

# **Exploitatie De Waterwyck en zwembad Vollenhove**

**Gemeente Steenwijkerland**

**Datum**

30 april 2015

**Referentie**

1522MV

**In opdracht van**

Gemeente Steenwijkerland

# Inhoudsopgave

|                    |                                                   |            |
|--------------------|---------------------------------------------------|------------|
| <b>Hoofdstuk 1</b> | <b>Situatieschets en opdracht</b>                 | <b>3</b>   |
| 1.1                | Situatieschets                                    | 3          |
| 1.2                | Opdracht                                          | 3          |
| 1.3                | Opbouw rapportage                                 | 3          |
| <b>Hoofdstuk 2</b> | <b>Omgevingsanalyse</b>                           | <b>4</b>   |
| 2.1                | Inleiding                                         | 4          |
| 2.2                | Concurrentieanalyse                               | 4          |
| 2.3                | Demografische ontwikkelingen                      | 5          |
| 2.4                | Trends en ontwikkelingen                          | 6          |
| 2.5                | Conclusies                                        | 8          |
| <b>Hoofdstuk 3</b> | <b>Exploitatieanalyse</b>                         | <b>9</b>   |
| 3.1                | Inleiding                                         | 9          |
| 3.2                | Aanbod                                            | 9          |
| 3.3                | Bezoek en gebruik zwembaden                       | 11         |
| 3.4                | Bezetting sporthal De Waterwyck                   | 15         |
| 3.5                | Openstelling en activiteiten zwembaden            | 15         |
| 3.6                | Tarievenstructuur                                 | 16         |
| 3.7                | Marketing en public relations                     | 18         |
| 3.8                | Personeel en organisatie                          | 19         |
| 3.9                | Exploitatieresultaten                             | 21         |
| 3.10               | Subsidiekader                                     | 25         |
| 3.11               | Conclusies                                        | 26         |
| <b>Hoofdstuk 4</b> | <b>Verbetermaatregelen</b>                        | <b>29</b>  |
| 4.1                | Inleiding                                         | 29         |
| 4.2                | Huidige exploitatie                               | 29         |
| 4.3                | Verdere maatregelen                               | 33         |
| <b>Hoofdstuk 5</b> | <b>Conclusies en aanbevelingen</b>                | <b>34</b>  |
| 5.1                | Conclusies                                        | 34         |
| 5.2                | Aanbevelingen                                     | 34         |
| 5.3                | Vervolg                                           | 35         |
| <b>Bijlage 1</b>   | <b>Zwemvoorzieningen in de omgeving</b>           | <b>i</b>   |
| <b>Bijlage 2</b>   | <b>Demografische ontwikkeling Steenwijkerland</b> | <b>v</b>   |
| <b>Bijlage 3</b>   | <b>Demografische prognose Steenwijkerland</b>     | <b>vi</b>  |
| <b>Bijlage 4</b>   | <b>Exploitatie 2010 – 2014</b>                    | <b>vii</b> |

## 1.1 Situatieschets

De gemeente Steenwijkerland heeft ruim 43.000 inwoners en is gelegen in de Kop van Overijssel. Er zijn drie gemeentelijke zwembaden, namelijk De Waterwyck in Steenwijk, zwembad Vollenhove in Vollenhove en 't Tolhekke in Steenwijkerwold. De Waterwyck is een binnenbad met een klein 'buitengedeelte' (uitzwembad). In 2013 zijn er een sporthal en een horecagedeelte bijgebouwd en is een deel van het zwembad gerenoveerd. Zwembad Vollenhove is een combibad en 't Tolhekke is een buitenbad.

Stichting Sportservice Steenwijkerland exploiteert De Waterwyck en zwembad Vollenhove. In 2011 heeft de gemeenteraad het jaarlijkse subsidieniveau voor deze twee voorzieningen vastgesteld. Alleen in 2011 bleek dat toereikend om het exploitatietekort van de stichting volledig te dekken. In de jaren daarna was echter sprake van een aanzienlijk verschil tussen het exploitatietekort en de subsidie, met name bij De Waterwyck. In 2012 en 2013 werd dit vooral aan de aanbouw van de nieuwe sporthal naast het zwembad toegeschreven, maar in 2014 was wederom sprake van een flink gat in de exploitatie.

Het voorgaande is voor het College aanleiding om een onderzoek naar de exploitatie van De Waterwyck en zwembad Vollenhove te laten uitvoeren. Daarmee moet duidelijk worden welke maatregelen er nodig zijn om het exploitatietekort te verminderen en zodoende binnen het subsidiekader te blijven. Hierbij dienen niet alleen de financiële, maar ook de maatschappelijke consequenties van de maatregelen te worden bepaald.

## 1.2 Opdracht

*“Voer een onderzoek uit naar de exploitatie van De Waterwyck en zwembad Vollenhove en geef op basis daarvan aan welke maatregelen moeten worden genomen om binnen het huidige subsidiekader te blijven.”*

## 1.3 Opbouw rapportage

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- hoofdstuk 2 bevat een analyse van de omgeving van de twee accommodaties;
- hoofdstuk 3 analyseert de exploitaties van de twee accommodaties;
- hoofdstuk 4 gaat op de mogelijke verbetermaatregelen in;
- hoofdstuk 5 benoemt de belangrijkste conclusies en de aanbevelingen.

De bijlagen bevatten:

1. een overzicht van de zwemvoorzieningen in de omgeving;
2. de demografische ontwikkeling van de gemeente Steenwijkerland sinds 2001;
3. de demografische prognose van de gemeente Steenwijkerland;
4. een overzicht van de financiële exploitatie in de afgelopen jaren.

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een analyse van diverse omgevingsfactoren uitgevoerd. Deze factoren zijn van belang om de exploitatie goed te kunnen beoordelen, alsmede voor de verbetermaatregelen. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de concurrentie, de demografische ontwikkeling en andere relevante trends en ontwikkelingen.

### 2.2 Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse heeft alleen betrekking op de twee zwembaden en niet op de sporthal. Dat komt omdat sporthallen – met uitzondering van topsporthallen – normaal gesproken alleen een lokaal verzorgingsgebied hebben en niet of nauwelijks met soortgelijke accommodaties in naburige gemeenten concurreren. Bij zwembaden is dat wel het geval.

#### 2.2.1 Aanbod

In bijlage 1 is een overzicht van zwemvoorzieningen in de omgeving van De Waterwyck en zwembad Vollenhove opgenomen. Daarbij gaat het om accommodaties die voor inwoners van de gemeente Steenwijkerland toegankelijk zijn. Baden van hotels, campings en dergelijke die alleen door de gasten van die accommodaties kunnen worden gebruikt, zijn derhalve buiten beschouwing gelaten.

Uit het overzicht blijkt onder meer, dat er in de gemeente Steenwijkerland diverse zwemvoorzieningen zijn gelegen. Naast De Waterwyck en zwembad Vollenhove zijn dat de zeer nabij gelegen zwemschool Musculus in Steenwijk, 't Tolhekke in Steenwijkerwold en zwembad Blokzijl. Voor De Waterwyck vormt de zwemschool een concurrent voor het les zwemmen en het baby-/peuterzwemmen. Van de buitenbaden hebben De Waterwyck en zwembad Vollenhove veel minder 'last'. Wel kan het bad in Blokzijl in de zomer voor minder buitenbadbezoek voor zwembad Vollenhove zorgen, of in elk geval het verzorgingsgebied van het buitenbad in Vollenhove beperken. Ook kunnen bezoekers van 't Tolhekke buiten het buitenbadseizoen de zwemlessen voortzetten in het bad van café-restaurant 't Binnehof in Paasloo (14 minuten autoreistijd vanaf De Waterwyck). Dat bad wordt namelijk dan door de exploitant van 't Tolhekke gehuurd.<sup>1</sup>

Vanaf De Waterwyck zijn De Duker in Nijeveen, De Steense in Wolvega en Bad Hesselingen in Meppel de snelst bereikbare overdekte zwembaden. Het voorzieningenaanbod van de eerste twee baden is beperkter dan dat van De Waterwyck, maar dat geldt niet voor Bad Hesselingen. Dat bad biedt bovendien ook meer onoverdekt zwemwater. Gezien het aanbod van De Waterwyck en de ligging van de andere zwemvoorzieningen bestaat het verzorgingsgebied van het bad primair uit een groot gedeelte van de gemeente Steenwijkerland. Alleen voor inwoners van de kernen in het westelijke en zuidelijke gedeelte van de gemeente zijn andere, vergelijkbare baden sneller bereikbaar. Secundair is De Waterwyck voor een deel van de inwoners van de gemeente Westerveld het dichtstbijzijnde overdekte zwembad.

---

<sup>1</sup> Het bad is verder niet voor lokale inwoners toegankelijk en daarom buiten beschouwing gelaten. Datzelfde geldt voor het bad van Ardoer vakantiepark 't Akkertien in Vollenhove.

Vanaf zwembad Vollenhove zijn De Kragge in Zwartsluis en Bosbad Emmeloord de snelst bereikbare overdekte zwembaden, die overigens ook onoverdekt zwemwater bieden (het dak van De Kragge kan worden geopend). Daarnaast is het voorzieningenaanbod van het Bosbad veel uitgebreider. Zwembad Vollenhove vervult aldus primair een functie voor Vollenhove en de direct omliggende kernen in de gemeente Steenwijkerland. Daarnaast is het voor een sommige inwoners van de gemeente Noordoostpolder het dichtstbijzijnde overdekte zwembad.

### **2.2.2 Tarieven**

De tarieven van het recreatief zwemmen van De Waterwyck zijn hoger dan bij vrijwel alle andere binnen- en combibaden in de omgeving. Dat kan grotendeels door het uitgebreidere voorzieningenaanbod van De Waterwyck worden verklaard. Ten opzichte van vergelijkbare baden zijn de tarieven in sommige gevallen ook wat hoger. Alleen het losse tarief van Bad Hesselingen is duidelijk prijziger dan dat van De Waterwyck. Door middel van het aanschaffen van een kwartaalabonnement kunnen frequente bezoekers van De Waterwyck weliswaar het gemiddelde tarief per bezoek verlagen, maar pas vanaf gemiddeld 2,5 bezoeken per week zet dat zoden aan de dijk. Bovendien biedt ook Bad Hesselingen een kwartaalabonnement aan, dat aanmerkelijk goedkoper is dan in De Waterwyck. Gezien het beperkte overdekte aanbod van zwembad Vollenhove is het niet verwonderlijk dat dit bad over het algemeen lagere recreatieve tarieven dan de overdekte baden in de omgeving hanteert. Alleen De Duker in Nijeveen is goedkoper. In De Kragge betaalt de jeugd ook minder dan in Vollenhove.

De Waterwyck en zwembad Vollenhove hanteren voor de zwemlessen uitsluitend all-inclusive tarieven. De meeste baden in de omgeving doen dat niet. Dat maakt een vergelijking van de prijzen zeer lastig. Wel kan worden gesteld dat all-inclusive tarieven gunstig zijn voor kinderen die niet zo snel hun diploma weten te halen, terwijl snel lerende leerlingen dan juist relatief duur uit zijn. Diverse zwembaden in de omgeving en in den lande kiezen daarom voor een combinatie van leskaarten en all-inclusive tarieven.

De prijzen van de doelgroepactiviteiten van De Waterwyck zijn hoger dan in vrijwel alle baden in de omgeving. Alleen Bosbad Emmeloord hanteert vergelijkbare tarieven, met uitzondering van de aquasporten. De prijzen van zwembad Vollenhove zijn juist lager dan in de meeste andere baden. Wel zijn de seniorenactiviteiten in De Kragge goedkoper dan in Vollenhove.

## **2.3 Demografische ontwikkelingen**

De huidige gemeente Steenwijkerland bestaat uit de voormalige gemeenten Brederwiede, Steenwijk en IJsselham, die in 2001 zijn samengevoegd. Oorspronkelijk heette de nieuwe gemeente 'Steenwijk', maar sinds 2003 is de naam: Steenwijkerland. Met ruim 18.000 inwoners is Steenwijk verreweg de grootste kern binnen de gemeente. Voorts zijn er vele kleinere kernen, die over een vrij groot gebied (circa 322 km<sup>2</sup>) zijn verspreid.

### **2.3.1 Ontwikkeling sinds 2001**

In de volgende tabel is de demografische ontwikkeling van de gemeente weergegeven. Daaruit blijkt dat het totale aantal inwoners in de afgelopen jaren licht is toegenomen. De groepen van 0 tot 20 en 20 tot 65 jaar zijn in de eerste jaren ook in aantal gestegen, maar vanaf 2005 wat kleiner geworden. Daarentegen is het aantal 65-plussers alleen maar toegenomen. Uit meer gedetailleerde cijfers (zie bijlage 2) blijkt, dat er binnen de drie onderscheiden groepen verschillende tendensen waarneembaar zijn. Zo was het aantal 0 tot 10-jarigen in 2014 lager dan in 2001, maar het aantal 10- tot 20-jarigen juist hoger. Binnen de groep van 20 tot 65 jaar is vooral het aantal dertigers gedaald, terwijl vanaf 45 jaar elke leeftijdsgroep van vijf jaren in omvang is gegroeid.

| jaar                    | 2001          | 2005          | 2010          | 2014          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>totaal</b>           | <b>41.186</b> | <b>42.833</b> | <b>43.208</b> | <b>43.350</b> |
| <b>0 tot 20 jaar</b>    | 10.469        | 10.911        | 10.511        | 10.044        |
| <b>20 tot 65 jaar</b>   | 24.284        | 25.038        | 25.073        | 24.598        |
| <b>65 jaar of ouder</b> | 6.433         | 6.884         | 7.624         | 8.708         |

tabel 2.1: demografische ontwikkeling gemeente Steenwijkerland (bron: Centraal Bureau voor de Statistiek)

De groei van het aantal inwoners en de veranderende samenstelling van de bevolking hebben invloed op de behoefte aan zwem- en binnensportactiviteiten. Er is sprake van een beperkte negatieve invloed op de behoefte aan les zwemmen, doelgroepactiviteiten voor jonge ouders en hun kinderen en binnensportruimte voor het onderwijs. Daarentegen is sprake van een positieve invloed op de behoefte aan doelgroepactiviteiten voor senioren. Ten aanzien van de overige activiteiten is sprake van een neutrale invloed.

### 2.3.2 Prognose

Uit de volgende tabel blijkt, dat het aantal inwoners van de gemeente in de komende jaren blijft groeien om vanaf 2025 licht te dalen. Belangrijker is echter de veranderende samenstelling van de bevolking: het aantal inwoners tot 20 jaar neemt namelijk af en datzelfde geldt (vooral na 2025) voor het aantal 20- tot 65-jarigen. Daarentegen groeit het aantal 65-plussers met circa 35%. Uit meer gedetailleerde cijfers (zie bijlage 3) blijkt, dat het aantal twintigers en dertigers juist licht toeneemt. Dat wijkt derhalve af van de ontwikkeling van de totale groep van 20 tot 65 jaar. Het aantal inwoners tot 10 jaar blijft redelijk gelijk en volgt daarmee niet de ontwikkeling van de groep van 0 tot 20 jaar.

| jaar                    | 2015        | 2020        | 2025        | 2030        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>totaal</b>           | <b>43,8</b> | <b>44,5</b> | <b>45,1</b> | <b>44,9</b> |
| <b>0 tot 20 jaar</b>    | 10,2        | 10,0        | 9,5         | 9,3         |
| <b>20 tot 65 jaar</b>   | 24,5        | 24,4        | 24,4        | 23,3        |
| <b>65 jaar of ouder</b> | 9,1         | 10,2        | 11,2        | 12,3        |

tabel 2.2: demografische prognose gemeente Steenwijkerland (in duizendtallen) (bron: Centraal Bureau voor de Statistiek)

De demografische ontwikkelingen hebben een positieve invloed op de behoefte aan doelgroepactiviteiten voor ouders met kleine kinderen, maar vooral op de vraag naar doelgroepactiviteiten voor senioren. Ten aanzien van de overige activiteiten is sprake van een neutrale invloed.

## 2.4 Trends en ontwikkelingen

Op landelijk niveau doet zich een aantal veranderingen voor, dat van invloed is op de behoefte aan zwem- en binnensportactiviteiten. Daarbij gaat het zowel om algemene ontwikkelingen op het gebied van sport en accommodaties, als om trends die specifiek op de activiteiten betrekking hebben.

### 2.4.1 Sport

- De aandacht voor gezond leven en bewegen blijft onverminderd groot. Dat betekent een positieve stimulans voor sportbeoefening in het algemeen. Vooral 65-plussers blijken aanzienlijk vaker deel te nemen aan sportieve activiteiten dan in het verleden. Gezien de vergrijzing van de gemeente Steenwijkerland (zie paragraaf 2.3) biedt dat kansen;

- ontwikkelingen als individualisering, toenemende diversiteit en mobiliteit, de 24-uurseconomie en nieuwe vormen van communicatie zorgen ervoor dat maatschappelijke verbanden in buurten en wijken 'lossier' en buurt-/wijkoverstijgend worden. Dat betekent dat sport- en andere activiteiten steeds meer in ongeorganiseerd verband en lang niet altijd binnen de 'eigen' wijk plaatsvinden. Voor senioren geldt echter dat zij hun sportvoorzieningen toch graag dichtbij hebben. Daarnaast heeft vrijwilligerswerk een meer ongebonden en tijdelijk karakter gekregen;
- sportaccommodaties en –verenigingen worden met een toenemende aanscherping van de wet- en regelgeving geconfronteerd, onder andere op het gebied van aansprakelijkheid, legionella, horeca, rookbeleid, hygiëne, arbeidsomstandigheden, veiligheid en milieu. Daarnaast is momenteel een nieuwe Zwemwaterwet in voorbereiding. Dit alles heeft invloed op de bedrijfsvoering;
- sport is al lang niet meer uitsluitend een doel op zich, maar ook een middel voor gemeenten en sporters om bepaalde andere doelen te bereiken, die onder andere te maken hebben met fysieke en mentale gezondheid, sociale cohesie, participatie en veiligheid. Dat geldt ook voor de gemeente Steenwijkerland, zo blijkt uit de meerjarige sportstimuleringsagenda 2014 – 2016 "Steeds meer in beweging – een vitaal Steenwijkerland."

## 2.4.2 Zwembaden

- De kwaliteit van de dienstverlening wordt in steeds grotere mate bepalend geacht voor de keuzen van de zwembadbezoeker. Daarbij gaat het onder andere om de kwaliteit van de voorzieningen, de aantrekkelijkheid van het activiteitenaanbod en de klantvriendelijkheid van het personeel. Daarnaast is bereikbaarheid voor elk zwembad een belangrijk punt;
- zorginstellingen die over een eigen zwembad beschikken, willen die baden over het algemeen in stand houden. Wel trachten ze de voorzieningen zo goed mogelijk te benutten. Dat betekent dat de baden niet alleen door eigen cliënten, maar ook voor (therapeutische) doelgroepactiviteiten en door zwemscholen worden gebruikt. Daar waar zorginstellingen niet over een eigen bad beschikken, kunnen zij 'reguliere' baden huren. Daar dienen dan wel bepaalde voorzieningen aanwezig te zijn, zoals een tillift en een bassin met een beweegbare bodem;
- onder invloed van verdrinkingsgevallen en ongelukken in zwembaden en recreatiegebieden blijft de discussie over veiligheid actueel. Mede hierom is het Keurmerk Veilig en Schoon opgesteld. De Waterwyck en zwembad Vollenhove beschikken niet over het Keurmerk.

