

Plan van Aanpak

Exploitatieverbetering

Stichting De Waterwyck

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Realistisch	3
1.1 Huidige situatie en realistisch haalbaar.....	4
1.2 Exploitatie	7
1.3 Conclusies	8
2 Ambitieuus	9
2.1 Recreatief	9
2.2 Doelgroepen	10
2.3 Zwemlessen	11
2.4 Verenigingen	12
2.5 Tarieven	13
2.6 Klanttevredenheidsonderzoek	14
2.7 Keurmerk	15
2.3 Personeelslasten	16
2.4 Brandstoffen	17
2.5 Schoonmaakkosten	18
2.6 Kantoorkosten	19
2.7 Dienstverlening Sportfondsen Nederland	19
2.8 Financieel overzicht.....	20
2.9 Conclusie	21
3 Politiek wenselijk	22
3.1 Openingstijden De Waterwyck	22
3.2 Openingstijden Vollenhove	22
3.3 Andere efficiency mogelijkheden	23
3.4 Conclusie	23
4 Haalbaarheid	24
4.1 Realistisch of ambitieus	26
5 Conclusie	27
Bronvermelding	28

Inleiding

In april 2015 heeft de gemeente Steenwijkerland een onderzoek naar de exploitatie van zwembad | sporthal De Waterwyck en Zwembad Vollenhove laten uitvoeren. Aanleiding voor het onderzoek ligt in het feit dat het de laatste 3 jaar, stichting Zwembad De Waterwyck, verantwoordelijk voor de exploitatie, niet lukt een sluitende exploitatie te krijgen. Het onderzoek is uitgevoerd door het bureau Drijver en Partners. In het bestuurlijk overleg in maart 2015 is door de wethouder een uit te voeren onderzoek aangekondigd. Dit onderzoek moest inzicht geven in de exploitatie van de zwemaccommodaties De Waterwyck en Vollenhove om een evenwichtige afweging te kunnen maken tussen effectieve, efficiënte bedrijfsvoering en de hoogte van de exploitatiebijdrage van de gemeente.

Drijver en Partners heeft van het College de onderzoeksopdracht gekregen:

“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.” (D&P, 2015)

Deze opdracht van de gemeente aan Drijver en Partners is niet conform de afspraken zoals gemaakt in het zogenaamde periodieke ‘bestuurlijk overleg’ tussen het College en het bestuur van stichting Zwembad De Waterwyck. Het onderzoek moest inzicht geven op welke manier de stichting de exploitatie van de baden kan verbeteren.

Het onderzoek is breed opgezet en belicht bijna alle facetten van de exploitatie. Vanuit de onderzoeksopdracht zijn de bevindingen, conclusies en aanbevelingen meer gericht op bezuinigingsmaatregelen dan op een efficiënte, effectieve bedrijfsvoering in relatie tot de exploitatie bijdrage. Het onderzoek zelf geeft aan dat de exploitatie op punten beter kan, maar zeker niet slecht is. Het bestuur zet vraagtekens bij de door Drijver en Partners voorgestelde maatregelen en besparingen. Toch wil het bestuur het onderzoek van Drijver en Partners positief gebruiken om te komen tot een verbetering van de exploitatie en het terugdringen van het jaarlijkse tekort in de begroting.

In dit Plan van Aanpak wordt uiteengezet op welke manier verbetermaatregelen genomen kunnen of moeten worden genomen om exploitatie van de zwembaden effectief en efficiënt uit te voeren. In drie hoofdstukken wordt inzichtelijk gemaakt of de maatregelen realistisch, ambitieus of politiek besluit zijn. Aansluitend worden de realistische, ambitieuze en politiek besluite maatregelen in een financieel overzicht geplaatst.

Het uitgangspunt voor het bestuur is dat beide accommodaties bestaansrecht hebben met voldoende openingstijden en betaalbare tarieven.

Doelstelling:

Verbetermaatregelen benoemen en uitvoeren om te komen tot een reële exploitatiebegroting in 2018.

In het onderzoek van Drijver en Partners worden de bedrijfsvoering en resultaten van zwembad | sporthal De Waterwyck en Zwembad Vollenhove vergeleken met landelijke kengetallen. Drijver en Partners heeft deze kengetallen gebaseerd op een eigen database, het CBS en het Mulierinstituut.

Stichting zwembad De Waterwyck heeft een administratiecontract met Sportfondsen Nederland BV en ontvangt elk jaar een audit van de financiële resultaten. De audit is een vergelijking van de resultaten met de kengetallen van de bij Sportfondsen Nederland aangesloten accommodaties. De kengetallen van Sportfondsen Nederland zijn gebaseerd op meer dan 100 accommodaties die de boekhouding op een eenduidige manier voeren en daarom in de ogen van het bestuur zuiverder zijn. De kengetallen die gebruikt zijn in het rapport van Drijver en Partners wijken af van de kengetallen die door Sportfondsen worden gehanteerd.

In 2013 is een door de gemeente opgelegde bezuiniging in Zwembad Vollenhove doorgevoerd. Deze bezuiniging heeft geleid tot beëindiging van een aantal activiteiten en een groot deel van het recreatieve zwemmen. Zwembad Vollenhove is nu een deel van de week gesloten en heeft zich voornamelijk op zwemlessen gericht. De uitvoering van de bezuiniging en gedeeltelijke sluiting heeft destijds tot grote ongerustheid in Vollenhove geleid. Voor een volledige sluiting werd gevreesd.

Het is niet gelukt de volledig opgelegde bezuiniging te realiseren. Met de in het Plan van Aanpak voorgestelde actie(s) zal dit ook nog niet lukken. Om wel aan de opdracht te voldoen zal misschien een nieuwe pijnlijke maatregel genomen moeten worden.

In verband met de bouw van de sporthal en uitvoering van groot onderhoudswerkzaamheden in zwembad De Waterwyck is de opgelegde bezuiniging in deze accommodatie in 2013/2014 niet gerealiseerd. De nodige opstartproblemen in 2014 hebben mede geleid tot een flink tekort in de exploitatie.

De huidige bezuinigingsmaatregelen moeten voor een belangrijk deel gericht zijn op de exploitatie van De Waterwyck. Het is zeer ambitieus te noemen de beoogde bezuinigingen te kunnen realiseren. Daarbij zijn de kengetallen een leidraad voor verbeteringen. Om daarna nog verder te bezuinigen zullen andere ingrepen, zoals het deels sluiten van het zwembad, noodzakelijk zijn.

Het bestuur is realistisch en ambitieus. Het is van mening dat sluiting van zwembaden een politiek besluit dient te zijn en niet een besluit van het bestuur die voor de gemeente een publieke taak uitvoert. Zwembaden in Nederland kosten de lokale overheid nu eenmaal geld. De politieke vraag is echter hoe hoog een reële exploitatiebijdrage van de gemeente mag zijn.

De volgende hoofdstukken geven inzicht in de organisatie en de haalbaarheid van verbetermaatregelen.

1. Realistisch

In opdracht van de gemeente Steenwijkerland heeft onderzoeksbureau Drijver & Partners onderzoek gedaan naar de exploitatie van de zwembaden De Waterwyck en Vollenhove. De resultaten hebben geleid tot conclusies en aanbevelingen. Volgens het rapport is het mogelijk om na invoering van alle aangereikte maatregelen een afname in het exploitatie tekort te kunnen realiseren van meer dan € 185.000,-. Bovendien stelt het rapport dat op lange termijn een verdere reductie is te realiseren van € 100.000,- op personeelskosten (D&P, 2015, p. 35).

In het rapport van D&P wordt op pagina 32 in tabel 4.1 een raming gegeven van het financiële effect op verbetermaatregelen (D&P, 2015, p. 32).

maatregelen	besparing
omzet bezoek	€ 82.800
omzet tarievenstructuur	€ 1.200
personeel	€ 103.400
horeca	€ 2.200
energie	€ 1.000
schoonmaak	€ 22.400
kantoor	€ 4.700
dienstverlening SFN	€ 5.000
marketing en public relations	€ -10.000
totaal	€ 212.700

Tabel 1.1: D&P, raming financieel effect verbetermaatregelen

In het onderzoek van Drijver en Partners is in hoofdstuk 1.4 een beperkte vermelding van bronnen opgenomen. De betrouwbaarheid van de gebruikte informatie is daarmee (te) beperkt te controleren.

In de hierna volgende hoofdstukken worden de in tabel 1.1 voorgestelde maatregelen behandeld. Hierbij worden de verbetermaatregelen ten aanzien van omzet bezoek, personeel en schoonmaak naar realistische haalbaarheid inzichtelijk gemaakt. Hierbij wordt uitgegaan van maatregelen die realistisch zijn.

In hoofdstuk 2 worden alle voorgestelde maatregelen vanuit een ambitieuze doelstelling behandeld, deze ambitieuze doelstelling kan echter geen uitgangspunt zijn voor de binnen de exploitatie haalbare verbeteringen en bezuinigingen. De ambitieuze doelstellingen zijn gerelateerd aan een forse toename van de bezoekersaantallen. Dat kan alleen lukken wanneer stichting De Waterwyck de landelijke trend van dalende bezoekersaantallen kan doorbreken en deze zelfs zeer fors kan ombuigen. In hoofdstuk 3 zal een aantal maatregelen benoemd worden dat vergaande gevolgen heeft voor het maatschappelijk functioneren van de zwembaden in de gemeente Steenwijkerland.

