



# **ARENA SILKEBORG**

Forretningsmodel og driftsøkonomi  
for Multiarena og Sundhedshus

November 2008

**Silkeborg Kommune**

Kuben Management



# Indholdsfortegnelse

1	Indledning .....	1
1.1	Baggrunden for rapporten .....	1
1.2	Den anvendte metode .....	2
3.1	Aktiviteter/faciliteter .....	7
3.1.1	Håndbold .....	8
3.1.2	Koncerter .....	9
3.1.3	Shows .....	11
3.1.4	Konferencer m.m. ....	13
3.2	Synergi .....	15
4	Sundhedshus .....	17
4.1	Aktiviteter og faciliteter .....	17
4.1.1	Kommunale sundhedsopgaver .....	17
4.1.2	Fitness og styrketræning .....	18
4.1.3	Behandlertilbud .....	19
4.1.4	Idræts- og sundhedsrelaterede virksomheder .....	20
4.2	Synergi .....	20
5	SWOT analyse .....	21
6	Økonomi .....	26



# 1 Indledning

## 1.1 Baggrunden for rapporten

Denne rapport beskriver en forretningsmodel for multiarena og sundhedshus – dvs. dele af det samlede projekt med titlen "Arena Silkeborg". Arena Silkeborg er et totalkoncept indeholdende stadion, multiarena, sundhedshus, erhvervshus og dertil hørende fællesfaciliteter. Kommissoriet for forretningsmodellen er afgrænset til at omfatte multiarenaen og sundhedshuset.

Silkeborg Kommune har sammen med resten af programgruppen allerede gennemført en række studier og analyser. Resultaterne fra disse har dannet baggrund for denne rapport, som dermed har som hovedopgave at sætte de eksisterende idéer i et økonomisk bæredygtighedsperspektiv samtidig med, at alternative muligheder er blevet af-dækket.



Kilde: Vejdirektoratet, Motorvej Herning-Århus ved Silkeborg. Forbedret Kombilinieprojekt, Supplerende VVM-redegørelse, Rapport 333, 2008

På nuværende tidspunkt arbejdes der med en placering af Arena Silkeborg på Søholt området. Kortet ovenfor viser områdets placering. Området er omfattet af rammebestemmelserne i Silkeborg Kommunes kommuneplan 2001-2012, hvor området er udlagt til fritidsformål med en maksimal byggeprocent på 25. I planmæssig henseende er der altså muligheder for at anvende området til stadion og multiarena. Det ses samtidig af

kortet, at den foreløbige linieføring for motorvejsprojektet i høj grad understøtter placeringen af Arena Silkeborg, som trafikalt bliver meget tilgængelig.

Ejerforholdet for de forskellige dele af Arena Silkeborg er ikke endeligt vedtaget på nuværende tidspunkt. Udgangspunktet i denne rapport har været, at ejerskabet af multiarenaen og sundhedshuset er privat.

Analysen af multiarenaen og sundhedshuset omfatter en beskrivelse af forretningsmodellen og den deraf følgende driftsøkonomi. Forretningsmodellen omfatter et produktkatalog, en beskrivelse af interne og eksterne synergieffekter, points of excellence og en SWOT-analyse. Driftsøkonomien omfatter estimater på driftsindtægter og -udgifter, vurdering af forskellige driftsfaser (anlægsfase, de første driftsår og efterfølgende drift) og en vurdering af rentabiliteten.

Nærværende rapport skal indgå som baggrundsmateriale i arbejdet med projektet "Arena Silkeborg" og udgør en del af beslutningsgrundlaget, der præsenteres for byrådet i Silkeborg Kommune.

## 1.2 Den anvendte metode

Aktiviteterne i Arena Silkeborg skal udover traditionelle stadion- og arenaaktiviteter bestå af en række sideaktiviteter, der tilsammen giver en økonomisk bæredygtig forretning. Nedenfor beskrives de aktiviteter, der foreslås afviklet i det samlede område, og hvordan de forskellige faciliteter gennem synergieffekter kan understøtte mulighederne for forskellige former for aktiviteter.

I denne rapport skal en forretningsmodel forstås som en beskrivelse af de aktiviteter, som der forventes at kunne udgøre et grundlag for henholdsvis multiarenaen og sundhedshuset. Aktiviteterne er beskrevet i forhold til forudsætninger, volumen og mulige interne/eksterne synergieffekter.

Forudsætningerne beskriver dels de fysiske og tekniske forhold, der anses som nødvendige, og dels de markeds- og konkurrencemæssige rammer, aktiviteten vil være placeret i på Arena Silkeborg. I forhold til volumen er det nødvendigt at have et billede af omfanget af aktiviteterne, samt sæsonplacering og foretrukne ugedage for aktiviteten. Beskrivelsen af synergieffekterne skal give et billede af karakteren af det kommercielle grundlag i forhold til de enkelte aktiviteter.

I arbejdet med at beskrive en mulig forretningsmodel for multiarenaen og sundhedshuset er der dels foretaget en desk-research og dels gennemført en række interviews med lokale og nationale aktører, der har kunnet bidrage med erfaringer og visioner i forhold til multiarenaen og/eller sundhedshuset. Interviewene spænder fra lokale aktører inden for hotel-, underholdnings- og sportsbranchen, til direktører for andre multiarenaer, leder af

store nationale underholdningsagenturer og ledende personer inden for sundhedsområdet.

For multiarenaen har udgangspunktet således været professionel håndbold som hovedaktivitet. Herefter er der gennem erfaringer fra andre lignende projekter og idéer og visioner fra lokale aktører skitseret en række mulige sideaktiviteter, der kommercielt kan understøtte forretningsmodellen.

For sundhedshuset har udgangspunktet været input fra Ældre- og Sundhedsudvalget, som har drøftet mulighederne for at placere visse kommunale sundhedsopgaver på Arena Silkeborg. Disse input er suppleret med input fra lokale interessenter inden for sundheds- og behandlerfeltet.

Interviewene er gennemført som personlige og telefoniske interviews. Alle input behandles fortroligt, således at der ikke sættes navn på de personer, der har givet input. Silkeborg Kommune er bekendt med navnene på de interviewede.

## 2 Resumé af rapporten

Rapporten beskriver det mulige indhold i en forretningsmodel for multiarenaen og Sundhedshuset begge med placering i Arena Silkeborg området. Der er tale om en anskueliggørelse af mulighederne, med estimater på intensiteten af de forskellige aktiviteter. Vurderingerne er baseret på interview med nationale og lokale operatører inden for de forskellige aktivitetsområder. Efterhånden som forretningsmodellen modnes, anbefales det at gennemføre en egentlig markedsanalyse af de forskellige forretningsaktiviteter.

I forhold til multiarenaen er der arbejdet med et udgangspunkt:

- Professionel håndbold er hovedaktiviteten

Dette skal understøttes med sideaktiviteter.:

- Koncerter – det vurderes at være muligt at afholde ca. 2 danske og 4 internationale koncerter med publikum i størrelsen 5-6.000, og maksimalt yderligere 10 koncerter med publikum i størrelsen 2-3.000
- Shows – det er svingende hvor mange shows der kan forventes afholdt årligt, da det til dels afhænger af udbudet af shows, i de økonomiske beregninger er der arbejdet med 15 shows årligt. Størrelsesmæssigt er shows begrænset til publikum på ca. 3.000 af hensyn til mulighederne for at se scenen. Derimod vil de store shows ofte afholde flere forestillinger, som igen stiller krav til koordineringen mellem hovedaktiviteten og de øvrige sideaktiviteter
- Messer – det vurderes at være muligt at afholde ca. 3 større fagmesser årligt. Hensyn til belægning kan dog være en barriere i forhold til visse messer
- Konference og kongresser – det vurderes, at der er mulighed for at satse på denne aktivitet. Det vil dog formentligt være i størrelsesordenen 250-300 deltagere, da større arrangementer også stiller krav til overnatningskapaciteten. Satsningen skal ske som en lokal og regional satsning, hvor Silkeborg kan blive et oplagt valg for de arrangementer, der under alle omstændigheder bliver placeret i området. Det vurderes at der kan afholdes mellem 10-15 af konferencer og kongresser i størrelsen 250-300 deltagere. I forhold til større nationale arrangementer vurderes konkurrencen fra f.eks. Messecenter Herning og Bella Centeret at være for stor. Bl.a. fordi der disse steder findes flere overnatningsmuligheder.

I arbejdet med at klarlægge mulighederne forbundet med de forskellige aktiviteter, er flere centrale aspekter vedr. styrker og udfordringer kommet frem.

