

Beleids- en bedrijfsplan
Drie zwembaden gemeente Tynaarlo
2015-2029

Projectgroep 3 zwembaden gemeente Tynaarlo

Aangepaste versie 6 mei 2014

Inhoud

1. Projectopdracht.....	2
2. Beleidsmatig kader	6
3. Wijze van beheer / organisatievorm	9
4. De financiële exploitatie 2012 - 2015	10
5. Meerjarenbegroting 2015-2029	16
6. Implementatieplan.....	18

Bijlagen

1. Exploitatiebegroting 3 zwembaden 2015 - totaal
2. Benchmark zwembaden
3. Overzicht vormen van beheer in Nederland (*separaat toegevoegd*)

Voorwoord

Voor u ligt het "Beleids- en bedrijfsplan Drie zwembaden gemeente Tynaarlo 2015-2029". Het plan is het resultaat van gezamenlijke inspanningen van de leden van de projectgroep die bestaat uit betrokkenen bij beleid, beheer, exploitatie en gebruikers van de drie zwembaden. Zij vertegenwoordigen hiermee een ruime achterban van tienduizenden inwoners en bezoekers aan de zwembaden.

De projectgroep heeft aan uw opdracht voldaan. Er is in relatief korte tijd, met grote betrokkenheid en inzet een toekomstbestendig plan vervaardigd voor de drie zwembaden in de gemeente Tynaarlo. Het plan voorziet in een advies over de vorm van gemeenschappelijk beheer en er is een meerjaren exploitatiebegroting en een implementatieplan opgenomen. Een effectief beheer en een efficiënte exploitatie, waarbij het adagium "minder overheid meer samenleving" binnen het gestelde financiële kader van € 850.000 optimaal is ingevuld.

Bij het financiële kader van € 850.000,-- dient wel de kanttekening te worden gemaakt dat de achterblijvende frictiekosten voor de gemeente Tynaarlo € 100.000,-- bedragen. De berekende bezuiniging ten opzichte van de huidige situatie kan daarom alleen worden bereikt indien deze frictiekosten (op termijn) kunnen worden bezuinigd.

De leden van de projectgroep zijn in afwachting van besluitvorming en staan in de startblokken om het beleids- en bedrijfsplan verder vorm en inhoud te geven.

Namens de projectgroep 3 zwembaden Tynaarlo,
Paul Louwerse (projectleider)

1. Projectopdracht

1.1 Aanleiding project

In de raadsvergadering van 28 november 2008 waarin het rapport "Met het hoofd boven water" besproken is, heeft de raad uitgesproken alle zwembaden te willen behouden en deze te renoveren. De buitenbaden zijn in de periode 2010/2011 gerenoveerd. Voor zwembad Aqualaren is de renovatie voorbereid. De raad heeft vlak voor de aanbesteding de renovatie van Aqualaren stopgezet en heeft de bijbehorende financiële middelen ingetrokken. Daarnaast is besloten dat vanaf 2015 de maximale gemeentelijke bijdrage voor Aqualaren € 200.000 bedraagt. Op 8 mei 2012 is het onderzoek opgeleverd of Aqualaren te exploiteren is voor maximaal € 200.000. De rapportage gaf aan dat hiertoe geen mogelijkheden werden gezien.

Signalen uit de markt gaven aan dat er wellicht toch mogelijkheden waren. Hierop is besloten de markt een kans te geven en is een aanbesteding in gang gezet. Teleurstellend was dan ook dat er geen inschrijvingen zijn geweest. Door middel van een evaluatie onder de bekende belangstellende marktpartijen is uitgezocht waarom de aanbesteding mislukt is. Hieraan gekoppeld is een marktverkenning gehouden met de vraag onder welke voorwaarden er wel mogelijkheden zijn. Hierop zijn geen concrete reacties binnengekomen. In de marktverkenning is de optie om de buitenbaden samen met Aqualaren te exploiteren meegenomen. Vanuit deze marktverkenning blijkt dat voor de gemeente de meest gunstige optie bestaat uit het samen laten exploiteren van de drie baden door één beheerder/exploitant met een nader te bepalen rechtsvorm. Op 27 augustus 2013 is door de gemeenteraad de projectopdracht voor de zwembaden in Tynaarlo vastgesteld.

1.2 Doelstellingen project

Het doel van de projectgroep is te komen tot een beslisdocument dat de volgende onderdelen bevat:

- Beleidsplan + meerjaren exploitatiebegroting 3 zwembaden.
- Advies meest passende vorm van beheer / organisatie.
- Advies exploitatieovereenkomst 3 zwembaden – gemeente.
- Toekomstbestendig plan voor 15/20 jaar.

De financiële doelstelling van het project is vastgesteld op een maximale jaarlijkse gemeentelijke bijdrage voor de 3 zwembaden van € 850.000,--. Indien er een vergelijking wordt gemaakt met de gemiddelde gemeentelijke bijdrage van de laatste 5 jaar voor de drie zwembaden is er sprake van een jaarlijkse bezuiniging van € 150.000,--. Onderstaand een overzicht opgenomen van de financiële exploitatie van de 3 zwembaden van 2009-2013 vanuit gemeentelijk perspectief.

	2009	2010	2011	2012	2013	Gem 2009-2013
Saldo Aqualaren	-476.702	-546.113	-420.372	-442.622	-436.668	-464.495
Saldo buitenbaden	-454.974	-498.506	-530.567	-593.051	-517.016	-518.823
Saldo Totaal	-931.675	-1.044.619	-950.939	-1.035.673	-953.685	-983.318

** In het overzicht zijn de bedragen vrijgemaakt van kosten veroorzaakt door afboeking renovatie en project drie zwembaden*

Huidige begroting en gevraagd budget

Het verschil tussen de gemaximeerde gemeentelijke bijdrage van € 850.000,-- in vergelijking met de huidige begroting voor de zwembaden (€ 650.000,--) verdient toelichting. Het verschil wordt verklaard door het feit dat eerder voorgenomen bezuinigingen op de gemeentelijke

exploitatiebijdrage zijn ingeboekt maar niet zijn geëffectueerd. Het gaat hier om niet gerealiseerde bezuinigingen in de exploitatiebijdrage naar Aqualaren en groot onderhoud voor de buitenbaden. Deze verschillen ten opzichte van de huidige begroting zijn toegelicht in de raadsvergadering van 26 november 2013, waarna de raad een principebesluit heeft genomen over het gemaximeerde budget van € 850.000,--. Het voorliggende beleids-/bedrijfsplan van de projectgroep 3 zwembaden Tynaarlo zal een heldere onderbouwing geven van de benodigde gemeentelijke bijdrage.

1.3 Samenstelling projectgroep en werkwijze

Op 9 september is de projectleider zwembaden begonnen met zijn werkzaamheden. De betrokkenen bij beheer, exploitatie en gebruik van de zwembaden zijn op 25 september 2013 bijeen geweest en is de projectgroep samengesteld. De projectgroep is in de periode oktober 2013 – januari 2014 zeven maal bijeen geweest en door de constructieve bijdragen van alle leden van de projectgroep is aan het realiseren van een beleids- en bedrijfsplan voor de drie zwembaden gewerkt.

