

Bornholms Travselskab

Strategi 2016

Bornholms Travselskabs Bestyrelse, v. Bestyrelsesformand Thorkild Jensen

August 2012

Indhold

1. Indledning og baggrund.....	3
2. Intern situation i hovedtræk.....	4
2.1 Organisation	4
2.2 Baneanlæg, øvrige faciliteter og maskinpark	4
2.3 Økonomi og investeringsbehov	4
2.4 Samarbejde med bornholmske partnere og medier	5
2.5 Samarbejde med HFF, DTC, Danske Spil og andre baner	5
2.6 Sponsorere, tilskuere og tilfredshed	6
2.7 Løbsafvikling og præmier	6
3. Ekstern situation.....	7
3.1 Travsportens udvikling i Danmark	7
3.2 Travsportens økonomiske vilkår.....	7
3.3 Travsportens midler og organisering.....	7
3.4 Travsportens udvikling på Bornholm.....	7
4. Strategisk position og scenarier	8
4.1 Vurdering af Bornholms Travelskabs styrker og svagheder	8
4.2 Vurdering af Bornholms Travelskabs muligheder og trusler	8
4.3 Mulige scenarier for udviklingen i eksterne forhold i perioden	8
4.4 Sammenfatning af Bornholms Travelskabs strategiske position	9
5. Vision og Strategiske mål.....	10
5.1 Bornholms Travelskabs strategiske målsætninger	10
6. Bornholms Travelskab overordnede strategier	11
7. Handlingsorientering og organisering	12
7.1 Organisering i Bornholms Travelskab	12
7.2 Organisering i netværk med partnere	12

1. Indledning og baggrund

Bornholms Travselskab blev stiftet i 1960 og har til formål *at udbrede interessen for travsport og give rammer for afholdelse af regelmæssige travløb med totalisator, for herigennem ligeledes at skaffe økonomisk basis for opdrættergerningen, travhesteavl og travsporten på Bornholm i sin helhed*. Sådan står der i vedtægterne, og dette grundlæggende formål har ikke ændret sig over det knap halve århundrede.

Bornholms Travselskabs formål er altså at fremme travsporten på Bornholm, hvilket efter Bestyrelsens og den daglige ledelses opfattelse bedst sker i et tæt, respektfuldt samarbejde med Bornholms Travselskabs partnere. Selv om bestyrelsen og den daglige ledelse løbende vurderer strategien for Bornholms Travselskab, opfatter Bornholms Travselskab det derfor som helt afgørende at inddrage sine partnere i udviklingen af Bornholms Travselskabs strategi.

Strategien og de strategiske målsætninger frem mod 2016 er således indledningsvis blev drøftet på en Temadag primo januar 2012 med deltagelse af Bornholms Travselskab og selskabets nærmeste partnere på Bornholm. Efterfølgende er den indledende blevet behandlet i Bornholms Travselskabs bestyrelse med deltagelse af den daglige ledelse, hvorefter overvejelser om strategiske målsætninger og strategier er præsenteret på Bornholms Travselskabs generalforsamling i marts måned 2012. Særlige strategiske overvejelser er endvidere delt med HFF på mødet mellem Bornholms Travselskab og HFF i april måned. Herefter er der igangsat yderligere afsøgning af muligheder omkring midler til selskabets investeringsovervejelser.

Overvejelserne og resultaterne er indarbejdet i nærværende, der hermed sendes til Bornholms Travselskabs medlemmer for deres overvejelser og kommentarer. Det er bestyrelsens opgave at udarbejde indholdet af strategien, men bestyrelsen finder det vigtigt at medinddrage medlemmerne af Bornholms Travselskab. Deres tilbagemeldinger er derfor værdsat.

God læselyst

Bestyrelsen for Bornholms Travselskab ved Bestyrelsesformand Thorkild Jensen

2. Intern situation i hovedtræk

Bornholms Travselskab har også de senere år oplevet en positiv udvikling.

