

DOELUM VAN 1.0 NAAR 2.0

VAN EEN PRACHTIG GEBOUW, NAAR EEN SFEERVOLLE OMGEVING WAARIN IEDEREEN ZICH THUIS VOELT



DOELUM
MULTIFUNCTIONEEL CENTRUM

AANLEIDING TOT HERIJKING

- Afspraak in de exploitatieovereenkomst
- Langdurige uitval medewerkers
- Functioneren van de gebruikersraad
- De exploitatietekorten van 2020, 2021 en 2022

De Coronacrisis heeft de herijking vertraagd, maar de zaken wel op scherp gezet

AANPAK HERIJKING

- Evaluatie proces samen met de gebruikers onder begeleiding van een externe begeleider van NOC-NSF
- Probleembeschrijving en –analyse door de interim-manager en interim leidinggevende horeca
- Ervaringen en waarnemingen in de operatie van Doelum door de bestuurders zelf
- Gezamenlijk doordenken en trekken conclusies

PROBLEEMBESCHRIJVING DOOR DE INTERIM-MANAGER

Positief

- Pracht pand
- Veel bezoekers (corona buiten beschouwing)
- Multifunctioneel
- Uniek in gemeente Renkum en omliggende regio
- Goede horecafaciliteiten

Vraagt om aandacht

- Kwantiteit en kwaliteit personeel
- Onderlinge samenwerking
- Contact en band met verenigingen (geen wij/zij)
- Planning en gebruik ruimtes
- Commerciële insteek
- Communicatie extern en intern
- Bedrijfsvoeringsprocessen

CONCLUSIES UIT DE EVALUATIE MET DE LEDEN GEBRUIKERSRAAD

- De kernwaarden van Doelum worden gedragen. Men wil daar “samen” aan toevoegen
- Verbetering van communicatie in brede zin vindt men heel belangrijk. Zowel communicatie van Doelum naar buiten om het potentieel meer uit te nutten, als de onderlinge communicatie tussen Doelum en de verenigingen
- Men ziet kans om het thuisgevoel bij leden te versterken door verbetering van de horeca en de inrichting
- Bij Doelum ligt de nadruk veelal op sport en is cultuur soms wat onderbelicht. Een breder cultuuraanbod kwam naar voren als wens/droom. Zo worden initiatieven zoals de zondagmiddagconcerten en Doelum Live als positief voorbeeld genoemd
- Men wil graag samen met Doelum werken aan de ontwikkeling van Doelum 2.0. Dat zal niet vanzelf gaan, maar moet op initiatief van de Doelum staf gestimuleerd, gefaciliteerd en soms zelfs geïnitieerd en uitgevoerd worden. Als dat gebeurt gaat men er wel tijd en energie in stoppen en zal het gewenste wij-gevoel ontstaan. Dat is wel een paradigmashift, omdat de mindset van bij de start heel anders was (Zie businessplan 2016)

