



Eindrapport

Vervolgonderzoek zwembaden

Gemeente Dalfsen

20 juni 2022

Inhoudsopgave

1.	Wat vooraf ging	3
2.	Concretisering verbetervoorstellen	4
3.	Toetsing verbetervoorstellen	5
4.	Uitwerking verbetervoorstellen	6
5.	Samenvatting en implementatie	23
	Bijlage 1: Korte beschrijving beheervormen voor een zwembad	25

1. Wat vooraf ging

Begin 2021 heeft de raadscommissie van de gemeente Dalfsen verschillende opties besproken voor de toekomst van de gemeentelijke (openlucht)zwembaden en besloten te koersen op de optie “optimalisatie van de bestaande exploitatie van de twee zwembaden”. Via de door Synarchis opgestelde rapportage “Eerste concretisering toekomstperspectief zwembaden gemeente Dalfsen” d.d. 6 januari 2022 (inclusief nulmeting onderhoudsstatus 2021 van beide zwembaden) is een eerste concretisering aangeleverd. Hierin zijn de belangrijkste bevindingen en 15 richtinggevende verbetervoorstellen gedaan.

2. Concretisering verbetervoorstellen

De 15 verbetervoorstellen zijn inmiddels verder uitgewerkt en de (verwachte) maatschappelijke en financiële consequenties zijn in beeld gebracht. In eerste instantie zijn de verbetervoorstellen beoordeeld op wenselijkheid en realiteitsgehalte. Vervolgens heeft onderverdeling plaatsgevonden in de (mogelijk) nog voor het buitenseizoen 2022 eenvoudig te realiseren verbetervoorstellen (quick wins) en plannen voor de wat langere termijn. Het resultaat is beschreven in dit rapport.

In dit rapport zijn per verbetervoorstel de inhoudelijke concretisering en de maatschappelijke en financiële consequenties/kaders in beeld gebracht. Ook is per verbetervoorstel heel concreet een stappenplan opgesteld voor de implementatie ervan. Hierin worden de variabelen actie, tijdstip en verantwoordelijke onderscheiden.

3. Toetsing verbetervoorstellen

Zoals hiervoor aangegeven zijn de 15 verbetervoorstellen besproken en getoetst op:

1. De wenselijkheid en het realiteitsgehalte van de respectievelijke verbetervoorstellen.
2. De vraag of de respectievelijke verbetervoorstellen nog voor het seizoen 2022 kunnen worden gerealiseerd of dat het een voorstel betreft voor de langere termijn (of een combinatie van beide).

In onderstaande tabel zijn de resultaten van deze toetsing samengevat weergegeven. Voor alle 15 verbetervoorstellen is op kwalitatieve wijze beoordeeld welke omvang de maatschappelijke effecten en welke omvang de financiële effecten hebben. Deze beoordeling is in kolom 2 en 3 van onderstaande tabel weergegeven. Vervolgens zijn de verbetervoorstellen beoordeeld en in onderstaande tabel gemarkeerd. De **groen** gemarkeerde verbetervoorstellen zijn als quick wins aangemerkt: verbeteringen die nog voor het buitenseizoen (deels) kunnen zijn gerealiseerd. De verbetervoorstellen die realistisch werden geacht, maar uitsluitend voor de langere termijn, zijn **oranje** gemarkeerd. Dit kan het geval zijn omdat meer voorbereidingstijd nodig is en/of omdat de financiële consequenties (lees: investeringen) een besluit door de gemeenteraad van de gemeente Dalfsen noodzakelijk maken.

Verbetervoorstellen		Effect Maatschappelijk	Effect Financieel (jaarlast)	Quick win	Langere termijn
Aantrekkelijker maken zwembaden					
1	Speeltoestellen	+	0	v	v
2	Spraypark op ligweide	++	-		v
3	Schaduwdoeken	++	0	v	
4	Esthetische aanpassingen	+	0	v	v
5	Aanbieden horecavoorziening met terras	+++	+	v	v
Aanpassingen in gebruik					
6	Afschaffen zwemlessen	--	+	v	v
7	Meer verhuur aan organisaties	0	+		v
8	Intensivering activiteiten en evenementen	++	0	v	v
Openstelling en personele inzet					
9	Beperken openstelling	-	+++	v	v
10	Inzet goedkopere medewerkers	0	+		v
11	Inzet vrijwilligers	0	+		v
12	Inzet mensen met afstand tot arbeidsmarkt	+	0		v
Overig					
13	Hogere zwemlestarieven of aanbod van zwemlessen door andere partij	-	+	v	v
14	Verbeteren website/social media	+	0/+	v	v
15	Verzelfstandigen van exploitatie	-	++		v

4. Uitwerking verbetervoorstellen

Leeswijzer

In dit hoofdstuk komen de 15 verbetervoorstellen aan bod. Per verbetervoorstel wordt gestart met een korte beschrijving. Indien het verbetervoorstel (deels) een quick win is, wordt ingegaan op deze quick win. Die tabellen zijn **groen** gemarkeerd. Deze quick wins zijn d.d. 29 maart 2022 aan het college van B&W voorgelegd. In het kader onder de tabellen wordt voor de quick wins per verbetervoorstel het besluit van het college dan wel de huidige stand van zaken weergegeven. Daarna volgt per verbetervoorstel de aanpak voor de langere termijn. Die tabellen zijn **oranje** gemarkeerd.

Voorstel 1: Speeltoestellen

Het toevoegen van speeltoestellen is zowel een quick win als een verbetervoorstel voor de langere termijn. Bij de speeltoestellen is onderscheid gemaakt tussen de verschillende leeftijdscategorieën. De conclusie is dat er niet wordt ingezet om voorzieningen te realiseren voor de oudere leeftijdscategorie van ouder dan 12 jaar. Reden hiervoor is dat dit naar verwachting slechts zeer beperkt zal voorzien in een behoefte. Ook kan dit een ongewenst effect opleveren voor andere bezoekers als gevolg van overlast die dit met zich mee zal brengen (hieraan is in de eerdere rapportage van Synarchis ook al aandacht besteed).

Quick win

Op korte termijn, dus voor het buitenseizoen 2022, kan in een belangrijke behoefte worden voorzien door in De Meule in Nieuwleusen een speeltoestel voor de groep tussen minimaal 4 en maximaal 12 jaar toe te voegen op de ligweide. In andere situaties blijkt een air trampoline erg populair bij deze leeftijdsgroep (hierbij moet wel rekening worden gehouden met de stroomvoorziening). De noodzaak voor een dergelijke voorziening is in Gerner in Dalfsen minder aanwezig omdat de schoolgaande jeugd al bediend wordt met een glijbaan en een duikplank. Hieronder een tweetal voorbeelden van een air trampoline.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

1. Speeltoestellen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De air trampoline blijkt in andere situaties een aantrekkelijke voorziening voor kinderen tussen 4 en 12 jaar.	- De kosten voor een air trampoline bedragen ongeveer € 6.000,- inclusief btw en plaatsing (indien dit wordt geactiveerd is dit € 500,- tot € 1.000,- op jaarbasis).
- Het voorziet in De Meule in een behoefte omdat daar geen enkele voorziening aanwezig is voor de schoolgaande jeugd.	- Er moet nog rekening worden gehouden met beperkte kosten (in dezelfde orde als de hiervoor genoemde kapitaallasten) voor onderhoud en elektriciteit.
- Er zal mogelijk sprake zijn van iets meer bezoekers, maar vooral van een toename van de beleving en de verblijfsduur. Het houdt tevens het zwembad interessant voor de bestaande bezoekers.	- Mogelijk dat er vanuit het verwachte lichte positieve effect op de bezoekersaantallen een beperkte omzetstijging te noteren valt.

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

De air trampoline voor De Meule is aangeschaft en geplaatst.

Langere termijn

Voor de langere termijn kan, bij gebleken succes, worden overwogen om ook in Gerner een air trampoline toe te voegen. Ook kunnen dan voorzieningen voor de kleinste kinderen, leeftijdscategorie 0-4 jaar, worden toegevoegd in beide zwembaden als ook water gerelateerde toestellen, zoals een glijbaan, in De Meule. De glijbaan wordt dan vergelijkbaar met de glijbaan in Gerner.