## 2.4.3 Zwemactiviteiten

- In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is door menig gemeente fors geïnvesteerd in recreatieve zwembaden en combibaden. In het afgelopen decennium heeft echter een verschuiving van recreatief zwemmen naar begeleide activiteiten plaatsgevonden. Daarnaast hebben demografische ontwikkelingen, gewinning aan recreatieve zwemvoorzieningen en uitbreiding van andersoortige recreatieve voorzieningen een rol gespeeld;
- aquasporten, seniorenactiviteiten en therapeutische doelgroepactiviteiten zijn in de afgelopen jaren in Nederland populair geweest en zullen dat in de komende jaren ook blijven. Kritische succesfactoren voor een aantrekkelijk aanbod zijn in algemene zin:
  - een hoge kwaliteit van de instructeurs;
  - een goede hygiëne;
  - de activiteit heeft niet alleen een sportieve, maar ook een sociale functie (vooral voor senioren van belang);

- les zwemmen blijft een kerntaak van zwembaden, maar ook aan deze activiteit stellen bezoekers steeds hogere eisen. Dat betreft vooral de kwaliteit van de zweminstructeurs en de communicatie over de vorderingen van het kind. Daarnaast is het les zwemmen van oudsher sterk aanbodgericht. Er zijn echter steeds meer zwembaden, die sterker vraaggericht opereren. Dat betekent dat ze in het weekend ook lessen aanbieden en/of snelcursussen organiseren. De Waterwyck en zwembad Vollenhove bieden op zaterdag ook zwemlessen aan, maar er zijn geen snelcursussen;
- zwem- en waterpoloverengingen hebben over het algemeen met sterk afnemende ledenaantallen te kampen. Dit heeft op diverse plaatsen in het land tot fusies en een afname van het verenigingsbezoek aan zwembaden geleid. Daarbij moet worden opgemerkt, dat er wat dit betreft grote verschillen tussen individuele verenigingen bestaan;
- mede onder invloed van de bezuinigingen is het schoolzwemmen in veel gemeenten in de afgelopen jaren beperkt of afgeschaft. Daarnaast spelen de reistijd en vervoerskosten vaak een rol bij dat besluit. In Steenwijkerland was tot 2013 sprake van schoolzwemmen door het speciaal onderwijs. Sindsdien is geen sprake meer van schoolzwemmen, maar er zijn wel scholen die op eigen initiatief gaan zwemmen. In De Waterwyck betreft het een school uit het voortgezet speciaal onderwijs, die het bad huurt. In zwembad Vollenhove gaat het om scholen uit het basisonderwijs, die zwemles krijgen.

#### **2.4.4 Binnensportaccommodaties en –activiteiten**

- Veel binnensportaccommodaties hebben te kampen met een teruglopend aantal gebruiksuren als gevolg van ledendaling bij binnensportverenigingen. De ontwikkeling van het ledental van de diverse sportbonden geeft overigens een wisselend beeld, zodat er tussen individuele accommodaties op dit punt verschillen kunnen bestaan.

## **2.5 Conclusies**

Op basis van dit hoofdstuk kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- in de omgeving van De Waterwyck en zwembad Vollenhove is een flink aantal zwembaden gelegen, dat voor een deel van vergelijkbaar voorzieningenaanbod heeft;
- het primaire verzorgingsgebied van De Waterwyck bestaat uit een groot gedeelte van de gemeente Steenwijkerland. Secundair is het bad voor een aantal inwoners uit de gemeente Westerveld het dichtstbijzijnde overdekte zwembad;
- het primaire verzorgingsgebied van zwembad Vollenhove bestaat uit Vollenhove en de direct omliggende kernen in de gemeente Steenwijkerland. Daarnaast is het bad voor een aantal inwoners van de gemeente Noordoostpolder het dichtstbijzijnde overdekte zwembad;
- de tarieven van recreatief zwemmen en doelgroepactiviteiten zijn in De Waterwyck over het algemeen hoger dan in de omgeving, terwijl zwembad Vollenhove voor die activiteiten juist lagere prijzen hanteert. De tarieven van de zwemlessen zijn zeer lastig vergelijkbaar, omdat De Waterwyck en zwembad Vollenhove alleen all-inclusive tarieven hanteren. Veel andere baden bieden ook leskaarten aan;
- op basis van de demografische en andere trends en ontwikkelingen mag in de komende jaren een toenemende behoefte aan doelgroepactiviteiten worden verwacht. De invloed van deze ontwikkelingen op de overige zwem- en binnensportactiviteiten is neutraal.

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de verschillende aspecten van de exploitatie van De Waterwyck en zwembad Vollenhove geanalyseerd. Op basis hiervan worden in het volgende hoofdstuk verbetermaatregelen benoemd.

### 3.2 Aanbod

#### 3.2.1 De Waterwyck

##### Voorzieningen

Het zwembadgedeelte van De Waterwyck is in 1991 gebouwd. In 2013 is de sporthal en het horecagedeelte bij gebouwd. Ook is toen een deel van het zwembad gerenoveerd.

Het zwembad biedt de volgende voorzieningen:

- een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met een gedeeltelijk beweegbare bodem, een diepte van 2,00 meter over het gehele bad en een watertemperatuur van 28,5 graden;
- een recreatiebad van circa 200 m<sup>2</sup> met een diepte van 1,30 meter, een watertemperatuur van 31,5 graden, een stroomversnelling, bruisbanken en waterspuitellemen;
- een uitzwembad vanuit het recreatiebad van circa 54 m<sup>2</sup> met een diepte van 1,30 meter, een watertemperatuur van 31,5 graden, bruiseffecten en massagestralen;
- een peuterbad van circa 15 m<sup>2</sup> met een diepte van 0,30 meter en een watertemperatuur van 31,5 graden;
- een glijbaan met een apart opvangbassin en een watertemperatuur van 31,5 graden;
- een whirlpool met een watertemperatuur van 33 graden;
- drie kruidenbaden;
- twee stoomcabines;
- een speel- en ligweide van circa 1.800 m<sup>2</sup> met verschillende picknicktafels.

De sporthal meet 48 x 28 meter en kan in drie haldelen worden opgedeeld. De vrije hoogte is negen meter.

De horecavoorziening bestaat uit een 'nat' en een 'droog' gedeelte en wordt sinds 1 april 2012 in eigen beheer geëxploiteerd. Door middel van een scheidingswand kan een deel van de horeca als vergaderruimte worden gebruikt.

##### Activiteiten

In het zwembad worden de volgende activiteiten aangeboden:

- recreatief zwemmen:
  - vrij zwemmen;
  - banen zwemmen;
- doelgroepen:
  - Jip's baby-/peuterzwemmen;
  - Jip's waterwennen;

- ClubAqua jogging;
- ClubAqua vitaal;
- aquafit;
- aqua-chi;
- aquafun;
- pilates;
- meer bewegen voor senioren;
- aquajoggen voor senioren;
- les zwemmen:
  - ABC-zwemmen (een keer per week 60 minuten);
  - ABC-zwemmen in groepjes van maximaal vijf kinderen (een keer per week 30 minuten);
  - privéles (een keer per week 30 minuten);
  - zwemles voor volwassenen (een keer per week 30 minuten).

Er is geen schoolzwemmen in de klassieke zin, maar op vrijdag huurt er wel een school uit het voortgezet speciaal onderwijs het bad. Daarnaast wordt het bad aan diverse verenigingen verhuurd. Tevens zijn er minder frequente activiteiten, zoals discoavonden, een snorkelcursus, een survivalcursus, de Ik Zwem actie en 'school van de week'. Tot slot zijn er diverse verjaardagsarrangementen.

De sporthal wordt voornamelijk ten behoeve van het bewegingsonderwijs en de verenigingssport gebruikt. Vaste huurders zijn: diverse scholen, badmintonclub Alert, basketbalclub Arta, korfbalvereniging Noveas, volleybalvereniging Steevast, Variant (dagbesteding voor mensen met een beperking), een praktijk voor fysiotherapie, het sportbureau van een militaire kazerne en een privépersoon die zumbalessen geeft. Daarnaast wordt de hal incidenteel verhuurd en organiseert de exploitant soms activiteiten, zoals 'apenkooien'.

### 3.2.2 Zwembad Vollenhove

#### Voorzieningen

Zwembad Vollenhove is in 2002 geopend. Het bad biedt de volgende voorzieningen:

- een doelgroepen-/instructiebad van circa 158 m<sup>2</sup> in de vorm van een langwerpige zeshoek met een diepte van 1,10 tot 2,00 meter en een watertemperatuur van 29 graden;
- een kleuter-/peuterbad van circa 20 m<sup>2</sup> met een diepte van 0,25 meter en een watertemperatuur van 29 graden;
- een glijbaan met een apart opvangbassin en een watertemperatuur van 29 graden;
- een onoverdekt wedstrijdbad van 25 x 12,5 meter met een diepte van 1,35 meter en een watertemperatuur van 22 tot 25 graden;
- een onoverdekt peuterbad van 7,5 x 7,5 meter met een diepte van 0,20 meter en een watertemperatuur van 22 tot 25 graden;
- een zeer ruime ligweide;
- een horecavoorziening met buitenterras (in eigen beheer).

Overigens wordt de watertemperatuur op vrijdag naar 31,5 graden verhoogd. Dit is ten behoeve van het baby-/peuterzwemmen en de doelgroepactiviteiten voor senioren.

Het ontbreken van een beweegbare bodem en de zeshoekige vorm van het doelgroepen-/instructiebad beperken de functionaliteit van het zwembad.

## Activiteiten

In het zwembad worden de volgende activiteiten aangeboden:

- recreatief zwemmen:
  - vrij zwemmen;
  - gezinszwemmen;
  - banen zwemmen 16+;
  - therapiezwemmen (onbegeleid);
- doelgroepen:
  - Jip's baby-/peuterzwemmen;
  - Jip's waterwennen;
  - ClubAquajogging;
  - ClubAquavitaal;
  - aquafun;
  - aquakids;
  - zwemslag verbeteren 16+;
  - zwemclub voor de jeugd;
  - meer bewegen voor senioren;
- les zwemmen:
  - ABC-zwemmen (een keer per week 60 minuten);
  - ABC-zwemmen in groepjes van maximaal vijf kinderen (een keer per week 30 minuten);
  - privéles (een keer per week 30 minuten);
  - zwemles voor volwassenen (een keer per week 30 minuten).

Er is geen schoolzwemmen in de klassieke zin, maar op dinsdag en donderdag zijn er wel scholen die komen (les) zwemmen. Tevens zijn er minder frequente activiteiten, zoals discoavonden, spelmiddagen, een snorkelcursus en een survivalcursus. Voor sport- en spelactiviteiten wordt soms ook van de ligweide gebruikgemaakt, maar verder beperkt het bestemmingsplan volgens de exploitant de mogelijkheden om iets met de ligweide te doen. Tot slot is er een verjaardagsarrangement.

## **3.3 Bezoek en gebruik zwembaden**

### **3.3.1 Bezoekontwikkeling**

In de volgende tabel zijn de bezoekersaantallen van De Waterwyck in de afgelopen jaren weergegeven. Daarbij valt meteen de 'dip' in 2013 op. Dat heeft met de nieuwbouw van de sporthal en de horecavoorziening te maken. Daardoor is het zwembad in dat jaar namelijk enige tijd niet open geweest. Het totale aantal bezoekers in 2014 is vergelijkbaar met dat van 2012, maar lager dan de cijfers van 2010 en 2011. Dat verschil wordt grotendeels door een daling van het recreatieve bezoek veroorzaakt. Uit nadere informatie blijkt, dat het uitsluitend om een afname van het bezoek met meerbadenskaarten gaat. Het 'losse' recreatieve bezoek is namelijk zelfs iets gestegen.

| <b>Zwembad De Waterwyck</b> | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    | <b>2012</b>    | <b>2013</b>   | <b>2014</b>    |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| recreatief zwemmen          | 74.673         | 77.552         | 68.057         | 45.661        | 66.993         |
| doelgroepen                 | 7.455          | 8.017          | 6.843          | 4.758         | 7.119          |
| les zwemmen                 | 12.738         | 12.268         | 14.006         | 10.741        | 14.300         |
| verenigingen/verhuur        | 23.370         | 23.370         | 23.370         | 23.370        | 23.370         |
| basisscholen gemeente       | 3.000          | 3.000          | 3.000          | 0             | 0              |
| overige scholen             | 1.440          | 1.440          | 1.440          | 1.440         | 1.440          |
| <b>totaal</b>               | <b>122.676</b> | <b>125.647</b> | <b>116.716</b> | <b>85.970</b> | <b>113.222</b> |

tabel 3.1: ontwikkeling bezoek zwembad De Waterwyck<sup>2</sup>

De volgende tabel toont de ontwikkeling van het bezoek van zwembad Vollenhove. Daaruit blijkt dat het recreatieve bezoek in 2013 en 2014 ongeveer is gehalveerd ten opzichte van de voorgaande jaren. Uit nadere informatie blijkt, dat zowel het 'losse' bezoek, als het bezoek met meerbadencarten en abonnementen – die in het verleden klaarblijkelijk nog bestonden – is afgenomen. Volgens de exploitant heeft dat te maken met het feit, dat de recreatieve openstelling in 2013 vanwege een bezuiniging aanzienlijk is teruggebracht. Daarnaast valt de trendmatige daling van het bezoek van doelgroepen op: in 2014 was het bezoek 25% lager dan in 2011.

| <b>Zwembad Vollenhove</b> | <b>2010</b>   | <b>2011</b>   | <b>2012</b>   | <b>2013</b>   | <b>2014</b>   |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| recreatief zwemmen        | 24.913        | 22.190        | 23.125        | 11.956        | 13.530        |
| doelgroepen               | 7.070         | 7.152         | 6.496         | 5.569         | 5.365         |
| les zwemmen               | 12.098        | 12.563        | 11.622        | 11.067        | 11.915        |
| verenigingen/verhuur      | 74            | 0             | 0             | 0             | 0             |
| basisscholen gemeente     | 2.659         | 2.345         | 1.016         | 2.785         | 2.557         |
| overige scholen           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| <b>totaal</b>             | <b>46.814</b> | <b>44.250</b> | <b>42.259</b> | <b>31.377</b> | <b>33.367</b> |

tabel 3.2: ontwikkeling bezoek zwembad Vollenhove

### 3.3.2 Bezetting en animocijfer

Het gemiddelde aantal bezoekers per vierkante meter zwemwateroppervlak geeft weer hoe goed een bad wordt bezet. Voor binnenbaden geldt een landelijk gemiddelde van circa 250 bezoekers per vierkante meter. Uitgaande van 590 m<sup>2</sup> overdekt zwemwater van De Waterwyck ligt de bezetting van het bad met 192 bezoekers per vierkante meter (2014) ruim onder dat cijfer.<sup>3</sup> De bezetting van het bad is dus laag.

Ook de bezetting van zwembad Vollenhove is laag, namelijk 187 bezoekers per vierkante meter in 2014. Dat cijfer is berekend op basis van 178 m<sup>2</sup> overdekt zwemwater. Het onoverdekte zwemwater (368,75 m<sup>2</sup>) is daarbij dus nog buiten beschouwing gelaten. Ook is hierbij het recreatieve bezoek volledig aan het overdekte zwemwater toegerekend, terwijl een klein deel daarvan in feite aan het onoverdekte zwemwater kan worden toegerekend.

In algemene zin kan een lage bezetting twee oorzaken hebben:

- het bad heeft een te ruime omvang in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied, en/of
- het aantal bezoekers valt tegen in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

<sup>2</sup> Omdat er van het bezoek van verenigingen/verhuur, basisscholen gemeente en overige scholen geen cijfers beschikbaar zijn, is op basis van de beschikbare informatie over het aantal verhuurde uren en een normale gemiddelde groeps grootte een raming van het bezoek gemaakt. Het werkelijke bezoek kan wat hoger of lager zijn geweest, maar dat heeft geen gevolgen voor de analyse.

<sup>3</sup> Het zwemwateroppervlak van het uitzwembad is hier buiten beschouwing gelaten, omdat dit onoverdekt zwemwater betreft, dat op zichzelf niet of nauwelijks tot extra bezoek leidt.

Om deze potentiële oorzaken te kunnen analyseren is het nodig om eerst de omvang van het verzorgingsgebied te bepalen. Op basis van de concurrentieanalyse in paragraaf 2.2 kan worden geconcludeerd, dat De Waterwyck en zwembad Vollenhove samen het overgrote deel van de gemeente Steenwijkerland tot hun verzorgingsgebied mogen rekenen. Alleen een beperkt aantal inwoners in de noordwestelijke, zuidelijk en zuidoostelijke 'hoeken' van de gemeente kunnen daar niet toe worden gerekend, omdat zij dichterbij andere overdekte zwembaden wonen.<sup>4</sup> Anderzijds vormen de twee baden voor sommige inwoners van naastgelegen gemeenten de dichtstbijzijnde overdekte zwemvoorzieningen. Op basis hiervan wordt het verzorgingsgebied op ruim 43.000 inwoners geraamd.

Samen bieden De Waterwyck en zwembad Vollenhove 768 m<sup>2</sup> overdekt zwemwater. Dat is 56 m<sup>2</sup> per inwoner van het verzorgingsgebied en dat is precies conform het landelijke cijfer. Uitgaande van dit cijfer past De Waterwyck bij een verzorgingsgebied van ruim 33.000 inwoners en het overdekte gedeelte van zwembad Vollenhove bij een verzorgingsgebied van circa 10.000 inwoners. Gezien de analyse in paragraaf 2.2 is dat behoorlijk conform de werkelijkheid. Er is dus sprake van een goede verhouding tussen het aantal inwoners van het verzorgingsgebied en het overdekte zwemwateraanbod. Vanuit dit 'aanbodperspectief' luidt de conclusie dus, dat de lage bezetting niet door een te ruime omvang van de zwembaden wordt veroorzaakt.

Het zogenaamde 'animocijfer' geeft weer, hoe vaak een inwoner van het verzorgingsgebied gemiddeld jaarlijks het zwembad bezoekt. Het wordt derhalve berekend door het aantal bezoekers te delen door het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden ligt op 4,50. Voor combibaden is dat 5,20, maar zwembad Vollenhove kan niet als 'volwaardig' combibad worden beschouwd. Het bad beschikt immers over een zeer beperkt overdekt zwemwateraanbod zonder uitgebreide recreatieve voorzieningen. Derhalve wordt het animocijfer voor overdekte baden hier als maatstaf gebruikt.

Samen komen De Waterwyck en zwembad Vollenhove niet in de buurt van een animocijfer van 4,50, zo blijkt uit de volgende tabel. Dat betekent dus dat het aantal bezoekers van de baden tegenvalt. Dat komt vooral door een laag animocijfer van doelgroepen, les zwemmen en verenigingen/verhuur. Het animocijfer van recreatief zwemmen is wel in orde ten opzichte van de landelijke cijfers, hetgeen mede door de aanwezigheid van een apart recreatiebad in De Waterwyck wordt verklaard. In die zin zou eigenlijk een nog wat hoger animocijfer voor recreatief zwemmen mogen worden verwacht, zeker ook gezien het toeristische karakter van de gemeente. Bovendien liggen animocijfers in landelijke gebieden vaak wat hoger dan in stedelijke gebieden. Dat wordt enerzijds door sociaaleconomische factoren verklaard en anderzijds door het feit dat inwoners van stedelijke gebieden over het algemeen uit een ruimer aanbod van (recreatieve) alternatieven kunnen kiezen.

| <b>animocijfer 2014</b> | <b>totaal</b> | <b>landelijk</b> |
|-------------------------|---------------|------------------|
| recreatief zwemmen      | 1,86          | 1,60 - 2,30      |
| doelgroepen             | 0,29          | 0,50 - 0,70      |
| les zwemmen             | 0,60          | 0,80 - 0,90      |
| verenigingen/verhuur    | 0,54          | 0,80 - 1,00      |
| basisscholen gemeente   | 0,06          | 0,00 - 0,40      |
| overige scholen         | 0,03          |                  |
| <b>totaal</b>           | <b>3,38</b>   | <b>4,50</b>      |

tabel 3.3: totaal animocijfer De Waterwyck en zwembad Vollenhove

<sup>4</sup> Daarbij gaat het vooral om Bosbad Emmeloord, De Kragge in Zwartsluis, Bad Hesselingen in Meppel, De Duker in Nijeveen, De Steense in Wolvega en ook Ny Sudersé in Lemmer.

