



BEHEER- & BEDRIJFSPLAN DE SPETTER

2018 – 2028

versie 17 oktober 2017

2028 - 2038

Gemeente Tholen
Zwembadadviesraad BlijvenSpetteren
Team zwembad de Spetter

Inhoud

Inleiding.....	4
Context	4
Leeswijzer	4
Oproep aan de raadsleden	4
Een woord van dank	4
1 Opdrachtomschrijving	5
1.1 Historie besluitvorming college / raad	5
1.2 Opdracht aan de projectgroep.....	6
1.3 Wat doet de projectgroep beheer & exploitatie	6
2 Doelstellingen van een onmisbare gemeenschapsvoorziening	7
2.1 Wat voor gemeente wil Tholen zijn (visie op burgerparticipatie).....	7
2.2 Visie op bewegen en samenleven.....	8
2.3 Doelstellingen voor de komende 10 jaar	8
2.4 De maatschappelijke opdracht aan de driehoek.....	8
3 Duurzaam samenwerken in de driehoek.....	9
3.1 Drie samenwerkende partijen binnen de driehoek	9
3.2 Uitgangspunten van de driehoek	9
3.3 Wie concreet doet wat.....	10
4 Formele structuur.....	12
4.1 Inleiding.....	12
4.2 Eigendomsverhoudingen.....	12
4.3 Samenwerking met gemeentelijk zwembad Haestinge	12
4.4 Formele relaties	12
4.5 Exploitatieresultaat.....	12
5 Werken met commissies en klantgroepen.....	14
5.1 Sponsoring en fondsenwerving.....	14
5.2 Horeca	14
5.3 Zwemlessen	14
5.4 Activiteitenprogramma	14
5.5 Vrijwilligers	14
5.6 PR en promotie.....	14
6 Financiën en exploitatie	15
6.1 Jaarlijkse werkbegroting.....	15
6.2 Beschrijving per post.....	16

6.3	Jaarlijkse vaststelling tarieven	18
6.4	Kansen voor optimalere bedrijfsvoering	18
6.4.1	Weersafhankelijke openingstijden	18
6.4.2	Benuttingsgraad	18
6.4.3	Reclame/sponsoring.....	19
6.4.4	Overige kansen	19
7	Een professioneel zwembadteam	20
7.1	Organisatiestructuur.....	20
7.2	Functiehuis	20
7.3	Deskundigheidsbevordering.....	21
	Bronvermelding.....	22
Bijlage 1	Tabel met kansen voor exploitatie door burgers en personeel	23
Bijlage 2	Eindrapportage Renovatie, beheer en exploitatie zwembad De Spetter, Synarchis 2015	25
Bijlage 3	Projectplan Beheer- & exploitatiemodel de Spetter 2016-2018.....	25
Bijlage 4	Functiehuis	26
Bijlage 5	Werken met commissies en klantgroepen.....	27

Inleiding

Context

Dit beheer- en exploitatieplan beschrijft het 'tweede leven' van zwembad De Spetter.

Het eerste leven begint in 1975. In dat jaar kan burgemeester Van Boeijen het zwembad, na vele jaren van overleg en pleitbezorging, officieel openen. Een half jaar later krijgt het de naam 'De Spetter', het is één van de namen die leerlingen van de Thoolse scholen hebben bedacht.

De afgelopen 15 jaar werden gekenmerkt door voortdurende sluitingsdreiging met veel demonstraties en ontelbaar veel inspreken tot gevolg. In 2012, 2014 en 2016 bezegelen maar liefst drie raadsbesluiten uiteindelijk de renovatie en gewijzigde exploitatievorm. De geplande renovatie van 2017 werd met 1 jaar uitgesteld. Op 27 april 2018 hopen wij dat burgemeester van der Velde-de Wilde de feestelijke (her)openingshandeling zal verrichten.

Dit document streeft er naar een fundament van moderne en duurzame bedrijfsvoering te leggen voor de komende 10 jaar. Een fundament dat tevens (aangepast aan ontwikkelingen en voortschrijdende inzichten of technieken) bruikbaar is voor het decennium daarna.

Tegen die tijd, rond 2038, zal de dan verantwoordelijke generatie zich wederom moeten buigen over (deel)renovatie van het zwembad en is het logisch dat ook het model van exploitatie & beheer weer tegen het licht wordt gehouden.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 en 2 geven de achtergronden en aanleiding weer waardoor deze unieke vorm van burgerparticipatie tot stand is gekomen. Hoofdstuk 3 en 4 beschrijven de (formele) wijze waarop de samenwerking is geregeld. Het financiële deel vindt u in hoofdstuk 6. Na vaststelling door het college wordt dit bedrijfsplan via de website van de Spetter gedeeld met burgers. Deze transparantie achten wij vanzelfsprekend en in lijn met het voornemen om de resultaten jaarlijks te rapporteren aan college, raad en inwoners.

Oproep aan de raadsleden

Geachte raadsleden, dit document is wellicht wat uitgebreider dan oorspronkelijk beoogd. Door allerlei losse documenten, als bijlagen, te integreren hebben we beoogd de totale (lees)last voor u en de samenleving te reduceren. Een document dat u het vertrouwen kan geven dat deze maatschappelijke opdracht in goede (financiële) handen is bij 'de Driehoek'.

Een woord van dank

Dit beheer- en bedrijfsplan is mede tot stand gekomen dankzij taalkundige, fiscale en bedrijfstechnische hulp van diverse burgers die onbezoldigd hun bijdrage leverden. Diverse actieve raadsleden, wethouder van Dis en de ambtenaren van de afdeling financiën danken wij voor hun inzet en expertise om nieuwe constructen te verkennen.

projectgroep beheer & exploitatie

Tholen, oktober 2017

1 Opdrachtomschrijving

1.1 Historie besluitvorming college / raad

De afgelopen jaren is een turbulente periode geweest voor de Spetter. De politiek heeft zich meermaals gebogen over de toekomst van de beide gemeentelijke zwembaden én bijbehorende vorm van beheer en exploitatie. Er zijn een aantal besluiten genomen, welke het startschot zijn voor het voorliggende beheer- en bedrijfsplan van De Spetter. De genomen besluiten opgesomd:

Besluitvorming 2012: De gemeenteraad besloot op 29 maart 2012:

1. het college van burgemeester en wethouders op te dragen nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een Privaat-Publieke Samenwerkingsconstructie voor het zwembad in Sint Maartensdijk, met als doel naast het binnenbad een al dan niet daaraan gekoppeld buitenbad te realiseren, en de resultaten hiervan vóór de kadernota 2013 aan de raad voor te leggen;
2. tot het open houden en renoveren van het zwembad te Tholen;
3. het college van burgemeester en wethouders op te dragen nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van een Privaat-Publieke Samenwerkingsconstructie voor de exploitatie van het zwembad in Tholen, met als doel de exploitatiekosten te reduceren en de resultaten hiervan zo snel als mogelijk aan de raad voor te leggen. De uitkomst van dit onderzoek zal het bovengenoemde besluit niet beïnvloeden;
4. het college van burgemeester en wethouders op te dragen nader onderzoek te doen naar de mogelijkheden van participatie door burgers en ondernemers door middel van een stimuleringsregeling, al dan niet in combinatie met een PPS-constructie, met als doel de exploitatiekosten te reduceren en de resultaten hiervan zo snel als mogelijk is aan de raad voor te leggen.

Besluitvorming 2014:

De gemeenteraad heeft in 2014, naar aanleiding van het voorstel tot hervormingen en bezuinigingen, besloten om zwembad De Spetter te renoveren met als uitgangspunten:

1. een budget van € 1,25 miljoen voor een sobere renovatie;
2. het bereiken van lagere exploitatielasten door inzet van de samenleving. De verlaging van de exploitatielasten zijn geraamd op € 15.000 in 2015, € 30.000 in 2016 en € 50.000 vanaf 2017¹.

Besluitvorming 2016: De gemeenteraad besloot op 20 oktober 2016:

1. tot het sober renoveren van zwembad De Spetter met directe participatie van de bevolking conform het op 16 december 2015 vastgestelde Projectplan beheer- en exploitatiemodel zwembad de Spetter 2016-2018;
2. tot het open houden van het bestaande zwembad Haestinge tot en met 2020 in afwachting van bouw overdekt zwembad met PPS-constructie;
3. indien er voor 1 juli 2018 geen PPS constructie in Sint-Maartensdijk is gerealiseerd, dan zwembad Haestinge renoveren mits;
 - a. het huidige zwembad sober en doelmatig wordt gerenoveerd
 - b. er sprake is van een directe participatie van de bevolking
 - c. structurele verlaging van de exploitatiekosten wordt gerealiseerd
4. indien de tijdelijke ontheffing inzake de waterkwaliteit dreigt te worden ingetrokken dan dient alsnog besloten te worden tot een sobere renovatie.

¹ Door het opnemen van De Spetter in de bestuursopdrachten van 2016 werd de renovatie uitgesteld naar 2018 en is dus deze kaderstelling gedateerd.