2.1 Organisation

Organisationen er igennem de senere år blevet styrket. I 2003 var der 1,5 medarbejder(e) på kontoret og 0,75 medarbejder(e) til at passe banen. I 2011 er der 2,25 ansatte på kontoret og 1,0 på banen; for delt på i alt 5 personer. Desuden benyttes der eksternt hjælp til pasning af hjemmeside og produktion af programmer. Der er endvidere et stort antal medarbejdere til den praktiske løbsafvikling; dels som aflønnede medarbejdere, dels som frivillige. Overdommerfunktion, TV og restaurant varetages og bemandes af eksterne partnerorganisationer.

Det er været nødvendigt at udvikle organisationen. Dels er der lagt flere opgaver ud til banerne selv – eksempelvis er det fælles program nu igen blevet banens eget – ligesom der stilles langt større krav fra samarbejdspartnere – eksempelvis qua resultatkontrakt med HFF og aktiviteter via Hestesportens media – og Bornholms Travselskab oplever et generelt behov for dels øget markedsføring for at kunne tiltrække tilskuere og dels for stadig større grad af professionalisering for at opkvalificere selve de sportslige rammer.

2.2 Baneanlæg, øvrige faciliteter og maskinpark

Opvisningsbanen er etableret i 1960 og senest renoveret i 1995. Opvarmningsbanen er uændret fra etableringen, og der er ingen øvrige træningsfaciliteter.

Hvad angår de tilknyttede, direkte sportsrelaterede anlæg, er dommertårnet renoveret i 1995, og lysanlægget er etableret i 2008. Staldene er nybygget i 2001, idet en enkelt række dog er fra 1988.

Hvad angår publikumsfaciliteter er hovedbygningen søgt vedligeholdt gennem årene, men slidt og kræver en gennemgående renovering. Det gælder udvendigt (døre og vinduer med mere) ligesom de tilknyttede udenomsarealer med fordel bør kunne prioriteres. Det gælder eksempelvis publikumsarealet mellem hovedbygning og selve baneanlægget samt legepladsen. Indvendig er der et tilsvarende behov i både spilleområde og restaurant, og her er der også tale om nødvendige prioriteringer både i spilletekniske installationer (monitører med mere) og inventar generelt.

Generelt er maskinparken – traktor med mere – i god stand, selv om der er udstyr som skal skiftes.

2.3 Økonomi og investeringsbehov

Bornholms Travselskab anlægger en meget konservativ økonomistyringstilgang helt generelt. Bornholms Travselskab har de senere år præsteret et nulresultat og er – som alle de øvrige baner – og sammen med travsportsudøverne som helhed helt afhængig af drifts-, præmie- og investeringstilskud fra HFF. Tilsvarende er Bornholms Travselskab og travsporten på Bornholm meget afhængige af sponsorer og tilskuerafhængige indtægter i øvrigt.

Bornholms Travselskabs konservative økonomistyringstilgang samt de målrettede tiltag indenfor markedsføring med mere har muliggjort nulresultatet, ligesom fonde – indenfor såvel som udenfor hestesporten – har sikret visse nødvendige investeringer.

Bornholms Travselskab står som nævnt i afsnit 2.2 overfor nogle nødvendige investeringsbehov. Disse beskrives nærmere under den egentlige investeringsstrategi i afsnit 4, men omhandler i særlig grad hovedbygning generelt, bygninger i øvrigt samt udenomsarealer og overvejelser om baneomlægning.

2.4 Samarbejde med bornholmske partnere og medier

Der er en generelt god dialog med partnere umiddelbart omkring travsporten på Bornholm; det vil eksempelvis sige opdrættere, ejere, trænere og klubber. Det kom senest til udtryk på en større anlagt temadag i begyndelsen af 2012, hvor der er vilje til stort samarbejde til gavn for travsporten på Bornholm. Der er generelt enighed mellem Bornholms Travselskab og disse partnere – og partnerne imellem – at samarbejdet kan styrkes og smidiggøres yderligere blandt andet gennem en klarere organisering. Det er ikke en kritik af det nuværende samarbejde men baseret på en fælles vurdering af mulig styrkelse af samarbejdet med det formål at fremme travsporten på Bornholm og dermed også bidrage til udviklingen af travsporten generelt i Danmark.