- VIP-/loungefaciliteter – der vurderes at være flere muligheder for at udnytte disse faciliteter i forbindelse med koncerter, shows og konferencer/kongresser. Både i forbindelse med koncerter og shows vurderes det som oplagt at udnytte faciliteterne til at sælge komplette oplevelsespakker. Der peges samtidig på, at hvis der skal sættes målrettet på konferencer/kongresser, er det nødvendigt med mere end blot lounge-områder. Der skal etableres aflukkede rum og auditorier med den rette teknologiske indretning. Den præcise betydning for økonomien i multiarenaen afhænger af, hvordan en evt. forpagtningsaftale sættes sammen
- I forhold til sundhedshuset har analyserne vist potentiale for at skabe et unikt sundhedsmiljø, hvor der er flere muligheder i forhold til motion, genoptræning og behandling. Med den rette satsning, kan der skabes et behandlermiljø, der afspejler de mere komplicerede sundhedsopgaver der forventes i fremtiden.
- Multianvendelighed contra specialisering – dette aspekt nævnes generelt som et potentielt problem. Operatørerne på de enkelte aktivitetsområder peger hver især på de elementer, der er afgørende for at skabe et konkurrencedygtigt koncept inden for deres felt. Det er vurderingen, at de forskellige forudsætninger ikke udgør gensidigt udelukkende forhold, men sagtens kan kombineres. Det er dog centralt, at der inddrages de rette vidensressourcer, når indretningen skal planlægges.
- Silkeborgs profil som sundheds- og kurby vurderes ikke at have en tilstrækkelig styrke til på nuværende tidspunkt til at være det selvfølgelig valg for placering af møder og kongresser i relation til "Sundhedsdanmark". Hertil kommer også, at den begrænsede kapacitet inden for overnatning og udbuddet af underholdning ("aften- og nattelev") spiller negativt ind. Potentialet er til stede, men det forudsætter et flerspektret udviklings- og markedsføringsarbejde for at opnå en tilstrækkelig stærk platform, idet en multiarena kombineret med et sundhedshus ikke i sig selv er nok.

I forhold til økonomien viser analysen for multiarenaen, at den professionelle håndbold formentlig vil bidrage med en mindre og ikke nærmere præciseret andel til økonomien. Niveauet afhænger dog af forhandlinger mellem ejeren af multiarenaen og lejeren i form af den professionelle håndboldklub. Sideaktiviteterne vurderes til at kunne bidrage med mellem 1/4 og 1/3. Resten af finansieringen skal således findes andetsteds, evt. som kommunalt bidrag for dispositionsret. Aktiviteter, der finder sted i VIP-/loungeområdet, er ikke medregnet, da det er nødvendigt med en afklaring af, hvordan en evt. forpagtningsaftale sættes sammen, og hvordan udgifterne i forbindelse med fælleshuset fordeles.

Flere af aktiviteterne i multiarenaen og sundhedshuset vil give afledte effekter i fællesfaciliteterne. Bl.a. vil der være mulighed for at udnytte VIP-/Loungefaciliteterne i forbindelse med shows og koncerter. Mulighederne kan bestå i aktiviteter både før og/eller efter showet eller koncerten. Med de rette kunstnere er der muligheder for at omsætte op mod 1-2 mio. kr. per show/koncert (inkl. bespisning og drikkevarer) i forbindelse med de store koncerter, og måske lidt mindre i forbindelse med shows. Hvor meget det kan give i lejeindtægter til fællesfaciliteterne afhænger af den måde organiseringen etableres på samt hvilke faciliteter, der faktisk bliver mulighed for at anvende i fællesområderne.

Ligeledes vil konference- og kongresdelen formentligt skulle anvende faciliteter i fællesfaciliteterne. Alt efter hvilke faciliteter der lejes og tidsrummet vil lejen formentligt ligge mellem 10-30.000 kr. for en konference med ca. 300 deltagere. Hertil kommer eventuel omsætning i forbindelse med forplejning m.m.

## 3 Multiarena

Multiarenaen er i den kommunale forundersøgelse beskrevet som en arena med plads til 4.000 tilskuere, med 3 faste tribuner og 1 mobil endetribune samt scene.

### 3.1 Aktiviteter/faciliteter

Udgangspunktet for en beskrivelse af et muligt forretningsgrundlag for en multiarena i forbindelse med Arena Silkeborg er:

- Hovedaktiviteterne vil være professionel håndbold. Det er tanken, at der dels vil blive afviklet turnerings- og pokalkampe, og dels afholdt nationale/internationale stævner og enkeltbegivenheder.

I det indledende arbejde med Arena Silkeborg, beskrives multiarenaen og de mulige sideaktiviteter. Der forventes at kunne afvikles kulturelle arrangementer og konferencer/messer:

- Koncerter med både internationale og nationale kunstnere med plads til et publikum i størrelsesordenen 2.000-6.500
- Shows (f.eks. gymnastikopvisning, større revy-/teaterforestillinger og cirkus) – mulighed for arrangementer i en størrelse som skuespillerhuset ikke kan arrangere. Jysk Musik- og Teaterhus kan i dag håndtere ca. 800, og forventes udbygget til omkring 1.000
- Konferencer, kongresser, større firmaarrangementer, messer og udstillinger – disse aktiviteter kan gennemføres med anvendelse af de allerede eksisterende faciliteter på Søholt. Hvorvidt multiarenaen skal anvendes til messer mv. afhænger af konsekvenserne for f.eks. gulvbelægning og mulighed for indpasning i program (ud fra håndboldaktiviteterne).

I forhold til udlejning af multiarenaen og de fælles faciliteter til sideaktiviteter opereres der ud fra "først til mølle"-princippet. Så snart håndboldarrangementerne er tilrettelagt, indpasses sideaktiviteterne i den rækkefølge, henvendelserne indløber.

Fælles for håndbold- og sideaktiviteterne er, at der skal være tale om økonomisk bæredygtige arrangementer, der giver et positivt bidrag til Arena Silkeborgs økonomi – og altså ikke fyrtårnsprojekter, hvor underskud accepteres til gengæld for eksponering.

I det følgende vil de påtænkte aktiviteter blive gennemgået. Dels beskrives indholdet og karakteren af aktiviteterne samt hvilke forudsætninger, der skal imødekommes for at kunne afvikle disse. Dels vurderes det, hvilke synergieffekter de forskellige aktiviteter eventuelt kan give anledning til.

### 3.1.1 Håndbold

Udgangspunktet for multiarenaen er som sagt, at den skal fungere som ramme for både nationale og internationale håndboldbegivenheder. I hverdagssammenhæng er arenaens primære bruger BSV, som i første omgang vil anvende den til kampe. På nuværende tidspunkt spilles kampene i Silkeborg Hallerne på Søholt, mens træningen er henlagt til Bjerringbro og Voel. På hverdage foregår træningen i eftermiddagstimerne, mens weekendtræningen afvikles lørdag formiddag.

BSV vil i de kommende sæsoner have i omegnen af 22-27 hjemmekampe pr. sæson, men klubben har i realiteten brug for at reservere multiarenaen i et større omfang end det. Dette overbookingsbehov skyldes dels usikkerhed i forhold til deltagelse i slutspillet, og dels i forhold til et tv-dækningskrav, hvor turneringskampe kan flyttes indtil 14 dage før den planlagte afvikling (dvs. med relativt kort varsel, hvor det skal vurderes, om eventuelle planlagte arrangementer skal aflyses/flyttes).

Håndboldsæsonen strækker sig fra september til slutningen af maj. Grundspillet slutter i midten af april, hvorefter slutspillet indledes. Kampene afvikles både på hverdage (ofte mandag og onsdag) og i weekender. Tendensen i dansk herrehåndbold er, at kampe afvikles midt på ugen frem for i weekender – i indeværende sæson skal BSV efter planen spille ca. halvdelen af deres hjemmekampe på onsdage – og hvis denne linje fastholdes i tiden fremover, er der gode muligheder for at afvikle et stort antal sideaktiviteter sidst på ugen, inkl. torsdag og fredag. Desuden spilles der ikke turnerings- og pokalkampe samt internationale klubkampe i hele januar måned, hvilket yderligere muliggør afviklingen af arrangementer, der kan bidrage til driftsøkonomien.

Intensitet og intimitet under kampene er en vigtig del af grundlaget for gode præstationer og oplevelser. Derfor foreslås det, at der etableres tilskuertribuner på alle sider af håndboldarenaen placeret så tæt på selve banen som muligt. Desuden skal der være fleksible afskærmningsforhold i relation til tomme tilskuerpladser, så stemningen og akustikken i multiarenaen har optimale vilkår. En mulig løsning på dette potentielle problem er at nedsænke et forhæng foran eventuelle tomme pladser. Alternativt kan antallet af tilskuerpladser reduceres ved en afskærmning af et antal af de bagerste stolerækker.

I dag er der gennemsnitligt 1.800 tilskuere til BSV's hjemmekampe, og i forbindelse med vigtige kampe er tilskuertallet gerne over 2.000. Det vurderes, at klubben vil være i stand til at udnytte den udvidede tilskuerkapacitet (op til 4.000 tilskuere), hvis indretningen er den rigtige.

Multiarenaen og de dertilhørende fællesfaciliteter vil give bedre forhold for medlemmer af BSV's erhvervsklub. På nuværende tidspunkt er der reserveret 1.100 siddepladser til erhvervsklubmedlemmer; og til BSV's hjemmekampe bespises der 700-900 medlemmer, men det vurderes, at denne volumen kan udvides ved etablering af Arena Silkeborg.

