

TOEKOMST EN VERBETERPLAN  
OPENLUCHTZWEMBADEN  
GEMEENTE DALFSEN

26 NOVEMBER 2020

Aan

Gemeente Dalfsen  
t.a.v. Marieke Remmelink

Van

KCM

Auteurs

Maurice Tepperik – Hospitality Group  
Erik Koudijs - KH

Project

Openluchtwembaden Dalfsen

Betreft

Onderzoek toekomst en verbeterplan

Ons kenmerk

Datum

26 november 2020

© 2020 KH

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag, zonder uitdrukkelijke schriftelijke toestemming van de rechthebbenden c.q. door de rechthebbenden gemachtigden, niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking.

## INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	1
1.1	Aanleiding onderzoek	1
1.2	Aanpak	1
2	HUIDIGE SITUATIE IN KAART	2
2.1	Inleiding	2
2.2	Gemeente Dalfsen in kaart	2
2.3	Concurrentie	4
2.4	Analyse huidige zwembaden	6
3	DE EXPLOITATIE VAN DE ZWEMBADEN	9
3.1	Resultaten	9
3.2	Opbrengsten en bezoek	9
3.3	Kosten	12
4	TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN ZWEMBADEN	15
4.1	Inleiding	15
4.2	Demografische trends	15
4.3	Ecologische trends	16
4.4	Sociaal-culturele trends	16
4.5	Technologische trends	16
4.6	Economische trends	16
4.7	Samengevat	17
5	SAMENGEVAT: ONZE ANALYSE VAN DE ZWEMBADEN	18
5.1	Inleiding	18
5.2	SWOT-analyse	18
6	VERVOLG	20
6.1	De volgende stappen	20
6.2	STAP 1: Bepaal je ambitie	20
6.3	STAP 2: Kies het businessmodel	20
6.4	STAP 3: Stakeholdersanalyse	21
6.5	STAP 4: Uitwerking	21
7	CONCLUSIE	22

# 1 INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING ONDERZOEK

De gemeente Dalfsen heeft twee openluchtzwembaden in gemeentelijk beheer: Gerner in Dalfsen en de Meule in Nieuwleusen. De zwembaden zijn kostbare fysieke voorzieningen. Bij de begrotingsbehandeling 2019 heeft de gemeenteraad gevraagd naar mogelijkheden voor een beter verdienmodel.

De gemeente veronderstelt dat privatisering, het werken met vrijwilligers en verduurzaming ervoor kan zorgen dat de inkomsten en uitgaven beter in balans komen. Hierdoor worden kosten mogelijk gereduceerd en levert dit een bijdrage aan het sluitend krijgen van de begroting.

Om die reden is Koudijs Holding (KH) gevraagd onderzoek te doen naar de mogelijkheden die er zijn voor het beter in balans brengen van de inkomsten en uitgaven van de in gemeentelijk beheer zijnde openluchtzwembaden. Voorafgaand aan het onderzoek zijn daarbij de volgende oplossings- en denkrichtingen door de gemeente meegegeven, die integraal in het onderzoek zijn verwerkt:

- Een andere organisatie van dienstverlening;
- Productiviteitsverhoging door verzelfstandiging, privatisering en/of marktwerking;
- Effectiviteitsvergroting (mogelijk door een publiek-private samenwerking, coproductie en/of interactief beleid);
- Verduurzaming van de accommodaties.

## 1.2 AANPAK

Na een oriënterend gesprek op 12 augustus 2020 is door KH een plan van aanpak opgesteld. Het onderzoek richt zich in eerste instantie op de analyse van de huidige exploitatie van beide zwembaden. In het onderzoek zijn er een aantal stappen doorlopen, alvorens dit eindrapport is uitgebracht.

In de eerste fase hebben we de huidige situatie en de omgeving onderzocht. Middels bezoeken aan beide zwembaden hebben we de staat van de zwembaden geïnventariseerd. De vindbaarheid en bereikbaarheid, de uitstraling en de mogelijkheden van de beide zwembaden zijn daarbij in kaart gebracht. Het zwemaanbod in de omgeving is in kaart gebracht, zodat we een beeld konden vormen van de marktpositie en mogelijke concurrerende factoren voor de beide zwembaden. Ook is er gekeken naar samenstelling van de bevolking en de ontwikkeling daarvan.

Op basis van alle aangeleverde exploitatiecijfers en bezoekersaantallen is vervolgens de huidige exploitatie geanalyseerd. Daarbij is onderscheid gemaakt naar:

- Opbrengsten van en bezoek aan de zwembaden;
- De kosten van beide zwembaden, uitgesplitst naar personeelskosten, energiekosten, onderhoudskosten belastingen/verzekeringen en overige kosten;
- Het resultaat van beide zwembaden.

Na deze analyse heeft er een interactieve (digitale) sessie plaatsgevonden met een aantal betrokken beleidsmedewerkers en wethouders van de gemeente Dalfsen, waarna aanscherping en aanvulling van de analyse mogelijk was.

Na het in kaart brengen van alle trends en ontwikkelingen is er een SWOT-analyse opgesteld voor beide zwembaden. De SWOT-analyse geeft inzicht in de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de zwembaden en heeft richting gegeven aan de verbeter- en ontwikkelingsopties voor de gemeente Dalfsen die door ons in dit rapport zijn uitgewerkt.

Na het bespreken van dit concept rapport met de betrokken beleidsmedewerkers en wethouders is deze eindrapportage opgesteld.

## 2 HUIDIGE SITUATIE IN KAART

### 2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk is de huidige situatie in kaart gebracht. We gaan in op de samenstelling en ontwikkeling van de bevolking in de gemeente Dalfsen en brengen het huidige sport- en beweeggedrag in beeld op basis van landelijke cijfers. Vervolgens gaan we in op de verschillende zwemmogelijkheden in de directe omgeving van de beide zwembaden. We sluiten het hoofdstuk af met een analyse van de huidige zwembaden. We beschrijven de sterke en zwakke punten aan de hand van ons bezoek aan beide baden.

### 2.2 GEMEENTE DALFSEN IN KAART

De gemeente Dalfsen telt in 2020 circa 28.500 inwoners. Van het totale aantal inwoners behoort circa 24% tot de categorie 0 – 19 jaar en bijna 55% tot de categorie 20 - 64 jaar. Ruim 21% van de inwoners is 65 jaar of ouder. In 2010 telde de gemeente Dalfsen circa 27.300 inwoners. Ten opzichte van dat jaar is het inwonersaantal dus met ongeveer 5% toegenomen. De groei vond men name plaats in de leeftijdscategorie van 65 jaar en ouder.

In de volgende tabellen is de prognose voor de komende jaren uitgewerkt.

Prognose bevolking	2020	2025	2030	2035
0 - 19 jaar	6.700	6.100	5.900	5.900
20 - 64 jaar	15.500	15.200	14.600	13.800
65 jaar en ouder	6.100	7.000	7.800	8.500
<b>Totaal</b>	<b>28.300</b>	<b>28.300</b>	<b>28.300</b>	<b>28.200</b>

Tabel 1: Ontwikkeling bevolking in aantallen (bron: CBS)

Index bevolking	2020	2025	2030	2035
0 - 19 jaar	100,0	91,0	88,1	88,1
20 - 64 jaar	100,0	98,1	94,2	89,0
65 jaar en ouder	100,0	114,8	127,9	139,3
<b>Totaal</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>99,6</b>

Tabel 2: Ontwikkeling bevolking naar indexcijfers gemeente Dalfsen (bron: CBS)

In tabel 1 valt af te lezen dat het aantal inwoners in de gemeente Dalfsen de komende jaren naar verwachting nagenoeg gelijk blijft. Wel is er sprake van een duidelijke vergrijzing. Met name de groep 65 jaar en ouder neemt fors toe, terwijl de andere leeftijdscategorieën sterk afnemen. Zie tabel 2. De vergrijzing in Dalfsen is ook iets sterker dan dat we gemiddeld in Nederland zien.

