet af indbyggere i alderen 26-44 år. Unge voksne mellem 17-25 år udgør både nu og i fremtiden den mindste andel af indbyggerne i Mariagerfjord Kommune.

## BØRN OG UNGE

Antallet af børnefamilier i kommunen er faldet, hvilket har resulteret i et fald på 6,8 % i antallet af børn fra 0-16 år. I fremtiden forventes det, at tallet vil falde yderligere med mellem 600-700 børn. Faldet vil især ske i aldersgruppen 10-14 år, mens antallet af 0-4-årige forventes at være forholdsvis konstant.

Mariagerfjord Kommune kan altså forvente færre børn i 2023, end der er i dag.

Mariagerfjord Kommunes befolkningsprognose forventer, at antallet af 17-25-årige vil være konstant de næste 3-4 år for derefter at falde frem til 2023. Historisk set har der imidlertid været en vækst i kommunen i antallet af unge mellem 17 og 25 år, men prognoserne forventer, at tallet falder igen til mellem 3.744 og 3.922 i 2023. Dette hænger bl.a. sammen med en meget stor fraflytning af unge mennesker, som retter deres fokus ud af hjemmet. Faldet vil især ske i aldersgruppen 15-19 år, men også i de unge teenageår forventer man et fald i antallet af indbyggere frem til år 2023.

Mariagerfjord Kommune kan altså forvente færre teenagere og unge i fremtiden, men de betydelige ændringer vil dog først ske om nogle år fra nu.

## VOKSNE OG MIDALDRENDE

Antallet af indbyggere i Mariagerfjord Kommune i aldersgruppen 26-44 år er historisk lavt (Mariagerfjord Kommune, 2011). Tallet forventes at falde yderligere de næste 10 år til et sted mellem 8.600 og 8.800. Kommunen oplever imidlertid et stort flytteoverskud fra ca. midt i 20'erne, hvilket betyder, at faldet i antallet af indbyggere i denne aldersgruppe må skyldes, at

de "indvoksende" årgange er væsentligt mindre end de "udvoksende" (Mariagerfjord Kommune, 2011). Dette har netop været tilfældet for de 26-44 årige i perioden 2003 til 2011. Faldet i aldersgruppen 26-44 år forventes især at ske blandt de 35-44-årige.

Kommunen kan altså forvente færre voksne i fremtiden.

Blandt de 45-64-årige viser befolkningsprognosen for Mariagerfjord Kommune en både hidtidig og forventet stigning i antallet af indbyggere (Mariagerfjord Kommune, 2011). Der vil dog sandsynligvis kun være tale om en lille stigning til ca. 14.600 indbyggere i 2014, hvorefter antallet vil ligge nogenlunde stabilt. Stigningen vil især skyldes en vækst i antallet af 55-59-årige, mens man tværtimod forventer et fald i antallet af 45-49-årige.

Mariagerfjord Kommune kan altså forvente at antallet af indbyggere i de ældre aldersgrupper vil stige frem til 2023.

## ÆLDRE

Befolkningsprognosen for Mariagerfjord Kommune forventer at antallet af 65+-årige vil stige med mellem 29-31 % frem til 2023 – en stigning på omkring 2.300 indbyggere (Mariagerfjord Kommune, 2011). Stigningen forventes især at ske blandt de 70-79-årige, mens antallet af indbyggere mellem 85 og 95+ vil være nogenlunde på niveau med i dag. Det er altså blandt de "yngste" ældre, at man finder den største forventede stigning, hvilket (sammenholdt med tallene for de voksne) viser, at stigningen i antallet af ældre indbyggere især vil ske i aldersgruppen 55-79 år.

Mariagerfjord Kommune vil altså få betydeligt flere ældre i fremtiden.

På denne baggrund må en investering i udvikling af et attraktivt idræts- og kulturmiljø for ældre siges at udgøre en særdeles vigtig del af den fremtidige kommunale servicestruktur fordi aktive ældre med stærke netværk også er selvhjulpne ældre med mindre behov for kommunal hjælp.

### 3.34 Mariagerfjord Kommunes skolestruktur

En ændret skolestruktur i Mariagerfjord Kommune har betydet, at der er sket ændringer på flere skoler i kommunen. Dette har betydning for hallerne, som ligger i nærhed af skolerne.

**ARDEN SKOLES DISTRIKT**

Astrup og Rostrup Skole blev nedlagt i 2011. I begge byer er der siden oprettet friskoler. Vebbestrup Skole er nedlagt, og elever der skulle i 8.-9. klasse fra august 2011, gør derfor deres skolegang færdig på Arden Skole. Arden er dermed blevet samlingspunkt for området folkeskolebørn.

**ARDEN SKOLE**  
**Klassetrin: 0.-9. klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 536**  
**(291 drenge, 245 piger)**

**ASSENS SKOLES DISTRIKT**

Assens Skole påvirkes ikke umiddelbart af den nye skolestruktur.

**ASSENS SKOLE**  
**Klassetrin: 0.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 238**  
**(123 drenge, 115 piger)**

**BYMARKSKOLENS DISTRIKT**

Onsild Skole lukkede 1. august 2012. Samtidig blev den nærliggende Søbakkeskole i Handest nedlagt med udgangen af skoleåret 2011/2012.

Søndre Skole i Hobro modtager elever i 7.-9. klasse fra de tre parkkvarterer i Hobro, Søbakkeskolen i Handest, Onsild Skole, Vebbestrup Skole og Valsgård Skole. Samtidig modtager Bymarkskolen i Hobro elever i 0.-6. klasse fra Søbakkeskolen i Handest, Onsild Skole og Søndre Skole. Hobro bliver dermed samlingssted for området folkeskolebørn.

Der er oprettet en friskole i Onsild til erstatning for den lukkede folkeskole, og en efterskole ligger i byen.

**SØNDRE SKOLE**  
**Klassetrin: 7.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 392**  
**(195 drenge, 197 piger)**

**BYMARKSKOLEN**  
**Klassetrin: 0.-6. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 511**  
**(drenge 269, piger 242)**

**HADSUND SKOLES DISTRIKT**

Hadsund Skole påvirkes ikke umiddelbart af ny skolestruktur.

**HADSUND SKOLE**  
**Klassetrin: 0.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 707**  
**(356 drenge, 351 piger)**

**ROSENDALSKOLENS DISTRIKT**

Rosendalskolen har modtaget elever fra Hvorum Skole og Nordre Skoles nordlige distrikt. Rosendalskolen bliver således et samlingssted for flere folkeskolebørn.

**ROSENDALSKOLEN**  
**Klassetrin: 0.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 815**  
**(drenge 404, piger 411)**

**HAVBAKKESKOLENS DISTRIKT**

Havbakkeskolens 4.-9. årgang (ca. 220 elever) går på afdelingen i Als. Als får altså flere af de ældste skolebørn.

Skelund Skole er blevet en del af Havbakkeskolen og huser eleverne i 0.-3. klasse (ca. 160 elever). Skolen i Skelund er altså for de yngste børn.

Havbakkeskolens afdeling i Øster Hurup lukkes.

**HAVBAKKESKOLEN**  
**Klassetrin: 0.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 375**  
**(drenge 190, piger 185)**

**MARIAGER SKOLES DISTRIKT**

Mariager Skole påvirkes ikke umiddelbart af ny skolestruktur.

**MARIAGER SKOLE**  
**Klassetrin: 0.-9. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 520**  
**(267 drenge, 253 piger)**

### VALSGÅRD SKOLES DISTRIKT

Valsgård Skole modtog fra august 2012 elever i 0.-6. klasse fra Horsøparken, Fjordparken og Hegedalsparken i Hobro (Nordre Skole) og Vebbestrup Skole. De elever der skulle i 7. klasse på Valsgård Skole i august 2011, går i stedet på Søndre Skole. Skolestrukturen betyder dermed, at mange yngre børn samles i Valsgård.

**VALSGÅRD SKOLE**  
**Klassetrin: 0.-6. Klasse**  
**Elevtal aug. 2012: 403**  
**(215 drenge, 188 piger)**

Vebbestrup Skole er blevet nedlagt.

Der er således sket en samling af børn i Arden, Hobro og Rosendal, mens Skelund og Valsgård Skole har modtaget flere af de yngste elever og Als Skole huser de ældste børn.

I Assens, Hadsund og Mariager er skolestrukturen uændret, men skolerne har gode elevtal. Samtidig er folkeskolerne i Onsild, Øster Hurup og Vebbestrup nedlagt.

Da skoleeleverne helt typisk dyrker idræt sammen med skolekammerater i forbindelse med skolen, har ovenstående en markant betydning for behovet for idrætsfaciliteter i et fremtidsperspektiv. Haller som ikke længere har en skole som aktivitets- og finansieringsgrundlag i dagtimerne er yderligere udfordret i forhold til økonomi og dækningsgrader. Af samme grund besluttede politikere at yde et ekstraordinært tilskud til haller der blev ramt af skolelukninger. Det er et politisk spørgsmål om sådanne ordninger med ekstraordinær støtte til haller med for lavt aktivitetsniveau er holdbart i længden.

### 3.4 Teknologi, internet og sociale medier

Der findes i dag adskillige teknologiske muligheder som idrætsforeninger, -organisationer, og faciliteter kan anvende i deres dagligdag for bl.a. at gøre arbejdet lettere og mere overskueligt samt at skabe bedre muligheder for at kommunikere med sine brugere. Samtidig åbner internettet op for muligheder for at indgå i virtuelle fællesskaber med andre idrætsudøvere, trænere, frivillige m.v.

En af årsagerne til at idrætten flytter på internettet er, at danskerne i høj grad foretrækker individualiserede idrætsgrene og har behov for større fleksibilitet. Denne fleksibilitet kan man få gennem internettets muligheder, hvor man samtidig kan indgå i sociale fællesskaber uafhængigt af tid og sted. Betydningen af mobiltelefonen som medie bliver ligeledes større, og udbredelsen af Smartphones er i hastig vækst, hvilket betyder, at man kan være på overalt 24 timer i døgnet. Det er blevet brugernes forventninger at information om aktiviteter, tilmeldinger etc. kan foregå via nettet. Og specielt generationen under 25 kan ikke forestille sig at information kan leveres på anden vis.

Den organiserede idrætsverden skal vænne sig til at se teknologien og de virtuelle arenaer som samarbejdspartnere og ikke konkurrenter. Det skal pointeres, at internettet hverken kan eller skal erstatte det klassiske fællesskab, men i stedet bør supplere det, med de muligheder det har.

Der findes mange forskellige virtuelle arenaer, som både henvender sig til selvorganiserede (f.eks. endomondo.com og Dinform.dk) og organiserede idrætsudøvere (f.eks. Conventus.dk og Klubmodul.dk). Arenaerne er også forskellige teknologisk set og kan f.eks. specialisere sig indenfor sociale værktøjer, kommunikationsværktøjer, søgefunktioner, coaching, GPS- og mobilteknologi osv.

De virtuelle arenaer er forsat mest udbredt indenfor den selvorganiserede idræt. Men 1. Generations internetværktøjerne for den organiserede idræt er hastigt på vej til at blive udviklet til at kunne levere fuldt funktionsdygtige bookingsystemer og fleksible betalingsløsninger. De store idrætscentre er langt, og nogle idrætsgrene som f.eks. Golf har fuldt integrerede it systemer til at understøtte medlemmernes aktiviteter.

En af de virtuelle arenaer er Facebook, der udover at blive anvendt som et socialt mødested også kan anvendes som et virtuelt fællesskab for f.eks. klubber, foreninger eller selvorganiserede grupper. Man kan f.eks. oprette en gruppe for sit hold, en bestemt årgang, et lokalt motionscenter, en forening, et selvorganiseret idrætsfællesskab osv., hvorefter det er let for brugere og andre interesserede at blive medlem i den pågældende gruppe. Der findes i dag langt over 100.000 danske Facebook-brugere, som er medlem af bredde-idrætsgrupper på sitet (Hedal, maj 2011).

