

VOORBLAD in opmaak

bv SPORT in 2025

Voor de gemeente Leeuwarden en haar inwoners:

- **beheert en exploiteert** bv SPORT dagelijks
 - ruim 100 sportvelden (foto met maaien sportveld en bijvoorbeeld atletiek- of wielerveden)
 - 10 sporthallen (foto)
 - 3 zwembaden (foto)
 - 30 gymzalen
 - 3 sportkantines (18.000 kopjes koffie)
 - 1 ASM-zaal
- **stimuleert** bv SPORT sporten en bewegen en
- **adviseert** bv SPORT over de inzet van sport, faciliteiten en activiteiten bedoeld om het maximale te bereiken.

Plaatje sport in Leeuwarden (herkenbaar)

Verder organiseert en exploiteert bv SPORT onder andere:

- Beheer sportaccommodaties buiten de gemeente Leeuwarden
- Zwemlessen
- Doelgroepactiviteiten
- Het inzetten van vakleerkrachten voor bewegingsonderwijs
- De inzet van vakmensen en kennis bij andere partijen

Opmaak: Collage van bovengenoemde onderdelen

Voorblad

Inleiding

De belangrijkste onderwerpen voor 2025

Een korte terugblik

De strategische koers

De vier pijlers van bv SPORT

De dienstverlening voor gemeente Leeuwarden

Overige activiteiten, diensten en projecten

De risico's en maatregelen

Tot slot

Financiële onderbouwing (deel DVO – overig en totaal)

Kengetallen

Inleiding

Voor u ligt het jaarplan van bv SPORT voor kalenderjaar 2025.

Het jaarplan 2025 beschrijft de strategie van bv SPORT, de uitvoering van de opdracht van de gemeente Leeuwarden, de overige diensten en activiteiten en specifieke projecten welke we in 2025 willen gaan verwezenlijken.

In dit jaarplan beschrijven we ook de manier waarop we onze opdracht(en) en rol zo goed als mogelijk willen blijven uitvoeren en hoe we onze ambities waar willen maken, maar we zullen ook stilstaan bij de risico's en benodigde maatregelen. Als laatste presenteren we onze te verwachten baten en lasten en de benodigde vergoeding voor de beschreven dienstverlening.

Inzet: Bv SPORT wil ervoor zorgen dat Leeuwarden één van de gezondste en sportiefste gemeentes van Nederland wordt, door alle inwoners van de gemeente Leeuwarden e.o. optimaal te stimuleren en te faciliteren in sport en bewegen.

Het jaarplan 2025 kenmerkt zich door een forse besparingsopgave enerzijds en de maatschappelijke uitdagingen anderzijds. Ten opzichte van 2024 is er bij onze grootste opdrachtgever, de gemeente Leeuwarden, minder budget beschikbaar terwijl de kostenindexaties substantieel zijn en de maatschappelijke uitdagingen groot zijn.

Tegelijkertijd heeft de gemeente in 2024 een start gemaakt met het schrijven van nieuw sportbeleid. Bv SPORT heeft daarin een adviserende en later ook uitvoerende rol. Ook is er in 2024 een advies uitgebracht over de rolverdeling, sturingsmogelijkheden en kwaliteitsbeoordeling rondom ons sportbedrijf. De uitkomsten zullen in 2025 worden toegepast. Dit beleid zal de komende jaren verder kleuring en richting gaan geven aan de dienstverlening van bv SPORT.

Er liggen uitdagingen op maatschappelijk vlak, op de snel veranderende arbeidsmarkt, de verharding van de maatschappij, de grillige energiemarkt en de stijgende bouwkosten, op het verder verduurzamen van onze voorzieningen en het vormen van een toekomstperspectief voor deze voorzieningen. We willen dit slim organiseren. Voor nu, maar ook voor in de toekomst. Hiertoe wil bv SPORT in 2025 haar strategie gaan herijken om klaar te zijn voor de komende jaren. Maar duidelijk is dat we onze mensen en hun kennis ook dit jaar weer hard nodig hebben. Misschien nog wel meer dan voorheen. We zetten ons dus ook in 2025 weer in om onszelf en onze medewerkers verder te ontwikkelen.

Om naast het elke dag beheren van sporthallen, gymzalen, zwembaden en sportvelden, het dagelijks stimuleren van onze inwoners om (meer) te gaan bewegen en onze ontwikkeldoelen zo goed als mogelijk na te streven, werken we ook in 2025 vanuit de vastgestelde strategie met vier verschillende pijlers, te weten:

- **Blij van sport** stimulering
- **Blij van sport** accommodaties
- **Blij van** de maatschappelijke waarde van **sport** en
- **Blij van** werken bij bv **sport**

De pijlers wijzen ons de juiste richting, maken onze jaardoelen concreter en brengen structuur. Elke pijler wordt jaarlijks 'gevuld' met uitvoeringsprojecten die moeten bijdragen aan het hogere doel. In dit jaarplan presenteren we dan ook de specifieke projecten voor dit jaar, naast het zo goed mogelijk uitvoeren van ons dagelijks werk.

De belangrijkste onderwerpen voor 2025 zijn:

- Advies toekomstvisie zwembaden in gemeente Leeuwarden
- Het (door)ontwikkelen van onze medewerkers en teams (project: Blij van Beter worden)
- Optimalisaties van en in accommodaties, beheer en het aanbod
- Het organiseren van digitale toegang en informatievoorziening in de zwembaden
- Verbreden van onze dienstverlening binnen en buiten de gemeente

Een korte terugblik over 2024

Eerst blikken we kort terug.

In 2024 bestond bv SPORT 25 jaar. Dit werd gevierd met de inwoners van de gemeente Leeuwarden, met onze stakeholders en met onze medewerkers. We kunnen terugkijken op 25 waardevolle jaren en op een passend verjaardagsfeest.

Ook maakte de gemeente Leeuwarden in 2024 een begin met nieuw sportbeleid. Bv SPORT speelt daarbij een belangrijke rol als adviseur en uitvoerder van dit (sport)beleid.

