



11e Directie
Dienst 113
Sport

vergadering van

Nota aan de Deputatie

aanwezig
André Denys,
gouverneur-voorzitter

kenmerk S02/1003940/JH/BD/8
betreft **PROVINCIALE SPORTCENTRA**
Visienota

Alexander Vercamer,
Marc De Buck,
Peter Hertog,
Jozef Dauwe,
Eddy Couckuyt,
Hilde Bruggeman
leden

voorstel **KENNISNEMING**

verslaggever mevrouw Hilde Bruggeman

Albert De Smet,
provinciegriffier

In het kader van de nieuwe personeelsformatie en de daaruit voortgevloeide inzichten omtrent de werking en de structuur van de dienst sport is onder impuls van gedeputeerde Bruggeman, bevoegd voor deze beleidsmaterie, de conclusie getrokken dat de dienst sport twee grote maar inhoudelijk verschillende pijlers in zich droeg: sportbeleid (breedschalige sportpromotie, subsidiëring, bovenlokaal mountainbikebeleid, ...) en uitbating sportcentra (Puyenbroeck, Golf en De Boerekreek).

zittingnr.

registratienr. 1003940

agendanr.

persbericht

termijn

adm. toezicht

Teneinde de effectiviteit en de efficiëntie van beide werkingspijlers te bevorderen is beslist om dit vorm te geven door een tweeledige structuur: dienst sport en dienst sportcentra, die beide ondersteund worden door een gemeenschappelijke transversale cel (boekhouding, communicatie). Gezien de op dit moment onvolledige implementatie van de nieuwe personeelsformatie, is de leiding van deze twee cellen momenteel toegewezen aan Luc Taragola (dienst sport) en Jo Haentjens (sportcentra).

Deze visienota van de provinciale sportcentra heeft als algemene doelstelling de werking vanuit twee invalshoeken te analyseren en bij te sturen: (1) vanuit de publieksgerichte werking en (2) vanuit de interne werking.

Het objectief van deze nota is te komen tot een antwoord op de volgende beleidsvragen:

1. "Wat is de publieksgerichte finaliteit/taakstelling van de provinciale sportcentra?"
2. "Vanuit welk organisatiedesign kunnen we deze finaliteit van de sportcentra op de meest efficiënte en effectieve manier bereiken?"

Deze overzichtsnota wil de deputatie een zicht geven op de opbouw, de belangrijkste bevindingen en het verdere tijdstraject van de visienota

1. OPBOUW VISIENOTA

Om op deze vragen te kunnen antwoorden is de lijvige visienota als volgt uitgewerkt.

1. Vanuit een **strategisch** oogpunt wordt:

./...

- a. de originele beleidsvisie bij de bouw of overname van elk van de sportcentra geanalyseerd en de hierin gemeenschappelijke inzichten uit gedistilleerd
 - b. een gemeenschappelijke missieverklaring voor de sportcentra opgemaakt, gealigneerd op de specifieke missie en taakstelling van de provincie Oost-Vlaanderen
 - c. een visie op de specifieke publieksgerichte werking van elk sportcentrum ontwikkeld
 - d. de taakstelling duidelijk gesteld, voortvloeiend uit voorvermelde inzichten
2. vanuit een **tactische** invalshoek worden op basis van het bestuursakkoord van de provincie, de gezamenlijke missie van de sportcentra, de centrumspecifieke visies en de taakstelling 10 in de uitbating van de sportcentra "heilige" en concreet toepasbare basisprincipes gedistilleerd. Deze "10 geboden" vormen de leidraad en het globale werkingskader voor de leidinggevenden en het personeel in de sportcentra in de dagelijkse exploitatie, zowel voor de publieksgerichte werking (5 basisprincipes) als voor de interne werking (5 basisprincipes).
3. Vanuit een **operationeel** perspectief wordt de huidige uitbating van elk van de drie sportcentra getoetst aan het vooropgestelde strategisch (missie, visie en taakstelling) en tactisch (basisprincipes) kader. Dit resulteert waar nodig in een aanzet tot bijsturing en een actieplan 2011-2013 teneinde de dagelijkse werking te aligneren op het vooropgestelde strategische taakstelling.

Schematisch:



2. BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN VISIENOTA

2.1. STRATEGISCH KADER

./...

Op basis van de analyse van de oorspronkelijke, onderling niet-afgestemde, beleidsvisies op de sportcentra én verdere verfijning van de toegevoegde waarde van de provincie in het Vlaamse bestuurlijke landschap inzake eigen sportinfrastructuur, wordt de volgende **missieverklaring** vooropgesteld:

"DOOR MIDDEL VAN EEN
LAAGDREMPELIG, TOELEIDEND, SUBSIDIAIR, EN HOOGKVALITATIEF AANBOD
AAN BOVENLOKALE SPORTACCOMMODATIE EN SPORTPROMOTIONELE
ACTIVITEITEN
WIL DE PROVINCIE OOST-VLAANDEREN
ZOWEL EEN VOORWAARDENSCHIPPEND ALS EEN STIMULEREND KADER
AANBIEDEN
OM ZOVEEL MOGELIJK OOST-VLAMINGEN AAN TE ZETTEN TOT
EEN DUURZAAM BEWEGINGS- EN SPORTGEDRAG."

