

RAADSINFORMATIEBRIEF

VAN HET COLLEGE VAN B&W
VOOR de gemeenteraad
CC
DATUM mei 2026
ONDERWERP Verzelfstandiging openluchtbad 't Wilgerak en onderzoek openluchtbaden

Beste meneer, mevrouw,

De gemeente Krimpenerwaard werkt aan de oprichting van een gemeentelijke sportorganisatie per 1 januari 2027. Deze organisatie wordt verantwoordelijk voor het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties en de uitvoering van sportstimulering.

In dit kader is specifiek gekeken naar de toekomst van openluchtbad 't Wilgerak. Dit is het enige zwembad dat volledig in eigen beheer van de gemeente is. Daarnaast is een breder onderzoek uitgevoerd naar het toekomstperspectief van de gesubsidieerde openluchtbaden (vrijwilligersstichtingen) in de gemeente. Met deze brief informeren wij u over de onderzoeken en het voornemen van het college.

Onderzoek openluchtbad 't Wilgerak

Voor 't Wilgerak is onderzocht of het bad kan worden ondergebracht bij een lokale vrijwilligersstichting – en zo gelijk te trekken met de rest van de buitenzwembaden in onze gemeente – of bij de op te richten gemeentelijke sportorganisatie. Door middel van een uitvraag is gebleken dat er geen tot beperkte belangstelling is voor het oprichten van een nieuwe stichting dan wel het onderbrengen van 't Wilgerak bij een bestaande stichting. Daarnaast zien we dat door de toenemende en complexere wet- en regelgeving rondom veiligheidseisen de bestuurlijke en organisatorische verantwoordelijkheid bij de exploitatie van zwembaden toeneemt. Het oprichten van een nieuwe stichting in deze tijd is kwetsbaar en brengt de nodige uitdagingen en risico's met zich mee.

De nog op te richten sportorganisatie kan kennis, risicobeheersing en toezicht structureel borgen. De kennis en expertise die beschikbaar is in de sportorganisatie kan in de toekomst op verzoek worden ingezet als ondersteuning aan de vrijwilligersstichtingen. Daarnaast is binnen een professionele organisatie de continuïteit van bestuur en personeel doorgaans minder kwetsbaar dan bij een organisatie die volledig op vrijwilligers draait. Financieel zijn de verschillen tussen beide varianten beperkt.

Voornemen college

Op basis van de uitgevoerde onderzoeken heeft het college besloten om openluchtbad 't Wilgerak bij de voorbereidingen voor de gemeentelijke sportorganisatie te betrekken. Daarbij wordt de overdracht van het beheer en de exploitatie aan deze organisatie verder uitgewerkt. Met deze keuze zet het college in op een toekomstbestendige en professionele exploitatie, waarbij tegelijkertijd de samenhang binnen het gemeentelijk sportbeleid wordt versterkt.

Onderzoek openluchtbaden

Parallel is een breder onderzoek uitgevoerd naar het toekomstperspectief van de gesubsidieerde openluchtbaden. Het onderzoek is afgerond en wordt besproken met de zwemstichtingen. Hier komen we later bij de raad op terug.

1838383 / 1865928



Vervolgproces

De komende periode staat in het teken van de verdere uitwerking van de gemeentelijke sportorganisatie, zoals besproken tijdens de raadsinformatiebijeenkomst van januari 2026 over dit onderwerp. Zwembad 't Wilgerak maakt hier ook onderdeel van uit. Er is onder meer aandacht voor de maatschappelijke opdracht, de governance, financiering en inrichting. Volgens de planning neemt de gemeenteraad in september 2026 een besluit over de financiële kaders van de sportorganisatie, die vervolgens per 1 januari 2027 van start gaat. Parallel hieraan worden de toekomstscenario's besproken met de zwemstichtingen. Wij verwachten dat eind 2026 hierover bestuurlijke besluiten genomen kunnen worden.

Tot slot

Met deze brief informeren wij u tijdig over de richting die het college voor ogen heeft. Bij de verdere uitwerking en besluitvorming wordt uw raad actief betrokken.