Met name voor het plaatsen van een waterglijbaan in De Meule zal te zijner tijd nader onderzoek moeten gedaan, met name ten aanzien van de veiligheid. De waterglijbaan zal uitkomen in het grote bassin. Het is uiteraard van belang om niet op andere bezoekers terecht te komen en de waterdiepte is een belangrijke factor. Qua veiligheid van de glijbaan zelf is het belangrijk dat je via een geschikte trap naar het glijplateau kan lopen en dat deze is af te zetten met een hekje. Dit zodat je er niet af kunt glijden als deze gesloten is. Verder is het van belang dat je, als je van de glijbaan af gaat, geen contact kunt hebben met mensen die naast de glijbaan staan. Er dient daar hekwerk o.i.d. geplaatst worden om geen 'high 5' aan de glijder te kunnen geven.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

1. Speeltoestellen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De air trampoline blijkt in andere situaties een aantrekkelijke voorziening voor kinderen tussen 4 en 12 jaar. Gedurende seizoen 2022 zal blijken hoe deze in De Meule bevalt.	- De kosten voor een air trampoline bedragen ongeveer € 6.000,- inclusief btw en plaatsing (indien dit wordt geactiveerd is dit € 500,- tot € 1.000,- op jaarbasis).
- Door het plaatsen van speeltoestellen voor de kleinste kinderen als ook een glijbaan in De Meule zal de beleving verder toenemen. Hierdoor worden de zwembaden completer.	- Er moet nog rekening worden gehouden met beperkte kosten (in dezelfde orde als de hiervoor genoemde kapitaallasten) voor onderhoud en elektriciteit.
- Er zal mogelijk sprake zijn van iets meer bezoekers, maar vooral van een toename van de verblijfsduur. Het houdt tevens het zwembad interessant voor de bestaande bezoekers.	- Voor een drietal speeltoestellen adviseren wij een bedrag van circa € 35.000,- inclusief Btw en aanleg te reserveren (€ 3.000,- tot € 5.000,- op jaarbasis).
	- Een glijbaan voor De Meule, vergelijkbaar met de glijbaan in Gerner, kost circa € 150.000,-, inclusief btw en de aanleg (€ 7.500,- tot € 12.500,- afschrijving op jaarbasis plus jaarlijks een budget van € 2.500,- tot € 5.000,- voor onderhoud en reparaties). Er zal te zijner tijd nader onderzoek gedaan moeten worden ten aanzien van de plaatsing en de veiligheid.
	- Mogelijk dat er vanuit het verwachte lichte positieve effect op de bezoekersaantallen een beperkte omzetstijging te noteren valt.

Voorstel 2: Spraypark op ligweide

Een spraypark is een verbetervoorstel voor de langere termijn. Sprayparken zijn momenteel erg populair, zowel bij openlucht-zwembaden als ook bij overdekte zwembaden. Het biedt vertier voor kinderen van de jongste leeftijdscategorie. Er is wel sprake van water, maar niet van een bassin met een bepaalde waterdiepte. Hierdoor hoeven ouders minder alert te zijn en kunnen zij ook ontspannen genieten van hun verblijf in het zwembad. Hieronder worden twee voorbeelden gegeven van een spraypark.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

2. Spraypark op ligweide	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Aantrekkelijkere uitstraling van de hele voorziening.	- Om een aantrekkelijk spraypark te realiseren zal een investering nodig zijn van € 350.000,- tot € 400.000,- (per zwembad). Dit is inclusief btw en de kosten voor de realisatie.
- Een zeer aantrekkelijke voorziening voor de jongste doelgroep.	- Afhankelijk van de wijze van activering moet, als gevolg van deze investering, rekening worden gehouden met een extra jaarlast van € 17.500,- tot € 25.000,- per zwembad.
- Een veilige voorziening waarbij ouders niet voortdurend alert hoeven te zijn.	- Verder zijn nog extra kosten verbonden aan schoonmaak en onderhoud van de voorziening.
- Naar verwachting een lichte stijging van het aantal bezoekers maar vooral een hogere waardering voor het zwembad en een verlenging van de verblijfsduur.	- De extra omzet die gegenereerd kan worden door extra bezoek zal per zwembad de € 5.000,- niet overschrijden.

De extra jaarlast zal naar verwachting niet worden gecompenseerd door een hogere opbrengst als gevolg van een toename van het aantal bezoekers. Dit verbetervoorstel betreft derhalve een forse investering, ook vanwege het feit dat het om twee zwembaden gaat waar geen onderscheid tussen kan worden gemaakt bij dit soort investeringen.

Voorstel 3: Schaduwdoeken

In Gerner zijn met ingang van het seizoen 2020 schaduwdoeken aangebracht die in een behoefte blijken te voorzien. Ook voor De Meule in Nieuwleusen wordt daarom voorgesteld drie schaduwdoeken aan te schaffen omdat ook bij De Meule in slechts zeer beperkte mate sprake is van beschutting tegen de zon. Beschutting tegen de zon is ook vanuit het perspectief gezondheid (huidkanker) zeer wenselijk. Het aanschaffen van schaduwdoeken voor De Meule is aangemerkt als een quick win.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

3. Schaduwdoeken	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De schaduwdoeken voorzien in een behoefte vanwege de weinig schaduwrijke omgeving van zwembad De Meule, verlengen de verblijfsduur en zien er aantrekkelijk uit (positief effect op belevingswaarde).	- Voor drie schaduwdoeken moet in totaal rekening worden gehouden met € 2.000,- tot € 2.500,- (inclusief btw en bevestigingskosten).
- De schaduwdoeken voorkomen verbranding en ongewenste gezondheidseffecten. In Gerner is dit laatste aspect directe aanleiding geweest voor plaatsing.	- Het is niet aan te bevelen op voorhand rekening te houden met extra inkomsten door meer bezoek als gevolg van het plaatsen van schaduwdoeken.

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

De schaduwdoeken voor De Meule zijn aangeschaft en opgehangen.

Voorstel 4: Esthetische aanpassingen

Quick win

Synarchis acht het van belang en haalbaar dat op korte termijn, nog voor het buitenseizoen 2022, esthetische verbeteringen worden gerealiseerd bij beide zwembaden. Er zijn reeds muurdoeken aangeschaft die aan de buitenzijde van het zwembad moeten worden bevestigd. Hieronder zijn de muurdoeken gevisualiseerd weergegeven.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

4. Esthetische aanpassingen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De muurdoeken die speciaal voor de zwembaden zijn ontworpen, zien er aantrekkelijk uit en maken de zwembaden ook van buitenaf beter zichtbaar en herkenbaar.	- De twee muurdoeken zijn al aangeschaft en moeten alleen nog worden bevestigd. De totale kosten voor beide zwembaden gezamenlijk bedragen € 500,- tot € 750,- (inclusief btw).
	- Het is niet aan te bevelen op voorhand rekening te houden met extra inkomsten door meer bezoek als gevolg van deze esthetische maatregelen.

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

De muurdoeken zijn opgehangen.

Langere termijn

Voor de langere termijn dienen extra esthetische aanpassingen te worden gedaan. Het voorstel is om een tekenwedstrijd te organiseren met alle scholen in Dalfsen. De kinderen maken tekeningen over het thema zwemmen en de beide zwembaden. De mooiste tekeningen worden opgehangen in de zwembaden. Enkele tekeningen kunnen mogelijk een plek krijgen in de scholen zelf. De winnaar mag met de hele klas op een woensdagmiddag komen zwemmen. Deze actie zou je ook jaarlijks kunnen herhalen, met afwisselende thema's.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

4. Esthetische aanpassingen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Aantrekkelijkere uitstraling van de (entree van) de zwembaden.	- De kosten zijn beperkt. Communicatie verloopt via de Facebook pagina's van de zwembaden en de lokale krantjes.
- Betrokkenheid van de doelgroep bij de zwembaden.	- Tekeningen worden opgehangen, hiervoor dienen lijsten op A3/A4 formaat te worden aangeschaft. Deze kosten bedragen, uitgaande van 10 A3 en 10 A4 tekeningen per zwembad, circa € 400,-.
- Door een tekenwedstrijd is er bij zowel kinderen als de ouders weer even de aandacht gevestigd op de zwembaden. Dit is positief voor de bekendheid en mogelijk de intentie tot bezoek.	- Het is niet aan te bevelen op voorhand rekening te houden met extra inkomsten door meer bezoek als gevolg van deze esthetische maatregelen.

Voorstel 5: Aanbieden horecavoorziening met terras

Zoals in de eerdere rapportage is aangegeven, wordt het ontbreken van een horecavoorziening van enige omvang als een zeer belangrijk gemis ervaren. Op dit moment kan er geen enkele bereiding van consumpties plaatsvinden. Het is zowel in Gerner als in De Meule ook niet mogelijk om in pandig een kleine keuken met de mogelijkheid tot het plaatsen van een frituurmogelijkheid toe te voegen. Dit betekent dat in dit geval een uitbreiding van de opstallen plaats dient te vinden. Indien ervoor wordt gekozen om een uitbreiding te doen ter hoogte van de bestaande uitgifteloketten dient rekening te worden gehouden met investeringskosten per zwembad van minimaal € 75.000,- inclusief btw. Bij realisatie van een afzonderlijke kiosk op het buitenterrein bevinden deze investeringskosten zich op een nog hoger niveau. Daarnaast moet rekening worden gehouden met kosten voor schoonmaak, onderhoud, energie en personeel.

Onze conclusie is dat de hiervoor beschreven investeringen en structurele lasten bij lange na niet worden gecompenseerd door een positief resultaat van de horecaexploitatie. Het negatieve effect op het exploitatieresultaat van de zwembaden wordt ook niet gerechtvaardigd door de maatschappelijke meerwaarde. Het betreft feitelijk maar 10 tot 20 dagen per jaar dat het echt druk is in het zwembad en dat er veel belangstelling is voor onder andere patat en snacks.

Quick win

Ons voorstel is in te zetten op het aangaan van een samenwerking met een foodtruck of snackwagen, die bijvoorbeeld aanwezig is op de dagen dat sprake is van een temperatuur van minimaal 24 of 25 graden. Dit zou mogelijk al voor het nieuwe zwemseizoen zijn beslag kunnen krijgen. Aandachtspunt is wel de elektriciteitsvoorziening. Voorbeelden van de hiervoor genoemde voorzieningen zijn hieronder weergegeven.