### 3.3.3 Potentiële oorzaken tegenvallend bezoek

Een laag aantal bezoekers kan een veelheid aan oorzaken hebben. Meer 'objectieve' factoren die een rol kunnen spelen zijn:

- een slechte ligging/bereikbaarheid: beide baden zijn goed bereikbaar en liggen dichtbij doorgaande wegen. Ook liggen ze elk aan een andere zijde van de gemeente, waardoor ze samen het overgrote deel van de gemeente tot hun verzorgingsgebied mogen rekenen. De uitgestrektheid van de gemeente kan wel een beperkte negatieve invloed op het bezoek uitoefenen;
- veel concurrentie: bij het bepalen van het verzorgingsgebied is met de aanwezigheid van concurrerende zwemvoorzieningen rekening gehouden. Zwemschool Musculus is de enige overdekte voorziening binnen het verzorgingsgebied van De Waterwyck, waar het bad echt 'last' van heeft;
- een weinig functioneel zwembad: zoals in 3.2.2 is vermeld, beperken het ontbreken van een beweegbare bodem en de zeshoekige vorm van het bassin van zwembad Vollenhove de functionaliteit van het zwembad. Het bad is bijvoorbeeld niet geschikt voor zwemverenigingen en fanatieke banen zwemmers die een bad van 25-meter lengte wensen;
- hoge tarieven: zoals in 2.2.2 bleek, hanteert De Waterwyck voor het recreatief zwemmen en de doelgroepactiviteiten over het algemeen hogere tarieven dan de baden in de omgeving. Ten aanzien van het recreatief zwemmen kan dat grotendeels door het recreatieve voorzieningenaanbod worden gerechtvaardigd, maar voor een beperkt aantal niet-recreatieve zwemmers kan het een reden zijn om het bad minder vaak te bezoeken;
- een te krappe openstelling: zoals in paragraaf 3.5 duidelijk wordt, speelt dit alleen een rol bij het recreatieve bezoek van zwembad Vollenhove;
- te weinig initiatieven op het gebied van marketing en public relations: zoals in paragraaf 3.7 zal blijken is er weliswaar ruimte voor verbetering, maar kan dit niet als oorzaak van het lage bezoekersaantal worden aangemerkt.

De voorgaande factoren kunnen het tegenvallende bezoek derhalve slechts voor een beperkt deel verklaren. Dan resteren als verklaring meer subjectieve aspecten, die onder de noemer 'klantbeleving' kunnen worden samengevat. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de klantvriendelijkheid en deskundigheid van het personeel, de hygiëne, de manier waarop met eventuele klachten wordt omgegaan, de uitstraling van de accommodatie en de sfeer die klanten in het zwembad ervaren. Doordat er in de afgelopen jaren geen klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd, is niet bekend hoe de klanten tegen al dit soort aspecten aankijken, terwijl juist hierin verklaringen voor het tegenvallende aantal bezoekers kunnen liggen.

### 3.3.4 Onoverdekt zwemwater

Tot op heden is vooral op de bezetting van het overdekte zwemwater in de twee zwembaden ingegaan. Er is echter ook onoverdekt zwemwater aanwezig. Het uitzwembad in De Waterwyck vormt geen 'volwaardig' buitenbad, maar is meer een aanvullende recreatieve voorziening op het binnenbad. Bij zwembad Vollenhove ligt dat anders: dat bad beschikt immers over een onoverdekt wedstrijdbad en een onoverdekt peuterbad. Gezien de aanwezigheid van andere zwembaden met een onoverdekt zwemaanbod in de omgeving (zwembad Blokzijl, De Kragge en Bosbad Emmeloord – zie paragraaf 2.2) vormt het buitengedeelte van zwembad Vollenhove vooral een voorziening voor de circa 4.000 inwoners van Vollenhove plus nog circa 2.500 inwoners van Sint Jansklooster en Kraggenburg. Qua omvang past het echter meer bij een verzorgingsgebied van 10.000 à 15.000 inwoners. In tegenstelling tot het binnenbad is het buitenbad dus wel te groot voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

### 3.4 Bezetting sporthal De Waterwyck

Voor sporthallen geldt een bezetting van 2.000 uur per jaar als ondergrens om van een ‘voldoende’ bezette accommodatie te kunnen spreken.<sup>5</sup> Op basis van het vaste verhuurrooster en een overzicht van de incidentele verhuur is de jaarbezetting als volgt geraamd:

- onderwijs: 1.057 uur;
- verenigingen en andere verhuur: 939 uur;
- **totaal: 1.996 uur.**

De bezetting is dus vrijwel gelijk aan de ‘ondergrens’ van 2.000 uur per jaar. Over het gehele jaar bezien is er dus nog behoorlijk wat ruimte voor extra verhuur van de hal. Net als andere sporthallen in den lande wordt de sporthal echter niet het hele jaar door gelijkmatig gebruikt. Er is sprake van een ‘piek’ gedurende de wintermaanden. Sommige sporten kennen namelijk een kort indoorseizoen. Het is dus mogelijk dat een sporthal een ‘voldoende’ jaarbezetting kent, terwijl de accommodatie in de drukste weken van het jaar ‘vol’ zit.

Uit de ontvangen informatie blijkt, dat er ook tijdens de wintermaanden van een wisselende bezetting sprake is. Grofweg varieert de wekelijkse bezetting tussen de 50 en 75 uur. De theoretische openstelling van een sporthal is 88,5 uur per week, maar dat cijfer wordt in praktijk zelden in sporthallen gerealiseerd. Dat betekent dus dat er in de winterperiode weken zijn, waarin de sporthal niet of nauwelijks nog plek voor extra verhuur heeft. Er zijn echter ook weken waarin dat wel het geval is.

Kortom: behoudens enkele weken gedurende de wintermaanden biedt de sporthal ruimte voor extra verhuur, zowel doordeweeks overdag, als ’s avonds en in het weekend.

### 3.5 Openstelling en activiteiten zwembaden

#### 3.5.1 De Waterwyck

Het rooster van het zwembad is behoorlijk horizontaal. Daarmee wordt bedoeld dat een bepaald ‘type’ activiteit vaak op hetzelfde moment van de dag plaatsvindt. Dat komt de herkenbaarheid voor de bezoekers ten goede. Wel zitten er enkele ‘gaten’ in het rooster: op doordeweekse dagen is geen sprake van een doorlopend gebruik van het bad: met uitzondering van de vrijdag wordt het bad vanaf 12.00 uur gedurende 1 à 1,5 uur niet gebruikt. Dat heeft een negatief effect op de efficiëntie van de personele inzet.

De volgende tabel toont een berekening van het gemiddelde aantal bezoekers per uur en een vergelijking met landelijke cijfers. Daaruit blijkt dat het aantal uren recreatief zwemmen, doelgroepen en verenigingen/verhuur goed op het bezoek is afgestemd. Dat geldt ook voor het aantal uren ‘overige scholen’, want dan liggen er drie groepjes per twee uur (1,5 per uur) in het water. Dat betekent 12 leerlingen per groepje en dat is prima. Bij het les zwemmen ligt dat anders, want per lesuur liggen er drie ABC-zwemlesgroepjes tegelijk in het water. Dat betekent dat het gemiddelde aantal leerlingen per groepje negen is. Dat is laag en kan niet door de aanwezigheid van zwemlessen in kleine groepen, privés en zwemles voor volwassenen worden verklaard, want die uren zijn buiten beschouwing gelaten.

---

<sup>5</sup> Met 2.000 uur bezetting wordt bedoeld: 2.000 uur bezetting van de volledige hal. Indien gedurende zes uur 1/3 deel van de hal wordt gebruikt, telt dat derhalve als twee uur bezetting ( $6 * 1/3$ ).

| Zwembad De Waterwyck  | bezoek 2014    | uren/week    | weken/jaar | uren/jaar    | bezoek/uur | landelijk cijfer |
|-----------------------|----------------|--------------|------------|--------------|------------|------------------|
| recreatief zwemmen    | 66.993         | 43,00        | 51         | 2.193        | 31         | 30-35            |
| doelgroepen           | 7.119          | 9,00         | 40         | 360          | 20         | 20               |
| les zwemmen           | 14.300         | 13,00        | 40         | 520          | 28         | 11/groepje       |
| verenigingen/verhuur  | 23.370         | 25,00        | 40         | 1.000        | 23         | 25               |
| basisscholen gemeente | 0              | 0,00         | 40         | 0            | -          | 11/groepje       |
| overige scholen       | 1.440          | 2,00         | 40         | 80           | 18         | 11/groepje       |
| <b>totaal</b>         | <b>113.222</b> | <b>92,00</b> |            | <b>4.153</b> | <b>27</b>  |                  |

tabel 3.4: gemiddeld aantal bezoekers per uur zwembad De Waterwyck<sup>6</sup>

### 3.5.2 Zwembad Vollenhove

Net als bij De Waterwyck is het rooster van zwembad Vollenhove behoorlijk horizontaal. Op woensdag zit er van 10.30 tot 12.45 uur een flink gat in het rooster, maar voor de rest is overwegend sprake van doorlopend gebruik. Het valt op dat het banen zwemmen in de meeste gevallen slechts een half uur duurt. Dat is vrij kort en voor sommige bezoekers is dat minder aantrekkelijk. In veel zwembaden wordt 45 of 60 minuten achtereen gezwommen. In zwembad Vollenhove is dat alleen op maandagavond en vrijdagmiddag het geval.

In de volgende tabel wordt het gemiddelde aantal bezoekers per uur met landelijke cijfers vergeleken. Daarbij is het landelijke cijfer voor recreatief zwemmen aangepast, omdat zwembad Vollenhove veel kleiner is dan De Waterwyck en niet over een overdekt recreatief bassin beschikt. Uit de tabel blijkt, dat de recreatieve openstelling goed past bij het bezoek. Zoals in 3.3.1 is vermeld, is de recreatieve openstelling in 2013 aanzienlijk beperkt. Dat heeft enerzijds voor een prima aantal bezoekers per uur gezorgd, maar heeft ook tot een flinke afname van het recreatieve bezoekersaantal gezorgd. Het is dus de vraag of de openstelling toen niet te veel is teruggebracht. Enige verruiming van het aantal uren zal vermoedelijk tot extra bezoek leiden, zonder dat het bezoek per uur daardoor sterk daalt.

In tegenstelling tot het aantal recreatieve uren is het aantal uren doelgroepactiviteiten wat aan de ruime kant. Met twee lesgroepjes per lesuur is het gemiddelde aantal les zwemmers per groepje 8,5. Dat is laag. Wederom zijn de uren van zwemles voor volwassenen, in kleine groepjes, privéles en oefenzwemmen buiten beschouwing gelaten. Bij de basisscholen duurt een les 30 minuten. Dat betekent dus 16 leerlingen per les. Met twee groepjes per les betekent dat acht leerlingen per groepje en dat is een laag cijfer.

| Zwembad Vollenhove    | bezoek 2014   | uren/week    | weken/jaar | uren/jaar    | bezoek/uur | landelijk cijfer |
|-----------------------|---------------|--------------|------------|--------------|------------|------------------|
| recreatief zwemmen    | 13.530        | 11,00        | 50         | 550          | 25         | 20-25            |
| doelgroepen           | 5.365         | 9,00         | 40         | 360          | 15         | 20               |
| les zwemmen           | 11.915        | 17,50        | 40         | 700          | 17         | 11/groepje       |
| verenigingen/verhuur  | 0             | 0,00         | 40         | 0            | -          | -                |
| basisscholen gemeente | 2.557         | 2,00         | 40         | 80           | 32         | 11/groepje       |
| overige scholen       | 0             | 0,00         | 40         | 0            | -          | 11/groepje       |
| <b>totaal</b>         | <b>33.367</b> | <b>39,50</b> |            | <b>1.690</b> | <b>20</b>  |                  |

tabel 3.5: gemiddeld aantal bezoekers per uur zwembad Vollenhove

## 3.6 Tarievenstructuur

Op de hoogte van de tarieven in vergelijking met de zwemvoorzieningen in de omgeving is in 2.2.2 al ingegaan. Op deze plaats gaat het om de tarievenstructuur.

<sup>6</sup> Doordat het aantal wekelijkse uren verenigingen/verhuur door het jaar heen verschilt, is een raming van het totale aantal uren gemaakt en van een gemiddelde van 40 weken per jaar per huurder uitgegaan.

### 3.6.1 De Waterwyck

Het aantal recreatieve tarieven is aan de ruime kant: naast de losse tarieven voor bezoekers tot en vanaf vier jaar zijn er 10-, 25- en 50-badenkaarten, alsmede een kwartaalabonnement. Veel andere zwembaden maken een keuze tussen meerbadenkaarten en abonnementen, zodat het aantal kortingsmogelijkheden wordt beperkt. Daarnaast zijn de meerbadenkaarten niet persoonsgeboden en hebben ze een te lange geldigheid (respectievelijk 6, 12 en 24 maanden). Daarentegen is de gemiddelde korting per bezoek die de kaarten bieden prima in orde (respectievelijk 8%, 10% en 15%). Ook is de prijs van het kwartaalabonnement passend: die is gelijk aan ongeveer 28 keer het losse tarief. Dat betekent dat abonnementhouders gemiddeld 2,15 keer per week het bad moeten bezoeken om het abonnement terug te verdienen.

Voor de doelgroepactiviteiten kan naast een loskaartje een 5-lessenkaart worden gekocht, die 10% korting biedt. Voor de aquasporten liggen de tarieven wat hoger dan voor de overige doelgroepactiviteiten en biedt de 5-lessenkaart 8% korting. In veel zwembaden zijn de losse tarieven van doelgroepactiviteiten hoger en bieden de meerbadenkaarten een hogere korting.

Zoals in 2.2.2 vermeld, zijn er voor de zwemlessen alleen all-inclusive tarieven. Daarbij kunnen de lessen en het diplomazwemmen voor één of meerdere diploma's worden 'afgekocht'. In tegenstelling tot in veel andere zwembaden worden geen leskaarten aangeboden. Enerzijds betekenen all-inclusive tarieven voor de klant zekerheid over de kosten van de lessen, anderzijds zijn deze prijzen vaak nadelig voor kinderen die relatief snel hun diploma kunnen halen. Uitgaande van circa € 8,50 per les van 60 minuten omvat het all-inclusive tarief voor het A-diploma bijvoorbeeld de prijs van circa 55 lessen. Gemiddeld heeft een kind 40 à 45 lessen nodig. Los daarvan kan een all-inclusive tarief ook afschrikken, simpelweg doordat het een groot bedrag is.

Voor het verhuren van het zwembad gelden per type gebruiker, bassin en aantal gebruikte banen (in het wedstrijdbad) verschillende tarieven. Deze prijzen zijn historisch gegroeid en lijken geen logische onderbouwing te hebben. De exploitant heeft aangegeven hier wel mee bezig te zijn.

Wat betreft de sporthal hangt het uurtarief af van het aantal te huren haldelen, het moment van de week (in het weekend gelden hogere tarieven) en of er sprake is van structurele of incidentele verhuur. Dat is gebruikelijk.

### 3.6.2 Zwembad Vollenhove

Voor het recreatief zwemmen wordt onderscheid gemaakt tussen vrij zwemmen en banen zwemmen. Het losse tarief voor het banen zwemmen is de helft van dat van het vrij zwemmen en met dat kaartje kunnen bezoekers een half uur zwemmen. Kinderen tot vier jaar en kinderen die zwemlessen volgen of daarvoor op de wachtlijst staan, betalen voor het vrij zwemmen de prijs van het banen zwemmen. In tegenstelling tot in De Waterwyck worden er geen abonnementen verkocht. Wel zijn er meerbadenkaarten voor 10 en 25 bezoeken. De kaarten zijn niet persoonsgebonden en hebben een te lange geldigheid (gelijk aan De Waterwyck). Opvallend genoeg bieden de kaarten een lage korting: 4% voor de 10- en 25-badenkaart voor het vrij zwemmen en 6% voor de 25-badenkaart voor het banen zwemmen.

Voor de doelgroepactiviteiten geldt – in tegenstelling tot bij De Waterwyck – een relatief hoog los tarief, maar geven de bijbehorende 10-badenkaarten een korting van 27 tot 30% (afhankelijk van de activiteit).

Ten aanzien van de tarieven van het les zwemmen gelden dezelfde opmerkingen als bij De Waterwyck.

### 3.7 Marketing en public relations

De exploitant gebruikt verschillende methoden om het aanbod van beide accommodaties bekend te maken. Zo is er de website, zijn er posters, folders en flyers, wordt er twee keer per jaar een krant huis-aan-huis in de gemeente verspreid en wordt er maandelijks een digitale nieuwsbrief naar bezoekers verstuurd. Voorts is er per accommodatie een Facebookpagina, is er een Twitter account en worden er artikelen naar de lokale media verstuurd. Tot slot worden er af en toe advertenties geplaatst en presenteert de exploitant zich door middel van een stand bij onder andere een gezinsbeurs en de jaarlijkse Havendagen.

Via de vermelde kanalen worden ook meer incidentele activiteiten en diverse acties bekend gemaakt, zoals:

- Samen Eten in De Lounge;
- Valentijnzwemmen;
- schoolzwemkampioenschappen;
- Rabo Zwem Event;
- Nieuwjaarsduik;
- sportdagen (voor scholen en ook buitenschools);
- zwemvierdaagse;
- Koningsspelen;
- Lady's day;
- diverse acties via Sportfondsen Nederland (SFN);
- Goede Voornemensmaand;
- frisse start september;
- proeflesmaand.

Gedurende het jaar zijn er verschillende formele contactmomenten met de huurders: met de zwemverenigingen wordt twee tot vier keer per jaar overlegd en met de scholen en vaste huurders van de sporthal een keer per jaar. Door het ontbreken van een klanttevredenheidsonderzoek heeft de exploitant geen goed inzicht in de positieve en negatieve ervaringen van de bezoekers van de zwembaden.

De exploitant heeft contacten met diverse externe organisaties. Daarbij gaat het onder meer om:

- het in samenwerking met scholen en de buitenschoolse opvang organiseren van activiteiten in De Waterwyck;
- het met het gemeentelijk beweegteam organiseren van activiteiten in beide accommodaties, zoals sporten voor autistische jongeren en het peuterbeweegdiploma;
- het gezamenlijk organiseren van bepaalde acties met onder meer een bank, een politieke partij, een supermarkt en een zorginstelling;
- het aanbieden van voordelige kaartjes via campings, recreatiebedrijven, buurtverenigingen en supermarkten;
- het ondersteunen van acties als Pink Ribbon, Spieren voor Spieren en jonge mantelzorgers;
- overleg met diverse toeristische organisaties, de Belangenverenigingen Vollenhove Stad en de ondernemersvereniging.

De exploitant geeft aan dat veel van deze samenwerking op ad-hoc basis plaatsvindt. Het verder uitbreiden en structureel maken ervan ligt derhalve voor de hand, maar dat laat onverlet dat er in de huidige situatie al sprake is van een behoorlijke mate van inhoudelijke samenwerking met externe partijen.

## 3.8 Personeel en organisatie

### 3.8.1 Structuur en formatie

Per 1 juli 2015 wijzigt de organisatiestructuur van Stichting Sportservice Steenwijkerland. In de huidige situatie is nog sprake van een stichtingsbestuur dat de directeur aanstuurt. In de nieuwe situatie is er sprake van een Raad van Toezicht, die de directeur/bestuurder aanstuurt. Voor de verdere structuur van de organisatie heeft dit geen gevolgen.

De directeur (1,00 fte) heeft de dagelijkse leiding in handen en stuurt de medewerkers van De Waterwyck en zwembad Vollenhove aan. In zijn managementwerkzaamheden wordt hij ondersteund door de coördinator zwemzaal (0,89 fte) en de coördinator horeca (0,72 fte) in De Waterwyck, alsmede het hoofd zwemzaal (0,67 fte) in zwembad Vollenhove. Behalve de directeur, de allround medewerker administratie en het hoofd Technische Dienst werken de medewerkers in principe op één van beide accommodaties, hoewel er ook wel van enige uitwisseling sprake is.