Bv SPORT en de gemeente Leeuwarden hebben alle gebouwen al gedeeltelijk verduurzaamd. De energiemarkt is weer enigszins gestabiliseerd, maar de noodzaak om te verduurzamen is gebleven. In 2023 en 2024 voerden we een breedschalig onderzoek uit naar de mogelijkheden om onze grootste accommodaties nog verder te verduurzamen. Erg veel quick wins waren er niet meer te vinden, wel geeft het onderzoek en de ontwikkelingen in de markt, opgeteld bij de leeftijd van de zwembaden, aanleiding voor een nieuwe middellange en lange termijnvisie. In 2025 willen we samen met de gemeente de uitkomsten vertalen naar een nieuwe toekomstvisie op de zwembaden. Ondertussen breidden we in 2024 onze dienstverlening in buurgemeente Dantumadiel verder uit met het beheer van de sporthallen in Veenwouden en Zwaagwesteinde.

Wat verder opviel was de snel veranderende arbeidsmarkt. Dit hebben we onder andere gemerkt in het aantal vacatures, hoe deze soms lastig in te vullen zijn, de moeizame onderhandelingen over (de betaalbaarheid) van de loonstijgingen, het verloop binnen onze organisatie en het verzuim. In het nog beter invullen van ons werkgeverschap liggen voor de komende jaren grote kansen en uitdagingen. Immers alleen met de juiste mensen op de juiste plek kunnen we de dienstverlening op peil houden en onze doelen behalen.

De verhuftering en kortere lontjes in de samenleving zorgden voor een toename van asociaal gedrag in de accommodaties. En tot slot kwamen de budgetten voor 2024 en 2025 (en verder) verder onder druk te staan.

Allemaal redenen om (nog) slim(mer) te werk te gaan en ons werk en aanbod verder te optimaliseren. Onze strategie wijst ons hierbij de juiste richting en dient als leidraad bij ons denken en doen.

Bv SPORT wil ervoor zorgen dat Leeuwarden één van de gezondste en sportiefste gemeentes van Nederland wordt, door alle inwoners van de gemeente Leeuwarden e.o. optimaal te stimuleren en te faciliteren in sport en bewegen.

Samen bewegen we naar een gezonde gemeente!

De strategische koers van bv SPORT

‘Iedereen in beweging. Samen worden we blij van sport’; zo heet de strategische koers van bv SPORT voor 2021 – 2026. Deze koers wordt gebruikt bij al ons denken en doen.

Bv SPORT wil ervoor zorgen dat Leeuwarden één van de gezondste en sportiefste gemeentes van Nederland wordt, door alle inwoners van de gemeente Leeuwarden e.o. optimaal te stimuleren en te faciliteren in sport en bewegen.

Bv SPORT beheert en exploiteert sportaccommodaties in en rondom de gemeente Leeuwarden. Daarnaast geeft bv SPORT uitvoering aan het sportstimuleringsbeleid van de gemeente Leeuwarden. Sporten is essentieel voor een energieke en gezonde samenleving. We sporten niet alleen om fit te blijven, sport is een middel voor gezondheidsbevordering, tegen eenzaamheid, voor vitaliteit én om de bevolking in beweging te krijgen.

Maar bovenal: sport maakt mensen blij. ‘Blij van sport’ is daarom ook de essentie van ons bedrijf.

Binnen onze missie wordt de kennis, ervaring en schaal van bv SPORT, op het gebied van sport en bewegen en maatschappelijk vastgoedbeheer, breed ingezet om maatschappelijk voordeel te boeken en iedereen blij van sport te maken.

Ons huis is op orde en we kunnen de dienstverlening verbreden als het nodig is, maar wel binnen de financiële kaders die hiervoor beschikbaar zijn. Financiële risico's nemen we niet als deze ten koste gaan van de basis.

Onze schaal en kennis zijn we bereid in te zetten om ook andere partijen van dienst te kunnen zijn, mits dit bv SPORT ook versterkt.

De strategie van bv SPORT omvat meerdere niveaus (maatschappelijk-, sport- en bedrijfsniveau) die gezamenlijk als een ‘strategiehuis’ gezien kunnen worden.

Binnen elk niveau zijn verschillende strategische thema's ondergebracht die telkens bijdragen aan onze droom. Later in dit jaarplan beschrijven we hoe we dit willen gaan bereiken.

Strategiehuis bv SPORT

Droom: Iedereen in beweging. Samen worden we **blij van sport**.

Strategische thema's

Maatschappelijk niveau

Een actieve bijdrage leveren aan een vitaal en duurzaam Leeuwarden met gelijke kansen voor iedereen

Sportniveau

Uitbouwen van onze rol als partner in de sport
Opzetten van nieuwe sportinitiatieven voor het verhogen van sportparticipatie

Bedrijfsniveau

Uitblinken in beheren en exploiteren van sportaccommodaties
Vooroplopen in sportontwikkeling
Ambassadeurschap en goed werkgeverschap

Blij van Sport

Sport brengt mensen in beweging.

Niet met als doel om te winnen.

Maar om te groeien.

In gezondheid.

In zelfvertrouwen.

In vriendschappen.

In geluk.

bv SPORT wil die beweging stimuleren en faciliteren.

Maar er vooral ook samen met de sporter van genieten.

We zijn het kind dat trots naar oma zwaait, als het voor het eerst zonder bandjes zwemt.

We zijn de trainer, die met tranen in zijn ogen op schouders wordt gedragen, nadat zijn ploeg kampioen geworden is.

We zijn de dames die na het aquajoggen schaterlachend genieten van een kop koffie in het sportcafé.

Ons doel is om iedereen met plezier te laten bewegen.

We laten ons daarbij niet blind leiden door regels en protocollen.

Maar vinden energie in mensen en oplossingen.

We staan niet langs de zijlijn.

We spelen en bewegen mee.

We geloven in mogelijk maken.

Een positieve energie.

Die mensen in beweging brengt.

Voor gezondheid, zelfvertrouwen, vriendschappen, en geluk.

*Dat maakt ons wie we zijn. Dat maakt ons **blij van sport.***

De vier pijlers van bv SPORT

We focussen vanuit de strategische koers specifiek op vier pijlers. Deze zijn verwoord in concrete doelen en activiteiten om die doelen ook na te streven.