Teknologi og virtuelle arenaer kan bidrage med flere kommunikative funktioner både på socialt/individuel plan og organisatorisk. De sociale funktioner omfatter bl.a. individuelle profiler, hvor man kan indtaste personlige data, grupper og fællesskaber samt ruteplanlægning og -deling. På organisatorisk plan kan arenaerne bruges kommunikativt til bl.a. målrettede e-mails (f.eks. indkaldelse til kamp), booking af haltider samt turneringsadministration.

I landets kommuner kan man ligeledes bidrage med informationer til de selvorganiserede om f.eks. motionsruter for forskellige målgrupper (ældre, familier, konkurrencefolk, naturelskere, cyklister m.m.), samt en samlet oversigt over haller og idrætsanlæg med mulighed for at booke ledige banetimer, og på den måde gøre det lettere at dyrke selvorganiseret idræt.

Teknologien kan således bidrage til en mere effektiv og tidsbesparende kommunikation og gøre det lettere at få kontakt med ligesindede.

### 3.41 Organisatorisk anvendelse

Også organisatorisk kan teknologien hjælpe indenfor idrætsverden. Ved at anvende ny teknologi og de sociale og organisatoriske muligheder den tilbyder, kan den organiserede idræt:

- *Kommunikere med nuværende og potentielle medlemmer og få uvurderlig viden om deres ønsker og behov.*
- *Bruge data til mere viden om bestemte målgrupper og tendenser.*
- *Involvare frivillige og kommunikere præcist med frivillige.*
- *Lette de administrative opgaver for frivillige og gøre det mere spændende at være frivillig.*
- *Udbyde fleksible og målrettede tilbud.*
- *Anvende faciliteterne mere effektivt.*
- *Motivere både aktive og ikke-aktive gennem fællesskaber, målinger, forpligtelse, konkurrencer, analyseværktøjer, inspiration m.m. (Hedal, maj 2011).*

De virtuelle arenaer bidrager også med vidensdeling, da man ved at have alle oplysninger på nettet let og hurtigt kan finde det, man har brug for. Det vil ligeledes blive lettere at overdrage de enkelte bestyrelsesposter, personalefunktioner m.v..

Til at administrere sin hjemmeside kan man anvende et cms-system, der giver flere mennesker mulighed for at lægge stof på hjemmesiden via administratorrettigheder. Man kan således have en fane for hver forening, aktivitet, klub m.v., der anvender hallen, og hver forening kan så selv administrere sin del af hjemmesiden. Alt er herved samlet ét sted, hvilket vil gøre det lettere for både nuværende og potentielle brugere at finde rundt i, hvad hallen tilbyder.

I den kommercielle idræt kobler f.eks. Fitness.dk booking og virtuelt fællesskab i deres online-univers. Denne mulighed kan man også udnytte i de offentlige bookingsystemer, hvor der på nuværende tidspunkt er et skel mellem det virtuelle fællesskab på den ene side og faciliteterne på den anden side.

Ved at anvende onlinebooking af baner og lokaler kan haller også øge sine dækningsgrader og lejeindtægter og samtidig mindske de administrative timer, da det meste kan køre af sig selv.

### 3.5 Delkonklusion

I det følgende besvares på baggrund af ovenstående undersøgelsens første spørgsmål:

*”Hvad karakteriserer den fremtidige udvikling på idrætsområdet i Mariagerfjord Kommune?”*



## ANTALLET AF BØRN 0-16 ÅR

- I fremtiden får Mariagerfjord Kommune færre børn, som dyrker idræt i foreningsregi. Nedgangen i antallet af børn er generel for hele kommunen, hvilket har stor betydning da børn udgør den største brugergruppe i foreningerne og idrætshallerne.
- Dette vil blandt andet forstærke de allerede eksisterende udfordringer med at kunne stille hold i fodbold og håndbold og nødvendiggøre mere samarbejde mellem foreninger og idrætshaller på tværs af bygrænser.

## ANTALLET AF UNGE 17-25 ÅR

- Der bliver færre unge, som samtidig også bliver mindre foreningsaktive og begynder at vælge mere individuelle aktiviteter som styrketræning og løb.
- De unge efterspørger fleksible individuelle fitness- og sundsorienterede aktiviteter mens de organiserede holdidrætter som håndbold, fodbold og badminton vil blive yderligere udfordret i deres nuværende organiseringsform.
- Der sker en stor udflytning af unge der søger til storbyerne for at studere.
- De unge er især orienteret mod internettet og de sociale medier. Markedsføring af nye aktiviteter skal derfor foregå på disse platforme.

## ANTALLET AF VOKSNE

- Der bliver færre voksne i Mariagerfjord Kommune. Disse vil stadig være idrætsaktive, men vil i højere grad end i dag vælge motionsprægede aktiviteter, der kan dyrkes på egen hånd eller i kommercielt regi eller på hold med mulighed for fleksibel tilmelding og onlinebooking.
- Der vil være flere aktive kvinder end mænd. Mændene vil i højere grad søge de mere traditionelle konkurrenceorienterede foreningsidrætter, mens kvinderne vil søge de fleksible sundhedsorienterede tilbud.
- Der sker en bevægelse hvor de voksne idrætsudøvere flytter deres idrætsaktiviteter udendørs og dyrker løb, vandreture, cykling, golf, kajak og lignende. Moderne regntæt og åndbar beklædning betyder at udendørs idræt kan dyrkes næsten året rundt. Denne udvikling betyder væsentligt mindre behov for indendørs idrætshaller.
- Der bliver tale om en gruppe idrætsaktive som ofte skifter idrætsgren og har lyst til at prøve nye tilbud. Især kvinderne vil være påvirkede af en løbende udvikling af nye trendy idrætstilbud.

- Alle disse udviklingstræk peger på en yderligere reduktion i de traditionelle holdaktiviteter, som i dag foregår i hallerne.
- I fremtiden vil der være mindre behov for 20x40 haller og større behov for mindre aktivitetssale og motionsrum. Der vil ligeledes være behov for personale med viden om målrettet træning og udvikling af nye tilbud.

## ÆLDRE

- Mariagerfjord Kommune får markant flere ældre i fremtiden, og de 45-64-årige udgør den største aldersgruppe i Mariagerfjord Kommunes befolkning. De ældre vælger motionsaktiviteter som vandreture og gymnastik, men også fitness er populært blandt ældre (Ørgaard, 2012).
- De ældre organiserer sig enten på egen hånd eller i foreningsregi.
- De ældre kommer i langt mindre grad til at efterspørge 20x40 haller men vil søge mindre sale, svømmehaller og fitnesscentre, hvor de kan dyrke målrettet og sundsfremmende idræt. De ældre vil ligeledes søge steder med aktive og levende sociale miljøer.
- Idrætsanlæggene bliver således udfordret på at kunne levere sådanne tilbud for ellers vil de ældre finde alternativer i den private sektor samt i andre kommunale tilbud tilpasset målgruppen.
- Fremtidens idrætsanlæg skal således levere målrettet og sundhedsfremmende idræt til den ældre befolkning og råder over personale uddannet i ældreidræt.

## SKOLESTRUKTUR

- Da børnene flytter deres idrætsaktiviteter med til deres nye skole, giver den nye skolestruktur en markant ændring af børnenes idrætsaktiviteter.
- De haller og foreninger, som er placeret ved en fremtidig skole vil opleve fremgang, og de foreninger og lokalsamfund uden skoler får meget vanskeligt ved at fastholde deres børneidræt lokalt.

## FLYTNING FRA LAND TIL BY

- Befolkningsudviklingen betyder at de mindre landsbyer vil opleve faldende befolkningstal, mens hovedbyerne vil opleve stigende befolkningstal.

## FLEKSIBLE SAMFUNDSSTRUKTURER

- Samfundet ændrer sig hastigt i retning af mere fleksible organiserings og arbejdsformer, hvilket betyder at det vil blive stadigt vanskeligere at opretholde de traditionelle faste træningstider ligesom holdsport vil blive yderligere udfordret. Den nyligt afskaffede lukkelov vil komme til at accelerere denne udvikling fordi mange skæve aften- og weekendtider vil blive besat af unge, som dermed får vanskeligere ved at passe en holdtræning eller for den sags skyld være frivillig træner. Men også voksne rammes af de samme tendenser.

## KONKURRENCE FRA ANDRE UDBYDERE AF IDRÆT

Den traditionelle foreningsidræt udfordres fra flere sider i fremtiden:

- Fra naturen som bliver den foretrukne træningsplads for voksne
- Fra private udbydere af fitness.
- Fra kommunens andre sundhedshuse, frivillighedscentre, ældre centre, kulturhuse osv. Der alle i et vist omfang konkurrerer om borgernes fritid. Fordi alle disse institutioner ikke er tænkt sammen i anlægsfasen kommer de til at virke som konkurrenter til hinanden.

## TEKNOLOGI

- Borgerne vil i fremtiden forvente at idrætstilbud kan findes, bookes og betales via internettet.
- Borgerne vil forvente at idrætsudbydere er i stand til at kommunikere via internettet og de sociale medier, og at idrætstilbud markedsføres via internettet.
- Nye teknologiske løsninger som Endomondo og andre virtuelle træningsfællesskaber bliver ligeledes en konkurrent til den traditionelle foreningsidræt.

## ØKONOMI OG POLITIK

- Kommunerne mærker et øget pres på økonomien. Med en strammere økonomi er der kommet øget fokus på at skabe værdi for pengene og dermed få mest mulig idræt for pengene.
- Fremtidens idrætshaller må forvente at skulle finansiere en større del af hallens udgifter selv via brugerbetaling, ligesom der må forventes større kommunale krav til transparens omkring økonomi, aktivitetsniveau osv. Kort sagt vil der blive større behov

for at kommunen kan legitimere tilskuddene til idrætshallerne på lige fod med alle andre politikområder.

#### FRIVILLIGHED

- Udviklingen i befolkningens deltagelse i frivilligt arbejde vil blive ændret i retning af at være mere projektorienteret og mindre orienteret i forhold til administrative opgaver.
- De frivillige vil efterspørge attraktive frivillighedsmiljøer, hvor de kan involvere sig i overskuelige og meningsfyldte opgaver tæt forbundet med egne eller børns aktiviteter.
- Det vil blive vanskeligere i fremtiden at finde frivillige, som vil påtage sig tungere frivillige administrative opgaver

Ovenfor er vist, hvorledes den generelle udvikling på idrætsområdet vil komme til at se ud. I næste kapitel diskuteres, hvorledes dette påvirker det fremtidige behov for idrætsfaciliteter i Mariagerfjord Kommune.

#### 4.0 DET FREMTIDIGE BEHOV FOR IDRÆTSFACILITETER I MARIAGERFJORD KOMMUNE

Med udgangspunkt i den ovenfor skitserede udvikling på idrætsområdet, er der behov for at Mariagerfjord Kommune forholder sig strategisk til den fremtidige udvikling på halområdet.

Den gennemførte kapacitetsundersøgelse viser, at der er et kapacitetsoverskud i hallerne som kan opsummeres som følger:

- De traditionelle 20x40 haller har kapacitetsoverskud om eftermiddagen 14.30 – 16.00 og efter kl. 21.00
- De mindre idrætsbarer og sale har et betydeligt kapacitetsoverskud
- Kvinderne er underrepræsenteret i hallerne
- Aldersgruppen 40+ er underrepræsenteret i hallerne.
- Der dyrkes helt overvejende de traditionelle idrætsgrene som fodbold, gymnastik, håndbold og badminton og svømning.
- Kun 10 % af aktiviteterne falder ind under kategorierne aerobic/workout
- Der er en meget lille dækningsgrad på mødelokaler (3%)
- Cafeterierne har med enkelte undtagelser lave dækningsgrader og store udfordringer i forhold til udvikling af bæredygtige koncepter
- Der sker forsøg på udvikling af fitnessmiljøer i udvalgte haller, men dette område er forsat kraftigt underudviklet og i flere haller slet ikke tilstede.