"DE OOST-VLAAMSE SPORTCENTRA ZIJN ER PUUR VOOR DE SPORT!"

Deze missie houdt een **twesporige taakstelling** in voor de provinciale sportcentra in het **sport voor allen**-landschap:

- (1) een optimaal kader te creëren aan voorwaarden (laagdrempelige accommodatie) voor clubs en federaties, alsook
- (2) een eigen sportaanbod (activiteiten) te creëren om niet- of weinig individuele burger/klant te stimuleren om tot sport en bewegen te komen.

Vanuit deze missie en taakstelling is er voor elk van de drie sportcentra (Puyenbroeck, Golf en De Boerekreek) een gealigneerde, maar toch centrumspecifieke **beleidsvisie** ontwikkeld:

Golf Puyenbroeck heeft als kerntaak een regionaal **stimulerend** unisportcentrum te zijn door de golfsport als een volwaardige, life-time en laagdrempelige sport in Oost-Vlaanderen zo breed mogelijk te introduceren. Golf Puyenbroeck wil in eerste instantie via een eigen *golfopleidingsaanbod* de niet-, potentiële en beginnende golfers volwaardig introduceren in de golfsport.

In tweede instantie wil Golf Puyenbroeck de *voorwaarden creëren* voor andere golfaanbieders om gevorderde golfers een aangepast activiteiten aanbod aan te leveren.

Het **sportcentrum Puyenbroeck** heeft als kerntaak in hoofdzaak een **voorwaardenschepend** bovenlokaal multisportcentrum voor Oost-Vlaanderen te zijn waarin zowel de bestaande georganiseerde sportwerking (door sportclubs, -federaties en andere verenigingen), als de andersgeorganiseerde sport (individueel, schoolsport, kansengroepen en g-sport) in een gezond evenwicht gefaciliteerd wordt.

In tweede instantie wil het sportcentrum Puyenbroeck de niet-georganiseerde kandidaat-sporters via een eigen en laagdrempelige aanbod *stimuleren* tot een duurzaam sportgedrag.

Het **sportcentrum De Boerekreek** heeft als kerntaak een evenwichtig **stimulerend én voorwaardenschepend** regionaal multisportcentrum te zijn waarin zowel de bestaande georganiseerde sportwerking (door sportclubs, -federaties en andere verenigingen), als de andersgeorganiseerde sport (burger/klant, sporttoerist, schoolsport, kansengroepen en g-sport) in een gezond evenwicht gefaciliteerd wordt.

./...

Op basis van deze strategische lijn is de oefening uitgevoerd om te bepalen wie dan de klant is van de sportcentra. Ook deze vraag is beschouwd vanuit de dubbele taakstelling van de sportcentra:

- Voorwaardenscheppende taak : wie is de klant in de georganiseerde sportsector (sport in de club)
- Stimulerende taak: de niet-georganiseerde sport (sport in individueel of niet-clubverband)

In het kader van de *voorwaardenscheppende* taak enerzijds wordt in de visienota vooropgesteld dat *in de sportcentra de bestaande sportclubs, -federaties en andere verenigingen voldoende gelegenheid dienen te krijgen om hun werking te ontplooien*. We kunnen stellen dat de provinciale sportcentra volgende **doelgroepenhiërarchie in de georganiseerde sportsector** (voor accommodatieverhuur) hebben:

1. **primaire doelgroep** zijn alle georganiseerde aanbieders (clubs, federaties en scholen).
2. **secundaire doelgroep** zijn bedrijven en andere socio-culturele verenigingen die een sportgerelateerde activiteit wensen te organiseren.

Er kan vanuit de sportcentra uitsluitend een georganiseerd (clubgelijkend) sportaanbod worden voorzien als er geen bestaande clubaanbod is of als het bestaande clubaanbod niet voldoet aan een of meer van onderstaande eigenschappen:

- **regionaal aanwezig**: indien in de regio van het sportcentrum geen clubaanbod aanwezig is (vb. golf in brede regio Puyenbroeck);
- **laagdrempelig**: indien het bestaande aanbod niet democratisch of beperkt toegankelijk is (vb. hoge deelnameprijs of beperkte inschrijving, cfr. golfsport);
- **inclusief karakter**: indien het bestaande aanbod niet openstaat voor bepaalde doelgroepen (vb. g-sport);

In het kader van de *stimulerende* taakstelling anderzijds wordt in de visienota gestipuleerd dat volgende doelgroepen moeten getarget worden in het zelf georganiseerde sportaanbod (lessenreeksen, sportdagen, sportkampen, ...):