Bijlagen RIB: Verkenning uitvraag openluchtbad 't Wilgerak

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Krimpenerwaard,
de secretaris,

de burgemeester,

J. Hennip

ir. J. Beenakker

Uitvraag openluchtbad 't Wilgerak

Eindrapportage

Gemeente Krimpenerwaard

Opdrachtgever	Gemeente Krimpenerwaard Team Advies Sociaal Domein Mw. K. Muskens
Aan CC	k.muskens@krimpenerwaard.nl b.vandam@krimpenerwaard.nl j.hodzelmans@krimpenerwaard.nl
Project	Uitvraag buitenzwembad 't Wilgerak
Betreft	Eindrapportage
Auteur	Joop Scherpenzeel
Ons kenmerk	2026-05-18_KW_twr
Datum	18 mei 2026
Contact	Tien organisatieadvies Utrechtseweg 70 6812 AH Arnhem

jscherpenzeel@tienorganisatieadvies.nl

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt zonder uitdrukkelijke toestemming van de rechthebbende.

© 2026 Tien organisatieadvies

INHOUD

Samenvatting van conclusies en aanbevelingen	4
1 Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Opgave	6
1.3 Rapportage	7
2 Uitgangspunten	8
2.1 Externe verzelfstandiging	8
2.2 Beleidskaders	8
2.3 't Wilgerak	11
3 De verkenning	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Bestaande openluchtbadstichtingen	15
3.3 Nieuwe openluchtbadstichting	15
4 Nieuwe openluchtbadstichting	17
4.1 Rechtsvorm	17
4.2 Doelstelling	17
4.3 Eigendom en onderhoud	18
4.4 Rolverdeling stichting-gemeente	18
4.5 Personeel	19
4.6 Exploitatielasten en -baten	19
4.7 Op- en inrichting	21
5 Gemeentelijke sportorganisatie	24
5.1 Uitgangspunten	24
5.2 Exploitatielasten en -baten	24
5.3 Afweging	25
Bijlage	27
Toelichting samenvatting baten en lasten	28

SAMENVATTING VAN CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In opdracht van de gemeente Krimpenerwaard heeft Tien organisatieadvies een uitvraag/verkenning gedaan naar de interesse bij (lokale) vrijwilligers om openluchtbad 't Wilgerak te gaan beheren en exploiteren op een vergelijkbare wijze als de andere zwembadstichtingen in de gemeente Krimpenerwaard. Deze uitvraag moet leiden tot de keuze om 't Wilgerak te privatiseren (bij een lokale vrijwilligersstichting) of onderdeel te laten uitmaken van de op te richten sportorganisatie.

In de huidige situatie maakt 't Wilgerak deel uit van de gemeentelijke (lijn-)organisatie. Of 't Wilgerak nu zelfstandig wordt geëxploiteerd via een stichting of onderdeel wordt van de toekomstige gemeentelijke sportorganisatie; in beide gevallen spreken we van een externe verzelfstandiging.

Om de interesse in een bestuursfunctie te inventariseren, is een verkennend gesprek gevoerd met veertien personen van negen organisaties. Tot dusver hebben twee personen aangegeven zelf geïnteresseerd te zijn in een bestuursfunctie bij een nieuw op te richten zwembadstichting. Anderen gaven aan zelf niet geïnteresseerd of beschikbaar te zijn danwel bedenktijd nodig te hebben. In aanmerking nemende dat het vooralsnog ontbreekt aan inzicht in de voorwaarden waaronder 't Wilgerak moet worden geëxploiteerd, is met de potentiële kandidaten besproken dat de uitkomst van de verkenning wordt afgewacht voordat er vervolgesprekken worden ingepland.

Nu 't Wilgerak nog door de gemeente zelf wordt geëxploiteerd, is voor 2025 een nadelig gemeentelijk exploitatieresultaat begroot van € 353.000. Ten behoeve van de externe verzelfstandiging is voor 2027 een nadelig gemeentelijk exploitatieresultaat begroot van:

- circa € 351.000 in geval van een nieuw op te richten zwembadstichting;
- circa € 376.000 in geval van de toekomstige gemeentelijke sportorganisatie.

Voor het exploitatieresultaat van een nieuw op te richten zwembadstichting kan zich in de loop der jaren een verbetering voordoen indien de stichting erin slaagt om vrijwilligers en bedrijfsleven te boeien en binden hetgeen echter vanaf bijna nul moet worden opgebouwd.

Voor het exploitatieresultaat van de toekomstige gemeentelijke sportorganisatie wordt verwacht dat zich vanaf 2028 nog een kleine verbetering voordoet die samenhangt met optimalisaties in de bedrijfsvoering en een efficiëntere organisatie van de personeels- en onderhoudslasten.