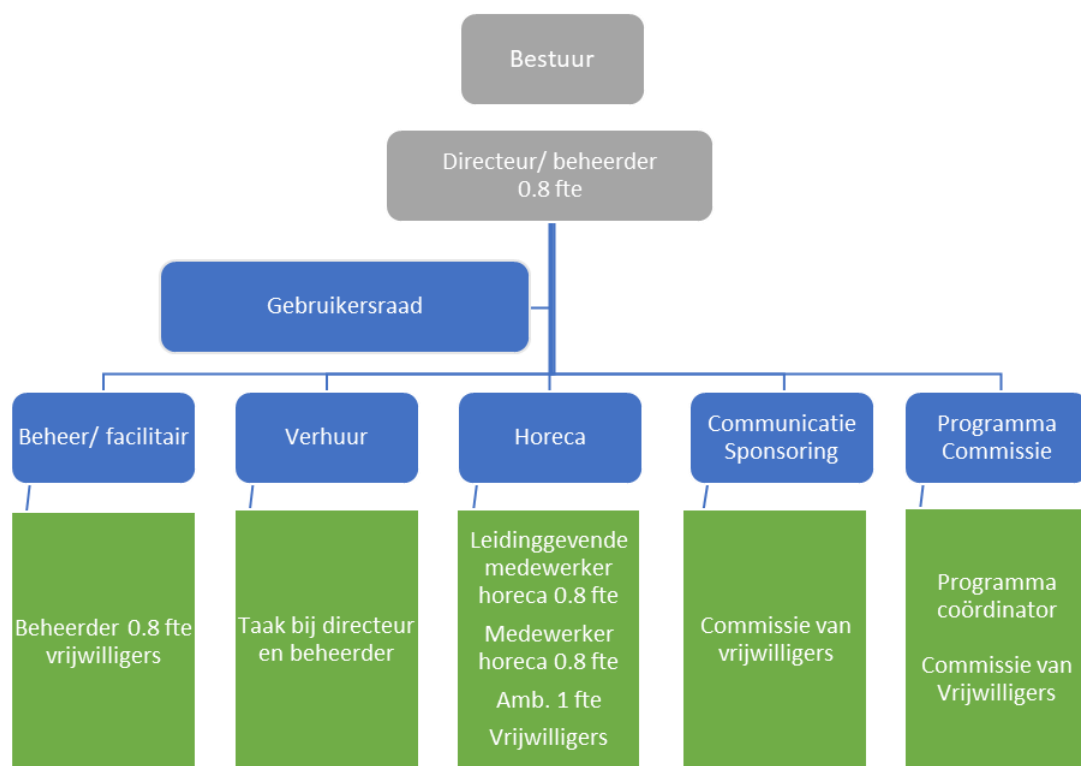
EVALUATIE BUSINESSPLAN 2016

Strategie op hoofdlijnen onverminderd actueel

- Missie, visie en kernwaarden nog steeds enthousiasmerend
- Kansen zijn nog steeds realistisch en actueel, maar veel potentieel is nog onbenut gebleven
- Benoemde bedreigingen en risico's in de exploitatie (het beperkte en onzekere financiële kader, langdurig ziekteverzuim, onzekerheid mbt horeca inkomsten) komen tot uitdrukking in de huidige knelpunten
- Verwachtingen t.a.v. de inzet van vrijwilligers t.b.v. Doelum als collectief moeten sterk bijgesteld worden

EVALUATIE EXPLOITATIE

Organogram en bezetting uit het Businessplan 2016



Overzicht fte Stichting MFC 3b4

Manager/beheerder	0.8
Administratie	0.1
Beheerder	0.8
Leidinggevende horeca	0.8
Medewerker horeca	0.8
Ambulant	0.6
Totaal fte	3.9

KENMERKEN VAN DE STARTEXPLOITATIE

- Exploitatie heel krap ingezet vanwege politieke haalbaarheid
- Veel onzekerheden
- Hoge verwachtingen van de inzet van vrijwilligers
- Focus op lage kosten en toch succesvol zijn; “Stichting werkt voor eigen rekening en risico”
- Risico's wel benoemd, maar niet omgezet in risicokapitaal en exploitatie overschot
- Afspraak over herijking

