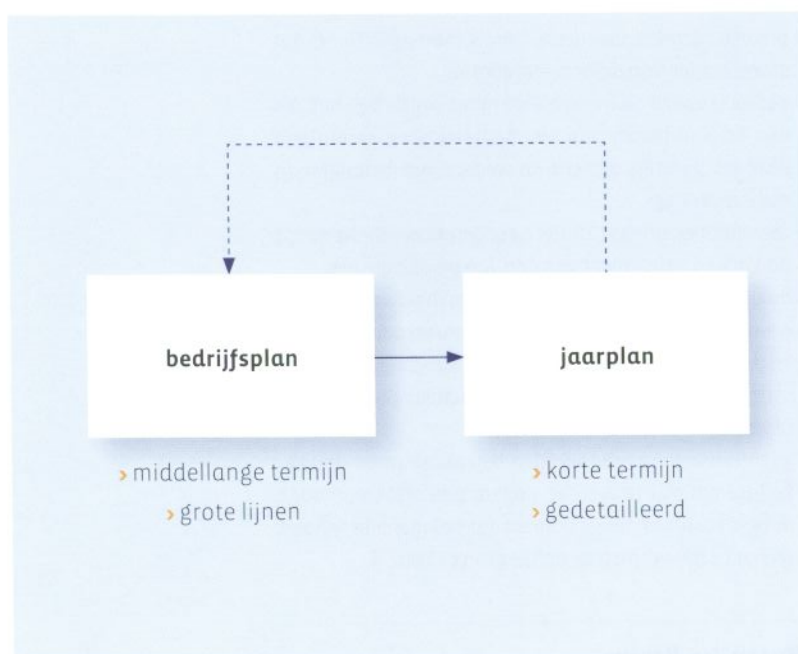


Sport- en leisure ondernemingen kunnen beter scoren



FIGUUR 1. Schema bedrijfs- en jaarplan

Goed georganiseerde bedrijven groeien sneller en komen tot betere prestaties

We leven in een tijdperk van grote technologische ontwikkelingen die ons in de gelegenheid stellen nagenoeg alle aanwezige informatie op elk gewenst moment beschikbaar te hebben. Ondanks dit is het verbazingwekkend dat veel bedrijven in de sport-, welzijn- en leisuresector nog steeds (aan)gestuurd worden op uitsluitend financiële (maand-, kwartaal-, jaar-) gegevens. Er wordt dus nog steeds gestuurd op zaken die in tijd gezien al achter ons liggen. Wanneer deze achteraf beoordeling afwijkingen aan het licht brengt (onderdelen van de begroting worden niet gehaald etc.), dan moeten we nog bezig met de vraag: hoe kan dit en waar ligt het aan? Het gevolg is dat vanaf het moment dat er een afwijking wordt geconstateerd en de noodzakelijke veranderingen zijn geïmplementeerd, veel kostbare tijd en dus geld verloren is gegaan. En dan te bedenken dat dit helemaal niet nodig hoeft te zijn. Er zijn heldere en simpele mogelijkheden voor een succesvollere aanpak. Wan-

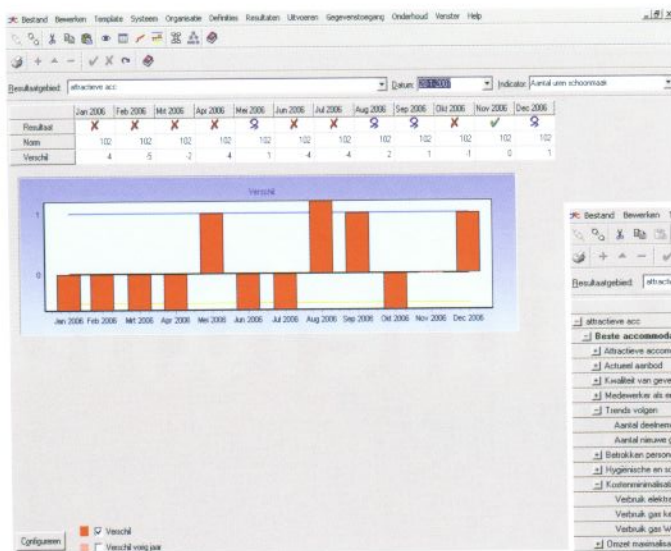
neer de aanwezige instrumentaria en gegevens worden gekoppeld aan een systematische en geïntegreerde aanpak dan hebben we de beschikking over een integraal meet- en sturingssysteem, ook wel Integraal Beheer en Exploitatie Concept (IBEC) genoemd. Hoe een dergelijke integrale aanpak tot succes kan leiden, wordt het meest duidelijk aan de hand van het volgende praktijkvoorbeeld. Om privacy redenen hebben we de betrokken onderneming 'Sportcentrum Score' genoemd.