De klanttypes op wie de **stimulerende werking** van de sportcentra zich **direct** richt en die door middel van een **activiteitenaanbod in eigen beheer** (of in partnerschap) dienen gestimuleerd te worden tot (een hogere graad) van sportparticipatie zijn:

1. **de niet-sporters**: hierbij dient uitdrukkelijke aandacht te worden gegeven aan de jonge jeugd (2 tot 14 jaar) aangezien deze leeftijd bepalend blijkt voor het beweeggedrag tijdens de rest van het leven (cfr. "sport- en beweegkapitaal", visienota). De volwassenen in deze groep vormen de grootste uitdaging voor de sportcentra aangezien vaak een intrinsieke sportaversie aanwezig is. Het aanbod vanuit de sportcentra dient dan ook voor deze doelgroep zo laagdrempelig mogelijk, alsook uitgesproken toelidend te zijn. Dit laatste betekent dan ook een intensieve begeleiding van deze mensen.
2. **de potentiële sporters**: deze doelgroep is makkelijker stimuleerbaar dan de "niet-sporters" gezien hun aanwezige interesse tot sporten en bewegen. Belangrijk in het aanbod vanuit de sportcentra is dat deze mensen niet enkel *starten* met sporten, maar vooral evolueren tot een *duurzaam* en *bewust* beweeg- en sportgedrag. Dit betekent dat het sportief aanbod vanuit de sportcentra vooral laagintensief en –drempelig moet zijn.
3. **de beginnende sporters**: deze doelgroep is eveneens makkelijk stimuleerbaar, maar ook hier ligt de uitdaging om hen te laten doorstromen naar het stadium van "gevorderde sporter" (in clubverband of op eigen initiatief). Een aandachtspunt in

./...

de benadering van deze doelgroep is de risicoleeftijd voor drop-out (16-18 jaar en 25-45 jaar). Hiervoor moet een aangepast aanbod aanwezig zijn vanuit de sportcentra).

De impliceert dat er resoluut gekozen wordt om geen eigen sportaanbod te voorzien voor volgende doelgroepen (kenmerken, cfr. doelgroepsegmentatie visienota):

1. de gevorderde sporter
2. de post-gevorderde sporter
3. de topsporter

2.2.TACTISCH KADER

Vanuit deze missie, visies, taakstelling en klantdefinitie, aangevuld met het bestuursakkoord 2007-2012 van de provincie, is er als leidraad voor de dagelijkse werking een **set aan basisprincipes** gedistilleerd. Deze basisprincipes zijn "heilig" in de dagelijkse *publieksgerichte* en *interne* werking. Dit zijn de "10 geboden" voor elk personeelslid in de sportcentra en voor de centrumverantwoordelijken in het bijzonder.

B.P. 1: de publieksgerichte werking is tweesporig: stimulerend en voorwaardenscheppend

Het aanbod van de sportcentra is zowel stimulerend als voorwaardenscheppend in een onderlinge verhouding conform de centrumspecifieke visie (cfr. supra).

B.P. 2: de publieksgerichte werking is laagdrempelig, complementair en bovenlokaal

Het stimulerend en voorwaardenscheppend aanbod van de sportcentra is optimaal beschikbaar voor de burger/klant door middel van aangepaste openingsuren en democratische tariefzetting. Bovendien is het aanbod aanvullend ten opzichte van de bestaande initiatieven op de private sportmarkt (profit en non-profit) en kent het een bovenlokaal klantenbereik. Dit bovenlokaal klantenbereik is een operationeel gevolg van het regionaal schaalvoordelig karakter van het sportcentrum.

B.P. 3: de publieksgerichte werking van de sportcentra is "puur voor de sport"

Het aanbod van de sportcentra vult, zowel in de voorwaardenscheppende als de stimulerende rol, steeds een sport- of bewegingsgerelateerde behoefte in. Dit betekent dat in de dagelijkse exploitatie van de sportcentra alle activiteiten een sportieve component moet bevatten.

B.P. 4: de sportpromotionele activiteiten in eigen beheer zijn in functie van toe- en opleiding van de doelgroepen "niet-sporter, kandidaat-sporter en beginnende sporter"

Het stimulerend aanbod in eigen beheer van de sportcentra richt zich uitsluitend op de toeleiding van de niet-sporter, de kandidaat-sporter en de beginnende sporter. De eigen lessenreeksen of andere sportinitiatieven van de sportcentra dienen bijgevolg een opleidingsaanbod in te houden voor deze doelgroepen om een duurzaam sportgedrag te initiëren. Het aanbod voor de (post-)gevorderde sporter is geen taak van de provinciale sportcentra en dient door de sportclubs en –federaties ingevuld.

B.P. 5: de publieksgerichte werking van de sportcentra is transparant en outputgericht

./...