Vanuit de zwembadorganisatie zal zelf invulling moeten worden gegeven aan de realisatie van een terras door middel van (bijvoorbeeld) picknicktafels, parasols en strandstoelen. Een dergelijk terras komt ook de beleving ten goede op de dagen dat de foodtruck/snackwagen niet aanwezig is. In Gerner zijn nog drie goede picknicktafels aanwezig en in De Meule twee. Het advies is om op korte termijn in totaal 5 picknicktafels, 12 strandstoelen en 12 parasols aan te schaffen.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

5. Aanbieden horecavoorziening met terras	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De belevingswaarde zal sterk toenemen. Het eten van een patatje en een snack is onlosmakelijk verbonden met het bezoek van een buitenzwembad. Naar verwachting zal het ook een in omvang beperkt positief effect hebben op de bezoekersaantallen (bijvoorbeeld ook kinderfeestjes).	- Voorstel is om in het seizoen 2022 een pilot te doen met mobiele horecavoorzieningen (gesloten beurzen). Dit wel met de uitdrukkelijk voorwaarde dan bij gebleken succes vanaf 2023 ook financiële afspraken worden gemaakt.
- De verblijfsduur in het zwembad zal toenemen. Mensen hoeven niet naar huis om te gaan eten en zullen daarom langer blijven.	- Geadviseerd wordt om een budget van ongeveer € 7.500,- beschikbaar te stellen voor de eerste aanschaf van divers terrasmeubilair (kapitaallasten tussen € 1.500,- en € 2.000,- per jaar).
- Het aanbieden van patat en snacks verhoudt zich niet goed tot de doelstellingen van gezond eten en minder obesitas die ook door de gemeente Dalfsen van belang worden geacht. Uiteraard zijn er ook foodtrucks die een gezonder assortiment aanbieden maar de vraag is of dit tegemoet komt aan de wens van de gemiddelde bezoeker.	- De verwachting is gerechtvaardigd dat er sprake zal zijn van een lichte stijging uit de omzet van zwembad kaartjes (naar schatting € 2.000,- tot € 3.000,- per jaar) door een stijging van het aantal bezoekers) en in latere jaren mogelijk als gevolg van een pachtsom (omvang nader te bepalen).

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

De ligbedden (16 stuks), parasols (8 stuks) en de picknicktafels (6 stuks) zijn aangeschaft en geplaatst.

Voor wat betreft het aanbieden van snacks heeft het college gekozen voor een pilot met de gezonde snack. Dit op basis van de laatstgenoemde maatschappelijke consequenties, de doelstellingen van de gemeente Dalfsen ten aanzien van gezond eten en het voorkomen en verminderen van obesitas. Tijdens het seizoen 2022 wordt als pilot een mueslireep aan het assortiment toegevoegd. En er wordt gekeken naar de mogelijkheid van een pilot met de zogenaamde 'Healthy Meal', een gezond 'Happy Meal'. Er kan dan gekozen worden tussen 2 drankjes, 2 stuks fruit, 2 soorten gezonde snack en er wordt een cadeautje (gerelateerd aan het zwemmen) aan toegevoegd.

Langere termijn

Tijdens en na het seizoen 2022 zal de pilot met de mueslireep en de mogelijkheden voor de pilot 'Healthy Meal' geëvalueerd worden. Op basis van de ervaringen wordt besloten of de pilot wordt doorgezet naar seizoen 2024 en verder. Voor de langere termijn dienen er ook, indien van toepassing te zijner tijd, structurele afspraken te worden gemaakt over een mogelijke pacht door de eigenaar van de foodtruck/snackwagen. Ook dient te zijner tijd nog aanvullend terrasmeubilair te worden aangeschaft.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

5. Aanbieden horecavoorziening met terras	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De maatschappelijke consequenties zijn dezelfde als bij de quick win. Een terras en enige vorm van horeca draagt bij aan de beleving en heeft een positief effect op de verblijfsduur.	- Na evaluatie van de pilot in seizoen 2022 kunnen de financiële consequenties voor seizoen 2023 en verder nader worden uitgewerkt. Er wordt in ieder geval toegewerkt naar structurele afspraken met een eventuele foodtruck.
	- Geadviseerd wordt om voor de langere termijn ook een budget van ongeveer € 7.500,- te reserveren voor aanvullende aanschaf en eventuele vervanging van divers terrasmeubilair (kapitaallasten tussen € 1.500,- en € 2.000,- per jaar).
	- De verwachting is gerechtvaardigd dat er sprake zal zijn van een lichte stijging uit de omzet van zwembad kaartjes (naar schatting € 2.000,- tot € 3.000,- per jaar) door een stijging van het aantal bezoekers) en in latere jaren mogelijk als gevolg van een pachtsom (omvang nader te bepalen).

Voorstel 6: Afschaffen zwemlessen

Het leszwemmen is in de situatie in Gerner en De Meule een verliesgevende activiteit. Dit terwijl het aanbieden van zwemlessen in andere zwembaden juist een winstgevende activiteit is. Op dit moment bedraagt het tarief voor leszwemmen € 52,- voor 4 maanden zwemles (twee lessen van een half uur per week). Er moet daarbij wel een abonnement worden aangeschaft van € 36,- waarmee ook buiten het leszwemmen onbeperkt gebruik mag worden gemaakt van de zwembaden. Dit betekent dat een zwemles van een half uur gemiddeld € 2,50 kost (inclusief het recht op onbeperkt recreatief zwemmen). Het hieruit volgende negatieve effect van het aanbieden van zwemlessen op het exploitatieresultaat bedraagt voor de twee zwembaden gezamenlijk bijna € 7.000,-.

Het onderwerp leszwemmen leeft enorm in de gemeente Dalfsen. Hoewel in de kern Dalfsen en in omliggende gemeenten ook op andere locaties zwemlessen worden aangeboden, kiezen veel inwoners van de gemeente er toch voor hun kind zwemlessen te laten volgen in Gerner of De Meule. Het gaat om een kleine 100 kinderen per seizoen per zwembad. Het is bovendien van belang dat kinderen zwemles volgen, ook gezien de grote hoeveelheid oppervlaktewater binnen de gemeente.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

6. Afschaffen zwemlessen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Kinderen kunnen binnen de gemeentegrenzen nog uitsluitend zwemles volgen bij Optisport Dalfsen.	- Voor de zwembaden gezamenlijk is het positieve effect op het exploitatieresultaat € 7.000,-.
- Zwemles bij Gerner en De Meule wordt ook gezien als maatschappelijk relevant (iedereen moet kunnen zwemmen). Dit vervalt.	- Het hiervoor genoemde effect kan nog groter zijn, omdat een deel van de voormalige leskinderen toch een abonnement aan zal schaffen.
- De kosten van zwemlessen bij Optisport of buiten de gemeente zijn substantieel hoger wat mogelijk voor bepaalde mensen bezwaarlijk is of zelfs mensen kan doen besluiten hun kind geen zwemles te laten volgen.	- Indien de gemeente Dalfsen inwoners zou willen compenseren voor de duurdere zwemlessen elders leidt dit tot extra kosten.

Concluderend is het afschaffen van de zwemlessen in de openluchtzwembaden derhalve financieel wel een quick win, echter dit zal in de gemeente weerstand oproepen. Ook zijn er andere afwegingen denkbaar om toch zwemles te blijven aanbieden. Verderop wordt de mogelijkheid gezien de tarieven te verhogen. Hierop wordt onder verbetervoorstel 13 verder ingegaan. Eventueel zou de gemeente het afschaffen van zwemlessen nog een keer kunnen bezien op de langere termijn.

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

Het college van B&W heeft voor het seizoen 2022 besloten de zwemlessen niet af te schaffen. Het is aan de gemeenteraad om hierover een besluit te nemen.

Voorstel 7: Meer verhuur aan organisaties

Als eerste stap zullen de mogelijkheden van dit verbetervoorstel, inclusief consequenties, gedurende het seizoen 2022 inhoudelijk nader worden uitgewerkt. Gedacht wordt aan verhuur aan bedrijven, maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld organisatie van een business lunch) en scholen (bijvoorbeeld voor het organiseren van sportdagen).

Op voorhand zijn al enkele randvoorwaardes duidelijk:

- Het zwembad wordt altijd verhuurd inclusief toezicht (en dus bevoegd personeel). Dit in verband met de veiligheid en de verantwoordelijkheid als eigenaar. Dit is dan in de verhuurprijs inbegrepen.
- Verhuur zal alleen plaatsvinden tijdens werkdagen, overdag en met uitzondering van de woensdagmiddag. In geval van verhuur is het zwembad dan wegens een besloten activiteit gesloten voor ander publiek. In het weekend en op woensdagmiddag blijft het zwembad dan altijd toegankelijk voor publiek.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

7. Meer verhuur aan organisaties	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De maatschappelijke consequenties zijn redelijk neutraal. Wel ontstaat er op deze manier nog meer betrokkenheid bij de zwembaden en kan het ook de bekendheid vergroten.	- Verhuur levert geen directe besparing op. Het bad is immers gewoon open, de reguliere kosten worden gemaakt en er is bevoegd personeel nodig.
	- Verhuur levert wel inkomsten op. Het te verwachten bedrag wordt meegenomen in de verdere uitwerking.
	- Mogelijk zal de bekendheid worden vergroot. Wellicht zullen mensen die de zwembaden bezoeken tijdens de verhuuractiviteiten overgaan tot herhaalbezoek en de zwembaden ook op andere momenten bezoeken. Dit zal naar verwachting echter geen substantiële verhoging van de inkomsten tot gevolg hebben.