In relatie tot de bovengenoemde besluiten zijn er door Synarchis een tweetal rapporten opgesteld, namelijk:

- discussienota zwembaden, 30 november 2011. Dit rapport was onderdeel van het traject tot besluitvorming op 29 maart 2012;
- eindrapportage Renovatie, Beheer en Exploitatie zwembad De Spetter, 17 maart 2015. Dit rapport is op 12 februari 2015 aan de gemeenteraad gepresenteerd en uiteindelijk op 9 april ter kennisname aan de gemeenteraad aangeboden. Dit rapport was een vervolg op de besluitvorming in 2014. Het rapport betreft een leidraad voor de verdere uitwerking van de renovatie en de ontwikkeling van een nieuw beheer- en exploitatiemodel. Dit in nauwe samenwerking met het comité Blijven Spetteren.

1.2 Opdracht aan de projectgroep

Het uitwerken van en een vervolg geven aan Projectplan Beheer & Exploitatie 2016 – 2018 (bijlage 3) in lijn met het raadsbesluit van oktober 2016 zodat duurzame bedrijfsvoering voor de komende 20 jaar is geborgd.

1.3 Wat doet de projectgroep beheer & exploitatie

Na de besluitrondes in 2012 en 2013, stond het jaar 2014 in het teken van onderzoek onder leiding van bureau Synarchis. De kennisdeling bestond uit o.a.: locatiebezoeken bij andere zwembaden, bureauonderzoek : landelijke cijfers, workshops met gemeenteambtenaren/ comitéleden/ personeel de Spetter, het opstellen van een vlekkenplan en schetsontwerp.

De opbrengst werd verwerkt in het rapport: 'Renovatie, Beheer & Exploitatie' dat op 27.4.2015 werd vastgesteld door het college. Op basis van dit onderzoeksjaar en het rapport volgde de bewuste keuze voor interne verzelfstandiging. Namelijk winstafdracht naar een commerciële uitbater is strijdig met de kaderstellende bezuiniging en een stichting of vereniging biedt niet altijd de gewenste continuïteit of kwaliteit die wel door burgers nadrukkelijk wordt benoemd. Een interne verzelfstandiging biedt de verantwoordelijk zwembadmanager de ruimte om binnen de gestelde kaders en op basis van prestatieafspraken het ondernemerschap te ontwikkelen dat nodig is om een maatschappelijk en financieel succes te maken van zwembad De Spetter. Om zowel Renovatie als Beheer & Exploitatie nader handen en voeten te geven splitsten betrokken ambtenaren en comitéleden zich in twee projectgroepen:

- Renovatie
- Beheer & Exploitatie

Met het Synarchisrapport als basis werd in 2015 gestart met een maandelijks projectgroepoverleg Beheer & Exploitatie. Deze projectgroep bestaat uit de volgende personen:

- Herman Draaijer, comité Blijven Spetteren
- Mariska Dijke, comité Blijven Spetteren
- Paco Telderman, (interim) zwembadmanager
- Jordi Reuvers, beleidsmedewerker gemeente Tholen

De projectgroep is conform de opdracht van de gemeenteraad aan de slag gegaan met het verbeteren van het zwembadbeleid en de bedrijfsvoering. Hierbij valt te denken aan het optimaliseren van de exploitatie, invoeren van vrijwilligersbeleid, sponsoring, PR-promotie en de ontwikkeling van een bekwaamheidsdossier. Kortom; professionalisering van het zwembad.

Daarnaast is de projectgroep vanaf medio 2017 gestart met het opstellen van het voorliggende beheer- en bedrijfsplan. Dit om in de toekomst goed te kunnen sturen op de kwaliteit en de exploitatie van het zwembad. Het geeft de acties weer om het zwembad binnen de financiële en maatschappelijke kaders goed in de markt te zetten.

2 Doelstellingen van een onmisbare gemeenschapsvoorziening

'Zwembaden vormen een spilfunctie in een gemeente' concludeert het recent verschenen brancherapport 'Zwemmen in Nederland'. Niet minder dan 93% van de bevolking vindt dat een zwembad een basisvoorziening in de gemeente behoort te zijn, zo leert het Nationaal Sportonderzoek (lente 2013). Er is geen enkele gemeentelijke voorziening die zo hoog scoort bij de burgerij als het zwembad. Als de burger ergens zijn belastingcenten goed besteed vindt, dan wel in een zwembad.

2.1 Wat voor gemeente wil Tholen zijn (visie op burgerparticipatie)

Missie gemeente Tholen: verbinden en versterken vanuit traditie en ambitie.

Visie gemeente Tholen: ruimte geven aan de Thoolse samenleving.

In het coalitieakkoord, 4b (p3) staat duidelijk verwoord hoe de gemeente de transitie van verzorgingsstaat naar participatiemaatschappij voor zich ziet: *"De verzorgingsstaat ontwikkelt zich door naar een participatiesamenleving waarin een ieder die kan verantwoordelijkheid neemt over zijn of haar leven en omgeving. De rol en taken van de overheid veranderen daardoor ingrijpend. (...) In dit kader zal in ieder geval duidelijk moeten worden welke taken de gemeente in de tijd teruglegt naar de samenleving en welke rol de samenleving ter zake van de gemeente mag verwachten"*.

Met onze samenwerking in de driehoek geven wij hier concreet handen en voeten aan. Uitleg over het werk van deze 'driehoek' volgt in hoofdstuk 3.



NB. Met de 'zak geld' wordt bedoeld de jaarlijkse gemeentelijke bijdrage die van circa 150.000 naar circa 100.000 euro gaat door inzet van de samenleving.

2.2 Visie op bewegen en samenleven

Het is algemeen bekend dat een zwembad in belangrijke mate bijdraagt aan:

- Sociale cohesie
- Zwemveiligheid
- Ontmoetingsplaats
- Gezondheid en bewegen voor mensen van verschillende achtergronden, van verschillende SES²
- Vrijtijdsbesteding

De gemeentelijke zwembaden zijn voor iedereen toegankelijk en staan garant voor plezier en ontspanning in een veilige, duurzame en schone omgeving. De Spetter streeft naar:

1. Het bieden van een sportieve, recreatieve voorziening voor alle Tholenaren;
2. Het bijdragen aan een gezond leefklimaat op Tholen;
3. Het bieden van een plek waar Tholenaren elkaar kunnen ontmoeten (sociale cohesie);
4. Het bijdragen aan een zwem- en waterveilig Tholen (zweminstructie).

2.3 Doelstellingen voor de komende 10 jaar

Deze gemeentelijke voorziening is en blijft succesvol als wij voldoen aan de volgende zelfopgelegde normen:

1. De beoogde bezuiniging van 150.000 naar 100.000 (of lagere) exploitatie wordt fasegewijs behaald.
2. Bestaande en nieuwe doelgroepen (bijv. immigranten, sportschoolcombi-klanten, campinggasten) worden optimaal bediend.
3. Kwalitatief goede zwemlessen door minimaal een 8 gemiddeld te scoren.
4. Kwalitatief goede voorziening door te voldoen aan horeca- en zwembadrichtlijnen.
5. De samenwerking met scholen, sportverenigingen en derden wordt uitgebouwd.
6. Er wordt actief en aantoonbaar bijgedragen aan duurzaam en energiezuinig exploiteren.

2.4 De maatschappelijke opdracht aan de driehoek

De gemeenteraad/het college moet er op kunnen vertrouwen dat zij voor de circa 100.000 euro per jaar voldoende maatschappelijke opbrengst terug ziet. De kaders van deze maatschappelijke opdracht aan 'de driehoek' luiden:

1. Afhankelijk van de weersomstandigheden bewegen minimaal 30.000 bezoekers per jaar.
2. Ontmoetingsplaats voor ouderen, jonge kinderen en gezinnen.
3. Minimaal 19 weken per jaar geopend.
4. Betaalbare voorziening voor gezinnen met minder inkomen (richtlijn inflatiecorrectie).
5. Tussen de 4 – 6 dagen zwemles aanbieden.
6. Minimaal 100 zwemlesklanten die betaalbare zwemlessen volgen.
7. Locatie voor zinvolle en leuke vrijwilligersfuncties.

Ieder jaar zal uiterlijk november een rapportage worden opgeleverd aan het college waarbij terugkoppeling in cijfers en beelden op de doelen en kaders van de paragrafen 2.3 en 2.4 een belangrijk deel zal uitmaken.

² sociaal-economische status

3 Duurzaam samenwerken in de driehoek

3.1 Drie samenwerkende partijen binnen de driehoek

Na uitgebreid onderzoek, beschreven in het vastgestelde Synarchisrapport 2015 'Eindrapportage renovatie, beheer & exploitatie zwembad de Spetter', is de variant 'contractmanagement/interne verzelfstandiging' voor de Spetter voorgesteld als de meest passende beheersvorm. Dit wordt gezien als de eerste stap in een verzelfstandigingsproces waarbij deze gemeentelijke voorziening zo min mogelijk te maken moet krijgen met politieke turbulentie, zodat de beschikbare tijd en energie kan worden aangewend voor het bereiken van de gestelde doelen.

Dat heeft projectgroep beheer en exploitatie als volgt uitgewerkt:



Sturing en initiatief wordt aldus geborgd in een dynamische driehoek: burgers-overheid-instellingen.