Het aanbod van de sportcentra kent een duidelijke strategische focus en wordt gekwantificeerd in meetbare outputindicatoren die de nodige (bij)sturing in functie van deze focus mogelijk maakt.

De basisprincipes voor de *interne* werking zijn:

B.P. 6: de interne werking van de sportcentra is kostenefficiënt met respect voor de effectiviteit van de werking

In de werking van de sportcentra staat budgettaire orthodoxie voorop en wordt een maximale kostenefficiëntie nagestreefd. Hieronder wordt verstaan:

- Aan de inkomstenzijde wordt de consequente toepassing van de goedgekeurde tarieven en annulatiebepalingen in de dagelijkse werking gegarandeerd. Uitzonderingen op deze stelling zijn voorbehouden aan het beleid.
- Aan de uitgavenkant wordt de werking van de sportcentra georganiseerd vanuit een permanent evenwicht tussen maximale klantentevredenheid en budgettaire zuinigheid.
- De sportcentra streven ernaar om gezamenlijk, jaarlijks een budgetneutrale werking te hebben uitgaande van het saldo tussen ontvangsten en uitgaven in de gewone werking op het budget sport (cfr. supra). Ter volledigheid, de personeelskost en afschrijvingen van patrimoniuminvesteringen worden in dit saldo dus niet meegerekend.
- Elke georganiseerd aanbod vanuit de sportcentra (lessenreeksen en dergelijke) is zelfbedruipend.

B.P. 7 : de interne werking van de sportcentra is slagkrachtig door autonome beslissingsbevoegdheid in alle aspecten van het *dagelijks beheer*

De werking van de sportcentra is gestoeld op een beleidsmatig en budgettair gedragen empowerment van het personeel teneinde een maximaal klantgericht en slagkrachtig dagelijks management te kunnen garanderen. Concreet kan een dergelijk voor de klant direct voelbaar dagelijks management op voorwaarde dat de centrumverantwoordelijken "empowered" zijn om volgend instrumentarium zelf beheren: externe communicatie (website en directe klantencommunicatie), technisch patrimoniumbeheer (dagelijkse noodzakelijke interventies in geval van eenvoudige, technische defecten) en groenbeheer (inclusief het dagelijks onderhoud van de golfbaan).

B.P. 8: de werking van de sportcentra wordt georganiseerd met het personeelsbudget van het goedgekeurde aanwervingsplan, voortgevloeid uit de personeelsformatie

De werking van de sportcentra wordt maximaal georganiseerd met het vernoemde, goedgekeurde personeelsbudget en blijft budgetneutraal (exclusief de wettelijk verplichte loonindexaties). Hiervoor worden volgende subprincipes vooropgesteld:

- Waar mogelijk worden maximale synergieën gerealiseerd tussen de drie sportcentra (zie verder)
- Additionele workload in ondersteunende functies (schoonmaak, onderhoud, ...) wordt bij voorkeur uitbesteed
- Interimwerk wordt maximaal vermeden
- Waar mogelijk, worden bedrijfstakingen en –processen in de sportcentra maximaal geautomatiseerd, op voorwaarde dat de bestaande dienstverlening en de klantentevredenheid minstens behouden blijft.

B.P. 9: de interne werking van de sportcentra is transparant en outputgericht

./...

De effectiviteit van de interne werking van de sportcentra wordt periodiek gemonitord aan de hand van een set aan kritieke succesfactoren (KSF) die de nodige (bij)sturing mogelijk maken.

B.P. 10: de publieksgerichte en de interne werking interageren in een optimale en evenwichtige symbiose

Hiermee wordt bedoeld dat de publieksgerichte werking maximaal dient ontplooid door middel van zo breed mogelijke openingstijden en de bediening van zoveel mogelijk doelgroepen, maar met respect voor de draagkracht van het personeel, de accommodatie en het sportmateriaal. Concreet betekent dit dat het zwembad jaarlijks een onderhoudsperiode kent, de golfbaan kan worden gesloten bij voor het terrein (op termijn) schadelijke weersomstandigheden, geen extra verblijfsgroep in De Boerekreek wordt toegelaten als dit de pony's schade berokkent door overbelasting en dergelijke.

2.3. TOETSING HUIDIGE PUBLIEKSGERICHTE WERKING EN BIJSTURING

Bovenstaand strategisch (missie, visie, taakstelling, klantdefinitie) en tactisch kader (bestuursakkoord en basisprincipes dagelijkse werking) is dan getoetst aan de **huidige werking** (publieksgericht en intern) van de sportcentra en een aanzet tot bijsturing (waar nodig) vooropgesteld.