Samarbejdet med Bornholms Travselskabs største erhvervsmæssige hovedsponsor, Bornholms Brand, er også meget tilfredsstillende. Dette er senest blevet manifesteret i en forlængelse af aftalen omkring Bornholms Brand Park med yderligere 5 år.

Der er ligeledes stor opbakning fra Bornholms øvrige erhvervsliv og øvrige fonde til gavn for travsporten på Bornholm. Sponsorindtægterne er fortsat stigende, hvilket også er nødvendigt henset til omkostningsudviklingen, der hænger sammen med øget, nødvendig aktivitet. Der er flere foreninger tilknyttet banen, som støtter ved arrangementer og andet.

Bornholms medier omtaler banens aktiviteter hyppigt og med positiv opmærksomhed.

2.5 Samarbejde med HFF, DTC, Danske Spil og andre baner

Bornholms Travselskab oplever et stadigt styrket samarbejde med både HFF og DTC samt med Danske Spil. De mere konkrete resultater er et mere attraktivt løbsprogram i 2012 sammenlignet med 2011 samt en generelt styrket dialog.

Bornholms Travselskab har forståelse for den særlige rolle, som HFF har for hestesporten ligesom, at dispositionsmulighederne skal ses både i lystet af puljemidlerne størrelse og tidsmæssige tildeling. Tilsvarende oplever Bornholms Travselskab, at HFF viser interesse for Bornholms Travselskabs overvejelser og tilgang til fondsmiddelansøgninger, hvor der afsøges flere fondsmuligheder også udenfor hestesportens nærmeste interessenter, og Bornholms Travselskabs ønske om længere planlægningshorisont indenfor området. Dette anser Bornholms Travselskab for nødvendigt og fremført synspunkterne.

Bornholms Travselskab har et fornuftigt samarbejde med andre baner og god dialog og meningsudveksling om sportens udviklingsligheder og vilkår.

2.6 Sponsorer, tilskuere og tilfredshed

Bornholms Travselskab arbejder målrettet på at øge antallet af sponsorer, og omsætning i forbindelse hermed er stadig stigende. Det sker ved tilvejebringelse af nye sponsormuligheder, målrettede aktiviteter overfor eksisterende og potentielle sponsorer samt ved at sikre, at der konstant er værdi for sponsorerne. Værdien kommer eksempelvis til udtryk i antallet af tilskuere.

Antallet af tilskuere har været stigende over en længere periode, og steg således med 7,9% fra 2010 til 2011, vel at mærke med et uændret antal løbsdage og en stigning på 2,6% i antallet af løb. I 2011 blev Bornholms Brand Park besøgt af 25.116 tilskuere.

Bornholms Travselskab arbejder på at sikre tilfredshed med alle serviceydelse i forbindelse med og omkring travsporten og herunder i særlig grad aktiviteter og rammer på Bornholms Brand Park. Bornholms Travselskab mener ikke, at det er tilstrækkeligt at fokusere på ganske få elementer, men at det er den samlede helhed, der er afgørende. Den seneste landsdækkende måling foretaget af HFF placerer Bornholms Travselskab og her især aktiviteterne på Bornholms Brand Park særdeles pænt i en sammenligning med andre baner og isoleret set også pænt for de enkelte faktorer, HFF har målt på. Der er muligheder for forbedringer, som efter Bornholms Travselskabs opfattelse især knytter sig til visse besøgsrelaterede faktorer og service i forbindelse hermed.

2.7 Løbsafvikling og præmier

I 2011 var der 25 løbsdage med 236 løb. Hvis der ses over en længere periode, er antal løb og løbsdage faldet. Imidlertid er der i 2012 ved god dialog med DTC og Danske Spil nu to yderligere løbsdage med mere attraktive løbsdage.