De volgende tabel toont de personele inzet in 2014. Daarbij is de 'algemene' inzet (onder meer de directeur, de allround medewerker administratie en het hoofd Technische Dienst) over de verschillende afdelingen verdeeld. De directeur heeft aangegeven dat de verdeelsleutel die daarbij wordt gehanteerd op sommige punten minder goed op de werkelijkheid aansluit. De werkelijke inzet kan derhalve licht afwijken, maar voor de analyse heeft dat geen consequenties.

| afdeling              | inzet        |
|-----------------------|--------------|
| zwembad De Waterwyck  | 9,71         |
| sporthal De Waterwyck | 0,33         |
| horeca De Waterwyck   | 2,54         |
| zwembad Vollenhove    | 5,34         |
| <b>totaal</b>         | <b>17,91</b> |

tabel 3.6: personele inzet 2014 Stichting Sportservice Steenwijkerland

Voor zwembaden geldt een gemiddelde van 12.500 bezoekers per fte als kengetal voor een efficiënte personele inzet. Voor een goede beoordeling van de inzet in De Waterwyck dient ook een deel van de inzet ten behoeve van de horeca te worden meegerekend. Andere zwembaden beschikken immers ook over een horecavoorziening met bijbehorende personele inzet. De horeca van De Waterwyck vervult echter ook een functie voor de sporthal. Vandaar dat 50% van de inzet aan het zwembad wordt toegekend. Dat betekent in totaal 10,98 fte voor het zwembad. Uitgaande van de – gedeeltelijk geraamde – bezoekcijfers van het zwembad leidt dat tot een gemiddelde van bezoek per fte van circa 10.300 bezoekers per fte. Op basis van 12.500 bezoekers per fte zou de inzet 1,92 fte lager moeten zijn.

In 2014 was het gemiddelde aantal bezoekers per fte in zwembad Vollenhove circa 6.250. Dat is de helft van het zojuist vermelde kengetal. Dit heeft voor een deel te maken met het feit, dat ook in een klein zwembad met een laag absoluut aantal bezoekers een bepaalde formatie nodig is. In die zin mag van een bad als zwembad Vollenhove geen gemiddelde van 12.500 bezoekers per fte worden verwacht. Dat laat onverlet dat het verschil met het werkelijke cijfer erg groot is en dat het gemiddelde minimaal 10.000 bezoekers per fte zou moeten zijn. Met andere woorden: de formatie is duidelijk te hoog in relatie tot het aantal bezoekers.

Voor beide baden geldt overigens, dat ze door een ingehuurd bedrijf worden schoongemaakt. In tegenstelling tot in sommige andere baden is er dus geen sprake van 'eigen' personele inzet ten behoeve van schoonmaak. Mede doordat de accommodatie door externen wordt schoongemaakt en het geen 'stand alone' accommodatie betreft, bestaat er ook geen aparte beheerder voor de sporthal. Bovendien is er op sommige momenten sprake van sleutelverhuur aan zwemverenigingen en is er op de overige uren waarop het bad wordt verhuurd geen zwembadpersoneel, maar alleen een horecamedewerker aanwezig. Dit zijn allemaal factoren die een positieve invloed op het gemiddelde aantal bezoekers per fte hebben. Desalniettemin is de inzet in beide baden te hoog.

Een laag aantal bezoekers per fte kan onder meer door een te ruime openstelling worden veroorzaakt. In paragraaf 3.5 bleek, dat het aantal activiteitenuren in de meeste gevallen goed bij het aantal bezoekers past, maar dat de zwemlesgroepjes over het algemeen minder goed gevuld zijn. Ook het bezoek per uur van de doelgroepactiviteiten in Vollenhove is aan de lage kant. Een nadere roosteranalyse kan duidelijk maken op welke momenten van te veel personele inzet sprake is.

### 3.8.2 Ziekteverzuim

In de afgelopen jaren is het ziekteverzuimpercentage afgenomen van 7,58% in 2012, naar 4,67% in 2013 en 4,37% in 2014. Dat komt vooral door een afname van het lang en extra lang verzuim. In 2014 was het verzuim als volgt opgebouwd:

- kort: 0,53%;
- middellang: 0,84%;
- lang: 3,00%;
- extra lang: 0,00%;
- **totaal 4,37%.**

Uit de percentages blijkt dat het totale verzuimpercentage vooral door het lange verzuim wordt beïnvloed. Dit betreft enkele langdurige ziektegevallen. Het kort en middellang verzuim lag ruim onder de 2,00% en was daarmee prima in orde.

### 3.8.3 Managementinformatie

Correcte en bruikbare managementinformatie is van groot belang om effectief op de exploitatie te kunnen sturen. Hierover kunnen enkele opmerkingen worden gemaakt:

- de personeelsuren worden soms niet op de juiste wijze over de verschillende 'organisatiedelen' (zwembad, sporthal, horeca, zwembad Vollenhove) verdeeld;
- sommige meer algemene kosten worden volgens bepaalde sleutels over de vier afdelingen verdeeld, maar die verdeling wijkt soms af van de werkelijkheid. Om die reden is de exploitant ook bezig om de verdeelsleutels aan te passen;
- er is geen informatie over het bezoek van scholen, verenigingen en andere huurders van zwembad De Waterwyck. Weliswaar betalen die gebruikers per uur en niet per bezoeker, maar dat laat onverlet dat dit nuttige informatie is met betrekking tot onder meer het maatschappelijk rendement van het bad;
- de ontvangen financiële informatie bevat meerdere optelfouten. Het betreft kleine verschillen, dus voor de analyse maakt dat geen verschil. Het zegt echter wel iets over de nauwkeurigheid van de financiële informatie.

Deze opmerkingen betekenen dat het inzicht in de exploitatie niet optimaal is en dat er derhalve op sommige punten minder goed op de exploitatie kan worden gestuurd.

## 3.9 Exploitatieresultaten

In bijlage 4 is een overzicht van de baten en lasten van Stichting Sportservice Steenwijkerland in de jaren 2010 – 2014 opgenomen. Daarbij worden de verschillende afdelingen van de organisatie onderscheiden. Vooraf moet worden opgemerkt, dat sommige kosten op basis van verdeelsleutels aan de diverse afdelingen zijn toegerekend. Zoals zojuist is vermeld, passen die verdeelsleutels soms minder goed bij de werkelijke situatie. Dat geldt vooral voor de verdeling over de verschillende onderdelen van De Waterwyck. Daar waar dit voor de analyse relevant is, wordt dat in deze paragraaf vermeld. In het vervolg van deze paragraaf worden de belangrijkste posten toegelicht.

### 3.9.1 Baten

#### De Waterwyck

De volgende tabel toont de ontwikkeling van de gemiddelde omzet per zwembadbezoeker. Hoewel er sprake is van schommelingen, is bij de meeste bezoekgroepen een stijgende lijn zichtbaar. Ook passen de cijfers bij de gehanteerde tarieven. Uit meer gedetailleerde cijfers blijkt overigens, dat het kwartaalabonnement nauwelijks wordt verkocht. Dit abonnement is in 2014 ingevoerd om zeer trouwe klanten te 'belonen', maar is klaarblijkelijk nog niet erg gewild.

Ten opzichte van landelijke gemiddelden zijn de gemiddelden van recreatief zwemmen, doelgroepen en les zwemmen hoger. Dat komt doordat de tarieven van De Waterwyck wat hoger zijn dan in de omgeving (zie ook 2.2.2). Ook duren de zwemlessen in sommige andere baden minder lang, waardoor het tarief per bezoek ook lager is dan bij een bad met lessen van 60 minuten.

| <b>Zwembad De Waterwyck</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>landelijk</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| recreatief zwemmen          | 3,50        | 3,47        | 3,80        | 3,34        | 3,73        | 2,76             |
| doelgroepen                 | 3,57        | 4,05        | 3,81        | 3,95        | 4,38        | 3,97             |
| les zwemmen                 | 8,01        | 11,77       | 9,12        | 8,87        | 9,31        | 7,10             |
| verenigingen/verhuur        | 1,54        | 1,55        | 1,59        | 0,76        | 1,69        | 2,51             |
| basisscholen gemeente       | 3,40        | 3,34        | 3,34        | -           | -           | 2,80             |
| overige scholen             | 3,32        | 2,46        | 3,23        | 0,95        | 2,46        | 2,80             |

tabel 3.7: gemiddelde omzet per bezoeker zwembad De Waterwyck

Net als bij het zwembad past de omzet van de sporthal bij de gehanteerde tarieven. In 2014 was de gemiddelde omzet per onderwijsuur namelijk circa € 32,- en de gemiddelde omzet per uur van verenigingen/verhuur ongeveer € 33,-.

Tot 1 april 2012 werd de horecavoorziening verpacht, maar sindsdien is die in eigen beheer genomen. De voorziening vervult een functie voor zowel de bezoekers van het zwembad, als de gebruikers van de sporthal. Vanzelfsprekend wordt de omzet niet naar zwembad- en sporthalbezoekers gesplitst. Voor 'reguliere' overdekte zwembaden geldt een gemiddelde horecaomzet van € 0,80 per bezoeker van recreatief zwemmen, doelgroepen en les zwemmen als kengetal. De Waterwyck beschikt echter over een apart recreatiebassin en bovendien is sprake van een ruime, moderne voorziening. Dat betekent dat een gemiddelde omzet van € 0,95 per bezoeker mag worden verwacht. In 2014 zou dat een omzet van circa € 84.000,- betekenen. Dat houdt in dat vanuit de sporthal een omzet van ruim € 52.000,- zou worden gerealiseerd. Dat is gemiddeld € 56,- per verhuurd uur (exclusief de onderwijsuren) en dat is een prima cijfer. Onafhankelijk van de precieze verdeling tussen zwembad en sporthal is de horecaomzet dus prima in orde.

### Zwembad Vollenhove

De volgende tabel toont de ontwikkeling van de gemiddelde omzet per bezoeker. Net als bij De Waterwyck passen de cijfers bij de gehanteerde tarieven. Ten opzichte van de landelijke gemiddelden zijn de cijfers van zwembad Vollenhove wat lager, hetgeen met de hoogte van de tarieven samenhangt (zie ook 2.2.2). Alleen het les zwemmen 'scoort' hoger, maar dat heeft vooral met de lengte van de lessen te maken. Wanneer daarvoor wordt gecorrigeerd, is het cijfer van zwembad Vollenhove ook lager dan het landelijke cijfer.

| <b>Zwembad Vollenhove</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>landelijk</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| recreatief zwemmen        | 1,56        | 1,83        | 1,96        | 2,19        | 2,01        | 2,76             |
| doelgroepen               | 2,22        | 2,65        | 2,92        | 3,15        | 3,24        | 3,97             |
| les zwemmen               | 5,80        | 8,63        | 7,86        | 8,77        | 8,49        | 7,10             |
| verenigingen/verhuur      | -           | -           | -           | -           | -           | 2,51             |
| basisscholen gemeente     | -           | -           | 2,46        | 1,20        | 0,49        | 2,80             |
| overige scholen           | -           | -           | -           | -           | -           | 2,80             |

*tabel 3.8: gemiddelde omzet per bezoeker zwembad Vollenhove<sup>7</sup>*

In een kleinschaliger horecavoorziening als in zwembad Vollenhove mag geen gemiddelde omzet van € 0,80 per bezoeker van recreatief zwemmen, doelgroepen en les zwemmen worden verwacht, maar eerder circa € 0,65 per bezoeker. In 2014 bedroeg het gemiddelde € 0,64 per bezoeker, dus dat was keurig.

### **3.9.2 Lasten**

#### Personeel

Zoals in paragraaf 3.8 is vermeld, sluiten de momenteel gehanteerde verdeelsleutels ten aanzien van de personele inzet niet op alle punten goed op de werkelijkheid aan. Dat blijkt wel wanneer de personeelskosten per onderdeel van De Waterwyck door de bijbehorende aantallen fte's worden gedeeld: de gemiddelde personeelskosten per fte van de sporthal bedragen dan bijvoorbeeld ruim € 68.500,-. Vandaar dat het zinniger is om de totale personeelskosten van De Waterwyck te beschouwen. Die bedragen circa € 46.800,- per fte. Voor zwembad Vollenhove is dat circa € 45.300,- en voor beide accommodaties samen circa € 46.300,-. Deze bedragen zijn duidelijk hoger dan het landelijk gemiddelde van circa € 40.000,- voor sportaccommodaties met de cao Recreatie.

In algemene zin wordt dit soort verschillen veelal door één of meerdere van de volgende factoren veroorzaakt:

- het personeel heeft gemiddeld een relatief hoge leeftijd;
- de medewerkers zijn gemiddeld relatief lang in dienst;
- er is sprake van een relatief duur pensioenfonds;
- er is sprake van medewerkers die vanuit een ambtelijk verleden bepaalde rechten hebben, die voor extra kosten zorgen;
- er is sprake van detachering van medewerkers vanuit de gemeente.

De mogelijke factoren maken duidelijk, dat het niet mogelijk is om de gemiddelde personeelslasten per fte 'zomaar' te verlagen. Dat gebeurt vooral door natuurlijk verloop van medewerkers. Zo is bekend dat de vanuit de gemeente detacheerde medewerker op korte termijn niet meer in De Waterwyck werkzaam zal zijn.

<sup>7</sup> In 2010 en 2011 is de omzet van het zwemmen door basisscholen uit de gemeente niet apart geregistreerd. Vermoedelijk zijn de – overigens beperkte – bedragen bij het les zwemmen geboekt.

Tot slot wordt bij de personeelskosten van de horeca van De Waterwyck stilgestaan. In 2014 bedroegen die 75% van de horecaomzet. Dat is buitengewoon hoog, want dit zou in elk geval minder dan 50% moeten zijn. Zoals eerder vermeld zijn de personeelskosten weliswaar middels een verdeelsleutel aan de diverse onderdelen van de accommodatie toegerekend, die niet op alle punten goed op de werkelijkheid aansluit. De ontvangen informatie over de feitelijke inzet in de horeca wijst er echter op, dat de in 3.8.1 vermelde inzet van 2,54 fte aardig klopt. Ook indien er wat minder personeelslasten aan de horeca moeten worden toegerekend, blijven deze lasten derhalve hoog in relatie tot de omzet (zie ook de opmerkingen over de post 'inkoop horeca'). Volgens de exploitant heeft dit mede te maken met het feit, dat het horecapersoneel momenteel nog via een uitzendbureau wordt ingehuurd. Dat is een continuering van de situatie toen de horeca nog was verpacht. De exploitant is voornemens om hier veranderingen in aan te brengen en zodoende de kosten te reduceren.

### Energie en chemicaliën

In beide accommodaties is sprake van maatregelen om het energieverbruik te beperken. Zo worden de binnenbassins met dekens afgedekt, zodat de temperatuur van het water minder snel daalt. Daarnaast wordt in De Waterwyck van het BaOpt-systeem gebruikgemaakt, waarbij compartimentering van ruimtes een belang element is. Dit systeem zorgt voor een – bij bezoek aan de accommodatie duidelijk merkbaar – prettiger klimaat, alsmede een reductie van het energieverbruik.

Deze maatregelen leiden er onder andere toe, dat de energielasten van de sporthal aan de lage kant zijn ten opzichte van andere sporthallen. Het energieverbruik van zwembad De Waterwyck is over het algemeen ook prima in orde, zo laat de volgende tabel zien: het verbruik per vierkante meter *overdekt* zwemwater is wat lager dan of gelijk aan het landelijke cijfer, terwijl het verbruik per bezoeker maar net iets boven het landelijke cijfer ligt.

De cijfers van zwembad Vollenhove in dezelfde tabel zijn wisselend: het gasverbruik is laag, het waterverbruik hoog en het beeld bij het elektraverbruik is niet eenduidig. Hierbij moet wel worden vermeld, dat voor het berekenen van het verbruik per vierkante meter zwemwater alleen het *overdekte* zwemwater is meegeteld. Eigenlijk dient het onoverdekte zwemwater ook (gedeeltelijk) te worden meegeteld en dan is het energieverbruik in orde. Daarbij komt dat het verbruik van het zwembad in de afgelopen jaren sterk is afgenomen. In 2010 was het gasverbruik bijvoorbeeld nog ruim twee keer zo hoog. Daarnaast is het elektraverbruik met 29% en het waterverbruik met 20% gedaald. Overigens is een verdere besparing mogelijk door de wat hoge – en variabele – temperatuur van het buitengedeelte te verlagen.

| 2014                | zwembad De Waterwyck | zwembad Vollenhove | landelijk |
|---------------------|----------------------|--------------------|-----------|
| gas                 |                      |                    |           |
| - verbruik (in m³)  | 175.707              | 41.978             |           |
| - verbruik/m²       | 298                  | 236                | 310       |
| - verbruik/bezoeker | 1,55                 | 1,26               | 1,51      |
| elektra             |                      |                    |           |
| - verbruik (in kWh) | 439.397              | 140.620            |           |
| - verbruik/m²       | 745                  | 790                | 800       |
| - verbruik/bezoeker | 3,88                 | 4,21               | 3,76      |
| water               |                      |                    |           |
| - verbruik (in m³)  | 9.601                | 3.414              |           |
| - verbruik/m²       | 16                   | 19                 | 16        |
| - verbruik/bezoeker | 0,08                 | 0,10               | 0,07      |

tabel 3.9: energieverbruik zwembaden 2014

### Schoonmaak

Zoals eerder vermeld worden beide accommodaties niet door het eigen personeel, maar door een extern bedrijf schoongemaakt. In totaal kostte dat in 2014 circa € 112.000,-. Dat is een hoog bedrag ten opzichte van soortgelijke accommodaties. Bovendien kan de exploitant voor datzelfde geld ongeveer drie medewerkers fulltime laten schoonmaken. Overigens zijn er ook sportaccommodaties waar een combinatie van externe inhuur en schoonmaak door de medewerkers wordt gemaakt.

### Onderhoud

Deze post betreft alleen het huurdersonderhoud. De kosten van het eigenaarsonderhoud komen immers voor rekening van de gemeente. De kosten uit 2014 – circa € 65.300,- voor De Waterwyck en circa € 14.500,- voor zwembad Vollenhove zijn conform verwachting voor de betreffende accommodaties. Daarbij is rekening gehouden met het feit, dat de ruime ligweide van zwembad Vollenhove tot extra onderhoudslasten leidt ten opzichte van een bad zonder een dergelijke ligweide.

### Kantoor

In 2014 zijn de kantoorkosten van De Waterwyck ten opzichte van eerdere jaren flink toegenomen. De 'toevoeging' van de sporthal en de horeca kan dat slechts ten dele verklaren. Door de stijging waren de kosten in 2014 aan de hoge kant. Daarentegen waren de kantoorkosten voor zwembad Vollenhove in de afgelopen jaren prima in orde.

### Verkoop

In de afgelopen jaren waren de verkoopkosten van zwembad Vollenhove in orde, maar in 2014 waren die lasten voor De Waterwyck aan de lage kant. Hoewel veel publiciteit ook 'gratis' kan worden gegenereerd, mogen van een accommodatie als De Waterwyck – mede gezien de omvang, het recreatieve aanbod en de ligging in een toeristisch gebied – wat hogere kosten worden verwacht.

### Overig algemeen

Deze post is een 'verzamelbak' van een groot aantal 'kleinere' posten. Ten opzichte van vergelijkbare accommodaties waren de kosten van De Waterwyck en zwembad Vollenhove in 2014 niet opvallend hoog of laag.

### Dienstverlening SFN

Dit betreft de kosten voor de dienstverlening van SFN met betrekking tot onder andere de administratie, de managementondersteuning en de marketing. Het bijbehorende bedrag van circa € 50.000,- is niet opvallend hoog of laag ten opzichte van andere accommodaties waar een grote exploitant dit soort diensten verleent, maar dat betekent niet dat een en ander niet goedkoper kan worden geregeld.

### Accountant, verzekeringen en belastingen

Deze kosten waren in 2014 vergelijkbaar met die van soortgelijke accommodaties.

### Huur/erfpacht

Deze kosten betreffen de huursom die de stichting aan de gemeente betaalt.

### Kapitaallasten

Dit betreft de kosten voor de afschrijving van de inventaris.

### Inkoop horeca

Er is sprake van een goede verhouding tussen de inkoopkosten en de omzet van de horeca, indien de inkoop ongeveer 33% van de omzet bedraagt. In 2014 was deze verhouding in De Waterwyck met 30% zelfs nog wat gunstiger. In zwembad Vollenhove bedroegen de inkoopkosten met 44% een relatief groot deel van de omzet. In 2013 was dit overigens 39%, maar dat is dus nog steeds aan de hoge kant. In algemene zin kan een te hoge verhouding tussen inkoop en verkoop niet alleen door lage verkoopprijzen of een slechte 'deal' met betrekking tot de inkoop worden veroorzaakt, maar bijvoorbeeld ook door een beperkt assortiment met vooral artikelen met een lage verkoopmarge, of door een hoog 'eigen' gebruik van het personeel.