### SPORT EN BEWEGEN

Het gaat goed met het sport en bewegen in Dalfsen. Althans, wanneer we dit vergelijken met het landelijk gemiddelde. Met name het aantal inwoners dat lid is van een sportvereniging ligt aanzienlijk hoger dan gemiddeld in Nederland. In de volgende tabellen is dit uitgewerkt.

Sportdeelname	Dalfsen	NL
% inwoners dat voldoet aan beweegrichtlijnen	53,0 %	51,7 %
% inwoners dat wekelijks sport	51,0 %	51,3 %

Tabel 3: Percentage inwoners dat voldoende beweegt (bron: Volksgezondheidszorg.info)

Lidmaatschap sportvereniging	Dalfsen	NL
0 – 10 jaar	31,1 %	23,0 %
10 – 25 jaar	62,6 %	45,0 %
25 – 45 jaar	33,4 %	22,0 %
45 – 65 jaar	26,2 %	22,0 %
65 jaar en ouder	18,5 %	17,0 %
<b>Totaal</b>	<b>33,4 %</b>	<b>25,0 %</b>

Tabel 4: Percentage inwoners dat lid is van een sportvereniging (bron: Volksgezondheidszorg.info)

Zoals uit tabel 3 blijkt ligt het percentage inwoners dat voldoende beweegt boven het landelijk gemiddelde, maar het aandeel inwoners dat wekelijks sport blijft iets achter. Dalfsen heeft echter wel een sterke verenigingsstructuur. Het percentage inwoners dat lid is van een sportvereniging ligt in iedere leeftijdscategorie (ver) boven het landelijk gemiddelde. Vooral bij de categorie jeugd en jong volwassenen valt dit hoge percentage erg op.

In tabel 5 is het lidmaatschap van sportverenigingen in de gemeente Dalfsen nog uitgesplitst naar de grotere takken van sport. Wat in relatie tot de zwembaden opvallend is, is dat het percentage inwoners dat lid is van de KNZB, dat wil zeggen georganiseerde zwemsport, in de gemeente Dalfsen achterblijft ten opzichte van het landelijk gemiddelde.

% inwoners dat lid is van de volgende sportbond	Dalfsen	NL
KNVB (voetbal)	12,2	6,8
Sportvisserij (vissen)	4,7	2,9
KNGU (gymnastiek)	3,1	1,6
KNLTB (tennis)	2,7	3,1
NeVoBo (volleybal)	2,6	0,6
KNHS (hippische sport)	1,8	0,8
NGF (golf)	1,2	2,1
KNHB (hockey)	0,7	1,4
KNZB (zwemmen)	0,2	0,8
Atletiek Unie (atletiek)	0,2	0,7

Tabel 5: Percentage inwoners dat lid is van de sportbonden (bron: Volksgezondheidszorg.info)



## SPORTACCOMMODATIES

De gemeente Dalfsen telt per 10.000 inwoners iets meer sportaccommodaties dan landelijk gemiddeld, zie tabel 6. Ten opzichte van de regio IJsselland ligt het aantal iets lager. Het aantal zwemaccommodaties in de gemeente Dalfsen ligt boven het landelijk gemiddelde.

Sport- en beweegaanbod	Dalfsen	NL	IJsselland
Sportaccommodaties per 10.000 inwoners	23,5	21,1	24,9
Zwemaccommodaties per 10.000 inwoners	1,08	0,52	

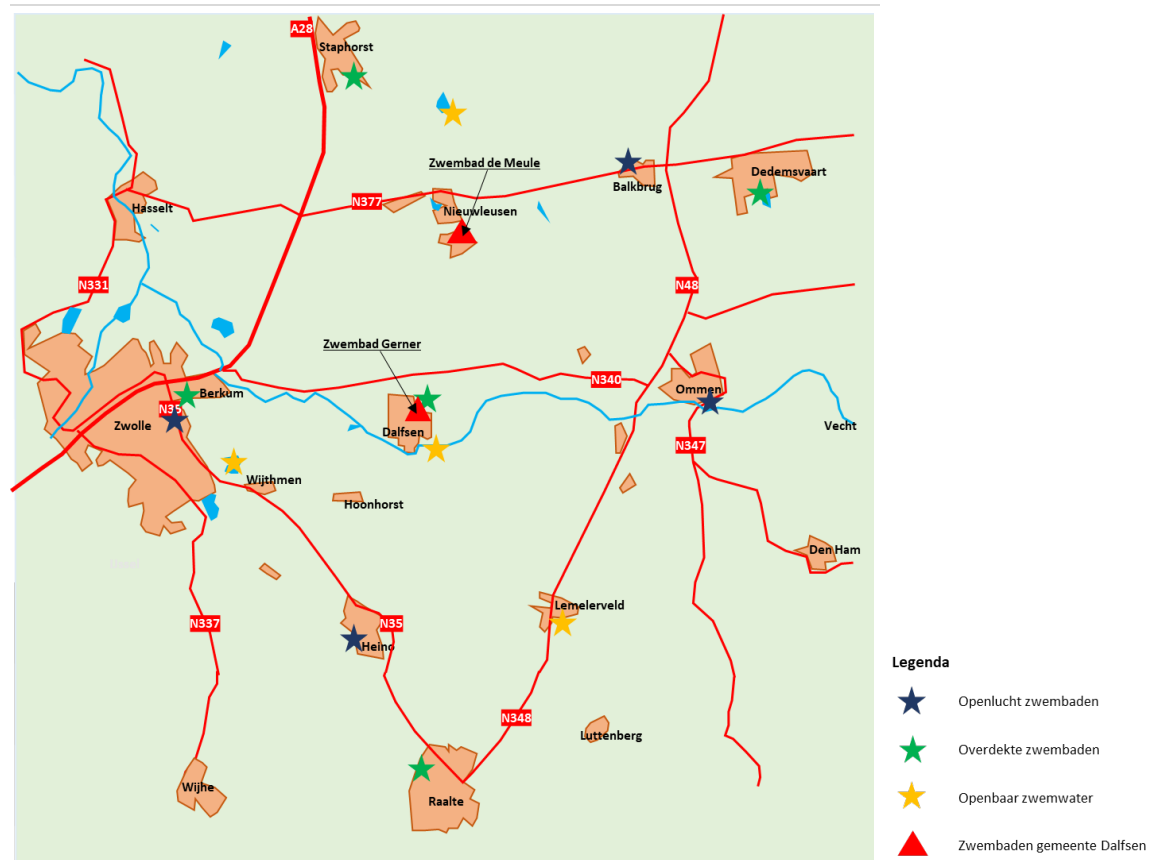
Tabel 6: Aantal accommodaties per 10.000 inwoners (bron: Volksgezondheidszorg.info)

Uit landelijke cijfers blijkt verder dat het gebruik van zwembaden bij alle leeftijdsgroepen af neemt. De landelijke zwemmonitor concludeert dat in 2018 12% van de bevolking regelmatig een zwembad bezoekt. In 2010 lag deze zwemdeelname op 16%. Het gebruik van de openbare ruimte stijgt daarentegen. Vooral in de leeftijdsgroep boven de 25 jaar

## 2.3 CONCURRENTIE

In de directe omgeving van Dalfsen en Nieuwleusen is een aantal zwemmogelijkheden dat als concurrentie van de twee zwembaden kan worden aangemerkt. In de onderstaande figuur zijn een groot aantal van de zwemmogelijkheden in de omgeving weergegeven. Niet alle zwemmogelijkheden zijn weergegeven. Er is een keuze gemaakt op basis van een combinatie tussen afstand en type voorziening (buiten water).

### Overzicht zwemmogelijkheden in directe omgeving



In de onderstaande tabel is een indicatief overzicht gegeven van zwembaden en ‘zwemvijvers’ die binnen een afstand van 20 kilometer van één van de baden liggen. De tarieven die in de tabel zijn opgenomen betreffen prijspeil 2020.