Bornholms Travselskab oplever, at det er nødvendigt at præmierne, eksempelvis set som gennemsnit pr. løb øges, og Bornholms Travselskab vil fortsætte dialogen med HFF om uligheder for stigning i præmietilskud med den målsætning at sikre "ligestilling", hvilket Bornholms Travselskab anser som nødvendigt for at sikre travsportens rammer på Bornholm og hermed også i Danmark som helhed.

3. Ekstern situation

3.1 Travsportens udvikling i Danmark

Travsporten har oplevet stor tilbagegang i antallet af tilskuere og spillere i mange år, men der er nu tegn på, at det er/kan være ved at vende. Hestematerialet og aktive har ligeledes været på tilbagegang. Profileringen af sporten og banerne kan efter Bornholms Travsselskabs opfattelse styrkes på landsplan.

3.2 Travsportens økonomiske vilkår

Som følge af det faldende antal tilskuere og spilleindtægter har sporten været meget trængt. Mange baner har ganske trange selskabsvilkår og flere aktive er stoppet. Antallet af heste er faldet og dermed også antallet af løbsdage og antallet af løb. Der har dog aldrig tidligere været så høje præmier at køre om som nu. Selve fordelingen er i særlig grad bestemt af/fra HFF og DTC. Der er kommet bedre skattevilkår for de professionelle hesteejere.

3.3 Travsportens midler og organisering

Hestesporten solgte retten til spil på heste til Danske Spil i 2000. I den forbindelse blev HFF etableret af Kulturministeriet for at være bindeled mellem Danske Spil og banerne. HFF modtager tilskud fra Danske Spil fra Tipsnøglen på i øjeblikket ca. 82.000.000 kr. årligt og fordeler dem til baner og forbund efter ansøgning fra banerne og indstilling fra DTC og Dansk Galop. Banerne er selvstændige i forskellige selskabsmæssige konstruktioner.

3.4 Travsportens udvikling på Bornholm

Travsporten har en god udvikling på Bornholm. Travsporten ses kaldet for Bornholms Nationalsport. Hestene og de aktive er blevet sportsligt bedre. På Bornholm er der en god udviklingsplatform i ponyklubben, og der gives de unge kuske gode muligheder i form af ungdomsløb og ungdomspris.

Hestene på Bornholm løber stærkere og kvaliteten er bedre. Bornholm er efter Bornholms Travsselskabs opfattelse ikke banen med de dårligste heste i landet. I dag sælger der fra Bornholm løbsheste til både udland og andre danske baner. På Bornholm er der to professionelle trænere, mens der for nogle siden var en tredje. Imidlertid opleves de økonomiske rammer ikke til stede for fortsat drift.

4. Strategisk position og scenarier

4.1 Vurdering af Bornholms Travelskabs styrker og svagheder

Bornholms Travelskab vurderes især at have følgende styrker og svagheder:

Styrker	Svagheder
<ul style="list-style-type: none">• Aktivitets- og serviceniveau samt image• Partnerrelationer både i sporten og til sponsorer• Medarbejdere og generel styring	<ul style="list-style-type: none">• Hovedbygning og publikumsfaciliteter• Organisationens størrelse ved større aktivitetsudvidelse• Præmiestørrelser

Bornholms Travelskab har en tydelig position lokalt, et sigende aktivitets- og serviceniveau samt et godt image. Dette skyldes blandt andet styrkelse af relationer til alle partnere og medarbejdernes aktiviteter og deres styringsmæssige indsats. Omvendt er organisationen lille, hvilket selvfølgelig er af driftsmæssige hensyn, men medinddragelse af sportslige partnere og frivillige i øvrigt kan styrkes organisatorisk. Præmiestørrelserne er et særligt fokuspunkt ligesom investeringer, hvor Bornholms Travelskab skal sikre fondsmidler hertil.