De projectgroep is als volgt samengesteld:

- Zwemvereniging Vriedo: Albert Wilkens, Brenda Weites.
- Zwem en waterpolo Ritola: Robert Dekker, Hilde Tent.
- Vrienden van De Leemdobben: Johannes Venema, Bert Venema, Barend Lukkien.
- Vrienden van Lemferdinge: Bob Copper, Jan Koning, Anne Marie Hoogenberg.
- Stichting Recreatiebaden gemeente Tynaarlo: Noriko Namba, Martien Visser, Harry ter Veen.
- Zwemvereniging Actief: Martyn Zonderman.
- Gemeente Tynaarlo: Roderik van Loon, Dana de Vries/Berend Kupers, Reny Tahapary.

De leden van de projectgroep zijn zeer betrokken en het draagvlak om tot een breed gedragen advies te komen voor de drie zwembaden is groot. Mede op aangeven van enkele fracties en het belang wat wordt gehecht aan betrokkenheid en een breed draagvlak zijn er de afgelopen maanden ook drie informatiebijeenkomsten gehouden voor de werknemers van Aqualaren en voor het personeel van de beide buitenbaden.

Ter bespreking in de projectgroep zijn er door medewerkers van de gemeente en de projectleider veel gegevens verzameld en heeft er analyse plaatsgevonden van de financiële exploitatie van de drie zwembaden:

- Gedetailleerde exploitatie-analyses over 2012 van de 3 zwembaden met gebruikmaking van kengetallen voor vergelijking van de exploitatie met andere zwembaden en integrale kostprijsberekeningen van de aangeboden activiteiten.
- Begroting en prognoses voor de exploitatie over 2013 van de 3 zwembaden.
- Berekening van interne ambtelijke uren t.b.v. van de zwembaden.
- Analyse meerjaren onderhoudsplannen buitenbaden en vertaling naar nieuwe situatie.
- Analyse incidentele personele inzet personeel zwembaden en vergelijking STK-aanstelling en CAO-recreatie.
- Inventarisatie en analyse van groenonderhoud en analyse mogelijkheden inzet vrijwilligers.
- Onderzoek benchmarkgegevens binnenbaden en buitenbaden in Noord-Nederland.
- Rapporten /businessplannen van de Stichting Reactiebaden Tynaarlo.
- Individueel overleg met de zwembaden over de gemaakte exploitatie-analyses en bespreking van verbetermogelijkheden en bezuinigingsopties.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 is het beleidsmatig kader opgenomen zoals dit door de projectgroep is opgesteld op basis van de algemene beleidsuitgangspunten van de gemeente Tynaarlo.

In hoofdstuk 3 is de argumentatie opgenomen van de projectgroep met betrekking tot de gewenste vorm van beheer en is de organisatorische en juridische structuur geschetst.

In hoofdstuk 4 is de financiële exploitatie toegelicht voor het eerste exploitatiejaar 2015. Het eerste exploitatiejaar is vergeleken met het exploitatiejaar 2012.

In hoofdstuk 5 is de meerjarenbegroting 2015-2029 gepresenteerd, waarbij rekening is gehouden met de door de gemeente gehanteerde indexatie. Tevens is middels benchmarkonderzoek een indicatieve vergelijking opgenomen met andere binnenbaden en openlucht zwembaden.

In hoofdstuk 6 is een aanzet gegeven voor elementen welke in de voorgestelde implementatiefase tussen april-december 2014 aan de orde dienen te komen.

In Bijlage 1 is de meerjaren exploitatiebegroting 2015-2029 per zwembad op meer detailniveau opgenomen. In Bijlage 2 zijn de benchmarkgegevens van binnenbaden en openlucht zwembaden weergegeven. In Bijlage 3 is de notitie Vormen van beheer in Nederland opgenomen. Deze notitie is gebruikt voor bespreking in de PGZ rond de te adviseren vorm van beheer.

2. Beleidsmatig kader

2.1 Inleiding

Het beleidsmatige kader voor beheer en exploitatie van de 3 zwembaden wat aan de projectgroep is meegegeven was eenvoudig: "zorg voor een toekomstbestendig plan om de 3 zwembaden in Tynaarlo te behouden". Hierbij zijn er twee verbijzonderingen aangegeven:

- Als exploitatieperiode geldt een termijn van 15 tot 20 jaar.
- De gemeentelijke betrokkenheid bij beheer en exploitatie dient verminderd te worden.

Verdere concretisering van bovenstaande algemene beleidskaders zijn door de projectgroep opgepakt en vertaald naar beleidsuitgangspunten per onderdeel van beheer en exploitatie van de zwembaden, waarvoor instemming wordt gevraagd van de gemeente Tynaarlo.

2.2 Openstelling en activiteiten

De huidige openstelling van de zwembaden is passend te noemen. De laatste jaren heeft er al beperking van de openstelling plaatsgevonden in Aqualaren om de bezettingsgraad te verhogen en de financiële exploitatie te verbeteren. De openstellingsduur van de buitenbaden van 18 weken per jaar is passend bij een buitenbadvoorziening.

Kaders van de openstelling:

- De openstellingsduur van de 3 zwembaden dient zich in de periode 2015-2029 ten minste op 80% van het niveau van 2012 en 2013 te bevinden.
- Vermindering van de openstelling kan plaatsvinden door een efficiëntere inroostering van de gebruiksuren en maatregelen als gevolg van weersomstandigheden, waardoor hetzij de buitenbaden, hetzij het binnenbad een aantal uren of dagen wordt gesloten in de zomerperiode.
- De openstellingsduur is ter beoordeling en bepaling van de beheerder/exploitant, waarbij het uitgangspunt is dat in ieder geval een of twee zwembaden zijn geopend.

Kaders activiteiten:

- Het projectplan dient uit te gaan van het geven van zwemles en de mogelijkheid voor het afzwemmen in een 25 meterbad voor de diploma's A, B en C volgens de NPZ-NRZ methode;
- Ouder-kindzwemmen, 50+ gymnastiek, aangepast(gehandicapt) zwemmen, therapeutisch zwemmen en zwangerschapswemmen.
- Aquasporten dienen alleen te worden aangeboden indien de financiële exploitatie hierdoor wordt versterkt.
- Zwemverenigingen gevestigd in de gemeente Tynaarlo moeten het bad in voldoende mate kunnen huren.
- Zwemverenigingen en activiteiten van verenigingen en groepsgebruikers in de gemeente Tynaarlo dienen indien mogelijk in de eigen 3 zwembaden plaats te vinden.
- De zwembaden dienen zoveel mogelijk de recreatieve/toeristische functie te behouden.
- Bij uitbreiding van het aantal zwembaden binnen de gemeente Tynaarlo, of als gevolg van gemeentelijke samenwerking of herindeling, zal de beheerder/exploitant van de drie zwembaden zich positief dienen op te stellen. In overleg met de gemeente zullen deze andere zwembaden, na overeenstemming over de noodzakelijke gemeentelijke exploitatiebijdrage, aan de te beheren en exploiteren zwembaden toevoegen.