	Plaats	Afstand tot Gerner (km)	Afstand tot de Meule (km)	Oppervlakte zwemwater (m <sup>2</sup> )	Aantal bassins (incl. peuterbad)	Recreatieve openingsuren (p/w)	Los bezoek volwassenen	Seizoensabonnement (volw.)	Meerbadenkaart (aantal x)	Zwemles
Zwembad Gerner	Dalfsen		9	942	3	72	€ 4,35	€ 68,10	€ 42,60 (12)	€ 52,10 (excl. entrée)
Zwembad de Meule	Nieuwleusen	9		651	3	73	€ 4,35	€ 68,10	€ 42,60 (12)	€ 52,10 (excl. entrée)
<b>Openlucht zwembaden</b>										
Olde Vechte	Ommen	14	15	550	3	55	€ 4,10	€ 58,70	€ 37,- (10)	n.v.t.
Heuveltjes Bosbad	Balkbrug	18	10	1.600	3	64,5	€ 4,50	€ 60,-	€ 40,50 (10)	€ 87,- excl. entree
De Tippe	Heino	11	19	560	3	71	€ 3,50			
Openluchtbad Zwolle	Zwolle	12	15	2.100	6	67	n.v.t.	€ 52,-	n.v.t.	n.v.t.
<b>Overdekte zwembaden</b>										
De Kiefer	Dedemsvaart	25	15	320	1	66,5	€ 3,80	€ 73,-	€ 38,- (11)	€ 597,- all in ABC
De Broene Euchte	Staphorst	21	10	450	3	69	4,50	n.v.t.	40,80(12)	€ 11,80 € 332,- (32x)
Optisport Zwembad Dalfsen	Dalfsen	1	9	160	1	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 883,- (all in ABC)
Optisport Zwembad de Vrolijkheid	Zwolle	12	15	1.565	5	75	€ 6,90	n.v.t.	€ 59,- (12)	€ 53,80 (per maand)
Tijenraan	Raalte	18	32	600	3	85	€ 5,50	n.v.t.	€ 49,50 (10)	€ 957,20 all in AB
<b>Openbaar zwemwater</b>										
De zwarte Dennen	Staphorst	15	7	n.b.	n.v.t.	n.v.t.		Vrij toegankelijk		n.v.t.
Natuurlijk Heidepark	Lemelerveld	12	20	n.b.	n.v.t.	49	€ 4,50	€ 42,50	€ 40,- (10)	n.v.t.
Vecht (o.a. strandje Bellingeweer)	Dalfsen e.o.	3	10	n.b.	n.v.t.	n.v.t.		Vrij toegankelijk		n.v.t.
Wijthmenerplas	Wijthmen	13	19	n.b.	n.v.t.	n.v.t.		Vrij toegankelijk		n.v.t.

Tabel 7: Zwemaccommodaties in de directe omgeving van Gerner en de Meule



Belangrijkste constatering uit deze concurrentieanalyse voor de zwembaden Gerner en de Meule zijn:

- In de directe omgeving van beide zwembaden zijn er veel zwemmogelijkheden. Het gaat onder meer om 4 openluchtzwembaden, 5 overdekte zwembaden en diverse mogelijkheden voor zwemmen in openbaar water of een zwemvijver.
- Het tarief van een los bezoek volwassenen ligt met € 4,35 iets boven de gemiddelde prijs van de openluchtzwembaden in de omgeving.
- De tarieven van seizoensabonnementen verschillen van € 42,50 tot € 73,-. Het tarief van de Gerner en de Meule ligt met €68,20 aan de bovenkant van het gemiddelde tarief dat gerekend wordt in de regio. Niet ieder zwembad kent overigens een seizoensabonnement.
- Tarieven voor zwemles liggen lager dan gemiddeld. Helemaal in vergelijking met de overdekte zwembaden. Daarbij dient aangemerkt te worden dat de openingsperiode te kort is om als beginnend zwemmer een A diploma te kunnen halen. Hier is bij de inrichting van de zwemles rekening gehouden.
- Het aantal recreatieve openingsuren per week ligt hoger dan wat we gemiddeld zien in de regio, met uitzondering van de vrij toegankelijke zwemmogelijkheden.

## 2.4 ANALYSE HUIDIGE ZWEMBADEN

Door een bezoek aan beide zwembaden hebben we een goed beeld kunnen vormen van de twee accommodaties. Hoewel er verschillen zijn tussen beide zwembaden zien we ook een groot aantal overeenkomsten. We omschrijven de beide accommodaties als volgt:

- Functionele (en traditionele) accommodaties met op het oog weinig vernieuwende elementen.
- Zwembaden zijn veilig en schoon. Zowel de kleedkamers en -voorzieningen als het perron en de verschillende ligweiden.
- De accommodaties liggen geïsoleerd en hebben weinig zichtbare verbindingen met omliggende voorzieningen. Dit met uitzondering van het voetbalveld in Dalfsen wat in de zomer bij drukte als extra ligweide kan worden gebruikt.
- De accommodaties hebben een ietwat sobere en ingetogen uitstraling, met weinig aankleding en vermaak. Ook is er gebruik gemaakt van een afrastering die kil en ongezellig oogt (bij zwembad Gerner een ballenvanger van het voetbalveld en een lange muur van de schietvereniging).

Hieronder een aantal afbeeldingen waaruit bovenstaande blijkt.

### Afbeeldingen zwembaden Gerner en de Meule





Wanneer we kijken naar de programmering en het bezoek kunnen we op basis van de openingstijden, waarbij de zwemlessen buiten de openingstijden plaatsvinden, de volgende doelgroepen onderscheiden:

Dag	Programmering	Doelgroepen
<b>Maandag</b>		
Ochtend	Banenzwemmers	Volwassenen/ 65+

Middag	Banenzwemmers / recreatie	Volwassenen / 65+/ Gezin en kind
Avond	Zwemlessen	Kinderen t/m 10 jaar
<b>Dinsdag t/m vrijdag</b>		
Ochtend	Banenzwemmers	Volwassenen / 65+
Middag	Banenzwemmers / recreatie	Volwassenen / 65+/ Gezin en kind
Avond	Banenzwemmers	Volwassenen / 65+
<b>Zaterdag</b>		
Ochtend	Zwemlessen	Kinderen t/m 10 jaar
Middag	Banenzwemmers / recreatie	Volwassenen / 65+/ Gezin en kind
<b>Zondag</b>		
Middag	Banenzwemmers / recreatie	Volwassenen/ 65+/ Gezin en kind

Tabel 8: Programmering zwembaden

Hoewel de zwembaden functioneel zijn ingericht, ontbreekt er in onze ogen een zekere vorm van beleving. Met de sobere en doelmatige inrichting missen de beide accommodaties sfeer en geborgenheid. De aantrekkingskracht van beide zwembaden kan worden verbeterd, zeker voor het aantrekken van nieuwe (potentiële) bezoekers. Op basis van het bezoek aan beide zwembaden geven we de volgende aandachts- en verbeterpunten mee:

- Extra aankleding van de perrons en ligweide kan de sfeer en aantrekkingskracht van de baden verbeteren.
- De ligweides missen geborgenheid. Het zijn voornamelijk ongezellige open gebieden.
- Er is geen duidelijke profilering voor wie het zwembad er vooral wil zijn. Voor welke doelgroep willen we er vooral zijn en voor wie is het zwembad geschikt? Wie zijn onze (potentiële) bezoekers? En hoe ziet de reis van de gast eruit?
- De baden missen hierbij ook een (zichtbare) zonering voor doelgroepen. Er is geen duidelijke segmentatie van zones waar vooral ouderen, waar gezinnen met jonge kinderen en waar de jeugd naar toe wordt getrokken.
- De vindbaarheid (met name online) is voor verbetering vatbaar. De baden hebben geen eigen website en zijn moeilijk te vinden voor mensen die in de omgeving recreëren en de baden niet kennen.
- De entree en de ontvangst trekken geen aandacht. Van de buitenzijde is het niet of nauwelijks zichtbaar dat het om zwembaden gaat en passanten worden niet aangetrokken tot de accommodatie. Door middel van kleine dingen kunnen bezoekers meer welkom worden geheten. Een deur die open staat, een kleine loper of juist een aantal vlaggen of enkele banners op de stoep die de aandacht trekken en waardoor het gevoel ontstaat dat je welkom bent.
- We missen kansrijke verbindingen met andere (maatschappelijke/sociale) partners. De zwembaden lijken geïsoleerd te functioneren, terwijl er in de zomermaanden ook meerdere combinaties en samenwerkingen te bedenken zijn. Al in de directe omgeving zijn stakeholders aanwezig waarmee mogelijke samenwerkingen onderzocht kunnen worden.