Lejeniveauet for håndboldaktiviteterne afhænger af flere parametre. Det er selvfølgelig ikke muligt at give et præcist bud på det fremtidige lejeniveau, da det er et forhandlingsanliggende i den konkrete situation. Baseret på nogle forudsætninger omkring entréindtægter og nuværende lejeniveau er det dog muligt at give et skøn. Det vurderes, at BSVs nuværende entréindtægter formentligt kan fordobles med den øgede tilskuerkapacitet. På nuværende tidspunkt koster et medlemskab af erhvervsklubben 16.000 kr., og der er ca. 650 medlemmer. Der reserveres 1.100 pladser til erhvervsklubben, hvilket efterlader ca. 700 pladser til brug for indehavere af årskort eller enkeltbilletter. Dette giver entréindtægter på ca. 12 mio. årligt. Med en antagelse om, at den øgede kapacitet også kan resultere i en udvidelse af erhvervsklubben til ca. 1.000 medlemmer (reservering af 1.800 siddepladser pr. kamp), samtidig med at prisen for et medlemskab kan øges med 30 %, kan den fremtidige entréindtægt blive omkring 25 mio. kr. (forudsat at der gennemsnitligt kommer 1.800 tilskuere pr. kamp udover erhvervsklubmedlemmer). Lejeniveauet afhænger ligeledes af, hvilken ordning der laves omkring brug af frivillige i forbindelse med afholdelse af kampe. I dag bruges ca. 40 frivillige i 6 timer per kamp. Med det forøgede antal tilskuere vil der ligeledes være brug for flere folk til kampene. Skal BSV betale for disse mandetimer, vil det have betydning for det lejeniveau, der gør BSV's forretning rentabel.

### 3.1.2 Koncerter

I forhold til koncerter er der gennemført interview med lokale aktører og et stort nationalt agentur.

I Silkeborg er der på nuværende tidspunkt begrænsede muligheder for at afholde større koncerter – og i særdeleshed indendørskoncerter. De nuværende muligheder udendørs svarer til et publikum på ca. 3.000 i friluftsanlægget "Indelukket". Indendørs er tilskuerkapaciteten ca. 2.000 stående gæster i Silkeborg Hallerne og 800-900 i Jysk Musik- og Teaterhus. Med en størrelse på 4.000 siddepladser vil der formentlig være plads til 5.000 til 6.000 gæster til en koncert med både sidde- og ståpladser. Denne kapacitet vil gøre det muligt at tiltrække større internationale navne. På nuværende tidspunkt arrangerer en lokal idrætsforening 6-8 koncerter pr. år, hvoraf der sidste år blev afholdt to koncerter i Silkeborg Hallerne.

Med en størrelse på 5.000 til 6.000 vil det i særlige tilfælde være muligt at tiltrække navne som f.eks. Leonard Cohen, Bob Dylan og Elton John. Det vil også være muligt at afholde koncerter med DAD og Nephew, som vurderes til at være de danske bands, der i dag kan tiltrække publikum i den størrelsesorden. TV2 vil formentlig også kunne tiltræk-

ke dette antal, hvis der er tale om turné eller op mod en pladeudgivelse. Det vurderes, at der i snit vil kunne afholdes ca. 2 koncerter med danske navne og ca. 4 koncerter med internationale navne i størrelsesordenen 5.000 til 6.000. Derudover kan der med den rette indretning afholdes koncerter i størrelsesordenen 2.500 til 3.000. Det kan f.eks. være Thomas Helmig og nye bands som Alphabeat, Spleen United, Veto m.fl. Det vurderes, at der kan afholdes maksimalt 10 koncerter i denne størrelsesorden.

Målgruppen til større koncerter vurderes at strække sig til hele Jylland og eventuelt Fyn. Erfaringer fra koncertarrangører er, at koncertgæster er meget mobile grupper, der er villige til at køre efter de rette arrangementer. Målgruppen kan groft deles op i to grupper. **Den ene målgruppe** består af det mere modne publikum (f.eks. navne som Leonard Cohen, Bob Dylan, Elton John og TV2), hvor der kan tilbydes bespisning før koncerten. I Forum København afholdes i den nærmeste fremtid en Leonard Cohen koncert, hvor billetprisen er mellem 300 og 700 kr. med mulighed for middag på tilhørende restaurant til ca. 500 kr. Det vurderes, at der med de rette navne og et VIP arrangement inden koncerten kan sælges billetter til op mod 2.500 kr. **Den anden målgruppe** er det yngre publikum. Til denne målgruppe er der kommet et nyt tilbud, hvor der efter koncerten afholdes afterparty med DJ optræden af kunstnerne. Dette vil kunne tilbydes på særligt gode vilkår i Arena Silkeborg, hvor et arrangement efter koncerten kan afholdes i VIP/lounge faciliteterne – og altså ikke skal henlægges til en lokalitet eksternt i forhold til koncertafholdelsen.

Koncerter i størrelsesordenen 5.000 til 6.000 vil udgøre et godt alternativ i området, f.eks. i forhold til "Forum Horsens" (plads til 4.500 tilskuere til stående koncerter), ligesom placeringen tæt ved den kommende motorvej vil sikre optimale tilkørsels- og adgangsforhold for udefrakommende gæster.

En afgørende forudsætning for at tiltrække de rette navne er, at der sikres en optimal indretning og akustik. En koncert er en helhedsoplevelse, og det er helt afgørende, at der både er god lyd og god stemning. Dette er en væsentlig parameter, når de store navne vælger, hvor deres koncerter skal afholdes. Der peges på fordelene ved en rund/oval arena, ligesom siddepladserne med fordel kan etableres med en drejefunktion, der gør at pladserne kan rettes mod en scene. "Sparkassen-Arena-Kiel" (tidligere "Ostseehalle") i Kiel og "Globen" i Stockholm nævnes som eksempler på multiarenaer, der fungerer optimalt både i sports- og musiksammenhæng. I forbindelse med indretningen skal der også tænkes sceneopbygning. En mobil scene med mulighed for variabel opbygning vil være nødvendig i forhold til tiltrækning af større navne.

En anden afgørende forudsætning er, at der skabes optimale adgangsforhold i forbindelse med opstilling og nedtagning af udstyr. Som eksempel nævnes Atletion i Århus, hvor adgangsforholdene nødvendiggør øgede omkostninger i forbindelse med opstilling og nedtagning af udstyr.

Det er desuden en forudsætning for afholdelse af større koncerter, at der forefindes de nødvendige tekniske faciliteter til opbygning af lys og lyd. For det første skal der være de nødvendige monteringspunkter i loftet, hvilket giver hurtig omstillingsevne og indfrier mange kunstneres arbejdsbetingelser, og for det andet skal der være tilstrækkelig med strømudtag. Disse faciliteter er begrænsede i Silkeborg Hallerne, hvilket betyder at visse koncerter ikke kan afholdes her.

Koncertsæsonen strækker sig ca. fra oktober til april. Sommermånederne er ikke interessante, da der i denne periode er større interesse for udendørsarrangementer og festivaler. Koncerter afholdes primært fredag/lørdag, da niveauet for sideaktiviteter (f.eks. salg af øl m.m.) er størst disse dage. Når det gælder store internationale navne, er ugedagen dog ofte dikteret i forhold til en turnéplan.

### 3.1.3 Shows

I forhold til shows er der gennemført interview med lokale aktører og en stor national arrangør

På nuværende tidspunkt afholdes der forskellige kulturelle arrangementer i de eksisterende faciliteter på Søholt, i Jysk Musik- og Teaterhus og andre steder i Silkeborg. I Silkeborg Hallerne kan der afvikles arrangementer i en størrelsesorden, der svarer til 1.000-1.500 siddende tilskuere, mens den tilsvarende tilskuerkapacitet i Jysk Musik- og Teaterhus er ca. 760. En kapacitet på op til 5.000 siddepladser vil gøre det muligt at tiltrække enkeltkunstnere og grupper, hvilket der i øjeblikket ikke er fysisk og økonomisk grundlag for i Silkeborg. Arrangører anbefaler at satse på veletablerede nationale shows og mellemstore internationale produktioner såsom musicalen "Mamma Mia!". Størrelsen på showdelen begrænses af, at publikum i højere grad end ved koncerter skal kunne se, hvad der sker på scenen. Således var størrelsen på de enkelte forestillinger af musicalen "Mamma Mia!" i Forum Horsens 3.000, samtidig med at der blev afholdt 16 forestillinger. I alt var der sat 50.000 billetter til salg. Skal disse helt store arrangementer tiltrækkes, skal det holdes for øje, at afviklingen af f.eks. "Mamma Mia!" i Horsens lagde beslag på Forum Horsens i 12 dage.

På operatørsiden kan Jysk Musik- og Teaterhus, SIF samt øvrige private arrangører og managementbureauer afholde mellemstore og store kulturarrangementer med både nationale og internationale kunstnernavne. Bl.a. forventes det, at Jysk Musik- og Teaterhus kan arrangere 2-4 større arrangementer om året (min. 2.000 publikummer). Derudover har SIF erfaring med afholdelse af forskellige kulturbegivenheder. Erfaringer fra branchen peger på, at antallet af shows kan variere meget. De store danske shownavne kører i reglen på en 3-års rotation, således at der sættes nye shows op hvert tredje år. Arrangørerne prøver selvfølgelig at fordele rotationen, men indimellem rammer de forskellige kunstnere sammen, og der vil således nogle år kunne afholdes flere shows end andre år. I de økonomiske beregninger har vi arbejdet med 15 shows årligt, hvor nogle af showene vil kunne spilles med flere forestillinger.