Voorstel 8: Intensivering activiteiten en evenementen

Quick win

Momenteel wordt al een aantal evenementen in de zwembaden georganiseerd die ook in het komende seizoen weer plaats zullen vinden. Dit is een uitgelezen mogelijkheid om een aantal gemeentelijke beleidsdoelstellingen te realiseren. Het gaat dan om de verbinding en ontmoeting binnen de dorpen, het ervoor zorgdragen dat ook mensen die geen vaste bezoeker zijn de zwembaden weten te vinden en het bevorderen van de samenwerking tussen verschillende (maatschappelijke) stakeholders. Ook komen activiteiten en evenementen de levendigheid ten goede en is er op die manier meer aandacht voor de zwembaden. Het besef moet daarbij wel aanwezig zijn dat het al een aanzienlijke prestatie is om bij dergelijke evenementen break-even te draaien. De kosten kunnen uit de exploitatie worden gedragen, de inkomsten komen ten gunste aan de exploitatie.

Voor de korte termijn (seizoen 2022) is de ambitie voor wat betreft activiteiten en evenementen als volgt geformuleerd:

- Behoud van de bestaande evenementen zoals de zwemvierdaagse, sports4kids, Hemelvaart ontbijtzwemmen en baas hond zwemmen.
- Het samen met Kulturhus De Spil opnieuw organiseren van het Splash-evenement in De Meule en een soortgelijk evenement ook in Gerner laten plaatsvinden. Dit laatste zou dan in combinatie met een partner uit de kern Dalfsen moeten gebeuren. Hierbij wordt gedacht aan de Trefkoele+. Het draaiboek ligt feitelijk al klaar.
- Een leuke activiteit voor beide zwembaden lijkt "auto te water". Er zijn al contacten met de stichting die dit evenement op andere locaties organiseert.
- Ook is een activiteit op woensdagmiddag aan te bevelen. Hiertoe zou een creatief team moeten worden geformeerd met bijvoorbeeld het Agnietencollege of de Scouting. Ook de welzijnsorganisatie Saam Welzijn zou een samenwerkingspartner kunnen zijn.



In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

8. Intensivering activiteiten en evenementen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Activiteiten zijn een prima middel om mensen die normaal gesproken de weg naar het zwembad niet weten te vinden over de drempel te krijgen. Het wordt zo een evenement van en voor het dorp.	- Om een maatschappelijke evenement tot een succes te maken, kan geen hoog entreetarief worden gevraagd. Wellicht moet de toegang zelfs gratis zijn.
- De zwembadorganisatie heeft de (mens-) kracht niet om grotere evenementen zelf te ontwikkelen en te organiseren. Dit betekent dan ook dat samenwerking tussen verschillende organisaties noodzakelijk is om dit te realiseren.	- Indien een evenement break-even draait mag het in financieel opzicht als een succes worden beschouwd. Dit betekent dat per definitie voor een belangrijk deel sprake dient te zijn van inzet van vrijwilligers.
- Ontmoeting, participatie en samenwerking zijn kernwaarden die aan een evenement kunnen worden verbonden. Ook andere (beleids)thema's kunnen door een evenement voor het voetlicht worden gebracht.	- Er kan sprake zijn van een indirect positief financieel effect vanuit herhalingsbezoek door mensen die het zwembad (voor het eerst) in het kader van een evenement hebben bezocht.

Langere termijn

Voor de langere termijn kunnen mogelijk nog meerdere evenementen worden ontwikkeld en georganiseerd. In het najaar wordt allereerst seizoen 2022 geëvalueerd en mogelijk dienen zich nog kansen aan. Vervolgens is het verstandig om meteen in het najaar, of mogelijk al eerder een creatief team samen te stellen om enkele nieuwe evenementen voor seizoen 2023 te ontwikkelen. Gedacht wordt dan aan een mix van de bedrijfsleider, gebruikers en niet-gebruikers en mensen met een link naar relevante maatschappelijke organisaties in de kernen.

Nu er voor beide zwembaden een Facebook pagina gerealiseerd is, zie verbetervoorstel 14, quick win, kan er via die weg een oproep worden gedaan om mensen te vinden die willen meedenken. Mogelijk kan ze ook gestart worden met het vinden van structurele vrijwilligers voor het zwembad, verbetervoorstel 11.

Er kan dan in het creatief team gestart worden met een brainstorm, het genereren van ideeën. Deze worden vervolgens getoetst op haalbaarheid en dan kan een werkgroep gericht aan de slag met de verkenning en organisatie. De volgende ideeën zijn in dit verband genoemd:

- Kampioenschap bommetje (dat kan vanaf de badrand).
- Drijf in bioscoop (vanuit het water een film kijken op groot scherm).
- Moonlight zwemmen (late openstelling).
- Disco zwemmen (voor de jongere jeugd).

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

8. Intensivering activiteiten en evenementen	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Activiteiten zijn een prima middel om mensen die normaal gesproken de weg naar het zwembad niet weten te vinden over de drempel te krijgen. Het wordt zo een evenement van en voor het dorp.	- Om een maatschappelijke evenement tot een succes te maken, kan geen hoog entreetarief worden gevraagd. Wellicht moet de toegang zelfs gratis zijn.
- De zwembadorganisatie heeft de (mens-) kracht niet om grotere evenementen zelf te ontwikkelen en te organiseren. Via de nieuwe Facebook pagina's kan een oproep worden gedaan om gebruikers en niet-gebruikers van het zwembad, die mogelijk willen helpen om activiteiten te organiseren, te bereiken. Dit is meteen een eerste stap om vrijwilligers te vinden en binden. Het verhoogt ook de reuring rondom het zwembad en de betrokkenheid van de doelgroep.	- Indien een evenement break-even draait mag het in financieel opzicht als een succes worden beschouwd. Dit betekent dat per definitie voor een belangrijk deel sprake dient te zijn van inzet van vrijwilligers.
- Ook dient er samenwerking te worden gezocht met verschillende organisaties. Dit is een kans voor de zwembaden om meer een rol te gaan spelen in het maatschappelijke veld in de gemeente Dalfsen.	- Er kan sprake zijn van een indirect positief financieel effect vanuit herhalingsbezoek door mensen die het zwembad (voor het eerst) in het kader van een evenement hebben bezocht.
- Ontmoeting, participatie en samenwerking zijn kernwaarden die aan een evenement kunnen worden verbonden. Ook andere (beleids)thema's kunnen door een evenement voor het voetlicht worden gebracht.	

Voorstel 9: Beperking openstelling

De personeelskosten voor de zwembaden in de gemeente Dalfsen zijn erg hoog. Vanuit de opdracht van de gemeenteraad om de exploitatie van de zwembaden te optimaliseren zal dan ook gekeken moeten worden naar besparingsmogelijkheden op deze kostencomponent. In het eerdere onderzoek is geconstateerd dat de openstelling van de zwembaden heel erg ruim is. In combinatie met het feit dat op daluren weinig mensen het zwembad bezoeken is een reductie van de openstelling mogelijk zonder dat dit zal leiden tot een substantiële inkomstenderving. De zwembaden zijn momenteel op werkdagen open van 7.00 uur 's ochtends tot 19.45 uur 's avonds (met uitzondering van de maandag na 17.30 uur in Gerner en de dinsdag na 17.30 uur in De Meule omdat er dan zwemlessen zijn). In de weekenden is de openstelling wat korter.

Het voorstel is dan ook om met ingang van komend seizoen de volgende maatregelen te nemen in het openstellingsrooster:

- De zwembaden sluiten op werkdagen tussen 10.30 uur 's ochtends en 14.00 uur 's middags met uitzondering van de zomervakantie.
- De reguliere sluiting op werkdagen wordt vervroegd van 19.45 uur naar 19.00 uur met uitzondering van de zomervakantie.
- Op zaterdag opent zwembad De Meule (net als momenteel al in Gerner het geval is) om 10.00 uur in plaats van 9.00 uur.
- Op zondag zijn de zwembaden gesloten, tenzij het zonnig en minimaal 25 graden is, uitzondering is de zomervakantie.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

9. Beperking openstelling	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Er zal teleurstelling zijn over het feit dat de zwembaden op bepaalde momenten gesloten zijn en er zal naar verwachting ook weerstand zijn tegen deze maatregel.	- In totaal zijn de zwembaden gemiddeld ongeveer 270 uur minder open dan in de huidige situatie. Met gemiddeld 2 personeelsleden en een gemiddeld uurtarief van € 35 levert dit een besparing op van in totaal ongeveer € 40.000,-.
- In de praktijk zal de vraaguitval zeer beperkt zijn. De sluiting betreft de tijdstippen dat in de huidige situatie sprake is van een zeer beperkt aantal bezoekers en mensen hebben voldoende alternatieve tijdstippen voor hun zwembadbezoek.	- Vanwege het feit dat de vraaguitval zeer beperkt zal zijn zal de inkomstenderving nihil zijn (als mensen al minder gaan zwemmen zullen het abonnementhouders zijn en de reductie van de openstelling zal geen reden zijn om geen abonnement te nemen).

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

Het college heeft voor het seizoen 2022 niet besloten tot een beperking van de openstelling. In seizoen 2022 zal gemonitord worden hoeveel gasten er aanwezig zijn op verschillende dagen en tijdstippen, ook afhankelijk van het weer. Op basis daarvan zal bovenstaand voorstel verfijnd worden en opnieuw en meer beargumenteerd, op basis van feiten, worden aangeboden. Op die manier kan voor de langere termijn de openstelling verder worden geoptimaliseerd.

