

Strategisch plan
Sportbedrijf Teylingen BV
2025 -2027



31 oktober 2024
In opdracht van
Gemeente Teylingen

Inhoud	
1. Inleiding.....	3
2. Analyse huidige situatie	4
2.1 Huidige kernactiviteiten	4
2.2 Accommodaties in beheer	4
2.3 Gebruik van het zwembad	4
2.3 Bezetting binnensport	5
2.4 Interne organisatie	6
2.5 Bedrijfscultuur.....	6
3.Externe analyse.....	7
3.1 Demografische ontwikkeling	7
3.2 Economische ontwikkeling.....	7
3.3 Sociaal/ culturele ontwikkeling.....	8
3.4 Technologische ontwikkeling.....	9
3.5 Ecologische ontwikkeling	9
3.6 Politieke/ wettelijke ontwikkeling	9
3.7 De vraag naar zwembadwater.....	10
3.8 Concurrentieomgeving zwembad Wasbeek	10
3.9 De vraag naar binnensport accommodaties	11
4. SWOT-matrix.....	13
4.1 Inleiding.....	13
4.2. SWOT.....	13
4.3 Strategische focuspunten	13
5. Onze ambities	14
5.1 Inleiding, visie en missie.....	14
5.2 Inregelen governance.....	14
5.3 Behouden en verbeteren basisactiviteiten	14
5.4 Ontwikkelen relatie verenigingen	15
5.5 Ontwikkelen relatie uitvoeringsorganisaties.....	15
5.6 Aanvullende uitvoeringsopdracht	15
5.7 Proactieve beleidsondersteuning.....	16
5.9 Bedreiging/ risico's	16
6. Prestatieafspraken	17
6.1 Inleiding.....	17
6.2 Prestatieafspraken per ambitie	17

1. Inleiding

Sportbedrijf Teylingen B.V. zet de activiteiten van Stichting Stiwa Exploitatie en Beheer voort. Al sinds 1992 verzorgt Stiwa de exploitatie en het beheer van gemeentelijke binnensport accommodatie. De constructie van een Stichting begint echter steeds meer te knellen. Enerzijds vanuit een continuïteitsmotief (o.a. aanbestedingsrisico), anderzijds vragen -vanuit een politiek/bestuurlijk motief- de ambities uit de Maatschappelijke Agenda (MAG) een uitvoeringsorganisatie die meer dan ooit bijdraagt aan en gestuurd wordt op het behalen van maatschappelijke doelen. Door de omvorming van Stiwa naar Sportbedrijf Teylingen B.V. ontstaat er een transparante verhouding tussen enerzijds de gemeente in haar rollen als eigenaar, beleidsmaker, opdrachtgever en financier, en anderzijds het Sportbedrijf als huurder, opdrachtnemer en uitvoerder van het beleid. Met de omvorming breekt er een nieuwe, uitdagende toekomst aan voor Sportbedrijf Teylingen. Er vindt een transitie plaats van sturing op een sluitende exploitatie naar sturing van een maatschappelijk resultaatgericht Sportbedrijf.

Dit strategische plan is een nadere uitwerking van de rapportage Sportbedrijf Teylingen BV: De Businesscase. De businesscase en dit strategisch plan vormen samen de basis voor de besluitvorming om over te gaan tot de oprichting van een Sportbedrijf Teylingen B.V.

Vanuit de gemaakte analyses en de SWOT-matrix komen we tot zes strategische focuspunten waarop aansluitend ambities en prestatieafspraken zijn geformuleerd voor de jaren 2025 – 2027:

1. het inregelen van de nieuwe governance structuur;
2. het beter doen van de dingen die we al uitvoeren. We richten ons daarbij primair op het bestaande productaanbod, onze basisactiviteiten;
3. ontwikkelen van de samenwerking met verenigingen: van een functionele huurder – verhuurder relatie naar ‘partner in sport en bewegen’.
4. intensiveren van de samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties van gemeentelijk beleid zoals de Combibrug en Welzijn Teylingen en het onderwijs;
5. verkennen van de uitvoering van aanvullende opdrachten vanuit de gemeente;
6. proactieve beleidsondersteuning. Agenderen van en adviseren over toekomstbestendige, passende en laagdrempelige (sport)accommodaties.

De analyses, SWOT-matrix en bovenstaand focuspunten zijn in dit plan concreet uitgewerkt.

2. Analyse huidige situatie

2.1 Huidige kernactiviteiten

Het Sportbedrijf Teylingen is een voortzetting van Stiwa Exploitatie en Beheer. In 1992 is de Stichting Wasbeek opgericht voor de exploitatie en beheer van Sport- en recreatiecomplex Wasbeek. Na de vorming van de gemeente Teylingen zijn ook de binnensport accommodaties uit de dorpen Warmond en Voorhout in beheer gekomen van Stiwa. De sturing en verantwoording is met name gericht op een sluitende exploitatie met een budgetsubsidie vanuit de gemeente. De huidige activiteiten bestaan uit:

- onderhoud en beheer accommodaties;
- verhuur accommodaties (met name aan verenigingen en onderwijs);
- exploitatie zwembad (zwemles, doelgroepen, banenzwemmen, recreatie, verenigingen);
- exploitatie horeca.