Volgens de cijfers over 2014 maakte de horecavoorziening van De Waterwyck in dat jaar bijna € 50.000,- verlies. Dat kan nooit de bedoeling zijn. Een dergelijke voorziening moet immers minstens kostendekkend opereren en het liefst voor een positief effect op de exploitatie zorgen. Zoals eerder vermeld moet de verdeling van de diverse kosten over de onderdelen van De Waterwyck met enige voorzichtigheid worden benaderd. Maar ook wanneer een deel van de lasten die nu op de horeca worden geboekt in werkelijkheid aan het zwembad en/of de sporthal moeten worden toegerekend, wordt de horeca daarmee niet in één keer winstgevend. Daarvoor moeten immers een 'gat' van € 50.000,- worden gedicht. De belangrijkste oorzaak hiervan is, dat de personele inzet en bijbehorende kosten veel te hoog zijn in relatie tot de omzet (zie eerder onder het kopje 'personeel'). Aanpassing daarvan is noodzakelijk om de horeca weer minimaal 'quitte' te laten draaien.

### **3.9.3 Resultaat**

In 2014 bedroeg het totale exploitatietekort van De Waterwyck en zwembad Vollenhove bijna € 1 miljoen, bestaande uit circa € 787.000,- voor De Waterwyck en circa € 207.000,- voor zwembad Vollenhove. Deze absolute bedragen zeggen op zichzelf nog niet veel over de efficiëntie van de exploitatie. Het zogenaamde 'dekkingspercentage' is daarvoor een betere maatstaf. Dit betreft de verhouding tussen de totale baten en de totale lasten, exclusief de huur/erfpacht. Om van een efficiënte exploitatie te kunnen spreken, dienen de baten minimaal 80% van de lasten te dekken. In 2014 was dit voor De Waterwyck 61% en voor zwembad Vollenhove 45% (gezamenlijk: 57%). Dat betekent dat van een efficiënte exploitatie duidelijk geen sprake is.

## **3.10 Subsidiekader**

Zoals in paragraaf 1.1 is vermeld, is het feit dat de exploitatiesubsidie in de afgelopen jaren telkens onvoldoende is gebleken om het exploitatietekort van de exploitant volledig af te dekken, voor de gemeente aanleiding geweest om dit onderzoek te laten uitvoeren. Op basis van de analyse dient duidelijk te worden welke maatregelen er moeten worden genomen om binnen het bestaande subsidiekader te blijven. Alvorens in het volgende hoofdstuk op die maatregelen in te gaan, dient derhalve te worden gezien hoe groot het gat tussen exploitatietekort en exploitatiesubsidie is.

In 2014 bestond de exploitatiesubsidie uit de volgende bedragen:

- |                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| • zwembad De Waterwyck:  | € 557.742,-;        |
| • sporthal De Waterwyck: | € 68.126,-;         |
| • horeca De Waterwyck:   | € 0,-;              |
| • zwembad Vollenhove:    | € 183.444,-;        |
| • <b>totaal:</b>         | <b>€ 809.312,-.</b> |

Mede doordat de verdeelsleutels van de kosten van De Waterwyck op sommige punten niet conform de realiteit zijn, is het beter om de totale bedragen van De Waterwyck en zwembad Vollenhove te bezien. De volgende tabel laat zien, dat het verschil tussen de subsidie en het resultaat in 2014 circa € 185.000,- bedroeg. Dat is dus het gat dat moet worden overbrugd.

| 2014                 | De Waterwyck | zwembad Vollenhove | totaal          |
|----------------------|--------------|--------------------|-----------------|
| exploitatieresultaat | -786.996     | -207.407           | <b>-994.403</b> |
| exploitatiesubsidie  | 625.868      | 183.444            | <b>809.312</b>  |
| resultaat            | -161.128     | -23.963            | <b>-185.091</b> |

tabel 3.10: exploitatieresultaat en –subsidie 2014

## 3.11 Conclusies

### 3.11.1 Bezoek en gebruik

- Het aantal recreatieve bezoekers van zwembad De Waterwyck en zwembad Vollenhove is in de afgelopen jaren gedaald en datzelfde geldt voor het bezoek van doelgroepen van zwembad Vollenhove;
- de bezetting van beide zwembaden is laag. Dat komt niet doordat het overdekte zwemwateraanbod te ruim is voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied, want die verhouding is prima in orde. De oorzaak is een tegenvallend aantal bezoekers c.q. animocijfer van beide baden. Vooral de animocijfers van doelgroepen, les zwemmen en verenigingen/verhuur zijn laag;
- het tegenvallende bezoekersaantal kan slechts *gedeeltelijk* door een aantal meer objectieve factoren worden verklaard. De exploitant heeft echter geen zicht op de meer subjectieve factoren die samenhangen met de klantbeleving, terwijl juist in die aspecten verklaringen voor het tegenvallende bezoek kunnen liggen;
- in tegenstelling tot het binnenbad is het buitenbad van zwembad Vollenhove wel te groot voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied;
- de jaarbezetting van sporthal De Waterwyck is voldoende. Behoudens enkele drukke weken gedurende de wintermaanden biedt de sporthal ruimte voor extra verhuur aan onderwijs en verenigingen.

### 3.11.2 Openstelling

- De roosters van de zwembaden zijn behoorlijk horizontaal, maar vooral het rooster van zwembad De Waterwyck is niet doorlopend. Dat heeft een negatief effect op de efficiëntie van de personele inzet;
- het aantal activiteitenuren van zwembad De Waterwyck is goed op het bezoek afgestemd, behalve bij het les zwemmen. De gemiddelde grootte van de zwemgroepjes is namelijk laag;
- de recreatieve openstelling van zwembad Vollenhove is in 2013 flink beperkt en past mede daardoor goed bij het bezoek. Het lijkt er echter op dat de reductie van het aantal uren te rigoureus is geweest en dat een beperkte verruiming daarvan tot meer bezoek zal leiden;
- de meeste momenten waarop in zwembad Vollenhove banen kan worden gezwommen duren slechts 30 minuten. Dat is korter dan gebruikelijk;
- het aantal uren doelgroepen, les zwemmen en scholen in zwembad Vollenhove is te ruim voor het aantal bezoekers.

### 3.11.3 Tarievenstructuur

- Het aantal recreatieve tarieven is in zwembad De Waterwyck aan de ruime kant: er zijn zowel meerbadenkaarten als een kwartaalabonnement. Overigens wordt het kwartaalabonnement nauwelijks verkocht;
- de recreatieve meerbadenkaarten in De Waterwyck en zwembad Vollenhove zijn niet persoonsgebonden en hebben een te lange geldigheid. In De Waterwyck zijn de kortingspercentages van die kaarten prima in orde. Datzelfde geldt voor de prijs van het kwartaalabonnement. Bij zwembad Vollenhove zijn de kortingspercentages van de meerbadenkaarten juist opvallend laag;
- bij de doelgroepactiviteiten bieden de meerbadenkaarten in De Waterwyck wat weinig korting ten opzichte van het losse tarief;
- voor de zwemlessen hanteren De Waterwyck en zwembad Vollenhove alleen een all-inclusive tarief. Dat leidt weliswaar tot zekerheid over de kosten van de lessen, maar betekent ook dat 'snelle' leerlingen relatief duur uit zijn. Bovendien kan het overkomen als 'een boel geld ineens';
- de verhuurtarieven van zwembad De Waterwyck zijn historisch gegroeid en lijken geen logische onderbouwing te hebben. Daarentegen zijn de verhuurtarieven van de sporthal wel logisch opgebouwd.

### 3.11.4 Marketing en public relations

- De exploitant doet behoorlijk veel om de accommodaties onder de aandacht van het publiek te brengen. Naast de meer 'traditionele' methoden zijn er diverse incidentele activiteiten en acties;
- er wordt met externe organisaties samengewerkt. Daarbij gaat het in sommige gevallen alleen om contact onderhouden, maar in andere gevallen wordt ook inhoudelijk samengewerkt. Dat gebeurt wel veelal op ad-hoc basis;
- de exploitant onderhoudt het contact met de huurders, maar er is geen klanttevredenheidsonderzoek, terwijl dat essentieel is om meer inzicht in de klantbeleving te krijgen.

### 3.11.5 Personeel en organisatie

- De personele inzet ten behoeve van beide zwembaden is te hoog in relatie tot het aantal bezoekers;
- het ziekteverzuim is in orde;
- op sommige punten biedt de beschikbare managementinformatie geen optimaal inzicht in de exploitatie, waardoor er op die punten minder goed op de exploitatie kan worden gestuurd.

### 3.11.6 Exploitatieresultaten

#### Baten

- de gemiddelde omzet per bezoeker van De Waterwyck ligt voor recreatief zwemmen, doelgroepen en les zwemmen boven het landelijk gemiddelde, terwijl de gemiddelden van zwembad Vollenhove daar juist onder liggen. Dat kan door de hoogte van de tarieven van beide baden worden verklaard;
- de horecaomzet is in beide accommodaties prima in orde.

#### Lasten

- de gemiddelde personeelslasten per fte zijn in beide accommodaties hoog;
- de personeelskosten van de horeca in De Waterwyck zijn zeer hoog in relatie tot de omzet en dat leidt ertoe dat de horecavoorziening verliesgevend is;
- het energieverbruik van zwembad De Waterwyck is prima in orde en datzelfde geldt voor de sporthal;

- in de afgelopen jaren is het energieverbruik van zwembad Vollenhove flink gedaald. Daardoor is het verbruik nu in orde;
- de kosten voor de inhuur van een extern schoonmaakbedrijf zijn hoog;
- de onderhoudskosten van beide accommodaties zijn conform verwachting;
- de kosten van de dienstverlening door SFN zijn niet opvallend hoog of laag ten opzichte van andere accommodaties waar een grote exploitant dit soort diensten verleent, maar dat betekent niet dat een en ander lokaal niet goedkoper kan worden geregeld;
- de inkoopkosten van de horeca van De Waterwyck zijn prima in orde in relatie tot de omzet, maar in zwembad Vollenhove zijn ze aan de hoge kant;
- van alle overige kosten vallen alleen de wat hoge kantoorkosten van De Waterwyck en de wat lage verkoopkosten van dezelfde accommodatie op.

#### Resultaat en subsidiekader

- in 2014 bedroeg het totale exploitatietekort van De Waterwyck en zwembad Vollenhove bijna € 1 miljoen;
- de verhouding tussen de totale baten en totale lasten (exclusief huur/erfpacht) is in beide accommodaties laag. Er kan dus niet van een efficiënte exploitatie worden gesproken;
- het verschil tussen het exploitatietekort en de exploitatiesubsidie bedroeg in 2014 circa € 185.000,-.

### 4.1 Inleiding

Op basis van de resultaten van de omgevingsanalyse en de exploitatieanalyse wordt in dit hoofdstuk een aantal verbetermaatregelen benoemd. Daarbij gaat het niet alleen om maatregelen die tot een lager exploitatietekort leiden, maar ook om veranderingen die het maatschappelijk rendement van de accommodaties ten goede komen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen die binnen de huidige exploitatie kunnen worden genomen en maatregelen die daarbuiten vallen.

### 4.2 Huidige exploitatie

#### 4.2.1 Bezoek

Het huidige bezoek van beide zwembaden is lager dan op basis van het aantal inwoners van het verzorgingsgebied mag worden verwacht. Het aantal bezoekers kan worden verhoogd door:

- het inspelen op de toenemende behoefte aan doelgroepactiviteiten in de komende jaren;
- het beperkt uitbreiden van de recreatieve openstelling van zwembad Vollenhove;
- het verder uitbreiden en structureel maken van de *inhoudelijke* samenwerking met externe partijen;
- het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek, op basis waarvan verdere verbeterpunten kunnen worden opgesteld;
- het extra promoten van de verschillende soorten zwemlessen;
- het aanpassen van de tarieven en de tarievenstructuur (zie 4.2.2).

De toename van het bezoek leidt tot meer omzet. Een deel van het extra bezoek kan binnen de bestaande uren worden opgevangen, maar een ander deel niet. Dat geldt zeker voor het extra recreatieve bezoek in Vollenhove. Dat betekent dat de personeelslasten toenemen. Ook zijn er extra kosten voor marketing en public relations.

#### 4.2.2 Tarievenstructuur

De tarievenstructuur kan op de volgende punten worden aangepast:

- reduceren van de geldigheidsduur en persoonsgebonden maken van de meerbadenskaarten van het recreatief zwemmen in beide zwembaden;
- verhogen van de korting van de meerbadenskaarten van vrij zwemmen en banen zwemmen in zwembad Vollenhove door het niet verhogen van de tarieven van die kaarten op het moment dat de losse tarieven worden (jaarlijks) geïndexeerd;
- beter promoten of afschaffen van het recreatieve kwartaalabonnement van De Waterwyck;
- verhogen van de losse tarieven van de doelgroepactiviteiten in De Waterwyck, zodat de meerbadenskaarten meer korting op het losse tarief geven;
- introduceren van maandkaarten voor de zwemlessen, naast de all-inclusive tarieven;
- maken van een logische opbouw van de verhuurtarieven van zwembad De Waterwyck.

Deze maatregelen zorgen op zichzelf niet tot een sterke toename van de omzet, maar dragen voor een deel wel bij aan het zorgen voor extra bezoek (zie 4.2.1) en creëren daarnaast een meer evenwichtige tarievenstructuur.

### 4.2.3 Openstelling

Naast het beter 'vullen' van de bestaande uren met meer bezoek (zie ook 4.2.1) is het nodig om enkele uren te schrappen, zodat het aantal activiteitenuren en het aantal bezoekers weer met elkaar in evenwicht zijn. Daarbij gaat het vooral om het reduceren van het aantal uren c.q. het aantal groepjes van de zwemlessen in beide baden.

Daarnaast dient het aantal recreatieve uren in zwembad Vollenhove juist licht te worden uitgebreid, omdat dat in 2013 te rigoureus is teruggebracht en tot een sterke afname van het bezoek heeft geleid (zie ook 4.2.1). Een mogelijke aanpassing is om het banen zwemmen op elk moment 60 minuten in plaats van 30 minuten te laten duren. Dat betekent uiteraard ook dat het aparte (lagere) tarief voor 30 minuten banen zwemmen kan komen te vervallen.

Tot slot wordt aanbevolen om in de zomerperiode – dus buiten het 'reguliere' zwemseizoen – niet het binnenbad en het buitenbad van Vollenhove gelijktijdig te openen. Op warme, zonnige dagen bestaat er nauwelijks behoefte om binnen te zwemmen en op natte, koude dagen geldt hetzelfde voor het buitenbad. Wanneer alle bassins open zijn, is daar wel toezicht nodig, ook als er bijna niemand in het water ligt. Wanneer telkens alleen het binnen- of het buitenbadgedeelte is geopend, kan op de personeelskosten worden bespaard. Hierbij is een duidelijke communicatie uiteraard van belang, zodat misverstanden worden voorkomen.

Het aanpassen van de openstelling heeft gevolgen voor de benodigde personele inzet en dus de bijbehorende kosten (zie ook 4.2.4).

### 4.2.4 Personeel

Momenteel is de personele inzet in beide zwembaden te hoog in relatie tot het aantal bezoekers. Naast het beter vullen van de bestaande activiteitenuren is het nodig om een aantal uren te schrappen (zie 4.2.3). Dat betekent dus ook dat er dan minder personele inzet nodig is. Daarnaast is ook in de huidige situatie al sprake van een te ruime inzet. Wellicht is het mogelijk om een deel van het personeel op een andere wijze in te zetten (zie ook 4.2.6).

Op *langere* termijn is het ook mogelijk om de gemiddelde personeelskosten per fte terug te brengen. Dat gebeurt vooral door natuurlijk verloop van medewerkers met een hoge leeftijd, medewerkers die lang in dienst zijn, medewerkers met bepaalde rechten vanuit een ambtelijk verleden en gedetacheerde medewerkers.

### 4.2.5 Horeca

In de huidige situatie maakt de horeca van De Waterwyck verlies. Dat heeft vooral met de hoge personeelskosten te maken. Per 1 januari 2015 zijn de prijzen al verhoogd, maar het gaat er dus vooral om dat de personele inzet wordt teruggebracht. Momenteel wordt de horecavoorziening op doordeweekse dagen tot het begin van de zwemlessen al vanuit de receptie 'bemand'. Op die momenten is er dus geen aparte horecamedewerker aanwezig en ook de keuken is dan nog niet geopend. Dat is alleen op de drukkere momenten ('s middags, 's avonds en in het weekend) het geval. Een roosteranalyse valt buiten het bestek van dit onderzoek, maar zal duidelijk maken op welke momenten er nog van een te hoge personele inzet sprake is. Het reduceren van de personele inzet leidt tot een afname van de personeelskosten van de horeca.

Daarnaast zijn de inkoopkosten van zwembad Vollenhove aan de hoge kant ten opzichte van de omzet. Op basis van een nadere analyse van de oorzaak (bijvoorbeeld: te hoge inkooprijzen, te lage verkoopprijzen, een beperkt assortiment met weinig marge, of een hoog eigen gebruik) kan hier een beperkte besparing worden gerealiseerd.

#### **4.2.6 Verdere kostenbesparingen**

##### Energie

De watertemperatuur van het buitenbadgedeelte van zwembad Vollenhove varieert en is op sommige momenten wat hoog. Ook de minimumtemperatuur is wat hoger dan in veel andere buitenbaden. Op koude dagen aan het begin of aan het einde van het seizoen leidt dit hogere energielasten. Door aanpassing van de temperatuur kan derhalve een besparing worden gerealiseerd.

##### Schoonmaak

Zoals in 3.9.2 is vermeld, zijn de huidige schoonmaakkosten erg hoog. Naast te proberen om met een andere partij gunstigere afspraken te maken, is het mogelijk om de eigen medewerkers de accommodaties te laten schoonmaken. Dat laatste biedt meteen de mogelijkheid om een deel van de huidige te hoge personele inzet op een andere wijze in te zetten. De inrichting van het schoonmaakwerk is altijd maatwerk, maar op basis van referentiecijfers wordt een besparing van 20% op de huidige kosten geraamd. Tenzij het huidige contract met het schoonmaakbedrijf nog lang doorloopt, heeft deze maatregel op korte termijn effect.

##### Kantoor

De huidige kantoorkosten van De Waterwyck zijn aan de hoge kant ten opzichte van soortgelijke accommodaties. Ook wanneer er geen sprake is geweest van een eenmalige 'uitschieter' in 2014, moet het mogelijk zijn om deze kosten met ongeveer een kwart te reduceren.

##### Dienstverlening SFN

Hoewel de huidige kosten niet opvallend hoog of laag zijn ten opzichte van vergelijkbare situaties waarin dit soort dienstverlening bij een landelijke exploitant wordt ingekocht, leert de ervaring dat het afzonderlijk inkopen van de verschillende 'onderdelen' van die dienstverlening tot kostenbesparing kan leiden. In elk geval is het de moeite waard om eens een offerte bij diverse andere partijen op te vragen. Daarbij komt dat tijdens het onderzoek de indruk is ontstaan, dat de administratie niet op alle punten optimaal is verzorgd (zie ook 4.2.7) en er qua managementondersteuning ook ruimte is voor verbetering.

Bij gebrek aan inzicht in de opbouw van het huidige totaalbedrag wordt de reductie van de kosten voorzichtigheidshalve op 10% geraamd. De termijn waarop deze maatregel kan worden genomen, is mede afhankelijk van de looptijd van het contract met SFN.

#### **4.2.7 Managementinformatie**

Het verbeteren van de managementinformatie op de punten waar die nu nog niet optimaal is, leidt niet *direct* tot betere resultaten. Het zorgt er echter wel voor dat er beter op de exploitatie kan worden gestuurd. Zo zal het bijvoorbeeld beter mogelijk zijn om de effecten van de diverse verbetermaatregelen te bepalen. Dit soort informatie is cruciaal voor toekomstige beslissingen, die invloed hebben op het financieel en maatschappelijk rendement van de exploitatie.

