

**Toekomstvisie LTV Berlicum
2026-2031**



(Versie 8)



Inhoudsopgave

- 1. Inleiding**
- 2. Organisatie en organisatorisch uitgangspunten**
- 3. Visie, Missie en Kernwaarden**
- 4. Strategie en strategische pijlers**
- 5. Huidige situatie van strategische pijlers**
- 6. Toekomstvisie strategische pijlers**
- 7. Uitvoering**
- 8. Monitoring en Evaluatie**
- 9. Slotwoord**

Bijlage 1 – Beschouwing en uittreksel Brancherapport KPMG, 2019

1 Inleiding

Waarom deze toekomstvisie?

Het bestuur acht het van groot belang om voor de komende vijf jaar een actuele en toekomstgerichte toekomstvisie vast te stellen. De maatschappelijke ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op en hebben direct en indirect invloed op de continuïteit en vitaliteit van onze vereniging. Hierbij gaat het onder meer om demografische veranderingen, de toenemende individualisering binnen de samenleving en relevante ontwikkelingen binnen de gemeente Sint-Michielsgestel.

Deze trends vragen om een professionele, doelgerichte en transparante wijze van beleidsvorming en -uitvoering. Een heldere vastlegging van onze ambities, keuzes en verantwoordelijkheden is noodzakelijk om toekomstbestendig te kunnen blijven opereren en om als vereniging adequaat in te spelen op veranderingen in onze omgeving.

Daarnaast wordt LTVB bestuurd door vrijwilligers. Juist daarom is het essentieel dat beleid, processen en uitvoeringsafspraken zorgvuldig worden beschreven en geborgd. Dit zorgt niet alleen voor continuïteit, maar ook voor duidelijkheid richting huidige en toekomstige vrijwilligers, leden en samenwerkingspartners. Met deze strategische pijlers creëren we een stevig fundament voor de verdere ontwikkeling van onze vereniging in de komende jaren.

Het doel van deze toekomstvisie

Hier staat de toekomstvisie van LTVB. Waar gaan we met onze sport en onze vereniging naartoe, wat willen we bereiken? Hierbij hebben we ondersteuning gekregen van de KNLTB, Bureau Credo (Johan Vermeulen) en Rabo Club Support. De gedetailleerde uitvoeringsplannen voor de toekomst staan niet in deze visie. Deze plannen worden per strategische pijler met de daarvoor verantwoordelijke personen en/of commissies binnen de vereniging verder opgepakt.

Door plannen goed te beschrijven en vast te leggen, wordt het eenvoudiger om deze terug te vinden en uit te voeren. Je bent minder afhankelijk van de mensen die op dat moment in het bestuur en in commissies zitten. Hierdoor is de continuïteit van LTVB beter gewaarborgd. Het is tegelijkertijd een naslagwerk voor de leden om te toetsen of het bestuur de afspraken die tijdens de Algemene Ledenvergadering (ALV) zijn vastgesteld goed uitvoert. Ieder jaar worden de doelstellingen getoetst en waar nodig aangescherpt en bijgesteld. Ook kunnen nieuwe doelstellingen worden toegevoegd.

Vanuit het bestuur en de leden moet invulling worden gegeven aan dit plan. Na goedkeuring van het toekomstbeeld door de ALV gaat het bestuur aan de slag met invulling en jaarplannen per onderdeel. Het bestuur vertegenwoordigt en vertolkt immers de wensen en belangen van onze leden. Deze pijlers zijn in de eerste plaats bestemd voor de leden van LTVB. Maar kan ook informatief zijn voor belanghebbenden en geïnteresseerden, zoals de gemeente en KNLTB. Zij kunnen met deze strategische pijlers de koers van LTVB in de komende vijf jaar lezen.

Namens het bestuur LTVB

Robert Maasdijk - Voorzitter



2 Organisatie en organisatorische uitgangspunten

2.1 Inleiding

LTVB is opgericht op 6 maart 1964. We hebben op dit moment 8 kunstgras tennisbanen en 7 kunstgras padelbanen en 4 binnen tennisbanen waarop het gehele jaar getennist kan worden. LTVB is sinds 1995 gevestigd op Sportpark De Brand in Berlicum.

In 2022 is het park en het paviljoen buiten gemoderniseerd waarbij aandacht is besteed aan duurzaamheid – o.a. ledverlichting geplaatst etc. - en zijn de eerste 4 padelbanen aangelegd. Twee jaar later zijn de laatste 3 padelbanen aangelegd.

2.2 Organisatie

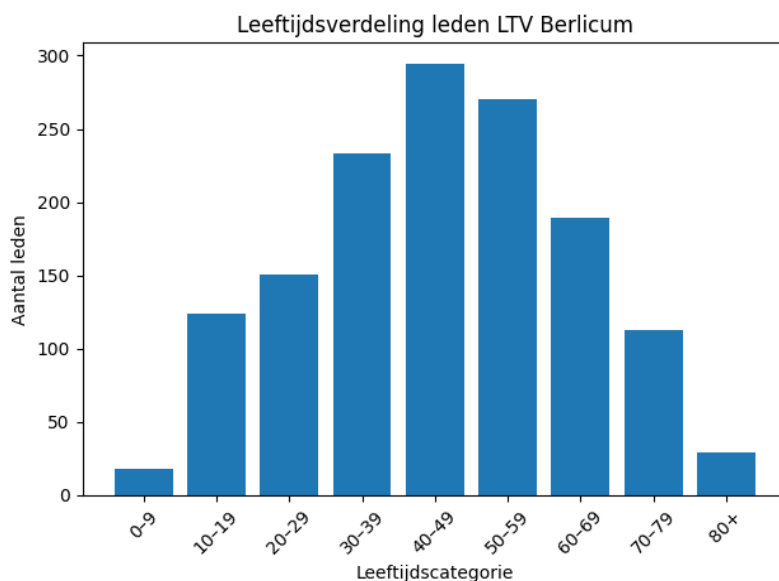
De Algemene ledenvergadering (ALV) is het hoogste bestuursorgaan van de vereniging. De ALV kiest de voorzitter, de bestuursleden en de leden van de kascontrolecommissie. Het bestuur is belast met de dagelijkse leiding van de vereniging, de vertegenwoordiging ervan naar buiten en de zorg voor continuïteit. De bestuursleden treden af volgens schema en kunnen maximaal 9 jaar aaneengesloten in het bestuur zitting hebben.