De gemeente als EIGENAAR vertegenwoordigd door beleidsmedewerker sport

De zwembadmanager als UITVOEREND VERANTWOORDELIJKE

De zwembadadviesraad STUURT MEE op DOELEN en RESULTAAT vertegenwoordigd door bijvoorbeeld:

- Scholen
- Bedrijfsleven / sponsoren
- Burger met affiniteit zwembad
- Ouder namens lesklanten
- Senior ochtendploeg
- Vertegenwoordiger vrijwilligers

3.2 Uitgangspunten van de driehoek

De Spetter is en blijft eigendom van de gemeente Tholen, ook na renovatie in 2017. Beheer & exploitatie worden per 1 januari 2018 (afhankelijk van op te stellen samenwerkingscontracten) verantwoord van de zwembadmanager die in samenwerking met de zwembadadviesraad³ jaarlijks verantwoording aflegt aan het college in november.

³ de rechtsvorm van de zwembadadviesraad wordt momenteel onderzocht en zal t.z.t. tot stand komen

Op deze manier wordt recht gedaan aan de afspraken met de gemeenteraad (2012), die stelde: renovatie alleen op voorwaarde dat de samenleving haar bijdrage levert. En wat de projectgroep betreft borgen we aanvullend dat 'klantenmacht' aantoonbaar een stem krijgt.

Aldus zijn er 3 manieren van monitoring van de voortgang op de maatschappelijke opdracht:

- 2x per jaar heeft de Driehoek een voortgangsgesprek met de verantwoordelijk wethouder
- voortgangsrapportage ieder jaar in november 2017 aan het college
- wanneer gewenst of nodig informatieve raad op uitnodiging van het college

In deze krachtige driehoek borgen drie partijen dat De Spetter als sociale ontmoetingsplaats en sportief kloppend hart van Tholen-stad en omstreken duurzaam blijft functioneren voor de komende 20 jaar.

3.3 Wie concreet doet wat

De gemeente Tholen fungeert als eigenaar, financier en controlerend orgaan (vertegenwoordigd door beleidsmedewerker sport).

De zwembadmanager fungeert als uitvoerend verantwoordelijke.

De zwembadadviesraad stuurt mee op resultaat.

VERANTWOORDING ZWEMBADMANGER

1. Uitvoering van het gemeentelijk beleid voor de zwembaden, in samenspraak met zwembadraad en de gemeente.
2. Verantwoording afleggen over het uitgevoerde beleid en exploitatie van het zwembad.
3. Verantwoordelijk voor het behalen van de jaarlijkse exploitatie.
4. Tweewekelijkse (geautomatiseerde) rapportage inkomsten en uitgaven.
5. Tijdig aanleveren van gegevens over de exploitatie en beheer van het zwembad.
6. Indienen van inhoudelijk en financieel onderbouwde voorstellen voor wijzigingen in exploitatie en investeringen voor het zwembad.
7. Voorbereidingen vrijwillige inzet voor het seizoen o.a. door:
 - a. Organisatie jaarlijkse NL-doet
 - b. Organisatie 2^e klusdag
8. Verantwoordelijk voor het beheer en de bedrijfsvoering van het zwembad, in samenspraak met zwembadraad en de gemeente.
9. Verantwoordelijk voor afstemming en maken van afspraken met diversen afdelingen/leveranciers die betrokken zijn bij de zwembaden, in samenspraak met zwembadraad en de gemeente.
10. Afsluiting zwemseizoen met o.a. het veegschoon opleveren van het zwembad.
11. Zie bijlage 5 voor de specifieke taken van de zwembadmanager.

VERANTWOORDELIJKHEID GEMEENTE

1. Grootschalig onderhoud is een verantwoordelijkheid van de gemeente. De manager, maakt samen met de betreffende afdelingen, keuzes aan de hand van een meerjarig onderhoudsplan wat door de gemeente wordt opgesteld en actueel gehouden, dit in samenspraak met de zwembadraad en gemeente.
2. (Mede)verantwoordelijk voor het behalen van de jaarlijkse exploitatie.
3. Jaarlijks beschikbaar stellen van de overeengekomen financiële middelen.
4. Frequente (financiële) controle op de resultaten in relatie tot de maatschappelijke opdracht.

VERANTWOORDELIJKHEID ZWEMBADADVIESRAAD

1. Deelnemen aan commissies.
2. Actieve deelname aan het maandelijks werkoverleg (circa 10 x per jaar).
3. Bijdragen aan monitoren kwaliteit uitvoering door o.a.:
 - a. PR- en promotieplanning
 - b. Tweewekelijkse check op financiën binnen prognose
 - c. Evaluatie kwaliteit zwemlessen
 - d. Evaluatie vrijwilligersbeleid

4. Actief ophalen suggesties bevolking/burgers/achterban.
5. Werven en behouden van sponsors.
6. Medeverantwortelijk voor het behalen van de jaarlijkse exploitatie.
7. Bijdragen aan verbeteringen en het controleren van de uitvoering daarvan.
8. Bijdragen aan de voorbereidingen voor het seizoen o.a. door:
 - a. Mede-organisatie jaarlijkse NL-doet
 - b. Mede-organisatie 2^e klusdag
 - c. Agendapunt startbijeenkomst personeel
9. Bijdragen aan de afronding van het seizoen
 - a. Evaluatie met personeel/vrijwilligers
 - b. Evaluatie binnen de driehoek
 - c. Bijdragen aan jaarrapportage naar het college.

De juridische constructie wordt nader uiteengezet in hoofdstuk 4: de formele structuur.

4 Formele structuur

4.1 Inleiding

Deze beheersvorm is voor alle partijen nieuw en dus sluiten we niet uit dat de hier volgende paragrafen regelmatig worden aangepast op basis van ervaring en voortschrijdend inzicht. De formele structuur kan gezien worden als een dynamisch traject.

4.2 Eigendomsverhoudingen

Gemeente Tholen is eigenaar van het zwembad.

4.3 Samenwerking met gemeentelijk zwembad Haestinge

De gemeente Tholen is eigenaar van 2 eilandelijke zwembaden. Zwembad Haestinge kan worden gezien als het zusterbad van de Spetter. Dit uitgangspunt willen de Dorpstafel Sint Maartensdijk-Scherpenisse en zwembadadviesraad BlijvenSpetteren actief vormgeven door samenwerking waar het kan. Voorbeelden zijn NL-doet, het delen van sponsoring en het delen van onderhoudscontracten. Schaalvoordeel en efficiëntie benutten wordt ook geborgd door het aanstellen van één zwembadmanager die beide baden aanstuurt.

4.4 Formele relaties

De gemeente acteert als een publiekrechtelijke rechtspersoon.

De zwembadmanager acteert als werknemer.

De zwembadadviesraad acteert als informele vereniging/stichting /burgerparticipatiegroep.

De voorgenomen overlegfrequentie voor de driehoek is ongeveer 10x per jaar. Er is afgesproken te werken met een agenda die deels vast is en deels ruimte biedt voor agendapunten die periodiek of eenmalig spelen en door de deelnemers van de driehoek kunnen worden ingebracht. Gemiddeld komt de driehoek 1x per maand bijeen, met uitzondering van (meestal) december en januari.

Besluitvorming en beslissingsbevoegdheid

- Bij grote beslissingen dienen de 3 partijen unaniem te besluiten
- Bij kleinere besluiten volstaat het dat 2 van de 3 partijen gelijk besluiten

Parameters om kleine en grote zaken te scheiden zijn de financiële en/of maatschappelijke gevolgen die het besluit kan/zal hebben, bijvoorbeeld:

- Acceptatiegraad maatschappij
- Financiële gevolgen (hier ligt de beslissingsbevoegdheid uiteindelijk bij de gemeenteraad en zal het dus altijd gaan over een advies van de Driehoek aan het college dat dit meeneemt naar de raad)
- Veiligheidsrisico's
- Wettelijke voorschriften
- Onomkeerbaarheid van het besluit

4.5 Exploitatieresultaat

Het jaarlijks behalen van de doelen binnen de financiële kaders is de verantwoordelijkheid van de zwembadmanager in dienst van de gemeente, in samenwerking met de zwembadadviesraad.

Fluctuaties in de exploitatieresultaten, die goed of slecht weer teweeg kunnen brengen, moeten wat ons betreft over meerdere jaren worden beoordeeld.

Bijvoorbeeld:

Jaar	gemeentelijke bijdrage
2017	117.000
2018	93.000
2019	90.000
2020	104.000
2021	91.000
gemiddelde realisatie	99.000

5 Werken met commissies en klantgroepen

Gedurende 2018 en 2019 zal worden gestart met het werken in een structuur van commissies en klantgroepen om de essentiële onderdelen van de zwembadorganisatie breder te borgen dan alle verantwoording alleen bij de zwembadmanager te leggen. Door de bezoeker/klant te betrekken bij de zwembadorganisatie verwachten we tevens beter in te kunnen spelen op de wensen van doelgroep.

In eerste instantie zal worden gewerkt met deze commissies waarbij een lid (of meerdere leden) van het zwembadteam wordt gekoppeld aan een burger/vrijwilliger om gezamenlijk doelen te bereiken, in bijlage 5 vindt u de uitwerking.