1.1 Huidige situatie en realistisch haalbaar

In dit hoofdstuk wordt inzichtelijk gemaakt hoe de exploitatie van de zwembaden in Steenwijkerland er uitziet en wordt gekeken naar de realistische haalbaarheid van de verbetermaatregelen. Gelijk aan het rapport van Drijver en Partners is een periode gekozen van 2010-2014 waarbij de exploitatie voor, tijdens en na de verbouwing van het sportcomplex in kaart wordt gebracht. In dit overzicht worden de zwembaden De Waterwyck en Vollenhove zowel afzonderlijk van elkaar als ook in een totaal overzicht weergegeven.

Omzet bezoek

De Waterwyck

In onderstaande tabel wordt inzichtelijk gemaakt hoe het recreatief zwemmen zich financieel en in bezoekersaantallen heeft ontwikkeld.

	2010	2011	2012	2013	2014
	Waterwyck	Waterwyck	Waterwyck	Waterwyck	Waterwyck
<i><u>Financieel</u></i>					
Losse baden	190.297	195.394	191.619	138.472	208.337
Meerbaden kaarten	71.234	73.774	67.172	13.878	41.185
Abonnementen	0	0	-51	0	118
<i>Totaal recreatief</i>	<i>261.531</i>	<i>269.168</i>	<i>258.740</i>	<i>152.350</i>	<i>249.639</i>
<i><u>Bezoek</u></i>					
Losse baden	52.745	55.373	53.554	39.841	57.033
Meerbaden kaarten	21.928	22.179	14.341	5.782	9.847
Abonnementen	0	0	162	38	113
<i>Totaal recreatief</i>	<i>74.673</i>	<i>77.552</i>	<i>68.057</i>	<i>45.661</i>	<i>66.993</i>

Tabel 1.2: Recreatief zwemmen De Waterwyck

Het totaal aantal recreatieve bezoekers in 2014 is ten opzichte van 2010 afgenomen met 11.5%. De economische omstandigheden en de bouwactiviteiten spelen hierbij een rol. Een herstel van het aantal recreatief zwemmers ten opzichte van 2012 is zichtbaar. Volgens de managementrapportage over het eerste half jaar van 2015, zal het recreatief zwemmen naar verwachting in 2015 met 5,5% verder afnemen (Management informatie SFN, 2015).

Volgens Drijver en Partners moet op basis van kengetallen de komende drie jaar een toename van recreatief zwemmers met 10% per jaar mogelijk zijn. Dat betekent een toename van circa 22.000 bezoekers ten opzichte van 2014. Deze doelstelling is niet realistisch te noemen gezien de gegevens van de laatste 5 jaar. Dat zou betekenen dat het aantal recreatief zwemmers in 2018 op 89.000 moet staan. Het is niet aannemelijk dat dit aantal te realiseren is, gezien alle marketing initiatieven van de laatste jaren. Ook de bouw van de sporthal heeft geen noemenswaardig effect op het recreatieve bezoek. Elke inspanning hierin is wenselijk maar biedt geen garanties. Prognoses zijn moeilijk in getallen te vatten.

Vollenhove

Het aantal bezoekers in Zwembad Vollenhove is in 2013 sterk afgenomen als gevolg van de bezuinigingsmaatregelen die in 2013 zijn genomen. Het zwembad is meerdere dagdelen voor recreatief zwemmen gesloten en eigenlijk alleen op zondag nog open voor recreatief zwemmen. Wel is er op meerdere momenten in de week ruimte voor het banen zwemmen.

	2010 Vollenhove	2011 Vollenhove	2012 Vollenhove	2013 Vollenhove	2014 Vollenhove
<i>Financieel</i>					
Losse baden	26.950	27.019	31.644	20.625	22.645
Meerbaden kaarten	5.134	6.833	6.894	5.553	3.531
Abonnementen	6.839	6.825	6.714	62	956
<i>Totaal recreatief</i>	<i>38.923</i>	<i>40.678</i>	<i>45.252</i>	<i>26.240</i>	<i>27.132</i>
<i>Bezoek</i>					
Losse baden	14.738	13.840	14.987	9.519	10.784
Meerbaden kaarten	4.789	4.405	3.958	2.375	2.134
Abonnementen	5.386	3.945	4.180	62	612
<i>Totaal recreatief</i>	<i>24.913</i>	<i>22.190</i>	<i>23.125</i>	<i>11.956</i>	<i>13.530</i>

Tabel 1.3: Recreatief zwemmen Vollenhove

Personeel

De Waterwyck

De totale personeelslasten worden in het rapport van Drijver en Partners in relatie gebracht met het gemiddelde aantal bezoekers. Het animocijfer, het totaal zwembezoek per inwoner, van De Waterwyck ligt lager dan het landelijk gemiddelde. Effectief in 2014 was dit 2.08 waar de mediaan ligt op 2.52.

In de tabel hieronder worden de personeelskosten van zwembad De Waterwyck van de afgelopen 5 jaar weergegeven.

	2010 Waterwyck	2011 Waterwyck	2012 Waterwyck	2013 Waterwyck	2014 Waterwyck
<i>Totale personeelskosten</i>	<i>450.457</i>	<i>477.494</i>	<i>486.624</i>	<i>449.632</i>	<i>466.787</i>

Tabel 1.4: Salariskosten De Waterwyck

Ten aanzien van de totale personeelslasten per fte geven de kengetallen van Sportfondsen Nederland een ander beeld dan Drijver en Partners. In tabel 1.5 is te zien hoe de personeelskosten per fte zich verhouden tot het landelijk gemiddelde.

	2010 Waterwyck	2011 Waterwyck	2012 Waterwyck	2013 Waterwyck	2014 Waterwyck	2014 Mediaan
Pers.kosten per openstellingsuur	119,71	123,74	129,25	215,75	138,27	136,74
Pers.uren per openstellingsuur	5,13	5,11	5,44	9,07	5,38	5,43
Pers.kosten per personeelsuur	23,31	24,21	23,74	23,80	25,68	25,23
Pers. kosten per fte	38.236	39.696	38.939	39.030	42.111	41.373

Tabel 1.5: Kengetallen personeelskosten zwembad De Waterwyck

De kengetallen in tabel 1.5 van de personeelskosten en personeelsinzet geven aan dat deze in 2014 nagenoeg gelijk aan de mediaan liggen (Financiële audit 2014 Waterwyck). Dit betekent dat er niet teveel personeelskosten en personeelsinzet zijn ten opzichte van andere, vergelijkbare zwembaden. Bezuinigen op personeelslasten en personeelsinzet is minder mogelijk dan het rapport van Drijver en Partners wil doen geloven. Bezuinigen op personeelsinzet kan ten koste gaan van de veiligheid van bezoekers.

Vollenhove

In Zwembad Vollenhove liggen de personeelskosten per bezoeker uiteraard ook hoger dan het landelijk gemiddelde. De bezoekcijfers liggen in Vollenhove eenvoudigweg lager dan in De Waterwyck. Tabel 1.6 geeft de personeelskosten van de afgelopen 5 jaar weer.

	2010 Vollenhove	2011 Vollenhove	2012 Vollenhove	2013 Vollenhove	2014 Vollenhove
<i>Totale personeelskosten</i>	252.852	261.786	289.245	243.907	241.783

Tabel 1.6: Salariskosten Zwembad Vollenhove

De overige kengetallen ten aanzien van de personeelslasten en personeelsinzet geven keurige resultaten te zien. De kengetallen geven aan dat er ook in Zwembad Vollenhove weinig op personeelskosten en personeelsinzet te bezuinigen valt (Financiële audit 2014 Vollenhove).

	2010 Vollenhove	2011 Vollenhove	2012 Vollenhove	2013 Vollenhove	2014 Vollenhove	2014 Mediaan
Pers. kosten per openstellingsuur	84,59	85,47	100,43	113,34	113,04	121,34
Pers.uren per openstellingsuur	4,39	4,00	4,22	4,53	4,67	5,02
Pers.kosten per personeelsuur	19,26	21,39	23,82	25,01	24,20	24,95
Pers.kosten per fte	31.592	35.079	39.068	41.010	39.692	40.924

Tabel 1.7: kengetallen personeelskosten Zwembad Vollenhove

Schoonmaak

Volgens het rapport van Drijver en Partners is een bezuiniging van € 22.400,- te realiseren. Een kritisch onderzoek naar de mogelijkheden moet kunnen leiden tot bezuinigingen. In hoofdstuk 2 wordt het Plan van Aanpak omschreven.

1.2 Exploitatie

Om de verschillende bezuinigingsmaatregelen te kunnen realiseren is inzicht in de totale exploitatie van stichting zwembad De Waterwyck van belang. Tabel 1.8 geeft inzicht in het exploitatieresultaat van zwembad De Waterwyck in de afgelopen 5 jaar.

	2010 Waterwyck	2011 Waterwyck	2012 Waterwyck	2013 Waterwyck	2014 Waterwyck
Totaal baten	475.917	536.110	527.024	301.658	464.217
Totaal lasten	1.148.238	1.168.542	1.248.569	986.819	1.169.536
<i>Bruto resultaat</i>	<i>-672.321</i>	<i>-632.433</i>	<i>-721.545</i>	<i>-685.161</i>	<i>-705.318</i>
Gemeentelijke exploitatiebijdrage	759.312	620.000	543.000	712.301	557.746
<i>Netto resultaat</i>	<i>86.991</i>	<i>-12.433</i>	<i>-178.545</i>	<i>27.140</i>	<i>-147.572</i>

Tabel 1.8: Exploitatie overzicht zwembad De Waterwyck

De bouw van de sporthal was in 2012/2013. Uit de tabel blijkt dat de kosten in 2014 na de bouw van de sporthal weer op het niveau van 2011 zitten, maar dat de inkomsten nog achterblijven. De verlaging van de gemeentelijke exploitatiebijdrage is mede van invloed op het netto resultaat. In tabel 1.9 wordt de netto exploitatiebijdrage weergegeven.