2.3 Financiële exploitatie

Voor de financiële exploitatie zijn de volgende kaders gehanteerd door de projectgroep:

- De projectgroep is van mening dat ook met een maximale gemeentelijke bijdrage van € 850.000 er een zeer grote inspanning verricht moet worden om de zwembaden open te houden. Mochten de zwembaden met minder middelen opgehouden kunnen worden zal dat in de plannen worden meegenomen.
- Als exploitatieperiode wordt 15 jaar voorgesteld, omdat deze periode het best past bij de meerjarenonderhoudsplannen van de zwembaden die ook over deze periode zijn vervaardigd.
- Als startjaar is 2015 genomen omdat eind 2014 het contract met de stichting "Recreatiebaden gemeente Tynaarlo" eindigt.
- Ambtelijke uren vormen nu een substantieel deel van de begroting. In het voorliggende plan van de projectgroep zullen zoveel mogelijk taken worden verzorgd door vrijwilligers (zowel bestuurlijk als in bijvoorbeeld de uitvoering van onderhoud).
- Voor de toekomstige gemeentebestuurders is het voortbestaan van de drie zwembaden voor de komende 15 jaar gewaarborgd. De beheerder/exploitant is vrij in het vaststellen van de tarieven. Dit geldt zowel voor de tarieven voor de maatschappelijke activiteiten als voor de commerciële activiteiten. De geborgde doelstellingen van maatschappelijk ondernemen door de beheerder/exploitant zorgen voor maatschappelijk en commercieel verantwoorde tarieven.
- De beschikbare middelen uit de meerjaren onderhoudsplanning van Aqualaren zijn voldoende om noodzakelijke vervanging te doen in de technische installaties en het zwembad te laten voldoen aan de wettelijke eisen. Er zijn geen middelen beschikbaar voor cosmetische verfraaiing van het zwembad en een "kwalitatieve upgrade".

2.4 Afbakening gemeente – 3 zwembaden

Voor de afbakening van gemeentelijke verantwoordelijkheid en de beheerder/exploitant worden de volgende kaders voorgesteld:

- Het uitgangspunt "minder overheid en meer samenleving" is door de projectgroep concreet vertaald door een optimale inzet van vrijwilligers in zowel bestuursfuncties als in uitvoerende taken als groenonderhoud.
- De toezichthoudende taak van de gemeente op beheer en exploitatie van de zwembaden en overleg over het onderhoud worden door de projectgroep geschat op jaarlijks € 5.000,-- per zwembad. Deze kosten zijn opgenomen in de exploitatiebegroting.
- De beheerder/exploitant is volledig verantwoordelijk voor beheer en exploitatie van de 3 zwembaden en heeft een afgebakend niet te overschrijden budget.
- Reservering van middelen voor onderhoud in een "voorziening onderhoud" is gewenst om hogere uitgaven voor onderhoud in toekomstige jaren te kunnen uitvoeren. De hoogte van deze voorziening heeft een directe relatie met het opgestelde meerjarenonderhoudsplan voor de 3 zwembaden.
- Reservering door de stichting om tegenvallers in toekomstige exploitatiejaren te kunnen opvangen wordt toegestaan met een maximum van € 100.000,--. Deze reservering/risicoreserve is gewenst om tegenvallers in de exploitatie op te kunnen vangen door bijvoorbeeld een slechte zomer, tegenvallende bezoekersaantallen en hoger energielasten door een koude winter. Is deze risicoreserve hoger dan € 100.000,-- dan zal het hogere bedrag in mindering worden gebracht op de exploitatiebijdrage van het hierop volgende exploitatiejaar.
- Ten behoeve van de mogelijkheden voor opvang van risico's in het eerste exploitatiejaar wordt voorgesteld om voor het jaar 2015 eenmalig een extra bedrag van € 50.000,-- voor deze risicoreserve ter beschikking te stellen.

- De maatschappelijke doelstellingen en het ontbreken van een winstoogmerk van de beheerder/exploitant dienen notarieel te worden vastgelegd.
- De gemeente en de beheerder/exploitant hebben jaarlijks overleg over exploitatie van de zwembaden, waaronder het onderhoud, energiebeheer en het gebruik van de zwembaden. De beheerder/exploitant zal hiervoor naast een financieel jaarverslag ook een sociaal jaarverslag dienen te maken, waarin bezoekersontwikkeling, realisatie van doelstellingen en verwachtingen voor de toekomst door de stichting zijn opgenomen.
- Over de inhoud van het financieel- en sociaaljaarverslag en de te presenteren kengetallen van de exploitatie zullen in de implementatiefase besluiten worden genomen op voorstellen van de gemeente in overleg met de beheerder/exploitant.

3. Wijze van beheer / organisatievorm

3.1 Inleiding

In Nederland worden ten aanzien van de vorm van beheer van accommodaties de volgende vijf hoofdvormen onderscheiden:

- Traditioneel gemeentelijk beheer.
- Interne verzelfstandiging.
- Externe verzelfstandiging.
- Privatisering.
- Afstoten.

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren de afweging gemaakt of een verzelfstandigde vorm van beheer wenselijk is. Bij deze (kerntaken-)discussies worden zowel van de gemeente als vanuit de (sport)accommodaties verschillende motieven gehanteerd.

3.2 Motieven voor verzelfstandiging

Heel lang is de vorm "traditioneel gemeentelijk beheer" de toonaangevende vorm van beheer geweest. Altijd zijn er daarnaast vormen van interne of externe verzelfstandiging aanwezig geweest, maar dat was in zeer bescheiden mate. De laatste vijftien jaar is er een sterke beweging op gang gekomen van 'traditioneel gemeentelijk beheer' naar vormen van interne of externe verzelfstandiging.

Voor een gemeente gelden hiervoor over het algemeen de volgende motieven:

- Beheersing van uitgaven: De "open-eind-financiering" van de traditionele exploitatiesubsidie verdwijnt. Een tekort op de exploitatiebegroting dient, in geval van budgetfinanciering, in principe nu voor rekening van het verzelfstandigde bedrijfsonderdeel te komen.
- Deregulering: Er worden afspraken gemaakt over de kwantiteit, kwaliteit en prijs van producten. De wijze waarop het product tot stand komt is minder van belang, wat ook geldt voor de wijze waarop het bedrijfsonderdeel is ingericht. Allerlei gemeentelijke regels en bepalingen die de organisatie en de bedrijfsvoering raken zijn in principe niet meer van toepassing.
- Afslanking van het ambtelijk apparaat: Deregulering zou moeten leiden tot een vermindering van de ambtelijke inzet voor het betreffende organisatieonderdeel.
- Vergroting van de doelmatigheid: Subsidiëring van het organisatieonderdeel dient te geschieden op basis van kostprijscalculaties. Voorwaarde is dat er eerst inzicht ontstaat in de kosten die samenhangen met het voortbrengen van de producten (activiteiten). Op die manier is er een startpunt ontstaan van waaruit meer doelmatig omgegaan kan worden met de beschikbare middelen.
- Vergroting van de doeltreffendheid: Op basis van beleidsplannen dient het management van het bedrijfsonderdeel aan te geven welke beleidsdoelen met welke middelen (activiteiten) bereikt moeten worden. Het meten van effectiviteit van een (sport)accommodatie is mogelijk na ontwikkeling van indicatoren (kengetallen) en doelstellingen.
- Meer sturingsmogelijkheden: In theorie zijn er meer sturingsmogelijkheden voor de subsidiënt. De geldverstrekker (gemeente) kan immers aangeven hoeveel eenheden van een bepaald product hij wenst af te nemen, wat de kwaliteit daarvan moet zijn en hoeveel hij er voor wil betalen.