2.2 Accommodaties in beheer

STIWA heeft momenteel de volgende accommodaties in beheer;

Accommodatie	Kern	Bouw- jaar
Teylingen		
Sportcomplex Wasbeek:	Sassenheim	
- Zwembad	Sassenheim	1992
- Sporthal	Sassenheim	1977
- Sportzaal	Sassenheim	1992
Sporthal De Korf	Sassenheim	2009
Sporthal De Tulp	Voorhout	2006
Sportzaal De Schans	Voorhout	2003
Gymzaal Het Cluster	Voorhout	2001
Sporthal De Geest	Warmond	1995

De 'jongste' accommodatie in beheer is 15 jaar oud en de oudste 47 jaar. De staat van onderhoud van de accommodaties is goed, maar functionaliteiten sluiten niet altijd meer aan op de veranderde behoefte. Met name Sportcomplex Wasbeek is behoorlijk op leeftijd en toe aan de nodige vervangingsinvesteringen. Dit vraagt om een afweging tussen levensverlengende investeringen aan de bestaande locatie of nieuwbouw met duurzame oplossingen en lagere exploitatie- en onderhoudslasten.

2.3 Gebruik van het zwembad

Het zwembadbezoek heeft zich hersteld van alle corona perikelen van de afgelopen jaren. De bezoekersaantallen zijn weer terug op het niveau van 2018. Onderstaand zijn de verschillende bezoekerscategorieën aangegeven;

Bezoekgroepen	prognose 2025
Recreatief	58.000
Doelgroepen	34.500
Verenigingen	31.500
Leszwemmers	24.000
Scholen	2.350
Totaal	150.350

2.3 Bezetting binnensport

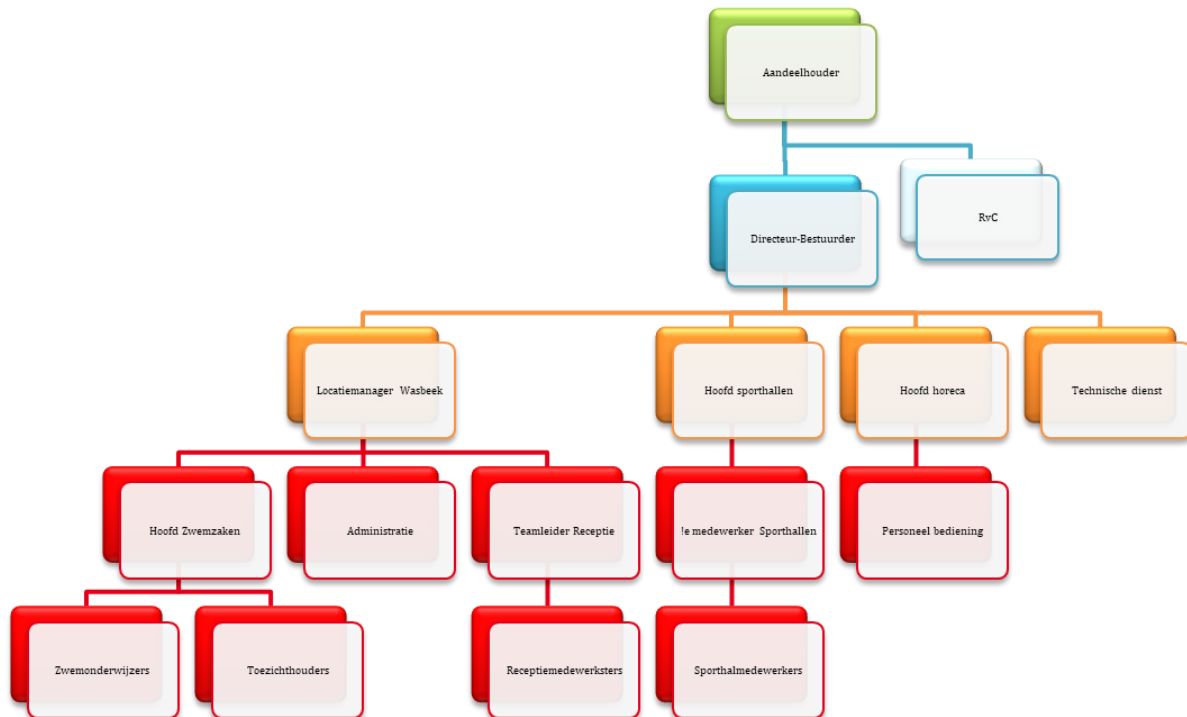
De binnensportaccommodaties kennen vrijwel allemaal een bezettingsgraad van meer dan 100% op basis van de normen van NOC*NSF. De bezetting kent vaak een piek in de ochtend, een gat aan het eind van de middag en een piek in de avond (tussen 19.00 en 21.00 uur). De vraag is op een aantal momenten groter dan de beschikbare capaciteit. Door de gemeente is dit ook onderkend met het recente besluit om in de wijk Nieuw Boekhorst een nieuwe sporthal te realiseren. Hierdoor kan op termijn beter op de bestaande vraag worden ingespeeld en eventueel nieuw aanbod worden ontwikkeld.

Verhuurde uren	Prognose 2025
Sportzaal Wasbeek	2.200
Sporthal Wasbeek	4.900
Sporthal De Geest	1.400
Sportzaal De Schans	2.500
Sporthal De Korf	2.300
Sporthal De Tulp	2.800
Gymzaal Het Cluster	1.500

2.4 Interne organisatie

De huidige organisatie (Stiwa) heeft geen aandeelhouder en RvC, maar een bestuur met een directeur, belast met de dagelijkse leiding. In de nieuwe situatie met de BV wordt gekozen voor een raad van Commissarissenmodel met een statutaire directie, zoals beschreven in de businesscase.