Voorstel 10: Inzet goedkopere medewerkers**Voorstel 11: Inzet vrijwilligers****Voorstel 12: Inzet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt**

Deze drie verbetervoorstellen betreffen allemaal het personeel. Gedurende het seizoen 2022 worden deze voorstellen daarom geïntegreerd uitgewerkt en opgenomen in een personeelsplan voor seizoen 2023 en verder. In het personeelsplan worden de mogelijkheden geschetst, welke werkzaamheden zijn er, wat vraagt elke groep en wat zijn de consequenties daarvan. Hieronder op hoofdlijnen de eerste aanzet.

Inzet goedkopere medewerkers

Zoals eerder aangegeven, beschouwen wij de inroostering van personeel als optimaal. De opstart met één medewerker is (vanuit veiligheidsperspectief) al voor discussie vatbaar en de opschaling naar twee medewerkers voor de rest van de dag, voor de dagen dat geen sprake is van grote drukte, biedt geen ruimte voor een efficiëncyslag. Ook is de inzet van één formatieplaats bedrijfsleider voor de gezamenlijke zwembaden in onze optiek passend bij de opdracht. Hierbij besteedt de bedrijfsleider tijdens het openstellingsseizoen de meeste tijd wat gedurende de wintermaanden wordt gecompenseerd. In de huidige situatie is naast de bedrijfsleider slecht één medewerker in gemeentelijke dienst die werkzaam is in zwembad Gerner in Dalfsen. Verder wordt uitsluitend gebruik gemaakt van uitzendkrachten. Dit biedt optimale flexibiliteit maar leidt ook tot relatief hoge personeelskosten per uur (en omgerekend uiteraard ook per formatieplaats).

Wellicht is het mogelijk om personeel in te zetten van andere maatschappelijke voorzieningen binnen de gemeente Dalfsen, zoals bijvoorbeeld Kulturhus de Spil. Wellicht kan personeel van het Kulturhus ook worden ingezet in het zwembad, zeker in de zomermaanden die in het Kulturhus verhoudingsgewijs rustig zijn. Qua tijd/benodigde capaciteit in de eigen organisatie moet het echter maar net kunnen. Daarnaast moet er gekeken worden naar de praktische aspecten, zoals arbeidsvoorwaarden en salariering in de verschillende CAO's.

Inzet van vrijwilligers / inzet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt

Hiertoe dient allereerst overleg plaats te vinden met het Vrijwilligerspunt Dalfsen en met de Stichting Dalfsen Werkt. Samen de mogelijkheden verkennen, de kansen en ook de valkuilen.

Zowel voor vrijwilligers als voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is het belangrijk om aan te sluiten bij hun talent, bij hetgeen ze kunnen en willen. Dan is de kans op succes het grootst. Daartoe kunnen de werkzaamheden in het zwembad worden opgedeeld in clusters:

- Groen
- Kassa
- Schoonmaak
- Creatief team, het organiseren en begeleiden van activiteiten en evenementen
- Les/toezicht, deze categorie werk dient altijd bemenst te zijn met gekwalificeerd personeel.

Per cluster dienen de werkzaamheden verder te worden uitgewerkt.

Tot slot dient er aandacht te zijn voor de begeleiding van zowel vrijwilligers als de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wie is het eerste aanspreekpunt, wie is verantwoordelijk voor de begeleiding etc.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

10/11/12. Inzet goedkopere medewerkers, vrijwilligers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- De maatschappelijke consequenties bij de inzet van goedkopere medewerkers (mogelijk personeel van andere maatschappelijke voorzieningen) en de inzet van vrijwilligers zijn redelijk neutraal. Wel ontstaat er op deze manier nog meer betrokkenheid bij de zwembaden en kan het ook de bekendheid vergroten. Zeker bij de inzet van vrijwilligers is dit het geval.	- De inzet van goedkoper personeel en vrijwilligers levert een besparing op. Er worden minder personeelskosten gemaakt. Dit is nu nog niet te kwantificeren. De exacte besparing zal duidelijk worden in het nog uit te werken personeelsplan en als er een tijdje op deze manier gewerkt wordt.
- De inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is maatschappelijk gezien zeker positief en draagt bij aan de sociale en inclusieve uitstralingen van de zwembaden.	- De inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt heeft niet meteen een besparing tot gevolg gezien de begeleiding die dit vraagt. Mogelijk is dit op langere termijn wel zo, mits er sprake is van een redelijk vaste groep voor wie de werkzaamheden passend zijn en daardoor steeds zelfstandiger uitgevoerd kunnen worden.

Voorstel 13: Hogere zwemlestarieven of aanbod van zwemlessen door een andere partij

Indien voorlopig niet gekozen wordt voor het afschaffen van de zwemlessen, dan wel het laten organiseren van de zwemlessen door een andere partij, wordt geadviseerd wel in te zetten op het kostendekkend maken van de zwemlessen.

Er is een kostprijsberekening uitgevoerd met betrekking tot de zwemlessen in Gerner en De Meule. Hieruit blijkt dat een verhoging van het zwemlestarief met ongeveer € 35,- nodig is om sprake te laten zijn van een kostendekkende activiteit. In dat geval bedraagt de prijs voor leszwemmen ongeveer € 125,- per seizoen (inclusief abonnement waarmee de zwembaden onbeperkt bezocht mogen worden). Per zwemles van een half uur bedraagt het tarief dan ongeveer € 3,50 (inclusief het recht op onbeperkt recreatief bezoek). Enerzijds is dit vergeleken met andere zwembaden nog steeds een erg laag tarief, anderzijds betekent dit ten opzichte van de bestaande situatie een tariefverhoging met 40%.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

13. Hogere zwemlestarieven	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Hoewel de tarieven zich na de voorgestelde verhoging nog steeds ruim onder marktconformiteit bevinden, kan dit in bepaalde situaties mogelijk toch leiden tot problemen.	- Gezien het feit dat er naar verwachting ook na de tariefverhoging sprake zal zijn van een volledig gevuld zwemlesprogramma zal de verhoging van de tarieven een positief effect hebben op het exploitatieresultaat van ongeveer € 7.000,- voor de zwembaden gezamenlijk.
- Gezien het feit dat sprake is van een procentueel zeer forse verhoging zal er naar verwachting weerstand bestaan tegen deze maatregel. Dit ook als kan worden aangetoond dat ook na de verhoging nog steeds sprake is van relatief lage tarieven ten opzichte van andere zwembaden.	- Mocht onverhoopt wel sprake zijn van vraaguitval dan zal het financiële effect gering zijn. Indien een les niet meer gegeven wordt, is er geen sprake van een financieel effect (de activiteit is kostendekkend en niet winstgevend). Mochten de zwemlessen minder goed bezet zijn dan is dit effect er uiteraard wel.
- Het kan voorkomen dat mensen besluiten hun kind niet meer op zwemles te sturen. Hoewel wij deze kans niet groot achten, zou dit uiteraard wel een onwenselijk effect zijn. Vanuit de gemeente zijn er waarschijnlijk mogelijkheden om op een andere wijze te compenseren, bijvoorbeeld door middel van regelingen voor minima.	

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

Het college van B&W heeft besloten tot een verhoging van het tarief voor de zwemlessen met 8 euro per jaar gedurende de komende 4 jaar. De eerste stap in met ingang van het seizoen 2022 gezet. Verdere besluitvorming is aan de gemeenteraad.

Langere termijn

Voor de nog langere termijn kunnen de tarieven verder worden geoptimaliseerd tot volledig kostendekkend dan wel tot een meer marktconform niveau.

Ook kan voor de langere termijn worden onderzocht of een andere partij mogelijk interesse heeft om zwemlessen aan te bieden in Gerner en De Meule. De constructie wordt dan dat een andere zwemschool het zwembad huurt en vervolgens de zwemlessen aanbiedt. Er dient te worden uitgezocht of er in de omgeving zwemscholen zijn die hierin interesse zouden hebben. De ervaring leert dat de meeste zwemscholen een periode van 4 maanden waarin de zwemlessen kunnen worden aangeboden erg kort vinden. Ook zijn de weersomstandigheden steeds van invloed op het wel/niet doorgaan van een zwemles.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

13. Aanbod van zwemlessen door een andere partij	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Het aanbieden van zwemles in Gerner en De Meule kent een lange traditie. De zwemles wordt gegeven in het zwembad in het eigen dorp, iedereen kent elkaar, de tarieven zijn van oudsher laag en het is een bijzondere ervaring. Bij aanbod van zwemlessen door een andere partij zal het tarief hoger zijn en mogelijk wordt de sfeer ook anders. Wel blijft op die manier de mogelijkheid tot zwemles behouden.	- Aanbod van de zwemlessen door een andere partij levert een directe besparing op van € 7.000,-. Immers is de zwemles nu een verliesgevendende activiteit. Er wordt vooral bespaard op personeel. Daarnaast levert het inkomsten op door verhuur van de zwembaden aan een andere partij. De inkomsten bedragen 18 (weken) x 8 (uur) x € (een nader overeen te komen uurtarief).

Voorstel 14: Verbeteren website/social media*Quick win*

De zwembaden worden nu vermeld op de gemeentelijke website. Het betreft dan vooral praktische informatie zoals de openingstijden. We hebben ook via Google verschillende zoektermen ingetoetst en daaruit blijkt dat sommige verblijfsaccommodaties in de omgeving de zwembaden eveneens noemen. Ook worden de zwembaden vermeld op de site van het Vechtdal Overijssel, maar die vermelding wordt niet via Google gevonden. Er kan geïnvesteerd worden in de vindbaarheid van de informatie.