Hieronder volgen de vier pijlers van bv SPORT. Ze zijn gekoppeld aan onze pay-off; *#BlijvanSPORT*. Elke pijler bevat de woorden 'blij van sport'. Hiermee slaan we meteen ook de brug naar onze merkidentiteit. En kunnen we er uitvoering aan gaan geven. Elke pijler wordt onderbouwd en we geven aan welke doelen we daar aan koppelen. Verderop in dit jaarplan benoemen we de meest aansprekende projecten en onze jaardoelen voor 2025.

Pijler 1: Blij van Sportstimulering

We willen onze rol als stimulerende en adviserende partner in de sport uitbouwen. We willen vooroplopen in sportontwikkeling en het aantal sportinitiatieven en de deelname en de kwaliteit (laten) verhogen.

We werken proactief aan de sportstimuleringsplannen in de gemeente en aan de behoeften van onze klanten en medewerkers. In de driehoek met de opdrachtgever (gemeente Leeuwarden), sportaanbieders (zoals soms ook bv SPORT zelf) en de sporters (individueel en in clubverband), neemt bv SPORT een duidelijke, initiatiefrijke en positief ingestelde rol aan.

Bv SPORT wil initiatiefnemers helpen en steunen met inzet en kennis om sportinitiatieven mogelijk te maken, de kwaliteit te verhogen en waar nodig initiëren van nieuwe sportplaatsen, accommodaties en activiteiten.

Bv SPORT wil dat iedereen plezier in sport en bewegen heeft. Nu en in de toekomst. Ongehinderd, in een veilige en gezonde omgeving. Een heel leven lang. Als sporter, vrijwilliger of toeschouwer. Iedereen op zijn of haar eigen niveau. We activeren inwoners in onze gemeente en stimuleren hen om meer te sporten en te bewegen. Dit doen we samen.

In kader/ballon:

Kabinet: In 2040 moet minimaal 75% van volwassenen in Nederland aan de beweegnorm voldoen.

Pijler 2: Blij van sportaccommodaties

Bv SPORT wil uitblinken in beheren en exploiteren van sportaccommodaties.

Onze huidige taken voeren we zo goed mogelijk uit. We kijken naar kwaliteit en een lean & mean uitvoering. We luisteren naar onze klanten en verzorgen zo goed mogelijk wat zij nodig hebben voor hun sport. Daarbij maken we gebruik van onze schaalgrootte, innovaties en duurzame oplossingen.

Duurzaamheid is een belangrijk onderdeel. De energiekosten dreigen een steeds groter beslag te leggen op sportbudgetten. Bv SPORT wil dit doorbreken door toepassing van het TRIAS-energetica principe. Zo weinig mogelijk energie verbruiken, dat wat je verbruikt zo duurzaam als mogelijk op wekken en alleen energie inkopen indien nodig en dit zo duurzaam mogelijk doen.

Pijler 3: Blij van de maatschappelijke waarde van Sport

Bv SPORT wil een actieve bijdrage leveren aan een vitaal en duurzaam Leeuwarden met gelijke kansen voor iedereen.

Wij streven ernaar om een omgeving te creëren die iedere inwoner, bezoeker en werknemer optimaal stimuleert om gezond te leven. Een gezonde woon-, speel-, werk- en zorgomgeving, waarin gezondheidsverschillen vrijwel niet bestaand zijn. Een gezondere gemeente verhoogt educatieve prestaties, vermindert de zorgvraag en verhoogt de vitaliteit en maatschappelijke integratie. Bewoners voelen zich fitter en bewegen meer.

We vinden het belangrijk bewust gebruik te maken van grondstoffen en middelen. We willen maatschappelijk verantwoord ondernemen.

We streven naar gelijke kansen, inclusie, en saamhorigheid. We doen dit in samenwerking met de gemeente Leeuwarden en partners zoals welzijns-, zorg- en kennisinstellingen, verenigingen en andere samenwerkingspartners.



Pijler 4: Blij van (werken bij bv) SPORT

Bij bv SPORT willen we, samen met onze medewerkers, iedereen blij van sport maken. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn, zowel voor de medewerkers die al bij ons werken, als voor potentiële kandidaten op de arbeidsmarkt.

Bevlogen en tevreden medewerkers zijn ons grootste goed en de belangrijkste voorwaarde om onze doelen te kunnen behalen.

Om ons personeel blij van sport te maken willen we dat ze werken in een goede, betrouwbare en gezonde werkomgeving waar vertrouwen, (mentale) vitaliteit en (persoonlijke)ontwikkeling hoog staan. Graag creëren we een sociaal veilig klimaat waar respectvolle omgangsvormen vanzelfsprekend zijn. Met privacygevoelige informatie van klanten en medewerkers gaan we zorgvuldig om. Gezamenlijk dragen we dit uit in ons professionele gedrag en de keuzes die we dagelijks maken. Openheid naar elkaar is erg belangrijk.

De dienstverlening voor gemeente Leeuwarden

Onderstaand beschrijven we hoe de opdracht van de gemeente Leeuwarden er uit ziet en hoe bv SPORT deze invult en er dagelijks uitvoering aan geeft. We proberen dit zo efficiënt mogelijk uit te voeren, terwijl we tegelijkertijd de inwoners van onze gemeente zo goed mogelijk willen faciliteren en stimuleren.

De opdracht

De opdracht van de gemeente Leeuwarden wordt vastgelegd in een dienstverleningsovereenkomst. Het pakket van dienstverlening van bv SPORT bevat grofweg de volgende drie onderdelen:

1. bv SPORT **huurt** tegen een integrale kostprijs sportaccommodaties sporthallen, gymzalen, natuur- en kunstgrasvelden en zwembaden.

bv SPORT **verhuurt** deze voorzieningen op zijn beurt tegen door de gemeente vastgestelde tarieven aan sportverenigingen, organisaties en particulieren, al dan niet in combinatie met de commerciële activiteiten, zoals zwemlessen en aanvullende dienstverlening zoals horeca etc.

En bv SPORT **beheert** en onderhoudt de accommodaties conform de dienstverleningsovereenkomst met de gemeente.