Samenvattend ziet het organogram van de organisatie er dan als volgt uit:



2.5 Bedrijfscultuur

De ruim 50 medewerkers van het Sportbedrijf zetten zich elke dag in voor een sportief Teylingen. Sporten is gezond, verbreedert, geeft zelfvertrouwen en maakt gelukkig. Het succes van het Sportbedrijf wordt in hoge mate bepaald door de medewerkers. Zij hebben de klantcontacten. Zij hebben ook de specifieke expertise. Het Sportbedrijf wil dat werknemers kunnen floreren. Wij streven naar een open cultuur waarin kennis en vaardigheden gedeeld worden.

Het Sportbedrijf wil voor haar medewerkers een actieve en sociale werkgever zijn. We streven naar een flexibele organisatie: medewerkers zijn in de nieuwe organisatie inzetbaar op verschillende taakgebieden en afwisseling in functies wordt gestimuleerd. Het organisatiemodel ondersteunt dit streven. Mensen met vergelijkbare takenpakketten vormen een team opdat zij elkaar kunnen aanvullen, vervangen en inspireren. Het Sportbedrijf wil van betekenis zijn voor sporters, sportverenigingen en andere betrokkenen in Teylingen. Het is belangrijk dat alle medewerkers gastheren en ambassadeurs van het Sportbedrijf zijn. Het Sportbedrijf moet mensen aanzetten tot sporten en bewegen. Medewerkers worden zoveel mogelijk ingezet voor de taken waarbinnen zij tot hun recht komen en invulling kunnen geven aan ambassadeurschap en goed gastheerschap. Er is een opleidings- en trainingsprogramma dat medewerkers hiervoor toerust. Gastvrij, samenwerken en deskundigheid zijn de belangrijkste kernwaarden van de nieuwe organisatie. Samen werken aan goede en toegankelijke sport in Teylingen.

3.Externe analyse

In de externe analyse worden trends en ontwikkelingen uit de omgeving van Sportbedrijf Teylingen in kaart gebracht. Hiervoor is de DESTEP-analyse gebruikt om de omgevingsfactoren waarop het Sportbedrijf geen directe invloed heeft, maar die wel van belang zijn voor het succes, in kaart te brengen. DESTEP is een afkorting van een zestal factoren: 1. demografisch, 2. economisch, 3. sociaal-cultureel, 4. technologisch, 5. ecologisch en 6. politiek-juridisch.

3.1 Demografische ontwikkeling

Uitgaande van ABF Primos is er sprake van een beperkte groei van het aantal inwoners. De bevolking jonger dan 14 blijft redelijk constant terwijl over een lagere periode de bevolking ouder dan 75 jaar bijna verdubbelt.

	2023	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Bevolking	38.500	38.490	39.070	39.190	39.470	39.840	40.090
Bevolking 14 jaar en jonger	6.050	6.030	6.110	6.200	6.390	6.400	6.320
Bevolking 15-29 jaar	6.580	6.310	5.930	5.510	5.350	5.560	5.780
Bevolking 30-44 jaar	6.790	6.840	7.080	7.190	7.180	7.080	6.790
Bevolking 45-64 jaar	11.140	10.890	10.150	9.380	9.170	9.520	10.060
Bevolking 65-74 jaar	4.220	4.460	5.190	5.470	5.060	4.350	4.070
Bevolking 75 jaar en ouder	3.720	3.960	4.610	5.440	6.330	6.930	7.070

Bron: ABF Primos Bevolking

Impact Sportbedrijf: de toenemende vergrijzing vraagt op termijn om aanpassing van accommodaties en (verdere) ontwikkeling van aanbod voor een oudere doelgroep.

3.2 Economische ontwikkeling

De te verwachten economische ontwikkelingen die impact hebben op het Sportbedrijf:

- het CPB voorziet een gematigd groeipad voor de Nederlandse economie met een normaliserende inflatie, herstellende koopkracht en nagenoeg gelijkblijvende werkloosheid. Voor het Sportbedrijf hebben vooral de prijsontwikkelingen op de loonkosten, de energie- en bouwmarkt een grote directe impact op de exploitatie.
- het CPB verwacht dat de stijging van de cao-lonen voor de marktsector van 6% op jaarbasis in 2023, iets dalen naar 5,7% in 2024 en 3,8% in 2025. De verwachting is dat de loonontwikkeling voor het Sportbedrijf ver boven de CPB-verwachting uitkomt. Voor de CAO zwembaden ligt een eindbod voor met een driejarige CAO 2024-2026 met een totale loonstijging van 7% aangevuld met een inflatiecorrectie op 1 januari 2025 en 2026. (bij elkaar 10%)
- inwoners van Teylingen zijn relatief welvarend: het gemiddelde besteedbaar inkomen ligt 17% hoger dan gemiddeld Holland Midden.
- de werkloosheid en armoede in Teylingen ligt onder gemiddelde van Holland Midden. De ambitie vanuit de MAG van de gemeente Teylingen is afnemende armoede en een verbeterd gebruik van regelingen.
- er is sprake van krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het moeilijk is om te voorzien in gekwalificeerd personeel, zoals zweminstructeurs en technisch personeel.