De kascontrolecommissie controleert de financiële administratie op rechtmatigheid en doelmatigheid van de uitgaven en rapporteert rechtstreeks aan de ALV. Deze commissie heeft twee leden, waarvan ieder jaar één lid aftreedt en een nieuw lid benoemd wordt.

Het bestuur moet proactief, initiërend en ondersteunend optreden. Daarbij moet zij oog hebben voor alle leden binnen de vereniging. Hiervoor is een volledig bestuur nodig, niet alleen kwantitatief maar ook kwalitatief. Eén van de prioriteiten is het op sterkte houden van het bestuur met leden die de nodige ervaring en kennis hebben. Kennis en ervaring die, zo mogelijk, op elkaar aansluiten. Het bestuur bestaat uit minimaal vijf leden waarvan de voorzitter, de secretaris en de penningmeester het dagelijks bestuur vormen. Voor de continuïteit van LTVB zijn diverse commissies gevormd. Elk bestuurslid is verantwoordelijk voor een aandachtsgebied. Periodiek is er een bestuursvergadering om zaken met elkaar af te stemmen.



2.3 Ledenopbouw



3 Visie, Missie en kernwaarden

3.1 Visie

Wij streven naar een bruisend sportpark waar tennis, padel en eventuele andere racketsporten kunnen worden beoefend met passende sport- en horecafaciliteiten. Het verenigingsleven staat centraal en is gericht op de behoeften van een diverse doelgroep en lokale gemeenschap. Met een passende verenigingsstructuur, solide financiële basis en duurzame faciliteiten willen we onze leden langdurig in hun sportbehoeften ondersteunen.

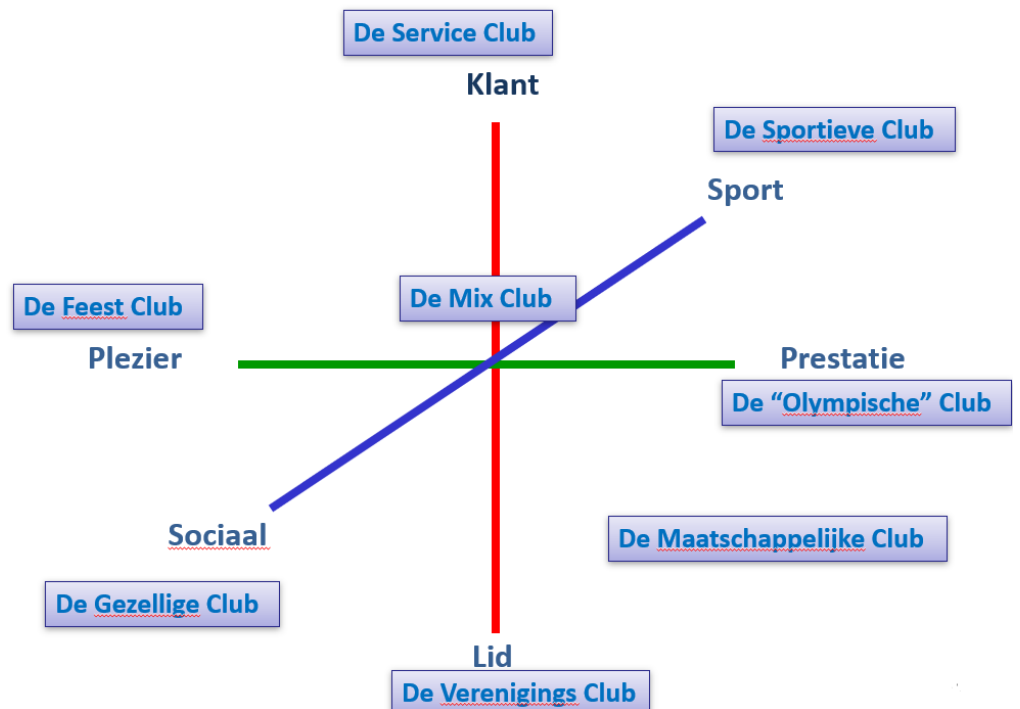
3.2 Missie

LTVB is een financieel gezonde en vitale vereniging waar tennis, padel en een actief verenigingsleven samenkomen op een levendig en goed onderhouden sportpark. Wij zijn een sociale en toegankelijke ontmoetingsplaats voor jong en oud, waar leden zich herkennen in onze waarden en zich thuis voelen in ons paviljoen — het kloppend hart van onze gemeenschap.

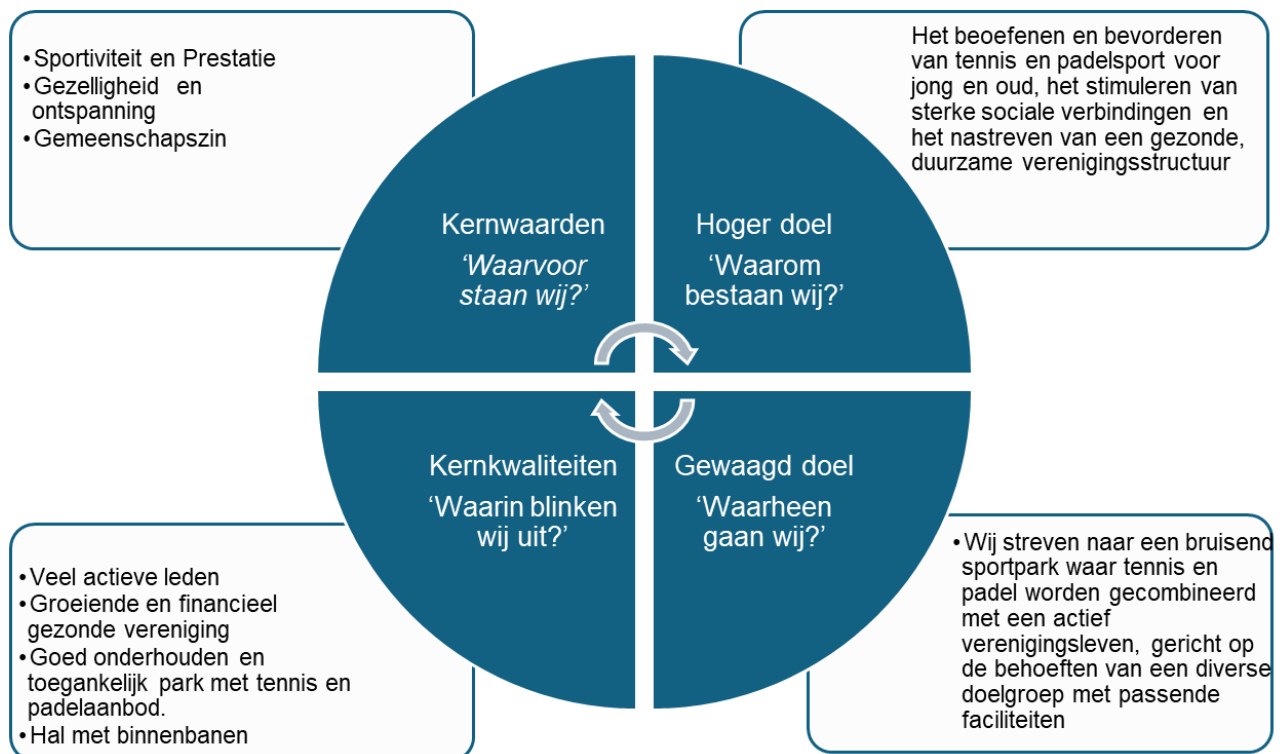
Onze verenigkracht ontstaat doordat we leden actief betrekken, open communiceren en samen verantwoordelijkheid nemen voor een sterke organisatie, toekomstbestendige voorzieningen en een hechte verenigingsstructuur. Vrijwillige inzet en betrokkenheid staan centraal, waarbij we helder waarderen wat leden doen en waarin iedereen bijdraagt aan plezier, verbinding en sportieve ontwikkeling.