Aan de andere kant zijn er ook motieven om een vorm van verzelfstandiging in te voeren die liggen aan de zijde van de (sport)accommodaties zelf:

- Een grotere mate van vrijheid bij de bedrijfsvoering: Binnen de in een overeenkomst vastgelegde randvoorwaarden heeft het management veel grotere vrijheden dan in een traditionele bedrijfsvoering het geval is.
- Grotere zekerheid en rust: In principe is het niet mogelijk dat de politiek op een ad hoc wijze ingrijpt in het beleid of de bedrijfsvoering van het verzelfstandigde organisatieonderdeel.
- Meer ondernemend kunnen optreden: Hier ligt een relatie met de deregulering. Verzelfstandiging maakt het management meer bewust van de wijze van bedrijfsvoering, prijzen en effecten. Wat op dit gebied ook speelt is de wijze waarop omgegaan kan worden met eventuele overschotten op de exploitatierekening als de overeengekomen prestaties zijn geleverd. Welke afspraken hier ook over gemaakt worden, als uitgangspunt geldt dat doelmatigheid beloofd dient te worden.

3.3 Afweging en advies projectgroep

In de projectgroep is er uitgebreid stilgestaan bij de verschillende vormen van beheer die mogelijk zijn voor de zwembaden. De conclusie van alle leden van de projectgroep is dat externe verzelfstandiging middels het onderbrengen van de 3 zwembaden in één stichting de voorkeur heeft.

De projectgroep heeft hiervoor de volgende argumenten:

- Een overkoepelende stichting staat verder weg van de gemeente en komt hierdoor overeen met het gemeentelijke uitgangspunt minder overheid en meer samenleving.
- De Stichtingsvorm is voor de gemeente Tynaarlo geen nieuw verschijnsel. Met de Stichting Recreatiebaden Tynaarlo heeft de gemeente al sinds de opening van Aqualaren ervaring.
- Voor beheer en exploitatie van zwembaden zijn in Nederland verschillende vormen, waarvan stichting en BV de meest voorkomende zijn. Bij vergelijkbare projecten is de ervaring dat veelal voor een stichtingsvorm wordt gekozen. Bij privatiseringstrajecten en het verzorgen van het beheer en exploitatie door een particuliere ondernemer/exploitant is een BV de meest voorkomende rechtsvorm.
- Het samenbrengen van het beheer en exploitatie van de 3 zwembaden in één organisatie zorgt voor effectiviteitsverbetering en heeft efficiëntievoordelen.
- De inwoners van de gemeente Tynaarlo zullen een kwaliteitsverbetering ervaren door een betere afstemming van openstelling en gebruik van de 3 zwembaden.
- Een efficiëntere personele inzet kan plaatsvinden door minder overhead/management en een betere inroostering van het personeel voor de 3 zwembaden.
- Door het afsluiten van een exploitatie-overeenkomst met de gemeente Tynaarlo voor 15 jaar wordt het voortbestaan van de 3 zwembaden het beste geborgd en zijn er minder mogelijkheden dat er tussentijdse bezuinigingen worden vertaald naar de zwembaden.
- Middels het beheer en exploitatie door een stichting worden er meer mogelijkheden gecreëerd voor bedrijfsmatig werken.
- Er kunnen nieuwe activiteiten worden ontplooid welke de financiële exploitatie versterken.

3.4 Juridische vormgeving

De gemeente Tynaarlo heeft ruim 20 jaar ervaring met de stichting recreatiebaden Tynaarlo als beheerder/exploitant van zwembad Aqualaren. Gelet hierop en op de voorgaande afwegingen van de projectgroep wordt geadviseerd één nieuwe Stichting te formeren waarin het beheer en de exploitatie van de 3 zwembaden zal plaatsvinden. Er wordt geadviseerd om boven de stichting een

Raad van Toezicht te formeren waarin de evenredige belangenbehartiging van de 3 zwembaden plaatsvindt en er toezicht plaatsvindt op de gestelde doelen en strategie van de stichting. Als taken en verantwoordelijkheden voor de stichting en de raad van toezicht wordt het volgende voorgesteld:

Stichting:

- Het stichtingsbestuur, bij voorkeur bestaande uit minimaal vijf bestuursleden, is primair verantwoordelijk voor een effectief beheer en een efficiënte exploitatie van de 3 zwembaden.
- De verantwoordelijkheid voor de dagelijkse bedrijfsvoering wordt gelegd bij de bedrijfsleider en het team van medewerkers. De bestuursleden van de stichting verrichten adviserende en uitvoerende werkzaamheden rond onderhoudsplanning, energiebeheer, administratie en promotie/marketing en houden een vinger aan de pols bij de bedrijfsvoering, interne organisatie, de bezoekersontwikkeling en de financiële exploitatie.
- De samenstelling van het stichtingsbestuur geschiedt op basis van persoonlijke deskundigheid en heeft geen evenredige verdeling per zwembad als uitgangspunt. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en de deelbegrotingen van de 3 zwembaden maken onderdeel uit van het exploitatieplan en worden geborgd in de statuten en de toezicht functie van de Raad van Toezicht.
- De doelstellingen van de stichting en haar maatschappelijke functie zullen worden vastgelegd in de statuten van de stichting. De omvang en kwaliteit van de aangeboden activiteiten zullen worden vastgelegd in de exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en de stichting.
- In de huur- en exploitatieovereenkomst worden de kwaliteitseisen/onderhoudsniveau waarop de 3 zwembaden zich dienen te bevinden na 15 jaar vastgelegd. Als uitgangspunten hiervoor kunnen de opgestelde kwaliteitseisen gelden, zoals zijn gehanteerd door de gemeente in het aanbestedingstraject voor Aqualaren in 2012.

Raad van Toezicht:

- De Raad van Toezicht bestaat uit 6 toezichthouders en een voorzitter. Per zwembad worden 2 toezichthouders benoemd. De Raad van Toezicht wordt gecompleteerd met een onafhankelijk voorzitter die benoemd zou kunnen worden door de gemeente.
- De raad van toezicht is het toezichthoudende orgaan van de stichting en heeft de verantwoordelijkheid toezicht te houden op de doelrealisatie van de stichting. Daartoe houdt de raad toezicht op de maatschappelijke effecten of het maatschappelijke resultaat van de stichting en de daartoe gestelde doelen van beleid en strategie. De leden van de Raad van Toezicht moeten handelen in het belang van de doelstelling van de stichting.
- Een evenwichtige verdeling van de doelstellingen van de stichting 3 zwembaden over de 3 afzonderlijke zwembaden is een belangrijke taak van de Raad van Toezicht.
- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht dienen in de periode juni-december 2014 verder te worden uitgewerkt en vastgelegd.