-

Impact Sportbedrijf: de naar verwachting oplopende kosten vragen om oplossing in het exploitatiemodel in de vorm van hogere opbrengsten/exploitatiedbijdrage of lagere kosten om de voorzieningen betaalbaar te houden voor iedereen. Daarnaast moet het Sportbedrijf een aantrekkelijke werkgever zijn onder andere door flexibele combinatiefuncties aan te bieden en intern op te leiden,

3.3 Sociaal/ culturele ontwikkeling

De sociaal-culturele ontwikkelingen hebben invloed op vormen van sportdeelname en sportbeleving. Landelijk komt uit het trendonderzoek 'zo sport Nederland' van NOC*NSF uit 2023 het volgende beeld naar voren:

- het hebben van *plezier* blijft de grootste motivatie om te gaan sporten;
- de motivatie van niet-sportende volwassenen om toch te gaan sporten is vooral het positieve effect voor de gezondheid (betere conditie, verbeteren gezondheid, afvallen/op gewicht blijven). Deze motivaties zijn bij de sporters ook groot aanwezig;
- inkomens- en opleidingsverschillen blijven we helaas terugzien in de sportdeelnamecijfers;
- er wordt weer minder alleen en meer samen gesport: sporters die *samen* sporten geven al jaren een hoger cijfer voor sportplezier;
- mensen die af en toe sporten, ervaren minder sportplezier dan mensen die *regelmatig* of actief sporten;
- een derde van de niet sporters wil wel gaan sporten, waarbij vooral fitness, wandelen/ hardlopen en zwemmen genoemd worden als mogelijke sporten.

Lokaal zien we ook ontwikkelingen met impact voor het Sportbedrijf:

- de gemeente Teylingen bestaat uit en zet in op drie dorpen met ieder hun eigen identiteit. Dit kan frictie geven in het optimaal gebruik van de beschikbare faciliteiten (gevoelde 'eigen' faciliteiten behorend bij een dorp);
- de gemeente Teylingen kent een sterk verenigingsleven: in alle leeftijdscategorieën scoort het percentage inwoners dat lid is van een vereniging boven het landelijke gemiddelde (bron: Sport en bewegen in Cijfers). De doelstelling vanuit de MAG is nog eens versterkend om sportdeelname via verenigingen te vergroten.

Impact Sportbedrijf: de naar verwachting toenemende vraag naar sport- en bewegen vraagt om heldere spelregels voor toewijzing van schaarse ruimte en om investeringen in sportaccommodaties en een beweegvriendelijke omgeving om de vraag te faciliteren.

3.4 Technologische ontwikkeling

Technologische ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de bedrijfsvoering en op het aanbod van het Sportbedrijf. Voor de inrichting van accommodaties spelen technologische ontwikkelingen zoals een chloorvrij zwembad, interactieve en digitale spelvormen in sporthalen en zalen.

Impact Sportbedrijf: De ontwikkelingen rondom de inzet van technologie in accommodatie nauwgezet volgen en waar kansen gezien worden een businesscase opstellen om tot een afgewogen investeringsbeslissing te komen, zoals de herontwikkeling van Wasbeek.

3.5 Ecologische ontwikkeling

De leefomgeving van mensen is van invloed op het beweeg- en sportgedrag. De aan- of afwezigheid van plekken om te sporten en een gezonde en prettige omgeving kunnen van invloed zijn op de mate waarin mensen bewegen en aan sport doen. Voor het Sportbedrijf zijn daarbij volgende ontwikkelingen relevant:

- inzet op de gezonde sportkantine (vraag naar gezonde keus als de makkelijke keus);
- voldoen aan de routekaart verduurzaming sport, als onderdeel van het klimaatakkoord. De ambitie is om richting 2050 te komen tot CO2-arme, circulaire, klimaat adaptieve sportaccommodaties.

Impact Sportbedrijf: inzetten van een beweging naar de gezonde sportkantine en verregaande verduurzaming van accommodaties richting 2050.

3.6 Politieke/ wettelijke ontwikkeling

Het Sportbedrijf wordt beïnvloed en geraakt door politieke en bestuurlijke ontwikkelingen.

Gemeentelijk beleid

De gemeente Teylingen heeft in de Maatschappelijke Agenda Teylingen (MAG uit 2022, herijking 2024) ambities vastgesteld. De MAG geeft de visie van de gemeente op een leven lang meedoen. In de MAG wordt ingezet op positieve gezondheid, het Sportbedrijf is ondersteunend aan het behalen van deze doelstellingen. De gemeente wil investeren in een fysieke en sociale omgeving die uitnodigt tot gezond gedrag. Daarbij zijn onder andere bloeiende verenigingen met mooie, toegankelijke sportaccommodaties belangrijk. Het concretiseren van de visie uit de MAG dient nog plaats te vinden in de te actualiseren Sport-, tarieven- en accommodatiebeleid (voorzieningennota).

Toenemende regelgeving

Aan de hygiëne, veiligheid en toezicht worden bijna doorlopend aanvullende eisen gesteld die vertaald worden in de nieuwe omgevingswet, waarin ook de kwaliteit van zwemwater is geregeld. Voor oudere accommodaties wordt het steeds moeilijker/duurder om daar aan te voldoen.

Aandacht voor zwemveiligheid

Vanuit de landelijke politiek is er zorg over de afnemende zwemveiligheid in Nederland. Zo stemde een meerderheid van de Tweede Kamer in februari 2024 voor herinvoering van schoolzwemmen, ligt er een Concept wet Zwemvaardigheid en is in 2020 een Nationaal Plan Zwemveiligheid opgesteld.

Impact Sportbedrijf: de inzet zowel landelijk als lokaal blijft onverminderd gericht op het bevorderen van sport en bewegen. Dat vraagt om blijvende aandacht voor passende accommodaties en een beweegvriendelijke omgeving. In de bedrijfsvoering blijft aandacht nodig voor het blijven voldoen aan veranderende wet- en regelgeving. Het Sportbedrijf zet daarbij in op het Keurmerk Veilig en Schoon voor zwembaden en Certificaat Sporthallen voor binnensportlocaties. Daarnaast zijn er (landelijk) zorgen over de ontwikkeling van de zwemvaardigheid. Inzet van het Sportbedrijf is inwoners zwemveilig in de omgeving.