Afgezien van de financiële verschillen zijn aan elk van de beide verzelfstandigingsvormen voor- en nadelen verbonden. Deze zijn als volgt samengevat.

Nieuwe stichting voordeel

- + De exploitatievorm van de openluchtbaden in de Krimpenerwaard wordt geharmoniseerd.
- + Mogelijk kan een succesvol stichtingsbestuur op termijn met minimale middelen en maximale inzet van vrijwilligers en bedrijfsleven sterk bijdragen aan het lokale saamhorigheidsgevoel.

Nieuwe stichting nadeel

- Vrijwilligersbestuur is kwetsbaar door onder andere:
 - gebrek aan ervaring, opvolgingskandidaten, draagvlak onder personeel;
 - (aansprakelijkheids-)risico's vanuit de bedrijfsvoering;
 - toenemende complexiteit van wet- en regelgeving.

- De mogelijkheid tot gemeentelijke regievoering is beperkt.
- Bij de op- en inrichting van een vijfde stichting blijven potentieel te behalen synergetische en schaalgroottevoordelen voor de toch al gefragmenteerde exploitatie van de openluchtbaden onbenut.

Gemeentelijke sportorganisatie voordeel

- + Onder een professionele directie en bestuur is er een betere borging van onder andere:
 - bouwkundige en installatietechnische kennis en kunde;
 - risicobeheersing en verantwoordelijkheidsverdeling;
 - weerstandsvermogen;
 - toezicht- en verantwoordingsinstrumentarium;
 - invulling van vacatures en opvolging van directie- en bestuursleden.
- + De mogelijkheid tot gemeentelijke regievoering is optimaal ingeregeld langs de lijn aandeelhouder-opdrachtgever-verhuurder.
- + De exploitatie van de openluchtbaden wordt niet verder gefragmenteerd.
- + Overname van 't Wilgerak zorgt voor een versterking van de gemeentelijke sportorganisatie.

Gemeentelijke sportorganisatie nadeel

- De exploitatievorm van de openluchtbaden in de Krimpenerwaard wordt niet geharmoniseerd.
- Bestaande openluchtbadstichtingen kunnen zich tekort gedaan voelen.

De gemeente Krimpenerwaard wordt aanbevolen om de overdracht van 't Wilgerak aan de gemeentelijke sportorganisatie als voorkeursvariant te benoemen.

1 INLEIDING

1.1 Aanleiding

De gemeente Krimpenerwaard staat voor een belangrijke stap in de toekomstbestendige organisatie van haar gemeentelijke sporttaken. Vanuit de wens om maatschappelijke waarde, doelmatigheid en efficiëntie verder te versterken, heeft het college op 22 oktober 2024 het voornemen uitgesproken om per 1 januari 2027 een gemeentelijke sportorganisatie op te richten die als verbonden partij in de vorm van een extern verzelfstandigde besloten vennootschap verantwoordelijk wordt voor het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties én de uitvoering van sportstimulering, met als doel integrale uitvoering, herkenbaar opdrachtgeverschap en meer maatschappelijke ondernemingskracht. De sportorganisatie krijgt een duidelijke opdracht om de uitvoering van het Integraal Beleidskader (IBK) en de maatschappelijke agenda te ondersteunen en zo structureel bij te dragen aan een actieve en verbonden samenleving.

Daarnaast is specifiek voor openluchtbad 't Wilgerak een bestuurlijke wens uitgesproken om dit bad te verzelfstandigen, gevolgd door een collegeopdracht om een uitvraag te doen of een (lokale) vrijwilligersstichting dit zwembad wil overnemen. Daarmee kan de beheervorm van 't Wilgerak geharmoniseerd worden met die van de andere vijf openluchtbaden in Krimpenerwaard die al jaren door lokale vrijwilligersstichtingen worden beheerd. Voor deze baden en stichtingen worden, in het kader van een afzonderlijk onderzoek, toekomstscenario's opgesteld waarin 't Wilgerak eveneens kan worden betrokken.