Als dorpsvereniging met regionale aantrekkingskracht richten we ons op de behoeften van een diverse doelgroep en combineren we het beste van twee werelden: het traditionele verenigingsmodel waarin gemeenschap en ledenbelang voorop staan, én service-elementen die bijdragen aan kwaliteit, professionaliteit en financiële duurzaamheid. In dit mix--combi model blijft het verenigingsperspectief leidend — commerciële activiteiten zijn aanvullend en dienen altijd de waarde, kracht en toekomst van de vereniging.





3.3 Uitwerking Visie en Missie



4 Strategie en strategische pijlers

Om de missie, visie en kernwaarden goed te vertalen naar een beleid met bijbehorende actieplannen hebben we voor de strategie enkele belangrijke strategische pijlers vastgesteld.

De strategie wordt toegelicht aan de hand van deze strategische pijlers. Deze pijlers vormen de ruggengraat van het LTVB beleid en maken duidelijk waarop wordt gefocust.

Door het bestuur van LTVB zijn de volgende strategische pijlers gekozen voor de komende 5 jaar:

4.1 Vrijwilligersbeleid

Een goed vrijwilligersbeleid is cruciaal voor het behoud én de verdere groei van de vereniging. Vrijwilligers vervullen taken die essentieel zijn voor het draaiende houden van het park, het paviljoen en de organisatie van activiteiten.

Naast het vrijwilligersbeleid heeft LTVB in 2025 een ledendienstenbeleid ingevoerd ter ondersteuning van de inzet van vrijwilligers. Het ledendienstenbeleid is na een jaar geëvalueerd en met instemming van de ALV aangepast en definitief onderdeel geworden van de dagelijkse praktijk.

4.2 Technisch beleid

Een goed onderbouwd technisch beleid vormt de basis voor een sterke sportieve ontwikkeling binnen de vereniging. Het biedt richting aan hoe wij onze leden — van jeugd tot senioren, van recreatief tot prestatief — begeleiden in hun sportieve groei. De technische commissie speelt hierin een centrale rol: zij bewaakt de kwaliteit van trainingen en competities, ontwikkelt een duidelijke technische lijn en zorgt voor samenhang tussen trainers, opleidingstrajecten en sportieve ambities.

4.3 Jeugdbeleid

De jeugd vormt de basis voor de toekomst van onze tennisvereniging. Een sterk jeugdbeleid is daarom essentieel om kinderen en jongeren op een plezierige, veilige en stimulerende manier kennis te laten maken met tennis en padel. Het biedt richting aan hoe wij talentontwikkeling, sportplezier en sociale betrokkenheid willen vormgeven, en geeft duidelijkheid aan ouders, trainers en vrijwilligers over onze keuzes en verwachtingen. De jeugdcommissie bewaakt dit beleid.



4.4.Park/Paviljoen

Het park en paviljoen vormen het sportieve en sociale hart van LTVB. Een goed onderhouden, functionele en toekomstbestendige accommodatie is essentieel voor de vitaliteit, uitstraling en aantrekkingskracht van onze vereniging.

De komende jaren ligt de focus op noodzakelijk groot onderhoud aan onder meer het dak, technische installaties en sanitaire voorzieningen. Het Meerjarenonderhoudsplan (MJOP) is hierbij leidend, met zorgvuldige prioritering en financiële onderbouwing. Tegelijkertijd vraagt de groei van het ledenaantal en de sterke ontwikkeling van padel om een goede balans tussen capaciteit en baanbeschikbaarheid, aangezien op piekmomenten druk ontstaat op de padelbanen.

Het paviljoen blijft de centrale ontmoetingsplek van de vereniging. Modernisering van onder meer de keuken en een efficiënte organisatie van de bezetting zijn nodig om kwaliteit en continuïteit te waarborgen. Daarbij kiezen we voor een evenwichtige mix van vrijwilligers en betaalde krachten.

Met deze pijler werken we aan een duurzame accommodatie die past bij de ambities van een sterke, financieel gezonde en toekomstbestendige vereniging.

4.5 Commercieel aanbod

Contributies, horeca, sponsoring en overige opbrengsten worden in samenhang gezien. Commerciële activiteiten ondersteunen de vereniging en dragen bij aan kwaliteit, continuïteit en betaalbaarheid voor leden, met een zorgvuldig en transparant prijsbeleid. Het commerciële aanbod is erop gericht aanvullende inkomsten te genereren die bijdragen aan de continuïteit, professionalisering en toekomstbestendigheid van de vereniging, zonder afbreuk te doen aan het verenigingskarakter, de toegankelijkheid voor leden en de kwaliteit van de sportbeoefening. Commerciële activiteiten zijn daarmee ondersteunend aan de vereniging en geen doel op zich.