3.7 De vraag naar zwembadwater

Voor de behoefte aan zwembadwater zijn er vier categorieën te onderscheiden:

1. Zwemvaardigheid: aanbod les- en schoolzwemmen
De behoefte aan leswemmen is te koppelen aan de demografische ontwikkeling van het aantal 5- en 6-jarigen, maar ook bij (jong)volwassenen neemt de zwemvaardigheid af en neemt de behoefte toe, met name bij inwoners met een migratieachtergrond.
Een deel van de behoefte aan leswemmen wordt binnen Teylingen in het zwembad van de KTS ingevuld.
2. Ongebonden sporten en bewegen: aanbod voor doelgroepen en banenzwemmen
De verwachting is dat de vraag naar doelgroepen zal toenemen, daarbij inspelend op de gemiddeld ouder wordende bevolking. Het banenzwemmen groeit (landelijk) in populariteit en is ook voor niet sporters laagdrempelig om gezondheidswinst te behalen. Ook in het zwembad van de KTS is aanbod voor doelgroepen, maar dan in verenigingsverband.
3. Zwemmen via verenigingen
In de gemeente Teylingen maken twee zwemverenigingen en één duikvereniging gebruik van het zwembad. Hierbij is ook sprake van niet ingevulde vraag en invulling van vraag in andere baden.
4. Recreatief (vrij) zwemmen
Het recreatief vrij zwemmen staat (landelijk) onder druk door de verbreding van het vrije tijds- en beweegaanbod, maar stabiliseert zich op het niveau van 2018.

Impact Sportbedrijf: de behoefte naar zwembadwater in Teylingen is niet specifiek in beeld. In algemene zin is het animocijfer voor het zwembad goed te noemen. Binnen Teylingen vult het bad van de KTS een deel van de zwembehoefte in. De vraag naar zwembadwater vanuit verenigingen overtreft de aangeboden mogelijkheden, waardoor deel vraag nu niet of in andere accommodaties wordt ingevuld. Een zwemvisie is noodzakelijk om de behoefte scherper in beeld te brengen en richting te geven aan de toekomstvisie van de Wasbeek.

3.8 Concurrentieomgeving zwembad Wasbeek

Binnen een straal van 10 kilometer bevinden zich 3 zwembaden, De Waterkanten in Lisse, Binnenzee in Noordwijk en Aquamar in Katwijk, die qua voorzieningenniveau tot concurrentie gerekend zouden kunnen worden. Gebleken is echter dat deze 3 baden hun eigen verzorgingsgebied hebben en daarmee geen concurrent zijn. In de grensgebieden van de gemeenten is uiteraard enig overloop over en weer naar de omliggende zwembaden.

Zo is gebleken dat de nieuwbouw van bovengenoemde baden geen (blijvende) invloed heeft gehad op het bezoek aan Wasbeek, dat qua bezetting zeer goed gevuld is.

Verder zijn er nog enkele andere baden te benoemen. Ook hiervoor geldt dat zij een eigen verzorgingsgebied hebben.

Accommodatie	Plaats	Minuten	KM	Aanbod	Typering
Zwembad Wasbeek	Sassenheim	0	0	Wedstrijdbad, recreatiebad, whirlpool, wildwaterkreek, glijbaan, peuterbad met speelelementen, stoombad, ligweide, horeca	Binnenbad
Zwemschool 't Spatje	Noordwijkerhout	9	5,3	Recreatiebad	Binnenbad
KTS Teylingen College	Voorhout	8	5,4	Instructiebad	Binnenbad
Zwembad Poelmeer	Oegstgeest	10	6,5	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad met glijbaan, whirlpool en jetstreams, peuterbad, Turks stoombad, ligweide, horeca	Binnenbad
Zwemcollege Lisse	Lisse	11	7,4	Instructiebad	Binnenbad
Zwembad Noordwijkerhout	Noordwijkerhout	12	7,8	Nieuwbouw	

3.9 De vraag naar binnensport accommodaties

De sportdeelname index van NOC*NSF geeft een beeld over hoe Nederland sport;

Sportdeelname		5 t/m 80 jaar	Sportdeelname		5 t/m 18 jaar
Sport	%		Sport	%	
<i>Fitness</i>	25%		Voetbal	21%	
Wandelen	17%		<i>Zwemmen</i>	16%	
<i>Zwemmen</i>	8%		<i>Fitness</i>	10%	
Hardlopen	7%		<i>Gymnastiek</i>	9%	
Voetbal	7%		<i>Danssport</i>	7%	
Wielersport	7%		<i>Vechtsport</i>	6%	
<i>Danssport</i>	3%		Hardlopen	5%	
<i>Yoga</i>	3%		<i>Paardensport</i>	5%	
<i>Padel</i>	2%		<i>Atletiek</i>	4%	
			<i>Korfbal</i>	4%	
Totaal van sportdeelname	79%		Totaal van sportdeelname	87%	
<i>w.v. binnensport</i>	41%		<i>w.v. binnensport</i>	57%	

Bron: sportdeelname monitor NOS*NSF juni 2024

De monitor geeft landelijk een aantal trends weer voor de binnensport:

- korfbal en basketbal groeien sterk bij de jeugd;
- aandeel fitness neemt nog toe bij volwassenen, maar bij jeugd gelijkblijvend tot afname.

Voor de populaire sporten is er aanbod in Teylingen. Buiten aanbod via de accommodaties in beheer van het Sportbedrijf is er onder andere aanbod van:

- fitness bij sportscholen (Sportcentrum Thea Hoogervorst, O3 Fitness, Maxy Gym, Happy Bodies);
- padel, squash, bowlen en tennis bij Dekker Warmond en Terwegen Indoor;
- dans, workouts en yoga bij Total Move;
- budosporten bij Sportschool Kaizen.