Baseret på kapacitetsundersøgelsens resultater er konklusionen således, at der med det nuværende udbud af aktiviteter er uudnyttet hal kapacitet i Mariagerfjord Kommunes idrætsbarer.

Det er ikke realistisk at forestille sig en 100% kapacitetsudnyttelse i hallerne, men undersøgelsen peger på en udvikling, hvor de traditionelle idrætsgrene for unge, voksne og ældre oplever en tilbagegang uden at blive erstattet af andre mere tidssvarende aktiviteter. I stedet for en udvikling i aktiviteter og organiseringsformer bevæger foreningerne og hallerne sig i retning af tomme haller og mistede brugere.

Med udgangspunkt i den ovenfor skitserede udvikling i den voksne befolknings idrætsudøvelse, må det forventes at presset på hallernes kapacitetsudnyttelse samt behovet for at nytænke vil øges yderligere i de kommende år.

Hallerne er udsat for øget konkurrence fra en lang række områder, som alle konkurrerer om forskellige grupper af idrætsaktive:

- Den stadig bedre udendørsbeklædning som betyder, at især voksne og ældre i stigende grad dyrker udendørs idræt året rundt og derfor ikke har brug for hallerne i samme omfang.

- Ældrecentre som Mariagerfjord Kommune etablerer parallelt med idrætshallerne som konkurrerer om de ældre borgere.
- Sundhedscentre der udbyder sundhedsrettet træning i konkurrence med især gymnastikforeningerne.
- Kulturhuse og forsamlingshuse der konkurrerer med idrætshallerne om arrangementer, konferencer, møder og fester m.v.

En del af hallernes udfordringer med dækningsgrader og økonomi kan uden tvivl henføres til denne konkurrencesituation, hvor der sker en løbende konkurrence om de samme brugere og ofte til andre priser og vilkår end hallerne kan tilbyde.

*Det ligger uden for denne undersøgelses primære fokus - men det kan undre, at der ikke sker en større koordinering af disse aktiviteter med henblik på anvendelse af fælles faciliteter med masser af ledig kapacitet.*

For at idrætsanlæggene forsat skal kunne udgøre en central ramme om lokalbefolkningens idrætsudøvelse, er man nødt til at definere udviklingsmålene for de konkrete idrætsanlæg på en given lokalitet med udgangspunkt i befolkningens behov og ønsker for idrætsfaciliteter samt befolkningsudviklingen i området.

Formålet med etablering og drift af et idrætsanlæg må være at give befolknings mulighed for at dyrke idræt – ikke at finansiere idrætsanlægget for anlæggets egen skyld. Beslutninger om strategisk udvikling af idrætsfaciliteterne skal ske på baggrund af en række faktorer som bestemmer det fremtidige behov.

Der er i denne sammenhæng behov for at inddrage både objektivt faktuelle og politiske faktorer i vurderingen af det fremtidige behov for idrætshaller:

- At børnene har behov for at kunne dyrke idræt i forbindelse med deres skole eller inden for kort geografisk afstand
- Voksne er i stand til at transportere sig over længere afstande.
- Kommunens behov for at fokusere på den overordnede bosætningsstrategi.
- Kommunens behov for at skabe holdbare langsigtede løsninger indenfor økonomiske snævre rammer
- Kommunens behov for at sikre idrætstilbud til den bredest mulige del af befolkningen af hensyn til sundheden.
- Mariagerfjord Kommunes geografiske vilkår som en landkommune med byer spredt rundt om Mariager fjord.
- Behovet for at bevare lokale kultur og idrætsfaciliteter i de fleste lokalsamfund

Der er forskel på den rolle en hal i et lille lokalsamfund skal spille i forhold til en idrætshal i en

stor by. Det er ikke realistisk at alle idrætshaller skal kunne levere alle aktiviteter og services. Haller i små lokalsamfund har en vigtig rolle som lokalt samlingssted for foreninger og borgere, men kan ikke forventes at skulle levere en bred vifte af aktiviteter ud over de aktiviteter, som borgere og foreninger selv er i stand til at etablere.

I de større byer vil foreningerne også i årene fremover spille en afgørende rolle for udbuddet af idrætsaktiviteter, men der vil samtidigt være behov udbyde nye fleksible og borgerrettede aktiviteter og idrætstilbud, hvis det skal lykkes at opfylde behovene for den voksne befolkning. Ligeledes vil de større idrætscentre have behov for en løbende udvikling af nye indtægtsdækkede aktiviteter, kurser, fester m.v. hvis de skal være i stand til at levere en bæredygtig økonomi. Disse tilbud vil kræve nye servicekoncepter, mere personale og andre kompetencer end de nuværende. Jo større en idrætscenter, jo mere udpræget vil disse udviklingstræk være.

Andre lokalhaller, hvor der ikke længere er en folkeskole, skal have redefineret deres rolle i lokalsamfundet i forhold til hvordan, der kan skabes nye bredere kulturelle og idrætslige aktiviteter. Dette vil være af afgørende betydning for disse haller langsigtede overlevelsesmuligheder.

#### 4.1 Fem kategorier af idrætsanlæg

I det følgende introduceres 5 forskellige kategorier af idrætsanlæg med forskellig størrelse, kapacitet, udbud af services, kompetencer m.v. Kategoriseringen tager udgangspunkt i en konkret vurdering af de behov for et idrætsanlæg, vi mener at kunne identificere i de forskellige områder af kommunen.

##### KRAFTCENTER

... er et stort idrætscenter, der fungerer som et kraftcenter i området. Et kraftcenter har stor kapacitet og et varieret udbud af idrætsaktiviteter. Centerets borgerorientering og fokus på selvorganiseret idræt er ligeværdig med foreningsorienteringen, hvilket betyder, at både foreninger og borgere skal have de samme muligheder og rettigheder til at bruge hallens timer til aktiviteter.

Det er et center med, fitness, overnatning, turneringer osv., hvilket stiller krav til, at man har en væsentlig grad af andre kompetencer i huset (ud over det at udbyde foreningsaktivitet) f.eks. indenfor kost, sundhed, fysioterapi, markedsføring, specialidrætter m.v. Kraftcentret vil have fokus på udvikling af aktiviteter målrettet virksomheder, turister familier, grupper med

særlige behov. Kraftcentret har et kundefokus som går ud over kommunegrænsen. Et kraftcenter baseres på en væsentlig evne til at genere egne indtægter på sigt, og derved mindske behovet for tilskud fra kommunen.

#### LOKALT IDRÆTSCENTER

Lokale idrætscentre er lokale haller med flere aktiviteter. De ansattes arbejdskraft er målrettet udviklingen af andre aktiviteter, som ikke nødvendigvis er foreningsbundne f.eks. ældreidræt, sundhedstiltag, fester m.v. I et lokalt idrætscenter skal der altså være personale til stede, som har andre ressourcer og kompetencer end blot det at drive bygningen/hallen.

Det lokale idrætscenter er forsat primært foreningsorienteret, men den ansatte centerleder har samtidig fokus på udvikling af nye tilbud til forskellige grupper. Disse tilbud kan udvikles og udbydes i samarbejde med idrætsforeningerne og hvor foreningerne ikke magter opgaven som aktiviteter udbudt af idrætshallen.

Det lokale idrætscenter er lokalsamfundenes idrætsmæssige samlingspunkt, hvor ressourcerne koncentrerer sig for at skabe attraktive, moderne og fleksible idrætsfaciliteter til foreninger og borgere.

Det lokale idrætscentre kan udbyde specialidrætter og aktiviteter, hvis der vurderes at være et marked i oplandet.

#### LOKAL HAL

Idrætsanlæg i kategori C er lokale haller, der helt overvejende baseres på foreningsorganiserede aktiviteter. Der er ansat personale til at klare den daglige drift, sikre gode rammer, rengøring og vedligeholdelse af hallen. Aktiviteterne i hallen skabes helt overvejende af foreninger og lokalkræfter, mens kommunen bidrager til driften. Den lokale hal er derfor helt overvejende foreningsorienteret, og de udbudte aktiviteter er de som foreningerne magter at organisere.

Den lokale hal fungerer som samlingspunkt for foreningsaktiviteterne i lokalsamfundet, og har dette som sit primære fokus.

#### KULTURHUS/ÅBEN HAL

Den åbne hal betegner idrætsanlæg uden fast tilknyttet personale, som er baseret på en høj grad af frivillighed og enkle timers fjernpasning. Anlægget er alene en fysisk ramme, der stilles til rådighed for borgerne – meget lig et forsamlingshus. Kommunen yder et mindre driftstilskud



til vedligeholdelse, mens borgerne selv sørger for driften. Den åbne hal fungerer som forsamlingshus, ramme om sammenkomster, idræt og meget mere.

Den åbne hal etableres på steder hvor der ikke er tilstrækkelig økonomi og aktivitet til at kunne drive en idrætsfacilitet med fuldtidsansatte, men hvor borgerne ønsker et attraktivt åbent og fleksibelt tilbud om adgang til en idrætsfacilitet, med udpræget selvstyring og service.

Den åbne hal har som sit primære mål at give borgerne i det mindre lokalsamfund mulighed for at dyrke idræt og dyrke det sociale liv i landsbyen.

## LUKNINGSTRUET

Lukningstruede idrætsanlæg befinder sig i områder med få indbyggere og ingen skoler, hvilket giver et meget begrænset brugergrundlag til hallen. Et sådant idrætsanlæg har meget få udviklingsmuligheder som traditionel idrætshal, og bør derfor enten nedprioriteres eller lukkes.

I områder, som står i denne situation, bør der i første omgang gennemføres en proces til afklaring af lokalbefolkningens ønsker i forhold til prioriteringer af idrætshallen sat i forhold til eventuelt andre faciliteter i byen. Målet med denne proces skal være at fokusere på de faciliteter, som der reelt er behov for i byen og beslutte en nedprioritering af andre bygninger. Ofte vil det være muligt at styrke faciliteterne i byen ved at fokusere indsatsen på nogle faciliteter og fjerne de som måtte være overflødige.

Er det efter en sådan proces forsat ikke muligt at sikre en tilfredsstillende dækningsgrad og økonomi i idrætsfaciliteten bør denne nedlægges og midlerne overføres til andre idrætsaktiviteter.

Sker dette ikke risikerer man at investere i mursten, frem for idrætsaktiviteter.

I det følgende fremlægges vores bud på en strategiske kategorisering af idrætsanlæggene i Mariagerfjord Kommune.

### 4.11 Kraftcenter

I Mariagerfjord Kommune er der potentiale for et Kraftcenter i *Hobro Idrætscenter*. Hobro har en befolkningsstørrelse på knap 12.000 indbyggere, og er en by i vækst. Udviklingen forventes at fortsætte i fremtiden, samtidig med, at den nye skolestruktur har betydet, at der er kommet flere børn på Bymarkskolen og Søndre Skole i Hobro, som dermed bliver samlingssted for områdets folkeskolebørn og unge. Hobro Idrætscenter er endvidere centralt placeret i forhold til en række uddannelsesinstitutioner. Idrætscentret er endvidere bygget centralt i

forhold til Hobro Stadion samt Hobro Vandrehjem, som centret har overtaget driften af i 2013. Centret rummer endvidere én af kommunens svømmehaller.

I forhold til den fremtidige strategiske udvikling af idrætsfaciliteter i Hobro vil det være hensigtsmæssig, at satse på dette center som omdrejningspunktet for en række nye idrætter, kursus og konferencer, træningsophold og lignende. Det er i Hobro der vil være størst sandsynlighed for en bæredygtig drift af et center med en udpræget borgerorientering og mange forskellige services.

#### 4.12 Lokalt idrætscenter

---

Følgende steder vil passe til kategorien lokalt idrætscenter:

- *Arden Hallerne,*
- *Hadsund Hallerne,*
- *Mariager Hallen*
- *Rosendal Idrætsforum.*

Dette er alle områder, hvor der forventes en stigning i indbyggertallet frem til 2023, mens man samtidig forventer et fald i antallet af indbyggere i flere af de omkringliggende landdistrikter. Det er endvidere i disse områder, der vil være enten et stigende eller uændret antal skolebørn i fremtiden.