Hiervoor is in een volgend hoofdstuk de bestaande werking per sportcentrum geanalyseerd en voor elk sportcentrum is eenzelfde methodische aanpak gehanteerd:

1. een strategische portfolio-analyse: de huidige portefeuille aan *sportactiviteiten in eigen beheer* wordt uitgaande van het strategisch kader, gemapt en bijgevolg bepaald in welke mate ze in lijn liggen hiermee. Deze activiteitenmapping duidt dus de **strategische focus** aan van het bestaande **activiteitsaanbod in eigen beheer**.
2. Een klant- en bezettingsanalyse: hierbij worden de huidige **klanttypologie**, alsook de **bezettingscijfers** (accommodatieverhuur) en **participatiecijfers** (lessenreeksen) geanalyseerd.

Op basis van de bevindingen van deze beide analyses wordt in de visienota tenslotte een eerste aanzet tot bijsturing opgesteld, die de basis vormt voor het globale actieplan 2011-2013 voor de sportcentra.

In de visienota worden volgende bevindingen en initiatieven ter bijsturing geformuleerd.

1. Voor Golf Puyenbroeck

a. Bevindingen:

- Op alle vlakken een succesverhaal blijkt te zijn na 6 jaar exploitatie
- In deze jaren impliciet zowel een golfschool- als een golfclubwerking heeft ontwikkeld
- Er een aantal maatschappelijke evoluties op til staan die maken dat het vraag naar de golfsport in het algemeen en aan een aangepast sportief aanbod in Golf Puyenbroeck sterk zal doen toenemen (o.a. pensioneringsgolf babyboomers)
- Zijn initiële stimulerende taakstelling (toeleiden naar en opleiden in de golfsport) opnieuw moet fijnlijpen en prioritair moet behandelen in de uitbating
- Een gestructureerde aanbod moet uitwerken op korte termijn om de voorwaardenscheppende taak, in de vorm van de golfclubwerking, vorm te geven en een plaats te bieden naast de golfschoolwerking

./...

- Het aanbod in de vorm van de golfbaan, het golfgebouw en de driving ranges moet afstemmen op deze tweesporige taakstelling ("stimuleren" via golfschool en "voorwaardenscheppen" voor golfclub)
- Het aanbod in de vorm van groepslessen en initiatie-activiteiten prominent moet stellen in de werking van het centrum en de begeleiding door de golfpro's

Bijkomend kan worden meegegeven dat voor de provincie Oost-Vlaanderen een rol is weggelegd om haar duidelijk goed gestarte voortrekkersrol in de democratisering van de golfsport verder kan ontplooiën door:

- Bestaande en nieuwe initiatieven tot ontwikkeling van publieke en laagdrempelige private golfbanen actief coacht om de realisatie te bevorderen.
- Door overleg met de sector tracht mee te bouwen aan de drempelverlaging van de bestaande golfbanen

Deze initiatieven zijn noodzakelijk om de uitstroom van opgeleide golfers (o.a. door Golf Puyenbroeck) een clubaanbod te bieden.

b. Aanzet tot bijsturing:

Specifiek wordt op basis van de analyses volgende **aanzet tot bijsturing** voorgesteld. Deze dient als basis voor de gedetailleerde actieplanning 2011-2013.

Volgende insteken dienen daarin uitgewerkt:

- Maximaal inzetten op een golfopleidingsaanbod in eigen beheer teneinde de instroom, alsook de doorstroom naar het GVB verder te verhogen
- Oriënteren van de lessenreeksen in eigen beheer in functie van de strategische focus (niet-sporters, kandidaat-sporters en beginnende sporters)
- Opzetten van een partnerschap met de sportcommissie/club om de clubgerichte activiteiten in te vullen
- Heroriënteren van de golfshop, in lijn met de core business van Golf Puyenbroeck, naar de verkoop van sportartikelen (golfballen, tees en golfclubs). Dit houdt in dat de verkoop van modeartikelen wordt stopgezet.
- Voorzien van kleine oefenholes in kunstgras om het opleidingsaanbod verder te ontplooiën.
- Voorzien van een volwaardig uitgerust opleidingslokaal (in de lokalen van de huidige golfshop)
- Uitrusten van de indoorhole met bewegingsanalyse-software
- Inrichten van driving range 1 + directe omgeving om meer afslagplaatsen te creëren voor beginnende golfers
- Volwaardig uitrusten van driving range 2 voor groepslessen (omheinen, voorzien van een ballenautomaat en toegangscontrole)
- Uitvoeren op korte termijn van een objectief behoeftenonderzoek ter bepaling van de noodzaak aan een 18-holes terrein in functie van de tweesporige taakstelling van Golf Puyenbroeck.

2. Voor Sportcentrum Puyenbroeck

a. Bevindingen:

- Er een duidelijke voorwaardenscheppende taak wordt ingevuld, conform de taakstelling

./...