1.2 Opgave

De opgave die hieruit voortvloeit, bestaat uit drie onderdelen die als volgt samenhangen. Enerzijds gaat het om het opstellen van een verzelfstandigingsplan voor de gemeentelijke sportorganisatie dat richtinggevend is voor de bestuurlijke besluitvorming over de op- en inrichting vanaf 2027. Anderzijds betreft de opdrachtschrijving:

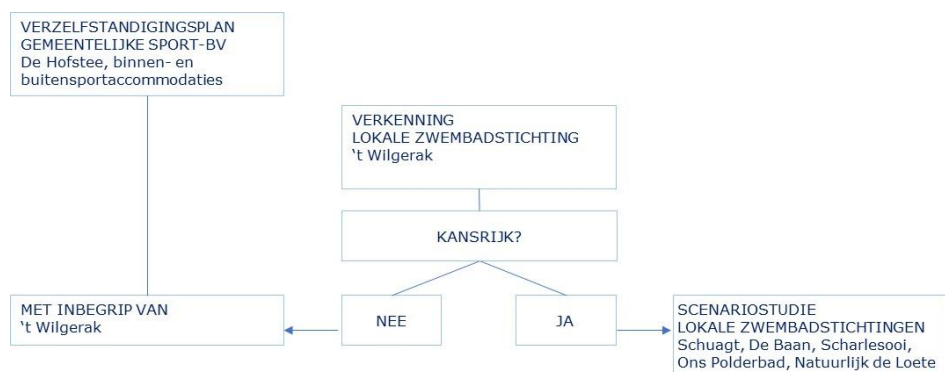
- "Uitvraag naar potentiële bestuurlijke vrijwilligers om te bepalen of dit gemeentelijke buitenzwembad in de toekomst buiten de gemeentelijke sportorganisatie is te privatiseren, in vorm van een (vrijwilligers)stichting".

De context is in de opdrachtschrijving als volgt toegelicht.

- "De gemeente is eigenaar, beheerder en exploitant van buitenzwembad 't Wilgerak. Nadat eerder de bestuurlijke wens is uitgesproken om dit bad te verzelfstandigen, heeft het college nu opdracht gegeven een uitvraag te doen of een (lokale) vrijwilligersstichting dit zwembad wil overnemen. Mocht dit niet het geval zijn dan wordt dit zwembad betrokken bij het opstellen van het verzelfstandigingsplan voor beheer en exploitatie van gemeentelijke sportaccommodaties en sportstimulering. Mochten wel vrijwilligers bereid gevonden worden, raakt dit aan de andere opdracht tot een onderzoek naar toekomstscenario's van de subsidieerde buitenzwembaden."

De werkzaamheden zijn als volgt toegelicht.

- "Een uitvraag/verkenning doen of er interesse is bij (lokale) vrijwilligers om 't Wilgerak te gaan beheren en exploiteren op een vergelijkbare wijze als de andere zwembadstichtingen in de gemeente Krimpenerwaard. Deze uitvraag moet leiden tot:
 - De keuze om 't Wilgerak te privatiseren (bij een lokale vrijwilligersstichting) of onderdeel te laten uitmaken van de op te richten sportorganisatie."



Figuur 1. Samenhang verzelfstandigingsplan, verkenning 't Wilgerak en scenariostudie openluchtbaden

1.3 Rapportage

Op verzoek van de gemeente stelt Tien organisatieadvies zowel het verzelfstandigingsplan op als het onderzoek naar de openluchtbaden en de verkenning voor 't Wilgerak. Over deze onderzoeken wordt afzonderlijk gerapporteerd. Deze rapportage bevat de bevindingen die zijn gedaan bij de verkenning voor 't Wilgerak. Hierbij is er een analyse verricht van beleidskaders, financiële kengetallen en personele inzet. Daarnaast zijn kaders voor governance, dienstverlening en exploitatie geschetst en juridische, organisatorische en financiële implicaties uitgewerkt. De verkenning is gedaan in afstemming met interne en externe betrokkenen, waaronder beleidsmedewerkers, zwembadmedewerkers en stichtingsbestuurders. Om de interesse in een bestuursfunctie van de stichting te inventariseren, is met veertien personen van negen organisaties een verkennend gesprek gevoerd. Naast vertegenwoordigers van de bestaande openluchtbadstichtingen betrof dit vertegenwoordigers van de gemeente, De Waardse Sport Spelen, Avantri en de stichting Sport Muziek Zang. De gesprekken vonden plaats tussen 16 september en 10 december. De meeste gesprekken vonden op locatie plaats; enkele gesprekken zijn telefonisch gevoerd.