	2010 Waterwyck	2011 Waterwyck	2012 Waterwyck	2013 Waterwyck	2014 Waterwyck
Gemeentelijke exploitatiebijdrage	759.312	620.000	543.000	712.301	557.746
Huur zwembad Waterwyck	324.863	328.112	339.596	226.596	344.181
<i>Netto exploitatiebijdrage</i>	<i>434.449</i>	<i>291.888</i>	<i>203.404</i>	<i>485.705</i>	<i>213.565</i>

Tabel 1.9: Gemeentelijke exploitatiebijdrage zwembad De Waterwyck

Vollenhove

De exploitatie van Zwembad Vollenhove is per 1 januari 2009 op verzoek van de gemeente voor rekening en risico van de gemeente overgenomen door de stichting. Voor het gebruik van het zwembad is nog geen huur vastgesteld. Van de gemeentelijke exploitatiebijdrage wordt dan ook geen huur ingehouden. De gemeentelijke exploitatiebijdrage is dan ook gelijk de netto exploitatiebijdrage voor Zwembad Vollenhove. Tabel 1.10 geeft het exploitatieresultaat van de laatste 5 jaar weer.

	2010 Vollenhove	2011 Vollenhove	2012 Vollenhove	2013 Vollenhove	2014 Vollenhove
Totaal baten	129.197	176.572	174.656	159.540	154.776
Totaal lasten	371.002	430.091	432.413	372.551	365.831
<i>Bruto resultaat</i>	<i>-241.805</i>	<i>-253.519</i>	<i>-257.757</i>	<i>-213.012</i>	<i>-211.056</i>
Gemeentelijke bijdrage	300.832	280.000	267.000	181.000	183.444
<i>Netto resultaat</i>	<i>59.027</i>	<i>26.481</i>	<i>9.243</i>	<i>-32.012</i>	<i>-27.612</i>

Tabel 1.10: Exploitatie overzicht Zwembad Vollenhove

Uit bovenstaande tabellen kan onderstaand totaal overzicht worden gemaakt van de gemeentelijke exploitatiebijdrage voor beide zwembaden van 2010 tot 2014.

	2010 Stichting	2011 Stichting	2012 Stichting	2013 Stichting	2014 Stichting
Exploitatiebijdrage Waterwyck	759.312	620.000	543.000	712.301	557.746
Exploitatiebijdrage Vollenhove	300.832	280.000	267.000	181.000	183.444
<i>Totaal exploitatiebijdrage</i>	<i>1.060.144</i>	<i>900.000</i>	<i>810.000</i>	<i>893.301</i>	<i>741.190</i>
Huur zwembad De Waterwyck	324.863	328.112	339.596	226.596	344.181
Netto exploitatiebijdrage stichting	735.281	571.888	470.404	666.705	397.009

Tabel 1.11: Exploitatiebijdrage stichting zwembad De Waterwyck

De bruto exploitatiebijdrage voor stichting zwembad De Waterwyck is in 5 jaar met € 318.954, - teruggebracht. De huur voor zwembad De Waterwyck is echter in 5 jaar opgelopen met € 19.318, -. De netto exploitatiebijdrage is in 5 jaar met € 338.272, - teruggelopen

bezuinigingen	
2010/2014	338.272

Naast bovenstaand inzicht in de bezuinigingen is het nog vermeldenswaardig dat de gemeente in 2013 het schoolzwemmen voor speciaal onderwijs in De Waterwyck heeft beëindigd. Tegelijkertijd is ook de compensatieregeling voor het afschaffen van het zwemonderwijs voor basisscholen beëindigd. Deze compensatieregeling hield in dat ouders van wie de kinderen een A diploma behaalden € 65, - van de kosten van de gemeente weer vergoed konden krijgen.

1.3 Conclusies

In de exploitatie van de zwembaden zijn bezuinigingsmaatregelen te realiseren. Een toename van de omzet bezoek is in beperkte omvang realistisch. Een toename van 22.000 bezoekers in drie jaar is gezien de resultaten uit het verleden niet haalbaar te noemen. In hoofdstuk 2 wordt met betrekking tot het bezoek een ambitieus plan van aanpak omschreven. De personeelskosten kunnen over een jaar of drie door natuurlijke afvloeiing van ouder personeel een besparing opleveren. Daarnaast moet het personeel efficiënt en effectief ingezet worden om besparingen te kunnen realiseren.

De bezuinigingen op de totale exploitatie zijn zorgwekkend te noemen. In de periode 2010-2014 is het bruto resultaat nagenoeg gelijk gebleven. De exploitatiebijdrage is met € 338.272,- verminderd. De afgelopen jaren is gebleken dat een sluitende exploitatie niet gerealiseerd werd en de gemeente Steenwijkerland het exploitatietekort heeft aangevuld. Volgens het rapport van Drijver en Partners is het realistisch een sluitende exploitatie mogelijk te maken door € 185.000,- te bezuinigen (Drijver&Partners, 2015, p. 35). Daaraan wordt nog een bezuiniging van € 100.000,- als haalbaar toegevoegd.

In hoofdstuk 2 wordt een ambitieus plan van aanpak omschreven.

2 Ambitieuus

In aanvulling op een realistisch plan van aanpak heeft het management een ambitieus plan van aanpak opgesteld. In dit plan is op de bezuinigingsmaatregelen, genoemd in het rapport van Drijver en Partners, verder ingegaan.

Baten

2.1 Recreatief

Recreatief zwemmen Waterwyck

Het onderzoek van Drijver en Partners toont aan dat het recreatieve bezoek in De Waterwyck vanaf 2012 sterk is terug gelopen. In dat jaar is de bouw van de sporthal van start gegaan. Het bezoek heeft zich in 2014 helaas niet hersteld. Het zit nog niet op het niveau van 2011 en eerder. De invloed van een nieuwe sporthal met een lounge met uitstraling heeft, anders dan verwacht, niet geleid tot meer bezoek aan het zwembad. Voornamelijk de vaste bezoekers die gebruik maken van de meerbaden kaarten laten het nog afweten. Het vermoeden is dat deze vaste gebruikers ergens anders zijn gaan zwemmen dan wel een andere sport zijn gaan doen. Het is erg lastig om deze groep weer terug te krijgen, het is ook niet duidelijk waar deze groep heen gegaan is. De gebruikers van meerbaden kaarten zijn vaak banen zwemmers in het wedstrijdbassin. Het is mogelijk dat een deel van deze groep het tarief voor een uur banen zwemmen te hoog vindt. Bij de analyse van de tarifiering zal dit terug komen.

Dat het 'losse recreatief bezoek' niet echt hoger wordt kan liggen in het feit dat er al meer dan 10 jaar geen nieuwe dan wel vernieuwde attracties meer zijn en dat het zwembad niet meer de sociale functie bij de tieners heeft in deze tijd van sociale media.

Anderzijds kan het ook streekgebonden zijn. Uit provinciaal onderzoek blijkt onder andere dat in Steenwijkerland de gemiddelde besteding per inwoner aan de middenstand lager ligt dan in omliggende gemeenten.

Om het gebruikers van een meerbaden kaart makkelijker te maken wordt in het najaar van 2015 een webshop geïmplementeerd. Hiermee kunnen meerbaden kaarten thuis verlengd worden en kunnen meerbaden kaarthouders tijdig per mail geïnformeerd worden als het aantal tegoed baden bijna op is. Bovendien kunnen de houders per mail geïnformeerd worden over acties.

Daarnaast wordt er onderzocht of de groep banen zwemmers meer begeleid of uitgedaagd kan worden. Hiervoor worden trainingsprogramma's op maat ontworpen.

Doel

Het aantal recreatieve bezoeken verhogen tot 75.000 in 2017.
De baten zullen hiermee in 2017 met € 25.000, - worden verhoogd.

Acties:

w.1.a	Implementeren van een webshop	2015
w.1.b	Ontwikkelen aantrekkelijke aanbiedingen en cross sellings	2016
w.1.c	Intensiveren website en social media	2016
w.1.d	Ontwerpen van trainingsprogramma's voor banen zwemmers	2015
w.1.e	Kwartaalabonnement promoten via gebruikelijke informatiekkanalen	2016

Recreatief zwemmen Vollenhove

In het rapport van Drijver en Partners wordt een uitbreiding van recreatieve uren voorgesteld om meer recreatieve bezoekers te krijgen. Een vreemde conclusie daar het recreatieve bezoek ondanks diverse (marketing)acties en oproepen voor 2013 erg laag is gebleven. Zelfs nu de recreatieve uren sterk gereduceerd zijn is er nagenoeg geen vraag naar meer recreatieve uren.

Met het uitbreiden van recreatieve uren in Zwembad Vollenhove zullen de personeelskosten evenredig stijgen. Desondanks zullen op kleine schaal in het seizoen 2015/2016 enkele experimenten met uitbreiding van recreatieve uren plaats vinden. Een aantal acties dat bij 'Recreatief zwemmen Waterwyck' is benoemd wordt ook voor Zwembad Vollenhove uitgevoerd.

Onderstaande doelstelling kan negatief beïnvloed worden als het buitenbad definitief gesloten wordt.

Doel

Het aantal recreatieve bezoekers verhogen tot 14.000 in 2017. De baten zullen hiermee in 2017 met € 1.500,- worden verhoogd.