DE PRAKTIJK IN DE AFGELOPEN JAREN

- Succes in de eerste jaren te danken aan een grote inzet en flexibiliteit van het personeel. Het was pionieren en redderen. Over 2019 sloot de jaarrekening met een hogere horeca omzet dan verwacht en een klein positief resultaat.
- Eerste noodzakelijke bijstellingen in de begroting 2020, op basis van de ruimte uit de jaarrekening en een verwachte beperkte omzetstijging van de horeca. Beloning manager wat meer op maat, kleine pensioenregeling, minimale loonsverhoging, financiële raming van inkomsten uit vrijwilligers uit de begroting geschrapt.
- Beheer gebouw vraagt veel aandacht en tijd, ook van de manager; technische vraagstukken, die voortvloeien uit de bouw. Relatie met KIN moeizaam. Het lukt telkenmale niet een beheerder te vinden die de kwaliteiten heeft om het contractmanagement en relatiebeheer met de contractanten kan doen.
- Met horeca en gebouwbezetting is het schipperen met een paar vaste medewerkers en verder 0-uren contractanten en vrijwilligers tegen net iets boven minimumloon; alles gericht op kostenminimalisatie. Soms is er geen bezetting in het gebouw.
- Doelum realiseert het kunstgrasveld en neemt het beheer op zich. De verwachte uitbreiding naar beheer WHP en sporthallen raakt in de vertraging.

DE PRAKTIJK IN DE AFGELOPEN JAREN

- Communicatie is niet structureel belegd bij één persoon; we krijgen wel stagiaires, maar dat kost meer tijd aan begeleiding dan dat het wat oplevert.
- De (goedkope) boekhouder vraagt veel aansturing en heeft niet het niveau om strategisch mee te denken. We gaan met een betere, maar duurder administratiekantoor en accountant in zee.
- Huurders gedragen zich soms als eisers, i.p.v. partners. Met incasso en soms zelf energievretende juridische procedures. De gebruikersraad worstelt met hun taak en rol en raakt in conflict met zichzelf.
- De komst van de pumptrack is stimulerend, maar trekt ook verkeerde types aan. Doelum reageert alert, maar op meer tijden is dubbele bezetting noodzakelijk vanuit het oogpunt van veiligheid.
- Manager werkt 50 uur per week en kan nog onvoldoende tijd besteden aan netwerken, ontwikkeling nieuwe klanten etc.
- De Coronacrisis zet de zaken op scherp. Personeel gaat lopen en werving gaat moeizaam. Spanningen lopen op. Medewerkers worden overspannen.

ANALYSE

- De verwachtingen van de inzet van vrijwilligers van verenigingen moet bijgesteld worden. De verenigingsbesturen en –begeleiders hebben hun handen vol aan hun eigen clubjes. Inzet t.b.v. Doelum zal beperkt blijven en moet op initiatief van de Doelum staf gestimuleerd en gefaciliteerd worden.
- Op alle terreinen structureel een veel te grote discrepantie tussen capaciteit en kwaliteit van personeel en wat een goede uitvoering van de taken vraagt: management, beheer en onderhoud, financiën, horeca en bezetting in openingstijden.
- Communicatie, programmering en verdere ontwikkeling van Doelum krijgen niet de aandacht die nodig is.
- Effect: personeel loopt op zijn tenen en het potentieel van Doelum wordt niet benut.

CONCLUSIE

- Personele bezetting zal aangepast moeten worden:
 - Naast de manager een operationeel manager, die het personeel effectiever kan aansturen en opleiden.
 - Uitbreiding van de capaciteit met een ondersteunende medewerker voor communicatie en programmering. Door focus op communicatie en meer zichtbaar te zijn en actiever te adverteren en te enthousiasmeren kunnen we de bezettingsgraad en omzet laten stijgen.
 - De bezetting met horecapersoneel zal uitgebreid moeten worden.

Extra personele inzet op zalenverhuur, evenementen en de administratie zorgt voor een voorspoedigere verloop van de activiteit, meer omzet en een tevreden gast.