I et 15 – 20 års perspektiv vil disse haller få et stærkere kundegrundlag og det bør prioriteres, at disse centre kan blive omdrejningspunkter for deres respektive opland og udvikles fra idrætshaller til idrætscentre med aktiviteter, der både retter sig mod foreningerne og borgerne.

#### 4.13 Lokal hal

---

Vi anbefaler følgende haller i kategorien lokalhaller:

- *Als Hallen,*
- *Assens Hallen,*
- *Multiforum Vebbestrup,*
- *Onsild Hallen,*
- *Valsgård Hallen*
- *Øster Hurup Multihus & Idrætshal.*

I Assens/Fladbjerg, Valsgård og Øster Hurup forventer man at indbyggertallet vil stige frem til 2023, mens indbyggertallet i Als er forholdsvis konstant. I både Vebbestrup og Sdr. Onsild forventes et fremtidigt fald i antallet af indbyggere, hvilket også forventes i de omkringliggende landdistrikter. Men der vil forsat være behov for idrætshaller til befolkningen.

Til trods for at det er meget forskellige byer, er anlæggene alle som udgangspunkt egnede som Lokal hal, grundet et lokalområde med brugerbehov indenfor hovedsageligt de foreningsbaserede idrætter.

Als, Valsgård, Assens, Vebstrup og Onsild har stadig skoler i byen, hvorfor det er relevant at bibeholde en lokal hal i byerne med foreningsidræt, som omfatter de største børneidrætter.

Valsgaard Hallen ligger i et vækstområde, og selve hallens udformning og nuværende aktivitetsniveau gør at hallen er meget tæt på at kunne karakteriseres som Lokalt Idrætscenter. At hallen placeres i denne kategori skyldes primært den nære placering på de øvrige haller i Hobro, og at derfor vil være grund til forsigtighed i de fremtidige investeringer i hallen for at sikre at der er et reelt kundegrundlag.

I Øster Hurup er der ligeledes behov for en lokal hal, da byen er præget af megen turisme, hvilket giver Øster Hurup Multihus & Idrætshal en anden funktion i forhold til at styrke turismen i området.

Det bemærkes, at der tages højde for udviklingen omkring skolestrukturen idet lukninger af privatskoler vil ændre behovet, ligesom byudviklingen i Øster Hurup kan påvirke hallens fremtidige virke.

Det er vores anbefaling, at der for alle disse områder fastholdes en idrætshal af hensyn til lokalbefolkningens adgang til at dyrke idræt lokalt. Men vi anbefaler samtidig, at der igangsættes lokale processer til at afklare den mest hensigtsmæssige driftsmodel for hver enkelt hal, da de lokale forhold er meget forskellige.

#### 4.14 Kulturhus/Åben hal

---

Både i Skelund og de omkringliggende landdistrikter har der siden 2003 været et fald i indbyggertallet – en udvikling der forventes at fortsætte i fremtiden. I dag bor der bosat 445 indbyggere i Skelund og 377 indbyggere i Veddum. Skelund Skole er imidlertid blevet en del af Havbakkeskolen og huser nu eleverne i 0.-3. klasse som udgør ca. 160 elever.

Vi mener fortsat der er brug for en lokal idrætshal, men finder at Skelund Veddum Hallen reelt bør kategoriseres som et kulturhus / Åben hal og drives i overensstemmelse hermed.

#### 4.15 Lukningstruet

---

Oue er et af de landdistrikter, hvor man siden 2003 har set det største procentvise fald i antallet af indbyggere og frem mod 2023 forventes det, at indbyggertallet i Oue og de omkringliggende landdistrikter vil falde yderligere. I dag bor der 346 indbyggere i Oue (Danmarks Statistik, 2013).

Udviklingen i Oue betyder at Oue Hallen må kategoriseres som lukningstruet. Befolkningstallet er faldende, og skolestrukturændringen har medført, at der i dag ikke er nogen skole i nærheden af byen.

Oue Hallen har en række indretningsmæssige udfordringer med placering af cafeteriet på 1. Sal uden elevator. Dette betyder reelt, at de ældre ikke kan benytte lokalerne.

Dette forstærkes af at Oue ikke er karakteriseret som bosætningsby af Mariagerfjord Kommune, og der dermed ikke kan argumenteres for det fremtidige behov for en fuld idrætshal, som en nødvendig del af infrastrukturen.

Der findes i dag flere forskellige bygninger, som kan anvendes til kulturelle og idrætslige formål i Oue. Med et faldende befolkningstal og en aldrende befolkning vil der i fremtiden ikke være behov for så mange lokaler. Det er vores vurdering, at der i fremtiden ikke vil være et stort behov for en traditionel idrætssal, men mere for aktivitetsrum til målrettet fysisk træning og sammenkomster. Sådanne lokaler findes allerede i Oue.

Med det nuværende befolkningsgrundlag og aktivitetsniveau er der for mange lokaler i Oue. Det er derfor anbefalingen, at lokalbefolkningen i fællesskab beslutter hvilket faciliteter, der skal udgøre rammen om de fremtidige aktiviteter i Oue.

Det er vores overbevisning, at en koncentration af frivillige kræfter og aktiviteter omkring én moderniseret bygning vil skabe nyt liv og aktivitet.

## 4.2 Delkonklusion

---

Denne undersøgelse indikerer, at der er ledig kapacitet i idrætsfaciliteterne i Mariagerfjord Kommune. Dette er både konstateret via den gennemførte kapacitetsanalyse og via de samtaler og møder vi har haft med hallerne.

Der er således ikke behov for at etablere flere idrætslokaler for at skabe nye aktiviteter - opgaven er i stedet at finde ud af hvordan man fylder lokalerne.

De idrætsgrene som i dag er dominerende i de undersøgte idrætshaller oplever store fald i medlemstallene. Dertil kommer konkurrence fra en række kommunale, selvejende og private udbydere af konkurrerende tilbud.

Medmindre der sker en udvikling af idrætstilbuddene i idrætshallerne, vil der om få år være behov for færre haller. Det vil ikke være tilstrækkeligt at satse på de nuværende idrætsgrene, som oplever store medlemsfald. I stedet bliver det nødvendigt at nytænke og udvikle nye aktiviteter og idrætsgrene og få helt nye brugergrupper ind i hallerne hvis hallerne skal bevare

deres status og relevans som omdrejningspunkter for befolkningens idrætsaktiviteter og sociale samvær.

Med udgangspunkt i en udviklingsdagsorden og en forudsætning om, at det vil lykkes at skabe nye aktiviteter i hallerne anbefaler vi følgende kategorisering af fremtidens idrætshaller:

- **KRAFTCENTER**
  - Hobro Idrætscenter
- **LOKALE IDRÆTSCENTRE**
  - Arden Hallerne,
  - Hadsund Hallerne,
  - Mariager Hallen,
  - Rosendal Idrætsforum.
- **LOKALHALLER**
  - Als Hallen,
  - Assens Hallen,
  - Multiforum Vebbestrup,
  - Onsild Hallen,
  - Valsgård Hallen,
  - Øster Hurup Multihus & Idrætshal.
- **KULTURHUS/ÅBEN HAL**
  - Skelund-Veddum Hallen
- **LUKNINGSTRUET**
  - Oue Hallen

## 5.0 MARIAGERFJORD KOMMUNES IDRÆTSFACILITETER I FORHOLD TIL FREMTIDENS BEHOV

---

Vi har i det ovenstående præsenteret et bud på en strategisk kategorisering af idrætsanlæggende i Mariagerfjord Kommune baseret på en analyse af befolkningens fremtidige behov for idrætsfaciliteter. Som sagt baserer denne kategorisering sig på en forventning om, at idrætsfaciliteterne formår at udvikle sig i retning af befolkningens ændrede idrætsvaner og behov. Hvis dette ikke sker vil behovet for idrætsfaciliteter blive mindre.

I det følgende analyseres idrætshallernes faciliteter, aktiviteter og organisering i forhold til fremtidens krav. Der er tale om overordnede tendenser, da alle hallerne i sagens natur er forskellige. Men de nævnte udviklingstræk er fælles for alle haller og repræsenterer de vigtigste fokuspunkter.

### 5.01 Faciliteter

---

Generelt har vi oplevet meget velholdte idrætsfaciliteter, og ansatte og bestyrelser, der sætter en ære i at vedligeholde bygningerne. At der også politisk er stort fokus på drift og vedligehold af bygningerne vidner sammensætningen af hallernes bestyrelser om, idet der er et klart flertal af personer med interesser og kompetencer indenfor bygningsdrift.

Flere idrætshaller har en indretning med både 20x40 haller og mindre lokaler, som vil muliggøre igangsætning af nye aktiviteter umiddelbart uden væsentlige ombygninger. Ligeledes har kapacitetsundersøgelsen vist uudnyttet kapacitet.

Vi ser således ikke bygningsmassen som den største forhindring for udvikling af aktiviteterne i hallerne. Men det vil flere steder være nødvendigt at overveje en modernisering med hensyn til farver, møbler etc. for at skabe moderne og attraktive faciliteter.

Der vil især være behov for at nytænke fællesarealer og cafeterier, så disse kan komme til at udgøre en samlende faktor i hallerne. Mange haller har udviklet sig efter princippet om "knopskydning", hvilket har reduceret den samlede brugsværdi og adgang til især cafeterier. Ligeledes har nogle idrætscentre endnu ikke etableret fitnesscentre. Dette ser vi som et næste udviklingsskridt, hvis det skal lykkes at tiltrække nye brugergrupper til hallerne. Fremtidens idrætsanlæg skal have fleksible lokaler som kan rumme mange forskellige aktiviteter, og som forholdsvis nemt kan ændres i forhold til nye trends og brugerønsker.

Vi vil anbefaler, at der tilknyttes arkitekter til hver idrætshal i forbindelse med formuleringen af en udviklingsplan for især Hobro, og de lokale idrætscentre så der sikres langsigtede udviklingsplaner for hvert idrætsanlæg. Det vil være af stor vigtighed, at disse langsigtede udviklingsplaner etableres inden idrætsanlæggene igangsætter nye byggeprojekter for at forhindre yderligere langsigtede udfordringer omkring indretning og adgangsforhold i hallerne.

## 5.02 Cafeterier

---

Hallerne oplever store udfordringer med etablering af bæredygtige cafeterier. Vores kapacitetsundersøgelse viser, at der er meget lidt socialt liv i cafeterierne, hvilket efterfølgende er bekræftet af hallerne. I Rosendal Hallen har man ansat en cafeteriebestyrer, som har formået at skabe et forretningsgrundlag og et mere levende cafeteriemiljø, med fokus på sund mad og et moderne cafémiljø. Men også her er det en udfordring at etablere et bæredygtigt forretningsgrundlag.

Der er store variation i hvor meget cafeteriaerne har åbent- spændende fra 16% i *Mariager Hallen* til 67% i *Rosendal Idrætsforum*. Der tegner sig et billede af, at jo mere et cafeteria har åbent, dets flere aktivitetstimer er der pr. tidsenhed. Når brugerne kan være sikre på at cafeteriet er åbent, så generes også flere kunder. *Rosendal Idrætsforum* har, som den eneste hal i Mariagerfjord Kommune bevæget sig væk fra cafeteria, til en sportscafé med sundere mad. Ifølge målingerne, burde de andre kategori B faciliteterne også gå denne vej. Der sker forsøg på udvikling af området og Arden Hallen har lige ansat en cafeteriebestyrer, men alle haller oplever dette område som vanskeligt.

Vi ser udviklingen af stærke cafemiljøer og attraktive samlingssteder i hallerne som et vigtigt udviklingsområde. Her vil det være afgørende at området inddrages som en del af den samlede udvikling af hallernes servicekoncepter og ikke som en særskilt forretningsdel, der uden videre kan udliciteres. Cafeteriet er en del af hallens samlede servicekoncept og skal håndteres som sådan.