#### 4.2.8 Financieel effect

De meeste benoemde maatregelen kunnen niet los van elkaar worden gezien. Uitbreiding van de recreatieve openstelling van zwembad Vollenhove is bijvoorbeeld nodig voor het vergroten van het recreatieve bezoek aldaar. Daarnaast hebben veel maatregelen (openstelling, horeca, schoonmaak) ook personele consequenties. Er kunnen per maatregel verschillende keuzes worden gemaakt. Door dit alles is het niet goed mogelijk om voor alle maatregelen apart het financiële effect te ramen. Dat geldt vooral voor de maatregelen die gevolgen voor de personele inzet hebben. Het is wel mogelijk om het totale effect van de maatregelen op de diverse baten en lasten te ramen en dat is ook wat in de volgende tabel is weergegeven. Met elke maatregel kan bij wijze van spreken vandaag nog worden gestart, maar dat betekent niet dat daarmee de geraamde besparingen ook van de ene op de andere dag kunnen worden gerealiseerd. Vandaar dat in de tabel ook per maatregel is weergegeven binnen welke periode het mogelijk is om het bijbehorende bedrag te besparen. Er zal bijvoorbeeld twee à drie jaar nodig zijn om de totale bezoekerstoename te realiseren. Dat laat onverlet dat er ook in het eerste jaar al een flinke toename van het bezoek kan worden gerealiseerd. Datzelfde geldt voor veel andere maatregelen. Een deel van de besparing kan dus al in 2015 worden behaald.

| maatregelen                   | besparing      | realisatie               |
|-------------------------------|----------------|--------------------------|
| omzet bezoek                  | 82.800         | 2 tot 3 jaar             |
| omzet tarievenstructuur       | 1.200          | 1 jaar                   |
| personeel                     | 103.400        | 2 tot 3 jaar             |
| horeca                        | 2.200          | 1 jaar                   |
| energie                       | 1.000          | 1 jaar                   |
| schoonmaak                    | 22.400         | afhankelijk van contract |
| kantoor                       | 4.700          | 1 jaar                   |
| dienstverlening SFN           | 5.000          | afhankelijk van contract |
| marketing en public relations | -10.000        | 1 jaar                   |
| <b>totaal</b>                 | <b>212.700</b> |                          |

tabel 4.1: raming financieel effect verbetermaatregelen

De geraamde omzet ten gevolge van een toename van het bezoek is een realistische en niet overdreven ambitieuze toename, die met enige inspanning moet kunnen worden gerealiseerd. Wanneer de exploitant er 'vol' tegenaan gaat, is een hogere omzetstijging mogelijk. Het geraamde bedrag dient derhalve niet als 'maximale' besparing te worden beschouwd.

De verbetermaatregelen leiden tot een besparing, die groter is dan het bestaande verschil tussen het exploitatietekort en de exploitatiesubsidie van circa € 185.000,-. Het gaat hierbij niet om één 'grote' verbetermaatregel, maar om het aanscherpen van vele punten in de exploitatie. Daarnaast kunnen er nog andere verbetermaatregelen worden genomen, die buiten de 'grenzen' van de huidige exploitatie vallen en waarop in de volgende paragraaf wordt ingegaan.

Overigens zijn twee aspecten nog niet bij de raming van de financiële effecten van de verbetermaatregelen in de voorgaande tabel meegenomen, namelijk:

- eventuele kosten in verband met afvloeiing van personeel;
- het op langere termijn reduceren van de gemiddelde personeelskosten per fte. Dit levert naar schatting nog circa € 100.000,- op. De huidige kosten per fte liggen immers meer dan € 6.000,- hoger dan gebruikelijk.

## 4.3 Verdere maatregelen

Op basis van de analyse en gesprekken met onder andere de Belangenvereniging Vollenhove Stad kan een aantal mogelijke maatregelen worden benoemd, dat op zwembad Vollenhove betrekking heeft.

### 4.3.1 Vrijwilligers

Zwembad Vollenhove beschikt over een kleinschalig overdekt gedeelte en een groter onoverdekt aanbod. In diverse buitenbaden in den lande wordt de exploitatie gedeeltelijk – en enkele specifieke gevallen zelfs volledig – door vrijwilligers verzorgd. Het is interessant om nader te onderzoeken in hoeverre dat ook in Vollenhove zou kunnen. Vrijwilligers kunnen bijvoorbeeld worden ingezet voor taken als het toezicht op de ligweide, kleine onderhoudstaken, groen onderhoud en receptie/horeca. Het is minder gebruikelijk om ze ook taken op het gebied van toezicht in het bad en instructie te geven. In kleine kernen als Vollenhove bestaat vaak een relatief grote betrokkenheid bij de lokale voorzieningen en daarmee de bereidheid bij velen om zich voor het behoud van die voorzieningen in te zetten. Daarbij is het wel van belang dat het betreffende bad ook echt als ‘hun’ bad aanvoelt.

De inzet van vrijwilligers kan in plaats van en/of in aanvulling op de betaalde formatie plaatsvinden. Dit leidt tot een afname van de personeelslasten en/of een verbetering van de dienstverlening voor de bezoeker.

### 4.3.2 Ontwikkeling locatie

Zwembad Vollenhove beschikt over een grote ligweide en ligt vrijwel naast het Vollenhovermeer. Dat biedt wellicht mogelijkheden. Zo noemt de Belangenvereniging Vollenhove Stad het combineren van het zwembad met het meer als optie. Daarbij denkt zij bijvoorbeeld aan het creëren van een strandje. Desgewenst kunnen daar een kleine horecavoorziening en de verhuur van kano's en waterfietsen aan worden toegevoegd. Waar het om gaat, is dat er iets wordt gedaan met de ligging van het zwembad aan het meer. De specifieke invulling daarvan is voor later.

In 2013 heeft de ‘Stuurgroep Zwembad Vollenhove’ een toekomstplan opgesteld. Dat plan bestaat uit een flink aantal ideeën, dat vooral betrekking heeft op het uitbreiden van de mogelijkheden van de accommodatie. Daarbij gaat het enerzijds om relatief ‘kleine’ zaken als het creëren van een beachvolleybalveld op de ligweide en anderzijds om de realisatie van aanvullende voorzieningen, zoals een fitness- en wellnesscentrum. Daarnaast doet de Stuurgroep enkele suggesties ten behoeve van de exploitatie. Het toekomstplan heeft het karakter van een visiedocument: het bevat vooral ideeën, mogelijkheden en suggesties, die echter niet concreet zijn uitgewerkt. De behoefte en (financiële) haalbaarheid zijn derhalve nog niet bepaald.

De ontwikkeling van de locatie past bij de door de gemeente en vele betrokkenen opgestelde ‘Toekomstvisie stadsranden Vollenhove en Blokzijl’. Daarin wordt onder meer de ambitie verwoord om de oevers beter te gebruiken, maar bijvoorbeeld ook om de ‘entree’ tot de stad aantrekkelijker te maken en de recreatieve (verblijfs)kwaliteit te verbeteren. Daarentegen is het goed mogelijk dat milieuregelgeving en/of het bestemmingsplan de mogelijkheden in sterke mate beperken, zoals de exploitant ook aangeeft. Dit soort aspecten moet nader worden onderzocht, alvorens de plannen kunnen worden geconcretiseerd.

### 5.1 Conclusies

In dit onderzoek is de exploitatie van De Waterwyck en zwembad Vollenhove onderzocht. Dat heeft tot een flink aantal conclusies geleid, waarbij zowel positieve als negatieve punten zijn benoemd. Op basis van de analyse is een aantal maatregelen benoemd, dat zowel het financieel als het maatschappelijk rendement van de accommodaties verbetert. Hierbij gaat het niet om één 'grote' maatregel, maar om verbeteringen op allerlei punten in de exploitatie, zoals het bezoekersaantal, de tarievenstructuur, de personele inzet, de horeca, het energieverbruik, de schoonmaakkosten, de kantoorkosten en de kosten voor dienstverlening door SFN. In feite zijn er over de hele linie dus verbetermogelijkheden.

Wanneer alle maatregelen worden ingevoerd, leidt dat binnen enkele jaren tot een aanzienlijke afname van het exploitatietekort. Daarmee kan het huidige verschil tussen het exploitatietekort en de exploitatiesubsidie van circa € 185.000,- meer dan volledig worden gedicht. Bij deze raming is van een realistische besparing uitgegaan en niet van een 'maximaal' haalbare situatie, die alleen met een uiterste inspanning en gunstige omstandigheden kan worden gerealiseerd. Bovendien is op langere termijn een verdere reductie van de personeelskosten van circa € 100.000,- mogelijk.

Naast deze maatregelen – die binnen de 'grenzen' van de huidige exploitatie kunnen worden genomen – zijn er nog andere kansen, namelijk: de inzet van vrijwilligers in zwembad Vollenhove en de ontwikkeling van de locatie door de realisatie van aanvullende voorzieningen. Dit zijn echter ideeën die nog niet concreet zijn uitgewerkt en waarvan de voor- en nadelen, alsmede de kansen en beperkingen, derhalve nog niet goed kunnen worden ingeschat.

### 5.2 Aanbevelingen

De in dit onderzoek benoemde verbetermaatregelen zijn niet op detailniveau uitgewerkt. Op basis van de analyse kan dat ook niet. Het is aan de exploitant om elke maatregel van een specifieke invulling te voorzien en daarbij ook keuzes te maken. De aanbevelingen luiden derhalve als volgt:

- verzoek de exploitant om een verbeterplan op te stellen, waarin elk van de benoemde verbetermaatregelen die binnen de huidige exploitatie kunnen worden genomen concreet worden uitgewerkt;
- verken in samenwerking met de exploitant de verdere maatregelen die zijn benoemd en stel op basis daarvan vast hoe kansrijk die maatregelen zijn en of ze daarmee een nadere uitwerking verdienen;
- overweeg om een marktconsultatie te organiseren, waarin geïnteresseerde partijen kunnen aangeven wat voor mogelijkheden zij zien om het financieel en maatschappelijk rendement van De Waterwyck en zwembad Vollenhove te verbeteren.

## 5.3 Vervolg

De eerste stap is het delen van de resultaten van dit onderzoek met de exploitant, zodat zij daarop kan reageren. Vervolgens moet de exploitant een verbeterplan opstellen, dat na afronding op realiteitswaarde en ambitieniveau dient te worden beoordeeld. Tegelijkertijd kan de exploitant vrijwel meteen bepaalde maatregelen nemen, die al in 2015 tot besparingen leiden.

Ten aanzien van de 'verdere maatregelen' geldt, dat moet worden uitgezocht hoe groot het vrijwilligerspotentieel in Vollenhove daadwerkelijk is en welke taken de vrijwilligers kunnen/willen uitvoeren. Overigens wordt hiermee de inzet van vrijwilligers in De Waterwyck niet uitgesloten, maar in grootschaliger accommodaties in kernen met meer inwoners ligt dat vaak lastiger. Dat laat onverlet dat eventuele initiatieven op dit gebied ook in Steenwijk aandacht verdienen en op hun merites moeten worden beoordeeld.

Wat betreft de ontwikkelingsmogelijkheden van zwembad Vollenhove kan samen met de exploitant worden aangesloten bij de diverse lokale partijen in Vollenhove, die zich met dit onderwerp bezighouden. Daar dit waarschijnlijk een langduriger proces is, is het wel zaak dat daarmee niet de urgentie om verbeteringen in de exploitatie aan te brengen verdwijnt.

Mede afhankelijk van de reactie van de exploitant kan tot een marktconsultatie worden besloten. De daarvoor benodigde informatie is al vrijwel volledig beschikbaar, dus een dergelijke consultatie kan relatief snel plaatsvinden.

## Bijlage 1 Zwemvoorzieningen in de omgeving

### Binnenbaden

| Naam                                     | De Waterwyck                                                                                                                                                                 | Zwemschool Musculus | De Duker                                                       | De Kragge                                                                         |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Plaats                                   | Steenwijk                                                                                                                                                                    | Steenwijk           | Nijeveen                                                       | Zwartsluis                                                                        |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in min.    | 0                                                                                                                                                                            | 1                   | 12                                                             | 20                                                                                |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in km.     | 0,0                                                                                                                                                                          | 0,6                 | 9,7                                                            | 20,7                                                                              |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in min.   | 18                                                                                                                                                                           | 20                  | 21                                                             | 12                                                                                |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in km.    | 20,7                                                                                                                                                                         | 21,3                | 18,5                                                           | 11,9                                                                              |
| Baden en faciliteiten                    | Wedstrijdbad, recreatiebad met uitzwembad en diverse recreatieve elementen, peuterbad, glijbaan, whirlpool, drie kruidenbaden, twee stoomcabines, speel- en ligweide, horeca | Instructiebad       | Wedstrijdbad                                                   | Wedstrijdbad, peuterbad (dak kan worden geopend)                                  |
| Karakter                                 | Binnenbad                                                                                                                                                                    | Binnenbad           | Binnenbad                                                      | Binnenbad                                                                         |
| Tarieven                                 |                                                                                                                                                                              |                     |                                                                |                                                                                   |
| recreatief zwemmen                       |                                                                                                                                                                              |                     |                                                                |                                                                                   |
| - losse badenkaart                       | € 4,60                                                                                                                                                                       | -                   | € 3,00                                                         | € 3,60                                                                            |
| - jeugd                                  | € 4,60                                                                                                                                                                       | -                   | € 2,50                                                         | € 2,60                                                                            |
| - meerbadenkaart (per keer)              | € 4,25                                                                                                                                                                       | -                   | € 2,75                                                         | € 3,22                                                                            |
| - jeugd                                  | € 4,25                                                                                                                                                                       | -                   | € 2,20                                                         | € 2,30                                                                            |
| les zwemmen                              |                                                                                                                                                                              |                     |                                                                |                                                                                   |
| - lesduur in min.                        | 60                                                                                                                                                                           | 30                  | 25 of 50                                                       | 30                                                                                |
| - gemiddelde prijs per 30 min.           | Alleen all-in prijzen                                                                                                                                                        | € 4,04              | € 5,54                                                         | € 4,25                                                                            |
| doelgroepen                              |                                                                                                                                                                              |                     |                                                                |                                                                                   |
| - soorten                                | ClubAqua jogging, ClubAqua vitaal, aquafit, aqua-chi, aquafun, pilates, MBvS, aqua jogging voor senioren, baby-/peuterzwemmen, waterwennen                                   | Baby-/peuterzwemmen | Aqua jogging, trimzwemmen, trimzwemmen 50+, ouder-/kindzwemmen | Aqua jogging, trimzwemmen, energy4you, seniorenzwemmen (MBvO), ouder-/kindzwemmen |
| - gemiddelde prijs aquasporten           | € 6,15                                                                                                                                                                       | -                   | € 4,27                                                         | € 4,02                                                                            |
| - gemiddelde prijs seniorenactiviteiten  | € 5,58                                                                                                                                                                       | -                   | € 4,27                                                         | € 3,60                                                                            |
| - gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k | € 5,58                                                                                                                                                                       | € 5,31              | € 4,27                                                         | € 4,10                                                                            |
| - gemiddelde prijs overig                | -                                                                                                                                                                            | -                   | -                                                              | -                                                                                 |

| Naam                                     | De Steense                                                                                                                    | De Broene 'eugte                                                                                                                  | Sportstad Heerenveen                                                                                                                              | Sportschool Ebert             | Bestevaer                                                                                              |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plaats                                   | Wolvega                                                                                                                       | Staphorst                                                                                                                         | Heerenveen                                                                                                                                        | Heerenveen                    | Genemuiden                                                                                             |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in min.    | 13                                                                                                                            | 17                                                                                                                                | 17                                                                                                                                                | 17                            | 31                                                                                                     |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in km.     | 16,1                                                                                                                          | 21,7                                                                                                                              | 25,4                                                                                                                                              | 25,7                          | 32,6                                                                                                   |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in min.   | 26                                                                                                                            | 23                                                                                                                                | 31                                                                                                                                                | 31                            | 22                                                                                                     |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in km.    | 33,6                                                                                                                          | 24,0                                                                                                                              | 42,9                                                                                                                                              | 43,2                          | 11,5                                                                                                   |
| Baden en faciliteiten                    | Wedstrijdbad, kleuterbad, glijbaan, speel- en ligweide met speelattributen, horeca                                            | Wedstrijdbad, recreatiebad, glijbaan, horeca, buitenterrein met peuterbadje, zonneweide, speelattributen                          | Wedstrijdbad, doelgroepenbad, instructiebad, horeca                                                                                               | Instructiebad                 | Wedstrijdbad, recreatiebad, horeca                                                                     |
| Karakter                                 | Binnenbad                                                                                                                     | Binnenbad                                                                                                                         | Binnenbad                                                                                                                                         | Binnenbad                     | Binnenbad                                                                                              |
| Tarieven                                 |                                                                                                                               |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                        |
| recreatief zwemmen                       |                                                                                                                               |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                        |
| - losse badenkaart                       | € 3,30                                                                                                                        | € 4,00                                                                                                                            | € 4,10                                                                                                                                            | -                             | € 3,60                                                                                                 |
| - jeugd                                  | € 3,30                                                                                                                        | € 3,20                                                                                                                            | € 3,25                                                                                                                                            | -                             | € 2,60                                                                                                 |
| - meerbadenskaart (per keer)             | € 2,85                                                                                                                        | € 3,00                                                                                                                            | € 3,75                                                                                                                                            | -                             | € 3,22                                                                                                 |
| - jeugd                                  | € 2,85                                                                                                                        | € 3,00                                                                                                                            | € 2,91                                                                                                                                            | -                             | € 2,30                                                                                                 |
| les zwemmen                              |                                                                                                                               |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                        |
| - lesduur in min.                        | 25                                                                                                                            | 60                                                                                                                                | 45                                                                                                                                                | 30                            | 30                                                                                                     |
| - gemiddelde prijs per 30 min.           | € 3,83                                                                                                                        | € 3,79                                                                                                                            | € 4,65                                                                                                                                            | € 5,53                        | € 4,25                                                                                                 |
| doelgroepen                              |                                                                                                                               |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                   |                               |                                                                                                        |
| - soorten                                | Aquasport, baby-/peuterzwemmen, overlevingszwemmen, fifty fit, hart in beweging, zwemmen voor gehandicapten, triathlonzwemmen | Aquafitness, aquabootcamp, aquajoggen, aquarobic, aquatrim, aqua zumba, aqua fifty fit, zwangerschapszwemmen, baby-/peuterzwemmen | Aquarobic, aquatrimming, MBvO, zwangerschapszwemmen, baby-/peuter-/kleuterzwemmen, medisch zwemmen, reumazwemmen, zwemmen voor (ex-)hartpatiënten | Baby-/puppyzwemmen, aquasport | Aquajogging, aquavaria, energy4you, trimzwemmen, senioren 50+, zwangerschapszwemmen, ouder/kindzwemmen |
| - gemiddelde prijs aquasporten           | € 5,44                                                                                                                        | € 4,92                                                                                                                            | € 5,34                                                                                                                                            | € 5,00                        | € 4,33                                                                                                 |
| - gemiddelde prijs seniorenactiviteiten  | € 3,22                                                                                                                        | € 4,92                                                                                                                            | € 4,22                                                                                                                                            | -                             | € 2,95                                                                                                 |
| - gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k | € 3,03                                                                                                                        | € 4,92                                                                                                                            | € 4,97                                                                                                                                            | € 4,59                        | € 4,13                                                                                                 |
| - gemiddelde prijs overig                | € 3,10                                                                                                                        | -                                                                                                                                 | -                                                                                                                                                 | -                             | -                                                                                                      |