### 3 DE EXPLOITATIE VAN DE ZWEMBADEN

#### 3.1 RESULTATEN

Op basis van de jaarcijfers van de afgelopen drie seizoenen is de exploitatie van beide zwembaden geanalyseerd. Het seizoen 2020 is vanwege de coronacrisis geen representatief jaar en om die reden buiten beschouwing gelaten. Wanneer we kijken naar de resultaten zien we dat de cijfers van het zwembad over de afgelopen drie jaren een negatief resultaat van gemiddeld €280.000,- per jaar opleveren. Zie volgende tabel.

Totaal	2017	2018	2019
Totale kosten Gerner	€ 223.000	€ 218.500	€ 266.000
Totale kosten de Meule	€ 208.000	€ 209.500	€ 244.000
Gezamenlijke kosten	€ 0	€ 0	€ 6.000
Opbrengst Gerner	€ 6.000	€ 12.000	€ 34.500
Opbrengst de Meule	€ 6.000	€ 8.000	€ 29.000
Gezamenlijke opbrengst	€ 127.000	€ 148.000	€ 161.000
<b>Totaal</b>	<b>-€ 292.000</b>	<b>-€ 260.000</b>	<b>-€ 291.500</b>

Tabel 9: Overzicht kosten en opbrengsten openluchtzwembaden gemeente Dalfsen (afgerond)

Belangrijk om hierbij te melden is dat hier ook de (directe) ambtelijke uren van medewerkers van de gemeente Dalfsen in zijn opgenomen. Wanneer we een uitsplitsing maken naar een resultaat per zwembad komen we bij benadering uit op de volgende resultaten.

Resultaat (benadering)	2017	2018	2019
Gerner	- € 150.000	- € 132.000	- € 147.000
De Meule	- € 141.000	- € 127.000	- € 143.000

Tabel 10: Resultaat bij benadering per openluchtzwembad

#### 3.2 OPBRENGSTEN EN BEZOEK

Wanneer we dieper inzoomen op de opbrengsten zien we dat deze bij zwembad Gerner weliswaar iets schommelen, maar in totaliteit toenemen. Bij zwembad de Meule zien we vooral in 2018 een piekjaar, maar komt 2019 grotendeels overeen met 2017. In onderstaande tabellen een overzicht van de ontwikkeling van de opbrengsten per zwembad. Daarbij is de rijkscompensatie die de gemeente in 2019 ontving vanuit de SPUK-regeling buiten beschouwing gelaten. Deze compensatie komt in de volgende paragraaf terug.

Realisatie Gerner	2017	2018	2019*
Kassaverkopen	€ 24.500	€ 23.000	€ 36.500
Voorverkoop	€ 41.500	€ 50.500	€ 49.500
Horeca	€ 4.500	€ 10.000	€ 8.000
Overige / Overige gez. baten	€ 2.000	€ 2.500	€ 1.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 72.500</b>	<b>€ 86.000</b>	<b>€ 95.000</b>

Tabel 11: Opbrengsten zwembad Gerner (afgerond)



Realisatie de Meule	2017	2018	2019*
Kassaverkopen	€ 19.000	€ 23.000	€ 23.500
Voorverkoop	€ 41.500	€ 50.500	€ 49.500
Horeca	€ 5.000	€ 7.000	€ 4.500
Overige / Overige gez. baten	€ 1.000	€ 1.500	€ 1.000
<b>Totaal</b>	<b>€ 66.000</b>	<b>€ 82.000</b>	<b>€ 78.500</b>

Tabel 12: Opbrengsten zwembad de Meule (afgerond)

\*Bij de opbrengsten van beide zwembaden in 2019 speelt het nieuwe sportbesluit een rol. Door wijzigingen hoeft er sinds dat jaar namelijk geen BTW meer over de omzet te worden afgedragen. Voor een goede vergelijking tussen 2019 en de jaren ervoor zouden de opbrengsten van 2019 met 6% neerwaarts moeten worden bijgesteld.

Wanneer we naar de bezoekersaantallen kijken zien we de volgende aantallen, waaruit ook blijkt dat 2018 wat betreft bezoek het beste jaar was. Dit lijkt ook een positief effect te hebben gehad op de voorverkoop voor 2019 in beide zwembaden.

Bezoek zwembaden	2017	2018	2019
Zwembad Gerner	38.038	49.841	40.840
Zwembad de Meule	32.879	46.352	34.123
<b>Totaal</b>	<b>70.917</b>	<b>96.193</b>	<b>74.963</b>

Tabel 13: Bezoek aan beide zwembaden over de afgelopen 3 jaren

Het aantal bezoekers in zwembad Gerner ligt iets hoger dan in zwembad de Meule. Dit verklaart ook het lichte verschil in de opbrengsten tussen beide zwembaden. Wanneer we de opbrengsten en het bezoek aan de zwembaden vergelijken met een selectie openluchtbaden in Nederland komt daar de volgende benchmark uit.

Benchmark 2019	Matig	Gemiddeld	Goed	Gerner	De Meule
Animocijfer	0,6	0,8	1,3	1,4	1,2
Opbrengst per bezoek	€ 1,59	€ 2,01	€ 2,42	€ 2,26	€ 2,07

Tabel 14: Benchmark kengetallen openluchtzwembaden (bron: Hospitality Group)

In vergelijking met een willekeurige selectie van 15 openluchtzwembaden uit de database van Hospitality Group zien we dat beide zwembaden goed scoren op het animocijfer. Bij het animocijfer delen we het aantal bezoeken van het zwembad door het aantal inwoners van de gemeente. Ook als je kijkt naar de opbrengsten per bezoek scoren beide zwembaden boven gemiddeld. Hierbij is het echter niet mogelijk gericht iets te zeggen over de horeca.

## TYPE BEZOEKER

Bij ieder bezoek wordt niet geregistreerd om wat voor type bezoeker het gaat. Wel is er een overzicht gemaakt van de verkochte zwemeskaarten, abonnementen en dagkaarten per categorie. Dit is in de tabel op de volgende pagina uiteengezet, met een verloop over de afgelopen drie seizoenen.

Er wordt ingeschat dat bij de voorverkoop sprake is van 50% voor bezoekers van zwembad Gerner en 50% voor bezoekers van zwembad de Meule en bij de categorie kind/65+ sprake is dat 40% van de kaarten aan kinderen worden verkocht en circa 60% aan bezoekers van 65 jaar en ouder.

Voorverkoop Gerner & de Meule	2017	2018	2019
Abonnement kind /65+	492	560	515
Abonnement volwassene	334	407	427
Abonnement gezin	285	322	349
Abonnement 1-ouder	34	44	38
Zwemleskaart	121	208	168

Kassaverkoop Gerner (aantallen)	2017	2018	2019
Abonnement kind /65+	47	13	46
Abonnement volwassene	18	11	20
Abonnement gezin	23	6	28
Abonnement 1-ouder	8	1	6
Zwemleskaart	30	12	20
Dagkaart kind / 65+	2217	2666	2348
Dagkaart volwassene	1184	2063	1840
12-badenkaart kind / 65+	110	71	79
12 badenkaart volwassene	45	61	60

Kassaverkoop de Meule (aantallen)	2017	2018	2019
Abonnement kind /65+	57	45	35
Abonnement volwassene	16	18	16
Abonnement gezin	17	14	13
Abonnement 1-ouder	2	1	2
Zwemleskaart	24	11	22
Dagkaart kind / 65+	1506	2090	1247
Dagkaart volwassene	736	1401	1021
12-badenkaart kind / 65+	92	76	62
12 badenkaart volwassene	52	67	56

Tabel 15: Overzicht verkochte kaarten en abonnementen

### 3.3 KOSTEN

We hebben naast de opbrengsten ook de kosten per zwembad in kaart gebracht. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt naar een aantal kostensoorten die ook in de zwembadbranche gebruikelijk zijn. Later in deze paragraaf kunnen we de kosten daardoor vergelijken met een selectie van openluchtwembaden in Nederland.