2. De **exploitatie** omvat het uitbaten van de accommodaties middels het sturen op kosten en opbrengsten, dit door middel van het zorgdragen voor een goed aanbod en beschikbaarheid en het aantrekkelijk houden van de accommodaties voor de verschillende doelgroepen.

3. Het aanbod en de uitvoering van activiteiten t.b.v. **sport, bewegen en gezondheidsbevordering** aansluitend aan de doelstellingen van de beleidsprogramma's sport, bewegen en gezondheid van de gemeente Leeuwarden.

Om de opdracht zo goed als mogelijk uit te voeren heeft bv SPORT daartoe de volgende organisatieonderdelen hiervoor ingericht:

- Front-Office (waar onder andere alle verhuurafspraken worden gemaakt)
- Sporthalbeheer
- Buitensportbeheer (waaronder het veldonderhoud)
- Horeca/Hospitality
- Kassa (kaartverkoop voor toegang tot de zwembaden)
- Toezicht in de zwembaden (volgens de veiligheidskaders)
- Zwemonderwijs en doelgroepactiviteiten
- Onderhoud & Techniek (dagelijks onderhoud van gymzalen, sporthallen en de zwembaden)
- Financiën en ICT
- PR & Communicatie
- P&O (voor ruim 150 medewerkers)
- Directievoering.

Middels dienstverleningsafspraken (vastgelegd in de DVO) wordt het resultaat van bovengenoemde inspanningen gezamenlijk gemonitord en getoetst aan de gewenste doelstellingen.

De inzet van bv SPORT op de opdracht van gemeente Leeuwarden

Binnensportaccommodaties – de sporthallen, gymzalen en horecapunten

Alles begint bij de front-office van bv SPORT. Zij plannen alle aanvragen voor verhuur van de accommodaties in een speciaal voor sportomgevingen ontworpen planningsprogramma. Met ongeveer twintig beheerders en onderhoudsmedewerkers worden dagelijks tien sportcomplexen en dertig gymzalen beheerd, verhuurd en dagelijks onderhouden.

Tevens verzorgt bv SPORT de horecapunten in sporthal de Twine te Grou, Kalverdijkje in Leeuwarden en It Gryn in Stiens.

Veilig, prettig en schoon kunnen sporten en bewegen is voor bv SPORT de basis. Middels de juiste kwalitatieve en kwantitatieve bezetting, samenwerken, opleidingen, preventie en moderne technieken probeert bv SPORT zo goed en efficiënt als mogelijk de sport te faciliteren.

Teneinde sport betaalbaar te houden gaan we in 2025 het aanbod verder optimaliseren en gaan we ook het schoonhouden van de gymzalen in eigen beheer (met regie vanuit de sporthallen) organiseren. Dit zal consequenties hebben voor de zichtbaarheid en aanwezigheid van de sporthalbeheerders in de sporthallen. Hierin zullen we het werk zo goed mogelijk gaan organiseren en de risico's zo veel als mogelijk proberen te beperken.

Op sportpark Nijlân is de gemeente voornemens de binnensportcapaciteit (tijdelijk) te vergroten middels een blaashal. Bv SPORT zal bij dit traject adviseren, begeleiden bij de daadwerkelijke realisatie en daarna op basis van een aanvullende opdracht het beheer van de blaashal op zich nemen.

Ook zal bv SPORT in 2025 actief adviseren in de planvorming voor sportpark Middelsee.

Buitensportaccommodaties - de sportvelden

Ook de velden worden door de afdeling front-office ingepland en verhuurd. Huurders zijn primair verenigingen, onderwijs en particulieren uit de gemeente Leeuwarden. De 'afdeling groen' verzorgt en onderhoudt vervolgens met zeven medewerkers, met behulp van diverse, specialistische apparatuur, alle buitensportvelden binnen de gemeente. Voor 2025 betekent dit totaal ruim 100 sportvelden: 55 natuurgrasvelden, 13 trainingsvelden, 28 kunstgrasvelden, 5 beachsportvelden, 1 atletiekbaan en een wielercircuit.

Deze velden worden gebruikt door 15 verschillende voetbalverenigingen, 8 korfbalverenigingen, 14 kaatsverenigingen, één grote hockeyvereniging en daarnaast nog rugby, atletiek en overige sporten. Ook verzorgt bv SPORT de trainingsvelden voor SC Cambuur.

In 2025 zal er op sportpark Nijlân een ombouw van minimaal twee natuurgrasvelden naar kunstgras plaatsvinden. Bv SPORT heeft hierbij een actieve adviesrol, zal de aanleg/vervanging begeleiden en daarna het dagelijks beheer weer op zich nemen. Daarnaast zal bv SPORT verder adviseren bij de planvorming van sportpark Middelsee.

In overleg met de gemeente wordt het onkruidbeheer rond de sportvelden teruggeschroefd naar een lager niveau, met behoud van gebruiksgemak en veiligheid.

De zwembaden It Gryn, De Blauwe Golf en Kalverdijkje

Zo'n vijftig vaste medewerkers en meerdere flexmedewerkers verzorgen in onze drie zwembaden It Gryn te Stiens, Kalverdijkje en de Blauwe Golf in Leeuwarden elke dag de toegang, het toezicht (veiligheid), het dagelijks beheer en onderhoud.

Op eigen rekening en risico verzorgt bv SPORT, naast een aantal andere commerciële aanbieders ook zwemlessen (A, B en C) en doelgroepactiviteiten zoals bijvoorbeeld aqua-spinning. Ondanks dat dit niet direct onder de opdracht van de gemeente valt, hebben deze onderdelen wel degelijk een maatschappelijk doel en belang. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de (zwem)veiligheid en gezond bewegen.

Om zwemmen betaalbaar en toegankelijk te houden voor alle doelgroepen, zal er in 2025 een optimalisatie van het aanbod doorgevoerd worden. Dit resulteert in een verschuiving van het aanbod en het (verder) digitaliseren van toegang en informatievoorziening.