- Bijna alle in eigen beheer georganiseerde sportactiviteiten in lijn zijn met de vooropgestelde strategische focus en dus bijdragen aan de stimulerende taakstelling.
- Op het vlak van zwembadbezetting een succesverhaal blijkt te zijn na 6 jaar exploitatie
- Het zwembad het 3^{de} hoogste bezoekersaantal (circa 300 000 in 2009) kent van alle Oost-Vlaamse zwembaden, na Olympos Dendermonde en Recreatiebad Beveren.
- Het zwembad reeds 3 jaar na elkaar de in de zwembadsector magische grens van 300.000 bezoekers per jaar rondt.
- De bezetting van de sporthal, de openluchterreinen en het sportverblijf groeipotentieel inhouden
- Enkel de mountainbike-initiatie (lessenreeks in eigen beheer) niet volledig in de strategische focus ligt en dient herbekeken of stopgezet.
- De verblijfsaccommodatie een gemiddelde jaarbezetting heeft van 30%, hetgeen een degelijk resultaat is in vergelijking van de sector en soortgelijke verblijfsaccommodaties.
- De verblijfsaccommodatie voornamelijk verbetermarge vindt in het opvoeren van de weekbezetting. Hiervoor dient een aanbod ontwikkeld naar de doelgroepen scholen, bedrijven en senioren.
- De verblijfsaccommodatie, conform de oorspronkelijke beleidsvisie en de nieuw opgestelde missie (cfr. "puur voor de sport") in hoofdzaak (85%!) sportclubs en -federaties (zwemmen en niet-zwemmen, binnenlandse en buitenlandse) als klant heeft. Daarnaast (19%) heeft het scholen als klant in het kader van schoolsportklassen.

b. Aanzet tot bijsturing:

Specifiek wordt op basis van bovenstaande analyses volgende **aanzet tot bijsturing** voorgesteld. Deze dient als basis voor de gedetailleerde actieplanning 2011-2013.

Volgende insteken dienen daarin uitgewerkt:

- Voor alle deelaccommodaties en lessenreeksen
 - Structurele data verzamelen van het regionaal gegenereerd schaalvoordeel van de accommodatie, gemeten aan de hand van het klantenbereik om het bovenlokale karakter van de deelaccommodatie of de lessenreeks permanent te kunnen monitoren en in functie daarvan bij te sturen
 - Voorzien van draadloze internettoegang
 - Voorzien van een aanvaardbaar gsm-bereik in en rond het sportcentrum
 - Uitwerkeng van een op-maat marketing- en communicatieplan voor de komende drie jaar, resulterend in doelgericht wervend promotiemateriaal (on- en off-line)
 - Structurele samenwerkingsverbanden opzetten met sportfederaties (zwemmen, judo, voetbal, ...) om hun provinciale/regionale werking (deels) te organiseren in Puyenbroeck
- Voor het zwembad:
 - Voorzien van een duidelijke positionering t.o.v. het zwemcomplex "De Rozenbroeken" voor elk type zwemmer
 - Op korte termijn het openluchtwembad renoveren om deze belangrijke aantrekkingspool (i.f.v. bezoekerscijfers) te bestendigen
 - Verhogen van de klantenbinding door een aangepast aanbod van lessenreeksen en een verhoogde dienstverlening
 - Mogelijkheid creëren om overdag (tijdens de schooluren) ook baanzwemmen toe te laten

./...

- Tijdens de daluren (16u-18u) de bezettingsgraad verhogen voornamelijk door lessenreeksen in eigen beheer of in samenwerking met partners
- Systematisch de klantentevredenheid opvolgen van zowel de deelnemers van de lessenreeksen, de clubs als de individuele zwemmers
- Uitvoeren van een pragmatisch behoeftenonderzoek tot bepaling van de inhoudelijke invulling van de lessenreeksen in het zwembad
- Voor de sporthal en de openluchterreinen
 - Uitwerken van een budgetvriendelijke oplossing voor een overkapping aan de kunstgrasvoetbalvelden
 - Uitbesteden van het hoogtouwen- en avonturenparcours aan een gespecialiseerde partner teneinde deze bezetting te verhogen
 - Actief zoeken naar partners/clubs om de bezetting van de polyvalente zaal te verhogen
- Voor de verblijfsaccommodatie:
 - Verhogen van de werkweekbezetting

3. Voor Sportcentrum De Boerekreek

a. Bevindingen:

- Een degelijke, doch eendimensionele (alles zelf organiseren) werking heeft.
- De samenwerking met Plattelandsklassen v.z.w. essentieel is in de werking van het sportcentrum en goed verloopt
- Er een duidelijke stimulerende taak wordt ingevuld, conform de taakstelling, maar dat de voorwaardenscheppende taakstelling bijna niet wordt ingevuld
- Bijna alle in eigen beheer georganiseerde sportactiviteiten in lijn zijn met de vooropgestelde strategische focus en dus bijdragen aan de stimulerende taakstelling.
- Enkel de lessenreeksen voor gevorderde ruiters en watersporters (zeilen en surfen) niet volledig in de strategische focus liggen, hetgeen noopt tot heroriëntatie van deze lessenreeksen.
- De verblijfsaccommodatie een gemiddelde jaarbezetting heeft van circa 20%, hetgeen een te laag resultaat is in vergelijking van de sector en soortgelijke verblijfsaccommodaties.
- De verblijfsaccommodatie een belangrijke verbetermarge vindt in het opvoeren van de weekendbezetting. Hiervoor dient een op korte termijn een aangepast aanbod ontwikkeld.
- De bezetting van de manège (binnen- en buitenpiste) ook groeipotentieel inhoudt.