5.1 Sponsoring en fondsenwerving

Deze commissie streeft er naar vanaf 2020 gemiddeld 1000 euro per jaar te realiseren door reclame en sponsoring van exploitatieposten. Incidenteel kan een object of eenmalige uitgave worden gesponsord uiteraard (voorbeeld glijbaan peuters door de Lions of de speelvelden in 2018) doch exploitatietechnisch is dat niet het belangrijkste streven.

5.2 Horeca

Deze commissie houdt zich bezig met jaarlijkse bijstelling van de kaart en optimalisering van vraag en aanbod zodat inkomsten gemaximaliseerd worden. Focus op gezonde en gewenste kaart voor de bezoekers.

5.3 Zwemlessen

Deze commissie houdt zich bezig met alle zaken die spelen rondom het geven van zwemles. We hechten belang aan het geven van zwemles, ondermeer vanwege het waterrijke gebied waar de zwembaden zich bevinden op het eiland Tholen.

5.4 Activiteitenprogramma

Deze commissie houdt zich bezig met het opstellen van een activiteitenprogramma, waarin alle doelgroepen van het zwembad aan bod zullen komen.

5.5 Vrijwilligers

Deze werkgroep streeft er naar het ingezette vrijwilligersbeleid te consolideren en uit te bouwen zodat burgers structureel bijdragen aan een belangrijke gemeenschapsvoorziening en lagere exploitatiekosten. Kwaliteit en arbeidsvreugde zijn belangrijke kernwaarden.

5.6 PR en promotie

Het separate PR-plan zwembad de Spetter uit 2016 wordt door een lid van de zwembadadviesraad i/o zwembadmanager geactualiseerd tot een werkbaar raamwerk voor de komende jaren met focus op herhalingsbezoek, zwemlessen en bekendheid bij recreanten op de campings.

6 Financiën en exploitatie

Zwembad de Spetter zal de werkzaamheden nadrukkelijk anders moeten organiseren dan men in de bestaande organisatie gewend was. Er ligt immers een forse bezuinigingsopgave, een taakstellende opdracht. Deze taakstelling zal o.a. ingevuld moeten worden door te besparen op personeelskosten en energiekosten en inkomsten genereren. De zwembadmanager krijgt deze vrijheid ook, gesteund door de zwembadadviesraad. Overigens hebben de 3 samenwerkende partijen de afgelopen jaren niet stil gezeten. Vanaf 2014 is een start gemaakt met het verkennen en opstarten van allerlei besparende- of inkomsten generende maatregelen. In paragraaf 6.2 wordt per onderdeel uiteengezet hoe de 50.000 euro op de exploitatie (start testjaar 2018) zal worden bereikt en behouden.

6.1 Jaarlijkse werkbegroting

Er is een verschil in de werkbegroting voor De Driehoek en de bredere begrotingssystematiek t.b.v. gemeentelijke posten binnen de totale gemeentelijke jaarbegroting. De verwerking van de opdracht van de raad (jaarexploitatie terug brengen van 150.000 euro per jaar naar 100.000 euro per jaar) is te lezen in de 2 kolommen 'De Driehoek'.

Exploitatieverzicht 2016 - 2021	De Driehoek			Gemeente incl. ambtelijke omslagen				Synarchis rapport 17mar15
	Werkelijk 2016	Prognose 2017	Begroot 2018	Begroot 2018	Begroot 2019	Begroot 2020	Begroot 2021	
Abonnementen verkoop	62.110	34.811	35.500	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
Losse kaarten verkoop		12.706	13.000					
Zwemlessen activiteit		13.774	14.000					
Zwembad en/of terrein verhuur	2.462	2.200	2.250	3.000	3.000	3.000	3.000	
Horeca activiteit			7.000	8.000	8.000	8.000	8.000	15.000
Reclame ontvangsten			500					
Diversen								3.500
Inkomsten	64.572	63.491	72.250	76.000	76.000	76.000	76.000	83.500
Personeelskosten								
Salariskosten vast personeel	36.978	52.251	49.920	52.251	52.251	52.251	52.251	54.000
Salariskosten (ambtelijke omslagen)				35.731	35.731	35.731	35.731	
Loonkosten inleners	56.985	63.450	59.000	55.000	58.000	58.000	58.000	40.000
Kosten personeel	123.963	115.701	108.920	142.982	145.982	145.982	145.982	94.000
Horecakosten								
Personeel								
Inkoop			3.500	4.000	4.000	4.000	4.000	7.500
Kosten horeca	0	0	3.500	4.000	4.000	4.000	4.000	7.500
Algemene kosten								
Marketing en promotie		1.000	1.000	750	750	750	750	4.400
Energie	18.454	18.000	16.000	11.000	11.000	11.000	11.000	10.000
Water	3.761	6.500	6.000	5.000	5.000	5.000	5.000	6.000
Belastingen en heffingen	6.811	5.954	6.047	6.047	6.047	6.047	6.047	6.000
Verzekeringen		927	954	954	954	954	954	0
Schoonmaak (artikelen + dienstverlening, incl. aankoop chemicaliën)	4.219	5.250	6.500	6.500	6.500	6.500	6.500	5.000
Telefoonkosten	658	2.000	750	750	750	750	750	1.000
Scholing en opleiding		180	3.000	180	180	180	180	1.500
Inzameling afval	1.666	1.100	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Beveiliging	1.375	2.700	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Kassasysteem			3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	
Diverse uitgaven	4.097	3.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	5.000
Onderhoud gebouwen via reserve (voor 2017: 'dagelijks onderhoud')	14.012		2.000	6.381	6.381	6.381	6.381	3.000
Onderhoudscontracten		3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	5.000
Groenonderhoud (afkomstig van 65710)		4.000	4.000	10.750	10.750	10.750	10.750	6.000
Reservering vervanging/renovatie								14.000
Afschrijvingen renovatie (ambtelijke omslagen)				50.000	50.000	50.000	50.000	
Toegerekende rente renovatie (ambtelijke omslagen)				27.932	23.973	24.563	24.024	
Kosten algemeen	55.053	53.611	57.351	137.344	133.385	133.975	133.436	70.000
Kosten totaal	179.015	169.312	169.771	170.663	173.663	173.663	173.663	171.500
RESULTAAT is gemeentelijke bijdrage conform opdracht Raad	-114.443	-105.821	-97.521	-94.663	-97.663	-97.663	-97.663	-88.000
Kosten ambtelijk omslagen				113.663	109.704	110.294	109.755	
RESULTAAT incl. ambtelijk omslagen				-208.326	-207.367	-207.957	-207.418	

De parameters die Synarchis in 2015 heeft gehanteerd zijn niet meer op alle posten relevant. Zo is bijv. de personeelslast naar factor 1.7 verloning gestegen, de horecakeuze.

Dat de kosten van de renovatie in de gemeentelijke begroting worden opgenomen qua aflossing e.d. hangt samen met de destijds verstrekte goedkeuring op het renovatiebudget van 1.25 miljoen. De samenleving heeft destijds de handschoen opgepakt om de exploitatiekosten terug te brengen naar 100 en dat lukt. De kapitaalslasten stonden en staan buiten de taakstellende opdracht.

6.2 Beschrijving per post

INKOMSTEN

- *Inkomsten*

Dit betreft de kostenplaats waarop de inkomsten van het zwembad te zien zijn. Sturing door de Driehoek. Deze kostenplaats is opgesplitst in de volgende inkomstensoorten:

- Verkoop van abonnementen
- Verkoop van losse entreekaarten
- Verkoop van zwemleskaarten
- Verhuur van het zwembad en/of het zwembadterrein, hierbij valt te denken aan verhuur aan scholen, (zwem)verenigingen, etc.
- Inkomsten op het gebied van horeca.
- Reclame ontvangsten.

UITGAVEN

- *Salarissen vast personeel*

Dit betreft de kosten van het vaste badpersoneel globaal verdeeld tussen 0,33 fte zwembadmanager en 0,6 fte zwemleraar.

- *Salarissen (ambtelijke omgeslagen)*

Het BBV kende voor 2017 geen voorschriften voor kostentoerekening van apparaats- en personeelskosten. Dit kwam de financiële vergelijkbaarheid tussen gemeenten niet ten goede. Er moet eenduidig inzicht worden gegeven in kosten die direct zijn toe te rekenen aan de "taakvelden" van gemeenten. Een van de consequenties hiervan is dat salarislasten direct moeten worden toegerekend aan het taakveld. Per persoon wordt dus gekeken welk percentage van de werktijd aan een bepaald product wordt besteed (vooraf). Dit percentage wordt, omgezet in de totale salarislasten van deze persoon, direct op het betreffende product begroot.

Voor 2017 werden deze kosten op een ander product begroot, de verschuiving als gevolg van deze wijziging in wetgeving heeft geen financiële gevolgen voor de totale gemeentelijke begroting.

- *Personeel van derden (inleenpersoneel)*

Dit betreft de kosten van de inhuurkrachten/flexkrachten. Sturing door de Driehoek. Onder meer door het in 2017 succesvol opgezette Vrijwillig Bevoegd Toezichthouden bij het ochtendzwemmen, hebben we hierop reeds een bezuiniging gerealiseerd.