I lighed med afholdelse af koncerter er der en række forudsætninger, der skal være opfyldt for at sikre en professionel, kvalitetsbevidst og smidig afvikling af de forskellige kulturelle arrangementer. Disse omfatter lyssætnings- og monteringsmuligheder, strøm- og lydforhold, digitale muligheder (storskærme, internet etc.), logistikforhold (tilkørselsforhold og materieltransport), depotplads, opholds- og garderobeforhold for kunstnere mv. Derudover er fleksibilitet nøgleordet, hvilket især gælder for indretningen af selve scenen og tilskuerpladser. Forum Horsens fremhæves som et godt eksempel på en multifunktionel arena med velfungerende logistik og god akustik. Det er samtidig værd at bemærke, at kunstnerne ofte udtrykker ønske om at afvikle arrangementerne i arena/sportshaller frem for teatersale o. lign. Det er erfaringen i branchen, at kunstnerne føler sig tættere på publikum i arenaer og haller. Samtidig påpeges det vigtige i, at scenen er hævet tilstrækkeligt fra gulvet. Når der er siddende publikum på fladt gulv, er det nødvendigt med en scene i mindst 1,4 m højde.

Den indendørs teater- og revysæson løber parallelt med koncertsæsonen, dvs. fra oktober til april. Det er muligt at afholde arrangementer på hverdage (især onsdage og torsdage), om end de fleste foretrækker at benytte sig af sådanne kulturtilbud fredag eller lørdag. I lighed med koncertområdet er ugedage gerne bestemt på forhånd, når der er tale om større kunstnernavne.

Ved afviklingen af diverse kulturarrangementer såsom teater, revy mv. knytter der sig visse synergimuligheder til fællesfaciliteterne i Arena Silkeborg. Dette gælder ikke kun VIP-faciliteterne, men også køkkenfaciliteterne. Eksempelvis kunne Arena Silkeborg danne ramme for større firmaarrangementer (konference/årsmøde/generalforsamling/seminar), hvortil der er knyttet underholdning om aftenen og overnatning i Silkeborg by. Samtidig er der klart mulighed for at anvende VIP-/loungefaciliteter, da publikum til shows ofte sætter pris på at købe komplette arrangementer med mad, drikke og underholdning.

Lejeniveauet for multiarenaer og sportshaller er ifølge branchen meget svingende. Bl.a. fordi "pakken" varierer i forhold til tekniske faciliteter og adgang til frivillige hjælpere. Det fremhæves samtidig, at der ofte er udfordringer forbundet med arrangementerne – f.eks. for lav scene, dårlige adgangsforhold osv. Det vurderes, at der med den rette indretning og placeringen i Silkeborg vil være mulighed for at skabe et konkurrencedygtigt sted for afholdelse af shows. Placeringen tæt ved den kommende motorvej vil i sig selv skabe optimale adgangsforhold for gæster, der kommer fra andre områder. Med en gennemtænkt indretning vil det være muligt at skabe optimale forhold for f.eks. koncert- og showarrangører, og undgå barrierer som f.eks. ringe adgang for udstyr som i Atletion Århus. Samtidig vil det være oplagt at anvende mulighederne i VIP-/loungeområderne til at skabe en koncert- eller showoplevelse, som adskiller sig fra f.eks. Forum Horsens, hvor der "kun" er plads til 160 i VIP-loungen.

### 3.1.4 Konferencer m.m.

Udover koncerter, teater-/revyforestillinger og lignende kulturelle arrangementer er forskellige aktører i Silkeborg-området involveret i en række sideaktiviteter inden for konference-, kongres- og messevirksomhed. Eksempelvis er Jysk Musik- og Teaterhus særlig aktiv med hensyn til afholdelse af forskellige virksomheders årsmøder, og kan i den forbindelse være vært for op mod 750 gæster, mens faciliteterne i Silkeborg Hallerne er gearet til større arrangementer (op mod 1.500 siddende gæster) og egentlig messevirksomhed. Med et samlet gulvareal på over 3.000 m<sup>2</sup> vurderes det, at multiarenaen, fællesfaciliteterne og de nuværende Silkeborg Haller vil være attraktive for en lang række aktører på messe- og konferencemarkedet. Ikke mindst i kraft af Silkeborgs centrale placering i Jylland, Søholts fordelagtige placering i forhold til midtbyen samt de gode tilkørsels- og parkeringsforhold, der forventes at blive etableret på og omkring Søholt.

For at kunne afholde kongresser/konferencer, messer mv. forudsættes det, at multiarenaen er fleksibel og hensigtsmæssigt indrettet samt har lettilgængelige ind- og udgangs-faciliteter. Ud over tekniske krav såsom gode strømforhold, digitale muligheder, slidstærk og funktionel gulvbelægning (gummigulv) mv. er det afgørende, at der er rigelig med gulvplads og gode tilkørsels- og aflæsningsforhold. Sidstnævnte indebærer bl.a., at der er tilstrækkelig med plads mellem multiarenaen og de nuværende Silkeborg Haller, samt at multiarenaen har én eller flere store porte (3,5-4 m i højden).

Messesæsonen begynder i oktober og slutter i marts. Messearrangører vurderer, at det ikke er muligt at afvikle indendørsmesser i de sidste forårmåneder og i sommermånederne. Messer afholdes som regel hen over weekender. Processen forløber typisk på følgende måde: Messearrangøren ankommer torsdag med messemateriale og udstyr til elinstallation, fredag sætter udstillere deres respektive stande op, messen afholdes i løbet af lørdag/søndag, og mandag omkring middagstid er alt udstyr pakket ned igen.

I et konkurrenceperspektiv anbefaler messearrangører at afholde mindre, fagspecifikke arrangementer og satse på at udbyde en billig m<sup>2</sup>-pris. Messearrangører anfører, at der godt kan afholdes en enkelt eller to forbrugermesser om året, men påpeger samtidig at konkurrencesituationen gør det uholdbart at satse på dette segment inden for messevirksomhed. I stedet bør der rettes fokus mod mindre fagmesser/indkøbsmesser (frisør-, IT- og cykelbranchen, kunst, håndværk, radio/tv m.v.). Bl.a. kan man tilbyde producenter/leverandører et alternativ til bredtfaavnende messer såsom HI-messerne i Herning, hvorved netop deres fagområde/produkt bliver omdrejningspunkt. Det forventes, at der kan afholdes 2-3 fagmesser på årsbasis. Angående lejeforhold betaler messearrangører i øjeblikket 110.000-120.000 kr. for 4.000 m<sup>2</sup> i messehallerne i Fredericia og Herning (forbrugermesser). For fagmesser ligger lejeniveauet en del højere, 150.000-200.000 kr. (4.000 m<sup>2</sup>).

I forbindelse med afviklingen af kongresser, konferencer, messer, firmaarrangementer mv. er det muligt at gøre brug af restaurations- og køkkenfaciliteterne i den fælles byg-

ning mellem arenaerne i serviceringen af gæsterne. F.eks. kan møde- og VIP-faciliteter i fælleshuset benyttes af producenter/leverandører til at lave demonstrationer, work shops, foredrag m.v. i forbindelse med (fag)messer.

I forhold til kongresser, konferencer og andre større firmaarrangementer har indretningen af faciliteterne en afgørende betydning for tiltrækningen af disse aktiviteter. Skarpt stillet op kan man sige, at der er to muligheder i forhold til satsning på dette segment. Enten indrettes VIP- og loungeområderne på traditionel vis (uden særligt fokus på konference- og kongresaspektet), og man vil således kunne tiltrække aktiviteter, der alligevel placeres i Silkeborgområdet. Sagt på en anden måde vil faciliteterne udgøre en mulighed i forhold til arrangementer i byen, men vil næppe kunne konkurrere med de specialiserede faciliteter, der findes andre steder i landet (f.eks. Messecenter Herning og Bella Centeret). Skal Arena Silkeborg derimod kunne tiltrække nationale arrangementer, er det nødvendigt med faciliteter, der nøje er indrettet til formålet. Dvs. at der etableres aflukkede rum og sale, med en indretning til at understøtte de behov, en professionel konferencevirksomhed har.

I forhold til det første aspekt – at udnytte faciliteterne til de aktiviteter, der alligevel placeres i Silkeborgområdet – udnytter SAS Radisson på nuværende tidspunkt Jysk Musik- og Teaterhus til afholdelse af konferencer og kongresser. Hvis der ikke satses på at kunne tiltrække nationale aktiviteter, vil en del af de aktiviteter, der eventuelt kunne henlægges til VIP- og loungefaciliteterne, formentlig være på bekostning af aktiviteter i Jysk Musik- og Teaterhus. Satses der omvendt mere målrettet på at skabe en indretning, der understøtter konference- og kongresaktiviteterne, kan man forestille sig arrangementer i størrelsesordenen 200 til 600 deltagere. Størrelsen er i høj grad begrænset i forhold til de overnatningsmuligheder, der er i Silkeborg, som vurderes til at være omkring 350 værelser. Konkurrencen på markedet er hård, og overnatningsmuligheder er en betydelig parameter i forhold til at tiltrække de større arrangementer.