Dette vil igen især gøre sig gældende for Kraftcentret og de lokale idrætscentre. For lokalhallerne kan det være meningsfyldt at gå den anden vej og åbne op for en højere grad af selvbetjening og mulighed for at medbringe egne mad og drikke.

## 5.03 Ansatte

---

De ansatte i idrætshallerne har med få undtagelser hele deres fokus på drift og vedligehold af bygningsmassen.

I Hobro har centerchefen fokus på mere overordnet ledelse og udvikling af sideløbende aktiviteter, senest med overtagelse af vandrehjemmet, afholdelse af aktionærmøder og lignende. I Arden har centerlederen et vist fokus på udvikling af nye aktiviteter og Rosendal Hallen har forsøgsvist ansat en person med ansvar for udvikling af nye aktiviteter.

Men det helt generelle billede er forsat, at de ansatte og hallernes bestyrelser har ansvaret for bygningerne og overlader udvikling og markedsføring af aktiviteter til foreningerne.

I forhold til fremtidens behov ser vi et stort potentiale i en ændring af de ansattes rolle på især kraftcentret og de lokale idrætscentre.

Her vil der være behov for ansatte, der kan medvirke til udvikling af nye aktiviteter for nye brugergrupper sammen med eller parallelt med de etablerede foreninger, hvis disse ikke ønsker eller magter at udbyde disse aktiviteter.

Dette kan ske via:

- En tildeling af mere beslutningskompetence til de ansatte
- En anden definition af de ansattes rolle på idrætsanlæggene
- En optimering af arbejdsgange og koordinering af opgaver, så der sker en større grad af specialisering
- En opkvalificering af de ansatte i forhold til service, nye idrætsformer, markedsføring etc.
- Etablering af en anden sammensætning af personalegruppen, så nogle nogen har fokus på bygningsdrift og andre på udvikling af levende idrætsmiljøer.

Vi ser dette område som afgørende for den fremtidige succes for idrætshallerne, for de frivillige vil ikke alene kunne løfte opgaven med at udbyde de nye idrætsaktiviteter og levere et attraktivt og ikke mindst fleksibelt servicetilbud. Dette gælder især for kraftcentret og de lokale idrætscentre, men tendensen vil gælde alle kategorier.

#### 5.04 Markedsføring

Markedsføring og kommunikation med borgere og potentielle nye brugergrupper er yderst begrænset. Stort set al kommunikation, koordinering og fordeling af haltider sker i en personlig dialog mellem ganske få foreningsrepræsentanter, der således har monopol på information og viden om haltider m.v. Dette gør det vanskeligt for nye potentielle brugere at agere i forhold til at få plads i hallen.



Mariager Fjord kommune indkøbte for få år siden bookingsystemet Plan Book til alle haller. men i dag er det reelt kun Hobro Idrætscenter, der anvender systemet til booking af tider. Og ingen haller har etableret informationssystemer, der er rettede mod borgerne i nærområdet, som måtte ønske at dyrke idræt i hallerne.

Valsgaard Hallen har oplevet en rimelig succes med en Facebookgruppe etableret af foreningsmedlemmer, som nu fungerer som informationskanal for foreningens aktiviteter med synlige resultater til følge.

De ansatte i hallerne anvender kun i meget begrænset omfang internet, sociale medier eller markedsføring i det hele taget. Mariagerfjord Kommune har i 2012 investeret i administrationssystemet Conventus som fælles administrationssystem til alle foreninger og haller, men der forsat ikke planer om en borgerrettet kommunikationsstrategi. Ingen haller har endnu mulighed for onlinebooking eller tilmelding til aktiviteter, noget som er helt naturligt hos eksempelvis privat fitnesscentre eller golfklubber. De større haller har alle etableret elektroniske informationstavler i hallerne.

Vi ser et stort potentiale i en styrkelse af den eksterne kommunikation og etablering af en it-plattform til booking og reservationer. Dette vil være en helt selvfølgelig forventning fra fremtidens brugere af idrætshallerne.

Etablering af en it-plattform vil samtidig kræve at hallerne og foreningerne begynder at agere anderledes i forhold til nye brugergrupper, fleksibilitet etc., hvis det skal have en reelt effekt at indføre ny teknologi.

### 5.05 Aktiviteter

Den gennemførte kapacitetsundersøgelse viste følgende tendenser og potentialer:

- Det er de traditionelle idrætter, håndbold, fodbold, badminton, gymnastik, svømning, der dyrkes i hallerne, og foreningerne er de absolut største brugere.
- Der er *flere mænd end kvinder*, der dyrker idræt i hallerne. Denne tendens er tydeligst blandt voksne, men også blandt børn er der et lille overskud af drenge i forhold til piger.
- *Ældre og kvinder skal ind i hallerne*. Der tilbydes i dag få aktiviteter rettet mod kvinder og ældre, men i lyset af at disse brugergrupper fylder meget i nutidens idrætsbillede, og at der bliver betydeligt flere ældre i Mariagerfjord Kommune i fremtiden, bør

hallerne rette et fokus mod at udvikle aktiviteter til kvinder og seniorer.

- *Multisale, mindre sale osv. kan udnyttes mere.* Mindre sale står i mange af kommunens haller tomme i en stor del af anlæggets åbningstid og bruges kun til enkelte aktiviteter.
- *Der er generelt en lavere kapacitetsudnyttelse om fredagen og i de første eftermiddagstimer,* hvorfor disse timer med fordel kunne udnyttes til at skabe mere aktivitet i hallen f.eks. ved at give unge, kvinder eller ældre mulighed for at bruge hallen i de ledige timer.
- *Der er uudnyttet kapacitet.* Hallerne har potentiale til at omfatte flere aktive og mere aktivitet, end de gør på nuværende tidspunkt.

Fremtidens idrætshaller har et mere varieret udbud af idrætsaktiviteter til unge, voksne og ældre, hvor de traditionelle idrætsaktiviteter udbydes side om side med mere sundhedsrettede og fleksible idrætsaktiviteter. Udviklingen går i retning af idrætstilbud der er i konstant udvikling og brugere der løbende vil skifte mellem forskellige tiltag og prøve nyt. Dette vil kræve bestyrelser og ansatte, der arbejder strategisk og udviklingsorienteret, fordi løbende forandring, udvikling og skiftende brugerønsker og behov bliver et væsentligt succeskriterium.

## 5.06 Bestyrelserne

---

Vi har mødt engagerede og kompetente bestyrelsesmedlemmer, der investerer mange ressourcer i at få driften af idrætshallerne til at hænge sammen. Vi har også mødt mange bestyrelsesmedlemmer, der ser det som en stor udfordring at finde løsninger på de udfordringer, som hallerne står overfor i fremtiden.

Især i de mindre haller investeres der mange frivillige timer på praktisk arbejde i forbindelse med drift og løbende reovering. Dette afspejles ligeledes i de kompetencer, der efterspørges ved nye bestyrelsesmedlemmer. Det er et generelt billede, at bestyrelserne finder det vanskeligt at finde nye bestyrelsesmedlemmer til hallernes bestyrelser og at et stort flertal af bestyrelserne finder det vanskeligt at finde tid til strategisk udvikling ved siden af den daglige drift.

Bestyrelserne er generelt meget fokuseret på bygningsdrift, optimering og økonomi, hvilket afspejler den tidligere nævnte opfattelse af, at det er foreningerne der er ansvarlige for aktiviteterne og hallen, der er ansvarlig for bygningerne. I mange bestyrelser er det vanskeligt at skelne mellem halbestyrelsen og foreningerne, idet der er så sammenfaldende interesser og de samme personer repræsenterer både hal og forening. Bestyrelsesmedlemmerne oplever det

selv som en udfordring at skabe den nødvendige strategiske forandring fordi de har for tætte relationer til de persongrupper, der skal forandres.

Fremtidens bestyrelser vil skulle arbejde mere strategisk og mere med løbende udvikling af nye aktiviteter og servicekoncepter hvis det forsat skal være muligt at tiltrække brugere til hallerne. Ligeledes vil der skulle etableres et tættere samarbejde mellem foreningerne og faciliteterne, hvor rollerne brydes op og faciliteterne i højere grad bliver en aktiv del af udvikling og levering af idrætsaktiviteter. Fremtidens bestyrelser vil skulle træffe nogle tungere strategiske valg, der kan indebære opgør med de etablerede foreninger, hvis det skal lykkes at skabe en bæredygtig udvikling i hallerne.

### 5.1 Meget mere idræt i Mariagerfjords idrætshaller via nytænkning og øget brugerorientering

Byrådet i Mariagerfjord Kommune har i forbindelse med denne proces formuleret en vision for udvikling at idrætshallerne:

*”Meget mere idræt i Mariagerfjord idrætshaller via nytænkning og øget brugerorientering”*

Den gennemførte kapacitetsanalyse viser, at der er uudnyttet kapacitet i idrætshallerne, især i de mindre lokaler.

I det følgende drøftes, baseret på den foregående analyse, hvad der skal til af organisatoriske ændringer for at realisere visionen og skabe mere idræt i idrætshallerne. Dette besvarer også spørgsmålet:

#### **1.31 Hvorledes kan det sikres, at Mariagerfjord Kommune får mest mulig idræt for pengene, når det handler om den fremtidige drift af idrætsfaciliteter?**

Drøftelsen tager sit udgangspunkt i visionens ønsker om ”nytænkning” og ”øget brugerorientering” i hallerne.

### 5.11 Nytænkning af organisering og drift af Mariagerfjord Idrætshaller.

Vi har i forbindelse med denne undersøgelse mødt en lang række ildsjæle, dygtige og arbejdssomme bestyrelsesmedlemmer, halinspektører og foreningsledere. Alle har de bidraget til at skabe det idræts- og foreningsliv, der i dag findes i Mariagerfjord Kommune. Der finder rigtig mange gode aktiviteter sted i idrætsforeningerne og de frivillige ildsjæle yder en stor indsats. Især omkring børneidrætten gøres der en stor og vigtig indsats. Udviklingen af idrætten i Mariagerfjord Kommune skal også i fremtiden helt overvejende stå på dette fundament, hvorfor alle analyser og konklusioner skal ses i dette perspektiv.

Ambitionen er at skabe en fremtidig model for drift og organisering af idrætsfaciliteterne, som understøtter og forstærker det frivillige foreningsliv når det gælder idrætsaktiviteter. Men også en model, som åbner for en bredere og mere nutidig forståelse af begrebet idrætsaktivitet, der giver alle borgere adgang til de etablerede idrætsfaciliteter - ikke kun etablerede idrætsforeninger med en bestemt organiseringsform.

I dette perspektiv kan der konstateres en række forhold, som bremser udnyttelsen af hallernes uudnyttede potentialer, fordi udviklingen i samfundet og på idrætsområdet sker så hurtigt, at den nuværende organiseringsform på flere måder er uhensigtsmæssig.

I største respekt for de frivillige foreningsliv er det nødvendigt at udfordre den grundlæggende tankegang bag organiseringen af området, herunder den monopolstatus, som foreningerne reelt fastholder i forhold til adgang til faciliteterne. Denne er ikke hensigtsmæssig, når samfundsudviklingen viser, at en stor del af befolkningen enten ikke ønsker eller ikke har mulighed for at deltage i de traditionelle holdbaserede idrætsaktiviteter. Ligesom på andre områder i samfundet må man i foreningslivet være parat til at forandre for bevare.

Der er brug for en fælles erkendelse af, at den helt overordnede organiseringsform må tages op til revision i en fordomsfri dialog med de involverede parter, for at finde ud af, hvad der skal bevares og hvad der skal fornyes.

Enten må foreningerne, idrætshallerne og kommunen i fællesskab formulere udviklingsplaner for området, eller også må der gives plads til andre aktører, der kan udvikle nye aktiviteter sideløbende med de eksisterende idrætsforeninger.