CONCLUSIE: PERSONEELSBEZETTING ZAL OP STERKTE GEBRACHT MOETEN WORDEN

Uitgangspunten:

- Strategisch/ tactisch onderscheid manager/ operationeel manager
- Uitbreiding van de capaciteit met een medewerker voor communicatie, sales en evenementen.
- Horeca/pand heeft altijd bezetting bij openingstijden (9.00-24.00)
- Sluiting pand gebeurt met 2 medewerkers in het kader van veiligheid
- Er is ruimte om personeel op te leiden en te begeleiden
- Bruto/ netto factor is 1,25 voor horeca en facilitair medewerkers
- Oproepkrachten zijn hierdoor noodzakelijk

bezetting	businessplan 2016	bezetting 2019	huidige bezetting	noodzakelijke bezetting
horeca	2,2	2,5	3,1	3,5
facilitair	0,8	1,2	1,2	1,5
manager	0,8	1	1	0,8
managementassistente	0,1	0,5	0,4	0,6
operationeel manager				0,8
medewerker communicatie en evenementen				0,5
aantal fte	3,9	5,2	5,7	7,7
vrijwilliger		0,5	0,35	
		5,7	6,05	

STAKEHOLDERS

Manager

Gemeente
Verenigingsbesturen
Lokaal sportakkoord

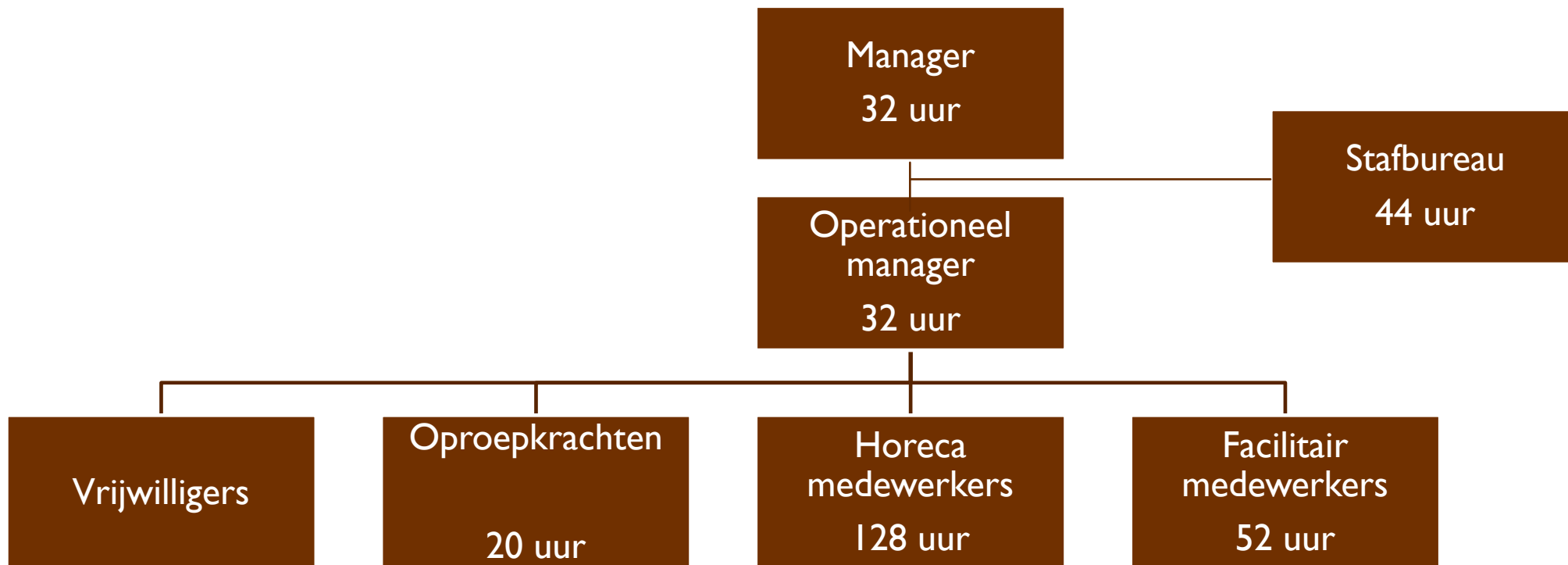
Manager Optisport
Voetbalverenigingen WHP
Werkgroepen WK volleybal etc