Ovenfor blev det skarpt stillet op som to muligheder. Det vurderes dog, at der kan skabes en niche midt i mellem. Hvis der i indretningen af VIP- og loungefaciliteter (og de øvrige faciliteter i fælleshuset) arbejdes målrettet og fokuseret på de behov der stilles til moderne kongres- og konferencefaciliteter, kan der formentlig skabes rammer, som kan understøtte konference- og kongresaktiviteterne, og styrke Silkeborg by som en destination for dette segment. Det vurderes, at aktiviteterne typisk vil være i størrelsesordenen 250-300 deltagere, og at der vil kunne afholdes 2-3 om måneden i sæsonen, der strækker sig fra september til november og igen fra marts til april/maj. Enkelte gange vil der formentlig også kunne afholdes større arrangementer, men overnatningskapaciteten udgør som nævnt en barriere i den sammenhæng. Umiddelbart vil der være tale om, at kongres- og konferenceaktiviteterne ikke vil være placeret i selve multiarenaen, men at man derimod vil anvende mulighederne i fællesområderne i form af VIP-/loungefaciliteterne og auditorier/mødelokaler.

### 3.2 Synergi

Der vil kunne skabes synergieffekter til de faciliteter, der findes i sundhedshuset. Disse kan både være i forhold til deciderede sportsmedicinske faciliteter (f.eks. en sportsskadeklinik), men også eventuelle fitness- og genoptræningsfaciliteter. Der kan også etableres samarbejdsrelationer mellem BSV's sundhedsstab, andre private sundhedsfolk og de kommunale sundhedsaktører. Denne kobling mellem sundhedsfolk fra forskellige sektorer vil skabe muligheder for udviklingssamarbejde og faglig sparring. Samlingen af forskellige sundhedsaktører på samme sted vil desuden betyde mulighed for driftsøkonomiske synergieffekter stammende fra f.eks. fælles brug af administrativt personale. Endelig vil kommunens aktiviteter i sundhedshuset være med til at understøtte BSV's eget arbejde med spillernes sundhed i forhold til generel sundhedsfremme og forebyggelse.

Afholdelse af stævner, større arrangementer og breddeidræt kan ske ved en samtidig udnyttelse af de eksisterende faciliteter i Silkeborg Hallerne. Dette kan sikre den nødvendige fleksibilitet i multiarenaen i forhold til afholdelse af de supplerende arrangementer. De nuværende haller på Søholt kan fungere som "aflastnings-/kompensationshaller" i forbindelse med eventuelle aktivitets-aflysninger i multiarenaen. Dette gælder også BSV's træning på hverdage og lørdage, hvis klubben og moderklubberne beslutter sig for at henlægge træningen til multiarenaen.

Der kan også skabes synergi ved at etablere et forretningsområde, der henvender sig til firmaer (både firmaer i erhvervsnetværk omkring erhvervsklubben og øvrige firmaer), der ønsker at afholde møde/konference/seminar i tilknytning til afviklingen af turneringskampe eller større, enkeltstående begivenheder. I den forbindelse kan fællesfaciliteter udnyttes, f.eks. mødelokaler, lounge samt VIP- og køkkenfaciliteter. Dette koncept kan også omfatte egentlige weekendarrangementer, hvor der indgås partnerskab med hoteloperatører i området med henblik på overnatning.

Der er ligeledes mulighed for, at BSV kan henlægge nuværende aktiviteter til de nye faciliteter. Det drejer sig bl.a. om almindelig træning og styrketræning samt administration. Dette vil dog kræve indgåelse af nye aftaler mellem BSV og moderklubberne Silkeborg-Voel og Bjerringbro.

Inden for Søholt-området er lokaliseret et sportscollege, en bred vifte af idrætsfaciliteter og adskillige idrætsklubbers kontorer og faciliteter. Det vurderes imidlertid at placeringen i Søholtområdet har en meget begrænset driftsøkonomisk effekt for multiarenaen og faciliteterne her – også henset til, at de fortsat vil have mulighed for at anvende de nuværende Søholthaller og faciliteterne her. Til gengæld vil multiarenaen give en effekt som ikon for disse andre aktører i Søholt-området; og dermed for dem være et positivt tiltag.

I forbindelse med kulturelle arrangementer, kongresser/konferencer og messer vil der ligeledes kunne skabes synergi til de eksisterende faciliteter i Silkeborg Hallerne og øvri-

ge aktører i Silkeborg-området. Som nævnt vil Silkeborg Hallerne bl.a. udgøre en væsentlig del af et samlet gulvareal på over 3.000 m<sup>2</sup>, hvilket vil være et vigtigt aktiv i forhold til at tiltrække og afvikle ovennævnte aktiviteter. Derudover kan det være en mulighed for managementbureauer, hoteloperatører mv. at udbyde særlige arrangementer, der involverer oplevelser i multiarenaen med efterfølgende overnatning i Silkeborg by.

I forhold til især koncerter og større sportsbegivenheder vil der kunne gøres brug af de VIP-faciliteter, der påtænkes etableret i fælleshuset, så de både kan betjene multiarena og stadion.

I forbindelse med multiarenaen eller fælleshuset kan man forestille sig forskellige former for interaktiv underholdning. Det kan f.eks. være golfsimulator eller andre former for elektronisk sportssimulering og eksperimenteriums tilbud. Disse underholdningsmuligheder kan både anvendes af de daglige brugere i området, men også fungere som et underholdningstilbud i forbindelse med afholdes af sportsevents, konferencer og kulturelle arrangementer. Der vil nok næppe være tale om et forretningsområde, der i sig selv kan medvirke til at skabe en bæredygtig økonomi, men derimod kan det være aspekter, der gør Arena Silkeborg til noget helt særligt, og f.eks. indgå i en strategi for at skabe øget liv i arenaområdet (også mellem arrangementerne).

## 4 Sundhedshus

### 4.1 Aktiviteter og faciliteter

Udgangspunktet for arbejdet med et forretningsgrundlag for et sundhedshus er, at en del af huset anvendes til kommunale sundhedsopgaver. Ældre- og Sundhedsudvalget har i den forbindelse drøftet mulige kommunale sundhedsopgaver, der kan placeres i Arena Silkeborg. Den model, der er valgt at arbejde videre med betyder, at følgende kommunale sundhedsopgaver kan placeres i Arena Silkeborg:

- Daggenoptræning – af (erhvervs)aktive borgere med genoptræningsplan. Det forventes, at denne gruppe vil stige i takt med, at flere overgår til almindelig ambulans genoptræning
- Tilbud til borgere med kroniske lidelser (træning, kostvejledning, uddannelse m.v.)
- Generel sundhedsfremme og forebyggelse (information, vejledning og undervisning om det sunde og aktive liv).

Udover de kommunale sundhedsopgaver er der muligheder for faciliteter med tilknytning til den professionelle sportsudøvelse, samt faciliteter af mere privat karakter. Disse aktiviteter kan være:

- Fitness og styrketræning
- Behandlertilbud
- Idræts- og sundhedsrelaterede virksomheder.

#### 4.1.1 Kommunale sundhedsopgaver

I forhold til de kommunale sundhedsopgaver fremgår det af drøftelsen i Ældre- og Sundhedsudvalget og den senere workshop om Arena Silkeborg, hvilke faciliteter der forventes nødvendige i forhold til den model, der arbejdes med. Der er behov for trænings- og fitnessfaciliteter. Disse skal bestå af træningssale og fitnessfaciliteter. Fitnessfaciliteterne skal være specialiseret til de behov, der findes i forhold til genoptræning. Derudover vil der være kontor-/møde-/undervisningsfaciliteter (herunder køkkenfaciliteter til f.eks. kostundervisning).

I drøftelserne er der anslået et samlet arealbehov på 2.400 m<sup>2</sup>. En del af arealet kan dog muligvis reduceres, da der ikke fuldt ud er taget højde for fælles udnyttelse af area-lerne.

Målgruppen for de kommunale opgaver er:

- (Erhvervs)aktive borgere, med behov for daggenoptræning efter lettere skader. Det vil sige, at der ikke tænkes døgngenoptræning af f.eks. hjerneskadede
- Kronisk syge, f.eks. hjerte-, diabetes- og KOL-patienter
- Brugere af generel sundhedsfremme.

Det forventes, at de kommunale opgaver primært vil blive løst i tidsrummet kl. 8-16.

#### 4.1.2 Fitness og styrketræning

Under de kommunale sundhedsopgaver blev der også beskrevet et behov for fitness-faciliteter. Det må imidlertid forventes, at disse faciliteter ikke har en karakter, der umiddelbart giver synergi til et kommercielt fitnesscenter. Der peges på en lignende problematik i forhold til de faciliteter, professionelle sportsudøvere har behov for. En professionel håndboldspiller har behov for mange og tunge vægte, og kan derfor ikke bruge faciliteterne i et kommercielt motionscenter i særlig vidt omfang.

Der peges alligevel på, at der kan være muligheder i at skabe synergi mellem de mere specielle behov i forhold til professionel idræt og genoptræning og den kommercielle fitness/styrketræning. Hvis træningsfaciliteterne inddeles i funktionszoner, vil der være mulighed for at specialisere et område til f.eks. intensiv fysisk styrketræning, mens et andet område kan specialiseres til genoptræning og mere motionsorienteret træning. Man kan forestille sig, at faciliteterne til den hårde fysiske styrketræning kan tiltrække en særlig gruppe, der finder det attraktivt at træne mellem professionelle sportsudøvere, mens faciliteterne til genoptræning kan tiltrække en gruppe af mere modne brugere, der ikke umiddelbart er tiltrukket af det kommercielle fitnesscenter.