b. Aanzet tot bijsturing:

Specifiek wordt op basis van bovenstaande analyses volgende **aanzet tot bijsturing** voorgesteld. Deze dient als basis voor de gedetailleerde actieplanning 2011-2013.

Volgende insteken dienen daarin uitgewerkt:

- Ontwikkelen van de voorwaardenstellende taakstelling (accommodatieverhuur) teneinde de bezetting van zowel de manège als de verblijfsaccommodatie te verhogen door het aantrekken van bestaande clubwerking uit de regio (landelijke rijverenigingen) of stimuleren van plaatselijke clubgerichte initiatieven.
- Structurele data verzamelen van het regionale klantenbereik om het bovenlokale karakter van de deelaccommodatie of de lessenreeks permanent te kunnen monitoren en in functie daarvan bij te sturen
- Voorzien van draadloze internettoegang

./...

- Uitwerken van een op-maat marketing- en communicatieplan voor de komende drie jaar, resulterend in doelgericht wervend promotiemateriaal (on- en off-line)
- Verhogen van de weekendbezetting door middel van een gestructureerd aanbod naar sportief toerisme
- Systematisch de klantentevredenheid opvolgen van zowel de deelnemers van de lessenreeksen, de clubs als de individuele zwemmers
- Op korte termijn implementeren van het voorziene touwen- en avonturenparcours teneinde deze bezetting te verhogen
- Op korte termijn een conciërge aantrekken om de weekendverhuur op een structurele manier mogelijk te maken

2.4. TOETSING HUIDIGE INTERNE WERKING EN BIJSTURING

Naar analogie met de publieksgerichte werking, is immers ook voor de interne werking van de sportcentra een set aan basisprincipes voor de dagelijkse werking vooropgesteld.

Uitgaande van deze basisprincipes wordt een aanzet gegeven tot bijsturing van de interne organisatie van de provinciale sportcentra, meer specifiek op het vlak van (i) de bedrijfsstructuur, (ii) het budgetbeheer, (iii) het personeelsbeheer en (iv) het dagelijks beheer.

De belangrijkste bevindingen voor de interne werking zijn:

- De sportcentra hebben een totaal werkingsjaarbudget van ca. 5,7 mio Euro en realiseren samen een omzet van ca. 2,5 mio Euro. Het jaardeficit bedraagt dus circa 3,25 mio Euro. Hiermee worden jaarlijks circa 475 000 bezoekers over de drie centra bediend. Dit betekent dat gemiddeld de provincie 6,85 Euro per sporter per jaar investeert.
- Met deze uitgavenbudgetten zijn in 2009 volgende omzetten gerealiseerd: 904.000 Euro (GP), 1.092.000 Euro (SCP) en 325.000 Euro (SCDB).
- De dekkingsgraad van de omzet bedraagt in 2009:
 - o GP: 76,6% (IN: 904.000 Euro en UIT: 1.180.578 Euro)
 - o SCP: 30,6% (IN: 1.092.000 Euro en UIT: 3.572.224 Euro)
 - o SCDB: 34,3% (IN: 323.758 Euro en UIT: 945.242 Euro)
- Voor het werkingsbudget "sport" is het jaarsaldo 2009 licht negatief, 90.000 Euro (resultante van 2,52 mio Euro omzet en 2,61 mio Euro uitgaven). Dit saldo moet batig worden in de komende jaren en zal als doelstelling in de werking worden vooropgesteld.
- De netto-uitgavenbudgetten om het kernproduct "sport" te organiseren zijn respectievelijk 361.170 Euro (Golf Puyenbroeck), 381.935 Euro (sportcentrum Puyenbroeck) en 208.622 Euro (sportcentrum De Boerekreek).
- De verhouding van de inkomsten uit de stimulerende versus de voorwaardenscheppende taakstelling is voor de drie sportcentra respectievelijk:
 - o GP: 75% (stimulerend) - 25% (voorwaardenscheppend)
 - o SCP: 19% (stimulerend) – 81% (voorwaardenscheppend)
 - o SCDB: 87% (stimulerend) – 13% (voorwaardenscheppend)
 - Dit bevestigt de historisch gegroeide werking van elk van de sportcentra en geeft een basis voor sturing naar de toekomst, met name bijvoorbeeld het verhogen van het omzetaandeel van de voorwaardenscheppende pijler (accommodatieverhuur) voor sportcentrum De Boerekreek en Golf Puyenbroeck.
- Het gros van de sportactiviteiten in eigen beheer is batig. De activiteiten die niet batig zijn worden begin 2011 geschrapt of qua tariefzetting aangepast. Ook dient de tariefzetting worden afgestemd op de vooropgestelde taakstelling en doelgroepen.