Wij adviseren daarnaast om de online zichtbaarheid van de zwembaden te vergroten. Dit kan enerzijds via de gemeentelijke website, echter betreft het dan vooral praktische en statische informatie. Een mogelijkheid zou een eigen Facebook pagina kunnen zijn en eventueel een Instagram account. De informatie via sociale media kan dan wervend zijn. Opening van het nieuwe seizoen en ook de aankondiging van eventuele aangepaste openingstijden. Indien de zwembaden in de toekomst mogelijk op zondag alleen open zijn bij 25 graden of warmer (met uitzondering van de zomervakantie) is het dan ook noodzakelijk om over een actueel platform te kunnen beschikken. Ook kunnen de activiteiten en evenementen die gaan plaatsvinden aangekondigd worden en er kunnen leuke posts geplaatst worden over die evenementen. Als het mooi weer gaat worden, kan er actief een bericht worden geplaatst, zeker op de dagen dat er een foodtruck/snackwagen gaat komen. Op die manier is de communicatie met de bezoekers veel interactiever en wordt de betrokkenheid bij het zwembad vergroot. Mogelijk worden op deze manier ook nieuwe bezoekers bereikt.

In eerste instantie moet er wel geïnvesteerd worden in bekendmaking van de nieuwe kanalen om volgers te krijgen. Dit kan via de gemeentelijke website, mogelijk in de lokale krantjes en natuurlijk actief bij de kassa van de zwembaden.

In de volgende tabel zijn de belangrijkste maatschappelijke en financiële consequenties weergegeven:

14. Verbeteren website/social media	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Betere vindbaarheid en actuele en duidelijke informatie zijn de basis. Inzet van sociale media heeft een meer proactieve en interactieve communicatie tot gevolg. Er kan meer gecommuniceerd worden over de activiteiten en evenementen en over de aanwezigheid van een foodtruck/snackwagen. Ook is er de noodzaak om de openstelling op zondag (enkel bij 25 graden of warmer, m.u.v. in de zomervakantie) actueel te communiceren.	- De actuele en wervende informatie moet worden ingevoerd en actueel worden gehouden. Dit kost uren. Wellicht zijn er mogelijkheden bij de afdeling communicatie van de gemeente Dalfsen. Anders dient er een medewerker te worden ingezet. Het betreft circa 4 uur per week, bij evenementen is dit circa 8 uur per week. Bij de start kost het meer uren om bekendheid en volgers te genereren.
- Communicatie via sociale media verhoogt de betrokkenheid bij het zwembad en mogelijk worden ook nieuwe bezoekers bereikt. In beginsel kost het wel extra tijd om volgers te genereren.	- Mogelijk worden nieuwe bezoekers bereikt door een betere vindbaarheid en een actievere communicatie. Dit verhoogt de omzet door kaartverkoop. Dit zal naar verwachting echter niet substantieel zijn.

Besluit college van B&W / stand van zaken seizoen 2022

Inmiddels is de quick win gerealiseerd en is er een Facebook pagina per zwembad. Tijdens het seizoen 2022 zal hier mee gewerkt worden. Tussentijds en na het seizoen zal deze inzet geëvalueerd worden: hoeveel volgers hebben de pagina's, hoe worden de berichten gewaardeerd etc. Op basis daarvan zal een besluit worden genomen voor de langere termijn.

Voorstel 15: Verzelfstandigen van exploitatie

Iedere gemeente is vrij in de wijze waarop maatschappelijk vastgoed, zoals een zwembad, wordt beheerd. Op basis van landelijke inzichten en in algemene zin gelden de volgende aandachtspunten:

1. Het beheer van een zwembad is geen doel op zich maar een instrument om maatschappelijke waarde te realiseren. De beheervorm biedt de gemeente de mogelijkheid de maatschappelijke functie van het zwembad te bewaken (denk bijvoorbeeld aan openstelling, tarieven en kwaliteit van onderhoud en instandhouding) en te sturen op maatschappelijke waarden en effecten (bijvoorbeeld meer activiteiten, meer vitaliteit bij gebruikers en specifiek activiteiten aanbod voor kwetsbare doelgroepen).
2. In de regel is er vanuit het particulier initiatief geen animo om eigenaar te zijn van maatschappelijk vastgoed. Door het ontbreken van economisch rendement treedt de gemeente doorgaans op als eigenaar van zwembaden. Vanuit het eigendom kan de gemeente haar regierol met betrekking tot het creëren van maatschappelijke waarde en het borgen van de maatschappelijke functie goed vervullen. Over verantwoordelijkheden die verband houden met het eigendom, met name op het gebied van planmatig onderhoud en instandhouding van accommodaties, kunnen aanvullende afspraken worden gemaakt tussen de gemeenten en de exploitant.
3. Een passende beheervorm is stabiel en op continuïteit gericht en maakt het mogelijk dat het zwembad efficiënt wordt beheerd en geëxploiteerd tegen aanvaardbare (niet per se de laagst mogelijke) gemeentelijke kosten/bijdragen.
4. Afhankelijk van de functie en beoogde maatschappelijke waarde van een accommodatie moet de beheervorm innovatie en klantgerichtheid in meer of mindere mate faciliteren en stimuleren om goed in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden.
5. Ongeacht de beheervorm moet de gemeente bij het op afstand plaatsen van het beheer en de exploitatie structureel werk maken van monitoring/evaluatie van overeengekomen en geleverde prestaties op basis van een adequaat planning & control systeem. Er is sprake van transparante geldstromen met betrekking tot de kosten en baten van het zwembad.

De gemeente Dalfsen treedt op als beheerder en exploitant van de zwembaden Gerner en De Meule. Dit betekent dat de gemeente de volledige regie heeft met betrekking tot exploitatie en gebruik maar dat de gemeente ook het volledige financiële risico draagt. Naast de gemeentelijke exploitatie van zwembaden zijn er ook andere beheervormen mogelijk. Veel gemeenten kiezen ervoor om de exploitatie van dit soort voorzieningen op afstand te plaatsen c.q. te verzelfstandigen. Belangrijkste

redenen zijn dan vaak de verwachting dat een separate organisatie betere in staat is om effectief en efficiënt te ondernemen en hieruit voortvloeiend een betere financieel resultaat kan bewerkstelligen maar ook de keuze, vanuit kerntakendiscussies, om als gemeente geen uitvoering staken meer te verrichten.

Met als uitgangspunt dat de gemeente als eigenaar blijft optreden van de zwembaden kunnen, met name de volgende vier beheervormen worden onderscheiden:

1. Exploitatie en beheer door een gemeente.
2. Exploitatie en beheer door een stichting.
3. Exploitatie en beheer door een gemeentelijke Sportbedrijf.
4. Exploitatie en beheer door een commerciële exploitant (zoals het overdekte zwembad in Dalfsen).

In bijlage 1 bij deze notitie is een uitgebreidere beschouwing per beheervorm opgenomen.

De gemeente Dalfsen heeft een sterke ambitie om een impuls te geven aan de exploitatie van de gemeentelijke zwembaden. De gemeenteraad wenst de bestaande exploitatie van de zwembaden te optimaliseren en voorliggende notitie is daar de invulling van. Nu is het uiteraard vooral van belang dat aanbevelingen ook daadwerkelijk worden uitgewerkt en geïmplementeerd. De vraag is of een gemeentelijke exploitatie de beheervorm is die de hiervoor benodigde daadkracht voldoende in zich heeft.

Indien de gemeente een andere beheervorm voor de gemeentelijke zwembaden overweegt dient een project te worden opgestart om op basis van de juiste afwegingen een onderbouwde keuze te maken voor de beheervorm die het best past bij de wensen, ambities en mogelijkheden van de gemeente Dalfsen. Als input voor dit project wordt hier per mogelijke alternatieve beheersvorm alvast een korte beschouwing gegeven:

- De stichting: De sporthallen en multifunctionele accommodaties worden in de gemeente Dalfsen veelal door stichtingen geëxploiteerd. Overwogen kan worden om ook de exploitatie van de buitenbaden bij een nieuwe of een reeds bestaande stichting onder te brengen. Het is daarbij wel noodzakelijk dat voldoende vertrouwen is in de continuïteit (landelijke wordt het steeds moeilijker om vrijwillige bestuursleden te vinden) en dienen alle benodigde competenties voor de complexe opdracht om twee buitenbaden te exploiteren beschikbaar te zijn. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat een stichting die een zwembad exploiteert in de regel professionele betaalde medewerkers in dienst heeft.
- Het gemeentelijk Sportbedrijf: Voorwaarde voor de oprichting van een Sportbedrijf (meestal een BV waar de gemeente 100% aandeelhouder van is) is in onze optiek een voldoende schaalgrootte. Indien de opdracht te beperkt is (en twee buitenbaden kunnen als een beperkte opdracht worden beschouwd) ontstaat vaak een situatie waarbij de overhead te omvangrijk is hetgeen gepaard gaat met hoge kosten. Veel andere Sportbedrijven exploiteren naast zwembaden ook binnensportaccommodaties, buitensportaccommodatie en multifunctionele accommodaties en kunnen bijvoorbeeld ook verantwoordelijk zijn voor sportstimulering en het werkgeverschap voor vakleerkrachten. Nader dient te worden bepaald welke opdracht in Dalfsen aan een Sportbedrijf zou kunnen worden verstrekt.
- De commerciële exploitant: Veel buitenbaden worden geëxploiteerd door marktpartijen. Een marktpartij wordt geselecteerd door middel van een aanbesteding en in veel gevallen nemen zij het volledige exploitatierisico over. Opgemerkt dient te worden dat het aantal landelijke zwembadexploitanten zeer beperkt is (er zijn maar twee grote marktpartijen). Met name bij buitenbaden is het echter ook mogelijk dat lokale of regionale ondernemers belangstelling tonen. Nader dient te worden bepaald of meerdere accommodaties binnen de dienstverleningsconcessie kunnen worden ondergebracht waarbij met name kan worden gedacht aan het overdekte instructiebad in Dalfsen maar ook aan de sporthallen die momenteel door stichtingen worden geëxploiteerd.