Acties:

v.1.a	Implementeren van een webshop	2015	
v.1.b	Ontwikkelen, uitvoeren en evalueren 'experimenten' van recreatieve uren en activiteiten	2015 2017	-

2.2 Doelgroepen

Doelgroepen Waterwyck

Landelijk gezien loopt deelname aan doelgroepen langzaam maar zeker terug. De branche zit eigenlijk al jaren op een nieuwe 'topper' te wachten. Tot die tijd wordt er meegelift op nieuwe activiteiten in sportscholen.

Ouder en Kind zwemmen is al jaren een goed lopende activiteit en ook in De Waterwyck vindt op 2 momenten in de week deze activiteit plaats. Deelname aan deze doelgroep is langzaam groeiende, mede door gerichte acties in bijvoorbeeld "Ouders van Nu". Deelname aan de activiteit kan in beperkte mate vergroot worden door nog verder gericht de activiteit te promoten.

Volgens demografische gegevens van Steenwijkerland groeit de doelgroep '60+' de komende jaren en is daarom een aantrekkelijke doelgroep voor De Waterwyck. Er is al een speciale '60+' ochtend op donderdag, waarin in diverse groepen activiteiten worden aangeboden. Deelname aan deze activiteiten moet uitgebreid kunnen worden. Daarnaast kan deze doelgroep ook benaderd worden voor banen zwemmen tijdens recreatieve uren. Het lastige is echter dat deze doelgroep moeilijk te bereiken is en daarom moeilijk beïnvloed kan worden om naar de zwembaden te komen. Acties in het verleden hebben (nog) niet tot gewenste verhoging van deelname geleid.

Doel

Deelname aan doelgroepen verhogen tot 9.500 in 2017, waarmee de baten met € 8.000,- toenemen.

Acties:

w.2.a	Belangenverenigingen en andere instanties van doelgroepen in kaart brengen	2015	
w.2.b	Contacten met belangenverenigingen en andere instanties leggen	2016	
w.2.c	Marketing campagne voor doelgroepen ontwikkelen en uitvoeren	2016	
w.2.d	Bestaande activiteiten specifiek afstemmen op behoefte	2016	
w.2.e	Servicegraad verhogen	2016	

Doelgroepen Vollenhove

De doelgroepen in Zwembad Vollenhove lopen naar behoren op de vrijdagmiddag na. Vrijdag is de 'warm waterdag' in Zwembad Vollenhove. De temperatuur van het zwemwater is deze dag circa 1,5 graden hoger, speciaal voor doelgroepen als Ouder en Kind, 60+ en mensen met lichamelijke beperkingen en therapie zwemmen. Vooral de deelname aan de laatste doelgroepen kan beter. Getracht is om dergelijke activiteiten binnen de zorg te krijgen, maar dit is momenteel nog een onmogelijke zaak. Vanwege bezuinigingen is ook deelname uit het verzorgingshuis geëindigd.

Doel

Verhogen van het rendement van de 'warm waterdag', waardoor baten in 2017 met € 1.500,- verhoogd worden.

Acties:

v.2.a	Onderzoeken welke doelgroepen belang bij een het zwemmen in extra warm water kunnen hebben.	2016
v.2.b	Overleg met fysiotherapeut(en) en sportsch(o)ol(en) in Vollenhove en omstreken over verhuur of ontwikkelen 'warmwater' activiteiten voor mensen met lichamelijke beperkingen	2016

2.3 Zwemlessen

Zwemles De Waterwyck

In het rapport van Drijver en Partners wordt gesteld dat de groepsbezetting van de zwemlessen laag is. Dit is echter een misrekening. Nadere gedetailleerde analyse toont aan dat de groepen goed bezet zijn en zelfs een gemiddelde bezetting van 12,4 op een groepsgrootte van 13 hebben. Het samenvoegen van groepen, zoals Drijver en Partners voorstelt, is niet mogelijk. Ondanks een goede bezetting kan er onderzocht worden of de groepsgrootte misschien toch iets hoger kan. Ouders kunnen hier problemen mee hebben, waardoor de aanmelding voor zwemlessen lager kan worden. Hierin moet een evenwichtige beslissing worden genomen.

Uit de demografische gegevens blijkt dat de deelname aan zwemlessen goed is. Per jaar worden er in Steenwijkerland circa 420 kinderen geboren. Zwembad De Waterwyck heeft ongeveer 350 kinderen wekelijks op zwemles. Niets wijst er dan ook op dat ouders worden afgeschrikt door All Inclusive tarieven. Sterker nog: sinds het invoeren van deze tarieven is de opgave voor zwemles hoger geworden en hebben omliggende baden ons voorbeeld gevolgd, omdat daar de opgave voor zwemlessen terugliep. Bovendien heeft de invoering van het All Inclusive systeem in 2011 gezorgd voor een verhoging van inkomsten op zwemlessen van circa € 40.000,-. Naast de jaarlijkse inflatiecorrectie is de rek om de tarieven verder te verhogen er wel enigszins uit.

In De Waterwyck wordt opgeleid volgens de normen van het Zwem ABC van de NPZ/NRZ (Nationale Raad Zwemdiploma's). De kwaliteitseisen voor het uitgeven van de Zwem ABC diploma's worden momenteel ingrijpend veranderd. Dit is een ingrijpende en tijdrovende operatie, maar noodzakelijk om te blijven voldoen aan de normering van de NPZ/NRZ en Zwem ABC diploma's te mogen uitreiken.

Doel

Handhaven van de huidige zwemles structuur en het behalen van de licentie Zwem ABC.

Actie

w.3.a	Onderzoeken of groeps grootte omhoog kan	2016
w.3.b	Behalen licentie Zwem ABC	2016

Zwemlessen Vollenhove

In Zwembad Vollenhove ligt de gemiddelde groeps grootte op circa 9. Dit is lager dan het landelijk gemiddelde. In verband met beperkte ruimte wordt er in Vollenhove al vanaf de opening met een groeps grootte van 10 gewerkt. Een gemiddelde bezetting van 9,1 is dan ook netjes. Ook hier kan gekeken worden of de groeps grootte niet iets hoger kan waardoor de baten van zwemlessen iets kunnen stijgen. In Vollenhove zitten ongeveer 300 kinderen op zwemles. Gezien de demografische cijfers van de gemeente Steenwijkerland is de deelname aan zwemlessen in Vollenhove goed. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat een ruim deel van de zwemlessers uit de Noordoostpolder komt.

Verder zijn de zwemlessen organisatorisch, inhoudelijk en financieel afgestemd met De Waterwyck. Wat ten aanzien van de veranderingen van de licentie Zwem ABC van de NPZ/NRZ voor De Waterwyck geldt, geldt ook voor Zwembad Vollenhove.

De visie en wijze van zwemles geven is afgestemd op het onderwijs en is binnen zwembadland vooruitstrevend. De kindvriendelijke manier van lesgeven in Zwembad Vollenhove en De Waterwyck wordt binnen opleidingen als voorbeeld gegeven en kent enkele publicaties in vakbladen. Deze manier van lesgeven mag voor beide baden als een unique sellingpoint worden beschouwd.

Sinds de invoering van het All Inclusive systeem en wijziging van onderwijsvisie in 2011 zijn de baten met € 30.000,- gestegen. De financiële rek is er in Zwembad Vollenhove ook wel uit.

Doel

Handhaven van de huidige zwemles structuur en het behalen van de licentie Zwem ABC.

Actie

v.3.a	Onderzoeken of groeps grootte omhoog kan	
v.3.b	Behalen Licentie Zwem ABC	

2.4 Verenigingen

Verenigingen De Waterwyck

Van zwembad De Waterwyck maken meerdere verenigingen gebruik. De 2 grootste verenigingen zijn zpc Steenwijk '34 en zc 't Tolhekke. Deze laatste maakt alleen gebruik van De Waterwyck als het buitenbad 't Tolhekke gesloten is. Zowel trainingen als wedstrijden van deze verenigingen vinden in De Waterwyck plaats. Dit geeft een bijna maximale bezetting in beschikbare uren. Extra trainingen vinden veelal op enkele banen plaats tijdens recreatieve uren en hier is ook weinig optimalisatieruimte.

De bezetting van de sporthal kan beter. Bij opening van de sporthal is er een stilzwijgende afspraak met de gemeente gemaakt dat verenigingen die destijds in De Meenthe sportten, voorrang hebben in De

Waterwyck. Dit betekent in de praktijk dat de basis avond bezetting niet optimaal is. Bijvoorbeeld wordt de vrijdagavond door basketbalvereniging Arta geclaimd voor wedstrijden. Zij maken echter maar circa 15 keer per seizoen gebruik van de vrijdagavond voor hun thuiswedstrijden. De overige vrijdagavonden zijn als gevolg daarvan niet of heel moeilijk te verhuren.

Om de bezetting en baten beter te krijgen zullen de in het verleden gemaakte afspraken tussen gemeente, verenigingen en De Waterwyck moeten worden beëindigd. Uitgangspunt bij de verhuur van de sporthal zal optimale bezetting zijn, ook al kan dit ten koste van bestaand gebruik gaan.

Naast de genoemde stilzwijgende afspraak met de gemeente is er bij de ingebruikname ook een gentleman's agreement tussen gemeente, De Meenthe en De Waterwyck gemaakt. Evenementen vinden in De Meenthe plaats, sportactiviteiten in De Waterwyck. Alleen als de sporthal van De Waterwyck vol is kan er uitgeweken worden naar De Meenthe. Wij hebben stellig de indruk dat het gentleman's agreement niet altijd wordt nageleefd. Ondanks meerdere pogingen om bijvoorbeeld het Steenwijker Boys kerst voetbal toernooi in De Waterwyck te krijgen, vindt dit nog steeds plaats in De Meenthe.