- *Horeca*

Dit betreft inkoop horeca t.b.v. het winkeltje.

- *Marketing en promotie*

Dit betreft de kosten voor o.a. posters, flyers scholen, de website en advertenties. Veel van deze uitgaven zijn de afgelopen jaren teruggebracht door sponsors die bijvoorbeeld de huisstijl en de hosting van de website hebben geadopteerd.

- *Energie*

De energie van het zwembad maakt momenteel onderdeel uit van een gemeentelijk raamcontract. Dit blijft voorlopig de verantwoordelijkheid van de gemeente. De Driehoek gaat de komende periode het verbruik nauwkeurig monitoren waarbij doorrekening van de opbrengsten van de 42 sundisks een eerste prioriteit is. Er wordt gewacht op exploitatie-informatie vanuit het renovatieteam omdat het aantal sundisks is teruggebracht van 78 naar 42.

- *Waterverbruik*

Het waterverbruik van het zwembad maakt momenteel onderdeel uit van een gemeentelijk raamcontract. Dit blijft voorlopig de verantwoordelijkheid van de gemeente. De Driehoek gaat de komende periode het verbruik monitoren, zodat bekeken kan worden of dit in de toekomst de verantwoordelijkheid van de Driehoek kan worden.

- *Belastingen en Heffingen*

Het betreft hier o.a. rioolbelasting, OZB en verontreiniging. Dit betreft een jaarlijkse kostenpost waarop weinig sturing mogelijk is. Het blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente.

- *Verzekeringen*

Dit betreft een jaarlijkse kostenpost waarop weinig sturing mogelijk is. Het blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente.

- *Schoonmaakkosten*

Dit betreft een kostenplaats waarop de aanschaf van schoonmaakartikelen en materialen, chloor en zwavelzuur worden geboekt én de kosten voor het onderzoeken van de waterkwaliteit. Sturing door de Driehoek.

- *Telefonie*

Dit betreft de telefoon- en internetkosten en valt onder sturing door de Driehoek.

- *Scholing en Opleiding*

Dit betreft het budget voor cursus en/of opleiding. Sturing door de Driehoek.

- *Inzameling afval*

Dit betreft de afvalinzameling en valt onder sturing door de Driehoek.

- *Diverse uitgaven*

Sturing door de Driehoek. Het betreft een algemene kostenplaats met diverse kosten.

- *Kassasysteem*

Verantwoordelijkheid Driehoek. Dit betreft 6 maanden per jaar de kosten van het servicecontract en de hosting. Het kassasysteem registreert niet alleen de inkomsten en uitgaven maar is ook gekoppeld aan het leerlingvolgsysteem.

JAARLIJKS ONDERHOUD

- *Onderhoud gebouwen*

De post onderhoud gebouwen maakt onderdeel uit van een gemeente-breed onderhoudsfonds. Welk bedrag jaarlijks wordt toegeschreven aan het onderhoudsfonds moet volkomen helder zijn. Zwembadmanager en verantwoordelijk ambtenaar moeten hier regelmatig contact over hebben t.b.v. verantwoorde reductie van deze post. De zwembadmanager doet daarna verslag aan de Driehoek. Deels kan er bezuinigd worden doordat na renovatie er relatief weinig onderhoud is en deels kan bezuinigd worden door de inzet van vrijwilligerswerk.

- *Onderhoudscontracten*

Dit betreft jaarlijkse terugkerende kosten op basis van contracten. Hierbij valt te denken aan: Onderhoud aan thermometers, boilers, etc.

NB.

In de toekomst kunnen een aantal posten alsnog onder de verantwoordelijkheid van de Driehoek vallen, hierbij valt onder meer te denken aan energie, waterverbruik, etc. Dit betreffen posten die momenteel onderdeel uitmaken van gemeentelijke raamcontracten. In de komende periode zullen deze kostenposten op basis van feitelijke informatie getoetst en bijgehouden worden, om te zien of de begroting een realistische weergave betreft.

6.3 Jaarlijkse vaststelling tarieven

Momenteel worden de 'zwembadtarieven' jaarlijks vastgesteld door de gemeenteraad in de 'Tarievenverordening voor het gebruik van de gemeentelijke zwembaden'. In voorliggend bedrijfsplan is eerder aangegeven dat de Driehoek jaarlijks verantwoording aflegt aan het college van burgemeester en wethouders. Dit zal in november zijn. Bij deze jaarlijkse evaluatie zal indien nodig een voorstel voor de tarieven van het opvolgende jaar worden bijgevoegd. Dit wordt ter vaststelling voorgelegd aan het college van Burgemeester en Wethouders.

6.4 Kansen voor optimalere bedrijfsvoering

6.4.1 Weersafhankelijke openingstijden

In de komende periode worden de mogelijkheden rondom weersafhankelijke openingstijden onderzocht. Hierin zijn veel verschillende varianten mogelijk. Zo zijn er buitenbaden die een systeem hanteren waarin ze de avond van tevoren kenbaar maken of ze de volgende dag open zullen gaan. Daarnaast zijn er zwembaden die werken met garantie-uren, dat zijn uren waarop het zwembad altijd open is. De overige uren zijn dan weersafhankelijk. Dergelijke mogelijkheden worden ook voor het zwembad in Tholen onderzocht.

6.4.2 Benuttingsgraad

Om zo efficiënt mogelijk te exploiteren, dienen we uit te gaan van een zo hoog mogelijke benuttingsgraad van de zwembaden. Inroosting van activiteiten, lessen, gebruikers, doelgroepen, scholen en verenigingen geschiedt op basis van een optimale bezetting en niet op basis van de huidige situatie (2017) of historie. Voorbeelden die fasegewijs kunnen worden uitgevoerd met prognoseberekening vooraf:

- Voorverkoop van abonnementen stimuleren
- Profileren en proactieve verkoop organiseren
- Verhuur ligweide/swembad
- Zeer actieve promotie op de campingbedrijven met kortingsbonnen (abonnement)
- Organiseren activiteiten (zie bijlage)

6.4.3 Reclame/sponsoring

Wij verwachten vanaf 2020 gemiddeld 1000 euro per jaar te realiseren door reclame en sponsoring van exploitatieposten. Incidenteel kan een object of eenmalige uitgave worden gesponsord uiteraard (voorbeeld glijbaan peuters door de Lions of de speelvelden in 2018) doch exploitatietechnisch is dat niet het belangrijkste streven.

6.4.4 Overige kansen

De volgende kansen voor een optimalere bedrijfsvoering en/of zaken die resulteren in een lagere exploitatie worden onderzocht of verder uitgebouwd

- Inzet van vrijwilligers
- Inzet van personeel middels een basisrooster, daarnaast oproepbaar
- Het leveren van een horecavrijwilliger door de ochtendploeg

Horeca

De geschatte omzet is € 8000 per. De inkoop €4000 en de winst zal afhankelijk zijn van personele uren warme keuken, breuk en afschrijving horeca. Op dit moment is het voorgenomen assortiment: ijs, snoep, chips, nootjes, koeken, frisdrank, koffie, thee, soep, chocolademelk, kinderdrank, geen alcohol. Voor de warme keuken denken we aan; tosti, wafels, worstenbrood, en diverse broodjes uit de magnetron. Belangrijk is om een bijdrage te leveren aan gezond eten door producten aan te bieden die zo min mogelijk bewerkte en geraffineerde ingrediënten bevatten.

Een aantal voorbeelden om omzetverhoging:

- Zwembadgerelateerde producten (bijv. duikbril, opduikringen, Spetterrompertje)
- Niet-zwemmers toelaten voor horecadeel zwembad
- I/o senioren een sterke kortingsregeling voor de dauwzwemmers

7 Een professioneel zwembadteam

Uiteindelijk zijn het de medewerkers van het zwembad die de kwaliteit maken of breken. De taak van gemeente, zwembadmanager en zwembadadviesraad is de randvoorwaarden samen met het team zo te organiseren dat zij optimaal kunnen functioneren.

Omdat het team bestaat uit seizoenarbeiders en de werkzaamheden weersafhankelijk zijn, heeft de werving van nieuwe medewerkers en het vasthouden van bestaande medewerkers veel uitdagingen. We kunnen medewerkers geen vaste uren aanbieden, echter verwachten we wel dat ze zich inzetten als een fulltimer op het gebied van betrokkenheid en professioneel handelen.

Vanaf seizoen 2017 is een bewuste keuze gemaakt alle medewerkers in te zetten op beiden zwembaden binnen de gemeente Tholen. Op deze manier zien we dat we de juiste mensen op de juiste plaats kunnen zetten en dat we flexibeler zijn met de inzet van hulpkrachten. Dit heeft als resultaat dat we beter kunnen roosteren en dat het team meer als 1 wordt gezien. Deze ontwikkeling willen we handhaven en we willen nog specifiekere plannen. Op die manier kunnen we realiseren dat activiteiten goed aansluiten bij het beschikbaar personeel en dat we voor de zwemlessen kunnen realiseren dat de kinderen zoveel mogelijk les krijgen van een vaste medewerker.