Sportontwikkeling

Team Sportontwikkeling is binnen de gemeente de linking pin in de Buurt-Onderwijs-Sport-driehoek, waarbij de veertien buurtsportcoaches het gezicht in de wijken en dorpen zijn en die als zodanig goed in staat zijn om de verschillende onderdelen (buurt, onderwijs, sportvereniging) met elkaar te verbinden. Het team werkt met een eigen jaarplan welke voorafgaand goed wordt afgestemd met de opdrachtgever; gemeente Leeuwarden. Voor de volledigheid wordt dit jaarplan als bijlage aan dit schrijven toegevoegd.

De verbindende factor tussen de verschillende afdelingen is onze gezamenlijke missie en onze merk-identiteit. Samen worden we **blij van sport!**

Overige activiteiten, diensten en projecten in 2025

Naast de uitvoering van de opdracht van de gemeente Leeuwarden organiseert bv SPORT op commerciële basis zwemlessen en andere doelgroepactiviteiten. Daarnaast heeft bv SPORT meerdere vakleerkrachten lichamelijke opvoeding in dienst, welke op verzoek van en in opdracht van Stichting Proloog Leeuwarden, Vereniging voor PCBO Leeuwarden en de Bisschop Möller Stichting (deels) het bewegingsonderwijs op zo'n zestien basisscholen verzorgen.

Verder is bv SPORT eigenaar van klimhal Noardwand te Leeuwarden en verhuurt deze aan exploitant Mountain Network. Daarnaast beheert bv SPORT op commerciële basis sporthallen in Dantumadiel: Damwoude, Zwaagwesteinde en Veenwouden. Hierbij wordt gebruikt gemaakt van de reeds aanwezige infrastructuur en benodigde vakkennis. Een verdere uitbreiding van dit soort diensten (buiten gemeente Leeuwarden) zal in 2025 verder worden onderzocht.

Bovengenoemde activiteiten zullen separaat van de dienstverlening voor de gemeente Leeuwarden verantwoord worden in de financiële paragraaf.

Projecten 2025

Om onze strategische doelen te halen willen we, naast de reguliere dienstverlening en aanvullende bovengenoemde activiteiten specifiek, per pijler, de volgende projecten op touw zetten. We presenteren hieronder de belangrijkste. Daarnaast zullen er per afdeling meerdere kleine initiatieven ontplooid worden om onze doelen na te streven.

Pijler 1: Blij van Sportstimulering

Om onze doelen onder deze pijler te bereiken zullen we, naast het jaarplan van het team sportontwikkeling (zie hiertoe de bijlage bij dit schrijven) in 2025 de volgende specifieke projecten uitvoeren:

Project 1A: Blij van bewegen in de vakanties

We zien dat de vrijwillige organisatiekracht vanuit bijvoorbeeld verenigingen en stichtingen onder druk staat. Daarnaast worden de sporthallen in de vakanties overdag minder gebruikt. De scholen zijn immers dan niet open. Een deel van de schoolgaande kinderen heeft geen of maar een gedeeltelijke leuke invulling van de vakantietijd, want naast de scholen ligt ook het verenigingsleven en -aanbod dan grotendeels stil. Wij willen ook deze kinderen een plek en activiteiten in deze vakanties bieden. In 2025 willen we op eigen initiatief een aantal sportactiviteiten organiseren, waar tegen een kleine vergoeding lekker gesport kan worden, onder deskundige toezicht en begeleiding.

Project 1B: Blij van zwem-ASM

Bv SPORT loopt voorop in het stimuleren van veelzijdig bewegen. Dit doen we voornamelijk middels de introductie van het Athletic Skills Model op meerdere accommodaties en in het bijzonder in onze eigen ASM-ruimte in het Rengers-complex. Over een paar jaar verwachten we in Leeuwarden Oost ook een Skills Garden met deze inrichting en filosofie. Iets waar onze buurtsportcoaches zich vanaf het begin van het programmaplan Leeuwarden Oost hard voor hebben gemaakt.

Nu wil bv SPORT hierin voorop blijven lopen, door als eerste gemeente ASM in een zwembad te integreren. Dit vraagt een nauwe samenwerking tussen de ASM-specialisten, de buurtsportcoaches en de zwembadbeheerders. Maar in 2025 willen we het eerste 'ASM-zwembad' zijn en dit gedachtengoed ook structureel inzetten bij onze lessen. Dit alles met maar als doel: we willen dat onze gemeente één van de gezondste en sportiefste van Nederland is.

We zijn tevreden wanneer in 2025 de volgende resultaten zijn behaald:

1. We op eigen initiatief en uitvoering een aantal sport en beweegactiviteiten in de schoolvakanties organiseren.
2. We het eerste zwembad in Nederland hebben uitgerust met ASM elementen en structurele toepassing van deze methode en middelen.

Pijler 2: Blij van sportaccommodaties

Om onze doelen onder deze pijler te bereiken zullen we in 2025 de volgende specifieke projecten uitvoeren:

Project 2A: Opstellen toekomstvisie zwembaden gemeente Leeuwarden

Bv SPORT en de gemeente Leeuwarden hebben alle gebouwen al voor een deel verduurzaamd. De energiemarkt is weer enigszins gestabiliseerd, maar de noodzaak om te verduurzamen is gebleven. In 2024 voerden we een breedschalig onderzoek uit naar de mogelijkheden om onze grootste accommodaties nog verder te verduurzamen. Erg veel financiële quick-wins waren er niet meer te vinden, wel geeft het onderzoek en de ontwikkelingen in de markt, opgeteld bij de leeftijd van de zwembaden, genoeg aanleiding voor een nieuwe middellange en lange termijnvisie op de zwembaden. In 2025 willen we de uitgangspunten vertalen naar een deskundig advies voor een nieuwe toekomstvisie op de zwembaden.

Project 2B: Blij van Klantgerichtheid

Een van de kernwaarden van bv SPORT is klantgerichtheid. Een andere kernwaarde is ondernemend(heid). We zien de vraag, maar ook het aanbod van klantbenadering en dienstverlening veranderen. Daarnaast is er de opgave van onze opdrachtgever om met minder budget (lees kosten) tot vergelijkbaar aanbod te blijven komen. Bv SPORT wil hier in meebewegen en ondernemend zijn.

Daartoe willen we in 2025 inzetten op een efficiënte(re), digitale kaartverkoop en informatievoorziening in combinatie met aangepaste horecadienstverlening.