## Combibaden

| Naam                                     | Zwembad Vollenhove                                                                                                                            | Bosbad Emmeloord                                                                                                                                                                | Bad Hesselingen                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plaats                                   | Vollenhove                                                                                                                                    | Emmeloord                                                                                                                                                                       | Meppel                                                                                                                                                     |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in min.    | 18                                                                                                                                            | 27                                                                                                                                                                              | 16                                                                                                                                                         |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in km.     | 20,7                                                                                                                                          | 29,6                                                                                                                                                                            | 18,3                                                                                                                                                       |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in min.   | 0                                                                                                                                             | 16                                                                                                                                                                              | 20                                                                                                                                                         |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in km.    | 0,0                                                                                                                                           | 15,4                                                                                                                                                                            | 21,8                                                                                                                                                       |
| <b>Baden en faciliteiten</b>             | Doelgroepen-/instructiebad, kleuter-/peuterbad, glijbaan, horeca. Buiten: wedstrijdbad, peuterbad, ligweide                                   | Wedstrijdbad, 2 doelgroepen-/instructiebaden, peuterbad, twee duikplanken, horeca, zonnebank. Buiten: wedstrijdbad, twee peuterbaden, glijbaan, ligweide                        | Wedstrijdbad, recreatiebad, peuterbad, glijbaan, whirlpool, jetstreams, bruisbank, stroomversnelling, horeca. Buiten: instructiebad met recreatiehoek      |
| <b>Karakter</b>                          | Combibad                                                                                                                                      | Combibad                                                                                                                                                                        | Combibad                                                                                                                                                   |
| <b>Tarieven</b>                          |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                            |
| recreatief zwemmen                       |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                            |
| - losse badenkaart                       | € 3,20                                                                                                                                        | € 4,25                                                                                                                                                                          | € 4,80                                                                                                                                                     |
| - jeugd                                  | € 3,20                                                                                                                                        | € 4,25                                                                                                                                                                          | € 4,80                                                                                                                                                     |
| - meerbadenskaart (per keer)             | € 3,08                                                                                                                                        | € 3,70                                                                                                                                                                          | € 4,08                                                                                                                                                     |
| - jeugd                                  | € 3,08                                                                                                                                        | € 3,70                                                                                                                                                                          | € 4,08                                                                                                                                                     |
| les zwemmen                              |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                            |
| - lesduur in min.                        | 60                                                                                                                                            | 30 of 60                                                                                                                                                                        | 50                                                                                                                                                         |
| - gemiddelde prijs per 30 min.           | Alleen all-in prijzen                                                                                                                         | € 4,73                                                                                                                                                                          | € 4,60                                                                                                                                                     |
| doelgroepen                              |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                            |
| - soorten                                | ClubAqua jogging, ClubAqua vitaal, aquafun, aquakids, zwemslag verbeteren 16+, zwemclub voor de jeugd, MBvS, baby-/peuterzwemmen, waterwennen | Aquaspinning, aqua jogging, aquarobics, aquavaria, aqua balance, trimzwemmen, fifty-fit, MBvO, baby-/peuter-/kleuterzwemmen, therapiezwemmen, reumazwemmen, zwangerschapswemmen | Aquarobic, aqua jogging, aquavaria, aquafietsen, aquamoves, bewegen op muziek 55+, zwangerschapswemmen, baby- en peuterzwemmen, fibromyalgie/reumaklachten |
| - gemiddelde prijs aquasporten           | € 4,00                                                                                                                                        | € 5,50                                                                                                                                                                          | € 4,88                                                                                                                                                     |
| - gemiddelde prijs seniorenactiviteiten  | € 4,00                                                                                                                                        | € 5,60                                                                                                                                                                          | € 4,88                                                                                                                                                     |
| - gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k | € 3,50                                                                                                                                        | € 5,60                                                                                                                                                                          | € 5,49                                                                                                                                                     |
| - gemiddelde prijs overig                | € 3,54                                                                                                                                        | € 5,60                                                                                                                                                                          | € 4,88                                                                                                                                                     |

## Buitenbaden

| Naam                                     | 't Tolhekke                                                                            | Zwembad Blokzijl                                                  | De Kerkvlekken                                                                                    | Bosbad Vledder                                                                                               | Ariën Prins van Wijngaarden                                       | De Dobbe                                                                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plaats                                   | Steenwijkerwold                                                                        | Blokzijl                                                          | Havelte                                                                                           | Vledder                                                                                                      | Hasselt                                                           | Noordwolde                                                                                                  |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in min.    | 8                                                                                      | 16                                                                | 11                                                                                                | 12                                                                                                           | 26                                                                | 18                                                                                                          |
| Afstand tot zwembad Waterwyck in km.     | 4,3                                                                                    | 15,5                                                              | 8,8                                                                                               | 10,1                                                                                                         | 27,6                                                              | 15,3                                                                                                        |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in min.   | 19                                                                                     | 9                                                                 | 28                                                                                                | 29                                                                                                           | 17                                                                | 33                                                                                                          |
| Afstand tot zwembad Vollenhove in km.    | 21,3                                                                                   | 6,9                                                               | 28,6                                                                                              | 32,3                                                                                                         | 18,2                                                              | 35,0                                                                                                        |
| Baden en faciliteiten                    | 50-meterbad, doelgroepenbad, glijbanen, horeca, speel- en ligweide met speelattributen | Wedstrijdbad, instructiebad, ligweide met speelattributen, horeca | Wedstrijdbad, peuterbad, twee glijbanen, twee duikplanken, horeca, speelweide met speelattributen | Recreatiebad, peuterbad met fonteinen, zonneweide, zandstrand met volleybalvelden en speelattributen, horeca | Wedstrijdbad, recreatiebad, glijbaan, duikplank, ligweide, horeca | 50-meterbad, instructiebad, peuterbad, glijbanen, duikplank, lig- en speelweide met speelattributen, horeca |
| Karakter                                 | Buitenbad                                                                              | Buitenbad                                                         | Buitenbad                                                                                         | Buitenbad                                                                                                    | Buitenbad                                                         | Buitenbad                                                                                                   |
| Tarieven                                 |                                                                                        |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                              |                                                                   |                                                                                                             |
| recreatief zwemmen                       |                                                                                        |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                              |                                                                   |                                                                                                             |
| - losse badenkaart                       | € 4,20                                                                                 | € 3,00                                                            | € 4,00                                                                                            | € 4,00                                                                                                       | € 5,00                                                            | € 4,10                                                                                                      |
| - jeugd                                  | € 4,20                                                                                 | € 2,50                                                            | € 4,00                                                                                            | € 4,00                                                                                                       | € 3,50                                                            | € 4,10                                                                                                      |
| - meerbadenskaart (per keer)             | € 3,50                                                                                 | € 2,50                                                            | € 3,60                                                                                            | € 3,60                                                                                                       | € 4,60                                                            | € 3,59                                                                                                      |
| - jeugd                                  | € 3,50                                                                                 | € 2,00                                                            | € 3,60                                                                                            | € 3,60                                                                                                       | € 3,15                                                            | € 3,59                                                                                                      |
| les zwemmen                              |                                                                                        |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                              |                                                                   |                                                                                                             |
| - lesduur in min.                        | 30                                                                                     | Onbekend                                                          | 25                                                                                                | 30                                                                                                           | 45                                                                | 30                                                                                                          |
| - gemiddelde prijs per 30 min.           | Alleen all-in prijzen                                                                  | € 4,43                                                            | € 3,00                                                                                            | € 3,33                                                                                                       | Alleen all-in prijzen                                             | € 2,72                                                                                                      |
| doelgroepen                              |                                                                                        |                                                                   |                                                                                                   |                                                                                                              |                                                                   |                                                                                                             |
| - soorten                                | Aquabootcamp, aqua varia, peuterspeellessen, jeugdbootcamp                             | Aquavaria, zwemclub                                               | Trimzwemmen, aquajogging                                                                          | Aquajoggen                                                                                                   | -                                                                 | Trimzwemmen                                                                                                 |
| - gemiddelde prijs aquasporten           | € 3,50                                                                                 | € 3,50                                                            | € 3,50                                                                                            | € 3,40                                                                                                       | -                                                                 | Alleen all-in prijzen                                                                                       |
| - gemiddelde prijs seniorenactiviteiten  | -                                                                                      | -                                                                 | -                                                                                                 | -                                                                                                            | -                                                                 | -                                                                                                           |
| - gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k | € 3,50                                                                                 | -                                                                 | -                                                                                                 | -                                                                                                            | -                                                                 | -                                                                                                           |
| - gemiddelde prijs overig                | € 3,50                                                                                 | € 3,69                                                            | -                                                                                                 | -                                                                                                            | -                                                                 | -                                                                                                           |

## Bijlage 2 Demografische ontwikkeling Steenwijkerland

| jaar                    | 2001          | 2002          | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>totaal</b>           | <b>41.186</b> | <b>41.870</b> | <b>42.358</b> | <b>42.846</b> | <b>42.833</b> | <b>43.122</b> | <b>43.127</b> | <b>43.282</b> | <b>43.215</b> | <b>43.208</b> | <b>43.281</b> | <b>43.402</b> | <b>43.437</b> | <b>43.350</b> |
| <b>0 tot 5 jaar</b>     | 2.631         | 2.730         | 2.789         | 2.837         | 2.784         | 2.652         | 2.570         | 2.474         | 2.350         | 2.249         | 2.197         | 2.168         | 2.131         | 2.114         |
| <b>5 tot 10 jaar</b>    | 2.555         | 2.527         | 2.601         | 2.610         | 2.646         | 2.832         | 2.939         | 2.953         | 2.933         | 2.883         | 2.731         | 2.658         | 2.554         | 2.413         |
| <b>10 tot 15 jaar</b>   | 2.811         | 2.888         | 2.892         | 2.860         | 2.792         | 2.704         | 2.622         | 2.699         | 2.670         | 2.735         | 2.915         | 2.972         | 2.981         | 2.981         |
| <b>15 tot 20 jaar</b>   | 2.472         | 2.586         | 2.604         | 2.655         | 2.689         | 2.744         | 2.750         | 2.738         | 2.738         | 2.644         | 2.551         | 2.488         | 2.536         | 2.536         |
| <b>20 tot 25 jaar</b>   | 2.103         | 2.149         | 2.164         | 2.166         | 2.164         | 2.156         | 2.101         | 2.075         | 2.160         | 2.188         | 2.231         | 2.240         | 2.246         | 2.223         |
| <b>25 tot 30 jaar</b>   | 2.418         | 2.322         | 2.219         | 2.213         | 2.121         | 2.074         | 2.070         | 2.130         | 2.084         | 2.126         | 2.131         | 2.155         | 2.129         | 2.158         |
| <b>30 tot 35 jaar</b>   | 3.068         | 3.001         | 2.912         | 2.927         | 2.760         | 2.610         | 2.484         | 2.331         | 2.268         | 2.191         | 2.145         | 2.205         | 2.210         | 2.183         |
| <b>35 tot 40 jaar</b>   | 3.106         | 3.170         | 3.249         | 3.257         | 3.217         | 3.323         | 3.242         | 3.126         | 2.998         | 2.846         | 2.669         | 2.515         | 2.375         | 2.325         |
| <b>40 tot 45 jaar</b>   | 3.075         | 3.185         | 3.269         | 3.326         | 3.312         | 3.269         | 3.291         | 3.345         | 3.309         | 3.302         | 3.352         | 3.314         | 3.200         | 3.066         |
| <b>45 tot 50 jaar</b>   | 3.004         | 3.067         | 3.089         | 3.106         | 3.137         | 3.160         | 3.209         | 3.298         | 3.329         | 3.344         | 3.328         | 3.307         | 3.364         | 3.331         |
| <b>50 tot 55 jaar</b>   | 2.922         | 2.879         | 2.852         | 2.887         | 2.899         | 3.066         | 3.145         | 3.107         | 3.145         | 3.142         | 3.129         | 3.214         | 3.292         | 3.309         |
| <b>55 tot 60 jaar</b>   | 2.420         | 2.656         | 2.863         | 2.925         | 3.025         | 3.006         | 2.902         | 2.875         | 2.869         | 2.918         | 3.051         | 3.115         | 3.097         | 3.161         |
| <b>60 tot 65 jaar</b>   | 2.168         | 2.183         | 2.212         | 2.342         | 2.403         | 2.479         | 2.673         | 2.858         | 2.912         | 3.016         | 3.004         | 2.898         | 2.865         | 2.842         |
| <b>65 tot 70 jaar</b>   | 1.964         | 1.965         | 1.982         | 2.044         | 2.067         | 2.112         | 2.127         | 2.167         | 2.251         | 2.315         | 2.385         | 2.614         | 2.794         | 2.833         |
| <b>70 tot 75 jaar</b>   | 1.630         | 1.673         | 1.717         | 1.736         | 1.753         | 1.789         | 1.792         | 1.803         | 1.851         | 1.857         | 1.909         | 1.934         | 2.007         | 2.101         |
| <b>75 tot 80 jaar</b>   | 1.346         | 1.357         | 1.342         | 1.340         | 1.370         | 1.381         | 1.428         | 1.475         | 1.470         | 1.512         | 1.548         | 1.547         | 1.548         | 1.611         |
| <b>80 tot 85 jaar</b>   | 853           | 884           | 922           | 932           | 994           | 1.017         | 1.030         | 991           | 1.015         | 1.049         | 1.067         | 1.101         | 1.139         | 1.181         |
| <b>85 tot 90 jaar</b>   | 435           | 428           | 463           | 476           | 483           | 533           | 522           | 580           | 607           | 629           | 646           | 670           | 641           | 637           |
| <b>90 tot 95 jaar</b>   | 163           | 177           | 167           | 170           | 182           | 174           | 185           | 208           | 204           | 216           | 248           | 239           | 284           | 281           |
| <b>95 jaar of ouder</b> | 42            | 43            | 50            | 37            | 35            | 41            | 45            | 49            | 52            | 46            | 44            | 48            | 44            | 64            |

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

## Bijlage 3 Demografische prognose Steenwijkerland

(cijfers in duizendtallen)

| jaar                    | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        | 2029        | 2030        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>totaal</b>           | <b>43,8</b> | <b>43,8</b> | <b>44,0</b> | <b>44,2</b> | <b>44,4</b> | <b>44,5</b> | <b>44,6</b> | <b>44,8</b> | <b>45,0</b> | <b>44,9</b> | <b>45,1</b> | <b>45,1</b> | <b>45,0</b> | <b>44,9</b> | <b>44,9</b> | <b>44,9</b> |
| <b>0 tot 5 jaar</b>     | 2,1         | 2,1         | 2,1         | 2,1         | 2,1         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         |
| <b>5 tot 10 jaar</b>    | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         |
| <b>10 tot 15 jaar</b>   | 2,9         | 2,8         | 2,7         | 2,6         | 2,5         | 2,5         | 2,4         | 2,4         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,4         |
| <b>15 tot 20 jaar</b>   | 2,8         | 3,0         | 3,1         | 3,1         | 3,2         | 3,1         | 3,0         | 2,9         | 2,9         | 2,7         | 2,6         | 2,6         | 2,6         | 2,5         | 2,5         | 2,5         |
| <b>20 tot 25 jaar</b>   | 2,3         | 2,2         | 2,2         | 2,3         | 2,2         | 2,3         | 2,4         | 2,5         | 2,5         | 2,6         | 2,6         | 2,5         | 2,4         | 2,3         | 2,3         | 2,2         |
| <b>25 tot 30 jaar</b>   | 2,3         | 2,3         | 2,4         | 2,3         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,5         | 2,5         | 2,6         | 2,6         | 2,6         | 2,6         |
| <b>30 tot 35 jaar</b>   | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,3         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,5         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         |
| <b>35 tot 40 jaar</b>   | 2,3         | 2,2         | 2,2         | 2,2         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,4         | 2,4         | 2,5         | 2,5         | 2,5         | 2,5         | 2,5         | 2,6         | 2,5         |
| <b>40 tot 45 jaar</b>   | 2,9         | 2,7         | 2,6         | 2,5         | 2,4         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,5         | 2,5         |
| <b>45 tot 50 jaar</b>   | 3,3         | 3,3         | 3,2         | 3,1         | 3,0         | 2,9         | 2,7         | 2,6         | 2,5         | 2,5         | 2,4         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,4         | 2,4         |
| <b>50 tot 55 jaar</b>   | 3,4         | 3,3         | 3,3         | 3,3         | 3,3         | 3,3         | 3,4         | 3,3         | 3,2         | 3,1         | 2,9         | 2,8         | 2,6         | 2,5         | 2,4         | 2,3         |
| <b>55 tot 60 jaar</b>   | 3,1         | 3,1         | 3,2         | 3,3         | 3,3         | 3,4         | 3,3         | 3,3         | 3,4         | 3,3         | 3,3         | 3,4         | 3,3         | 3,2         | 3,1         | 3,0         |
| <b>60 tot 65 jaar</b>   | 2,9         | 3,0         | 3,0         | 3,0         | 3,1         | 3,1         | 3,1         | 3,2         | 3,3         | 3,3         | 3,4         | 3,3         | 3,3         | 3,3         | 3,2         | 3,2         |
| <b>65 tot 70 jaar</b>   | 2,9         | 2,8         | 2,7         | 2,7         | 2,7         | 2,8         | 2,9         | 3,0         | 2,9         | 3,0         | 3,0         | 3,0         | 3,1         | 3,2         | 3,2         | 3,3         |
| <b>70 tot 75 jaar</b>   | 2,2         | 2,2         | 2,4         | 2,6         | 2,6         | 2,7         | 2,7         | 2,6         | 2,6         | 2,5         | 2,6         | 2,7         | 2,8         | 2,8         | 2,8         | 2,8         |
| <b>75 tot 80 jaar</b>   | 1,6         | 1,7         | 1,8         | 1,8         | 1,9         | 2,0         | 2,0         | 2,2         | 2,3         | 2,4         | 2,5         | 2,4         | 2,3         | 2,3         | 2,3         | 2,4         |
| <b>80 tot 85 jaar</b>   | 1,2         | 1,3         | 1,3         | 1,3         | 1,3         | 1,3         | 1,4         | 1,4         | 1,5         | 1,6         | 1,6         | 1,7         | 1,8         | 2,0         | 2,0         | 2,1         |
| <b>85 tot 90 jaar</b>   | 0,7         | 0,8         | 0,8         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 0,9         | 1,0         | 1,0         | 1,1         | 1,1         | 1,1         |
| <b>90 tot 95 jaar</b>   | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,4         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| <b>95 jaar of ouder</b> | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         |