In alle drie de gevallen zou de gemeente Dalfsen een grotere afstand innemen tot de zwembadexploitaties dan in de huidige situatie het geval is. Om de maatschappelijke waarde van de zwembaden te waarborgen dienen uitgangspunten en kaders te worden vastgelegd in de met de nieuwe exploitant af te sluiten overeenkomst(en). Het opstellen van een Programma van Eisen is maatwerk waarbij een balans dient te worden gevonden tussen het opleggen van maatschappelijke uitgangspunten en het bieden van ondernemingsvrijheid.

15. Verzelfstandigen van de exploitatie	
Maatschappelijke consequenties	Financiële consequenties
- Afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop het op afstand plaatsen wordt vormgegeven, kan spanning ontstaan tussen de maatschappelijke functie van de zwembaden en de commerciële belangen.	- In de regel wordt bij het op afstand plaatsen (een deel van) het financiële risico belegd bij de exploitant (die hiervoor een risicofee in rekening brengt). Met name uitbesteding aan een marktpartij vindt in de regel risicodragend plaats. Dit betekent dat de gemeente ieder jaar dezelfde (te indexeren) vergoeding aan de exploitant verstrekt.
- De maatschappelijke kaders waarbinnen de exploitatie plaats dient te vinden, worden vastgelegd in de huur- en exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en de exploitant. De exploitant prijst de in de aanbestedingsprocedure meegegeven maatschappelijke uitgangspunten en randvoorwaarden af in zijn inschrijfsom.	- In de meeste gevallen heeft het verzelfstandigen van de exploitatie van een zwembad een gunstig effect op het exploitatieresultaat (en de door de gemeente te verstrekken jaarlijkse vergoeding). Een zelfstandige rechtspersoon is in de regel in staat om effectiever en efficiënter te exploiteren en kan (bij grotere marktpartijen) schaal- en synergievoordelen bereiken. Dit doordat het moederconcern vaak meerdere zwembaden in exploitatie heeft.

5. Samenvatting en implementatie

Samenvattend zijn in onderstaande tabel per verbetervoorstel de acties beschreven. Er is aangegeven of dit acties voor de korte termijn (quick win, seizoen 2022, wederom **groen** gemarkeerd) of de langere termijn betreft (wederom **oranje** gemarkeerd). Ook zijn de financiële gevolgen aangegeven, zowel de kosten als de opbrengsten.

Verbetervoorstellen en acties		Termijn	Financiële gevolgen Kosten	Financiële gevolgen Opbrengsten
Aantrekkelijker maken zwembaden				
1	Speeltoestellen			
	Aanschaf air trampoline De Meule	gerealiseerd	€ 6.000,- inclusief btw en plaatsing	wellicht een lichte omzetstijging
	Aanschaf air trampoline Gerner	seizoen 2023, na besluit gemeenteraad	€ 6.000,- inclusief btw en plaatsing	wellicht een lichte omzetstijging
	Aanschaf speeltoestellen voor de kleinste kinderen	seizoen 2023, na besluit gemeenteraad	circa € 35.000,- inclusief btw en aanleg	wellicht een lichte omzetstijging
	Realisatie glijbaan De Meule - onderzoek	besluit gemeenteraad	- kosten voor het nadere onderzoek - circa € 150.000,- inclusief btw en aanleg - circa € 2.500,-/€ 5.000,- jaarlijks voor onderhoud en reparaties	wellicht een lichte omzetstijging
2	Spraypark op ligweide			
	Besluit gemeenteraad	besluit gemeenteraad	- € 350.000,-/400.000,- inclusief btw en realisatie per zwembad - kosten voor schoonmaak en onderhoud	maximaal € 5.000,- extra omzet per zwembad, per jaar
3	Schaduwdoeken			
	Aanschaf schaduwdoeken De Meule	gerealiseerd	€ 2.000/2.500 inclusief btw en bevestiging	niet van toepassing
4	Esthetische aanpassingen			
	Bevestigen muurdoeken	gerealiseerd	€ 500/750 inclusief btw	niet van toepassing
	Tekenwedstrijd scholen	seizoen 2023	circa € 400,-	niet van toepassing
5	Aanbieden horecavoorziening met terras			
	Aanschaf terrasmeubilair	gerealiseerd	€ 7.500,- inclusief btw	niet van toepassing
	Toevoegen mueslireep aan assortiment	gerealiseerd	reguliere inkoop	reguliere verkoop
	Pilot gezonde snack en evaluatie indien van toepassing	seizoen 2023, na besluit gemeenteraad	nader uit te werken	nader te bezien
	Plan van aanpak seizoen 2023/2024 en verder	na besluit gemeenteraad	nader uit te werken	nader te bezien, patat/snack zou een licht positief effect kunnen hebben, ook door de pacht die een foodtruck betaald

Aanpassingen in gebruik				
6	Afschaffen zwemlessen			
	Besluit gemeenteraad	besluit gemeenteraad	niet van toepassing	€ 7.000,- positief effect op het exploitatieresultaat
7	Meer verhuur aan organisaties			
	Nadere uitwerking mogelijkheden	zomer/najaar 2022	niet van toepassing	nader uit te werken
8	Intensivering activiteiten en evenementen		doel is break-even draaien	mogelijk een indirect positief effect, door herhalingsbezoek
	Behoud bestaande evenementen	seizoen 2022		
	Splash-evenement De Meule, i.s.m. De Spil	seizoen 2022		
	Splash-evenement Gerner, i.s.m. Trefkoele +	seizoen 2022		
	'Auto te water'	seizoen 2022		
	Woensdagmiddagactiviteit	seizoen 2022		
	Evaluatie evenementen seizoen 2022	najaar 2022		
	Formeren creatief team voor intensivering seizoen 2023 e.v.	zomer/najaar 2022		
Openstelling en personele inzet				
9	Beperken openstelling			
	Monitoring bezetting gedurende seizoen 2022	seizoen 2022, loopt		
	Uitwerking openingstijden seizoen 2023 e.v.	na besluit gemeenteraad	niet van toepassing	besparing van € 40.000,-, berekening zie tabel op pagina 16
10	Inzet goedkopere medewerkers			
11	Inzet vrijwilligers			
12	Inzet mensen met afstand tot arbeidsmarkt			
	Uitwerking in personeelsplan voor seizoen 2023 e.v.	na besluit gemeenteraad	niet van toepassing	besparing nader uit te werken
Overig				
13	Hogere zwemlestarieven of aanbod van zwemlessen door andere partij			
	Eerste prijsverhoging van 8 euro	gerealiseerd	niet van toepassing	€ 1.600,-
	Verdere prijsverhogingen, in totaal 4 keer 8 euro	seizoen 2023, seizoen 2024 en seizoen 2025	niet van toepassing	€ 4.800,-
	Besluit gemeenteraad t.a.v. verdere prijsverhoging naar volledig kostendekkend en/of meer marktconform	besluit gemeenteraad	niet van toepassing	nader te berekenen, afhankelijk van de verhoging
	Besluit gemeenteraad t.a.v. onderzoek naar een mogelijke partij voor het verzorgen van de zwemlessen	besluit gemeenteraad	niet van toepassing	- directe besparing van € 7.000,- - inkomsten door de verhuur van het zwembad aan een derde partij
14	Verbeteren website/social media			
	Facebook pagina's voor beide zwembaden	gerealiseerd	niet van toepassing	niet van toepassing
	Evaluatie website/social media tijdens en na seizoen 2022	zomer/najaar 2022	niet van toepassing	niet van toepassing
	Bijsturing	najaar 2022	niet van toepassing	niet van toepassing
15	Verzelfstandigen van exploitatie			
	Besluit gemeenteraad over wel niet starten onderzoek hiernaar	besluit gemeenteraad	kosten voor het nadere onderzoek	in de meeste gevallen heeft dit een gunstig effect op het exploitatieresultaat

Bijlage 1: Korte beschrijving beheervormen voor een zwembad

Gemeentelijk beheer

Beschouwing:

- De gemeente is verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van het zwembad. Betrokken medewerkers zijn in dienst van de gemeente. Verantwoordelijkheden en verantwoording verlopen op basis van ambtelijke en politieke lijnen. De betreffende portefeuillehouder is bestuurlijk verantwoordelijk.
- Dit type beheervorm geeft gemeenten maximale sturingsmogelijkheden. Maatschappelijke ontwikkelingen, al dan niet vertaald in nieuwe (politieke) prioriteiten, kunnen makkelijk vertaald worden in aanpassingen van het producten- en diensten-aanbod. Eventueel ook naar aanleiding van bezuinigingstaakstellingen.
- Met de ontwikkeling van teams Vastgoed is het beheer van maatschappelijk vastgoed in veel gemeenten geprofessionaliseerd c.q. verzakelijkt. Op basis van financiële transparantie worden accommodaties kostprijs dekkend verhuurd aan beheerders/exploitanten of eindgebruikers en wordt vanuit teams Samenleving een subsidie/ vergoeding verstrekt om maatschappelijk gebruik mogelijk te maken.
- Ondanks de maximale sturingsmogelijkheden heeft dit type beheervorm de afgelopen decennia aan populariteit ingeboet. Steeds minder gemeenten beschouwen beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed als een kerntaak. De uitvoering met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en risico's wordt in steeds meer gemeenten op verzelfstandigd of uitbesteed.