Project 2C: Optimalisatie beheer sportaccommodaties

Vanuit de bezuinigingsopgave willen we per 2025 de gymzalen in volledig eigen beheer laten onderhouden door onze sporthalbeheerders. Door de personeelsplanning, accommodatieplanning en schoonmaakroosters goed op elkaar te laten aansluiten en de beheerder goed te faciliteren, kan er een efficiëntieslag doorgevoerd worden. Bijkomend voordeel is dat de beheerders vaker toezicht kunnen houden in de gymzalen. Nadeel is dat de beheerders minder vaak aanwezig en zichtbaar zullen zijn in de sporthallen. De uitdaging is dit zo optimaal mogelijk in te plannen waarbij de risico's geminimaliseerd worden.

We zijn tevreden wanneer in 2025 de volgende resultaten zijn behaald:

- Er samen met de gemeente een duidelijke toekomstvisie op de zwembaden in de gemeente Leeuwarden is ontwikkeld.
- We in de drie zwembaden de toegang en informatievoorziening grotendeels gedigitaliseerd hebben.
- Onze gebruikers/sporters blij worden van onze voorzieningen. Dit willen we meten middels klantenquêtes. We blijven hierbij streven naar een ruime voldoende.
- De externe kosten voor het beheer van de gymzalen hebben weten terug te brengen en de risico's en klachten binnen onze normen hebben weten te houden.

Pijler 3: Blij van de maatschappelijke waarde van Sport

De maatschappelijke waarde van sporten en bewegen is al veel langer onderkend. Daarom hebben de projecten binnen de andere pijlers ook direct een maatschappelijke toegevoegde waarde.

Naast die projecten zullen we in 2025 de volgende specifieke projecten uitvoeren:

Project 3A: Betaalbaar houden van zwemmen

Het is een uitdaging op zich om zwemmen betaalbaar te houden voor iedereen. Zeker wanneer beschikbare overheidsbudgetten onder druk staan. Het optimaliseren van het aanbod is daarom erg belangrijk. In overleg met onze opdrachtgever worden de volgende optimalisaties doorgevoerd:

1. **Beperking van openingstijden:** Openingstijden van de drie zwembaden worden beperkt in daluren.
2. **Alternatieve invulling van daluren:** In deze (geschrapte) daluren wordt, waar mogelijk, een alternatieve invulling geboden die beter aansluit bij de vraag en het (maatschappelijk en financieel) rendement.
3. **Toegankelijk aanbod voor alle doelgroepen:** Er blijft per zwembad een divers en structureel aanbod voor elke doelgroep beschikbaar.

Project 3B: Blij van Circulair

Nut en noodzaak van een circulaire economie is duidelijk. Bv SPORT vindt het belangrijk om hier aan bij te dragen. We willen in 2025 dan ook bewust, waar mogelijk, circulair inkopen tegen gelijke of nog liever minder kosten. Daarnaast willen we ons verder ontwikkelen in kennis op dit gebied.

Project 3C: Blij van Verschillen

We zien de waarde van onze verschillen. Dit willen we graag terug zien in onze bedrijfsvoering. In 2025 willen we het opgestelde diversiteitsbeleid meer bekend maken en de bewustwording bij ons personeel vergroten.

We zijn tevreden wanneer in 2025 de volgende resultaten zijn behaald:

1. We met de optimalisatie tot de gewenste kostenreductie zijn gekomen, waarbij we streven naar behoud van bezoekersaantallen.
2. We bewust, waar mogelijk, circulair inkopen bij gelijkblijvend of nog liever minder kosten.
3. We een drietal bewustwordingsacties/-campagnes hebben uitgevoerd in het kader van ons diversiteitsbeleid.

Pijler 4: Blij van (werken bij bv) SPORT

Blij, bevlogen en deskundige medewerkers zijn de belangrijkste voorwaarde om onze opdracht zo goed als mogelijk uit te blijven voeren. Naast tevreden sporters en hoger maatschappelijk effect, kan kwalitatief beter personeel ons helpen kosten te besparen en meer omzet te genereren.

In 2025 is het opvangen van de besparingen zonder banenverlies bij de vaste medewerkers een belangrijke spil in deze pijler. Door een beperking van de openingstijden en werkzaamheden is er minder werk beschikbaar. Dit wordt opgevangen door afscheid te nemen van een groot deel van de flexmedewerkers. Daardoor zullen vaste medewerkers flexibel en collegiaal moeten zijn om het resterende werk weer evenwichtig te verdelen.

We zullen we in 2025 de volgende specifieke projecten uitvoeren om onze doelen na te kunnen streven:

Project 4A: Flexibele inzet in eigen beheer

We willen flexibel zijn in ons aanbod. Dat vraagt ook flexibiliteit van onze organisatie. Tegen een betaalbare prijs. Door in 2025 flexibele inzet meer en meer in eigen beheer onder te brengen (in plaats van extern), kunnen de kosten gereduceerd worden en zal het gevoel van erbij horen vergroot worden.

Project 4B: Centraal en slim roosteren

In navolging van bovenstaande willen we een eigen roosterbureau gaan opzetten. Over de afdelingen heen. Een centrale aansturing en roostering moet voor een flexibele en evenwichtigere verdeling van werk en inzet voor bv SPORT zorgen.

Project 4C: Blij van Beter worden

Gezien alle bovengenoemde uitdagingen zullen we heel slim en met voldoende kennis te werk moeten gaan. Onze medewerkers, hun energie, hun kennis en professionaliteit kunnen het verschil maken. Daarnaast is bekend dat werknemers zich graag blijven ontwikkelen. Daarom willen we in ons zelf blijven investeren. Juist nu. We willen ons opleidingsplan verder vormgeven door onder andere:

- a. Per medewerker de ontwikkelbehoefte en kansen verder in kaart te brengen en op basis daarvan een opleidingsplan verder vormgeven.*
- b. Het vrijmaken van extra ontwikkelbudget en -mogelijkheden.*

We zijn tevreden wanneer in 2025 de volgende resultaten zijn behaald:

1. We 'flex' in eigen huis hebben waardoor de verbinding verhoogd en de kosten zijn verlaagd én we een centraal roosterbureau hebben die zorgt voor efficiënte en doelgerichte roosters.
2. We de ontwikkelingsbehoefte goed in kaart hebben gebracht en onze medewerkers zich verder hebben kunnen ontwikkelen.