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

## Bijlage 4 Exploitatie 2010 – 2014

| STICHTING SPORTSERVICE STEENWIJCKERLAND - 2010  |                  |                  |                    |                  |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|
|                                                 | De Waterwyck     |                  | Zwembad Vollenhove | totaal           |
|                                                 | zwembad          | totaal           | totaal             | totaal           |
| <b>baten</b>                                    |                  |                  |                    |                  |
| recreatief zwemmen                              | 261.530          | 261.530          | 38.922             | <b>300.452</b>   |
| doelgroepen                                     | 26.581           | 26.581           | 15.697             | <b>42.278</b>    |
| les zwemmen                                     | 102.068          | 102.068          | 70.153             | <b>172.221</b>   |
| verenigingen/verhuur                            | 36.017           | 36.017           | 0                  | <b>36.017</b>    |
| basisscholen/gemeente                           | 10.195           | 10.195           | 0                  | <b>10.195</b>    |
| overige scholen                                 | 4.787            | 4.787            | 0                  | <b>4.787</b>     |
| Turkse tuinen                                   | 12.415           | 12.415           | 0                  | <b>12.415</b>    |
| solarium/zonnestranda                           | 18.495           | 18.495           | 0                  | <b>18.495</b>    |
| verhuur verenigingen/groepen                    | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| verhuur scholen                                 | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| horeca                                          | 2.153            | 2.153            | 22.894             | <b>25.047</b>    |
| losse verhuur                                   | 168              | 168              | 330                | <b>498</b>       |
| overig                                          | 33.247           | 33.247           | 4.060              | <b>37.307</b>    |
| <b>totaal</b>                                   | <b>507.656</b>   | <b>507.656</b>   | <b>152.056</b>     | <b>659.712</b>   |
| <b>lasten</b>                                   |                  |                  |                    |                  |
| personeel                                       | 450.456          | 450.456          | 252.851            | <b>703.307</b>   |
| brandstoffen                                    | 75.826           | 75.826           | 35.321             | <b>111.147</b>   |
| elektriciteit                                   | 52.888           | 52.888           | 19.363             | <b>72.251</b>    |
| water                                           | 12.120           | 12.120           | 4.234              | <b>16.354</b>    |
| chemicaliën                                     | 6.935            | 6.935            | 854                | <b>7.789</b>     |
| schoonmaak                                      | 71.677           | 71.677           | 18.499             | <b>90.176</b>    |
| onderhoud                                       | 43.922           | 43.922           | 13.708             | <b>57.630</b>    |
| kantoor                                         | 5.386            | 5.386            | 3.738              | <b>9.124</b>     |
| verkoop                                         | 9.369            | 9.369            | 1.435              | <b>10.804</b>    |
| overig algemeen                                 | 20.360           | 20.360           | 9.165              | <b>29.525</b>    |
| dienstverlening SFN                             | 16.414           | 16.414           | 16.413             | <b>32.827</b>    |
| accountant                                      | 11.000           | 11.000           | 0                  | <b>11.000</b>    |
| verzekeringen                                   | 5.158            | 5.158            | 1.238              | <b>6.396</b>     |
| belastingen                                     | 6.903            | 6.903            | 9.516              | <b>16.419</b>    |
| huur/erfpacht                                   | 345.183          | 345.183          | 956                | <b>346.139</b>   |
| kapitaallasten                                  | 11.696           | 11.696           | 0                  | <b>11.696</b>    |
| lasten vorig boekjaar                           | 2.944            | 2.944            | -16.292            | <b>-13.348</b>   |
| inkoop horeca                                   | 0                | 0                | 13.704             | <b>13.704</b>    |
| inkoop verkoopartikelen                         | 10.732           | 10.732           | 9.153              | <b>19.885</b>    |
| <b>totaal</b>                                   | <b>1.158.969</b> | <b>1.158.969</b> | <b>393.856</b>     | <b>1.552.825</b> |
| <b>exploitatieresultaat</b>                     | <b>-651.313</b>  | <b>-651.313</b>  | <b>-241.800</b>    | <b>-893.113</b>  |
| <b>exploitatieresultaat excl. huur/erfpacht</b> | <b>-306.130</b>  | <b>-306.130</b>  | <b>-240.844</b>    | <b>-546.974</b>  |

| STICHTING SPORTSERVICE STEENWIJKERLAND - 2011    |                  |                  |                    |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|
|                                                  | De Waterwyck     |                  | Zwembad Vollenhove | totaal           |
|                                                  | zwembad          | totaal           | totaal             | totaal           |
| <b>baten</b>                                     |                  |                  |                    |                  |
| recreatief zwemmen                               | 269.168          | 269.168          | 40.677             | <b>309.845</b>   |
| doelgroepen                                      | 32.506           | 32.506           | 18.925             | <b>51.431</b>    |
| les zwemmen                                      | 144.455          | 144.455          | 108.478            | <b>252.933</b>   |
| verenigingen/verhuur                             | 36.157           | 36.157           | 0                  | <b>36.157</b>    |
| basisscholen gemeente                            | 10.034           | 10.034           | 0                  | <b>10.034</b>    |
| overige scholen                                  | 3.542            | 3.542            | 0                  | <b>3.542</b>     |
| Turkse tuinen                                    | 12.043           | 12.043           | 0                  | <b>12.043</b>    |
| solarium/zonnestrallenbanken                     | 18.312           | 18.312           | 0                  | <b>18.312</b>    |
| verhuur verenigingen/groepen                     | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| verhuur scholen                                  | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| horeca                                           | 2.181            | 2.181            | 24.126             | <b>26.307</b>    |
| losse verhuur                                    | 143              | 143              | 0                  | <b>143</b>       |
| overig                                           | 14.719           | 14.719           | 4.637              | <b>19.356</b>    |
| <b>totaal</b>                                    | <b>543.260</b>   | <b>543.260</b>   | <b>196.843</b>     | <b>740.103</b>   |
| <b>lasten</b>                                    |                  |                  |                    |                  |
| personeel                                        | 477.493          | 477.493          | 261.785            | <b>739.278</b>   |
| brandstoffen                                     | 72.057           | 72.057           | 36.038             | <b>108.095</b>   |
| elektriciteit                                    | 54.106           | 54.106           | 18.867             | <b>72.973</b>    |
| water                                            | 10.467           | 10.467           | 4.061              | <b>14.528</b>    |
| chemicaliën                                      | 7.442            | 7.442            | 607                | <b>8.049</b>     |
| schoonmaak                                       | 76.795           | 76.795           | 19.921             | <b>96.716</b>    |
| onderhoud                                        | 44.599           | 44.599           | 42.789             | <b>87.388</b>    |
| kantoor                                          | 6.693            | 6.693            | 2.885              | <b>9.578</b>     |
| verkoop                                          | 8.787            | 8.787            | 2.007              | <b>10.794</b>    |
| overig algemeen                                  | 31.722           | 31.722           | 11.834             | <b>43.556</b>    |
| dienstverlening SFN                              | 20.516           | 20.516           | 20.409             | <b>40.925</b>    |
| accountant                                       | 5.025            | 5.025            | 3.050              | <b>8.075</b>     |
| verzekeringen                                    | 6.165            | 6.165            | 3.174              | <b>9.339</b>     |
| belastingen                                      | 11.207           | 11.207           | 5.793              | <b>17.000</b>    |
| huur/erfpacht                                    | 342.731          | 342.731          | 736                | <b>343.467</b>   |
| kapitaallasten                                   | 9.457            | 9.457            | -150               | <b>9.307</b>     |
| lasten vorig boekjaar                            | -16.722          | -16.722          | -3.718             | <b>-20.440</b>   |
| inkoop horeca                                    | 0                | 0                | 13.597             | <b>13.597</b>    |
| inkoop verkoopartikelen                          | 7.118            | 7.118            | 6.675              | <b>13.793</b>    |
| <b>totaal</b>                                    | <b>1.175.658</b> | <b>1.175.658</b> | <b>450.360</b>     | <b>1.626.018</b> |
| <b>exploitatie resultaat</b>                     | <b>-632.398</b>  | <b>-632.398</b>  | <b>-253.517</b>    | <b>-885.915</b>  |
| <b>exploitatie resultaat excl. huur/erfpacht</b> | <b>-289.667</b>  | <b>-289.667</b>  | <b>-252.781</b>    | <b>-542.448</b>  |

| STICHTING SPORTSERVICE STEENWIJKERLAND - 2012    |                  |                  |                    |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|
|                                                  | De Waterwyck     |                  | Zwembad Vollenhove | totaal           |
|                                                  | zwembad          | totaal           | totaal             | totaal           |
| <b>baten</b>                                     |                  |                  |                    |                  |
| recreatief zwemmen                               | 258.741          | 258.741          | 45.250             | <b>303.991</b>   |
| doelgroepen                                      | 26.094           | 26.094           | 18.989             | <b>45.083</b>    |
| les zwemmen                                      | 127.734          | 127.734          | 91.291             | <b>219.025</b>   |
| verenigingen/verhuur                             | 37.148           | 37.148           | 0                  | <b>37.148</b>    |
| basisscholen gemeente                            | 10.034           | 10.034           | 2.500              | <b>12.534</b>    |
| overige scholen                                  | 4.645            | 4.645            | 0                  | <b>4.645</b>     |
| Turkse tuinen                                    | 10.589           | 10.589           | 0                  | <b>10.589</b>    |
| solarium/zonnestrallenbanken                     | 10.854           | 10.854           | 0                  | <b>10.854</b>    |
| verhuur verenigingen/groepen                     | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| verhuur scholen                                  | 0                | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| horeca                                           | 55.674           | 55.674           | 24.923             | <b>80.597</b>    |
| losse verhuur                                    | 162              | 162              | 0                  | <b>162</b>       |
| overig                                           | 7.819            | 7.819            | 4.977              | <b>12.796</b>    |
| <b>totaal</b>                                    | <b>549.494</b>   | <b>549.494</b>   | <b>187.930</b>     | <b>737.424</b>   |
| <b>lasten</b>                                    |                  |                  |                    |                  |
| personeel                                        | 486.624          | 486.624          | 289.246            | <b>775.870</b>   |
| brandstoffen                                     | 80.705           | 80.705           | 28.373             | <b>109.078</b>   |
| elektriciteit                                    | 60.060           | 60.060           | 19.465             | <b>79.525</b>    |
| water                                            | 7.809            | 7.809            | 3.228              | <b>11.037</b>    |
| chemicaliën                                      | 6.188            | 6.188            | 1.367              | <b>7.555</b>     |
| schoonmaak                                       | 80.051           | 80.051           | 20.070             | <b>100.121</b>   |
| onderhoud                                        | 25.840           | 25.840           | 19.904             | <b>45.744</b>    |
| kantoor                                          | 5.629            | 5.629            | 2.581              | <b>8.210</b>     |
| verkoop                                          | 16.655           | 16.655           | 7.680              | <b>24.335</b>    |
| overig algemeen                                  | 24.601           | 24.601           | 9.522              | <b>34.123</b>    |
| dienstverlening SFN                              | 25.327           | 25.327           | 16.885             | <b>42.212</b>    |
| accountant                                       | 4.524            | 4.524            | 3.016              | <b>7.540</b>     |
| verzekeringen                                    | 5.897            | 5.897            | 4.491              | <b>10.388</b>    |
| belastingen                                      | 15.689           | 15.689           | 6.162              | <b>21.851</b>    |
| huur/erfpacht                                    | 349.631          | 349.631          | 74                 | <b>349.705</b>   |
| kapitaallasten                                   | 12.943           | 12.943           | 2.971              | <b>15.914</b>    |
| lasten vorig boekjaar                            | 5.334            | 5.334            | -2.623             | <b>2.711</b>     |
| inkoop horeca                                    | 17.151           | 17.151           | 10.009             | <b>27.160</b>    |
| inkoop verkoopartikelen                          | 3.685            | 3.685            | 1.270              | <b>4.955</b>     |
| <b>totaal</b>                                    | <b>1.234.343</b> | <b>1.234.343</b> | <b>443.691</b>     | <b>1.678.034</b> |
| <b>exploitatie resultaat</b>                     | <b>-684.849</b>  | <b>-684.849</b>  | <b>-255.761</b>    | <b>-940.610</b>  |
| <b>exploitatie resultaat excl. huur/erfpacht</b> | <b>-335.218</b>  | <b>-335.218</b>  | <b>-255.687</b>    | <b>-590.905</b>  |

| STICHTING SPORTSERVICE STEENWIJKERLAND - 2013    |                 |               |               |                  |                       |                  |
|--------------------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|------------------|-----------------------|------------------|
|                                                  | De Waterwyck    |               |               |                  | Zwembad<br>Vollenhove | totaal           |
|                                                  | zwembad         | sporthal      | horeca        | totaal           | totaal                | totaal           |
| <b>baten</b>                                     |                 |               |               |                  |                       |                  |
| recreatief zwemmen                               | 152.351         | 0             | 0             | 152.351          | 26.240                | 178.591          |
| doelgroepen                                      | 18.774          | 0             | 0             | 18.774           | 17.530                | 36.304           |
| les zwemmen                                      | 95.232          | 0             | 0             | 95.232           | 97.045                | 192.277          |
| verenigingen/verhuur                             | 17.686          | 0             | 0             | 17.686           | 0                     | 17.686           |
| basisscholen gemeente                            | 425             | 0             | 0             | 425              | 3.349                 | 3.774            |
| overige scholen                                  | 1.373           | 0             | 0             | 1.373            | 0                     | 1.373            |
| Turkse tuinen                                    | 6.734           | 0             | 0             | 6.734            | 0                     | 6.734            |
| solarium/zonnestrallenbanken                     | 30              | 0             | 0             | 30               | 0                     | 30               |
| verhuur verenigingen/groepen                     | 1.467           | 9.207         | 0             | 10.674           | 0                     | 10.674           |
| verhuur scholen                                  | 0               | 12.949        | 0             | 12.949           | 0                     | 12.949           |
| horeca                                           | 0               | 0             | 70.398        | 70.398           | 18.295                | 88.693           |
| losse verhuur                                    | 222             | 1.088         | 0             | 1.310            | 0                     | 1.310            |
| overig                                           | 9.487           | 0             | 0             | 9.487            | 5.912                 | 15.399           |
| <b>totaal</b>                                    | <b>303.781</b>  | <b>23.244</b> | <b>70.398</b> | <b>397.423</b>   | <b>168.371</b>        | <b>565.794</b>   |
| <b>lasten</b>                                    |                 |               |               |                  |                       |                  |
| personeel                                        | 449.635         | 7.075         | 35.147        | 491.857          | 243.906               | 735.763          |
| brandstoffen                                     | 82.538          | 0             | 4             | 82.542           | 22.841                | 105.383          |
| elektriciteit                                    | 42.905          | 0             | 61            | 42.966           | 16.310                | 59.276           |
| water                                            | 7.279           | 0             | 0             | 7.279            | 1.812                 | 9.091            |
| chemicaliën                                      | 4.182           | 0             | 0             | 4.182            | 1.059                 | 5.241            |
| schoonmaak                                       | 55.548          | 7.768         | 2.407         | 65.723           | 25.856                | 91.579           |
| onderhoud                                        | 30.907          | 2.650         | 2.860         | 36.417           | 10.730                | 47.147           |
| kantoor                                          | 6.384           | 167           | 183           | 6.734            | 2.566                 | 9.300            |
| verkoop                                          | 13.615          | 1.022         | 855           | 15.492           | 3.188                 | 18.680           |
| overig algemeen                                  | 20.212          | 224           | 1.342         | 21.778           | 7.091                 | 28.869           |
| dienstverlening SFN                              | 25.804          | 5.479         | 0             | 31.283           | 17.203                | 48.486           |
| accountant                                       | 4.500           | 1.500         | 0             | 6.000            | 3.000                 | 9.000            |
| verzekeringen                                    | 6.984           | 64            | 64            | 7.112            | 6.007                 | 13.119           |
| belastingen                                      | 14.672          | 537           | 0             | 15.209           | 6.398                 | 21.607           |
| huur/erfpacht                                    | 232.949         | 0             | 0             | 232.949          | 0                     | 232.949          |
| kapitaallasten                                   | 7.673           | 0             | 5.803         | 13.476           | 3.011                 | 16.487           |
| lasten vorig boekjaar                            | -8.252          | 0             | 0             | -8.252           | 1.573                 | -6.679           |
| inkoop horeca                                    | 0               | 0             | 26.114        | 26.114           | 7.094                 | 33.208           |
| inkoop verkoopartikelen                          | 2.122           | 0             | 0             | 2.122            | 1.738                 | 3.860            |
| <b>totaal</b>                                    | <b>999.657</b>  | <b>26.486</b> | <b>74.840</b> | <b>1.100.983</b> | <b>381.383</b>        | <b>1.482.366</b> |
| <b>exploitatie resultaat</b>                     | <b>-695.876</b> | <b>-3.242</b> | <b>-4.442</b> | <b>-703.560</b>  | <b>-213.012</b>       | <b>-916.572</b>  |
| <b>exploitatie resultaat excl. huur/erfpacht</b> | <b>-462.927</b> | <b>-3.242</b> | <b>-4.442</b> | <b>-470.611</b>  | <b>-213.012</b>       | <b>-683.623</b>  |

| STICHTING SPORTSERVICE STEENWIJKERLAND - 2014    |                  |                |                |                  |                    |                  |
|--------------------------------------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|--------------------|------------------|
|                                                  | De Waterwyck     |                |                |                  | Zwembad Vollenhove | totaal           |
|                                                  | zwembad          | sporthal       | horeca         | totaal           | totaal             | totaal           |
| <b>baten</b>                                     |                  |                |                |                  |                    |                  |
| recreatief zwemmen                               | 249.569          | 0              | 0              | 249.569          | 27.132             | <b>276.701</b>   |
| doelgroepen                                      | 31.161           | 0              | 0              | 31.161           | 17.404             | <b>48.565</b>    |
| les zwemmen                                      | 133.180          | 0              | 0              | 133.180          | 101.176            | <b>234.356</b>   |
| verenigingen/verhuur                             | 39.578           | 0              | 0              | 39.578           | 0                  | <b>39.578</b>    |
| basisscholen gemeente                            | 566              | 0              | 0              | 566              | 1.250              | <b>1.816</b>     |
| overige scholen                                  | 3.549            | 0              | 0              | 3.549            | 0                  | <b>3.549</b>     |
| Turkse tuinen                                    | 9.463            | 0              | 0              | 9.463            | 0                  | <b>9.463</b>     |
| solarium/zonnebanken                             | 0                | 0              | 0              | 0                | 0                  | <b>0</b>         |
| verhuur verenigingen/groepen                     | 398              | 31.448         | 0              | 31.846           | 0                  | <b>31.846</b>    |
| verhuur scholen                                  | -169             | 33.511         | 0              | 33.342           | 0                  | <b>33.342</b>    |
| horeca                                           | 0                | 0              | 136.558        | 136.558          | 19.815             | <b>156.373</b>   |
| losse verhuur                                    | 0                | 0              | 1.686          | 1.686            | 0                  | <b>1.686</b>     |
| overig                                           | 11.323           | 0              | 81             | 11.404           | 3.016              | <b>14.420</b>    |
| <b>totaal</b>                                    | <b>478.618</b>   | <b>64.959</b>  | <b>138.325</b> | <b>681.902</b>   | <b>169.793</b>     | <b>851.695</b>   |
| <b>lasten</b>                                    |                  |                |                |                  |                    |                  |
| personeel                                        | 462.004          | 22.454         | 103.631        | 588.089          | 241.926            | <b>830.015</b>   |
| brandstoffen                                     | 96.255           | 6.744          | 749            | 103.748          | 20.472             | <b>124.220</b>   |
| elektriciteit                                    | 46.673           | 6.982          | 1.552          | 55.207           | 16.270             | <b>71.477</b>    |
| water                                            | 9.697            | 469            | 495            | 10.661           | 3.964              | <b>14.625</b>    |
| chemicaliën                                      | 8.787            | 0              | 0              | 8.787            | 770                | <b>9.557</b>     |
| schoonmaak                                       | 59.369           | 21.187         | 7.062          | 87.618           | 24.550             | <b>112.168</b>   |
| onderhoud                                        | 48.495           | 9.744          | 7.068          | 65.307           | 14.527             | <b>79.834</b>    |
| kantoor                                          | 15.173           | 1.943          | 1.529          | 18.645           | 2.734              | <b>21.379</b>    |
| verkoop                                          | 9.409            | 940            | 4              | 10.353           | 5.180              | <b>15.533</b>    |
| overig algemeen                                  | 27.819           | 2.391          | 3.021          | 33.231           | 8.260              | <b>41.491</b>    |
| dienstverlening SFN                              | 22.555           | 7.518          | 7.518          | 37.591           | 12.531             | <b>50.122</b>    |
| accountant                                       | 4.272            | 1.422          | 676            | 6.370            | 2.624              | <b>8.994</b>     |
| verzekeringen                                    | 6.541            | 1.026          | 159            | 7.726            | 6.479              | <b>14.205</b>    |
| belastingen                                      | 13.413           | 2.644          | 274            | 16.331           | 4.583              | <b>20.914</b>    |
| huur/erfpacht                                    | 345.462          | 0              | 0              | 345.462          | 0                  | <b>345.462</b>   |
| kapitaallasten                                   | 12.325           | 0              | 13.928         | 26.253           | 3.367              | <b>29.620</b>    |
| lasten vorig boekjaar                            | 3.545            | -56            | -56            | 3.433            | -247               | <b>3.186</b>     |
| inkoop horeca                                    | -708             | 0              | 40.298         | 39.590           | 8.799              | <b>48.389</b>    |
| inkoop verkoopartikelen                          | 4.496            | 0              | 0              | 4.496            | 411                | <b>4.907</b>     |
| <b>totaal</b>                                    | <b>1.195.582</b> | <b>85.408</b>  | <b>187.908</b> | <b>1.468.898</b> | <b>377.200</b>     | <b>1.846.098</b> |
| <b>exploitatie resultaat</b>                     | <b>-716.964</b>  | <b>-20.449</b> | <b>-49.583</b> | <b>-786.996</b>  | <b>-207.407</b>    | <b>-994.403</b>  |
| <b>exploitatie resultaat excl. huur/erfpacht</b> | <b>-371.502</b>  | <b>-20.449</b> | <b>-49.583</b> | <b>-441.534</b>  | <b>-207.407</b>    | <b>-648.941</b>  |