Alternativet er, at idrætsfaciliteterne i stigende omfang vil miste deres legitimitet som især de voksne befolknings naturlige sted at dyrke idræt, som i stedet vil flytte deres idrætsaktiviteter udendørs og til private aktører, som er villige til at tilbyde de aktiviteter, den kvalitet og den fleksibilitet som efterspørges. Hvis det sker vil politikerne blive tvunget til at til prioritere knappe ressourcer i forhold til hvilke aktører, der reelt leverer mest idræt for pengene.

I det følgende præsenteres først en række dilemmaer som begrænser potentialerne på området. Dernæst præsenteres tre scenarier, som politikerne i Mariagerfjord bør forholde sig til, hvis de vil realisere visionen.

## [5.12 Fra idrætsfaciliteter til idrætsforeningerne til idrætsfaciliteter til borgerne](#)

På det overordnede plan mener vi, det er nødvendigt at forholde sig til idrætshallernes organisering, ejerskabsform og driftsmodeller.

Som omtalt tidligere er området baseret på et paradigme, der definerer, at idrætsfaciliteten har ansvaret for at stille en fysisk ramme til rådighed og idrætsforeningerne har ansvaret for at udvikle aktiviteter til at fylde rammen. Fordi man politisk har praktiseret et "armslængde" princip, som har overladt området til foreningerne- og hallernes egen forvaltning, har foreningerne stor set monopol på at udbyde idrætsaktiviteter.

Kommunen yder et tilskud, som de selvejende haller og idrætsforeningerne anvender indenfor lovens rammer. Det er de frivillige foreninger, der har stået bag etablering af idrætsfaciliteten, dog oftest med hovedparten af finansieringen fra kommunen. Det er det frivillige foreningsliv selv, der definerer behov og ønsker i forhold til aktiviteter og idrætsfaciliteter. Og det er de frivillige foreninger, der helt overvejende er repræsenteret i hallernes bestyrelser via hallernes repræsentantskaber. Denne mentale model forstærkes, af, at foreningerne i de fleste tilfælde har flertal i hallernes bestyrelser. Vi har kunnet konstatere en meget stor sammenblanding og udviskning af rollerne som foreningsleder, bestyrelsesmedlem i hallen og halinspektør.

Den dominerende holdning er, at hallerne ikke skal "konkurrere" med foreningerne om at udbyde nye aktiviteter, selv om det også erkendes at foreningerne har vanskeligt ved at finde frivillige til de nye fleksible aktiviteter. Mulige udviklingstiltag igangsættes ikke, hvis foreningerne ikke kan finde frivillige, og at udviklingstiltag vurderes i forhold til om de vil udgøre en potentiel trussel mod de eksisterende foreninger. På denne måde bliver opgaven med udvikling lagt over på de frivillige ildsjæle, som i forvejen er pressede på ressourcer.

Bestyrelser og halinspektører i hallerne er enige i behovet for udvikling af nye aktiviteter til at fylde ledige timer, men de forsøger at vende tilbagegangen i aktivitetstimer ved at aktivere flere frivillige inden for de allerede kendte idrætsgrene og foreningsrammer. Noget som undersøgelser på landsplan viser er mere end vanskeligt fordi de overordnede

samfundsstrukturer og befolkningens behov udvikler sig væk fra de traditionelle holdidrætter. I stedet burde kræfterne anvendes på udvikling af idrætstilbud, som efterspørges af borgerne i dagens samfund, hvorved man ville kunne tiltrække helt nye grupper af idrætsaktive og frivillige ildsjæle med interesse for disse aktiviteter.

Dette dilemma bremser megen udvikling især i de større idrætscentre. En undtagelse herfra er fitness som flere haller og idrætsforeninger har introduceret med succes.



## Hvem har bolden?

Hvem har ansvaret for at skabe egentlige forandringer

Modellen beskriver dilemmaet. Halinspektøren er ansat til at drive faciliteten og foreningerne arbejder for udvikle og beskytte deres egen forening og idrætsgren. Modellen risikerer dermed at bremse for en potentiel udvikling fordi, det bliver vanskeligt for nye grupper at komme ind i hallerne, ligesom der ikke er nogen som tager ansvar for udvikling af tiltag til borgere, som ønsker andre aktiviteter og måder at organisere sig på end de traditionelle foreninger.

Denne organiserings form har fungeret i de perioder, hvor foreningerne havde monopol på at udbyde idræt, og i en tid hvor de store holdidrætter havde succes og hvor det var sporten og foreningssamværet der var de bærende værdier. Dette gælder fortsat især i de mindre lokalsamfund. Men i en tid hvor stadig flere borgere ønsker mere fleksible, sundhedsorienterede og uforpligtende idrætstilbud, kommer denne organisering nemt til at sikre status quo eller nedgang i aktiviteterne frem for at sikre udvikling af nye konkurrerende tilbud.

Der er behov for at finde svar på, hvem der "har bolden" i forhold til at skabe nye tilbud til de borgere, som enten ikke ønsker eller ikke har mulighed for at deltage i de traditionelle idrætsaktiviteter i foreningsregi, men som meget gerne vil have mulighed for at anvende de eksisterende idrætsfaciliteter. Her er der ikke tale om at udkonkurrere de nuværende foreninger, men om at åbne op for nye individuelle tilbud på lige fod med de traditionelle idrætsgrene. Om at undersøge og udvikle nye organiseringsformer, hvor foreninger og ansatte i hallerne i fællesskab skaber nye og spændende aktiviteter.

En håndbold forenings formål er at dyrke håndbold og arbejde for at styrke foreningen bedst muligt i konkurrence med andre foreninger. Det er ikke håndboldforeningens ansvar at andre ønsker at dyrke fitness. Til gengæld kan håndboldforeningen ikke forvente at have monopolstatus på adgang til træningstider i hallen, hvis andre kan dokumentere et større behov.

Der bør ske en større grad af adskillelse mellem *idrætsfacilitet* og *idrætsaktivitet*, således at de frivillige foreningsledere kan koncentrere sig om, at udvikle og tilbyde spændende idrætsaktiviteter og idrætsfaciliteten kan koncentrere sig om at udvikle moderne, fleksible og attraktive idrætsfaciliteter til alle borgere i kommunen.

Foreningerne vil forsat have en naturlig fordel i en sådan idrætsfacilitet, fordi de som foreninger er berettigede til kommunale tilskud, men andre borgere skal i højere grad have adgang til at benytte lokalerne på lige fod med foreningerne. Derudover skal der åbnes mere op for at lønnet personale kan være medskabere af nye aktiviteter sammen med eller ved siden af foreningernes aktiviteter.

### 5.13 Samarbejde mellem frivillige og ansatte

---

Der eksisterer et dilemma mellem traditionelt frivilligt organiserede idrætsaktiviteter baseret på socialt samvær og forpligtende fællesskab og fleksible, målrettede og uforpligtende idrætsaktiviteter. Det er i sagens natur vanskeligt at finde frivillige som vil og kan organisere idrætsaktiviteter på frivillig og ulønnet basis for borgere, som ønsker en mere kundeorienteret tilgang til det at dyrke idræt. Og tilmed aktiviteter, som ofte vil ende med at blive en konkurrent til de aktiviteter som foreningen i forvejen udbyder.

I denne situation er det nødvendigt åbent at diskutere i hvilket omfang det kan være nødvendigt at aflønne instruktører for deres indsats, ligesom der må tages et opgør med den herskende opfattelse af, at det ikke er acceptabelt at skabe konkurrence til de eksisterende foreninger. Hvis foreningerne formår at skabe idrætsaktiviteter og fylde hallerne er dette naturligvis en stor styrke, men det er ikke holdbart eller rimeligt at forvente at de frivillige ledere kan tage ansvaret for udvikling af alle nye tiltag på idrætsområde.

### 5.14 Fra drift af bygninger til udbud af idrætsaktiviteter

Et skifte fra idrætsfaciliteter, der drives som en ramme for idrætsforeningernes aktivitet, til en idrætsfacilitet som aktiv medudbyder af idrætsaktiviteter kræver en række ændringer i måden som idrætsfaciliteterne drives og organiseres på.

Hele idégrundlaget bag idrætsfaciliteterne må nytænkes og både foreningernes, individuelle borgeres og andre gruppers behov tænkes med ind i rammen varierende efter kategorien af idrætsanlæg.

Kulturhus/ Åben Hal	Lokale Haller	Lokale idrætscentre	Kraftcenter
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Markedsføring</li> <li>o Aktiv hjemmeside</li> <li>o Kundeservice</li> <li>o It systemer,</li> <li>o Åben hal</li> <li>o Ældre idræt</li> <li>o Kvindeidræt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Markedsføring</li> <li>o Aktiv hjemmeside</li> <li>o Café drift / åben køkken / selvbetjening</li> <li>o It systemer</li> <li>o Fitnesscenter</li> <li>o Fleksible og moderne rammer for unge</li> <li>o Åben hal koncepter</li> <li>o Booking af baner</li> <li>o Målrettet træning</li> <li>o Ældre idræt</li> <li>o Kvindeidræt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Markedsføring</li> <li>o Aktiv hjemmeside</li> <li>o Café drift</li> <li>o Events</li> <li>o Kundeservice</li> <li>o It systemer, booking af baner og tilmelding til holdtræning</li> <li>o Fitnesscenter</li> <li>o Åben hal koncepter</li> <li>o Fleksible lokaler</li> <li>o Målrettet træning</li> <li>o Ældre idræt</li> <li>o Kvindeidræt</li> <li>o Specialidrætter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markedsføring</li> <li>• Aktiv hjemmeside</li> <li>• Café drift</li> <li>• Konferencer og events – udvikling af koncepter til at skabe omsætning på Vandrehjem og center</li> <li>• Hoteldrift og træningslejre</li> <li>• Kundeservice</li> <li>• It systemer, booking etc.</li> <li>• Udvikling af nye idrætsstilbud som</li> <li>• Fitnesscenter</li> <li>• Åben hal</li> <li>• Booking af bane</li> <li>• Målrettet træning</li> <li>• Ældre idræt</li> <li>• Kvindeidrætter</li> <li>• Specialidrætter</li> </ul>

Dette kommer til at kræve omstillingsevne og nye kompetencer for bestyrelser og ansatte, der i højere grad må forholde sig det at være en moderne servicevirksomhed. Idrætsfaciliteterne vil således skulle øge sit fokus på *strategisk udvikling af aktiviteterne* i hallerne frem for fokus på bygningsdrift.

#### KRAV OM ANDRE OG FLERE KOMPETENCER

For at dette kan lykkes kræves, der en tilførsel af nye kompetencer, som i dag ikke findes på idrætsanlæggene. Især de lokale idrætscentre og Hobro Idrætscenter har behov for tilførsel af nye kompetencer for at kunne leve op til kravene for fremtidens idrætsanlæg.

Men generelt skal personalet opkvalificeres til at spille en mere aktiv rolle i at udvikle og igangsætte nye aktiviteter og events. Hvor personalet i dag helt overvejende har en



håndværksmæssig baggrund, vil der i fremtidens idrætshaller ligeledes være behov for kompetencer indenfor:

- Servicemanagement
- Eventmanagement
- Markedsføring og kommunikation
- Café og restaurationsdrift
- Målrettet træning og fysioterapi

Alle medarbejdere kan naturligvis ikke besidde alle kompetencer. Der vil derfor være behov for at ansætte medarbejdere med forskellige profiler og kompetencer således, at nogle har fokus på bygningsdrift og andre på service og aktiviteter.

## 5.2 Strategisk udvikling af idrætshallerne baseret på det fremtidige behov

---

En realisering af visionen vil kræve at Mariagerfjord Kommune udarbejder en samlet strategisk udviklingsplan for idrætshallerne baseret på den præsenterede kategorisering. Hvis de tilgængelige ressourcer skal blive anvendt optimalt i forhold til realisering visionen, må politikerne erkende, at den fremtidige udvikling i kundegrundlaget kommer til ske omkring Hobro Idrætscenter og de lokale idrætscentre. Det er derfor for disse haller der skal udarbejdes strategiske udviklingsplaner til sikring af fremtidens idrætsfaciliteter.