Doel

Handhaven huidige bezetting zwembad De Waterwyck en verhogen bezetting sporthal De Waterwyck.

Actie

w.4.a	Beëindigen voorrangsafpraak van verenigingen die uit De Meenthe zijn gekomen	2015
w.4.b	Verenigingen in kennis stellen van einde voorrangsregeling	2016
w.4.c	Actief zoeken naar nieuwe huurders sporthal	2016
w.4.d	Optimaliseren bezettingsrooster seizoen 2016-2017	2016

Zwembad Vollenhove

Zwembad Vollenhove heeft geen verhuur aan verenigingen.

2.5 Tarieven

Tarieven De Waterwyck

Ten aanzien van geldigheid van meerbaden kaarten merkt Drijver en Partners op dat deze een te lange geldigheid hebben en niet persoonsgebonden zijn. Misschien een begrijpelijke opmerking van een onderzoeksbureau, maar toch ook weer vreemd en zeker klantvriendelijk. Aan geldigheidsbeperkingen van gekochte producten worden (wettelijke) eisen gesteld en een klant moet een aanvaardbare tijd hebben om de vooraf gekochte producten te kunnen opmaken. Een gemiddeld bezoek van eens per 2 weken lijkt ons een redelijke termijn om de meerbaden op te maken.

Ten aanzien van de tarieven voor doelgroepactiviteiten maakt Drijver en Partners terecht opmerkingen. In de loop der jaren is hier een scheefgroei in ontstaan. De gehele tarievenstructuur van doelgroepen moet geanalyseerd en bijgesteld worden. Ook moeten de tarieven omhoog. Dit zal op termijn tot meer baten leiden, maar op korte termijn ook deelnemers kosten. Volgens de onderzoekers moet herziening van de doelgroep tarieven leiden tot een verhoging van baten met € 1.200, -. Wij denken dat dit in 2017 haalbaar moet zijn.

De tarieven van zwemlessen liggen keurig op concurrerend niveau met omliggende baden. Het invoeren van een maandkaart zoals Drijver en Partners voorstelt ondergraaft het All Inclusive systeem en zal

ongetwijfeld tot daling van inkomsten leiden. Bovendien wordt het voor ouders alleen maar onduidelijker en neemt de druk op receptie en zwemonderwijzers toe. Vooral bij het verlengen van maandkaarten ontstonden in het verleden veel problemen.

Over de huurtarieven van zwemverenigingen valt nog te zeggen dat De Waterwyck als een verborgen subsidiënt werkt. De verenigingen betalen ver onder de kostprijs. Op jaarbasis loopt dit op tot circa € 100.000, -. Niet dat deze opzet moet wijzigen, maar het plaatst het exploitatietekort van zwembad De Waterwyck wel in een ander daglicht.

Doel

Verhoging van baten met € 1.200.- door aanpassing van de tarieven en tariefstructuur.

Actie

w.5.a	Herziening tarieven voor doelgroepen en afstemmen met Vollenhove	2016
w.5.b	Doelgroep structuur en tarieven opzetten volgens meer landelijk gebruik	2016
w.5.c	Onderzoeken of een abonnementsvorm aantrekkelijk kan zijn en tot meer bezoek kan leiden	2016

Tarieven Vollenhove

De tarieven recreatief zwemmen liggen in Vollenhove lager dan in De Waterwyck. Dit is begrijpelijk daar er ook veel minder recreatieve voorzieningen zijn. Wel is in 2015 het jeugdtarief afgestemd op De Waterwyck en is de leeftijdsgrens voor dit tarief verlaagd van 16 jaar naar 4 jaar. Vanaf 4 jaar betaalt een kind dus, net als in De Waterwyck het volledige tarief.

Onduidelijk is nog of er een directe relatie is met het bezoek in de zomer van 2015, maar opvallend is wel dat de jeugd tot 16 jaar Zwembad Vollenhove heeft gemedend.

Met het bijstellen van de tarieven en tariefstructuur voor deelname aan doelgroepen is in 2015 al een begin gemaakt en dit beleid wordt in 2016 doorgezet. De tarieven en tariefstructuur worden op De Waterwyck afgestemd.

Voor de tarieven van zwemlessen geldt hetzelfde als voor De Waterwyck

Doel

Verhoging van baten met € 1.200.- door aanpassing van de tarieven en tariefstructuur.

v.5.a	Herziening tarieven voor doelgroepen en afstemmen met De Waterwyck	2016
v.5.b	Doelgroep structuur en tarieven opzetten volgens meer landelijk gebruik	2016

2.6 Klanttevredenheidsonderzoek

Drijver en Partners veronderstelt dat het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek tot meer bezoek kan leiden. Hier is sprake van een veronderstelling, maar het nut van een dergelijk onderzoek mag duidelijk zijn. In het najaar van 2015 en ook in het voorjaar van 2016 kan in beide zwembaden een KTO uitgevoerd worden. Dit brengt wel de nodige kosten met zich mee, maar levert hopelijk de nodige verbeterpunten en meer bezoek op. De resultaten van het onderzoek vormen de nulmeting zodat na invoering van het Plan van Aanpak een nieuw KTO inzicht geeft over het effect van de ingevoerde maatregelen.

Doel

Het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek in beide accommodaties in 2016.

Actie

w.6.a	Uitvoeren KTO	2016
w.6.b	Uitvoeren verbeterpunten n.a.v. KTO	2016
w.6.c	Uitvoeren KTO	2018
v.6.a	Uitvoeren KTO	2016
v.6.b	Uitvoeren verbeterpunten n.a.v. KTO	2016
v.6.c	Uitvoeren KTO	2018

2.7 Keurmerk

Binnen de zwembadbranche wordt het Keurmerk Veilig en Schoon gezien als het keurmerk dat een accommodatie alle (wettelijke) eisen en procedures op orde heeft. Ondanks dat beide accommodaties het merendeel van de eisen en procedures uitvoeren, voldoen ze nog niet aan het keurmerk. Drijver en Partners merkt dit terecht op.

Het inventariseren van, aanpassen en ontwikkelen aan de keurmerkeisen is een arbeidsintensieve zaak. Vooral het blijven voldoen aan alle keurmerkeisen blijkt voor stand alone baden in de praktijk erg moeilijk. Daarom wordt voorgesteld het keurmerk te monitoren via 'systeemgericht toezicht' van Sportfondsen Nederland. Op deze wijze worden alle nodige acties digitaal bij gehouden en wordt meegelift op de concernlicentie. Op termijn is dit voordeliger.

In 2016 moet een aanvraag voor keuring gedaan kunnen worden. Afhankelijk van eventueel geconstateerde tekortkomingen moet voor beide accommodaties in 2017 het keurmerk uitgereikt kunnen worden.

Het behalen van het keurmerk zal niet leiden tot meer bezoek, maar heeft wel de nodige publiciteitswaarde.

Doel

Behalen van het Keurmerk Veilig en Schoon voor beide accommodaties in 2017
--

Actie

w.7.a	Inventarisatie nog te behalen eisen en procedures van het keurmerk	2016
w.7.b	Wegwerken van geconstateerde tekortkomingen	2016
w.7.c	Publiciteit opzetten rond het behalen van het keurmerk	2017
v.7.a	Inventarisatie nog te behalen eisen en procedures van het keurmerk	2016
v.7.b	Wegwerken van geconstateerde tekortkomingen	2016
v.7.c	Publiciteit opzetten rond het behalen van het keurmerk	2017

Lasten

2.3 Personeelslasten

Personeelslasten De Waterwyck

Het rapport van Drijver en Partners concludeert dat de personele inzet per bezoeker te hoog is. In vergelijking met de kengetallen van Sportfondsen Nederland ligt dat beduidend minder ongunstig. Vanuit wetgeving en jurisprudentie is er in de zwemzaal altijd 'voldoende' personeel nodig. Uitgangspunt is bijvoorbeeld één toezichthouder per bassin, ongeacht het aantal bezoekers. Bij grotere drukte (bijvoorbeeld in het weekend) moeten er meer toezichthouders aanwezig zijn. Bezuinigen op zwemzaal personeel is eigenlijk alleen mogelijk door uren te sluiten. De veiligheid mag niet in gevaar komen.

Andere bezuinigingen op personeelslasten zijn mogelijk in de overhead door bijvoorbeeld gunstiger te roosteren tussen receptie en horeca. Dit kan een besparing opleveren en is het overwegen waard. Vanaf najaar 2015 is de bezetting van receptie en horeca doorgelicht en zijn werkzaamheden beter op elkaar afgestemd. Dit moet leiden tot minder personeelsuren voor receptie en horeca.

Het is echter niet voldoende. Volgens Drijver en Partners liggen de personeelskosten per fte van stichting De Waterwyck op circa € 46.000,-, terwijl het landelijk gemiddelde rond € 40.000, - ligt. Uit nacalculatie blijkt dat door Drijver en Partners gestelde personeelskosten pertinent onjuist zijn en zelfs nog net onder de door Sportfondsen Nederland gehanteerde gemiddelde van € 42.000, - ligt.

Het personeelsbestand van stichting De Waterwyck is aan het vergrijzen, wat op zich hogere personeelslasten met zich mee brengt. Binnen 3 jaar verlaten zeker vier 60+ medewerkers de stichting. Er zal zeer kritisch bekeken worden of vervanging noodzakelijk is of dat er andere oplossingen zijn. Een medewerkster die kort geleden op eigen initiatief ontslag heeft genomen, is bijvoorbeeld al niet vervangen. Eventuele noodzakelijke vervanging geeft in ieder geval lagere personeelslasten.