4.2 Vurdering af Bornholms Travelskabs muligheder og trusler

Bornholms Travelskab vurderes især at have følgende muligheder og trusler:

Muligheder	Trusler
<ul style="list-style-type: none">• "Ligestilling" af Bornholms Travelskab som ramme for travsporten• Mulig udvikling af supplerende aktiviteter og sponsormuligheder på og omkring Bornholms Brand Park• Etablering af længere planlægningshorisont hos partnere	<ul style="list-style-type: none">• Opbakning fra det lokale erhvervsliv og fonde kan ændres ved fortsat krise• Den grundlæggende finansiering af travsporten gennem HFF presses• Hestesporten mister samtlende opbakning

Bornholms Travelskab ser de primære muligheder i at sikre travsporten en "ligestilling" med øvrige baner og etablering af nye aktiviteter og sponsormuligheder; idet aktiviteterne kan tænkes som mere supplerende i deres karakter. Derudover ses muligheder i etablering af længere planlægningshorisont i samarbejde med blandt andet HFF. Dette anses som nødvendigt i forbindelse med investeringsplaner og nok ikke blot på Bornholm. Dette kan også kræve udvikling af andre måleværktøjer nationalt, ligesom der bør støttes op om Bornholms Travelskabs tilgang til medinddragelse af flere fonde, ikke blot HFF, i tilvejebringelse af grundlaget for mere hensigtsmæssige investeringsplaner og dermed videreudvikling af travsporten. De primære trusler er ikke overraskende knyttet til hestesportens grundlæggende økonomi.

4.3 Mulige scenarier for udviklingen i eksterne forhold i perioden

Bornholms Travelskab ser som det mest sandsynlige mulige scenarie, at travsporten stadig vil stå stærkt på Bornholm indenfor planlægningshorisonten; det gælder som sport og oplevelsesattraktion i øvrigt. Sporten kan presses yderligere på landsplan indenfor planlægningshorisonten og herunder puljer til hestesporten.

4.4 Sammenfatning af Bornholms Travselskabs strategiske position

Bornholms Travselskab har en grundlæggende god position samt en sportslig og selskabsmæssig platform, der kan danne fundament for en fortsat positiv udvikling af travsporten på Bornholm. Bornholms Brand Park har som samlende ramme for travsporten på Bornholm et godt image. Bornholms Travselskab har et generelt godt samarbejde med Bornholms Travselskabs partnere, både de i travsporten og partnere i øvrigt.

Bornholms Travselskab står overfor en række store, men nødvendige investeringer. Det knytter sig især til tekniske installationer (monitører med mere), hovedbygningen generelt og til dels publikumsarealer. Disse investeringer kan Bornholms Travselskab ikke løfte selv.

Det er imidlertid også afgørende, at Bornholms Travselskab og Bornholms Brand Park som samlende ramme for travsporten på Bornholm medvirker til sikring af den samlede travsports fundament. Det anses her for helt afgørende, at præmiesummerne øges på Bornholm.

Bornholms Travselskab skal derfor være yderligere aktive i afsøgning af nye muligheder og samarbejdet med partnere i og omkring travsporten, Bornholms Travselskab og Bornholms Brand Park.

5. Vision og Strategiske mål

Bornholms Travselskab har følgende Vision 2016

Travsporten på Bornholm er sportslig og økonomisk mere attraktiv for ejere, opdrættere, trænere og klubber på Bornholm, og Bornholms Brand Park er en moderne ramme for udøvelse af travsport og oplevelser for alle besøgende

5.1 Bornholms Travselskabs strategiske målsætninger

Bornholms Travselskab har følgende strategiske målsætninger

Baneomsætning og tilskuere pr. år indtil 2016

- Tilskuere +3% pr. år
- Baneomsætning +3% pr. år over almindelig pristalsudvikling
- Sponsorer +3% pr. år over almindelig pristalsudvikling