3.5 Personeel en organisatie

Centraal uitgangspunt voor de projectgroep 3 zwembaden is dat bij de planning en inroosting van de zwembaden ieder zwembad het "eigen gezicht dient te behouden". Dit betekent dat voor de drie zwembaden de herkenbaarheid van de huidige personele bezetting en de binding met de eigen bezoekers in stand wordt gehouden. Er wordt weliswaar 6% bezuinigd op de totale personele inzet (zie verder paragraaf 4.3), maar de wettelijke eisen ten aanzien van veiligheid zullen worden gegarandeerd. Er wordt een meerwaarde gezien in flexibele personele inzet, waardoor de openstelling en het totale gebruik van de drie zwembaden wordt geoptimaliseerd.

4. De financiële exploitatie 2012 - 2015

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt op hoofdlijnen de financiële exploitatie van de 3 zwembaden toegelicht. In het laatst afgesloten exploitatiejaar waren de totale gemeentelijke kosten voor de zwembaden ruim € 1,1 miljoen. In bijlage 1 zijn de deexploitaties van de 3 afzonderlijke zwembaden opgenomen. De projectgroep heeft per zwembad en per onderdeel van de exploitatie gezocht naar mogelijkheden voor efficiëntieverbetering. Dit zowel door waar mogelijk opbrengsten te verhogen en kosten te verlagen.

4.2 Financiële exploitatie op hoofdlijnen

	2013	2015
Aqualaren		
Totaal Opbrengsten	483.841	506.000
Totaal Uitgaven	782.742	872.500
Totaal Interne kosten	141.438	0
Saldo Aqualaren	-440.339	-366.500
Leemdobben		
Totaal Opbrengsten	126.357	92.000
Totaal Uitgaven	212.814	230.500
Totaal Interne kosten	155.219	0
Saldo Leemdobben	-241.676	-138.500
Lemferdinge		
Totaal Opbrengsten	115.089	103.000
Totaal Uitgaven	220.177	251.000
Totaal Interne kosten	170.006	0
Saldo Lemferdinge	-275.095	-148.000
Saldo Buitenbaden	-516.772	-286.500
Saldo Totaal	-957.111	-653.000
Gemeentelijke kosten		
Kapitaallasten		171.000
Ambtelijke uren		15.000
Exploitatie bijdrage		653.000
Totale kosten gemeente		839.000

Toelichting:

- De exploitatiebijdrage en de gemeentelijke kosten (€ 171.000 kapitaallasten buitenbaden en € 15.000 resterende ambtelijke kosten) blijven in de nieuwe begroting van de projectgroep binnen het uitgangspunt van € 850.000,-- totale gemeentelijke bijdrage.

- Om tegenvallers in de exploitatie van de 3 zwembaden te kunnen opvangen is er voorzien in een exploitatie risico van € 10.000,-- per buitenbad en € 20.000,-- voor Aqualaren (totaal € 40.000,--). Door het opnemen van deze bedragen als exploitatierisico ontstaan er voor de beheer/exploitant mogelijkheden om tegenvallers op te vangen en heeft de exploitant tevens de verplichting dit te doen. Tussentijdse extra gemeentelijke bijdragen zijn niet mogelijk. Dit zal worden vastgelegd in de huur- en exploitatieovereenkomst. Het beheren en exploiteren voor de komende 15 jaar is voor rekening en risico van de stichting met een vaste gemeentelijke exploitatiebijdrage. Er wordt ingestemd met een indexering die gelijke tred houdt met de systematiek van de gemeentelijke indexeringen voor de gemeentebegroting (momenteel vastgesteld voor 2015 en 2016 op 1,5%). NB. Dit houdt derhalve geen automatische indexering in. Indien de gemeente genoodzaakt is om de indexering voor de gemeentebegroting voor één jaar of meerdere jaren op bijvoorbeeld 0% vast te stellen, dan zal ook de subsidie voor de zwembaden niet worden geïndexeerd. De toe te passen indexering weten de zwembaden minimaal 6 maanden voorafgaand op het exploitatiejaar waarop dit betrekking heeft.
- De belangrijkste exploitatieverbeteringen zijn het gevolg van de volgende maatregelen:
 - Extra toename van inzet van vrijwilligers voor groen onderhoud.
 - Vermindering ambtelijke uren ten behoeve van de zwembaden.
 - Vermindering uren leidinggevenden zwembaden.
 - Personele taakstelling Aqualaren directe personele inzet 1.000 uur.
 - Personele taakstelling buitenbaden 500 uur.
 - Vermindering onderhoudskosten door vermindering kosten planning/toezicht van 12% naar 5%.
 - Opbrengstverhoging individuele abonnementen buitenbaden.
 - Organisatie zwemlessen buitenbaden in de winterperiode van De Brink naar Aqualaren.

4.3 Maatregelen per onderdeel van de exploitatie

Per onderdeel van de exploitatie zijn de genomen maatregelen als volgt:

Opbrengsten:

- Gemeenschappelijke exploitatie en afstemming van openstelling en activiteiten van de drie zwembaden zal tot een meerwaarde leiden voor de inwoners van Tynaarlo en zal een positief effect hebben op het bezoek aan de drie zwembaden. Door bijvoorbeeld het binnenbad te sluiten bij mooi weer (weinig bezoekers), kan de openstellingsduur van de buitenbaden bij mooi weer worden verlengd door inzet van personeel van het binnenbad.
- De tarieven zijn op het huidige niveau gehandhaafd, met uitzondering van een hoger tarief voor individuele jaarabonnementen en de 10-badenkaarten voor de buitenbaden. Gelet op vergelijking met andere buitenbaden in de regio kan dit tarief worden verhoogd van € 55,-- naar € 70,--. Er wordt een tussentijdse tariefsverhoging in 2014 naar € 65,00 geadviseerd. Voor de gezinsabonnementen worden de tarieven niet verhoogd.
- Door de BTW-verplichting van de Stichting zijn de opbrengsten van de buitenbaden verminderd met 6%. Voor de exploitatie van Aqualaren was het BTW-regime al van toepassing.
- De stichting zal inspanningen verrichten om middels sponsoring extra gelden te verkrijgen. Het werkelijk realiseren van relevante opbrengsten zijn moeilijk in te schatten. In de exploitatiebegroting is een netto opbrengst van € 1.000,-- per zwembad opgenomen.
- Voor de nieuwe horcavoorziening in Lemferdinge is een opbrengst van € 10.000,-- opgenomen in de exploitatiebegroting.
- De zwemlessen die momenteel vanuit de buitenbaden worden aangeboden in De Brink in de winterperiode zijn een verliesgevende activiteit. Door deze winterzwemlessen in te passen in de

bestaande zwemlessen van Aqualaren in de winterperiode wordt een positief resultaat verkregen (gelijke inkomsten, lagere kosten).