Daarnaast wordt het verlengen van tijdelijke contracten beperkt. Zeker huidige en aanstaande wetwijzigingen ten aanzien van tijdelijke contracten en vakbekwaamheid maken het noodzakelijk tot een snellere uitstroom van onder andere hulpkrachten te komen.

Verdere bezuiniging op personeelskosten is alleen mogelijk door uren te sluiten. In hoofdstuk 3 wordt naar mogelijke sluiting gekeken.

Doel

Het verlagen van de personeelslasten met € 25.000,- in 2017.
--

Actie

w.8.a	Efficiënter inroosteren receptie en horeca	2015
w.8.b	Bij einde arbeidscontracten noodzaak van vervanging aantonen of de werkzaamheden op andere wijze organiseren	2017
w.8.c	Studenten met tijdelijke contracten aannemen als hulpkracht en maximaal 2 tijdelijke contracten bieden	2016

Personeelslasten Vollenhove

De personeelskosten per bezoeker liggen in Zwembad Vollenhove zoals te verwachten vele malen hoger dan in De Waterwyck, doordat er veel minder bezoekers komen. Het lastige is dat vanuit veiligheidsoverwegingen en zorgplicht er elk openstellingsuur minimaal 2 medewerkers aanwezig moeten zijn. Door de doorgevoerde bezuiniging in 2013 zijn de personeelskosten per openstellingsuur flink gestegen, maar liggen altijd nog ruim onder het landelijke gemiddelde van € 42.000, -.

Ten aanzien van nieuwe of het verlengen van contracten geldt hetzelfde beleid als bij De Waterwyck.

In het rapport van Drijver en Partners wordt geadviseerd om te onderzoeken of er in Zwembad Vollenhove meer met vrijwilligers gewerkt kan worden. Er wordt zelfs gesuggereerd dat vrijwilligers bestaande betaalde formatie kunnen vervangen, terwijl dit wettelijk niet is toegestaan. Bovendien zijn de ervaringen met vrijwilligers in zwembaden in den lande niet zo gunstig als Drijver en Partners wil doen geloven.

Daar waar mogelijk worden in Zwembad Vollenhove ook al vrijwilligers en stagiaires ingezet. Het tuinonderhoud wordt bijvoorbeeld door vrijwilligers uitgevoerd en bij activiteiten voor jeugd en diploma zwemmen wordt gebruik gemaakt van stagiaires. Dit drukt de personeelskosten waar mogelijk.

Verder bezuinigen op personeelslasten is zoals eerder gezegd alleen mogelijk door te sluiten. Gezien het bezoek aan het buitenbad in 2015 is het ter overweging het buitenbad en buitenterrein vanaf 2016 niet meer te openen en terug te geven aan de gemeente.

Doel

Bevriezen van personeelslasten in 2017 op het niveau van 2015.
--

2.4 Brandstoffen

Volgens de kengetallen van Drijver en Partners en Sportfondsen Nederland ligt het energieverbruik in zowel De Waterwyck als Zwembad Vollenhove keurig binnen de landelijke vergelijkingen. De kengetallen van Sportfondsen Nederland bevestigen dit beeld. Met de installatie van het BaOpt luchtbehandelingssysteem in De Waterwyck komen de kengetallen nog gunstiger te liggen.

Het enige advies in het rapport is het verlagen van de temperatuur van het buitenbad in Zwembad Vollenhove. Dit is te realiseren.

Het energiecontract met de huidige energieleverancier loopt eind 2015 af. Gezien de huidige energieprijzen moet het mogelijk zijn een lager energiecontract voor gas en elektra af te sluiten. Onderzocht wordt of er meegelift kan worden in een collectief energie contract van bijvoorbeeld de gemeente Steenwijkerland of een andere dienstverlener.

Doel

Verlagen van de energiekosten met ingang van een nieuw energiecontract in 2016.

Actie

w.8.a	Onderzoeken welk energie collectief contract voor stichting De Waterwyck het goedkoopst en aantrekkelijkst is	2015
w.8.b	Afsluiten energiecontract	2015
v.8.a	Verlagen temperatuur buitenbad Vollenhove	2016

2.5 Schoonmaakkosten

Schoonmaken Waterwyck

Het dagelijks schoon houden van de accommodatie, sporthal en zwembad, is een intensieve aangelegenheid. Het lichte schoonmaakwerk tussen activiteiten door wordt uitgevoerd door eigen personeel. Het zwaardere schoonmaakwerk, zoals werken met schrob-zuig machine en dergelijke, wordt door een plaatselijk schoonmaakbedrijf uitgevoerd.

Volgens het rapport van Drijver en Partners kan er € 22.400, - op schoonmaakkosten bespaard worden (Waterwyck en Vollenhove). Er is overleg met het schoonmaakbedrijf geweest waarmee de mogelijke besparingen zijn besproken. Het lijkt inderdaad erop dat circa € 20.000, - op schoonmaak door het schoonmaakbedrijf bespaard kan worden. De schoonmaakwerkzaamheden moeten, zoals Drijver en Partners aangeeft, dan door eigen personeel uitgevoerd worden. Een deel van deze werkzaamheden kan tijdens openingsuren en onder het uitvoeren van de toezichtfunctie uitgevoerd worden, maar een belangrijk deel van de schoonmaakwerkzaamheden door eigen personeel zal na sluitingstijd gedaan moeten worden. Dit vraagt extra personeelsuren en werkt weer kostenverhogend. Zeker daar een manuur van De Waterwyck circa € 25, - is en een manuur van schoonmaak net geen € 20, -.

Doel

Verlagen van de kosten van het schoonmaakbedrijf met circa € 16.000,- in 2017

Actie

w.10.a	Schoonmaakplan analyseren en bepalen welke schoonmaak werkzaamheden door medewerkers van De Waterwyck uitgevoerd kunnen worden.	2015
w.10.b	Aanpassen schoonmaakplan	2016
w.10.c	Aanpassen contract schoonmaakbedrijf	2016

Schoonmaken Vollenhove

In zwembad Vollenhove wordt verhoudingsgewijs al meer schoongemaakt door eigen personeel dan in De Waterwyck. Hier valt dan ook minder op de kosten van het schoonmaakbedrijf te bezuinigen. In overleg met het schoonmaakbedrijf zijn er nog wel mogelijkheden schoonmaakwerkzaamheden naar personeelsleden over te hevelen, maar net als in De Waterwyck is het de vraag of dit werkelijk tot bezuiniging leidt.

Doel

Verlaging van de kosten van het schoonmaakbedrijf met circa € 2.500,- in 2017

Actie

v.10.a	Analyseren welke schoonmaak werkzaamheden door medewerkers van Zwembad Vollenhove uitgevoerd kunnen worden	2015
v.10.b	Aanpassen schoonmaakplan	2016
v.10.c	Aanpassen contract schoonmaakbedrijf	2016

2.6 Kantoorkosten

Kantoorkosten De Waterwyck en Vollenhove

De kantoorkosten van De Waterwyck kunnen volgens Drijver en Partners met € 4.700,- naar beneden. Om bezoekers te trekken en te behouden moet een accommodatie tegenwoordig een goed WiFi netwerk hebben. Een goed WiFi netwerk is niet alleen voor bezoekers belangrijk, maar ook voor het verwerken van de data van onder andere het leerlingvolgsysteem. Een belangrijk communicatiemiddel tussen zwembad en ouders van leskinderen. Voor ouders is dit een belangrijk punt in de afweging zwembad in De Waterwyck of Zwembad Vollenhove te kiezen.

De nodige ICT investeringen voor WiFi, internet en telefoon zijn gedaan. Deze investeringen moeten uiteindelijk een besparing op de kantoorkosten opleveren.

Doel

Verlagen van de kantoorkosten

11.a	Monitoren dat kantoorkosten omlaag gaan	2016
------	---	------

2.7 Dienstverlening Sportfondsen Nederland

De kosten voor de dienstverlening van Sportfondsen Nederland wordt door Drijver en Partners niet opvallend hoog of laag genoemd. Toch adviseren zij de diverse onderdelen van de dienstverlening nog eens tegen het licht te houden en te onderzoeken of de afgenomen dienst goedkoper is in te kopen. Gezien de lopende dienstenovereenkomst met Sportfondsen Nederland zal deze aanbeveling niet eerder dan in 2017 onderzocht kunnen worden.

Inmiddels is wel het contract voor afname van de marketing formule voor diverse doelgroepen, het ClubAqua contract, schriftelijk opgezegd. Deze dienstverlening eindigt op 1 januari 2016. Het betekent wel dat er nu eigen programma's voor de aqua activiteiten gemaakt moeten worden, hetgeen tijd kost. Toch levert de ClubAqua contract beëindiging een jaarlijkse besparing voor de Waterwyck op van € 2.500,- op en voor Zwembad Vollenhove een besparing van € 1.700,-. Samen bijna de € 5.000,- die Drijver en Partners heeft berekend.

Doel

Verlagen van de kosten voor dienstverlening van Sportfondsen Nederland in 2016 met € 4.200,-
--

Actie

12.a	Opzeggen dienstencontract voor de ClubAqua formule	2015
------	--	------

2.8 Financieel overzicht

Op basis van voorgaande beschreven doelen en uit te voeren acties zouden onderstaande bezuinigingen gerealiseerd kunnen worden. In onderstaande tabel hebben we niet alleen bezuinigingen maar ook verhoogde baten. Als dit allemaal lukt, is er wel een bezuiniging/besparing/vermindering in de omvang te bereiken op de bijdrage van de gemeente.