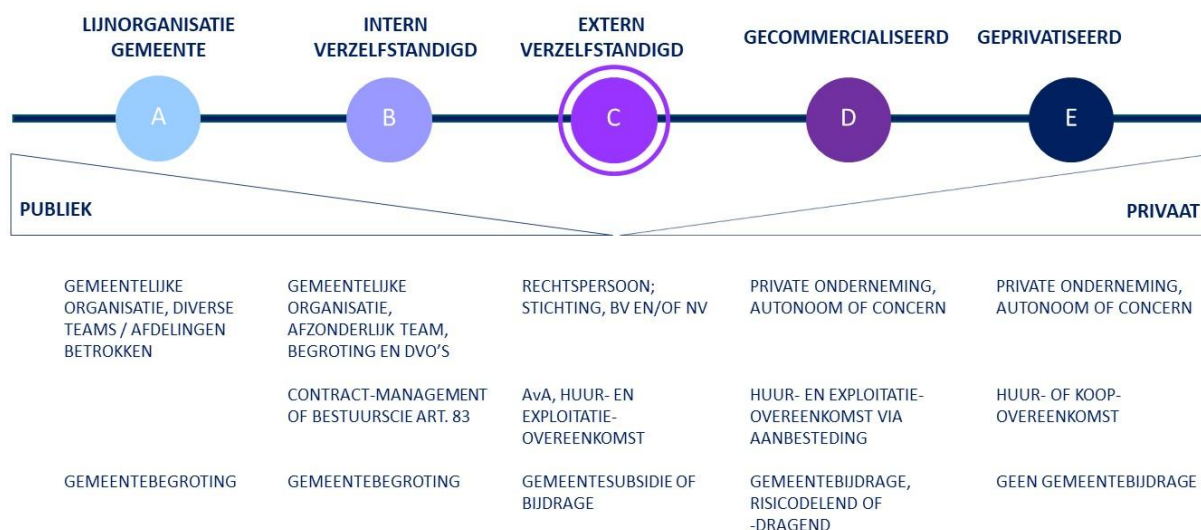
organisatie	datum	aantal personen
St. Zwembad Gouderak	16 september 2025	2
St. Vlisters Openlucht Baden	9 oktober 2025	3
St. Zwembad "Schuagt"	10 november 2025	2
St. zwem- en badinrichting 'Scharlesooi'	12 november 2025	2
Waardse Sport Spelen	12 november 2025	1
Gemeente Krimpenerwaard	26 november 2025	1
Avantri	26 november 2025	1
Gemeente Krimpenerwaard	27 november 2025	1
St. Sport Muziek Zang	10 december 2025	1

Tabel 1. Gesprekspartners verkenning bestuursfunctie

2 UITGANGSPUNTEN

2.1 Externe verzelfstandiging

Voor de beheer- en exploitatietaken van sportaccommodaties kunnen op hoofdlijnen de volgende organisatievormen en kenmerken worden onderscheiden.



figuur 2. Organiseatievormen

In de huidige situatie maakt 't Wilgerak deel uit van de gemeentelijke (lijn-)organisatie. Of 't Wilgerak nu zelfstandig wordt geëxploiteerd via een stichting of onderdeel wordt van de toekomstige gemeentelijke sportorganisatie; in beide gevallen spreken we van een externe verzelfstandiging.

2.2 Beleidskaders

Uit de diverse beleidsstukken blijkt dat ten aanzien van 't Wilgerak de volgende kaders zijn gesteld.

2.3.1 Speerpunten Sociaal Domein

- "Vooruitgang door verbinding"– Integraal beleidskader Sociaal Domein Krimpenerwaard 2021-2025

Het beleidskader omvat een samenhangend beleid van de beleidsplannen jeugd en Wmo, minima, schulddienstverlening, gezondheid, sport, cultuur en onderwijs en beoogt aan te sluiten op de omgevingsvisie. Een passend aanbod en fysieke toegankelijkheid van maatschappelijke voorzieningen zoals winkels, sport, cultuur, zorg, welzijn en onderwijs, zijn belangrijk voor de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van de kernen. Speerpunten waarop met sport en bewegen wordt ingezet zijn onder andere:

- het faciliteren van een gezonde leefstijl door sport en bewegen laagdrempelig toegankelijk te maken voor alle inwoners;
- Het aangaan van duurzame samenwerkingsrelaties met ketenpartners als scholen, kerken en sportverenigingen die ook een signalerende rol kunnen vervullen.