Naast bovenstaande strategische pijlers zijn onderstaande punten randvoorwaardelijk voor de toekomst van LTVB

Een mooi, goed onderhouden tennispark met :

- Een ledenbestand passend bij de faciliteiten die LTVB aanbiedt.
- Goed onderhouden banen, die bespeelbaar zijn gedurende het gehele jaar;
- Een paviljoen met betaalbare prijzen en gunstige openingstijden
- Goede en schone sanitaire voorzieningen
- Kwalitatief goede en betaalbare trainingen.
- Een activiteitenprogramma, van toernooien, competities en evenementen dat aansluit bij de behoefte van de leden en voorziet in activiteiten voor verschillende doelgroepen.organiseren van toernooien en competities, jeugdactiviteiten, onderlinge activiteiten
- Een afhangreglement waar voldoende draagvlak voor is.

5 Huidige situatie van strategische pijlers

Allereerst wordt in hoofdlijnen benoemd welke maatschappelijke ontwikkelingen van belang zijn voor de strategische pijlers.

Vervolgens worden per strategische pijler de ontwikkelingen die relevant zijn en de knelpunten die dit met zich meebrengen in meer detail beschreven.

5.1. Maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de strategische pijlers

5.1.1. Demografische ontwikkelingen

De bevolking vergrijst verder, waardoor ook binnen LTVB het aandeel 50-plussers groeit. Deze groep blijft langer vitaal en sportief en zoekt passend en gevarieerd sportaanbod.

Daarnaast blijft de jeugd sportief actief, met een toenemende interesse in racketsporten. Jongeren kiezen wel vaker voor korte, laagdrempelige en sociale sportvormen. Dit vraagt om eigentijdse jeugdprogramma's, goede begeleiding en voldoende variatie in zowel tennis als padel.

5.1.2 Politieke, economische en sociale ontwikkelingen

Door schaalvergroting is de politiek afstandelijker en zakelijker geworden. Gemeenten verwachten dat verenigingen financieel zelfstandiger opereren en meer verantwoordelijkheden overnemen, bijvoorbeeld rondom onderhoud en activiteiten. Tegelijkertijd neemt de complexiteit van wet- en regelgeving toe, waardoor besturen professioneler moeten worden ingericht.

Daarnaast staat de agenda van leden steeds voller; tijdsdruk maakt betrokkenheid en vrijwilligerswerk minder vanzelfsprekend.

5.1.3. Technologische ontwikkelingen

Digitalisering biedt steeds meer gemak. Communicatie verloopt hoofdzakelijk via website, e-mail en apps. Toernooien, competities en interne processen worden digitaal georganiseerd.

De multifunctionele KNLTB-ledenpas maakt persoonlijke informatie en prestaties direct toegankelijk.

Ook digitaal afhangen wordt steeds gebruikelijker en biedt voordelen zoals inzicht in baanbezetting, activiteiten en ledendiensten.

5.1.4 Ontwikkelingen in de sport

Padel blijft één van de snelst groeiende sporten, vooral onder jongvolwassenen die flexibiliteit en snelle instap zoeken. Daarnaast winnen nieuwe racketsporten zoals pickleball terrein.

Gezond bewegen krijgt meer aandacht door landelijke campagnes en vanuit zorgverzekeraars, met speciale focus op preventie.

Het ledental van de KNLTB is gestabiliseerd. Waar verenigingen voorheen intern gericht en traditioneel waren, verschuift de aandacht steeds meer naar een open, externe focus.

5.1.5 Ontwikkelingen in sportgedrag

Sporters — ongeacht leeftijd — kiezen vaker voor ongebonden vormen van sporten: flexibel, op eigen tijd en zonder verplichtingen. Dit geldt ook voor tennis en padel. Voor verenigingen betekent dit dat reserveringssystemen, vrije inloophmomenten en laagdrempelige sociale activiteiten belangrijker worden om leden betrokken te houden. Daarnaast zet de individualisering door: minder tijd, minder loyaliteit en meer behoefte aan sport die past binnen een druk leven. Gezondheid wordt breder benaderd, met aandacht voor fysieke, mentale en sociale aspecten

Op basis van demografische en andere ontwikkelingen – zoals ontwikkelingen in sportaanbod zoals padel en pickleball - is beschreven welke factoren van invloed zijn op de strategische pijlers en welke knelpunten hierdoor ontstaan.

5.2. Relevante ontwikkelingen en knelpunten per strategische pijler

5.2.1. Strategische pijler 1: Vrijwilligersbeleid

Ontwikkelingen van invloed op het Vrijwilligersbeleid:

Allereerst zijn dat het aantal leden van LTVB dat rond de 1500 leden ligt en het huidige aantal vrijwilligers van circa 120 vrijwilligers

Er wordt een afname van de vaste pool van vrijwilligers gezien door senioriteit van huidige vrijwilligers en het gedrag van de huidige sportpopulatie die zich niet structureel als vrijwilligers aan een activiteit wil verbinden.. Hierdoor wordt de druk op bestaande vrijwilligers steeds hoger.

Door groei van de leden en daarnaast ook het tennis- en padelaanbod worden er steeds meer activiteiten georganiseerd waar vrijwilligers voor nodig zijn.

Bepaalde structurele werkzaamheden moeten door gebrek aan continuïteit van vrijwilligers tegen betaling worden uitbesteed. Hierdoor zijn er betaalde en niet betaalde vrijwilligers..

Knelpunten

- Tekort aan vrijwilligers (bij SET, STB en vereniging) om alle huidige activiteiten van vereniging te kunnen continueren, de uitstraling van het goed onderhouden park en de openingstijden van paviljoen te kunnen blijven garanderen
- Scheefgroei in belasting voor huidige vrijwilligers en andere leden.
- Scheefgroei betaalde en niet betaalde vrijwilligers.
- Betaalde krachten drukken op de kosten

5.2.2. Strategische pijler 2: Technisch Beleid

Ontwikkelingen van invloed op het Technisch Beleid:

Tennis

- Tennis blijft een grote, stabiele sport binnen het KNLTB--ecosysteem, zeker wanneer tennis verenigd wordt met padel, kan de sport wellicht nog groeien.
- De tennissport blijft aantrekkelijk voor alle leeftijdsgroepen, maar vraagt steeds vaker om flexibiliteit, variatie en kortere trainingsmomenten, passend bij de trend van “ongebonden sporters”.
- Technisch beleid moet inspelen op een breder spectrum: van recreatief instappen tot prestatieve ontwikkeling, met duidelijke leerlijnen.