Ook in de bedrijfsvoering is er in het seizoen van 2017 gekozen voor 1 lijn in beiden zwembaden. Het handhaven van de bedrijfsvoering was in het seizoen van 2017 in handen van een manager per zwembad. In het seizoen van 2018 zal 1 manager beiden baden bedienen en hierdoor beter kunnen aansturen op bedrijfsvoering.

7.1 Organisatiestructuur

De aansturing van de beiden baden zal gebeuren door de manager. Per dag is er per bad een dagverantwoordelijke. Deze medewerker zal in de eerste lijn zaken oplossen, hierbij denken we aan oplossen van simpele storingen, oplossen van inzet medewerkers, optreden bij ernstige EHBO en/of calamiteiten en bemiddelen bij conflicten.

Om kosten te besparen en om een juiste aansluiting te vinden bij de werkzaamheden in de zwembaden gaat dit plan uit van de volgende stelling; het personeelsbeleid sluit zoveel als mogelijk aan op de Recreatie CAO. Om communicatie inzake personeelsaangelegenheden via 1 lijn te laten lopen, gaat dit plan uit van het volgende: personeelsaangelegenheden in het primaire proces is een verantwoordelijkheid van de manager. De manager wordt ten aanzien van personeelsaangelegenheden ondersteund door de gemeentelijke afdeling personeelszaken. Om het teamgevoel sterker te maken dient er voor aanvang seizoen 2018 een dagdeel gepland te worden in het kader van teambuilding en ontwikkeling.

7.2 Functiehuis

- Medewerker kassa/horeca
- 1^e toezichthouder/horeca
- 2^e toezichthouder/horeca
- Assistent zwemleraar
- Zwemleraar
- Zwembadmanager

De reeds gedigitaliseerde profielen zijn als bijlage 5 bijgevoegd.

7.3 Deskundigheidsbevordering

Om te leren van de medewerkers en om de medewerkers handvaten te geven voor verbeteringen gaat de manager van zwembad "De Spetter" eind seizoen 2017 functioneringsgesprekken voeren met de medewerkers. Deze input wordt gedigitaliseerd (despetter.mijnbekwaamheid.com) en meegenomen naar seizoen 2018 voor verbeteringen. Dit is een pilot waar het Comité Blijven Spetteren een sponsor heeft gevonden.

Najaar 2017 staat een evaluatie met het hele team gepland (betaalde krachten en vrijwilligers). Hierin wordt besproken wat we meenemen naar 2018 en wat we zeker niet meenemen. Kwaliteit van het werk en de communicatie (zowel extern als intern) verdienen extra aandacht. Het gaat hier o.a. om de wijze van communiceren, het vastleggen en nakomen van afspraken, overdracht van diensten, overdracht van lesgroepen, resultaatgerichte overlegvormen, werken met een planbord, opleidingen en een adequate manier van inwerken.

Bronvermelding

Coalitieakkoord 2013-2017

Missie en visie gemeente Tholen

Discussienotitie zwembaden, Synarchis 2011

Eindrapportage Renovatie, beheer en exploitatie zwembad De Spetter, Synarchis 2015

Projectplan Beheer en Exploitatie 2015

Renovatieadvies BlijvenSpetteren 2013 en 2014

Doorrekeningen energie : Eteck en Eneco 2015


Stappen naar vrijwilligersbeleid. Arcon.nl

Artikel VNG | 8 september 2017 | Het zwembad is van ons allemaal.

Bijlage 1 Tabel met kansen voor exploitatie door burgers en personeel

	bijdrage / idee / suggestie	bron	opmerking
1	Indien budget over is of laten sponsoren per object (bedrijf krijgt naamsvermelding) peuterbad: <ul style="list-style-type: none"> • Kleine glijbaan • Spuit / fonteinpaal (7000-10.000) • Speeltoestellen gras 	workshoprondes	Lions of kiwanis benaderen
2	Adoptie groen	workshoprondes	
3	21 maart jaarlijks een NL doedag met vrijwilligers: kluslijst	comité BS	
4	Sponsorcontract website	edufiles	Loopt al
5	Sponsorcontract huisstijl	ID4U	Loopt al
6	Reductie beveiligingskosten: simpel detectiesysteem bouwlamp + camera's	workshoprondes	
7	Coaten bad personeel samen met vrijwilligers laten doen	workshoprondes	Zie lijst comité uit 2012
8	Merchandise huisstijl/logo (zwembandjes, badhanddoeken, rompertjes –bij aangifte etc., bij inschrijving zwemles). Rompertjes "Ik ben een spetter" bij aangifte geboorte meegeven als presentje van de gemeente.	workshoprondes	Binding toekomstige zwemmers.
9	Actief beleid minima attent maken op subsidie voor zwemles / zwemabonnement kinderen : posters badmeesterhokje en informeren betreffende uitvoerende ambtenaren declaratiefonds	workshoprondes	Flyer / poster in huisstijl
10	Horeca integreren bij kassa en keep it simple: zie Steenberg en denk na over plek file voor loket	workshoprondes	Zie foto warm/koud
11	Flexibel zwembadpersoneel dat zowel bij horeca als bij het zwembad inzetbaar is essentieel.	Steenbergen	
12	Betalingsysteem integreren met horeca maar geen bandjes dat voegt bij ons zwembad niets toe)		
13	Meer benadrukken voordelen zwemlessen bij de Spetter: A4 flyer met kolom prijzen Spetter en prijzen over de brug (bandbreedte). Dubbele lesuren in de zomervakantie, op de fiets naar zwemles, etc.	workshoprondes & ID4U	87% lesklanten komt terug ongeacht of het diploma behaald was
14	extra bezoekers/lesklanten: <ol style="list-style-type: none"> a. actieve promotie kwaliteit zwemlessen middels flyer of i.d. in huisstijl met simpele feiten ter vergelijking met 'over de brug': b. reclame op de achterkant c. + mailing ouders via 1x per jaar via scholen d. uitglijbak bij nieuwe glijbaan e. extra activiteiten (snorkelen, plankspringen, flesduiken, reddend zwemmen) f. laatste dag hondenzwemdag g. kampioenschappen bommetjes, etc. 	mails van burgers en workshoprondes	
15	taken die nu door bedrijven of derden worden gedaan opnieuw screenen en waar mogelijk neerleggen bij	workshoprondes	

	het zwembadmanager (o.a. meenemen bij aanbesteding installatie waarbij badpersoneel deels beheer en klein onderhoud doet: zie Steenbergen)		
16	efficiënte openstelling (voorzichtig met teleurstellen en minder bezoekers): stoplichtsysteem ook zichtbaar voor de scholen, site en applicatie	mails burgers & workshoprondes	
17	Extra inkomsten: <ul style="list-style-type: none"> • kinderfeest-arrangementen (menukaart met 3 soorten feest?) Cios'er begeleidt dit • verhuur voor feesten & partijen • thema-introductielessen in het zwembad (snorkelen) voorbeeld Steenbergen 	mails burgers & workshoprondes	
18	Lidmaatschap 10 euro per jaar a la ijsbaan	Dhr. Keur	
19	Hond & baasje zwemmen: laatste dag. 10 euro p.p. is een hit die geld opbrengt	Burgers, team concordia	
20	Combi maken met omliggende zwembaden voor winterlessen aansluitend op zomerlessen	mail burger	
21	Benefietavond	Andy v/d Velde, Eendrachtzwemmers	
22	Instructeur reddend zwemmen: cursus aanbieden	Team zwembadpersoneel	
23	Stoplichtensysteem voor slecht weer	Team zwembadpersoneel	Beleid en regels opstellen.
24	Extra open bij 30 of meer graden	Team zwembadpersoneel	maart 2017
25	Dagkaart (je mag 's avonds terugkomen) versus 1 badkaart	Team zwembadpersoneel	maart 2017
26	Voorbeeld Anja: 50% slechtweer bonus	Team zwembadpersoneel	maart 2017
27	Beveiliging met camera's	Team zwembadpersoneel	maart 2017
28	Arrangement voor mensen met minder inkomen	Team zwembadpersoneel	maart 2017
29	Uitbreiden juist bij de ochtendploeg: weten inwoners hoe gezond dit is?	Team zwembadpersoneel	maart 2017
30	Energie-ei voorbeeld Sint Annaland	Team zwembadpersoneel	maart 2017
31			



Bijlage 2 Eindrapportage Renovatie, beheer en exploitatie zwembad De Spetter, Synarchis 2015

Is digitaal separaat toegevoegd.

Bijlage 3 Projectplan Beheer- & exploitatiemodel de Spetter 2016-2018

Is digitaal separaat toegevoegd.