Impact Sportbedrijf: voor de landelijk populaire binnensporten is er ook aanbod in Teylingen en zijn er geen 'directe' gaten op te vullen gefaciliteerd door het Sportbedrijf. De vraag naar binnensportaccommodaties overtreft het beschikbare aanbod, waardoor deel vraag nu niet of in andere accommodaties wordt ingevuld. Het blijven monitoren van de behoefte is noodzakelijk om in te kunnen spelen op sporten die aan populariteit winnen en waarvoor ruimte noodzakelijk is. Vanaf 1 augustus 2023 zijn scholen in het primair onderwijs verplicht tenminste 2 (les)uren bewegingsonderwijs per week te geven. De accommodaties hiervoor vallen onder beheer van het Sportbedrijf.

4. SWOT-matrix

4.1 Inleiding

De bevindingen uit de interne en externe analyse van het Sportbedrijf uit hoofdstukken 2 en 3 zijn in een overzicht verwerkt in een SWOT-matrix. (sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) Uit de daarna samengestelde confrontatiematrix volgen vervolgens de strategische aandachtspunten.

4.2. SWOT

Sterkte a. Exploitatie en Beheer b. Personeel toegerust op huidige taak en veel aandacht voor d bedrijfscultuur c. Bezettingsgraad accommodaties d. Goede prijs/kwaliteitverhouding e. Keurmerk Veilig & Schoon, Certificaat Sporthallen en licentie Zwem ABC. f. Leerbedrijf voor scholen (MBO, HBO, HAVO) g. Goed onderhouden binnensportaccommodaties	Zwakte a. Capaciteit is ontoereikend om in sport- en beweegbehoefte te voorzien. Behoefte is niet structureel in beeld. b. Sportcomplex Wasbeek is gedateerd qua uitstraling en onderhoud en de configuratie sluit minder aan op de zwembehoefte. c. Actueel gemeentelijk sport-, tarieven-, en accommodatie beleid ontbreekt d. Opdrachtgeverschap vanuit de gemeente beperkt en wisselend ingevuld e. Relatie met verenigingen beperkt tot huurder – verhuurder relatie.
Kans a. MAG vertalen naar uitvoeringsagenda voor Sportbedrijf. b. Sporthal Nieuw Boekhorst c. Herontwikkeling Wasbeek d. Aanvullende uitvoeringsopdrachten e. Intensivering en ontwikkelen samen werkingen (verenigingen, onderwijs Combibrug, Welzijn Teylingen). f. Intensiveren samenwerking met nieuwe accounthouder. g. Groeiende aandacht voor gezondheid h. Verduurzaming accommodaties	Bedreiging a. Toenemende regelgeving. b. Kostenstijgingen personeel/onderhoud/energie c. Blijvend krappe arbeidsmarkt met personeelstekorten in de zwembranche (lesgeven, technisch, horeca) d. Bezuinigingen op Sport en Bewegen door de overheid

4.3 Strategische focuspunten

Uit het in verband brengen van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen komende de volgende strategische focuspunten naar voren teneinde onze maatschappelijk bijdrage te vergroten:

1. inregelen: Governance (kans f + zwak d);
2. behouden en verbeteren: huidige basisactiviteiten (sterkte a, b, d, e, f, g + bedreiging a, b, c);
3. verbeteren: samenwerkingen verenigingen (kans e + zwakte e);
4. verbeteren: samenwerking uitvoeringsorganisaties (kansen e, g en d);
5. verbeteren: beleidsondersteuning (kans a, b, c, g, h + zwak c en d);
6. groei: aanvullende uitvoeringsopdracht (kans b, c, d + sterk a, c + bedreiging b, c).

5. Onze ambities

5.1 Inleiding, visie en missie

De primaire focus in de eerste fase is om het Sportbedrijf goed in te richten en vertrouwen te krijgen in het construct om daarna in fase twee het Sportbedrijf te verbreden door accommodaties – en/of de sportstimulering aan het Sportbedrijf toe te voegen. In deze eerste fase wordt al wel verkend wat het zou betekenen als sportstimulering en of accommodaties aan het Sportbedrijf worden toegevoegd. De gemeente als opdrachtgever is daarin leidend. De inzet van het Sportbedrijf is onverkort gericht op mogelijkheden om de maatschappelijke bijdrage te vergroten ten aanzien van:

- sport en bewegen, het leveren van een bijdrage aan vitale inwoners;
- ontmoeten, het leveren van een bijdrage aan de sociale cohesie;
- zwemvaardigheid, het leveren van een bijdrage aan inwoners (zwem)veilig in de omgeving.

Onze visie is dan ook;

Wij geloven in de kracht van sport, bewegen en ontmoeten als bouwstenen voor een vitale gemeenschap. Het is onze ambitie om sporten, bewegen en ontmoeten voor iedereen bereikbaar te maken en -te houden.

In algemene zin kan de missie van het Sportbedrijf dan ook als volgt worden beschreven;

Sport, bewegen en ontmoeten mogelijk maken. Dit doen wij door het exploiteren en beheren van (sport)accommodaties. Wij faciliteren, stimuleren en organiseren sporten, bewegen en ontmoeten in door ons beheerde accommodaties.

De ambities op de zes strategische focuspunten geven daar richting en sturing aan.

5.2 Inregelen governance

Het samenspel van de gemeente in haar rol als opdrachtgever en het Sportbedrijf in de rol van uitvoerder zal het nodig inregelwerk en samen groeien in rolvolwassenheid vragen. Het laten werken van de nieuwe governancestructuur heeft ontwikkeltijd nodig om de sturing op de realisatie van gemeentelijke ambities waar te maken.