De Waterwyck

		2016	2017
1	Recreatief zwemmen	15.000	25.000
2	Doelgroepen	4.000	8.000
3	Zwemlessen	1.500	2.500
4	Verenigingen	2.000	3.500
5	Tarieven	1.200	1.500
6	KTO		
7	Keurmerk		
8	Personeelslasten	31.000	49.000
9	Brandstoffen	1.500	1.500
10	Schoonmaakkosten	15.000	20.000
11	Kantoorkosten		
12	Dienstverlening SFN	2.500	2.500
	Realisatie	73.700	113.500

Zwembad Vollenhove

		2016	2017
1	Recreatief zwemmen	1.000	1.500
2	Doelgroepen	500	1.500
3	Zwemlessen	1.000	1.500
4	Verenigingen		
5	Tarieven	800	1.400
6	KTO		
7	Keurmerk		
8	Personeelslasten		
9	Brandstoffen	1.000	1.000
10	Schoonmaakkosten	1.500	1.500
11	Kantoorkosten		
12	Dienstverlening SFN	1.700	1.700
	Realisatie	7.500	11.100

Tabel 2.1: Bezuinigingsmaatregelen ambitieus

Volgens een ambitieuze en daarmee ook enigszins onzekere inschatting is voor stichting zwembad De Waterwyck met de voorgenomen maatregelen in 2016 € 81.200, - te realiseren van de taakstelling en in 2017 nog eens € 43.400,-. Over twee jaren is dat in totaal € 124.600, -.

2.9 Conclusie

Met het uitvoeren van het ambitieuze Plan van Aanpak wordt getracht om de door de gemeente opgelegde bezuiniging op de gemeentelijke exploitatiebijdrage in 2018 te realiseren. Echter ook dan zal moeten worden vastgesteld dat, ondanks de ambitieuze doelstelling deze bezuiniging niet vanuit de exploitatie gerealiseerd kan worden. Binnen de hiervoor gepresenteerde aanpak kan er sprake van een verantwoorde exploitatie zijn, waarbij de veiligheid wordt geborgd en de dienstverlening aan bezoekers niet in het geding komt.

Met het realiseren van het Plan van Aanpak zullen de kengetallen van De Waterwyck kunnen verbeteren en naar verwachting minimaal op mediaanwaarde liggen in vergelijking met de door Sportfondsen Nederland gehanteerde kengetallen. De kengetallen van Zwembad Vollenhove zullen dit niet halen. De oorzaak hiervan ligt eenvoudig in de bouw en ligging van de accommodatie.

Om de voortgang en effecten van de uitvoering van het Plan van Aanpak goed te monitoren en tijdig te kunnen ingrijpen bij afwijkingen, zal er in 2016 en 2017 maandelijks een financiële rapportage gemaakt worden.

De voorgestelde verbetermaatregelen zijn ambitieus te noemen maar bieden geen garantie op beoogd resultaat.

3 Politiek wenselijk

De realisatie van het Plan van Aanpak levert nog geen sluitende begroting voor 2018 op. Om dit te realiseren zal er nog verder bezuinigd moeten worden. Naast misschien nog enkele kleinere efficiency mogelijkheden zal er zeker in de openingstijden flink gesneden moeten gaan worden. Het gemeente bestuur moet hierover een beslissing nemen.

3.1 Openingstijden De Waterwyck

Zwembad De Waterwyck zal dan verschillende dagdelen per week dicht moeten. Eén dagdeel sluiten gedurende de schoolperiodes (40 weken) levert circa € 5.000, - per jaar op. Om de begroting in 2018 sluitend te krijgen zou De Waterwyck meerdere dagdelen per week dicht moeten.

De zomervakantie openingstijden van zwembad De Waterwyck zijn in 2015 geminimaliseerd en op de bezoekcijfers van 2014 afgestemd. De Waterwyck is voor de toeristen in Steenwijk en omgeving een slechtweer voorziening. Bij mooi weer (20° C. of meer) is het bezoekcijfer matig, maar bij slecht weer is zwembad De Waterwyck de uitwijkmogelijkheid voor vele toeristen.

Een bezuinigingsmogelijkheid is zwembad De Waterwyck in de zomervakantie een aantal weken te sluiten. De bezuiniging zit dan in het besparen op gas, water en licht. De wekelijkse (tarief)opbrengsten dekken namelijk ongeveer de personeelskosten. Het zal dus een beperkte bezuiniging zijn.

Bovenstaande bezuinigingsmogelijkheden zijn uitvoerbaar, maar druisen wel in tegen gemeentelijk beleid sportbeoefening en bewegen zoveel mogelijk te stimuleren. In zijn speeches geeft de wethouder aan dit beleid te willen faciliteren. Met het sluiten van zwembad De Waterwyck worden vele baantjeszwemmers en andere waterliefhebbers gedupeerd.

Het sluiten in de zomerperiode druist in tegen het gemeentelijke beleid voorzieningen te hebben of ontwikkelen om toeristen, ook bij slecht weer, te trekken.

3.2 Openingstijden Vollenhove

De openingstijden in Zwembad Vollenhove zijn in 2013 rigoureus teruggebracht. Voornamelijk de tijden voor het recreatieve zwemmen zijn nu nog zeer beperkt. Oorzaak hiervan is dat het bezoek aan recreatief zwemmen de jaren voor 2013 steeds verder zakte. Ondanks vele marketing activiteiten kwam de bevolking van Vollenhove en omstreken niet naar Zwembad Vollenhove.

Het afgelopen seizoen, waarin zowel het binnenbad als het buitenbad open waren (het binnenbad was wel de eerste twee weken van de zomervakantie dicht in verband met groot onderhoud) lagen de bezoekcijfers weer lager dan in 2014. Met het invoeren van een zomerabonnement en het direct benaderen van omliggende campings en andere toeristenverblijven is getracht juist meer bezoekers te trekken, maar dit is helaas niet gelukt.

Overwogen kan worden het buitenbad in 2016 niet te openen en in de toekomst wellicht af te stoten. Dit kan een besparing van circa € 20.000, - per jaar opleveren. Maar ook deze maatregel druist in tegen gemeentelijk recreatie beleid.

3.3 Andere efficiency mogelijkheden

Naast het uitvoeren van de in dit Plan van Aanpak beschreven efficiency maatregelen en bezuinigingen ziet het bestuur nog twee mogelijkheden die in de toekomst tot bezuiniging voor de gemeente kunnen leiden.

Op initiatief van stichting 't Tolhekke is er in 2014 toenadering tot stichting zwembad De Waterwyck geweest om te komen tot een mogelijke fusie. Sportfondsen Nederland heeft onderzocht wat een dergelijke fusie aan besparing op zou kunnen leveren. Met een fusie tussen beide stichtingen denkt Sportfondsen Nederland dat er € 16.000, - per jaar te besparen valt.

In overleg tussen partijen is een fusie voor onbepaalde tijd geparkeerd, maar kan in het kader van efficiency maatregelen wellicht weer geactiveerd worden.

Met de realisering van sporthal De Waterwyck is de administratie van stichting De Waterwyck aangepast en ingericht op de verhuur en facturatie van accommodatie. Er moet bijvoorbeeld direct inzage zijn in de bezetting van de sporthal en huuraanvragen moeten efficiënt verwerkt worden tot aan de facturatie aan toe. Hiervoor is de administratie software aangepast en ingericht.

Met de statutenwijziging van stichting zwembad De Waterwyck naar stichting Sportservice Steenwijkerland is het mogelijk om als een soort gemeentelijk sportbedrijf te gaan werken, zoals in diverse vergelijkbare gemeenten gedaan wordt. De gemeente Steenwijkerland kan de exploitatie van (een deel van) gemeentelijke sportaccommodaties door stichting Sportservice Steenwijkerland uit laten voeren. Dit kan voor de gemeente Steenwijkerland tot een bezuiniging op bijvoorbeeld personeelskosten leiden. Wellicht een verdieping waard?

3.4 Conclusie

Om de exploitatie van de zwembaden te realiseren binnen de huidige subsidiebijdragen moet het gemeente bestuur een besluit nemen over de toekomst van de zwembaden. Er zijn een aantal maatregelen uit te voeren die uiteindelijk niet toereikend zijn. In aanvulling hierop is het onvermijdelijk over te moeten gaan tot sluiting van uren/dagdelen. Aan deze bezuinigingsmaatregelen moet een politiek besluit vooraf gaan. In hoofdstuk 4 wordt de haalbaarheid van de realistische, ambitieuze en politiek wenselijke maatregelen inzichtelijk gemaakt.

4 Haalbaarheid

In hoofdstuk 1 is inzichtelijk gemaakt hoe de exploitatie van de baden De Waterwyck en Vollenhove er uit zag in de periode 2010 tot en met 2014. In het rapport van Drijver en Partners wordt geconcludeerd dat de aspecten omzet, personeel, schoonmaak een belangrijke rol spelen in de verbetermaatregelen. Deze onderwerpen zijn in hoofdstuk 1 extra toegelicht. In hoofdstuk 1.2 Exploitatie is in tabellen 1.8 en 1.10 te zien dat in 2010 de exploitatie een positief netto resultaat had. De bezuinigingen in de daarop volgende jaren hebben geresulteerd in een structureel tekort op de exploitatie. In dit hoofdstuk worden bezuinigingsmaatregelen die realistisch, ambitieus en een politiek geëiste exploitatie zijn in tabel 4.1 inzichtelijk gemaakt.