Bijlage 4 Functiehuis

OVERZICHT bekwaamheidsdossier zwembadpersoneel De Spetter		TOEZICHTHOUDER ZWEMBAD	ZWEMLEERAAR	ZWEMBADMEDIA GER
Kerntaak 1: Functioneert als professional				
WP 1.1	Onderhoudt kennis, vaardigheden en relaties binnen zijn vakgebied(en) / werkveld	x	x	x
WP 1.2	Reflecteert op en ontwikkelt het eigen handelen	x	x	x
WP 1.3	Overlegt en werkt samen met collega's (in teamverband)	x	x	x
Kerntaak 2: Verricht bedrijfsvoering in lijn met (gemeentelijk) zwembadbeleid				
WP 2.1	Selectie en aanstelling seizoenspersoneel			x
WP 2.2	Beheerplannen up-to-date houden (toezicht, schoonmaak, onderhoud)			x
WP 2.3	Verzorgen dagelijkse bedrijfsvoering (exploitatie, promotie, horeca, veiligheid)			x
WP 2.4	Aanleveren jaarplannen en jaarlijkse evaluatie			x
WP 2.5	Opstellen en frequent monitoren budgetten			x
Kerntaak 3: Verzorgt zwemonderwijs				
WP 3.1	Geeft kinderen zwemonderwijs		x	x
WP 3.2	Bewaakt de voortgang van kinderen richting het diploma		x	x
WP 3.3	Coördineert en organiseert de zwemlessen			x
WP 3.4	Verzorgt rapportages en communicatie		x	x
Kerntaak 4: Houdt toezicht				
WP 4.1	Opstellen en bijstellen toezicht- en veiligheidsbeleid			x
WP 4.2	Uitvoering toezicht conform vastgesteld toezichtplan	x	x	x
WP 4.3				
Kerntaak 5: Motiveren en aansturen van medewerkers				
WP 5.1	Aansturen en coachen van medewerkers			x
WP 5.2	Verdelen van werkzaamheden passend bij capaciteiten			x
WP 5.3	Zorgdragen voor prettige, resultaatgerichte werksfeer			x
legenda:				
	x	prestatie-indicatoren zijn identiek		

Bijlage 5 Werken met commissies en klantgroepen

5.1 Sponsoring / fondsenwerving

Om meer financiële middelen te benutten gaat de commissie sponsoring/fondswerving actief aan de slag met het activeren van sponsoren/fondsen. Dit zal voornamelijk plaatsvinden bij lokale bedrijven. Het doel is in een repeterend karakter sponsoren te activeren die geld en/of middelen beschikbaar stellen voor specifieke doelen. Hierbij denken we aan ondersteuning bij activiteiten en materialen. Om het voor de sponsoren aantrekkelijk te maken om geld en/of middelen beschikbaar te stellen, vermelden we de sponsoren op onze website, op een scherm bij de kassa en zoeken we een prominente plaats rondom het zwembad om de namen van de sponsoren te vermelden. Er wordt onderzocht of dit mogelijk is met een groot canvasdoek rondom het bad of op een frame tegen de wand van de machinekamer.

Met fondsenwerving gaan we op zoek naar bedrijven/particulieren die in een repeterend karakter geld beschikbaar willen stellen.

5.2 Horeca

Vanaf seizoen 2018 gaan we zelf horeca aanbieden. De kassa en horeca worden gecombineerd op de momenten dat er geen warme keuken is. Zodra de warme keuken open gaat, dient er een medewerker extra te zijn voor de horeca (combifunctie). De warme keuken gaat open bij meer dan 100 bezoekers. Op de momenten dat er weinig bezoekers zijn en er geen medewerker aanwezig is voor de receptie, dan kan het toezichthoudend personeel de horeca bedienen. Dit op een vaste tijd van 16.30u tot 17.00u (het laatste halfuur dat het bad open is). Uiteraard moet het toezichthouden verantwoord blijven.

Omdat de horeca nieuw is voor het team, starten we dit met een beperkt groepje op. Deze groep gaat zorgen voor de inkoop en het trainen van het team in de werkzaamheden (voorbereiden, opslag, verkoop, kassa en schoonmaak). Alleen wanneer we alcohol gaan verkopen is het van de wetgever verplicht een medewerker op de werkvloer aanwezig te hebben die in het bezit is van het diploma Sociale Hygiëne. Gezien de doelgroep en het gebruik van een zwembad kiezen we ervoor geen alcohol te verkopen en/of toe te staan op het zwembad. Uiteraard willen we in het kader van hygiëne wel een schoonmaakrooster maken wat een specifiek hoofdstuk heeft voor de horeca.

Op dit moment wordt er overwogen om de volgende artikelen te verkopen: ijs (Ola), snoep, chips, koeken, frisdrank, koffie, thee, soep, chocolademelk, kinderdrank, geen alcohol. Voor de warme keukens denken we aan; tosti, wafels, worstenbrood, en diversen broodjes uit de magnetron.

5.3 Zwemlessen

Leszwemmen

Een van de kerntaken van de zwembaden is het elementair zwemmen. Dit vanwege het waterrijke gebied waar de zwembaden zich bevinden op het eiland Tholen. De afgelopen jaren is de kwaliteit van het leszwemmen gestagneerd, tevens is er verschil van niveau tussen de baden en de lesgevers.

In het seizoen van 2017 is een begin gemaakt met het invoeren van een beloningssysteem voor de zwemlessers naar het A-diploma. Dit omdat veel kinderen 2 a 3 seizoenen onderweg zijn naar het A-diploma en tussentijds geen beloning kregen. Dit is een goede stimulans voor de kinderen.

In het seizoen van 2017 is er een pilot geweest met de 'zomertraining'. Tijdens geplande lesmomenten, hadden leszwemmers de mogelijkheid extra te trainen. De instructeurs hebben ervaren dat het differentiëren van deze trainingen lastig is om de volgende redenen: opgegeven mensen komen niet

allemaal en er komen wel mensen die niet opgegeven zijn, niveauverschil in de ondiepe baden is vaak te groot om adequaat te trainen. Deze 'zomertrainingen' werden gratis aangeboden. Kosten hiervoor zijn € 3276,- (13 momenten maal 1,5 uur, maal 3 personeelsleden, maal 2 baden, maal gemiddeld tarief € 28).

Dit plan gaat ervan uit dat in 2018 de lezwemmers in de bestaande lessen kunnen inhalen. Met andere woorden; lezwemmers die 1 maal per week lessen, kunnen 2 inhaallessen per seizoen plannen. Leszwemmers die 2 maal per week lessen, kunnen 4 inhaallessen per seizoen plannen. Plannen gaat op basis van beschikbaarheid en altijd in overleg met de lesgever.

Wat is hier de onderbouwing en is het doorgerekend: voorstel bestuurslid Werkendam en combi met ideeën Paco:

1. 1x per week les : standaard tarief
2. 2x per week les : xx tarief
3. aanvullende zomerochtendtrainingen 3-5 tussen 9.00 en 9.30 uur : xx euro

Diplomazwemmen

Tot op heden hebben de zwembaden diploma's uitgegeven van de NRZ. Vanaf 1 januari 2018 mogen alleen gecertificeerde zwemscholen en gecertificeerde zwemonderwijzers lesgeven en diploma's afgeven van de NRZ. Deze certificering is kostbaar en hiervoor dienen we veel randvoorwaarden die niet direct hebben te maken met kwaliteit van het lesgeven, aan te passen. Omdat NRZ zowel voor de zwemscholen als voor de ouders een kostbare zaak is, zijn er alternatieven waar veel zwembaden gebruik van maken en naar over gaan. De grote recreatie exploitanten zijn afgestapt van NRZ en hebben gekozen voor KNZB, ZON of ENVOZ. Dit omdat ze van mening zijn dat NRZ te commercieel is geworden en een beperkte aanvulling heeft op de kwaliteit van de lezwemmers.

Het argument wat NRZ gebruikt ('wij hebben een erkend diploma') is niet van toepassing. Er is geen erkend landelijk diploma, zwemdiploma's zijn vrij in Nederland. De drie meeste bekende instanties zijn:

NRZ (Nationale Raad Zwemdiploma's), met het Zwem ABC (traditioneel)

ENVOZ met de ABC serie, internationaal erkend (gericht op plezier)

ZON (Zwem Onderwijs Nederland) met het Survival ABC (gericht op overleven)

Er is voorkeur voor samenwerking met de omdat ze een internationale erkenning op hun diploma's hebben, de opzet van de lessen en het diplomazwemmen minder statisch is dan bij NRZ en omdat het voornamelijk uitgaat van de beleving van de kinderen. Het gaat bij ENVOZ minder om het examenmoment, het gaat vooral om de lesopbouw, redzaamheid van het kind en het plezier van het kind.

Winter 2017 willen we een keuze gaan maken tussen bovenstaande instanties. Aan de hand van die keuze is het de bedoeling dat voor seizoen 2018, een groot deel van het team zal worden opgeleid tot lesgever. Op deze manier kunnen de baden verantwoord lesgeven en kunnen de baden hun kwaliteit naar een hoger plan trekken. Daarnaast hebben de baden deze kwantiteit nodig om de lessen A te kunnen geven met een frequentie van 2 maal per week.

In dit plan is het de bedoeling dat in seizoen 2018 gehoor wordt gegeven aan de vraag van veel lezwemmers om meerdere malen per week te lessen. Dit is alleen van toepassing op de A lessen. Na de evaluatie van seizoen 2018 gaan we bespreken of er voor 2019 mogelijkheden zijn voor de andere lessen.

5.4 Activiteitenprogrammering

Het zwembad heeft diverse doelgroepen. Tijdens het vrij zwemmen en de zwemlessen zien wij voornamelijk basisschoolkinderen. In de ochtenduren bestaat de doelgroep uit een vaste groep banenzwemmers, waarbij de gemiddelde leeftijd boven de 50 jaar ligt. In de weekenden en tijdens de vakantieperiode zien we veel gezinnen naar het zwembad komen.