Padel

- Padel groeit explosief en structureel door.
- De sport heeft zich ontwikkeld van hype naar volwaardige, volwassen sport, met sterke groei in alle leeftijdsgroepen en een opvallende toename onder vrouwen.
- Steeds meer spelers kiezen voor flexibele deelname via Pay & Play, terwijl ook het aantal competitie- en wedstrijdspelers snel stijgt.
- Padel vraagt om professionele trainers, moderne trainingsvormen en efficiënte inzet van baanruimte door de nationale capaciteitsdruk.
- Technisch beleid moet ook hier inspelen op een breder spectrum: van recreatief instappen tot prestatieve ontwikkeling, met duidelijke leerlijnen.

Pickleball

- Pickleball is in Nederland nog kleiner, maar duidelijk in opkomst: het wordt genoemd in het bredere KNLTB-ecosysteem als toekomstige aanvulling binnen het racketsportaanbod.
- De sport sluit volledig aan bij landelijke trends; laagdrempelig, snel te leren, sociaal, aantrekkelijk voor nieuwe of terugkerende sporters.
- Voor verenigingen vormt het een mogelijke groeikans, zeker richting recreatief publiek en oudere doelgroepen.

Kort samengevat:

- De racketsportmarkt wordt breder en diverser
- Flexibiliteit wordt de norm
- Professionalisering en kwaliteit worden belangrijker

Knelpunten

- Toenemend aantal padellende leden en padelcompetitie leden, met behoeften die niet altijd passen bij het aanbod en capaciteit van de huidige faciliteiten.
- Teruglopend aantal tennissende leden en tenniscompetitiespelende en -trainende leden binnen LTVB ,waardoor er op verschillende gebieden een concurrentie kan ontstaan met padel
- Flexibiliteit die vraagt om ander aanbod, waar niet direct middelen en faciliteiten voor voorhanden zijn
- Door groei in aantallen, diversiteit in spelers en toenemende prestatiedrang worden professioneel opgeleide trainers, gestructureerde sportlijnen en duidelijke visie steeds relevanter. Dit vraagt ook veel van de tennis-en padelschool,
- Capaciteitsdruk voor de verschillende faciliteiten, druk op de tennis-en padelscholen bij andere behoeften van leden.

5.2.3. Strategische pijler 3: Jeugdbeleid

Ontwikkelingen van invloed op het Jeugdbeleid:

- Faciliteiten voor recreatief tennis- en padelaanbod en wellicht ook voor een prestatief padelaanbod voor de jeugd beschikbaar bij LTVB. Het prestatieve programma richt zich op het ontwikkelen van spelers die competitief willen presteren op hoog niveau
- Prestatief tennisaanbod voor de jeugd is de laatste jaren naar achtergrond gegaan en wordt voor padel nog niet aangeboden bij LTVB,
- Dalende trend waarneembaar bij tennissende jeugdleden bij LTVB, waarbij het aantal competitiespelende jeugdleden procentueel gezien nog sterker daalt.
- Stijging waarneembaar voor padellende jeugdleden. Op dit moment twee jeugdteams binnen LTVB die deelnemen aan de KNLTB padelcompetitie. De verwachting is dat dit eerder zal toenemen dan afnemen in de komende jaren.
- Voldoende middelen voor de jeugd beschikbaar en een verscheidenheid aan training-, competitie- en evenementmogelijkheden gedurende het gehele jaar

Knelpunten

- Teruglopend aantal (prestatief) tennissende jeugdleden en tenniscompetitiespelende en -trainende jeugdleden
- Relatief laag aantal padellende jeugdleden en padelcompetitiespelende jeugdleden
- Het aantal jeugdleden dat padelt (in NL) is lager dan het aantal jeugdleden dat tennist, daardoor kan er een onderlinge “concurrentie” ontstaan tussen deze sporten t.a.v. faciliteiten, middelen en evenementen.

5.2.4. Strategische pijler 4: Park/Paviljoen

Park

Het park vormt het fysieke fundament van de vereniging en moet aansluiten bij de omvang en ontwikkeling van het ledenbestand. Met ruim 1500 leden en een sterke groei van padel staat met name de capaciteit van de padelbanen onder druk tijdens piekuren. Het aantal padelleden per baan ligt boven de KNLTB-norm, wat vraagt om zorgvuldig capaciteitsmanagement en toekomstgerichte keuzes.

Tegelijkertijd veroudert een deel van de accommodatie. Groot onderhoud aan het dak van de hal en paviljoen, technische installaties en tennisbanen is noodzakelijk om kwaliteit, veiligheid en continuïteit te waarborgen. Wettelijke keuringen van installaties moeten structureel worden geborgd. Ook de sanitaire voorzieningen en apparatuur zijn deels verouderd en vragen om modernisering.

Daarnaast stijgen onderhouds- en energiekosten, terwijl de beschikbare onderhoudscapaciteit beperkt is. Het vervallen van aanvullende onderhoudscontracten vergroot de druk op eigen medewerkers en vrijwilligers. Dit alles maakt het park niet alleen een operationeel vraagstuk, maar ook een strategische investeringsopgave voor de komende jaren.

Knelpunten

Binnen het park spelen zowel kwalitatieve als capaciteitsvraagstukken. Er is sprake van noodzakelijk groot onderhoud aan het dak, installaties en banen, evenals vernieuwing van sanitair en apparatuur. De onderhoudscapaciteit is beperkt en kosten nemen toe.

Daarnaast ontstaat tijdens piekmomenten een tekort aan padelbanen. De huidige verhouding tussen ledenaantal en baanbeschikbaarheid vraagt om duidelijke keuzes over groei, benutting en mogelijke uitbreiding. Ook de kleedruimtecapaciteit en beschikbare opslag- en vergaderruimte sluiten niet volledig aan bij de huidige omvang van de vereniging.

Paviljoen/Horeca

Het paviljoen vervult een centrale rol als ontmoetingsplek binnen de vereniging. Het biedt ruimte voor sociaal contact, ontspanning en verenigingsactiviteiten en draagt bij aan de financiële ondersteuning van de vereniging. Met 135 zitplaatsen en een ruim terras is de basis solide, maar bij grote competitieavonden ontstaat piekbelasting.

De verwachtingen van leden ten aanzien van comfort, uitstraling en kwaliteit nemen toe. Tegelijkertijd is de keuken verouderd en beperkt in werkruimte, wat bij groei of intensiever gebruik knelpunten kan veroorzaken. Ook vraagt de organisatie van de bezetting aandacht. De vaste bezetting is beperkt en de inzet van vrijwilligers staat onder druk, met name in weekenden.