Management / overhead:

- De ambtelijke uren/kosten zijn sterk teruggebracht. De groenvoorziening wordt overgenomen door de Stichting en wordt gedeeltelijk uitgevoerd door vrijwilligers, alsmede de coördinatie/toezicht en uitvoering van het totale onderhoud op basis van de meerjarenonderhoudsplanning.
- De gemeentelijke kosten zijn beperkt tot de kapitaallasten van de buitenbaden en € 15.000,-- ambtelijke kosten voor de 3 zwembaden voor wat betreft overleg en beleidsontwikkeling.
- De functie van bedrijfsleider buitenbaden is 1.120 uur per jaar als uitgangspunt gekozen voor voorbereiding opening, techniek en planning activiteiten voor de beide buitenbaden.

Personeelskosten:

- In de projectgroep is de personele inzet en mogelijkheden van besparing op de personele inzet uitgebreid besproken. Hierbij zijn mogelijkheden onderzocht van wederzijdse personele inzet, geringe vermindering van de openstellingsduur van de buitenbaden en sluiting van 1 of 2 zwembaden afhankelijk van het weer (bij slecht weer buitenbaden dicht en bij mooi weer Aqualaren dicht).
- Voor Aqualaren zijn mogelijkheden onderzocht voor flexibele personele inzet tijdens verenigingsgebruik en voor het recreatief zwemmen in de weekenden en tijdens vakanties.
- Voor het groenonderhoud van Aqualaren zal, gelijk aan de buitenbaden, een Vrienden van Aqualaren worden opgericht ten behoeve van het verzorgen van het groen onderhoud.
- De maatregelen voor bezuiniging van personele uren is een taak van het toekomstige stichtingsbestuur. Er is in de projectgroep vastgesteld dat een taakstelling op de personele uren ten opzichte van 2012/2013 kan worden bereikt voor Aqualaren van 1.000 uur (totaal 19.500 uur) en voor beide buitenbaden gezamenlijk 500 uur (totaal 6.000 uur).
- Het incidentele personeel van de buitenbaden wordt op dit moment ingehuurd via de STK-organisatie. Het incidentele personeel van Aqualaren wordt door het management direct ingehuurd op basis van de CAO-recreatie. Indien in de nieuwe situatie al het incidentele personeel wordt ingehuurd volgens de CAO-recreatie wordt een financieel voordeel ingeschat van € 8.000,--. Dit is 2/3 deel van de indicatieve berekening op basis van een uurloonvergelijking per functiecategorie.

Energie en water

- Zwembad Aqualaren kent een financieel gunstigere inkoop van energie dan bij de buitenbaden. Bij een inkoop van energie voor de 3 zwembaden gezamenlijk wordt een kostenbesparing mogelijk geacht van € 0,07 per m³ gas. Op basis van het verbruik van de buitenbaden is dit een besparing van € 2.000,-- voor de Leemdobben en € 3.000,-- voor de Lemferdinge.
- Als gevolg van de hogere waterbelasting van €0,20 per m³ verbruik water zijn er meerkosten voor Aqualaren van € 1.500,-- en € 1.000,-- per buitenbad meegenomen in de exploitatiebegroting.
- Omdat het terugkrijgen van de energiebelasting is afgeschaft wordt de exploitatie van Aqualaren ten opzichte van de situatie van de afgelopen jaren extra belast met € 17.000,--. Hiertegen heeft het stichtingsbestuur bezwaar aangetekend en ondanks goede argumenten is het niet toekennen van de ANBI-status (Algemeen Nut Beogende Instelling, als voorwaarde voor teruggave energiebelasting) voor zwembaden in Nederland een algemene bezuinigingsmaatregelen van de landelijke overheid gebleken. Het financiële nadeel van € 17.000,-- is meegenomen in de exploitatiebegroting van 2015 en volgende jaren.

Onderhoud

- De stichting zal het klein en groot onderhoud gaan uitvoeren volgens de geldende meerjarenonderhoudsplannen voor de 3 zwembaden.
- Voor coördinatie, aanbesteding en toezicht is in de onderhoudsplannen een opslagpercentage van 12% gehanteerd. In de huidige exploitatiebegroting is dit opslagpercentage verminderd naar 5%.

5. Meerjarenbegroting 2015-2029

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk is de meerjarenbegroting voor de 3 zwembaden opgenomen. Ten behoeve van het overzicht zijn in de tabel alleen de jaren 2015 en 2029, het totaal en de gemiddelde bijdrage opgenomen. Alle bedragen vanaf 2016 zijn indicatief. De totale meerjarenbegroting per zwembad is digitaal beschikbaar en zal worden toegevoegd aan het bedrijfsplan. De kosten voor implementatie van de stichting 3 zwembaden zijn niet in de exploitatiebegroting opgenomen. Inhoud van deze werkzaamheden zijn in het volgende afsluitende hoofdstuk opgenomen.

5.2 Meerjarenbegroting 2015-2029

	2013	2015.....2029*	Totaal*	Gem per jaar*
Aqualaren					
Totaal Opbrengsten	483.841	506.000	623.268	8.441.162	562.744
Totaal Uitgaven	782.742	872.500	1.074.707	14.555.165	970.344
Totaal Interne kosten	141.438	0	0	0	0
Saldo Aqualaren	-440.339	-366.500	-451.438	-6.114.003	-407.600
Leemdobben					
Totaal Opbrengsten	126.357	92.000	113.322	1.534.757	102.317
Totaal Uitgaven	212.814	230.500	283.920	3.845.233	256.349
Totaal Interne kosten	155.219	0	0	0	0
Saldo Leemdobben	-241.676	-138.500	-170.598	-2.310.476	-154.032
Lemferdinge					
Totaal Opbrengsten	115.089	103.000	126.871	1.718.260	114.551
Totaal Uitgaven	220.177	251.000	309.171	4.187.217	279.148
Totaal Interne kosten	170.006	0	0	0	0
Saldo Lemferdinge	-275.095	-148.000	-182.300	-2.468.956	-164.597
Saldo Buitenbaden	-516.772	-286.500	-352.898	-4.779.432	-318.629
Saldo Totaal	-957.111	-653.000	-804.336	-10.893.436	-726.229
Gemeentelijke kosten					
Kapitaallasten		171.000	118.054	2.167.834	144.522
Ambtelijke uren		15.000	18.476	250.232	16.682
Exploitatie bijdrage		653.000	804.336	10.893.436	726.229
Totale kosten gemeente		839.000	940.867	13.311.502	887.433

* bedragen in deze kolommen zijn indicatief

Toelichting:

- Voor deze doorrekening is een indexatie toegepast van 1,5% per jaar. De werkelijke indexatie wordt jaarlijks met de perspectievennota door de gemeenteraad vastgesteld, zie paragraaf 4.2. De genoemde bedragen in de kolommen 2029, totaal en gem per jaar zijn daarom indicatief.
- De kapitaallasten die voor rekening komen van de gemeente lopen jaarlijks af.