./...

- De werklasmeting wijst uit dat de huidige personeelsbezetting voldoende is om de huidige werking te bestendigen. Er zijn inzake werklasmatigheid voordelen en efficiëntiewinsten te realiseren door:
 - o Een gezamenlijke balie te voorzien voor alle kassa/onthaalfuncties (sporthal, openluchtterreinen, zwembad en verblijf) in het sportcentrum Puyenbroeck
 - o De back-office activiteiten in Golf Puyenbroeck (beheer, facturatie, administratie) fysiek te verhuizen naar een echte back-office locatie en de kassa/balie in de bezoekerscirculatie naar een front-office locatie te verhuizen.
 - o Een duidelijke gedeelde (matrix)bedrijfsstructuur te implementeren uitgaande van:
 - Een horizontale pijler: ondersteunende functies (schoonmaak, logistiek, kassa/balie)
 - Een verticale pijler: functies m.b.t. het kernproduct (sport, golf)
 - o Functies te delen en uniformiseren:
 - Personeelsadministratie
 - Bestellingen en facturatie
 - Groenbeheer en klusdienst
 - Kassa/baliebeheer op site Puyenbroeck (sportcentrum en golf)
 - Beleidsadministratie (nota's deputatie en provincieraad)
 - o Generieke interne bedrijfsprocessen te automatiseren:
 - Opmaak werkroosters personeel
 - Verwerking personeelsgegevens (maaltijdcheques, extra prestaties)
 - o Gesloten publieksgerichte bedrijfsprocessen te automatiseren (on-line en door middel van automaatdispensers):
 - verkoop en betaling van dagtickets, ballenkaarten en abonnementen in Golf en zwembad Puyenbroeck
 - reservatieproces: in eerste instantie in Golf Puyenbroeck en in tweede instantie in sportcentrum Puyenbroeck (reservatie sporthaldelen, tennisterreinen, kunstgrasterreinen en zwembanen)
 - inschrijvingsproces lessenreeksen en sportkampen (on-line): in sportcentrum De Boerekreek.
 - Wedstrijdbeheer in Golf Puyenbroeck
 - o De clubgerichte werking in Golf Puyenbroeck (in functie van het behoud van het publieke en laagdrempelige karakter) onder auspiciën uit te besteden aan de sportcommissie en/of een clubinitiatief
- Nieuwe activiteiten (publieksgericht of intern) met bijkomende werklasmatigheid dienen telkens grondig overwogen in functie van het "make or buy"-principe (zelf doen of uitbesteden), uitgaande van volgende stelling. Uitvoeren in eigen beheer (zelf doen) is enkel aangewezen als dit een duidelijke toegevoegde betekent op vlak van
 - o expertise-/kennisopbouw,
 - o kwaliteitsniveau en/of
 - o garantie van de continuïteit van de werking (bedrijfskritisch karakter)
- De slagkracht van de centrumverantwoordelijken dient verhoogd in functie van een snellere en kwalitatievere dagdagelijkse dienstverlening (voornamelijk in weekenden en na kantooruren in de werkweek) en interne organisatie door middel van een bevoegdheidspakket. Concreet wordt hieronder verstaan:
 - o Voorzien van een mandaat met budgetenveloppe voor dagelijkse, technische onderhoudsinterventies
 - o Toegang verlenen om op een snelle manier de content op de desbetreffende website-pagina's te kunnen wijzigen (vb. in functie van onverwachte, tijdelijke sluiting door noodweer of technische panne)

./...

2.5. ACTIEPLAN 2011-2013

Op basis van bovenstaande aanzet tot bijsturing voor zowel de publieksgerichte als de interne werking is een actieplan 2011-2013 vooropgesteld in de visienota. Dit actieplan zal op zijn beurt verder geconcretiseerd worden in de jaaractieplannen van elk sportcentrum, die elk jaar aan deputatie zal worden voorgelegd.

3. VERDERE AANPAK

De visienota zit momenteel in een finale fase, maar vraagt de nodige toetsing en draagvlakcreatie. Hiervoor zal hij worden voorgelegd aan

1. de zesde commissie in december
2. de eerstvolgende provinciale sportraad

De feedback uit deze overlegmomenten zal verwerkt worden in de visienota om aldus tot een definitief document te komen. In januari 2011 zal aan deputatie deze finale versie van de visienota integraal worden voorgelegd ter goedkeuring.

Kan uw college zich akkoord verklaren met bovenstaand voorstel en bijhorende plan van aanpak?

Gent, 18 november 2010