2.3.2 Ondersteuning en instandhouding

- *Omgevingsprogramma Sociale Basis en Maatschappelijke Voorzieningen 2024*
Het omgevingsprogramma stelt onder andere dat: "Voor (geprivatiseerde) sportverenigingen bepalen we op eenduidige wijze de ondersteuning. We markeren daarbij de verantwoordelijkheden van de sportorganisaties voor grote renovaties. Omdat de huidige financiële middelen voor sport op termijn onvoldoende zijn om het huidige sportaanbod in stand te houden evalueren we de mate waarin we verschillende sporten ondersteunen." Verder staat hierin opgenomen: "In de Krimpenerwaard gaan we uit van het behoud van de huidige zwembaden. Indien er voor de toekomst keuzes moeten worden gemaakt, wordt dit gedaan met behulp van het afwegingskader maatschappelijke voorzieningen." Tot slot: "De zwembaden zien wij als een kern overstijgende voorzieningen."
- *Vastgoedregeling – kaders voor optimale invulling van huisvestingsbehoeften met een vastgoedoplossing, 10 november 2021*
In de vastgoedregeling liggen de kaders vast om het gemeentelijk vastgoed te beheren. Het hierin opgenomen afwegingskader voor afstoten, behouden of in bezit nemen van een object berust op de volgende drie kernvragen.
 1. Is het in bezit houden of nemen van het object gerechtvaardigd door een wettelijke verplichting en /of levert het een bijdrage aan een beleidsdoelstelling?
 2. Is er (voor het in bezit houden of nemen van het object) een alternatief denkbaar dat maatschappelijk en/of bedrijfsmatig gunstiger is?
 3. Worden (voor het in bezit houden of nemen van het object) de kosten geheel gedekt door de baten?
- *"Een toekomstbestendige vastgoedportefeuille" – Beheerplan vastgoed 2022, 22 augustus 2022*
In het beheerplan is op pagina 19 het verschil in onderhoudskosten tussen het vastgestelde meerjaren onderhoudsplan uit 2017 en het in 2021 geactualiseerde meerjaren onderhoudsplan voor 't Wilgerak als volgt bepaald.

Periode	Oud, prijspeil 2016	Nieuw, prijspeil 2021	verschil
2021-2036	€ 1.533.368	€ 1.872.484	€ 339.116

Tabel 2. Actualisatie MJOP 2017-2021. Bron: gemeente Krimpenerwaard

Uitgaande van een looptijd van vijftien jaar¹ zijn de kosten van het geactualiseerde meerjaren onderhoudsplan gemiddeld € 1.872.484 / 15 = € 127.832 per jaar

- *"Verduurzamingsplan vastgoed 2024" – februari 2024*
In het verduurzamingsplan is vermeld dat: "deze zwemvoorziening is bedoeld voor recreatief zwemmen in het voorjaar en in de zomerperiode. Het voorziet in de beleidsmatige wens tot het bieden van recreatie en sport. De voorziening wordt goed gebruikt. Er zijn geen ruimtelijke of beleidsmatige ontwikkelingen die aanleiding geven tot heroverweging. Het gebouw is adequaat onderhouden. Op energetische vlak is verbetering mogelijk (verduurzaming)." (pagina 28)
- Ook is geconcludeerd dat: "Zwembad 't Wilgerak kan worden verduurzaamd naar het Paris Proof niveau, via een hybride oplossing. De kachels blijven in gebruik om het zwembad aan het begin van het seizoen op temperatuur te brengen. Hierna wordt het zwembad hoofdzakelijk verwarmd met behulp van zonneboilers en warmtepompen." (pagina 4)

Een en ander is als volgt uitgewerkt.

¹ De periode 2021-2036 beslaat zestien jaar indien zowel het eerste als het laatste jaar zijn inbegrepen.