Succesvol het roer om bij Sportcentrum Score De exploitatiecijfers over het eerste kwartaal van 2007 van Score laten ten opzichte van dezelfde periode van het jaar ervoor opnieuw een verbetering zien. Dit betekent dat er sinds de tweede helft van 2005 voor het zesde achtereenvolgende kwartaal sprake is van een verbetering van het rendement. Een groot verschil met de jaren ervoor. Die werden met verlies afgesloten. Navolgend een verslag van hoe door een compleet andere aanpak een negatieve spiraal kon worden omgebogen.

Accommodatie wordt verzelfstandigd Begin 2002 verzelfstandigt het nieuw gebouwde sportcentrum bestaande uit een zwembad, sport- en judohal, fitnesscentrum, squashbanen, vergaderzalen en een horecagelegenheid. De gemeente en Score sluiten een exploitatieovereenkomst af voor een langere periode.

Tegenvallers Ondanks dat iedereen enthousiast is over het nieuwe sportcentrum blijven de resultaten in de eerste jaren achter bij de begroting. Score krijgt met veel tegenvallers te maken, zoals minder bezoekers dan verwacht, een toename van de concurrentie in de directe omgeving, problemen op management- en personeelsgebied etc.. Kortom Score heeft grote problemen en dreigt 'in gevaarlijk weer' terecht te komen.

Maatregelen Er moest dus wat gebeuren. Samen met een deskundige adviseur onderzoekt de nieuw aangestelde manager de oorzaken van de tegenvallende resultaten. Een aspect valt daarbij direct op: de exploitatie wordt grotendeels aangestuurd op louter financiële gegevens. Vooruitkijken is noodzaak, maar daar is ade-



Categorie	Resultaat	Verschil	Norm	Weekwjk	Norm jtd	Week jtd	Periode
Beste accommodatie van de regio	✓						
Actieve accommodatie	✓						
Actueel aanbod	✓						
Kwaliteit van geven overnies	✓						
Medewerke als entstater	✓						
Trends volgen	✓						
Aantal deelnemers per nieuwe land [Sik.]			15	14			H 1 2006
Aantal nieuwe geïmplementeerde activiteiten [Sik.]			1	0			H 1 2006
Betrokken personeel	✓						
Hygiënische en schone accommodatie	✓						
Kostenreductie	✓						
Verbruik elektr. [Sik.]	↑		45000	50000			Jul 2006
Verbruik gas kotel [Sik.]	↓		31000	31000			Jul 2006
Verbruik gas WPK [Sik.]	✓						Jul 2006
Omzet meetmethode	✓						
Risico on investies	✓						
Tevreden medewerkers	✓						
Arbeidsverzuim [Sik.]	+		1,5	0			Jul 2006
Ziekteverzuim [Sik.]	↓		2	1			Jul 2006
Score medewerke klanttevredenheidsonderzoek (1-10)	✓						
Valge accommodatie	✗						

quate bedrijfsinformatie voor nodig. De conclusie is dat er slechts een verbetering mogelijk is als er van een volledig integrale aanpak wordt uitgegaan. Op basis van ervaringen bij andere organisaties wordt gekozen voor een Integraal Beheer en Exploitatie Concept (IBEC).