In totaliteit zien we dat de kosten bij zwembad Gerner hoger liggen dan bij zwembad de Meule. Dit zien we vooral bij de kostensoort personeel en onderhoud/schoonmaak. Bij zwembad de Meule liggen de kosten voor energie (GWE) hoger. In 2019 vallen de kosten ook hoger uit vanwege het sportbesluit. Door het sportbesluit zijn de zwemactiviteiten vrijgesteld van BTW, maar ook het recht op aftrek vervalt. Voor de gemeente per saldo een negatief effect. Daarentegen staat de specifieke uitkering sportstimulering (SPUK), waarmee gemeenten een financiële compensatie kunnen aanvragen. De ontvangen bedragen zijn voor de volledigheid toegevoegd aan het kostenoverzicht. In de volgende tabellen een volledig overzicht. Ook hier zijn de bedragen afgerond.

Realisatie Gerner	2017	2018	2019
Personeel	€ 137.000	€ 142.000	€ 175.000
GWE	€ 24.000	€ 22.500	€ 29.500
Onderhoud/schoonmaak	€ 35.500	€ 24.000	€ 23.500
Belasting/verz.	€ 5.500	€ 6.000	€ 7.000
Inkoop horeca		€ 7.500	€ 5.000
Overig	€ 20.500	€ 17.000	€ 25.500
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 222.500</b>	<b>€ 219.000</b>	<b>€ 265.500</b>
Compensatie SPUK			€ 26.500

Tabel 16: Overzicht kosten zwembad Gerner (afgerond)

Realisatie de Meule	2017	2018	2019
Personeel	€ 130.500	€ 136.000	€ 161.000
GWE	€ 26.500	€ 30.500	€ 38.500
Onderhoud/schoonmaak	€ 29.500	€ 20.500	€ 14.000
Belasting/verz.	€ 5.000	€ 4.500	€ 5.500
Inkoop horeca		€ 4.500	€ 4.000
Overig	€ 16.500	€ 13.500	€ 21.000
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 208.000</b>	<b>€ 209.500</b>	<b>€ 244.000</b>
Compensatie SPUK			€ 24.500

Tabel 17: Overzicht kosten zwembad de Meule (afgerond)

Om de kostensoorten goed te kunnen vergelijken met andere openluchtwembaden hebben we de kosten omgezet naar een percentage van de totale kosten. Voor een goed vergelijk hebben we de kosten voor inkoop horeca niet meegenomen, omdat hiervoor de situatie per zwembad verschilt. In onderstaande tabel treft u de percentages voor zwembad Gerner aan. In de laatste kolom is het gemiddelde weergegeven van de selectie van openluchtwembaden in Nederland.



Realisatie Gerner	2017	2018	2019	Benchmark
Personeel	62%	67%	67%	49%
GWE	11%	11%	11%	17%
Onderhoud/schoonmaak	16%	11%	9%	25%
Belasting/verz.	2%	3%	3%	5%
Overig	9%	8%	10%	4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabel 18: Overzicht kosten zwembad Gerner naar percentage van de totale kosten

Wat vooral opvalt is het hoge percentage kosten voor personeel. De personeelslasten liggen aanzienlijk hoger dan dat we gemiddeld zien. Het aantal openingsuren bij de vergeleken zwembaden is niet bekend, maar eerder is al geconstateerd dat het aantal openingsuren per week in vergelijking tot omliggende zwembaden hoger ligt dan gemiddeld.

Verder valt op dat de kosten voor onderhoud/schoonmaak en voor gas, water, elektra (GWE) ruim onder het percentage liggen van wat we landelijk gemiddeld zien. De hogere personeelskosten kunnen mogelijk deels worden verklaard doordat de schoonmaak en het onderhoud door eigen personeel wordt gedaan en om die reden deze kosten tot een andere kostensoort behoren. Uit een analyse van het personeelsrooster blijkt echter ook dat er tijdens openingsuren sprake is van een ruime bemensing.

In de volgende tabel de situatie van zwembad de Meule.

Realisatie de Meule	2017	2018	2019	Benchmark
Personeel	63%	66%	67%	49%
GWE	13%	15%	16%	17%
Onderhoud/schoonmaak	14%	10%	6%	25%
Belasting/verz.	2%	2%	2%	5%
Overig	8%	7%	9%	4%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Tabel 19: Overzicht kosten zwembad de Meule naar percentage van de totale kosten

Vergelijkbaar met zwembad Gerner liggen ook hier de personeelskosten hoger dan de benchmark. Bij de beide zwembaden vallen ook de stijging in deze kosten op. In tegenstelling tot zwembad Gerner ligt het aandeel GWE-kosten op het gemiddelde niveau van de benchmark. Op basis van alle kosten hebben we beide zwembaden ook nog op basis van een aantal andere kengetallen vergeleken met de selectie van openluchtzwembaden uit de database van Hospitality Group. Zie de volgende tabel.

Benchmark 2019	Matig	Gemiddeld	Goed	Gerner	De Meule
Kosten per bezoek	€ 9,96	€ 8,66	€ 6,60	€ 6,51	€ 7,15
Kosten per inwoner	€ 10,61	€ 7,39	€ 5,05	€ 9,33	€ 8,56
Resultaat per inwoner	-€ 8,25	-€ 5,91	-€ 4,14	-€ 5,13	-€ 4,94
Personeelslasten per m <sup>2</sup> zwemwater	€ 138,84	€ 108,41	81,94	€ 185,68	€ 247,56

---

Energielasten per m <sup>2</sup> zwemwater	€ 47,62	€ 38,10	30,98	€ 31,48	€ 59,03
--	---------	---------	-------	---------	---------

---

*Tabel 20: Kengetallen openluchtzwembaden (database Hospitality Group)*

Op basis van deze benchmark scoort zwembad Gerner gemiddeld tot goed op de kosten per bezoeker, het resultaat per inwoner en de energielasten per m<sup>2</sup>. Zwembad de Meule scoort ook gemiddeld tot goed op de kosten per bezoek en het resultaat per inwoners, maar minder op de energielasten per m<sup>2</sup> zwemwater.

Voor beide zwembaden ligt het aandachtspunt op de personeelskosten, daar waar de kosten per bezoek en de personeelslasten per m<sup>2</sup> een stuk minder goed scoren dan landelijk gemiddeld. Voor zwembad de Meule zijn de energielasten per m<sup>2</sup> zwemwater ook een aandachtspunt.

## 4 TRENDS EN ONTWIKKELINGEN IN ZWEMBADEN

### 4.1 INLEIDING

In de hedendaagse maatschappij is er een aantal trends en ontwikkelingen zichtbaar die van invloed zijn op de toekomst van de openluchtwembaden. In dit hoofdstuk gaan we hier dieper op in en vertalen we dit naar kansen en bedreigingen voor de beide openlucht zwembaden in de gemeente Dalfsen. We gaan achtereenvolgens in op demografische, ecologische, sociaal-culturele, technologische en economische trends. In het volgende hoofdstuk vertalen we de trends en ontwikkeling naar een advies en mogelijke aanpak voor de zwembaden in Dalfsen. Daarbij hebben we gebruik gemaakt van een onderzoek van NHTV, waarin onderzoek is gedaan naar de landelijke ontwikkelingen op het gebied van openluchtwembaden (*bron: Een wegwijzer voor de toekomst van openluchtwembaden, NHTV, 2018*). De meest relevante en actuele ontwikkelingen voor de zwembaden Gerner en de Meule zijn in dit hoofdstuk samengevat.

### 4.2 DEMOGRAFISCHE TRENDS

#### VERGRIJZING

Vergrijzing wordt gezien als één van de belangrijkste demografische trends in de wereld. Dit fenomeen verwijst naar de steeds groter wordende groep ouderen in vergelijking tot de groep jongeren. Ook in de gemeente Dalfsen speelt vergrijzing een rol.

Openluchtwembaden kunnen hierop inspelen door faciliteiten en activiteiten aan te bieden die door deze groeiende groep ouderen worden gewaardeerd.