For lokalhallerne og de lokale kulturhuse/åbne haller, skal der findes løsninger så disse haller kan fastholde deres position som attraktive samlingspunkter for idrætten i lokalsamfundet og samtidig blive en del af den fælles udviklingsdagsorden for idrætshallerne i kommunen.

### 5.21 Øget samarbejde mellem hallerne

---

I dag finder der ikke et formaliseret samarbejde sted omkring drift og udvikling af nye aktiviteter og teknologiske løsninger. Idrætshallerne ser hinanden som konkurrenter og samarbejder ikke om fælles løsninger, selv om dette ville være oplagt. Hvert idrætsanlæg forsøger at håndtere de samme udfordringer uden at se potentialerne i et samarbejde med de andre haller. Vi ser blandt andet potentialer i et tættere samarbejde omkring:

- Udvikling af koncepter for ældre idræt
- Udvikling af koncepter for unge
- Udvikling af koncepter for målrettet træning
- Udvikling af koncepter for bæredygtige caféløsninger.
- Udvikling af fælles hjemmeside, markedsføringsindsatser og bookingløsninger
- Kompetenceudvikling af medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer

Samarbejde omkring ovenstående vil kunne udnytte fælles ressourcer til udvikling af bæredygtige løsninger og funktioner, som de enkelte haller kunne trække på for at skabe nye aktiviteter.

## 5.22 Økonomi

---

Vi ser en række problemstillinger, der bør adresseres i forhold til at realisere visionen:

### TILSKUDSREGLERNE

Tilskudsordningerne som de er i dag tilskynder til tilskudstækning og straffer de aktive haller, som er dygtige til at genere aktivitet og overskud. Det har været et tilbagevendende tema i drøftelserne med hallerne, at de nuværende tilskudsmodeller ikke gør det attraktivt at igangsætte nye aktiviteter, fordi disse ikke er tilskudsberettigede, eller fordi hallerne oplever at blive straffet for nye aktiviteter fordi deres tilskud reduceres tilsvarende. Denne problemstilling illustrerer præcist den tidligere anførte påstand om, at hallerne ikke tager ansvar for udvikling af nye idrætstilbud hvis der ikke er en fordel for dem selv eller foreningerne på centret. Der bør findes en mere simpel økonomisk tilskudsmodel der belønner aktivitet og øger incitamentet til at udvikle og udbyde nye aktiviteter.

### PRIS VERSUS KVALITET

Der er blandt foreningslederne og bestyrelsesmedlemmer et stort fokus på at fastholde en meget lav pris på aktiviteterne for både børn og voksne. Vi ser denne overbevisning som begrænsende for udviklingen af potentialerne for idræt til voksne og ældre. En udvikling i niveauet for brugerbetalingen og dermed også kontingenter som minimum svarende til den almindelige prisudvikling, vil være en naturlig forudsætning for at kunne levere den nødvendige service og kvalitet.

For børn og unge giver det mening, at prisen skal være lav, og derfor får de også tilskud fra kommunen. Men for voksne tæller fleksibilitet kvalitet og tilgængelig ofte mere end prisen. Undersøgelser af danskernes idrætsvaner viser, at der er villighed til at betale for kvalitet, fleksibilitet, demonstreret ved at voksne flytter der aktiviteter til private fitnesscentre hvis deres tilbud passer bedre. Skulle der være personer, som ikke kan betale vil det være bedre at give støtte individuel støtte om nødvendigt.

## RATIONALISERINGSGEVINSTER VED SAMDRIFT OG KOORDINERING

Mulighederne for rationaliseringsgevinster ved samdrift og koordinering af fælles indsatsområder bør undersøges. Mariagerfjord Kommune har allerede vist vejen på dette område, ved at vise hvorledes en sammenlægning af alle lån i hallerne kan give en besparelse på ca. 1,2 million årligt. Vi ser b.la. potentialer i at undersøge:

- Samling af indkøb til alle haller
- Fælles ansættelser af udviklingsmedarbejdere
- Fælles it løsninger til regnskaber, booking etc. (Conventus er indkøbt i 2012)
- Samarbejde mellem hallerne om udnyttelse af særlige håndværksmæssige kompetencer
- Samarbejde omkring anvendelse af medarbejdere i ferieperioder, aftenlukninger, til større events mv.

### 5.3 Scenarier til realisering af visionen

På baggrund af ovenstående analyse anvises hermed tre forskellige scenarier til politikernes stillingtagen for realisering af den formulerede vision.

Scenarie 1	
Styrkelse af hallernes økonomi og kompetencer	
<b>Styrkelse af hallernes økonomi via låneomlægning og energioptimering</b>	For at styrke området gennemføres en låneomlægning samt en energioptimering af hallerne. En del af det sparede beløb føres tilbage til hallerne for at sikre en bedre økonomi.
<b>Uddannelse af ansatte og bestyrelser</b>	Der gennemføres uddannelse og opkvalificering af de ansatte og bestyrelserne for at klæde disse bedre på til at håndtere kravene til at drive fremtidens idrætshaller og udvikle nye idrætsaktiviteter.
<b>Uddannelse af foreninger i nye idrætsformer og aktiviteter</b>	Der gennemføres kursusforløb til opkvalificering af de frivillige ledere til at kunne igangsætte nye idrætsaktiviteter.

<b>Samarbejde med andre organisationer om nye tiltag</b>	Der etableres samarbejde med andre organisationer som ældresagen, handicapidrætten, Hjerteforeningen etc. om udvikling af nye idrætstilbud til borgerne.
<b>Nedsættelse af udviklingspulje til nye tiltag i samarbejde mellem hallerne</b>	En del af de frigjorte midler afsættes til en udviklingspulje, der kan søges af foreningerne til igangsættelse af nye idrætsaktiviteter og andre tiltag, der kan medvirke til at skabe mere aktivitet i idrætshallerne.
<b>Scenarie 1 Fordele/muligheder</b>	<b>Scenarie 1 Ulemper/risici</b>
Sikring af hallernes økonomi og dermed aflastning af bestyrelserne.  Bedre økonomi vil kunne skabe overskud til nytænkning og udvikling	At en aflastning af de økonomiske udfordringer vil få hallerne til at miste incitamentet for forandring.
Fastholdelse og anerkendelse af det frivillige engagement og ejerskab og dermed den frivillige indsats	At det forsat vil være de etablerede foreninger som vil styre udviklingen i hallerne – hvilket betyder mere af det samme. Man opnår ikke en opdeling mellem idrætsfacilitet og idrætsaktivitet og fastholder monopoliet ved foreningerne. Dette vil ikke give plads til nye brugere.
Placering af ansvaret for personale og udvikling tættest muligt på aktiviteterne	Det er reelt meget få personer som i dag styrer udviklingen i hallerne, og grundet det demokratiske og ressourcemæssige underskud i hallerne er det få haller som reelt vil formå at skabe en udvikling ud over det nuværende
Minimalt politisk pres og problemer. Vil være en populær beslutning ved idrætshallerne og de nuværende idrætsforeninger	Hallerne fortsætter med at drive hallerne uden reel videndeling og samarbejde – fordi de ser hinanden som konkurrenter.  De grundlæggende udfordringer løses ikke, og der er alene tale om en udskydelse af problemstilling og behovet for at finde en bæredygtig løsning.
Fastholdelse af foreningernes ret til selvbestemmelse og autonomi	Hallerne vil koncentrere sig om få idrætsgrene og dermed i stigende omfang blive irrelevante i forhold til befolkningens generelle idrætsvaner og behov – og dermed ikke spille nogen positiv rolle i forhold til bosætningspolitikken

## Scenarie 2

### Ansættelse af personale i et fælles udviklingssekretariat

<b>Tilskuddene til idrætshallerne fastholdes på nuværende niveau, evt. med fradrag for energibesparelser og andre forhold</b>	<p>For at styrke området gennemføres en låneomlægning samt en energioptimering af hallerne. En del af det sparede beløb føres tilbage til hallerne for at sikre en bedre økonomi.</p>
<b>Ansættelse af personale i et fælles udviklingssekretariat</b>	<p>Provenuet fra låneomlægning etc. anvendes til oprettelsen af et udviklingssekretariat med følgende opgaver.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles markedsføring og hjemmeside</li> <li>• Fælles styring af Conventus</li> <li>• Iværksætte aktiviteter i hallerne i samarbejde med foreningerne</li> <li>• Ældreidræt</li> <li>• Idræt for unge fra kl. 14- 16</li> <li>• Måletrænede træningshold for bestemte grupper</li> <li>• Fælles indkøb af idrætsmateriel til alle idrætshaller</li> </ul>
<b>Uddannelse af ansatte og bestyrelser</b>	<p>Der gennemføres uddannelse og opkvalificering af de ansatte og bestyrelserne for at klæde disse bedre på til at håndtere kravene til at drive fremtidens idrætshaller og udvikle nye idrætsaktiviteter.</p>
<b>Uddannelse af foreninger i nye idrætsformer og aktiviteter</b>	<p>Der gennemføres kursusforløb til opkvalificering af de frivillige ledere til at kunne igangsætte nye idrætsaktiviteter.</p>
<b>Samarbejde med andre organisationer om nye tiltag</b>	<p>Der etableres samarbejde med andre organisationer som ældresagen, handicapidrætten, Hjerteforeningen etc. om udvikling af nye idrætstilbud til borgerne.</p>
<b>Nedsættelse af udviklingspulje til nye tiltag i samarbejde mellem hallerne</b>	<p>En del af de frigjorte midler afsættes til en udviklingspulje, der kan søges af foreningerne til igangsættelse af nye idrætsaktiviteter og andre tiltag, der kan medvirke til at skabe mere aktivitet i idrætshallerne.</p>
<b>Scenarie 2 Fordele/muligheder</b>	<b>Scenarie 2 Ulemper/risici</b>
<p>Sikre økonomi til reel udvikling frem for støtte til mere af de samme aktiviteter.</p>	<p>Det er forsat overladt til hallerne selv at igangsætte udviklingsaktiviteter inden for de nuværende organisatoriske rammer.</p>

<p>Denne model fastholder det økonomiske incitament til hallerne om at sikre aktivitet, samtidig med at der gives støtte og personale ressourcer til udvikling .</p>	
<p>Fastholdelse og anerkendelse af det frivillige engagement og ejerskab</p>	<p>At det forsat vil være de etablerede foreninger som vil styre udviklingen i hallerne – hvilket betyder mere af det samme. Man opnår ikke en opdeling mellem idrætsfacilitet og idrætsaktivitet, og fastholder monopolet ved foreningerne.</p>
<p>Placering af ansvaret for personale og udvikling tættest muligt på aktiviteterne . Giver lokalt kendskab og ejerskab på processen.</p>	<p>Det er meget få personer som i dag styrer udviklingen i hallerne, og grundet det demokratiske og ressourcemæssige underskud i hallerne er det få haller som vil formå at skabe en udvikling ud over det nuværende. Bestyrelserne vil have vanskeligt ved at træffe de nødvendige strategiske beslutninger i forhold til personale, nuværende bruger m.v.</p>
<p>Vil være en populær beslutning ved idræts hallerne og de nuværende idrætsforeninger</p>	<p>Hallerne lever et isoleret liv uden reel videndeling og samarbejde – fordi de ser hinanden som konkurrenter. Der vil være en risiko for enkeltstående kortsigtede projekter, frem for afgørende langsigtede organisatoriske ændringer.</p> <p>De grundlæggende udfordringer løses ikke, og der er alene tale om en udskydelse af problemstilling og behovet for at finde en bæredygtig løsning.</p>
<p>Giver udvikling baseret på lokale forhold, ønsker og ressourcer.</p>	<p>Hallerne vil forsat koncentrere sig om at udvikle egne idrætsgrene baseret på de allerede etablerede foreninger. Dermed risikeres det forsat at der ikke ser få idrætsgrene og dermed i stigende omfang blive irrelevante i forhold til befolkningens generelle idrætsvaner og behov – og dermed ikke spille nogen positiv rolle i forhold til bosætningspolitikken</p>