De gemeente zal moeten groeien in de rol van opdrachtgever. Randvoorwaarde hiervoor is actualisatie van het sport-, tarieven en accommodatiebeleid. (voorzieningennota)

Het Sportbedrijf zal moeten groeien in de rol van beleidsuitvoerder. Dit betekent naast het uitvoeren van de huidige basisactiviteiten ook het zijn van een verbindende organisatie met een ontwikkelgerichte instelling richting gebruikers en partners.

Het samen komen tot rolvolwassenheid, leidend tot adequate sturing op realisatie van gemeentelijke doelstelling, is bepalend voor het succes van het Sportbedrijf.

5.3 Behouden en verbeteren basisactiviteiten

We blijven onverkort invulling geven aan de exploitatie en het beheer van de binnensportaccommodaties. Onze inzet hierbij is:

- zorgen voor efficiënt duurzaam, slagvaardig beheer, onderhoud en exploitatie van de onder haar ressorterende sportaccommodaties door middel van een platte organisatie, korte lijnen naar de gebruikers, scherpe sturing op kosten en het stimuleren van het gebruik van de accommodaties;
- het behouden van het Keurmerk Veilig en Schoon voor het zwembad, het Certificaat Sporthallen voor binnensportlocaties en het blijven voldoen aan veranderende wet- en regelgeving;
- het behouden van de licentie Zwem-ABC. Om de zwemveiligheid te vergroten zetten we in op het volledig doorlopen van het zwem-ABC en doorstroom programma's naar zwemverenigingen om zwemvaardigheid te behouden en verbeteren;
- gezonde Horeca. Samen met onze gebruikers gaan we de beweging inzetten naar een gezonde sportkantine.

5.4 Ontwikkelen relatie verenigingen

We zetten in op de ontwikkeling van de relatie met verenigingen van een functionele huurder – verhuurder relatie naar een gevoeld 'partner in sport en bewegen' die de verenigingskracht versterkt. Dit sluit aan op de inzet van de gemeente op bloeiende verenigingen. De verenigingen mogen van het Sportbedrijf proactief initiatieven verwachten die de verenigingskracht versterken en oplossingen, samen met de gebruikers, om de voorzieningen betaalbaar te houden.

De verenigingen hebben in het gebruikersoverleg over het Sportbedrijf nadrukkelijk aangegeven dat versteviging van de driehoek verenigingen - gemeente – Sportbedrijf nodig is, met daarbij een heldere leidraad waarbinnen de verenigingen hun maatschappelijke rol kunnen vervullen. Wie doet wat wanneer en waarom is verder uit te werken in de driehoek, om tot heldere kaders te komen waarbinnen men kan ontwikkelen.

5.5 Ontwikkelen relatie uitvoeringsorganisaties

Het Sportbedrijf is aangesloten bij het partnernetwerk Viteylingen, met als inzet een vitaler Teylingen. Dat vraagt ook om het samen in beweging krijgen van meer inwoners. We willen ons hierin nadrukkelijker profileren als verbindende partij tussen verenigingen, onderwijs en welzijn.

Ook door het intensiveren van de samenwerking met andere uitvoeringsorganisaties van gemeentelijk beleid, zoals de Combibrug en Welzijn Teylingen, is er beweegwinst te halen. Bijvoorbeeld door het afstemmen van aanbod en gebruik maken van elkaars communicatiekanalen.

Het lager en middelbaar onderwijs in Teylingen is een van de belangrijkste gebruikers van onze accommodaties. Daar liggen ook kansen om verbindingen te maken en meer kinderen in beweging te krijgen.

5.6 Aanvullende uitvoeringsopdracht

Sportbedrijf Teylingen heeft de gezonde ambitie om op termijn aanvullende uitvoeringsopdrachten op te pakken, passend bij onze missie en visie. Dit vanuit de overtuiging dat er winst te behalen valt in termen van efficiency en effectiviteit bij een bredere positionering van het Sportbedrijf. De gemeente als opdrachtgever is hierin echter leidend. Invulling van aanvullende opdrachten is voor de middellange termijn. Sportbedrijf Teylingen staat er, passend bij de missie en visie, voor open om aanvullende activiteiten op te pakken. De eerste prioriteit daarbij is het inregelen van de nieuwe governance structuur en daar met elkaar comfort bij krijgen.

In de markt van Sportbedrijven ziet Sportbedrijf Teylingen drie mogelijk aanvullende opdrachten:

- Sport- en beweegstimulering

Een deel van de Sportbedrijven heeft de aanvullende opdracht om uitvoering te geven aan het gemeentelijke sport- en beweegstimuleringsbeleid. De uitvoering hiervan is in de gemeente Teylingen belegd bij Stichting de Combibrug en Stichting Welzijn Teylingen.

- Regionaal

Er zijn voorbeelden van regionale Sportbedrijven. In de toekomst kan worden verkend of regionale samenwerking gewenst is.

- Exploitatie sportparken, cultuur -en welzijnsaccommodaties

Ook de exploitatie van ander gemeentelijk vastgoed zien we terug bij Sportbedrijven. Als de gemeente kiest voor het op afstand zetten van het beheer en exploitatie van gemeentelijke voorzieningen kan het Sportbedrijf desgewenst een rol vervullen. De exploitatie is nu in eigen beheer of belegd bij aparte stichtingen zoals: Stichting tot Exploitatie en Beheer van sociaal-cultureel centrum 't Onderdak, Stichting Exploitatie Sportpark de Roodemolen, Stichting Exploitatie Sportaccommodatie Overbos en Stichting Foranholte.