5.3 Benchmarkonderzoek

Vergelijking van cijfers op het niveau van de exploitatie van zwembaden in Nederland kunnen niet als norm worden gehanteerd maar dienen indicatief te worden gebruikt. Met name aan de kostenkant van de exploitatie ontstaat een onvergelijkbare situatie door grote verschillende in (door)berekening van onderhoudskosten en kosten van gemeentelijke ondersteuning. Ook het feit dat kapitaallasten sterk verschillen tussen nieuwe en oude accommodaties en het feit dat soms investeringen vroegtijdig worden afgeschreven zorgen voor "het vergelijken van appels en peren" en kunnen leiden tot een onterechte (on)tevredenheid over de financiële exploitatie van het eigen zwembad of zwembaden.

Om tegemoet te komen aan de behoefte van een indicatieve vergelijking zijn in bijlage 2 kengetallen opgenomen van benchmarkonderzoek met betrekking tot het binnenbad en de buitenbaden. Zwembad Aqualaren neemt reeds deel aan een benchmark. Er kan op basis van de verstrekte gegevens worden geconcludeerd dat de exploitatie goed scoort in vergelijking met andere zwembaden in de regio op de volgende punten:

- Het animocijfer (= bezoekersaantal gedeeld door het aantal inwoners) en het bezoek per FTE (Full Time Equivalent = volledige formatieplaats) is vrijwel gelijk gebleven in 2012, ten opzichte van 2011. Het bezoek per m2 is licht gedaald.
- Het gasverbruik per m2 en het water –en elektraverbruik is in de 2012 behoorlijk gedaald.
- De opbrengst per FTE is in 2012 behoorlijk gestegen. Ook de opbrengst per bezoeker en van alle doelgroepen is in 2012, ten opzichte van 2011 keurig gestegen.

De vergelijking met kerngegevens van 30 buitenbaden in Nederland levert de volgende vergelijking op:

- Er zijn in vergelijking minder inwoners per m2-zwemwater van de buitenbaden. Positief geformuleerd is er derhalve sprake van een hoog voorzieningenniveau aan buitenzwemwater.
- Het gas en elektraverbruik zijn hoger in vergelijking met andere openlucht zwembaden.
- Het waterverbruik ligt vrijwel op de gemiddelde waarde van andere openlucht zwembaden.
- Er is sprake van een hoog aantal bezoekers en hoge opbrengsten per formatieplaats. In vergelijking is er derhalve sprake van een lagere personele bezetting.
- De opbrengsten per bezoeker zijn gemiddeld hoger dan in andere openlucht zwembaden.

Met de kanttekeningen die gemaakt zijn als het gaat om de validiteit van een benchmarkvergelijking kan worden geconcludeerd dat de zwembaden in Tynaarlo zich op een positieve wijze onderscheiden van andere zwembaden. Dit geldt zowel voor het overdekte zwembad als voor de beide openlucht zwembaden.

6. Implementatieplan

6.1 Inleiding

Bij een positieve besluitvorming in juni 2014 is de periode van juni – december 2014 beschikbaar voor een zorgvuldige implementatie van de Stichting 3 zwembaden Tynaarlo”.

6.2 Werkwijze en kosten

Als werkwijze wordt het volgende voorgesteld:

- Handhaving van de huidige projectgroep 3 zwembaden (14 leden) met een beperkt aantal bijeenkomsten voor afstemming en bespreking van de voortgang. In de periode juni-december 2014 maximaal 4 bijeenkomsten.
- Formeren van een taskforce van 4 of 5 leden uit de projectgroep die de praktische werkzaamheden uitvoeren en coördineren. Frequentie van deze bijeenkomst: elke 3 of 4 weken tijdens de gehele implementatieperiode.
- Beperkte ambtelijke betrokkenheid in bovengenoemde vergaderingen van de projectgroep en taskforce. Wel aanleveren van gevraagde documenten en ondersteuning bij berekeningen op financieel vlak, onderhoud en personele aspecten. Tijdsbesteding maximaal 100 uur.
- Gedurende de implementatiefase kunnen bepaalde maatregelen al in de bedrijfsvoering van het binnenbad en de buitenbaden in 2014 worden uitgevoerd ter verbetering van de exploitatie.
- Interne of externe projectleider, die naast procesmatige sturing ook inhoudelijk de noodzakelijke notities en documenten opstelt en ter advisering en besluitvorming voorlegt.
- Tijdens de implementatieperiode kan er reeds een start worden gemaakt met personele uitwisseling van de drie zwembaden, afstemming van openstellingroosters, PR/marketing en gezamenlijke inkoop van energie.

Als niet uitputtende lijst van benodigde notities/documenten:

- Taken en verantwoordelijkheden gemeente, raad van toezicht, stichtingsbestuur.
- Statuten Stichting.
- Samenstelling leden Raad van Toezicht en Stichtingsbestuur.
- Formatieplan en organisatiestructuur 3 zwembaden inclusief functiebeschrijvingen.
- Versterken organisatie vrienden van de beide buitenbaden en opzetten vrienden van Aqualaren t.b.v. Aqualaren.
- Informatievoorziening stichting – gemeente (inhoud financieel en sociaal jaarverslag).
- Opzet managementinformatiesysteem 3 zwembaden met inzicht in de exploitatie middels kengetallen en sociaal en economisch rendement van de aangeboden activiteiten).
- Opstelling exploitatieovereenkomst gemeente – stichting.
- Toezien op naleving van de wet Markt en Overheid die per 1 juli 2014 wordt ingevoerd.
- Toezien op wettelijke verplichtingen in het kader van veiligheid en het voldoen aan de WHvBZ.
- Erfpachtovereenkomsten zwembaden en afbakening percelen t.b.v. groen onderhoud.
- Opstellen openstellingsrooster en personele bezetting per afzonderlijk zwembad.
- Adviesnota voor college en raad over exploitatieovereenkomst.

Indicatief worden de kosten voor implementatie in 2014 geschat op € 75.000,--. Deze kosten bestaan uit projectleiding (€ 55.000,--), interne gemeentelijke kosten (€ 15.000,--) en kosten voor fiscaal juridische advisering (€ 5.000,--).

6.4 Tijdpad

Voor de implementatieperiode zijn de volgende deelstappen aan te geven:

Juni 2014	raadsbesluit Beleids- en bedrijfsplan Drie zwembaden Tynaarlo
Juni 2014	start projectgroep en formeren task force
Juni-september 2014	uitwerking notities (openstelling, activiteiten, personeelsplan, etc.)
Augustus 2014	formeren stichtingsbestuur
September-december 2014	statuten stichting, raad van toezicht, exploitatieovereenkomst
1 januari 2015	formele start beheer en exploitatie 3 zwembaden

Bijlage 1 – Exploitatiebegroting 3 zwembaden 2015-totaal

In onderstaand rekenmodel is uitgegaan van een jaarlijkse indexering van 1,5% voor zowel de opbrengsten als uitgaven.