Det understreges fra de professionelle idrætsudøvere, at fitnessfaciliteterne kun er interessante, hvis de nøje tilpasses de behov, de har. Sker dette, kan det skabe synergi-effekter, da fitnessfaciliteterne er en forholdsvis økonomisk tungtvejende post i sportsklubberne.

Erfaringer fra et motionscenter, der er placeret i tilknytning til et stort idrætsanlæg med professionel fodbold og håndbold på topniveau viser, at kombinationen af kommerciel fitnesscenter og elitesportsudøvere ikke som udgangspunkt indgår som en del af motionscentrets koncept. Det opleves tværtimod som en begrænsning at have elitesports-

udøvere sammen med de "almindelige" brugere, da der kan opstå en følelse af intimidation i forhold til elite-udøvernes høje træningsniveau. Til tider lejer eliteklubberne sig ind for at bruge spindings- og styrketræningsfaciliteterne. Der er dog altid tale om lukkede sessioner. Placeringen i idrætsområdet (som også har forskellige erhvervslejemaal) giver visse muligheder for at tiltrække kunder med favorable adgangsforhold, men som sådan opleves placeringen ikke som specielt synergigivende.

Den indsamlede erfaring og viden understreger, at det er oplagt at placere et kommercielt motionscenter i sundhedshuset. Der vil være mulighed for at udnytte synergi i forhold til at dele faciliteter med den kommunale genoptræningsdel (f.eks. træningssale), ligesom der må antages at være et potentiale i forhold til eliteudøvernes træning. Det er ligeledes muligt at udnytte synergieffekter i forhold til erhvervsdelen i Arena Silkeborg. Et adgangskort til motionscenter vil være et oplagt tilbud til de ansatte i virksomhederne i erhvervshuset. Det er dog et åbent spørgsmål, hvorvidt eliteudøvernes træning kan bruges til at tiltrække private brugere af fitness- og styrketræningsfaciliteterne. Under alle omstændigheder er det nødvendigt at sikre, at de faciliteter, der etableres, svarer til de behov, de enkelte målgrupper har.

#### 4.1.3 Behandlertilbud

Det understreges i forbindelse med de kommunale opgaver, at sundhedshuset skal handle om sundhed og ikke sygdom. Noget tyder imidlertid på, at fremtidens sundhedsopgaver er mere komplekse. F.eks. handler det måske ikke blot om en knæoperation og et efterfølgende genoptræningsprogram, men også om kostvejledning eller anden form for vejledning. De store sundhedsforsikringselskaber er også begyndt at få øjnene op for det hensigtsmæssige i at tilbyde mere komplekse tilbud til kunderne. Det kan således forventes, at behandlerystemet i højere grad kommer til at arbejde sammen med genoptræningen og forskellige former for vejledning/coaching.

I den forbindelse peges der på muligheden for at skabe et unikt behandlermiljø omkring sundhedshuset i Arena Silkeborg. Idéen er at samle forskellige former for private lægepraksiser, genoptræning/fysioterapi i privat regi, kostkonsulenter o. lign. Det kan bl.a. være attraktivt for de private behandlere at have adgang til forskellige former for fællesfaciliteter (f.eks. sekretærfunktioner, sygeplejerske og personalefunktioner). Man kan også forestille sig operationsstuer, hvor læger, både i sundhedshuset og udefra, kan leje sig ind i forbindelse med privat lægepraksis.

Præcis hvor stort potentialet i et sådant topmoderne behandlermiljø faktisk er, er usikkert. Der har tidligere været lavet lignende tiltag for at samle forskellige behandlere i et fælles miljø centralt i Silkeborg by. Af årsager relateret til lokaliseringen blev projektet ikke til noget. Der peges på, at der stadig er mange muligheder for at finde behandlere, der vil leje sig ind i sådanne faciliteter. Udviklingen blandt de privatpraktiserende læger går mod fusioner og dermed flytning til nye og større lokaler.

I Silkeborg findes i forvejen et aktivt wellnessmiljø, som bl.a. profilerer sig på de meget skønne naturlige omgivelser, kommunen byder på. Det vurderes ikke umiddelbart som relevant at placere wellnessfaciliteter i tilknytning til sundhedshuset. Sådanne faciliteter skal kunne tilbyde uspoleret og skønne naturomgivelser, hvilket formodes ikke at være til stede i forbindelse på Arena Silkeborg. Trods dette kan et topmoderne behandlermiljø skabe synergi i forhold til andre wellnessaktiviteter i Silkeborg. Man kan forestille sig en sundheds- eller behandlingsturisme, hvor f.eks. operation og genoptræning kombineres med ophold på wellnesshotel.

I forhold til f.eks. fysioterapi peges på gode muligheder i forhold til sportsklubbernes egne fysioterapeuter, som eventuelt kan kombinere arbejdet med sportsudøverne med praksis for private.

#### 4.1.4 Idræts- og sundhedsrelaterede virksomheder

Der peges på, at forskellige former for idræts- og sundhedsrelaterede virksomheder med fordel kan placeres i sundhedshuset eller erhvervshuset. Dels vil erhvervsnetværket omkring Arena Silkeborg gøre stedet til et attraktivt sted at udøve virksomhed, og dels vil selve eksponeringsværdien for virksomheder i dette segment ved en placering i Arena Silkeborg være meget høj.

Et aspekt kan være at få en stor udbyder af sundhedsforsikringer med som investor i sundhedshuset. Der er en tosidet fordel forbundet med en sådan løsning. Hvis en udbyder af sundhedsforsikringer bliver medinvestor, vil der samtidig følge en mængde potentielle patienter/brugere i form af henvisninger fra forsikringsselskabet. Dette vil øge attraktiviteten i forhold til behandlerlejemålene. Der vil således dels være tale om en investor, der ikke alene bibringer en investering, men også medvirker til at skabe et attraktivt forretningsgrundlag for selve sundhedshuset. Da der er tale om potentielle store investeringer, skal sådanne muligheder og nærmere beskrivelse af forretningsmodellen afdækkes i forhandlinger med mulige sundhedsforsikringer.

## 4.2 Synergi

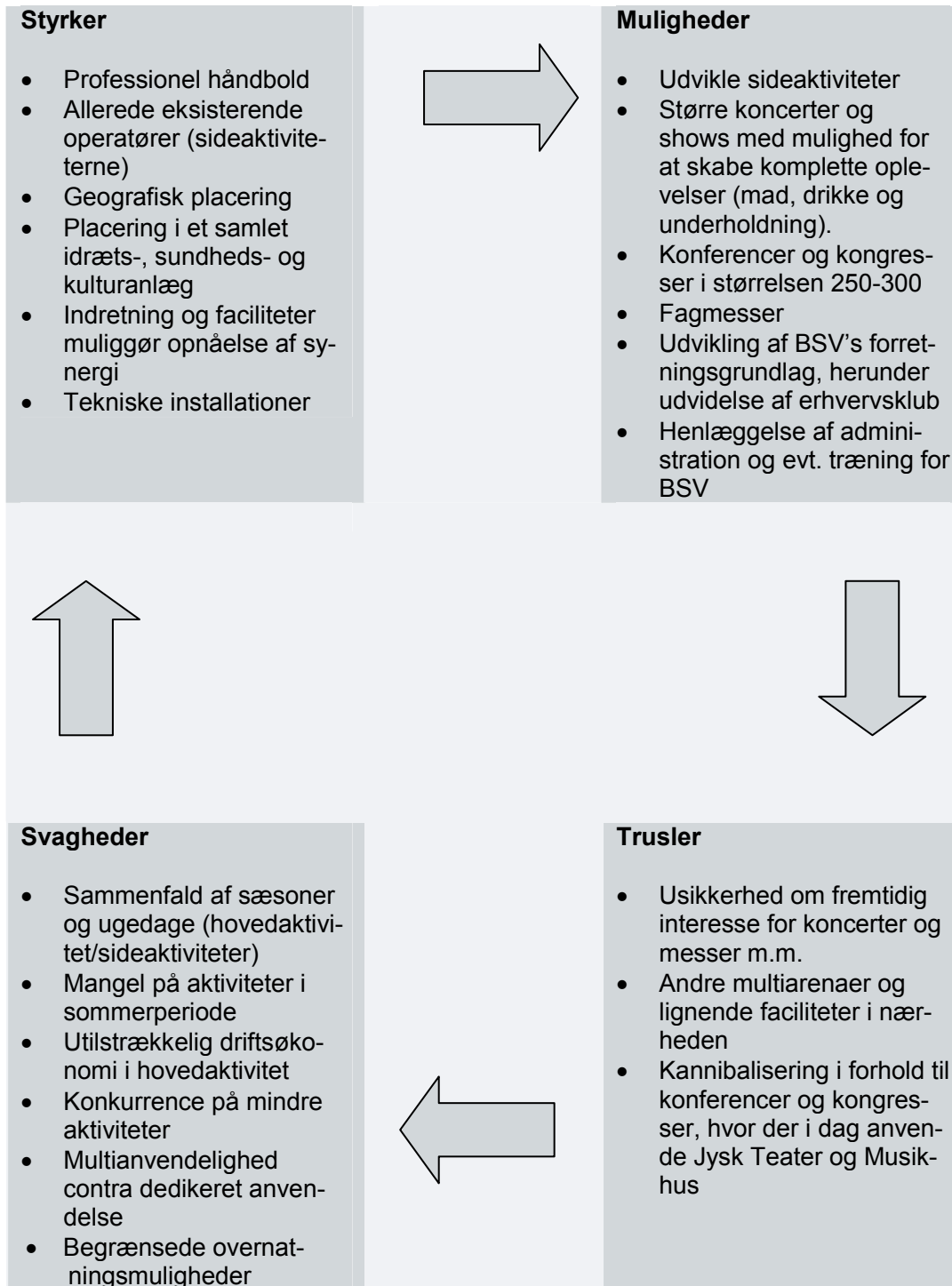
En kombination af kommunale sundhedsopgaver med private behandlertilbud vurderes at skabe synergi i forhold til de fysiske faciliteter, der indgår både i genoptræningen og i almindelig træning og styrketræning. Synergien kan være i forhold til forskellige faciliteter, bl.a. omklædning, træningssale og eventuelt også i forhold til træningsredskaber.