Integrale aanpak leidt tot resultaat De consequentie van dit alles is, dat als eerste stap een op de praktijk gericht bedrijfsplan (visie, missie, doelstelling, strategie, meten en monitoren) wordt opgesteld. Voorwaarde hierbij was dat het sportcentrum op een verantwoorde en kwalitatief hoogwaardige wijze haar diensten aan de klant aanbiedt. Om aan deze voorwaarde te voldoen, moest men eerst antwoord op de volgende vragen krijgen:

1. hoe zien de klanten ons?
2. waar zijn we goed in?
3. wat zijn de sterke en minder sterke kanten van onze organisatie?
4. hoe kunnen we ons continu verbeteren?
5. hoe ziet onze opdrachtgever en/of onze aandeelhouders ons?

Voor het antwoord op deze vragen was het noodzakelijk om figuurlijk gesproken 'in alle hoeken en gaten' van het bedrijf te kijken. Zo is er onder de klanten van Score een tevredenheidsonderzoek gehouden. De gegevens hieruit, samen met de andere binnen de organisatie aanwezig informatie, zijn gebruikt om de interne processen te verbeteren. Uit het onderzoek werd ook duidelijk hoe de klanten de diensten van Score beoordelen. Deze informatie is gebruikt om de sterke onderdelen van de dienstverlening in kaart te brengen. Op basis van een plan van aanpak werd bepaald hoe de door de klanten aangegeven zwakke punten zo snel mogelijk konden worden verbeterd. Uit al de beschikbare informatie en gegevens werd uiteindelijk een bedrijfsplan opgesteld. Na de vaststelling van het bedrijfsplan kwam fase 2. In deze fase werd de vraag gesteld 'hoe voor de toekomst een compleet en integraal systeem kan worden ontwikkeld?' Een systeem dat een beter en waardevoller inzicht geeft in vergelijking met de traditionele financiële (achteraf) beoordeling.

Lees verder op pagina 79 >

Voorbeeld 1	
Onderdeel	zwembad
Invalshoek	de klanten/markt
Kritische succesfactor	marktaandeel lezswemmen
Prestatie Indicatoren (PI)	aandeel potentiële doelgroep kinderen binnen verzorgingsgebied
Meetfrequentie P	elke dag
Meetprocedure PI	maximaal aantal kinderen dat in een groep per leseenheden dient te zitten (vastgestelde norm)
Norm PI	bijvoorbeeld maximaal 10 kinderen per lesinstructeur per leseenheden (bijvoorbeeld 45 minuten)

Voorbeeld 2	
Onderdeel	sporthal
Invalshoek	de interne aanpak en organisatie
Kritische succesfactor	hygiëne kleedruimten en douches
Prestatie Indicatoren (PI)	aantal klachten over hygiëne
Meetfrequentie P	1 x per maand en 1 x per jaar (tevredenheids) onderzoek
Meetprocedure PI	mondellinge/schriftelijke reacties en klanttevredenheidsonderzoek onder gebruikers
Norm PI	0 mondellinge/schriftelijke klachten per maand 95% van de respondenten van onderzoek moet positief oordelen over hygiëne kleedruimten en douches

Voorbeeld 3	
Onderdeel	squash
Invalshoek	de financiën
Kritische succesfactor	omzet maximalisatie
Prestatie Indicatoren (PI)	gemiddelde omzet per openstellingsuur
Meetfrequentie P	1 x per maand
Meetprocedure PI	werkelijke ontvangen opbrengst delen door werkelijk verhuurde uren
Norm PI	€ 100 opbrengst per openstellingsuur

euro over. Galle: "Daarbij benoemen we welke zaken des overheids zijn om te subsidiëren en welke zaken uit de markt gehaald kunnen worden. Het schrijven van een beleidsplan voor gemeenten bijvoorbeeld, kun je prima overlaten aan die markt. Daarom subsidieert de provincie dat niet meer. Maar voor het adviseren en ondersteunen van verenigingen is wél subsidie nodig. Zij hebben geen budgetten om bureaus in te huren. Andere voorbeelden die we met subsidie oppakken zijn de samenwerking tussen partijen in de sport die een extra impuls nodig heeft en gemeenteoverschrijdende projecten."