In deze vorm is de ruimte voor gemeentelijke sturing het grootst, maar ligt ook de volledige verantwoordelijkheid voor beheer en exploitatie en de daarbij behorende risico's in handen van de gemeente. Hoewel schaalvoordelen (alles in één hand) zijn te behalen door al het vastgoed onder gemeentelijk beheer te plaatsen, geldt in de regel dat gemeentelijke organisaties minder zijn ingericht op een efficiënte, marktgerichte bedrijfsvoering.

Uitbesteding aan een stichting

Beschouwing:

- In de jaren '70 en '80 en '90 van de vorige eeuw zijn talloze stichtingen opgericht ten behoeve van beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed als zwembaden. Met een stichting is sprake van een maatschappelijke focus (geen winst-oogmerk). Het bestuur wordt in de regel gevormd door betrokken burgers (vrijwilligers) met kennis en kunde die van toegevoegde waarde is voor het beheer en de exploitatie van de accommodatie(s) waarvoor zij verantwoordelijk zijn. De relatie tussen gemeente en stichting krijgt vorm door middel van een huur- en exploitatieovereenkomst. Voor een transparante relatie tussen gemeente en stichting onthoudt de gemeente zich bij voorkeur van bestuursdeelname in de stichting.
- In de loop van de jaren '90 is een kentering waarneembaar. De complexiteit van steeds meer (geclusterde en multifunctionele) accommodaties wordt minder en minder aan 'vrijwillige' bestuurders overgelaten. Ook blijkt het vooral voor kleinere stichtingen lastig om de vervanging van bestuursleden goed te regelen, hetgeen negatieve gevolgen heeft voor de kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering.
- De afgelopen jaren lijkt er een zekere revival plaats te vinden ten faveure van stichtingen. Met name bij stichtingen met een omvangrijk takenpakket (brede sportstichtingen) blijkt het bestuursmodel met een Raad van Commissarissen, al dan niet tegen een vergoeding, en een directeur/bestuurder goed te kunnen werken. De directeur/bestuurder fungeert in dergelijke stichtingen als een lokaal, regionaal en soms zelfs landelijk duidelijk herkenbare (maatschappelijk) ondernemer. De vrijheid (in gebondenheid) die dit soort ondernemers nodig heeft is bij diverse stichtingen meer aanwezig dan bij andere typen beheervormen.

Mits sprake is van voldoende schaalgrootte/professionalisering, een gezonde financiële uitgangssituatie/perspectief en voor langere termijn een beroep gedaan kan worden op capabele bestuurders, is de stichting een efficiënte vorm voor het laten verzorgen van beheer en exploitatie van een sportcentrum. Het landelijke beeld is dat al jaren goed functionerende stichtingen (moeten) worden gekoesterd, maar dat nog maar weinig nieuwe stichtingen worden opgericht voor solitaire voorzieningen zoals zwembaden.

Vorming van een Sportbedrijf

Beschouwing:

- In gemeenten waar een kerntakendiscussie niet uitmondt in marktwerking op het gebied van beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, maar waar wel behoefte is aan een scherpe, juridisch vormgegeven scheiding van beleid en uitvoering, is verzelfstandiging in de vorm van een overheidsbedrijf een goed alternatief. Om draagvlak te creëren voor een efficiënte bedrijfsvoering en het organisatorisch goed op kunnen tuigen van een overheidsbedrijf (directie/management en ondersteuning) is voldoende volume (lees: een breed takenpakket) noodzakelijk. Zo zijn de afgelopen jaren diverse gemeenten er toe overgegaan alle sportaccommodaties met verwante activiteiten op het gebied van sportstimulering en verenigingsondersteuning in een Sportbedrijf onder te brengen. Het marktaandeel van deze beheervorm is groeiende.
- In de regel zijn sportbedrijven verantwoordelijk voor beheer en exploitatie van de lokale sportaccommodaties. Er zijn voorbeelden van sportbedrijven die zich ook regionaal/gemeentegrens overstijgend manifesteren.
- Als rechtsvorm wordt meestal voor een BV gekozen. De gemeente treedt in de regel op als enig aandeelhouder en heeft een verantwoordelijkheid in het benoemen van de Raad van Commissarissen (al dan niet tegen een vergoeding). Voor een transparante en zakelijke verhouding tussen gemeente en Sportbedrijf verdient het de voorkeur dat de gemeente hierin niet vertegenwoordigd is (bijvoorbeeld via een wethouder). De relatie tussen de gemeente en het Sportbedrijf krijgt verder vorm door middel van een meerjarige dienstverleningsovereenkomst.
- De dienstverleningsovereenkomst, het toezien op de naleving ervan en het benoemen van leden van de Raad van Commissarissen zijn belangrijke sturingsmiddelen voor gemeenten met een Sportbedrijf. Binnen de kaders van de dienstverleningsovereenkomst wordt het Sportbedrijf geacht zelfstandig te kunnen handelen. Positieve financiële resultaten kunnen als dividend worden uitgekeerd aan de aandeelhouder (lees: de gemeente). Over (structurele) tekorten zullen met diezelfde aandeelhouder aanvullende afspraken gemaakt moeten worden.

Er is bij deze beheervorm sprake van een juridische en organisatorische scheiding van beleid en uitvoering, waarbij de gemeentelijk organisatie ontlast/ontzorgd wordt met betrekking tot beheer, onderhoud en exploitatie van de gemeentelijke (sport)accommodaties. Maar als aandeelhouder en contractpartij behoudt de gemeente de mogelijkheid van vooral bestuurlijke sturing. Van belang is dat de portefeuillehouder en de gemeenteraad binnen de strategische kaders en doelen van de dienstverleningsovereenkomst de ruimte geven aan het Sportbedrijf.

Uitbesteding aan een commerciële exploitant

Beschouwing:

- Met de terugtrekkende beweging die de overheid heeft gemaakt op het gebied van beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed is er vanaf de jaren '90 van de vorige eeuw de opkomst van commerciële exploitanten van met name zwembaden, binnensportaccommodaties en multifunctionele sportcentra. Het kunnen overlaten van alle taken en verantwoordelijkheden op het gebied van beheer en exploitatie met inbegrip van de daarmee verbonden risico's is nog altijd voor veel gemeenten aanleiding om te kiezen voor uitbesteding in combinatie met marktwerking.
- Een beperkt aantal commerciële partijen is in de loop van de jaren uitgegroeid tot landelijk opererende exploitatiemaatschappij (met name Sportfondsen en Optisport), waarin op basis van gestandaardiseerde en in de praktijk beproefde concepten en modellen beheer en de exploitatie van hiervoor genoemde accommodaties wordt vormgegeven. In de regel is beperkt sprake van lokaal maatschappelijk ondernemerschap. De winst wordt voor een groot deel gehaald uit gecentraliseerde, op landelijk niveau bereikte schaalvoordelen.
- Een commerciële exploitant wordt geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de economisch (prijs en kwaliteit) meest voordelige partij wordt een huur- en exploitatieovereenkomst gesloten. In de regel zijn de exploitatierisico's voor rekening van de exploitant, die daarvoor een zogenoemde risicofee in rekening kan brengen. De exploitatie is gericht op het maken van winst binnen de door de gemeente vastgestelde kaders. Omdat op winst gestuurd wordt moet contractueel goed worden vastgelegd welke voorwaarden de gemeente aan de exploitant stelt met betrekking tot de maatschappelijke functie van de betreffende vastgoedportefeuille. Overeenkomsten worden veelal gesloten voor periodes van 10 jaar.
- Als in de praktijk sprake is van een gezonde exploitatie (winstgevendheid), dan is een commerciële exploitant prima in staat op klantgerichte wijze de maatschappelijke waarde van accommodaties te optimaliseren. Het is immers in zijn (commerciële) belang om zoveel mogelijk tevreden bezoekers/gebruikers te verwelkomen. Als echter geen sprake is van een

sluitende exploitatie, dan gaat een commerciële exploitant op zoek naar kostenbesparing wat ten koste kan gaan van de klanttevredenheid. Overigens verschilt dit niet wezenlijk van andere beheervormen op het moment dat sprake is van een noodzakelijke besparingen.

Uitbesteding aan een commerciële marktpartij ontzorgt de gemeente, biedt diverse garanties, maar beperkt ook de mogelijkheden van gemeentelijke sturing. Verder bestaat altijd het risico van spanning tussen de maatschappelijke functie van het zwembad en commerciële belangen. Door middel van een aanbesteding wordt concurrentie georganiseerd, wat (afhankelijk van de gunningscriteria) leidt tot een scherpe prijs (lees: beperkte financiële bijdrage) voor de gemeente..

‘Kan niet, bestaat niet’ zit in ons DNA



beleidsontwikkeling &
marketing



beheer &
exploitatie



huisvesting &
programmamanagement



aanbesteden &
projectmanagement