Der vurderes også at kunne skabes synergi til f.eks. konference- og mødefaciliteter i forbindelse med fællesfaciliteterne i Arena Silkeborg. Et unikt og topmoderne behandlermiljø, vil formentlig kunne tiltrække konferencer og kurser inden for sundhed og lægepraksis, særlig hvis der i forbindelse med fællesfaciliteterne satses målrettet på at skabe moderne og attraktive konference- og kongresfaciliteter. Dog skal det som tidligere nævnt bemærkes, at mulighederne for overnatning udgør en væsentlig parameter i forhold til at tiltrække konferencer og kongresser.

## 5 SWOT analyse

I dette afsnit præsenteres resultaterne af SWOT analysen. Først præsenteres resultaterne for multiarenaen, og derefter resultaterne for sundhedshuset.

Figur 5-1 SWOT analyse for multiarenaen



I forhold til multiarenaen er de oplagte styrker den geografiske placering og mulighederne for at henlægge eksisterende aktiviteter (f.eks. håndbold og kulturelle arrangementer) til multiarenaen. Der vil ikke alene være tale om kannibalisering på eksisterende fysiske rammer, men om udvikling af allerede eksisterende produkter til bedre og større rammer.

For BSV håndbold vil multiarenaen frembringe muligheder for at udvide erhvervsklubben, der i dag er begrænset af størrelsen i Silkeborg Hallerne. Samtidig er det dog også vigtigt for klubben, at der i en ny arena er mulighed for at skabe den samme intense atmosfære, der i dag findes ved BSV's hjemmekampe.

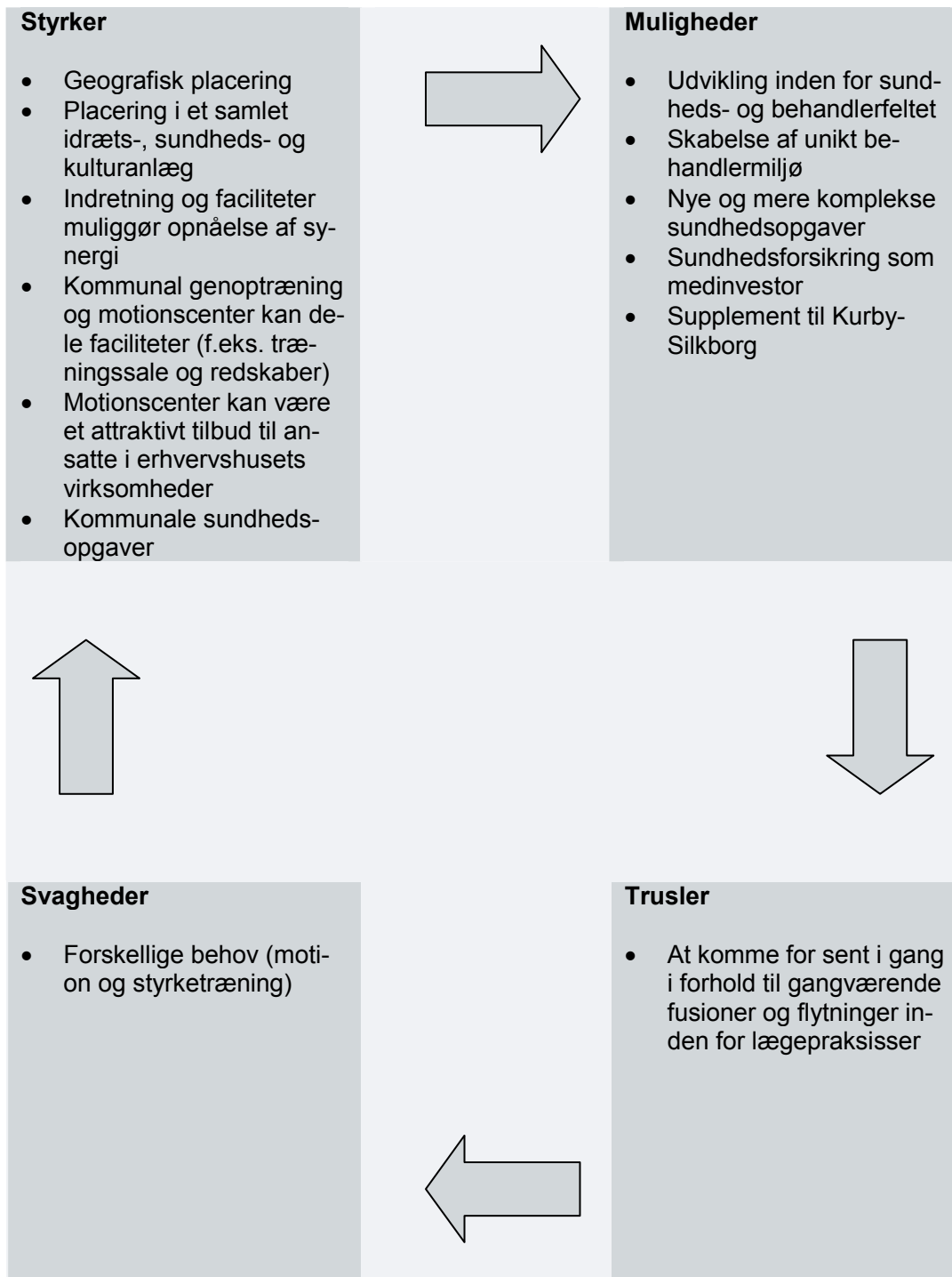
Med den geografiske placering (i centrum af et større regionalt opland) er det muligt at skabe yderst konkurrencedygtige sideaktiviteter. Der kan især skabes konkurrencefordele, hvis indretningen af multiarenaen og VIP-/loungefaciliteterne gennemtænkes og målrettes de aktivitetstyper, der sættes på. Erfaringer fra musik- og showbranchen er, at der ofte må gås på kompromis, og mange af de kompromisser er afgørende for, hvor kunstnerne placerer deres arrangementer. Således vil multiarenaen i Silkeborg være placeret midt i et område, hvor der findes flere nærliggende konkurrenter. Det betyder, at der skal rettes særlig fokus på de aspekter, der gør Arena Silkeborg speciel og det indlysende valg. Analyserne ovenfor har vist, at konkurrencen på messer, konferencer og kongresser er meget hård, og at det derfor nøje skal overvejes, hvilke af disse aktiviteter, der skal forfølges. Samtidig er det nødvendigt at tage det forholdsvis lave antal hotelværelser med i betragtningerne. Konklusionen er, at der kan sættes på konferencer, kongresser og messer, men at det vil være mindre arrangementer, der skal sættes på.

En svaghed i forbindelse med de aktiviteter, der er kortlagt, er et sammenfald af sæsoner, og i et vist omfang ugedage for aktiviteterne. Konsekvensen er bl.a. et meget lavt aktivitetsniveau i sommerperioden. En anden svaghed er, at nogle af aktiviteterne i et vist omfang vil udøve kannibalisme på eksisterende rammer i Silkeborg. F.eks. anvender SAS Radisson i dag faciliteter i Jysk Musik og Teaterhus til afholdelse af konferencer o. lign., mens der også afholdes shows i Silkeborg Hallerne, som muligvis vil blive henlagt til den ny arena og de tilhørende VIP-/loungeområder. Der vil dog absolut ikke udelukkende være tale om kannibalisering, da multiarenaen vil skabe muligheder for udvikling i de aktiviteter, der i dag findes i Silkeborg.

En potentiel svaghed ved multiarenaen er multianvendelighed overfor målrettet tilpasning til forskellige former for aktiviteter. Dette behøver ikke være gensidigt udelukkende (og dermed en svaghed), men det er centralt at holde for øje, at der for flere af aktiviteterne gælder en række forudsætninger, der er afgørende for mulighederne for at dyrke det pågældende marked.