De schoonmaak is momenteel adequaat georganiseerd via ingehuurde uren en ledendiensten en levert geen directe knelpunten op.

Knelpunten

De belangrijkste knelpunten liggen in de verouderde keuken en de beperkte werkruimte, wat bij uitval van apparatuur tot onverwachte investeringen kan leiden. Bij verdere groei van competitie of ledenaantal zal mogelijk naar de indeling en capaciteit van het paviljoen moeten worden gekeken.

Daarnaast is de bezetting kwetsbaar. De vaste personele inzet is beperkt en weekendbezetting vormt een structurele uitdaging. Dit kan op langere termijn leiden tot verhoogde werkdruk en risico's voor continuïteit.

5.2.5. Strategische pijler 5: Commercieel aanbod

Op dit moment beschikt LTVB over een beperkt en duidelijk afgebakend commercieel aanbod. Het sponsorbeleid is recent vernieuwd en professioneler ingericht. Daarnaast worden padelclinics aangeboden en is verhuur van tennisbanen mogelijk via seizoens- of periodecontracten voor vaste wekelijkse tijdstippen, terwijl zowel tennis- als padelbanen incidenteel kunnen worden gehuurd via de KNLTB Meet & Play app en website. Niet-leden kunnen banen per uur huren buiten piekuren. Het commerciële aanbod komt grotendeels tot stand op initiatiefbasis; actieve of structurele promotie van clinics en baanverhuur vindt momenteel niet plaats. Hierdoor blijft de impact beheersbaar, maar wordt het commerciële potentieel nog beperkt benut.

Knelpunten

- Onvoldoende zakelijke en professionele uitstraling voor externe doelgroepen.
- Geen volwaardige vergader- en presentatiemogelijkheden.
- Beperkt foodaanbod, onvoldoende geschikt voor commerciële activiteiten. Geen samenhangend en uitgewerkt commercieel aanbod of arrangementen. Ontbreken van duidelijk eigenaarschap en structuur voor commerciële activiteiten.
- Geen actieve of structurele promotie richting niet-leden en externe doelgroepen.
- Onvoldoende duidelijke kaders voor prijsstelling, rendement en inzet.

6 Toekomstvisie strategische pijlers

Op basis van de ontwikkelingen die van invloed zijn op de verschillende strategische pijlers is onderstaande toekomstvisie en daarmee direct het beleid voor de verschillende strategische pijlers door het bestuur van LTVB vastgesteld.

6.1. Strategische pijler 1: Vrijwilligersbeleid

LTVB streeft naar een sterke betrokkenheid van vrijwilligers, die onmisbaar zijn voor het functioneren van de vereniging. Het beleid richt zich op het aantrekken, betrekken en waarderen van vrijwilligers, zodat zij zich gezien en verbonden voelen en graag onderdeel blijven van onze gemeenschap

Door actief vrijwilligers te werven en taken klein en overzichtelijk te houden, wil LTVB het vrijwilligerswerk haalbaar en aantrekkelijk maken. Daarnaast willen we leden bij de vereniging betrekken en enthousiasmeren voor bestuur en/of commissies.

Er komt een vacaturebank waarin allerhande functies die moeten worden ingevuld worden gepubliceerd op basis waarvan de leden kunnen zien welke taken hierbij horen en welke tijdsbelasting hiermee gemoeid is. Bij aanmelding bij LTVB wordt deze vacaturebank onder de aandacht gebracht bij de nieuwe leden.

Samen met de communicatiecommissie worden vacatures frequenter op een positieve manier onder de aandacht gebracht bij de leden.

6.2. Strategische pijler 2: Technisch beleid

Met het technisch beleid streven we naar een herkenbare, consistente en toekomstbestendige manier van trainen, begeleiden en opleiden. We willen een sportieve omgeving creëren waarin ieder lid op zijn of haar niveau wordt uitgedaagd, plezier ervaart en de kans krijgt om beter te worden. Heldere structuur, deskundige begeleiding en een positieve en veilige sportcultuur zijn daarbij essentieel.

Naast de recreatieve mogelijkheden en het spelen van competitie kan LTVB zich met een prestatieve programma richten op het ontwikkelen van spelers die competitief willen presteren op hoog niveau. Dit omvat gespecialiseerde trainingen, deelname aan interne en externe toernooien, en begeleiding door gekwalificeerde coaches. Het doel is om talentvolle spelers te ondersteunen in hun groei en hen in staat te stellen op regionaal of zelfs nationaal niveau uit te blinken. Tegelijkertijd wordt er nagedacht over de balans tussen recreatief en prestatief om de diversiteit binnen de vereniging te waarborgen. Voor tennis lijkt de prestatieve behoefte en het aanbod binnen LTVB op dit moment ver weg. Mocht de behoefte hiervoor ontstaan, kan wellicht hiervoor de samenwerking met andere clubs worden onderzocht. De mogelijkheden en ambities voor prestatief padel worden in de komende jaren verder onderzocht met de padelschool.

Los van het niveau zal LTVB zich blijven inzetten voor het blijven aanbieden van kwalitatief goed opgeleide tennis- en padeltrainers verbonden aan respectievelijk een tennis- en padelschool met een passend en steeds meer flexibel trainingsaanbod voor de brede doelgroep.

Wedstrijdbegeleiding en teamindelingen vergen professionalisering die we binnen LTVB willen blijven bieden.



Het landelijk gedrag van de ongebonden sporter die steeds meer variatie, kortere trainingsblokken, meer flexibele speelvormen wil, wordt hierin meegenomen.

6.3. Strategische pijler 3: Jeugdbeleid

Met het jeugdbeleid streven we naar een omgeving waarin ieder jeugdlid — ongeacht leeftijd, niveau of ambitie — zich welkom voelt en de kans krijgt zich te ontwikkelen. We zetten in op sportieve groei, plezier in bewegen, respect voor elkaar en een positieve sportcultuur. Daarnaast geloven we in de kracht van samenwerking tussen trainers, ouders, vrijwilligers en bestuur om de jeugd een waardevolle sportervaring te bieden.

Het jeugdbeleid richt zich op het werven en behouden van jonge leden door hen een aantrekkelijke en stimulerende sportomgeving te bieden. Dit omvat trainingen, competities, en sociale evenementen speciaal gericht op jeugd, met als doel het bevorderen van sportieve ontwikkeling en betrokkenheid bij de vereniging vanaf jonge leeftijd.