Præmier og aktive

- Minimum 8.000 kr. pr. løb i 2016, og +10% i 2013

Bygninger og arealer

- Hovedbygningen er renoveret både udenfor og indenfor senest ved sæsonstart i 2014
- Publikumsarealerne er opgraderet senest ved sæsonstart 2014

Brugertilfredshed

- Brugertilfredsheden er på de af HFF udvalgte områder steget generelt i 2016
- Brugertilfredsheden blandt sportsudøvere (bredt) besøgende stiger årligt på valgte områder

Baneanlæg

- Mulighederne for anlæggelse af 800 mester bane er undersøgt

6. Bornholms Travselskab overordnede strategier

Bornholms Travselskab har følgende strategiske indsatser

Baneomsætning og tilskuere pr. indtil 2016

- Markedsføringen overfor tilskuere styrkes yderligere
- Spillefaciliteter og spillemuligheder skal udvikles på Bornholms Brand Park
- Der udvikles nye muligheder for sponsorerne. Der er allerede etableret løsning for annoncering på langsiden ved skoven
- Der udvikles supplerende aktiviteter, der kan styrke Bornholms Brand Park generelt og til gavn for travsporten

Præmier

- Der arbejdes målrettet od forøgelse heraf. Det gælder både i samarbejdet med de allernærmeste nationale interessenter og gennem øget aktivitet på og omkring Bornholms Brand Park (annoncering med mere)

Aktive

- Der gøres særlige indsatser overfor unge og herunder etableres strategi med indsatser for ungdomsarbejdet
- Der etableres mere undervisning af allerede aktive
- Der gennemføres monteløb hver 14. dag

Bygninger

- Der afsøges yderligere muligheder for fondsfinansiering i tillæg til samarbejdet med Bornholms Brand og HFF

Brugertilfredshed

- Der gennemføres brugertilfredshedsundersøgelser på forskellige områder

Baneanlæg

- Mulighederne for anlæggelse af 800 mester bane undersøges
- Der undersøges muligheder for bedre træningsfaciliteter

Partnere indenfor sporten på Bornholm

- Der etableres en formaliseret netværksorganisation, bestående af tre enheder. Det er Bornholms Travselskabs organisation og to enheder, der dels arbejder med udvikling af det direkte sportslige relateret til den mere konkrete løbsafvikling og dels med aktiviteter i i mere bred forstand
- Der etableres styrket informationsplatform til foreningens medlemmer. Det undersøges, hvad der i dag kan styrkes informationsmæssigt og hvordan medlemmerne kunne forestille sig dette kunne være

Partnere i øvrigt

- Der etableres en mere formaliseret erhvervsklub omkring Bornholms Brand Park
- Der laves nyere informationsmateriale til eksisterende og nye sponsorer

7. Handlingsorientering og organisering

Der udarbejdes konkrete handlingsplaner for større projekter, ligesom der vil ske en løbende ledelsesmæssig prioritering henset til organisationens størrelse.

7.1 Organisering i Bornholms Travselskab

Som beskrevet i afsnittet omkring den interne situation er der generelt tale om en lille organisation, der ganske tydelig samtidig er afhængig af det store, dygtige frivillige arbejde i og omkring Bornholms Travselskab og Bornholms Brand Park.

Organiseringen er med daglig leder med reference til Bestyrelsen for Bornholms Travselskab. Bestyrelsen arbejder som samlet bestyrelse, men har imidlertid også fordelt visse opgaver mellem sig. Sådan opdeling i opgaveløsningen løses dog stadig i og med reference til bestyrelsen.

7.2 Organisering i netværk med partnere

Der er etableret et Aktivitetsudvalg, der i særlig grad tager af arrangementer på og omkring løbsdagene. Det er velfungerende og nødvendigt henset til organisationens størrelse.

Travbanens Venner planlægges etableret i august/september måned. Travbanens Venner har i særlig grad orienteret omkring det praktiske i forbindelse med vedligeholdelse af Bornholms Brand Park i bred forstand og herunder områder, bygninger med mere.