#### ISOLATIE

Er is sprake van een groeiend aantal eenpersoonshuishoudens. Mensen zijn minder afhankelijk van traditionele relaties en besluiten met betrekking tot het privéleven worden vaker gemaakt op basis van individuele voorkeuren. Vandaag de dag is er daarom een grote verscheidenheid aan levensstijlen zichtbaar, met bijvoorbeeld eenpersoonshuishoudens, kleine gezinnen, een ouder gezinnen, enz

Voor openluchtwembaden betekent dit, dat zij rekening moeten houden met kleinere gezinnen en meer aanbod moeten ontwikkelen voor de individuele bezoeker.

#### GEZONDHEID

Gezondheid, welzijn en geluk spelen vandaag de dag een belangrijke rol in het leven van mensen. Er wordt veel aandacht geschonken aan een gezonde levensstijl en er worden nieuwe producten en markten gecreëerd die hierbij aansluiten. Het begrip gezondheid heeft zich ontwikkeld en betekent niet langer meer 'de afwezigheid van ziektes', maar draait om emotionele, fysieke en spirituele gezondheid. In het drukke bestaan willen mensen graag ontspanning opzoeken.

Openluchtwembaden zijn een plek waar mensen zich op het gebied van beweging en sport bezig kunnen houden met deze gezonde leefstijl.

#### INDIVIDUALISERING

De behoefte van mensen om uniek te zijn en zich van elkaar te kunnen onderscheiden op professioneel en persoonlijk vlak neemt een enorme vlucht. In een ervaring- en service- georiënteerde samenleving zijn consumenten op zoek naar speciale, unieke aanbiedingen die hen kunnen voorzien van exclusieve ervaringen en waarmee zij zich kunnen onderscheiden van anderen.

Openluchtwembaden zouden moeten reageren op deze trend, door het aanbieden van een dienst die verder gaat dan het bezoek aan het zwembad. Een mooi voorbeeld hiervan is [swimgym.nl](http://swimgym.nl). Verder kunnen openluchtwembaden door het aanbieden van een basis voor co-creatie, de klanten op een heel persoonlijke manier benaderen. Op deze manier hebben (potentiële) bezoekers een belang in de ontwikkeling van het openluchtwembad en voelen zij zich hier meer mee verbonden.

### 4.3 ECOLOGISCHE TRENDS

#### DUURZAAMHEID

Duurzaamheid is een wereldwijde trend die een groot aantal gevolgen heeft op verschillende gebieden en die nauwelijks vergelijkbaar is met andere trends. Duurzaamheid is de intentie om de dynamiek tussen mens, planeet en winst te versterken en verbeteren. Volgens de Wereldcommissie Milieu en Ontwikkeling, wordt duurzaamheid gedefinieerd als 'een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden, zonder afbreuk te doen aan het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien'.

Op lange termijn kunnen openluchtzwembaden concurrerend blijven, indien zij duurzaamheid toevoegen als een vast onderdeel van hun businessmodel om zo te kunnen handelen volgens ethische richtlijnen.

### 4.4 SOCIAAL-CULTURELE TRENDS

#### VERANDERENDE IDEEËN OVER HET CONCEPT 'TIJD'

Mensen zijn anders gaan denken over het concept 'tijd' en vinden het moeilijk om een balans te vinden tussen werktijd en vrije tijd. Door de hoge werkdruk heerst ook het gevoel dat er minder vrije tijd is. Druk, druk, druk.... Is en veel gehoorde uitlating. Om deze tijdsdruk te compenseren is er een toenemende behoefte aan 'quality time' met het gezin. Deze informatie is belangrijk voor openluchtzwembaden, omdat gezinnen een belangrijke doelgroep zijn. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om bijvoorbeeld de aangeboden diensten af te stemmen op het dagelijks schema van verschillende doelgroepen.

### 4.5 TECHNOLOGISCHE TRENDS

#### SOCIALE MEDIA & CONNECTIVITEIT

Aansluitend op de trend in de ICT is sociale media. Het is een platform waar miljoenen mensen van over de hele wereld content kunnen delen en creëren. Door de opkomst van sociale media, leven we in een maatschappij die altijd verbonden is met het internet en daarmee met elkaar. Dit heeft zowel ons gedrag, als de fundamenten van vrijwel elke organisatie veranderd.

Connectiviteit omhelst de organisatie van de mensheid in verschillende netwerken. Het belangrijkste gevolg hiervan is, dat transparantie en openheid een belangrijke rol zijn gaan spelen.

Openluchtzwembaden kunnen sociale media gebruiken om een verbinding te zoeken met (potentiële) bezoekers en hen te voorzien van meer informatie over bestaande en aanvullende diensten. Ook zijn sociale media goed geschikt om in te zetten voor marketing doeleinden.

#### DIGITALISERING

Digitalisering is de integratie van digitale technologieën in het dagelijks leven door de digitalisering van alles wat kan worden gedigitaliseerd. Veel analoge informatie, in welke vorm dan ook, wordt daarom vandaag de dag omgezet naar een digitale vorm; dit helpt om informatie op te slaan, te behouden of te verzenden.

Men gebruikt vandaag de dag vooral het internet om informatie te vergaren en het is daarom belangrijk dat openluchtzwembaden hierop inspelen door goed internet en een goede website aan te bieden.

### 4.6 ECONOMISCHE TRENDS

#### ERVARINGSECONOMIE

De normale dienstverlening verschuift steeds meer naar betekenisvolle ervaringen die waarde toevoegen aan een bepaalde dienst of product. Ervaringen en belevingen bepalen in steeds grotere mate de keuze om een activiteit te blijven doen.

### MEER OPTIES VOOR VRIJETIJSBESTEDING

Vrije tijd wordt steeds belangrijker voor mensen, omdat het een grote invloed kan hebben op het welzijn en de gezondheid. Het geldbedrag en de tijd die men aan vrijetijdsbestedingen uitgeeft groeit daardoor ook steeds meer. Dus ook het aanbod van recreatieve voorzieningen neemt toe, als gevolg van een grotere vraag naar vrijetijdsbesteding.

Openluchtzwembaden komen daardoor steeds meer in een competitieve omgeving en moeten zich positioneren als zijnde uniek in deze markt door het bezoek een belevenis te laten zijn.

### 4.7 SAMENGEVAT

Voor wat betreft de toekomst van openluchtbaden kunnen we op basis van de genoemde trends en ontwikkelingen de volgende samengevat maken:

#### Positief / Kansrijk

- Er is veelal een grote maatschappelijke binding met de bevolking. Bewoners hechten veel waarde aan de voorziening.
- Nederlanders vinden over het algemeen dat een zwembad een basisvoorziening moet zijn in de eigen gemeente.
- Het zwemmen wordt gezien als een vaardigheid die iedere Nederlander zou moeten kunnen. De mogelijkheid om te kunnen leren zwemmen wordt daarom erg belangrijk gevonden.
- Zwemmen wordt gewaardeerd en is een van de meest beoefende sporten in Nederland
- Het aantrekken en ontwikkelen van nieuwe doelgroepen. De trend naar een gezondere levensstijl en de vergrijzing biedt mogelijkheden tot het ontwikkelen van een aangepast aanbod.
- Beleving wordt een steeds belangrijker deel van de keuze voor het kiezen van vrijetijdsbesteding. Bij het ontwikkelen van producten en diensten moet beleving dus een belangrijke rol gaan spelen.
- Veel Nederlanders zijn actief op sociale media. Hier liggen dus grote kansen, wanneer een zwembad zich hier goed weet te profileren en relaties kan aangaan met (potentiële) klanten

#### Negatief / Aandachtspunt

- Zwembaden hebben vaak een gebrekkelijk imago. Alhoewel de toegangsprijs meestal maar enkele euro's kost, wordt het toch vaak als duur ervaren in verhouding tot de geboden kwaliteit.
- Er wordt weinig ondernomen, vernieuwende businessmodellen worden niet onderkend en openluchtzwembaden worden gezien als passief.
- Er is veel sprake van mono functionaliteit.
- Veel zwembaden zijn oud en daardoor gedateerd.
- Veel concurrentie in aanbod van vrijetijdsactiviteiten, waardoor het voor openluchtzwembaden moeilijker wordt zich te onderscheiden
- Sterk weersafhankelijk
- Financiële afhankelijkheid van de gemeente

## 5 SAMENGEVAT: ONZE ANALYSE VAN DE ZWEMBADEN

### 5.1 INLEIDING

In de vorige hoofdstukken hebben we de huidige situatie geanalyseerd en zijn we in gegaan op actuele en relevante trends en ontwikkelingen voor zwembaden. In dit hoofdstuk vatten we alle informatie samen tot een zogenaamde SWOT-analyse voor de openluchtzwembaden van de gemeente Dalfsen.