Voor de jeugd willen we de huidige trainingsmogelijkheden, competitie en sociale activiteiten consolideren. Prestatief jeugdtennis heeft daarbij de komende jaren niet de focus binnen LTVB, omdat hiervoor samenwerking met de omliggende verenigingen eerst dient te worden onderzocht. Prestatief jeugdpadel wordt in de komende jaren verder onderzocht met de padelschool.

Dit beleid vormt daarmee het fundament waarop we de komende jaren verder bouwen aan een sterke, toekomstbestendige jeugdafdeling binnen onze vereniging.

6.4. Strategische pijler 4: Park/paviljoen

Park

Met het parkbeleid streven we naar een duurzame, veilige en toekomstbestendige sportaccommodatie die aansluit bij de omvang, samenstelling en ambities van onze vereniging. Het park moet niet alleen voldoen aan de huidige behoeften van onze leden, maar ook voorbereid zijn op toekomstige ontwikkelingen binnen tennis, padel en mogelijk andere racketsporten.

De komende jaren staat het borgen van kwaliteit en continuïteit centraal. Het Mis daarbij leidend. Noodzakelijk groot onderhoud aan onder meer dak, technische installaties, banen en sanitaire voorzieningen wordt planmatig en financieel verantwoord uitgevoerd. Wettelijke keuringen en onderhoudsverplichtingen worden structureel geborgd, zodat veiligheid en betrouwbaarheid gewaarborgd blijven.

Daarnaast vraagt de groei van padel en de druk op piekmomenten om zorgvuldig capaciteitsmanagement. We streven naar een gezonde balans tussen ledenaantal en baanbeschikbaarheid, waarbij ledenbelang leidend blijft. Mogelijke scenario's voor optimalisatie of uitbreiding worden in samenhang onderzocht, met aandacht voor financiële haalbaarheid en lange termijn continuïteit.

Met dit beleid werken we aan een park dat kwaliteit uitstraalt, duurzaam wordt onderhouden en passend blijft bij een vitale en groeiende vereniging.

Paviljoen/Horeca

Met het paviljoenbeleid streven we naar een gastvrije, functionele en toekomstbestendige ontmoetingsplek die het verenigingsleven versterkt en bijdraagt aan de financiële gezondheid van de vereniging. Het paviljoen is meer dan een horecalocatie; het is het kloppend hart waar sport en sociale verbondenheid samenkomen.

De komende jaren zetten we in op modernisering en efficiëntere inrichting, met bijzondere aandacht voor de keuken en werkruimte. Investerings worden zorgvuldig afgewogen en gefaseerd uitgevoerd, zodat kwaliteit en continuïteit gewaarborgd blijven. Daarbij blijft de sfeer en toegankelijkheid voor leden centraal staan.

Voor de exploitatie kiezen we voor een evenwichtige mix van vrijwilligers, ledendiensten en betaalde krachten. Hiermee zorgen we voor continuïteit, beheersbare werkdruk en naleving van regelgeving. Tegelijkertijd onderzoeken we hoe het paviljoen flexibel kan worden ingezet bij grotere activiteiten en piekmomenten, zonder dat dit ten koste gaat van het verenigings karakter.

Met deze pijler bouwen we aan een paviljoen dat duurzaam georganiseerd is, financieel verantwoord wordt geëxploiteerd en een centrale rol blijft spelen binnen een sterke, sociale en toekomstgerichte vereniging.

6.5 Strategische pijler 5: Commercieel aanbod

Het commerciële aanbod omvat onder meer de verhuur van banen en faciliteiten, het organiseren van sportieve en zakelijke evenementen, commerciële clinics en trainingen, en samenwerkingen met sponsors en andere externe partners, zoals zorg-, welzijns- en onderwijsprofessionals. Voorwaarde hierbij is dat deze activiteiten passen binnen de kernwaarden van de vereniging en bijdragen aan sport, gezondheid en maatschappelijke betrokkenheid. Bij toekomstige investeringen in park en paviljoen wordt, waar passend, rekening gehouden met mogelijke commerciële kansen, zonder dat dit ten koste gaat van het verenigingskarakter.

Bij de ontwikkeling en uitvoering van commerciële activiteiten hanteert LTVB duidelijke uitgangspunten. Het ledenbelang en de beschikbaarheid van faciliteiten blijven daarbij leidend. Commerciële activiteiten vinden plaats binnen vooraf vastgestelde kaders en tijdvakken. Financiële opbrengsten staan in redelijke verhouding tot de benodigde inzet, risico's en impact op de vereniging. Tegelijkertijd wordt nadrukkelijk gekeken naar de uitvoerbaarheid: commerciële ambities zijn alleen realistisch wanneer voldoende organisatorische capaciteit beschikbaar is. Externe verhuur, zoals momenteel al plaatsvindt, kan daarbij tevens bijdragen aan het creëren van financiële ruimte voor grotere investeringen. Zo blijft het beleid niet alleen ambitieus, maar ook uitvoerbaar en verantwoord.

7. Uitvoering

Het toekomstbeeld van de verschillende strategische pijlers zal worden vertaald naar werk- en actieplannen met duidelijke tijdslijnen, doelstellingen, noodzakelijke en beschikbare middelen en evaluatiemomenten.

Het bestuur en vrijwilligers actief in commissies nemen initiatieven om de uitwerking van deze werk- en actieplannen verder vorm te geven. Het bestuur heeft hierin de leiding en zal de desbetreffende commissies of verantwoordelijke vrijwilligers hier tijdig over informeren en hierin meenemen,

De uitwerking van deze werk- en actieplannen vallen buiten het bestek van deze toekomstvisie.

8. Monitoring en evaluatie

Het realiseren van het toekomstbeeld voor de verschillende strategische pijlers is een continu en dynamisch proces, waarvoor monitoring en evaluaties noodzakelijk zijn.

Na uitwerking van de werk- en actieplannen dient het verdere proces te worden gemonitord door de verantwoordelijke commissieleden en bestuursleden. Evaluatiemomenten dienen met elkaar te worden vastgelegd en worden uitgevoerd door het bestuur en de betrokken commissies.

Als blijkt dat de gestelde doelen eerder dan gepland gerealiseerd zijn of dat door onvoorziene omstandigheden of externe factoren het duidelijk wordt dat de gestelde doelen voor lange termijn niet haalbaar zijn, is het mogelijk dat het bestuur een aanpassing in het toekomstbeeld van de strategische pijlers doorvoert.