## Scenarie 3

### Den selvejende institution Mariagerfjord Idrætshaller

<p><b>Der oprettes en selvejende institution "Mariagerfjord Idrætshaller" med den vedtagne vision som bærende grundlag</b></p>	<p>Der skabes en ny organisation med ansvaret for en samlet strategi for realisering af visionen. Der skabes en ny organisering af området som svarer til de udfordringer og problemstillinger som samfundsudviklingen har medført og som kan arbejde målrettet for at skabe mere aktivitet i idrætshallerne sammen med foreningerne men også for borgerne.</p>
<p><b>Ejerskabet af alle idrætshaller samles</b></p>	<p>Der sker en gradvis overtagelse af idrætshallerne, der lægges ind under Mariagerfjord Idrætshaller f.eks. over en 2 års periode.</p> <p>For lokalhallerne undersøges andre driftsformer, eks. samdrift med skoler.</p>
<p><b>Nedsættelse af en samlet bestyrelse for Mariagerfjord Idrætshaller</b></p>	<p>Der nedsættes en bestyrelse med repræsentanter fra området samt medlemmer med kompetencer indenfor udvikling af idrætsanlæg. Bestyrelsens opgave bliver i samarbejde med ledelsen at realisere visionen for Mariagerfjord Idrætshaller.</p>
<p><b>Fælles ledelse af alle idrætsanlæg samt</b></p>	<p>Der ansættes en leder af Mariagerfjord Idrætshaller, som bliver øverste ansvarlig for drift og udvikling af alle idrætshaller.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fælles ledelse af alle idrætsanlæg</li> <li>• Udviklingssekretariat</li> <li>• Økonomi</li> <li>• Ledelse</li> </ul>
<p><b>Oprettelse af brugerråd i alle haller</b></p>	<p>Bestyrelserne i de enkelte haller overgår til at være brugerråd med ansvar for udvikling af idrætshallerne og nye aktiviteter i samarbejde med den selvejende institution.</p>
<p><b>Udviklingssekretariat</b></p>	<p>Har til opgave at udvikle nye idrætsaktiviteter og tilbud i samarbejde med idrætsforeningerne, organisationer og borgere i Mariagerfjord Kommune</p> <p>Udviklingssekretariatet placeres på Hobro Idrætscenter.</p>
<p><b>Opkvalificering</b></p>	<p>Der gennemføres uddannelse og opkvalificering af de ansatte og bestyrelsesmedlemmer for at klæde disse bedre på til at håndtere kravene til at drive fremtidens idrætshaller og udvikle nye idrætsaktiviteter.</p>

<p><b>En samlet organisation</b></p>	<p>Alle ansatte samles under Mariagerfjord Idrætshaller under én ledelse. De enkelte medarbejdere kan anvendes fleksibelt i forhold til kompetencer og uddannelse, blandt i forhold til håndværkeropgaver i skuldærsæsonen.</p> <p>Udvikling af nye roller for medarbejdere i forhold til fremtidens behov.</p>
<p><b>Scenarie 3</b></p> <p><b>Fordele/muligheder</b></p>	<p><b>Scenarie 3</b></p> <p><b>Ulemper/risici</b></p>
<p>Overordnet styring og koordinering mulighed for at udvikle idrætshallerne i henhold til den vedtagne vision og en samlet strategi.</p>	<p>Risiko for fald i indtægter på kort sigt fordi foreningerne kun vil leje de timer som de reelt har brug for.</p> <p>Kræver nye aktiviteter ind i hallerne for at være økonomisk neutralt.</p>
<p>Driftoptimering, økonomistyring og samarbejde på tværs af hallerne</p>	<p>Brugerne vil se det som om kommunen overtager hallerne.</p>
<p>Aflastning af de frivillige fra driftsopgaver for på den måde at frigøre kræfter til udvikling af idræt og aktiviteter</p>	<p>Kræver den rigtige leder samt en stærk bestyrelse for at lykkes</p>
<p>Styrket personaleledelse og udvikling. Det bliver muligt at lave en langsigtet udviklingsplan for hele medarbejdergruppen.</p>	<p>Risiko for en reduktion i den lokale villighed til at arbejde for vedligeholdelse af hallerne.</p>
<p>Ansættelse af faguddannet personale udvikling af nye idrætstilbud</p>	<p>Kræver nye samarbejdsformer med de frivillige ledere. Risiko for at de frivillige trækker sig, hvis der kommer lønnet personale.</p>
	<p>Reduktion af det lokale engagement</p>
<p>Videndeling og udvikling på tværs af alle haller samtidigt. Koordinering af indsatser</p>	<p>Politisk udfordrende at implementere</p>



## 6.0 FEJLKILDER

---

### IDANS DATA

I analysen er der anvendt data og materiale fra Idan, men spørgsmålet er, hvorvidt Idans data er repræsentative for både land og by. Idan har imidlertid selv behandlet flere data med hensyntagen til dette, som viser, at tendenserne på idrætsområdet er gældende både for land og by. Dataene er endvidere valideret af data indsamlet fra brugere, bestyrelser og ansatte i Mariagerfjord Kommunes idrætshaller.

### ESTIMEREDE DÆKNINGSGRADER

I spørgeskemaundersøgelsen blev hallerne bedt om at oplyse, hvor mange procent af deres brugere der kommer som medlem af en forening, og hvor mange der kommer uden at være medlem af en forening. Det er dog uvist om hallerne har medtaget skolerne i deres beregninger eller kun har set på deres brugere efter kl. 14. Dette kan skabe forskellige vurderinger hallerne imellem.

## BILAG 1: OPSUMMERING AF KAPACITETSUNDERSØGELSEN

---

Kapacitetsundersøgelsen giver svar på en række spørgsmål omkring idrætshallerne:

### ALDERSFORDELING

- Der er en markant underrepræsentation af voksne og ældre aktive i hallerne. En del af de voksne formodes at dyrke idræt om formiddagen, men aldersgruppen 40+ er kraftigt underrepræsenteret.

### KØNSFORDELING

- For børnene er kønsfordelingen ligeligt fordelt
- For de voksne er kvinderne underrepræsenteret
- Aldersgruppen 40+ er underrepræsenteret i hallerne

### AKTIVITETER OG IDRÆTSGRENE

- Der dyrkes helt overvejende de traditionelle idrætsgrene som fodbold, gymnastik, håndbold og badminton og svømning.
- De idrætsaktiviteter som landsdækkende undersøgelser viser er mest populære hos aldersgruppen 40+ samt kvinder udgør en meget lille del af de samlede aktiviteter.
- Der sker en udvikling omkring fitnessmiljøer i udvalgte haller, men dette område er forsat kraftigt underudviklet
- Kun 10 % af aktiviteterne falder ind under kategorierne aerobic/workout

### KAPACITET

- Denne undersøgelse viser, at der er ledig kapacitet i hallerne til at igangsætte nye aktiviteter og få nye målgrupper ind i hallerne. Vi kan således ikke bekræfte påstanden om at det er faciliteterne der sætter begrænsninger for udviklingen af nye aktiviteter.
- Der er ledig kapacitet i 20 x 40 hallerne, hvor der er meget lidt aktivitet efter kl. 21.00 og før kl. 16.00. Selv om det ikke er populært at træne efter 21.00 er det muligt, disse tider kunne evt. udlejes på andre vilkår til andre grupper.
- Der kan konstateres en betydeligt kapacitetsoverskud i de mindre idrætssale og haller.
- At foreningerne samler deres aktiviteter omkring de mest populære træningstider og vælger de sene tider fra, er tegn på et manglende pres på hallerne.
- De idrætsgrene som anvender traditioneller 20x40 haller har igennem flere år oplevet medlemsfald, så behovet for denne type haller forventes at falde yderligere.
- Mariagerfjord Kommune har således med det nuværende aktivitetsmønster en overkapacitet af 20X40 haller i forhold til det forventede fremtidige behov. Det må

derfor forventes at der skal iværksættes tiltag til udvikling af nye aktiviteter til at fylde hallerne.

Vi anerkender, at det kan være vanskeligere at besætte ydertimer, men ikke at det skulle være umuligt. I byer med stort pres på hallerne er det almindelig praksis at træne fra tidlig morgen til sen aften. Hvilket det også har været i Mariager indtil for få år siden. I de undersøgte haller er det et klart mønster, at foreningerne har fravalgt ydertimerne hele ugen igennem og især om fredagen, hvilket ses som et udtryk for manglende pres på hallerne. Så længe foreningerne kan nøjes med de bedste træningstider gør de naturligvis det, men det ændrer ikke på at idrætshallerne har et væsentligt antal ledige timer, som kunne bringes i anvendelse om nødvendigt.

Det er en anden pointe, at foreningerne har fået lov til at fravælge de dårligste træningstider over hele ugen i stedet for at lade dem fravælge f.eks. en hel dag, som så kunne afsættes til en anden idrætsgren. Dette demonstrerer foreningernes monopolstatus når det gælder adgangen til haltimer. Når det reelt kun er tiderne fra 21.00 – 22.30 der er ledige gør det livet vanskeligt for nye idrætsgrene. En mere aktiv omfordeling af træningstider kunne finde plads til nye idrætsgrene om nødvendigt.

#### HALLERNE SOM SOCIALE MØDESTEDER

- Der er en meget lille dækningsgrad på mødelokaler på kun 3%
- Cafeterierne har med enkelte undtagelser lave dækningsgrader og store udfordringer i forhold til at tiltrække kunder til hallen, der har lyst til at opholde sig i hallen ud over i forbindelse med træning.

## LITTERATURLISTE

---

- Danmarks Statistik. (2013). *BEF44: Folketal 1. januar efter byområde*. Hentede 20. september 2013 fra <http://www.statistikbanken.dk/BEF44>
- Frejo, K., Holch, M., & Dissing, A. (1996). *Rekruttering af frivillige administrative ledere til idrætsforeningerne i Hals Kommune*. Aalborg Universitet.
- Hedal, M. (maj 2011). *Idrættens virtuelle arenaer. Internettet forandrer idrætten – analyser og perspektiver*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Horsens Kommune, K. (2008). (H. Kommune, Red.) Horsens, DK: Horsens Kommune.
- Ibsen, B. (2009). *Nye stier i den kommunale idrætspolitik*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Ibsen, B., & Østerlund, K. (maj 2011). Frivilligt arbejde i idrætsforeninger. Forskelle og ligheder mellem specialforbund og idrætsgrene. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Kirkegaard, K. L. (2011). *Fitnesskultur.dk*. Odense: Syddansk Universitet.
- Kuben Management. (2009). *Kortlægning af haller*. Mariagerfjord Kommune.
- Laub, T. B. (2012). Danskernes motions- og sportsvaner 2011. (s. 30). Idan.
- Laub, T. B., Ibsen, B., & Østerlund, K. (2012). *Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Mariagerfjord Kommune. (2011). *Befolkningsprognose for Mariagerfjord Kommune 2011-2023*. Mariagerfjord Kommune.
- Mariagerfjord Kommune. (2011). *Mariagerfjord Strategi 2011*. Mariagerfjord Kommune.
- Mariagerfjord Kommune. (2011). *Sådan står det til med sundheden i Mariagerfjord Kommune 2010*. Hobro: Mariagerfjord Kommune og Region Nordjylland.
- Pilgaard, M. (2008). *Danskernes motions- og sportsvaner 2007*. København, DK: Idrættens Analyseinstitut.
- Pilgaard, M. (februar 2011). Det frivillige arbejde under forandring. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Pilgaard, M. (2009). *Sport og motion i danskernes hverdag*. København: Idrættens Analyseinstitut.
- Pilgaard, M. (2012). Unge i idrætten - Foreningsidrættens tendenser, udfordringer og muligheder. (s. 18). Aalborg: Idrættens Analyseinstitut.
- Rasmussen, T. (2012). *Organisering og drift*. Lokale- og Anlægsfonden.
- Region Nordjylland. (2012). [www.rn.dk](http://www.rn.dk). Hentede 12.. november 2012
- Ørgaard, S. (2012). Sport55+. (s. 5). Aalborg: Aalborg Kommune.