### 5.2 SWOT-ANALYSE

Met een SWOT-analyse brengen we overzichtelijk de sterkten (Strengths), zwakten (Weaknesses), kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) in beeld. In het volgende hoofdstuk zetten we deze analyse om in mogelijke vervolgstappen voor de gemeente Dalfsen.

#### STERKTES

- De gemeente Dalfsen vindt over het algemeen dat een zwembad een basisvoorziening moet zijn in de eigen gemeente.
- Het is er schoon. Zwembaden zien er netjes en verzorgd uit.
- Zwembaden zijn veilig, voldoen aan wet- en regelgeving, en door het aanwezige toezicht kunnen kwetsbare zwemmers (ouderen en/of jonge kinderen) ook van het zwemwater genieten.
- Er is voldoende parkeergelegenheid bij de beide accommodaties.
- Tarieven zijn laag en (in principe) voor iedereen betaalbaar.
- Het bezoek aan beide zwembaden is goed.
- In vergelijking tot andere zwembaden behalen beide zwembaden mooie aantallen. Over de afgelopen jaren is het bezoek stabiel, met 2018 als positieve uitschieter.
- Beide zwembaden kennen ruime recreatieve openingsuren per week. Dit kan vanuit gastvrijheid en toegankelijkheid als sterkte worden aangemerkt, maar brengt vooral in exploitatie ook hogere kosten met zich mee.
- Kosten voor onderhoud/schoonmaak, maar ook voor gas, water en elektra liggen lager dan dat we gemiddeld zien.

#### ZWAKTES

- De zwembaden stralen weinig ondernemerschap uit. Er zijn niet veel vernieuwende activiteiten en/of faciliteiten zichtbaar.
- Accommodaties liggen er sober en ingetogen bij. Sfeer en aantrekkingskracht zijn voor verbetering vatbaar.
- De ligweides missen geborgenheid en de zwembaden hebben geen duidelijke segmentatie van zones.
- De zwembaden hebben geen eigen website en zijn moeilijk te vinden voor mensen die in de omgeving recreëren en de zwembaden niet kennen.
- De zwembaden missen een duidelijk profiel voor wie ze er willen zijn. Er wordt daarin geen keuze gemaakt.
- Er ontbreken kansrijke verbindingen met andere (maatschappelijke/sociale) partners. De zwembaden lijken geïsoleerd te functioneren.
- De personeelskosten in beide zwembaden liggen fors hoger dan gebruikelijk. Een deel van de verklaring ligt mogelijk in de ruimere openstelling, maar dit verklaart lang niet het volledige verschil.

#### KANSEN

- Nieuwe doelgroepen aantrekken en ontwikkelen. De trend naar een gezondere levensstijl en de vergrijzing biedt mogelijkheden tot het ontwikkelen van een aangepast aanbod.
- De vergrijzing in de gemeente Dalfsen biedt kansen voor nieuw bezoek, maar ook voor het aantrekken van vrijwilligers. Er is veelal een grote maatschappelijke binding met de bevolking en bewoners hechten hoogstwaarschijnlijk veel waarde aan de voorziening.
- Beleving wordt een steeds belangrijker deel van de keuze voor het kiezen van vrijetijdsbesteding. Beleving moet een belangrijkere rol gaan spelen bij het ontwikkelen van producten en diensten voor Gerner en de Meule. De zwembaden zouden in deze als 'lokale hotspot' een functie kunnen vervullen.

- Marketing en sociale media. 90% van alle Nederlanders is actief op het internet en 70% daarvan is actief op sociale media. Hier liggen dus grote kansen voor beide openluchtwembaden. Wanneer een zwembad zich hier goed weet te profileren en relaties kan aangaan met (potentiele) klanten.
- Organiseren van (nieuwe) evenementen op en rondom het zwembad om nieuwe bezoekers aan te trekken en om het imago van het zwembad te versterken.

**BEDREIGINGEN**

- Veel concurrentie in aanbod van vrijetijdsactiviteiten, waardoor het voor openluchtwembaden moeilijker wordt zich te onderscheiden
- De zwembaden zijn oud en langzamerhand wat gedateerd.
- Er is sprake van mono functionaliteit.
- Sterk weersafhankelijk.
- Financiële afhankelijkheid van de gemeente.



## 6 VERVOLG

### 6.1 DE VOLGENDE STAPPEN

In de vorige hoofdstukken is een beeld gegeven van de huidige situatie van de beide zwembaden. Nu er een helder beeld is van de huidige situatie willen we tot slot een vooruitblik geven hoe de gemeente Dalfsen een toekomstperspectief voor de beide zwembaden kan creëren.

In de praktijk blijkt namelijk de **ambitie** van de verschillende betrokken partijen rond een openluchtwembad bepalend te zijn in het levensvatbaar maken van een nieuw businessmodel waarin openluchtwembaden een rol spelen.

Veel openluchtwembaden worden kosten gedreven geëxploiteerd. Vaak ingegeven door kerntakendiscussies en bezuinigingen. Er wordt gezocht naar slimmere manieren om een accommodatie tegen geringere kosten open te houden. Soms wordt ook voor een andere wijze van beheer gekozen, waarbij in enkele gevallen zelfs is besloten om de accommodatie 'om niet' over te dragen aan een vrijwilligersstichting. Eigenaren en/of exploitanten van openluchtwembaden worden vaak gezien als passief, aanbodgericht en niet proactief. De vraag ligt voor ons of dit een juiste keuze is.

### 6.2 STAP 1: BEPAAL JE AMBITIE

Om uit deze overlevingsmodus te komen, is het belangrijk om een duidelijke keuze te maken welke **ambitie** de gemeente Dalfsen heeft met de openluchtwembaden en alles wat daarmee gemoeid is (terrein, faciliteiten, personeel, maar ook historie).

Hierbij zijn twee keuzes belangrijk om tot een nieuw businessmodel te komen :

1. In hoeverre wil de gemeente Dalfsen van de openluchtwembaden lokale 'hot spots' maken?
2. In hoeverre wil de de gemeente Dalfsen het verzorgingsgebied van de zwembaden uitbreiden?

Wanneer op deze vragen een helder antwoord komt, dan kan in de volgende stap een passend businessmodel worden gekozen. Voor beide zwembaden hoeft overigens niet hetzelfde antwoord te gelden. Er kan per openluchtwembad voor een andere ambitie (en dus ook businessmodel) worden gekozen.

### 6.3 STAP 2: KIES HET BUSINESSMODEL

Grofweg kunnen vijf businessmodellen onderscheiden worden voor openluchtwembaden. In deze fase kunnen we gaan onderzoeken welk businessmodel het beste bij het ambitieniveau past. Voor beide baden kan eenzelfde businessmodel gekozen worden, maar afhankelijk van het ambitieniveau, kunnen ook twee verschillende businessmodellen onderzocht worden.

#### DE OPTIES

1. **Terug naar af:** Sluiten en ontmantelen. Het zwembad als organisatie wordt ontmanteld en krijgt een andere functie.
2. **Optimaliseren bestaande exploitatie:** Hierbij kan aan twee kanten gewerkt worden aan verbetering, zowel de kostenkant als de opbrengstenkant. Aan de kostenkant zijn vooral de personeelskosten een beïnvloedbare factor. Hierbij kan men denken aan minder openstelling, maar eventueel ook aan de inzet van vrijwilligers. Aan de opbrengstenkant kan gewerkt worden door nieuwe activiteiten te ontwikkelen en deze beter te vermarkten door bijvoorbeeld meer aanwezig te zijn op sociale media en internet.
3. **Belevingsbad:** In dit model staat het creëren van een beleving centraal. Hierbij kan men denken aan het organiseren van activiteiten met een aantrekkingskracht waarvoor de doelgroep naar het zwembad wil komen. Dit zou ook buiten het seizoen om kunnen gebeuren. Bijvoorbeeld een winterbootcamp, waarbij het zwembad gebruikt wordt als locatie. De start en finish van een evenement (bv 4 daagse). Foodtruck festival met speciaal thema.