Afstemming Hier pleit Galle dus niet voor concurrentie, maar voor afstemming van elkaars werkzaamheden. Wie doet wat? En voor wie? Wat zijn onze maatschappelijke taken? Welke zaken laat de markt onaangeroerd en hebben toch een duwtje nodig? Wat is elders al tot stand gekomen en kan ik gebruiken om mijn maatschappelijke doelen te gebruiken? Enzovoorts. Galle: "Ik besef dat die afstemming moeilijk is. Want de ene keer is een zusterorganisatie je concurrent en de andere keer je partner. Dat is een moeilijk thema in een branche waar marktwerking en subsidies door elkaar lopen. Toch hebben wij activiteiten deels al afgestemd met andere organisaties. Met onze collega's in Noord-Holland

hebben we bijvoorbeeld afgesproken dat zij landelijk de KNVB-detachering doen van verenigingsmanagers. Daar blijven wij vanaf. Wij doen voor hen de tennis- en volleybalmarkt. Als je dat met elkaar afstemt, komt er netto meer subsidiegeld op de werkvloer, voor de sport zelf beschikbaar. Voor de overige activiteiten moeten we als marktpartij onze eigen broek ophouden, zoals het hoort. In die markt geven overheden echter ook subsidies voor projecten die andere organisaties al vermarkten. Dan moeten partijen in opdracht van bijvoorbeeld VWS producten ontwikkelen die al bestaan. Het wiel wordt dan telkens opnieuw uitgevonden. Zonde van het geld. De overheid kan veel beter eerst onderzoeken wat er al beschikbaar is."

Aanbesteding Ronduit gunstig noemt Galle de ontwikkeling dat steeds meer landelijke subsidiegelden via de gemeenten lopen en niet via allerlei ondersteuningsorganisaties. "Gemeenten pakken dan zelf zaken op, zoals de inzet van sport in wijken. De gewenste ondersteuning daarbij kopen ze dan in tegen de beste prijs en kwaliteit. Instellingen die gewend zijn aan subsidies moeten daardoor marktgericht gaan werken. Nee, dat is geen bedreiging voor Sportservice Noord-Brabant. Het is een kolfje naar onze hand."«

› Vervolg van pagina 77

Sport- en leisure ondernemingen kunnen beter scoren

IBEC als prestatie- en sturingsmeter Een integraal meet- en sturingssysteem werd ontwikkeld en ingevoerd. Duidelijk werd dat IBEC hiervoor als een prestatie- en sturingssysteem perfect is te gebruiken. Dit systeem geeft namelijk inzicht in de prestaties op en de relatie tussen de vijf invalshoeken die voor een organisatie als Score essentieel zijn, namelijk:

1. de klanten;
2. de interne aanpak en organisatie;
3. de medewerkers;
4. de innovatie (vernieuwingen en/of aanpassingen);
5. de financiële zaken.

Kortom: het komt er op neer dat de uitgewerkte bedrijfsstrategie van Score is vertaald naar prestatie-indicatoren. Hierbij worden zowel het onderwerp omschreven, de normen opgesteld als de meetprocedure aangegeven. Op pagina 77 een drietal voorbeelden hoe per onderdeel tot deze prestatie-indicatoren werd gekomen (genoemde normen en/of bedragen en percentages zijn fictief). Per invalshoek kunnen meerdere kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren worden opgesteld. In dit artikel wordt telkens 1 kritische succesfactor als voorbeeld beschreven (zie pagina 77).

Geautomatiseerde gegevens Alle kritische indicatoren en gegevens zijn per bedrijfs onderdeel (bijvoorbeeld het zwembad, sporthal etc.) vastgesteld en verwerkt in speciaal hiervoor ontwikkelde software. Hierin worden nagenoeg geheel automatisch de gegevens, baten, uitslagen, inkopen etc. ingebracht, waardoor een permanent geautomatiseerd overzicht ontstaat van alle resultaten per onderdeel van de organisatie.

Het resultaat van dit alles is dat Score op elk gewenst moment inzicht krijgt hoe de werkelijke situatie zich verhoudt tot de vastgestelde norm. Afwijkingen leiden onmiddellijk tot actie om zo snel mogelijk aan de gestelde norm te voldoen. Integrale meting op grond waarvan direct gestuurd kan worden is het sleutelbegrip. De toekomst van Score staat in het teken van 'meten wat men weet.' «

JOHN TEUNISSEN
Directeur SemadAdvies B.V.