Operationeel Manager

Commissieleden Verenigingen
Teamleider Optisport
BSO

Leveranciers
Onderhoudscontractanten

ORGANOGRAM



IN UREN EN BEDRAGEN

functie	Huidige situatie		functie	Gewenste situatie		incl 15% verhoging krappe arbeidsmarkt	bruto/ netto factor	Totale kosten	
	aantal uren per week	kosten per jaar incl sociale lasten		aantal uren per week	kosten per jaar incl sociale lasten				
Manager	40		Manager	32			32		
			Operationeel Manager	32			32		
Management assistente	16		Management assistente	24			24		
Facilitair beheerder	32		Facilitair medewerker	32			35		
Facilitair medewerker	15		Facilitair medewerker	20			30		
Leidinggevende horeca	32		Ie medewerker horeca	32			40		
Medewerker horeca	32		medewerker horeca	32			40		
Medewerker horeca	32		medewerker horeca	32			40		
Medewerker horeca	20		medewerker horeca	32			40		
Medewerker horeca	0		medewerker horeca	0					
			medewerker communicatie/ verkoop evenementen	20			20		
Totaal	219	226.290		288	265,601	305.441		36.794	<u>342.235</u>
Voor opvang ziekte en verlof is de bruto/ netto factor 1,25, dit is met name van belang voor de horecamedewerkers en facilitair medewerkers									
Management assistente en medewerker communicatie/ verkoop en evenementen vormen samen het stafbureau									

GAAT HET OOK MEER OMZET OPLEVEREN ?

- Doelum beschikt over prachtige multifunctionele ruimtes. Voor de daluren in de sporthal en cultuurzaal en daarnaast bij de kantoorruimte is bezetting laag en extra verhuur mogelijk.
- Een betere relatie met de vaste gebruikers zal het thuisgevoel verhogen en daarmee hopelijk ook de horeca omzet.
- Extra personele inzet op zalenverhuur, evenementen en de administratie zorgt voor een voorspoedigere verloop van de activiteit, meer omzet en een tevreden gast.
- Het is op dit moment nog niet mogelijk een voorspelling te doen. Daarvoor zullen we eerst de noodzakelijke verbeteringen (verder) moeten doorvoeren. De “cost gaet voor de baet uit” wisten ze in de gouden eeuw al.

HOE NU VERDER MET DE ONTWIKKELING VAN DOELUM 2.0 ?

- De verenigingen zijn de basis, focus hierop en uitbreidingsmogelijkheden. Klantgericht werken door maatwerk aanbieden.
- Vervolgstap is verdere evenementen optuigen en extra verhuur realiseren. Extra personele inzet op zalenverhuur, evenementen en de administratie zorgt voor een voorspoedigere verloop van de activiteit, meer omzet en een tevreden gast.
- Langlopende problemen structureel oplossen (lekkages, klimaatbeheersing, contracten, exploitatie)
- Focus op verbreding takenpakket (WHP/ Sporthal Doorwerth/ Sportpark Bilderberg)

VOORSTEL

- Vervolgens:
- Komende tijd vaststellen welke functieprofielen we zoeken (manager/ operationeel manager/ medewerker communicatie en evenementen)
- Onderzoeken wat mogelijkheden zijn in deze krappe arbeidsmarkt
- Indien nodig wervingsbureau inschakelen (no cure no pay)
- Herverdeling werkzaamheden goede medewerkers
- Nieuw organisatie organogram maken

PLANNING

mei-22	zomer 22	sep-22	okt-22	nov-22	dec-22	jan-23	feb-23
akkoord bestuur				start Doelum 2.0			
opstellen functieprofielen							
	werving conform functieprofielen						
			inrichten accohuur				
	mrt-23	apr-23	mei-23	jun-23	jul-23		
			evaluatie en bijsturen waar nodig		Go/ no-go		