5.7 Proactieve beleidsondersteuning

Door een sterke verbinding met de gebruikers van de voorzieningen wil het Sportbedrijf proactief signalen uit de samenleving met betrekking tot de behoefte aan voorzieningen aandragen als input voor beleidsvorming.

Het Sportbedrijf zal kansen en knelpunten ten aanzien van het gebruik van accommodaties en het realiseren van beleidsdoelstellingen ondersteunen.

Actueel is het ontwikkelen van een zwemvisie (behoefte) en de daarbij passende configuratie als input voor een toekomstbestendige zwemvoorziening.

5.9 Bedreiging/ risico's

In de SWOT zijn zwaktes en bedreigingen benoemd die binnen het mitigerende bereik van het Sportbedrijf vallen.

Bij de realisatie van de ambities zien wij de volgende risico's waar het Sportbedrijf aan bloot staat maar er geen directe mitigerende invloed op uit kan oefenen:

- beleidsmatige risico's: het ontbreken van actueel gemeentelijk sport-, tarieven en accommodatiebeleid (voorzieningennota);
- financiële risico's: druk op gemeentelijken financiën kan tot bezuinigingen op de sport- en beweeginfrastructuur leiden en of de betaalbaarheid van de voorzieningen onder druk zetten;
- accommodatie risico's: passend bij de behoefte van inwoners naar sporten, bewegen en ontmoeten.

6. Prestatieafspraken

6.1 Inleiding

De te leveren prestaties volgen logischerwijs uit de geformuleerde ambities. Die zijn niet vrijblijvend. De ontwikkelrichting is helder. Om hier een definitieve set 'SMART' geformuleerde prestatieafspraken uit af te leiden, met de effecten die beoogd worden, is te prematuur. Het komen tot een robuuste set prestatieafspraken zien we als een groeimodel. Een aantal onderwerpen is nu meer te kenschetsen als een in te vullen randvoorwaarde of input sturing dan als een 'SMART' te maken prestatieafpraak. En niet alles laat zich in prestatieafspraken vangen. Zo mag je van het Sportbedrijf verwachten dat het weet wat er bij gebruikers speelt, de kernwaarden nastreeft etc.

De onderstaande prestatieafspraken vormen de basis voor de rapportage en verantwoording van de beoogde ontwikkeling van het Sportbedrijf. Een transparante rapportage van de resultaten, hierop, zowel naar de opdrachtgever als naar de stakeholders en de gebruikers (de klanten) is een belangrijke randvoorwaarde.

6.2 Prestatieafspraken per ambitie

1. Het inregelen van de nieuwe governance structuur

- opstellen van een governance code op basis van model NOC/NSF (model sportbedrijven).

2. Behouden en verbeteren basisactiviteiten

- behouden en ontwikkelen bedrijfscultuur;
- keurmerk Veilig en Schoon, Certificaat Sporthallen behouden;
- licentie Zwem-ABC behouden;
- ieder kind voldoet aan de Nationale Norm Zwemveiligheid (volledig ABC);
- verbinding zwemles en vervolgaanbod verenigingen (blijven zwemmen);
- beweging naar Gezonde Horeca;
- klantmonitor inrichten in afstemming met gemeente;
- exploitatie en organisatie:
 - o de bij de businesscase behorende begroting met prijspeil 2025 is leidend voor de vaste exploitatiebijdrage in de komende contractperiode. Sportbedrijf Teylingen exploiteert de Accommodaties en bijbehorende inventaris voor eigen rekening en risico gedurende de duur van de huurovereenkomst en met in acht neming van het gestelde in voorliggende exploitatieovereenkomst;
 - o de publieke (sport/cultuur) functie van de accommodaties vormt/vormen een basisvoorziening voor -primair- de inwoners van de gemeente Teylingen, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, educatie, ontspanning, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis. Deze functies moeten voor de gemeenschap in stand worden gehouden conform de hiervoor met de gemeente overeengekomen voorwaarden;
 - o het Sportbedrijf is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructie gevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodaties. De organisatie dient een vertrouwenspersoon te hebben aangesteld en de medewerkers dienen in het bezit te zijn van een VOG;
 - o het Sportbedrijf is volledig verantwoordelijk voor het dagelijks- ofwel huurdersonderhoud en voert dat voor eigen rekening en risico uit;
 - o het Sportbedrijf is, in opdracht van en onder regie van de Gemeente, ook verantwoordelijk voor de uitvoering van het groot- ofwel eigenarenonderhoud aan het Gehuurde;
 - o het Sportbedrijf zorgt voor onderhoud en vervanging van de sport inventaris.

3. Ontwikkelen van de samenwerking met verenigingen
 - initiatieven ondernemen op versterken verenigingskracht;
 - komen tot heldere afspraken in driehoek verenigingen – gemeente -Sportbedrijf;
 - klantmonitor inrichten in afstemming met gemeente.
4. Intensiveren van de samenwerking met uitvoeringsorganisaties
 - verbindingen maken, leidend tot meer bewegen door inwoners;
 - proactief deelnemen aan Viteylingen.
5. Verkennen van de uitvoering van aanvullende opdrachten
 - waar actueel en gevraagd een voorstel (business case) uitwerken in samenspraak met de gemeente.
6. Proactieve beleidsondersteuning
 - uitwerken zwemvisie (vervanging Wasbeek);
 - beschikbare data -zoals bijvoorbeeld accommodatiebehoefte en sportdeelname- in samenspraak met de gemeente vertalen naar de lokale situatie en de MAG;
 - realisatie duurzaamheidsdoelstellingen;
 - input voorzieningenbeleid leveren vanuit verbinding met gebruikers.