	2015	Totaal	Gem per jaar
Aqualaren			
Opbrengsten			
Recreatief zwemmen	200.000	3.336.428	222.429
Doelgroepen	40.000	667.286	44.486
Leszwemmen	150.000	2.502.321	166.821
Verenigingen	41.000	683.968	45.598
Overige	75.000	1.251.160	83.411
Totaal Opbrengsten	506.000	8.441.162	562.744
Uitgaven			
Personeelskosten	480.000	8.007.426	533.828
Gas	94.000	1.568.121	104.541
Elektra	40.000	667.286	44.486
Water	9.500	158.480	10.565
Onderhoud	138.500	2.310.476	154.032
Belastingen en heffingen	13.500	225.209	15.014
Verzekeringen	8.000	133.457	8.897
Afschrijvingen	8.000	133.457	8.897
Administratie	11.000	183.504	12.234
Diverse	50.000	834.107	55.607
Risico reserve	20.000	333.643	22.243
Totaal Uitgaven	872.500	14.555.165	970.344
Gem kosten			
Kapitaallasten			
Onderhoud			
Belasting			
Verzekering			
Overige kosten			
Ambtelijke uren			
Totaal Interne kosten	0	0	0
Saldo Aqualaren	-366.500	-6.114.003	-407.600

	2015	Totaal	Gem per jaar
Leemdobben			
Opbrengsten			
Recreatief zwemmen	75.500	1.259.501	83.967
Doelgroepen	2.000	33.364	2.224
Leszwemmen	3.000	50.046	3.336
Verenigingen	1.500	25.023	1.668
Overige	10.000	166.821	11.121
Totaal Opbrengsten	92.000	1.534.757	102.317
Uitgaven			
Personeelskosten Extern	57.000	950.882	63.392
Vast personeel	21.500	358.666	23.911
Gas	21.000	350.325	23.355
Elektra	17.000	283.596	18.906
Water	6.000	100.093	6.673
Onderhoud	55.000	917.518	61.168
Belastingen	5.000	83.411	5.561
Verzekeringen	3.000	50.046	3.336
Overige	35.000	583.875	38.925
Risico reserve	10.000	166.821	11.121
Totaal Uitgaven	230.500	3.845.233	256.349
Gem kosten			
Kapitaallasten			
Ambtelijke uren			
Totaal Interne kosten	0	0	0
Saldo Leemdobben	-138.500	-2.310.476	-154.032

	2015	Totaal	Gem per jaar
Lemferdinge			
Opbrengsten			
Recreatief zwemmen	90.000	1.501.392	100.093
Doelgroepen	500	8.341	556
Leszwemmen	2.500	41.705	2.780
Verenigingen	0	0	0
Overige	10.000	166.821	11.121
Totaal Opbrengsten	103.000	1.718.260	114.551
Uitgaven			
Personeelskosten Extern	58.000	967.564	64.504
vast personeel	21.500	358.666	23.911
Gas	22.000	367.007	24.467
Elektra	18.000	300.278	20.019
Water	9.000	150.139	10.009
Onderhoud	75.000	1.251.160	83.411
Belastingen	9.500	158.480	10.565
Verzekeringen	3.000	50.046	3.336
Overige	25.000	417.053	27.804
Risico reserve	10.000	166.821	11.121
Totaal Uitgaven	251.000	4.187.217	279.148
Gem kosten			
Kapitaallasten			
Ambtelijke uren			
Totaal Interne kosten	0	0	0
Saldo Lemferdinge	-148.000	-2.468.956	-164.597

Bijlage 2 – Benchmark zwembaden

Overdekte zwembaden		Periode 1 t/m 3 2012			
Zwembad	Aqualaren	Gemiddelde Regio 1	Mediaan Regio 1	Mediaan totaal	Mediaan totaal 2012 %
inwoners gemeente per m² zwembad					
- totaal	195	199	195	170	114,9%
bezoeken per inwoner gemeente					
- totaal	3,01	3,50	2,99	3,76	79,9%
bezoekers per m²					
- totaal	195	186	200	202	96,8%
bezoekers per fte					
- totaal	12.751	12.645	12.737	12.437	102,5%
gasverbruik per bezoeker (m³)					
- totaal	2,27	1,49	1,57	1,27	178,4%
waterverbruik per bezoeker (m³)					
- totaal	0,09	0,10	0,08	0,08	117,7%
elektraverbruik per bezoeker (kWh)					
- totaal	3,92	4,14	3,93	3,79	103,5%
gasverbruik per m²					
- totaal	150,48	90,49	86,57	88,19	170,6%
waterverbruik per m²					
- totaal	5,79	5,67	5,44	4,99	115,9%
elektraverbruik per m²					
- totaal	250,43	239,05	231,59	247,94	101,0%
opbrengsten per fte					
- totaal	18.772	14.394	13.041	14.142	132,7%
opbrengst per bezoeker					
- totaal	4,43	3,46	3,48	3,78	117,3%
opbrengst per bezoeker recreatief					
- totaal	3,04	2,91	2,95	2,78	109,2%
opbrengst per bezoeker doelgroepen					
- totaal	7,93	4,43	4,29	3,79	209,3%
opbrengst per bezoeker les zwemmen					
- totaal	8,27	6,71	6,55	7,07	117,0%
opbrengst per bezoeker schoolzwemmen					
- totaal	0,00	1,33	1,56	2,10	0,00
opbrengst per bezoeker verenigingen					
- totaal	6,19	2,47	1,90	2,20	281,9%

Vergelijking overdekte zwembaden met:

Aqualaren, Zuidlaren
Aquarena, Emmen
Bad Hesselingen, Meppel
De Beemden, Bedum
De Blauwe Golf, Leeuwarden
De Dolfijn, Hoogeveen
De Kalkwijck, Hoogezand
De Peppel, Beilen
De Smelte, Smilde
De Swaneburg, Coevorden
De Watertoren, Winschoten
De Wetterstins, Burgum
Kalverdijkje, Leeuwarden
Molenduinbad, Norg
Sportstad, Heerenveen
Tropiqua, Veendam

Openlucht zwembaden

Zwembad 2013	Leemdobben	Lemferdinge	Benchmark gemiddelde	Benchmark mediaan
inwoners gemeente per m² zwembad				
- totaal	29	27	41	28
bezoeken per inwoner gemeente				
- totaal	1,08	1,05	3,09	0,87
bezoekers per m² buiten				
- totaal	31	28	40	36
bezoekers per fte				
- totaal	12.574	13.648	8.942	7.694
gasverbruik per bezoeker (m³)				
- totaal	0,84	1,40	0,78	0,69
waterverbruik per bezoeker (m³)				
- totaal	0,13	0,14	0,11	0,11
elektraverbruik per bezoeker (kWh)				
- totaal	3,01	2,87	2,04	1,75
opbrengsten per fte				
- totaal	37.275	37.313	14.999	13.904
opbrengst per bezoeker				
- totaal	2,96	2,73	1,87	1,93
opbrengst per bezoeker recreatief				
- totaal	2,62	2,74	2,11	1,98
opbrengst per bezoeker doelgroepen				
- totaal	3,50	2,97	1,73	0
opbrengst per bezoeker verenigingen				
- totaal	0,92	0,81	0,31	0,30

Bijlage 3 – Notitie vormen van beheer in Nederland

- bijlage 3 is als apart pdf document bijgesloten -