Om deze doelgroepen goed te bedienen willen we verschillende activiteiten gaan onderzoeken:

- Bootcamp vanaf 4 jaar
- Bootcamp jeugd
- Bootcamp voor volwassenen
- Aquafun Games (kinderen)
- Aqua Dance (kinderen en jeugd)
- Prestatiezwemmen
- Opnieuw organiseren van schoolzwemwedstrijden
- Avond marathon (6 uur)
- Elk seizoen een grote activiteit voor het gezin
- Zwem 4-daagse
- Dauwzwemmen
- Spelletjes ochtenden
- Spetteravond
- Discoavond

Om de activiteiten te borgen stellen we elk jaar een activiteitenplan op. Hierin geven we aan welke activiteiten we gaan aanbieden, op welke data en we maken een begroting per activiteit. Op deze manier kunnen we begin van het seizoen al aangeven welke activiteiten er gaan komen en met hoeveel inschrijvingen de activiteiten doorgang krijgen. Om de activiteiten aantrekkelijker te maken willen we per seizoen gaan werken met een thema. Binnen dit thema verrichten we de opening van het zwembad en bieden we de activiteiten tijdens het seizoen aan.

5.5 Vrijwilligers

Hoe zien we vrijwilligers?

“Vrijwilligerswerk is leuk, onze vrijwilligers zijn betrokken bij zwembad de Spetter op verschillende manieren. Op vrijwilligers moet je zuinig zijn. Vrijwilligers worden gestimuleerd en gewaardeerd en zien resultaat van hun werk. Alle randvoorwaarden zijn gecreëerd om de diverse ‘klussen’ goed en professioneel uit te kunnen voeren. De juiste vrijwilliger zit op de juiste plek en de diverse werkzaamheden mogen niet van enkelen afhangen”.

Doelstellingen vrijwilligersbeleid

Omdat wij er vanuit gaan dat er al veel vrijwilligers beschikbaar moeten zijn vanaf 1 april 2018 zijn we vanaf 2017 aan deze 6 doelstellingen gaan werken. Per 1 april 2018:

- 1 zijn 80 vrijwilligers beschikbaar;
- 2 is in een up-to-date geautomatiseerd systeem inzichtelijk welke voorkeuren, beschikbaarheden en capaciteiten de vrijwilligers hebben;
- 3 zijn vrijwilligers verzekerd, opgeleid/gecertificeerd (indien noodzakelijk) en weten zij exact wat er van hen verwacht wordt;
- 4 is minimaal 80% van de vrijwilligers zeer tevreden over de begeleiding bij verrichte werkzaamheden (tot dan toe);
- 5 zijn er voor alle taken korte en duidelijke handleidingen beschikbaar;
- 6 zijn er (opleidings)mogelijkheden om jezelf als vrijwilliger te ontwikkelen.

Wat doet de coördinator vrijwilligers?

Met het vrijwilligersbeleid willen we een structurele aanpak realiseren voor het werven en begeleiden van vrijwilligers van het vernieuwde zwembad. De hoofdtaken van de coördinator zijn:

- Het structureel betrekken van vrijwilligers, zowel gebonden als ongebonden, zodat er voldoende (zowel kwalitatief als kwantitatief) enthousiaste vrijwilligers zijn om de taken en functies op een professionele wijze binnen de zwemvoorziening uit te voeren.
- Het begeleiden en ondersteunen van vrijwilligers, inclusief bedanken, belonen en waarderen, zodat ze hun taken zo goed mogelijk en met veel plezier kunnen en blijven vervullen.
- Het inzichtelijk en beter mogelijk maken om vrijwilligers te werven en te behouden.

Werven en plaatsen van vrijwilligers

De insteek is dat tevreden vrijwilligers automatisch andere mensen enthousiast maken om ook iets te doen. Er wordt in het vrijwilligersbeleidsplan dus vooral ingestoken op het behouden van de vrijwilligers. Het specifieke werven doen we door aanwezig te zijn op plaatsen waar veel inwoners uit de gemeente samen komen. In het zwembad en in de diverse media zal continu aandacht geschonken worden aan mogelijk interessante 'klussen'. De vrijwilligerscoördinator initieert deze wervende activiteiten.

Er zijn vele verschillende taken en functies die worden bekleed door verschillende vrijwilligers, ieder met zijn of haar eigen interesses en specialismen. De motivatie om vrijwilligerswerk te verrichten verschilt per persoon. De één vindt het belangrijk dat een zwemvoorziening in Tholen blijft bestaan en de ander wil graag onder de mensen komen en wordt daarom vrijwilliger. Wij vinden het belangrijk dat juiste vrouw/man op de juiste plaats komt. Hiervoor wordt altijd een gesprek ingepland met een potentiële vrijwilliger. Deze gesprekken worden door de manager of de vrijwilligerscoördinator gevoerd. Potentiële vrijwilligers kunnen ook eerst 'proef' meedraaien en kijken of het hen en de organisatie bevalt. Je wordt begeleid in je keuze.

Begeleiden en deskundigheidsbevordering

Iedere vrijwilliger wordt persoonlijk begeleid. De manager van het zwembad of een 'inwerk maatje' zorgt hier in samenwerking met de vrijwilligerscoördinator voor. Er vinden gestructureerd introductiebijeenkomsten en tussenevaluaties plaats. Hierin wordt vastgelegd hoe het gaat, wat er verbeterd kan worden, de teambuilding en de afstemming. Het is belangrijk dat de vrijwilligers in een 'warm bad' terecht komen en zich gewaardeerd voelen. Er wordt minimaal een keer per jaar per vrijwilliger een tevredenheidsgesprek gevoerd.

Wij vinden het belangrijk om met gediplomeerde/gecertificeerde vrijwilligers te werken, niet alleen omdat dat op onderdelen voor de wet verplicht is, maar omdat we een veilig en professioneel klimaat willen realiseren. In een zwembad heb je te maken met diverse wetten. De belangrijkste wetten, waar de vrijwilligers mee te maken hebben zijn:

- in en rondom zwembad (WHVBZ / EHBO / BHV)
- horeca (HACCP)

In het plan is met deze wetgeving logischerwijs rekening gehouden. Voor de vrijwilligers is jaarlijks opleidingsbudget beschikbaar om op kosten van het zwembad opleidingen te volgen. Er worden afspraken gemaakt over hoe lang men zich verbindt aan het zwembad/de vereniging.

De vrijwilligerscoördinator houdt jaarlijks bij of er herhalingscursussen nodig zijn en organiseert dit in nauwe samenwerking met de manager van het zwembad. Van de vrijwilligers wordt verwacht dat zij

handelend optreden bij calamiteiten. Dit wordt jaarlijks geoefend en is structureel onderdeel van het 'inwerken'.

Applausbeleid (waardering)

Wij zijn zuinig op onze vrijwilligers. Alle vrijwilligers krijgen persoonlijke aandacht en worden serieus genomen. Wij hebben voor alle vrijwilligers de mogelijkheid om met enige korting gebruik te maken van het zwembad. De organisatie hiervan wordt binnen de Driehoek besproken en geregeld. Het seizoen wordt geopend en afgesloten met een BBQ of vergelijkbaar feestelijk teammoment samen met de (vaste) medewerkers. Alle vrijwilligers / medewerkers zijn herkenbaar aan een bedrijfskleding wanneer zij actief zijn.

Huidige vrijwilligerstaken

Wij gaan uit van de volgende vrijwilligerstaken die ingevuld worden in het vernieuwde bad:

- bestuur Zwembadadviesraad BlijvenSpetteren
- toezicht (deels betaald deels vrijwillig)
- horeca / receptie
- klusdagen / NL-doet
- activiteiten: thema's / discozwemmen / zwem-4-daagse / pannenkoeken bakken

Huidige inventarisatie deskundigheid vrijwilligers

Er wordt voor opening 2018 in beeld gebracht wat de huidige diploma's/certificaten van de vrijwilligers zijn. Vaak blijkt al, zonder dat er bijzondere acties ondernomen zijn, enorm veel deskundigheid binnen een poule van vrijwilligers aanwezig te zijn. Er wordt gevraagd naar:

- x personen met een geldig EHBO diploma;
- x personen met een lifeguard opleiding;
- 13 personen met een reddingsbrigade-2 diploma;
- x personen met een geldig BHV diploma;
- x gecertificeerde zwemonderwijzers (mogen ook toezicht houden)
- x diverse specialisaties op het gebied van zwemonderwijs (bijv. Meer Bewegen voor Ouderen);
- x personen met een reanimatie / AED diploma;
- x personen met certificaat jeugd EHBO of sport EHBO;
- x personen met Sociale Hygiëne / Vakbekwaamheid Cafébedrijf.

5.6 PR en promotie

Het separate PR-plan zwembad de Spetter uit 2016 wordt door een lid van de zwembadadviesraad i/o zwembadmanager geactualiseerd tot een werkbaar raamwerk voor de komende jaren met focus op herhalingsbezoek, zwemlessen en bekendheid bij recreanten op de campings.