Het bestuur evalueert eenmaal per jaar de strategische pijlers. Tijdens de ALV worden de leden geïnformeerd over de voortgang en eventuele bijstelling van het toekomstbeeld van de strategische pijlers.

9. Slotwoord

Met deze toekomstvisie zetten we een belangrijke stap richting een sterke, wendbare en duurzame vereniging. Een vereniging die meebeweegt met de ontwikkelingen om ons heen en tegelijk trouw blijft aan wat ons al jaren verbindt: sportplezier, betrokkenheid, verenigkracht en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Dit alles kunnen we echter nooit realiseren zonder de inzet van onze vrijwilligers ('betaald', onbetaald en via ledendiensten). Jullie vormen het hart van de vereniging. Met jullie tijd, energie, creativiteit en doorzettingsvermogen brengen jullie plannen tot leven en zorgen jullie ervoor dat onze leden - jong en oud - kunnen sporten, ontmoeten en genieten.

Daarom alvast een grote, oprechte dankjewel aan iedereen die betrokken is of betrokken gaat worden bij het verder uitwerken van dit toekomstbeeld. Jullie inzet maakt het verschil. Samen bouwen we aan een mooie, toekomstbestendige vereniging waar we trots op kunnen zijn.



Bijlage 1

Bron: *Brancherapport Sport* (KPMG, 2019)

De maatschappij is de afgelopen jaren sterk veranderd. Ons werk- en leefritme is flexibeler geworden: we werken vaker thuis en delen onze tijd anders in. Deze ontwikkelingen hebben directe invloed op hoe mensen hun vrije tijd besteden en dus ook op sport en verenigingsleven.

Daarnaast zien we een aantal bredere maatschappelijke trends die van invloed zijn op de sportsector:

- De vergrijzing legt toenemende druk op de volksgezondheid en vergroot het belang van sport en bewegen, met name voor ouderen.
- De economische gevolgen van de coronacrisis en de energiecrisis zijn nog steeds voelbaar en zorgen voor onzekerheid bij zowel huishoudens als verenigingen.
- Individualisering en flexibilisering beïnvloeden de manier waarop mensen sporten: sporters maken vaker individuele keuzes en willen minder vaste verplichtingen.
- Er is steeds meer aandacht voor een inclusieve samenleving, waarin iedereen gelijkwaardig kan deelnemen. Ook in de sport groeit het belang van toegankelijkheid en gelijke kansen voor alle doelgroepen.
- Nieuwe technologieën en digitalisering maken het mogelijk om sporters makkelijker te verbinden, zowel informeel als online, en bieden nieuwe vormen van sportbeleving.
- Verstedelijking leidt in stedelijke gebieden tot een toenemende druk op de beschikbare sportaccommodaties, terwijl in krimpgebieden juist sprake kan zijn van een overschot aan sportvoorzieningen.

Al deze externe ontwikkelingen hebben onmiskenbaar invloed op het sportlandschap en raken de toegankelijkheid, bereikbaarheid en betaalbaarheid van sportverenigingen, waaronder tennisverenigingen.

Ontwikkelingen binnen de sport

In het *Brancherapport Sport* (KPMG, 2019), opgesteld in opdracht van de Nederlandse Sportraad, zijn de belangrijkste trends binnen de sportsector in kaart gebracht. De belangrijkste conclusies zijn:

- Het aantal Nederlanders dat lid is van een sportvereniging is stabiel tot licht dalend.
- Steeds meer sporters kiezen voor commercieel sportaanbod of sporten ongeorganiseerd in de openbare ruimte.
- Sporters hebben toenemende behoefte aan flexibel sportaanbod, waarbij zij zich meer als 'klant' en minder als 'lid' willen verbinden.
- Nieuwe technologieën maken het mogelijk om te sporten zonder tussenkomst van sportbonden of verenigingen.
- Ouderen zijn actiever dan voorheen, terwijl jongeren juist minder sporten, wat leidt tot vergrijzing binnen sportverenigingen.

- De bereidheid om vrijwilligerswerk te doen binnen het verenigingsleven neemt op de langere termijn af.

Deze trends vragen om een toekomstgerichte visie en een flexibel beleid, zodat de tennisvereniging aantrekkelijk en toegankelijk blijft voor huidige én toekomstige leden.

Ontwikkelingen binnen tennis, padel en racketsporten

In Nederland zijn er circa 2 miljoen tennisliefhebbers, waarvan ongeveer 1 miljoen actief tennissen. De ambitie van de KNLTB is om deze brede doelgroep blijvend te enthousiasmeren en de betrokkenheid bij de sport te vergroten. Dit gebeurt onder andere door het vergroten van de zichtbaarheid van tennis en het versterken van de sportbeleving, zowel op als rondom de baan, het faciliteren van flexibel sportaanbod, het waarborgen van kwaliteit en kwantiteit en het verder professionaliseren van de sport.

Padel is inmiddels niet meer weg te denken uit het Nederlandse sportlandschap en is uitgegroeid tot de snelst groeiende sport van Nederland. Binnen de racketsporten wordt padel gezien als een waardevolle aanvulling op het traditionele tennisaanbod. Het biedt kansen om bestaande spelers langer aan de vereniging te binden en tegelijkertijd nieuwe doelgroepen aan te spreken die zich minder snel aan tennis verbinden.

Padel bevindt zich in een andere ontwikkelingsfase dan tennis. Juist in deze groeifase wordt door de KNLTB geïnvesteerd in het verder professionaliseren en structureren van het padelaanbod. Door gebruik te maken van bestaande organisatorische kracht en verenigingsstructuren kan deze groei op een duurzame manier worden vormgegeven, met aandacht voor kwaliteit, toegankelijkheid en continuïteit.

Naast tennis en padel is er een toenemende belangstelling voor andere racketsporten, zoals pickleball. Deze sporten sluiten aan bij de behoefte aan laagdrempelig, flexibel en sociaal sportaanbod. Door ruimte te bieden aan meerdere racketsporten kan beter worden ingespeeld op veranderende sportbehoeften en kan de vereniging haar maatschappelijke en sportieve rol verder versterken.

Deze ontwikkelingen bieden kansen om het sportaanbod te verbreden, nieuwe leden aan te trekken en de vitaliteit van de vereniging op de lange termijn te waarborgen.