De Waterwyck

		Realistisch haalbaar		Ambitieuus haalbaar		Politiek wenselijk	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017
1	Recreatief zwemmen			15.000	25.000		
2	Doelgroepen			4.000	8.000		
3	Zwemlessen			1.500	2.500		
4	Verenigingen			2.000	3.500		
5	Tarieven			1.200	1.500		
6	KTO						
7	Keurmerk						
8	Personeelslasten	40.000	45.000	31.000	49.000	40.000	45.000
9	Brandstoffen	20.000	20.000	1.500	1.500	20.000	20.000
10	Schoonmaakkosten	15.000	20.000	15.000	20.000	15.000	20.000
11	Kantoorkosten						
12	Dienstverlening SFN			2.500	2.500		
	Sluiting uren/dagdelen					80.000	80.000
	Realisatie	75.000	85.000	73.700	113.500	155.000	165.000

Zwembad Vollenhove

		Realistisch haalbaar 2016	2017	Ambitieuus 2016	Haalbaar 2017	2016	Politiek besluit 2017
1	Recreatief zwemmen			1.000	1.500		
2	Doelgroepen			500	1.500		
3	Zwemlessen			1.000	1.500		
4	Verenigingen						
5	Tarieven			800	1.400		
6	KTO						
7	Keurmerk						
8	Personeelslasten						
9	Brandstoffen			1.000	1.000		
10	Schoonmaakkosten			1.500	2.500		
11	Kantoorkosten						
12	Dienstverlening SFN			1.700	1.700		
	Sluiting uren/dagdelen					20.000	20.000
	Realisatie	0	0	7.500	11.100	20.000	20.000

Tabel 4.1: Bezuinigingsmaatregelen

Realistische bezuinigingen zijn te behalen in personeelskosten, energie/brandstof kosten en schoonmaak kosten. De personeelskosten kunnen worden gereduceerd door enerzijds natuurlijk verloop en anderzijds voor het niet verlengen van aflopende contracten. Deze maatregel kan op de huidige exploitatie een structurele bezuiniging van € 40.000,- in 2016 en € 45.000,- in 2017 opleveren. De schoonmaakkosten zijn gedeeltelijk te beperken door de werkzaamheden tijdens de reguliere uren door het personeel te laten uitvoeren. De kosten voor schoonmaak bedragen € 19,50/uur tegen de kosten voor personeel € 25,68/uur. Dit betekent een bezuiniging van € 15.000,- in 2016 en € 20.000,- in 2017.

Per 1 januari 2016 is het mogelijk een nieuw energiecontract af te sluiten. Dit levert een bezuiniging op van € 20.000,- per jaar voor de komende 3 jaar.

Naast deze belangrijke bezuinigingen is het mogelijk om op de verschillende onderdelen in de totale exploitatie kleine bezuinigingen te realiseren die in het ambitieuze plan zijn benoemd. Deze bezuinigingen worden daar waar mogelijk zeker worden toegepast.

Realistische bezuinigingen voor het zwembad in Vollenhove beperken zich uitsluitend in minimale maatregelen op de verschillende aspecten. Dit laat zich niet in cijfers uitdrukken.

In Tabel 4.1 zijn de realistische, ambitieuze en politiek wenselijke maatregelen inzichtelijk gemaakt. De realisatie van maatregelen in 2016 / 2017 zijn realistisch haalbaar tot € 85.000,-. Om meer te bezuinigen zal het gemeente bestuur moeten besluiten tot verregaande maatregelen.

4.1 Realistisch of ambitieus

In 2014 heeft de stichting gemeend voor 2015 in plaats van een sluitende begroting een realistische begroting te moeten indienen. Deze begroting laat een begrotingstekort zien van € 182.314,-. Deze begroting is goedgekeurd. Het is dan ook niet realistisch dit begrotingstekort volledig te kunnen reduceren. Maatregelen hebben ertoe geleid dat tot en met periode 9 een positief resultaat van € 22.818,- ten opzichte van de begroting is gerealiseerd. Dit heeft te maken met de ingezette maatregelen op de personeelskosten.

Begroting 2015	cumulatief t/m periode 9	Effectief t/m periode 9	begrotingsverschil t/m periode 9
-€ 182.314	-€ 168.752	-€ 145.934	€ 22.818

Tabel 4.2: Begrotingsresultaat 2014
(Management informatie SFN, 2015)

Uitgaande van realistische bezuinigingsmaatregelen in de komende jaren is het begrotingstekort te reduceren met ~€ 85.000,-. Met een begrotingstekort van € 185.000,- blijft een structureel tekort van € 100.000,- over om de exploitatie van de zwembaden met een sluitende begroting te kunnen realiseren. Hiervoor zijn maatregelen noodzakelijk die benoemd zijn in hoofdstuk 3. De maatregel die daarvoor moet worden ingezet is sluiting van uren / dagdelen. Uitgaande van de gemiddelde kosten per openingsuur van € 90,- betekent dat de baden samen ruim 1200 uur moeten sluiten. In tabel 4.3 is te zien wat het effect op het aantal uren is voor de beide baden.

	bedrijfsuren	begrotingstekort	kosten /uur	aantal te sluiten uren	%
Waterwyck	3400	€ 80.000	€ 90,-	889	26%
Vollenhove	2140	€ 20.000	€ 90,-	222	10%

(Management informatie SFN, 2015)

Tabel 4.3: Bezuiniging sluitingsuren

De gemeentelijke bijdrage in de exploitatie per bezoeker is in de beide baden sterk verschillend. De bijdrage per zwembadbezoeker in De Waterwyck bedraagt € 2,22 tegen € 5,40 per zwembadbezoeker in Vollenhove. In onderstaand overzicht is de mediaan voor beide baden m.b.t. bijdrage per bezoeker in schema in tabel 4.4 gezet.

	bijdrage per bezoeker	mediaan	%
Waterwyck	€ 2,22	€ 1,71	130%
Vollenhove	€ 5,40	€ 1,50	360%

Tabel 4.4: Gemeentelijke bijdrage per bezoeker

In de besluitvorming voor het vaststellen van de subsidiebijdragen kan deze informatie van invloed zijn.

5 Conclusie

Het onderzoek van Drijver en Partners naar de exploitatie van De Waterwyck en Zwembad Vollenhove geeft een brede analyse van de bedrijfsvoering. Eén van de eerste conclusies is dat de baden (te) weinig bezoekers trekken in vergelijking met landelijke cijfers. Vanuit dit gegeven worden er vele kengetallen opgebouwd die dan logischerwijze allemaal dezelfde tendens kennen. Immers eenmaal een laag bezoekersaantal geconstateerd hebbend en dit consequent gebruiken bij het doorrekenen van diverse cijfers geeft meerdere lage resultaten. Daarnaast mag serieus worden getwijfeld aan een aantal kengetallen die Drijver en Partners hanteert.

Sportfondsen Nederland BV. levert vanuit een eenduidige administratie van meer dan 100 accommodaties, waar stichting zwembad De Waterwyck ook aan mee doet, niet alleen betrouwbaardere kengetallen, maar ook breder opgebouwde kengetallen. Deze kengetallen geven een ander beeld van de exploitatie van de accommodaties. Er valt te verbeteren, maar in veel mindere mate dan in het rapport van Drijver en Partners wordt gesuggereerd.

De kengetallen van Sportfondsen Nederland en de exploitatiecijfers van de stichting in de afgelopen 5 jaar geven een realistisch beeld. Hieruit blijkt dat de tekorten mede voortkomen uit de trendmatige verlaging van de exploitatiebijdrage en verhoging van huur. Vanuit deze realistische kijk is het onmogelijk de in het rapport van Drijver en Partners voorgestelde maatregelen te halen.

Het bestuur en management van stichting De Waterwyck begrijpt ook de maatschappelijke situatie en financiële positie van de gemeente Steenwijkerland. Daarom zijn er op basis van het rapport van Drijver en Partners realistische, ambitieuze doelstellingen en bijbehorende actiepunten benoemd. Het management en de medewerkers zullen zich volledig inzetten de doelen te halen met behoud van bestaande dienstverlening en veiligheid. Of dit genoeg is zal de toekomst uitwijzen. Verdere bezuiniging zal leiden tot terugloop van bezoekers en wellicht minder veilige situaties.

Publieke zwembaden in Nederland kosten de overheid nu eenmaal geld. Hoeveel subsidie een gemeente kan of wil bijdragen is een politieke keuze evenals het (deels) sluiten van zwembaden. Uit de overzichten in hoofdstuk 4 blijkt dat een structureel tekort op de exploitatie slechts voor een deel realistisch kan worden weggewerkt door bezuinigingsmaatregelen in personeelskosten, energie en schoonmaakkosten. Ambitieuze maatregelen worden ingezet maar bieden geen zekerheden. Na de realistische maatregelen blijft een structureel tekort op de exploitatie ontstaan als de subsidiebijdrage niet wordt verhoogd. Het is een politiek besluit het resterende tekort structureel aan te vullen of te kiezen voor verregaande maatregelen gericht op sluiting van uren, dagdelen of misschien een of beide baden.

In het belang van de maatschappelijke functie die de zwembaden vervullen is een structurele bijstelling van de exploitatiebijdrage wenselijk.

Bronvermelding

D&P. (2015). *Eindrapportage Drijver en Partners.*

Drijver&Partners. (2015). *Rapport Exploitatie.*

Management informatie SFN. (2015). *Kwartaalcijfers 2e kwartaal 2015.*

Financiële audit 2014 SFN. (2015) *Audit van De Waterwyck*

Financiële audit 2014 SFN (2015) *Audit van Zwembad Vollenhove*