Den samlede vurdering er, at det er nødvendigt med en bred vifte af aktiviteter udover professionel håndbold. I forhold til koncerter og shows vil det ikke være hensigtsmæssigt at satse smalt på et specielt segment, men generelt at gøre en aktiv indsats for at tiltrække de danske og internationale navne, der størrelsesmæssigt passer til Arena Silkeborg. I forhold til messe-, kongres- og konferenceaktiviteterne vil der være brug for en fokusering på dels de mindre og mere specialiserede fagmesser og dels på de mindre konferencer og kongresser med tilknytning til området. Netop fordi det er nødvendigt med en bred vifte af aktiviteter, er afsættet en grundig fokusering på de forudsætninger, de enkelte aktiviteter stiller. For at skabe en solid konkurrenceplatform, er det vigtigt, at fokuseringen ikke forsvinder i arbejdet med at skabe multianvendelighed. Det anbefales således, at der arbejdes med snævre arbejdsgrupper, således at de fysiske rammer kan optimeres til de aktivitetstyper og den heraf afledte indretning, som der satses på.

Figur 5-2 SWOT analyse for sundhedshuset



I forhold til sundhedshuset er styrken, at der placeres kommunale sundhedsopgaver i huset. Dette giver grundlaget for et sundheds- og behandlermiljø, der kan udnytte de muligheder, der ligger i forhold til fremtidens mere komplekse sundhedsopgaver. Idéen med et sundhedshus understøttes af udviklingen inden for lægepraksis. Tendensen er

fusioner og sammenlægning af praksis, med det formål at udnytte fordelene ved at dele forskellige funktioner.

Udover mulighederne for at lave et unikt behandlermiljø, er der også potentiale i at udnytte de faciliteter, der bruges i forbindelse med genoptræning og fysioterapi. Det vurderes også, at et kommercielt motionscenter med fordel kan placeres i tilknytning til sundhedshuset. Der vil være forskellige faciliteter (f.eks. træningssale), som kan sikres en høj belægningsprocent ved at dele anvendelsen mellem kommunale genoptræningsopgaver i dagtimerne og kommercielt holdtræning efter arbejdstid. I det hele taget er der en signalværdi i forhold til at have motionscenter i omgivelser, der også anvendes af professionelle. Hvorvidt der kan opnås direkte synergieffekter i form af attraktionsværdien i at træne sammen med professionelle idrætsudøvere er et åbent spørgsmål. Erfaringerne tyder på, at de professionelles træning er så specialiseret, at et almindeligt kommercielt træningscenter har begrænsede anvendelsesmuligheder. Erfaringerne fra et stort idrætsanlæg med et motionscenter i et lejemål tyder desuden på, at hvis den professionelle del anvender faciliteterne, så sker det i lukkede sessioner.

## 6 Økonomi

Baseret på analyserne i de foregående afsnit er det muligt at vurdere økonomien forbundet med multiarenaen. Vurderingen tager udgangspunkt i forudsætninger omkring anlæg, afkast og drift. Det forudsættes, at afkastet udgør 6%, og at der årligt afskrives 4% af anlægssummen. I regnestykket er anvendt estimerede anlægsudgifter på knap 88 mio. kr. for multiarenaen. Hertil kommer anlægsudgifter til fællesfaciliteterne, som aktiviteterne i multiarenaen nødvendigvis også skal bidrage til.

Økonomien omkring multiarenaen er udregnet på baggrund af en anlægsudgift på ca. 88 mio. kr. Afkast og afskrivning er opgjort til 8,7 mio. kr. årligt (antagelse om lineær afskrivning), og driften er vurderet til ca. 25 kr./m<sup>2</sup> eller i alt 275.000 kr. årligt. På indtægts-siden er beløbene vurderet på baggrund af interessenternes oplysninger, og på baggrund af de retningslinier, der findes for de eksisterende faciliteter i Silkeborg.

**Tabel 6-1 Økonomi for multiarena**

	Udgift	
Afkast	5.220.000	
Afskrivning	3.480.000	
Drift	275.000	
<b>I alt</b>	<b>8.975.000</b>	
		Indtægt
Håndbold (22-27 hjemmekampe)		Forhandling med ejer
Koncerter (6 koncerter med publikum på 5.000-6.000 og 10 koncerter med publikum på 2.500-3.000)		1.100.000
Shows (15 shows årligt)		750.000
Messer (3 fagmesser årligt)		600.000
Navnesponsorat		600.000
<b>I alt</b>		<b>3.050.000</b>
Residualpost		5.925.000
<b>I alt</b>		<b>8.975.000</b>

Lejeindtægten fra professionel håndbold er ikke estimeret, da dette i sidste ende vil være et spørgsmål om forhandling mellem ejer og lejer, og afhænge af, hvordan f.eks. forpagtning og brug af frivillige skrues sammen. Indtægter fra koncerter er estimeret under

en antagelse om, at der afholdes 6 større koncerter (publikum på 5-6.000) og 10 mellemstore koncerter (publikum på 2-3.000). Beløbene er estimeret som den rå halleje, og eventuelle arrangementer i VIP-/lounge-områderne vil således skulle lægges til. For showdelen er det antaget, at der kan afholdes 15 shows. Antallet vil formentlig variere fra år til år, ligesom det antal forestillinger, de enkelte shows afholder, også varierer. F.eks. afholdt "Mamma Mia!" 16 forestillinger i Forum Horsens fordelt over 12 dage. Skal sådanne shows og forestillingsrækker afholdes i multiarenaen, kan der skabes konflikter med de øvrige aktiviteter i arenaen – f.eks. den professionelle håndbold. For messedelen er der antaget afholdelse af 3 messer. Kongres- og konferenceaktiviteterne er vurderet til typisk at være i størrelsesordenen 250 til 300 og vil formentlig være placeret i VIP-/loungeområdet og de eventuelt indrettede møderum og auditorier. Indtjeningen er således ikke medtaget i økonomien for multiarenaen, men skal indregnes i økonomi for fællesfaciliteter.

I budgettet for multiarenaen er der medtaget en post på 5,9 mio. kr. som en residualpost – dvs. det beløb, der umiddelbart mangler for at gøre investeringen rentabel (når man ikke har indregnet lejeindtægten fra håndbold). En af mulighederne vil være at aftale en dispositionsret for Silkeborg Kommune. Dispositionsretten kan anvendes til breddeidræt o. lign. Der kan være tale om både skemalagte aktiviteter, som dog skal indpasses i forhold til de øvrige aktiviteter, og mulighed for enkeltstående arrangementer inden for breddeidrætten og kultur. Beløbet på 5,9 mio. kr. kan formentlig gennem forhandling – f.eks. i forbindelse med forpagtningsaftaler, restaurationsdrift i forbindelse med events osv. – reduceres.

Ud fra ovenstående tal vil den estimerede dagsleje ved 200 driftsdage blive ca. 45.000 kr. Dette skal sammenlignes med dagslejen i de nuværende Søholthaller på ca. 25.000 kr.

Økonomien i forhold til sundhedshuset er baseret på arealoversigten og en antagelse om en lejepris på 1.200 kr./m<sup>2</sup>. Det reelle billede afhænger af den konkrete fordeling mellem erhvervshuset og sundhedshuset. Der er arbejdet med en anlægsinvestering på godt 27 mio. kr., afkastet er sat til 6% og afskrivningen til 4%.

**Tabel 6-2 Økonomi for sundhedshus**

	<b>Udgift</b>	
Afkast	1.634.100	
Afskrivning	1.089.400	
Drift	78.000	
<b>I alt</b>	<b>2.801.500</b>	
		<b>Indtægt</b>
Lejeindtægt 2.400 netto m <sup>2</sup> af 1.200 kr. <sup>1</sup>		2.880.000
<b>I alt</b>		<b>2.880.000</b>

<sup>1</sup> Det forudsættes, at der i huslejen er taget højde for andel af birum, teknikrum osv.

Set i forhold til de initiativer, der tidligere har været omkring udviklingen af et sundhedshus, svarer det aktuelle huslejeniveau på ca. 1.200 kr. til det dengang forudsatte huslejeniveau. I forbindelse med en videre bearbejdning vil estimatet på ca. 1.400 m<sup>2</sup> til sundhedshus kunne kvalificeres.

Ovenstående budgetkalkule skal revideres i takt med modningen af konceptet og præciseringen af forudsætninger. I forretningsmodellen indgår multiarena og sundhedshus – dvs. der er tale om en afgrænset del af Arena Silkeborg. Der mangler således overvejelser om, hvorledes de øvrige dele økonomisk og forretningsmæssigt kan bidrage til helheden. Det har endvidere været efterlyst at få en vurdering af driftssituationen i forhold til:

- a. anlægsfasen
- b. de første driftsår
- c. den efterfølgende løbende drift

Set ud fra tilsvarende projekter vil der ca. 1 år før ibrugtagning skulle etableres en driftsorganisation, som bl.a. får ansvaret for markedsføring/profilering af Arena Silkeborg og aftaler om arrangementer og events. Denne driftsorganisation har til opgave at nå et niveau på min. 80% af det her beskrevne. Nyhedseffekten vil være en klar driver.

Med de fremkomne tilkendegivelser – og ikke mindst henset til den dedikerede brug af multiarenaen – er der en forventning om, at det vil være muligt at forbedre det økonomiske resultat under forudsætning af aktiviteterne omkring BSV. Det er imidlertid vores opfattelse ud fra forudsætningernes karakter og indhold, at der ikke vil være en væsentlig forskel, som markant vil ændre på, at der skal hentes en meget stor del af den nødvendige driftsøkonomi via andre kilder end dem i det primære forretningsområde.