4. **Lokale leisure hub:** In dit concept wordt het zwembad een centraal punt waar natuurbeleving en duurzaamheid centraal staan. Vanuit een goede horeca vormt het zwembad het startpunt voor allerlei activiteiten, zoals wandel- en fietstochten, andere sportactiviteiten als tennis of survival, speelvoorzieningen. Belangrijk startpunt is de ontmoetingsmogelijkheid op terras en in het restaurant.
5. **Aquapark.** Binnen dit model staat de beleving van een spectaculaire waterbeleving centraal. Voor een degelijk aquapark zijn de locaties in Dalfsen en Nieuwleusen te klein.

	Terug naar af	Optimaliseren	Belevingsbad	Lokale leisure hub	Aquapark
<b>Waarde propositie</b>	Ruimte en rust	Leren zwemmen/ gezondheid	Elke week een evenement	De plek om je vrijtijd door te brengen en anderen te ontmoeten	Dagje uit voor het hele gezin
<b>Doelgroep en marketing</b>	Doelgroep verschildt	Inwoners gemeente	Vooraf jongeren, maar ook andere wisselende doelgroepen	Gezinnen, opa's en oma's met kleinkinderen. Marketing door iedere partner	Gezin. Joint promotions, arrangementen met andere lokale partners
<b>Verdienmodel</b>	Geen	Traditioneel verdienmodel nieuw leven ingeblazen	Entree per evenement en horeca	Cross-selling tussen de verschillende ondernemers	Hoge entreprijs, horeca en cross selling
<b>Waar moet je goed in zijn?</b>	Aansluiting met omliggend gebied	Mobiliseren bevolking en lokale stakeholders, sociaal/maatschappelijk kapitaal opbouwen, kostenbesparing	Opbouwen groot netwerk aan partners, creativiteit en co-creatie, marketing	Concept creëren met juiste beleving en neerzetten. Netwerk lokale partners maken.	Belevingsconcept ontwikkelen. Partners in marketing
<b>Exploitant</b>	Gemeente	Gemeente, nieuwe exploitant of coöperatie	Ondernemer	Meerdere ondernemers	Ondernemer
<b>Exploitatieperiode</b>	Hele jaar	Seizoen	Seizoen, maar ook incidenteel daarbuiten	Jaarrond	Seizoen/jaarrond

Bron: NHTV (verkenning openluchtwembaden Nederland)

## 6.4 STAP 3: STAKEHOLDERSANALYSE

Na de keuze voor het meest kansrijke businessmodel dat aansluiting geeft bij het door de gemeente uitgesproken ambitieniveau is de volgende stap op weg naar het realiseren van een nieuwe toekomst het maken van een goede stakeholders analyse. Een nieuw businessmodel gaat namelijk meestal samen met nieuwe stakeholders. Welke stakeholders sluiten aan bij het gekozen model? Hierbij kan men denken aan onderwijs, overheden, politiek, leveranciers, zorgaanbieders, creatieve industrie, sport- en vrijetijdsaanbieders en horeca.

## 6.5 STAP 4: UITWERKING

De laatste stap is het verder uitwerken en concretiseren van het plan en het proces om te komen tot realisatie van het businessmodel.

Wat moet er gebeuren en wie krijgt/neemt welke verantwoordelijkheid? Ook is het van belang om afspraken te maken op welke wijze het proces wordt gemonitord.

## 7 CONCLUSIE

De gemeente Dalfsen bezit met zwembad Gerner en zwembad de Meule twee basis openluchtzwembaden. De configuratie van de zwembaden is nog steeds voldoende, maar de omgeving van beide zwembaden is gedateerd en heeft weinig aantrekkingskracht. De baden zijn verder netjes verzorgd en schoon, maar worden sterk stand alone geëxploiteerd.

Het ontbreekt aan een duidelijke profiel voor beide zwembaden. En er is geen duidelijk antwoord op de vraag voor wie de beide zwembaden er willen zijn? Ondernemerschap is onvoldoende ontwikkeld en een zichtbare marketingstrategie om bezoekers naar de zwembaden te trekken ontbreekt.

Om de huidige exploitatie te kunnen verbeteren is het belangrijk om allereerst te bepalen welk ambitieniveau de gemeente Dalfsen heeft met de beide zwembaden. Willen we in de lokale zwembadbehoefte voorzien of willen we dat (één van beide) zwembaden bijvoorbeeld ook een rol speelt in de toeristische profilering van de gemeente?

Na het bepalen van deze ambitie kan een passend businessmodel gekozen worden. Voor beide zwembaden is het businessmodel 'optimaliseren' een voor de hand liggende mogelijkheid, maar ook de businessmodellen 'belevingsbad' en 'lokale leisure hub' kunnen, met name voor zwembad Gerner in Dalfsen, interessante opties zijn. Na het vaststellen van het businessmodel (per zwembad) dienen de stakeholders gezocht te worden. Stakeholders waarmee het businessmodel kan worden versterkt en waarmee een duurzame samenwerking wordt gebouwd.

De exploitatie van de beide baden loopt over het algemeen parallel aan de benchmark. Alleen de personeelskosten zijn behoorlijk hoger dan gemiddeld. Hier liggen mogelijke besparingsopties door bijvoorbeeld aanpassing van openingstijden in voor en naseizoen, door ten dele te gaan werken met vrijwilligers of door de bezetting per openstellingsuur aan te passen. Naast de ingehuurde personeelskosten worden beide zwembaden namelijk ook sterk belast door ambtelijke inzet. De besparingsmogelijkheden hangen echter volledig af van de keuze die gemaakt wordt op het gebied van ambitie en het toekomstige businessmodel. In de directe omgeving van beide zwembaden zijn een aantal kansrijke stakeholders aanwezig. Ook zien we kansen in een samenwerking met de Spil en/of de Trefkoele, op gebied van bijvoorbeeld marketing en programmering.

Voor wat betreft de energielasten constateren we dat deze dusdanig laag zijn dat grootschalige verduurzamingsmaatregelen geen grote financiële voordelen opleveren. Vooruitlopend op de keuze voor het toekomstige businessmodel is door de stuurgroep gevraagd in hoeverre tourniquettes een bijdrage kunnen leveren aan het optimaliseren van de exploitatie. Op basis van de huidige personeelsuren per openstellingsuur kunnen tourniquettes een besparing op personeelskosten opleveren. Echter hierbij moet wel worden opgemerkt dat dit alleen opgaat wanneer er daadwerkelijk afgeschaald wordt. In de praktijk betekent dit wel dat er op momenten dan slechts één medewerker aanwezig is. De vraag die dan beantwoord moet worden is of dat vanuit veiligheid en aansprakelijkheid wenselijk is. We zien ook zeker een aantal nadelen van tourniquettes. Het serviceniveau vermindert en het toegangssysteem is gevoeliger voor fraude en storingen. Ook dient er veelal een stevige investering gedaan te worden in het totaalpakket en worden er jaarlijkse gebruikskosten in rekening gebracht.

In de praktijk zien we bij vergelijkbare openluchtzwembaden waar de situatie heel overzichtelijk is dat in daluren met lage bezoekersaantallen voor een praktische oplossing wordt gekozen en de toegangspoort open wordt gezet. Het overgrote deel van de bezoekers zijn vaste bezoekers en bekend bij de toezichthouder(s) en melden zich, na binnenkomst, bij de toezichthouder om te betalen of het abonnement te laten zien. Op drukke momenten is er vanuit veiligheid altijd een tweede medewerker aanwezig. Dergelijke procedures maken een tourniquette overbodig.