De risico's en maatregelen

Onderstaand volgen de risico's die direct betrekking zullen hebben op de dienstverlening en ontwikkelingen in 2025. Voor de lange termijn risico's verwijzen we graag tevens naar de strategische koers van bv SPORT en naar onze bedrijfsrisicoanalyse.

Een groot en actueel risico is de beperking van de beschikbare middelen bij onze opdrachtgever(s). Hierdoor moet de dienstverlening fors ingeperkt worden, wat tijd en geld kost. Verdere beperking van het budget ~~en de aangekondigde Btw-verhoging~~ zorgen voor een verhoogd bedrijfsrisico en een risico voor de betaalbaarheid van sporten en bewegen.

Daarnaast kennen we natuurlijk de zeer grillige energiemarkt en de hoge inflatie. De schommelingen in de energieprijzen zorgen voor een groot risico. De door bv SPORT beheerde en geëxploiteerde accommodaties zijn dan wel deels verduurzaamd, maar zijn nog steeds voor een deel afhankelijk van inkoop op de energiemarkt. Verder verduurzamen van accommodaties en/of (ver)nieuwbouw lijkt nog noodzakelijker dan voorheen.

Ook de inflatie baart zorgen. De inkoop van materialen en diensten worden fors duurder, waar we tegelijk de sporttarieven graag laag willen houden. Juist ook omdat de koopkracht immers nog verder daalt. In onze cao VERMO wordt de koopkracht gecompenseerd middels inflatiecorrecties. Dit moet de koopkracht van ons personeel op peil houden, zo ook onze concurrentiepositie. De relatief hoge loonstijgingen zijn echter wel weer een groot risico voor het budget en de continuïteit van onze bedrijfsvoering.

De krapte op de sterk veranderende arbeidsmarkt leidt tot verhoogde werkdruk en kan een remmende werking hebben op ons aanbod en onze ambities. Naast het opschalen in werving & selectie, lijkt de oplossing vooral gezocht te moeten worden in het zelf opleiden van mensen en het zorgen voor een duidelijk en sociaal gezicht en goed werkgeverschap.

De werkdruk en veranderende arbeidsethos hebben ook een negatief effect op het verzuimcijfer en de medewerkerstevredenheid. Middels preventie, individuele begeleiding, coaching van ons kader en goede informatievoorziening probeert bv SPORT dit risico zo goed als mogelijk te beperken.

Als laatste zien en merken we de verharding van de maatschappij als een heel vervelend risico. Bv SPORT en haar medewerkers proberen hier passend, slim en kordaat op in te spelen. Daarnaast proberen we onze gebouwen zo uit te rusten dat de kans verlaagd wordt en het toezicht verhoogd door bezetting en zichtbaarheid, maar ook het inzetten van extra (preventief) cameratoezicht.

Tot slot

In 2025 willen we ons werk weer zo goed mogelijk doen, maar het gemeentelijk budget is fors ingeperkt. Daardoor is de uitdaging om sporthallen en gymzalen schoon en veilig te houden en duurzamer te maken nog groter geworden. En daarmee de sportverenigingen en sporters zo goed mogelijk te bedienen.

Het aanbod in de zwembaden zal worden geoptimaliseerd. Onrendabel aanbod zal geclusterd worden en er zal alternatief aanbod voor in de plaats moeten komen. Maar aan plezier in sporten en veiligheid willen we niks inleveren.

We gaan er voor dat de velden er weer strak en verzorgd bij liggen en de inwoners van onze gemeente blij worden van sporten en bewegen in hun directe omgeving. En dit alles tegen bij voorkeur zo laag mogelijke kosten. Dit willen we slim en met de juiste kennis en energie aanpakken. Daar waar kan willen we onze infrastructuur en kennis ook buiten de gemeente inzetten. Hierdoor kunnen onze investeringen nog beter benut worden.

En ondertussen blijven onze buurtsportcoaches sporten en bewegen stimuleren en geven de vakleerkrachten enthousiast gymlessen op de scholen. Dit alles hopelijk weer in een fijne samenwerking en met allemaal hetzelfde doel voor ogen; Iedereen Blij van SPORT.

Bv SPORT wil ervoor zorgen dat Leeuwarden één van de gezondste en sportiefste gemeentes van Nederland wordt, door alle inwoners van de gemeente Leeuwarden e.o. optimaal te stimuleren en te faciliteren in sport en bewegen.

Dát, maakt ons “Blij van SPORT”.

Financiële onderbouwing

Hieronder volgt een overzicht van de realisatie van 2023, de forecast van het lopende boekjaar 2024 en de begroting voor 2025.

	Realisatie	Forecast	Begroting
Exploitatie	2023	2024	2025
Bedragen x € 1.000	Excl. BTW	Excl. BTW	Excl. BTW
Baten			
DVO - Gemeente Leeuwarden Structureel	11.978	11.916	12.200
DVO - Gemeente Leeuwarden Incidenteel		199	864
DVO - Gemeente Dantumadeel		196	196
Netto omzet	4.574	4.833	4.978
Horeca	428	477	513
Overige opbrengsten	1.212	1.032	796
Totaal bedrijfsbaten	18.192	18.654	19.547
Lasten			
Frictiekosten			557
Kosten van grond- en hulpstoffen	182	226	228
Salariskosten	7.290	8.368	8575
Afschrijvingen	893	712	720
Energielasten	2.264	2.077	1972
Huren	4.314	4.331	4345
Overige bedrijfslasten	2.931	3.006	2845
Totaal bedrijfslasten	17.875	18.720	19.242
Bedrijfsresultaat	317	-66	305
Saldo financiële baten en lasten	-129	-126	-122
Belastingen	-28	0	-35
Resultaat	161	-192	148

DVO - Gemeente Leeuwarden

Dit betreft de jaarlijkse dienstverleningsvergoeding van de gemeente Leeuwarden. Onderstaand verloopoverzicht specificeert per categorie deze vergoeding:

Omschrijving	Toekenning 24	Accress	Begroot 2025
Exploitatie sportaccommodaties	€ 11.122.472	€ -166.439	€ 10.956.033
Jaarprogramma Bewegen	€ 55.000	€ -	€ 55.000
Buurtsportcoaches	€ 708.967	€ 450.000	€ 1.158.967
Kwaliteitsbevordering BSC	€ 30.000	€ -	€ 30.000
DVO - Gemeente Leeuwarden Structureel	€ 11.916.439	€ 283.561	€ 12.200.000

Omschrijving	Toekenning 24	Aanpassing	Begroot 2025
Zwemles		€ 50.000	€ 50.000
Frictiekosten		€ 556.673	€ 556.673
Krajicek aanpak 2 jarige opdracht (25+26)		€ 33.350	€ 33.350
Expeditie gezondheid		€ 25.125	€ 25.125
Skillsgarden 2 jarige opdracht (24+25)	€ 198.756	€ -	€ 198.756
DVO - Gemeente Leeuwarden Incidenteel	€ 198.756	€ 665.148	€ 863.904

De tarieven voor de eindgebruikers zullen ten opzichte van 2024 met gemiddeld 3,5% worden geïndexeerd.

DVO - Gemeente Dantumadeel

Dit betreft de jaarlijkse dienstverleningsvergoeding van de gemeente Dantumadeel. Onderstaand verloopoverzicht specificeert per categorie deze vergoeding:

Omschrijving	Toekenning 24	Accress	Begroot 2025
Exploitatie sportaccommodaties	€ 196.400	€ -	€ 196.400
DVO - Gemeente Dantumadeel Structureel	€ 196.400	€ -	€ 196.400

De tarieven voor de eindgebruikers zullen ten opzichte van 2024 niet worden geïndexeerd.

Netto omzet

Onder de netto omzet zijn de volgende posten opgenomen:

- o Opbrengst zwembaden (entreegelden, zwemlessen, activiteiten en verhuur)
- o Verhuur overige accommodaties

Horeca

Hier worden de opbrengsten uit de volgende horeca locaties verantwoord:

- Sportcafé Kalverdijkje
- Sportcafé It Gryn
- Sportcafé Grou

Overige opbrengsten

Onder de overige opbrengsten worden onder meer verantwoord:

- o Verrichte werkzaamheden voor Afdeling Vastgoed van de gemeente Leeuwarden
- o Pacht restaurant de Blauwe Golf
- o Omzet gegenereerd door de activiteiten van de buurtsportcoaches
 - o Uitvoeren bewegingsonderwijs
- o Verhuurinkomsten uit de klimhal
- o Exploitatie Cornelis Trooststraat
- o Tegemoetkoming voor beheer van MFC De Vrijheid

Salarissen, sociale lasten en pensioenpremies

De getoonde stijging door cao ontwikkelingen van 4,75%, overige loonontwikkelingen en de verwachte stijging van sociale lasten.

Afschrijvingslasten

In de begroting voor 2024 is rekening gehouden met een investeringsbudget voor (vervangend) investeringen van € 425.000,-.

Energie

We gaan er op basis van de huidige kennis vanuit dat we net als in 2024 via OVEF op de grootzakelijke markt deels via termijncontracten en deels via de spot (korte termijn) markt onze energie gaan inkopen. Op basis van de inschattingen van de OVEF zijn de energieprijzen en andere energie ontwikkelingen begroot.

Begroting technisch hebben we rekening gehouden met de volgende prijzen:

Gas € 0,40

Elektra € 0,12

Normaal gebruik gas betreft ongeveer 1,2 miljoen M3. Waarbij het verbruik sterk weersafhankelijk is. Elektra verbruik bedraagt ongeveer 3,3 miljoen KWh.

Andere componenten van de energiefactuur:

- Energiebelasting: voor gas verwachten wij een stijging. Elektra zal waarschijnlijk redelijk gelijk blijven.
- Heffingskorting: zal redelijk gelijk blijven.
- Netbeheerkosten: gaan waarschijnlijk stijgen, wij houden rekening met 5% tot 10% extra.

Mochten de werkelijke energieprijzen in 2024 (na compensatie) hoger liggen dan de begrote prijzen, dan zullen we de kostenstijgingen voorleggen aan de opdrachtgever.

Huur onroerende zaken

Ten opzichte van 2023 is er sprake van een reguliere index voorzien op 3%.

Saldo financiële baten en lasten

De financiële lasten dalen t.o.v. 2024 door reguliere aflossingen.

Resultaat

Voor 2025 kunnen we een begroting voorleggen met een klein positief resultaat.

Balansprognose

x € 1.000

	Balans 2024	Balans 2025
Materiële Vaste Activa	10.247	10.047
Immateriële Vaste Activa	8	7
Vlottende Activa	4.520	4.560
	14.775	14.614
Eigen Vermogen	3.855	4.004
Langlopende Schulden	6.606	6.329
Kortlopende Schulden	4.284	4.281
	14.745	14.614

Kengetallen

	2024	2025
	Begroot	Begroot
<u>Accommodaties</u>		
Aantal zwembaden in exploitatie	3	3
Aantal sporthallen in exploitatie	9	9
Aantal sporthallen in beheer en verhuur	2	3
Aantal gymlokalen in exploitatie	30	30
Aantal ASM locaties	1	1
Aantal natuurgrasvelden	100	100
Aantal natuurgras trainingsvelden	10	10
Aantal kunstgrasvelden	22	22
<u>Zwembaden</u>		
Aantal abonnementen	475	760
Uren verhuur zwembaden (incl. scholen)	8.500	7.800
Bezoeken recreanten zwembaden	400.000	450.000
<u>Sporthallen</u>		
Uren gebruik sporthallen door scholen en verenigingen	18.250	18.400
Uren gebruik gymlokalen	10.250	10.500
<u>Sportvelden en atletiekbaan</u>		
Uren schoolgebruik bij de sportvelden en de atletiekbaan	5.250	6.250
<u>Personeel</u>		
Benodigde formatie in FTE	125	133