Aspecten	Paris Proof
Benodigde maatregelen	Hybride warmtepomp, pompen, extra Sundiscs/zonneboilers, afdekken bad en PV-panelen
Constructieve aanpassingen	Aantal kleinschalige constructieve aanpassingen noodzakelijk
Flora en Fauna	Geen beperkingen
Netcapaciteit	Vereist een verzwaring van 3x 200A naar 1000A (630 KVA)
Geraamde investeringskosten	€ 990.000 ex btw, er is daarbij rekening gehouden met de zogenoemde Specifieke Uitkering Stimulering Sport (afgekort SPUK); de BTW van zwembad 't Wilgerak is volledig verrekenbaar (niet kostenverhogend)
Geraamde besparingsopbrengsten financieel (elektra, gas, PV-panelen en aanvullend onderhoud)	€ 48.000 per jaar o.b.v. het contract van 2023. € 16.000 per jaar o.b.v. het nieuwe contract van 2024
Reductie CO2-uitstoot	40.000 Kg per jaar
Toelichting	
Er zijn geen beleidsmatige en ruimtelijke ontwikkelingen die aanleiding geven tot heroverweging van deze voorziening. Een dergelijke voorziening zal naar verwachting de komende decennia wenselijk blijven vanwege de bestuurlijke wens om te voorzien in dit type sport/ recreatie. Vanuit die context is het een voor de hand liggende keuze om te investeren in deze voorziening en het zwembad te laten voldoen aan de CO2 doelstelling. Het ambitieniveau Paris Proof is haalbaar en kan worden gerealiseerd. De verduurzaming leidt tot een lager energieverbruik, maar vanwege het toevoegen van installaties (o.a. PV-panelen) ook tot stijgende onderhoudskosten. De hoogte van de uiteindelijke energiebesparing is sterk afhankelijk van de energietarieven, die momenteel sterk fluctueren.	

Tabel 3. Verduurzamingsmaatregelen 't Wilgerak. Bron: "Verduurzamingsplan vastgoed 2024" (pagina 19)

De verduurzamingsmaatregelen staan gepland voor de eerste maanden van het kalenderjaar 2026 zodat de oplevering plaatsvindt voor de start van het openluchtbadseizoen 2026.

2.3.3 Beheer en exploitatie

- *Beleidskader beheer en exploitatie van gemeentelijke sportaccommodaties, 16 november 2021*
In het beleidskader is op pagina 6 vermeld dat: "De gemeente Krimpenerwaard beschikt over een overdekt zwembad en zes openluchtzwembaden. Al deze baden worden tot de basissportvoorzieningen gerekend. Ten aanzien van het eigendom, beheer en exploitatie en onderhoudsverantwoordelijkheden bestaan er verschillen tussen de diverse zwembaden. De Hofstee en 't Wilgerak zijn volledig eigendom van de gemeente. De vijf overige (buiten)zwembaden worden allen door een stichting geëxploiteerd. De betreffende stichtingen zijn ook eigenaar van de opstallen en verantwoordelijk voor het groot onderhoud. In drie gevallen is de gemeente eigenaar van de ondergrond, in twee gevallen is de betreffende stichting dat." Op pagina 16 is geconcludeerd dat privatisering² van sportaccommodaties niet aantrekkelijk is voor de gemeente Krimpenerwaard: "In een afzonderlijk geval kan nog wel gekozen worden voor dit beheermodel, bijvoorbeeld wanneer voor buitenzwembad 't Wilgerak besloten wordt om de organisatie ervan gelijk te trekken met de overige buitenzwembaden."
- *Advies beheermodel sport gemeente Krimpenerwaard, Drijver en Partners, 16 mei 2023*
In het externe advies wordt op pagina 50 opgemerkt dat 't Wilgerak een 'status aparte' draagt ten opzichte van de andere buitenzwembaden in de gemeente. Hoewel de aanbevelingen uit het advies gericht zijn op het behoud van deze 'status aparte' is de opheffing daarvan ook als alternatief benoemd: "...het laten exploiteren van 't Wilgerak door een bestaande of nieuw op te richten lokale stichting zoals dat voor de overige buitenbaden geldt."

² Aangenomen wordt dat privatisering hier ook externe verzelfstandiging kan betekenen. Dit omdat de andere openluchtbaden eveneens extern verzelfstandigde organisaties zijn; zij opereren immers vanuit de stichtingsvorm en ontvangen subsidie van de gemeente.

Dit alternatief is geheel afhankelijk van de bereidwilligheid van de bestaande stichtingen of een nieuw te vormen bestuur.”

■ *Memo Advies beheermodel sport gemeente Krimpenerwaard*

Op basis van het bovenstaande externe advies, afgelegde werkbezoeken en ervaringen vanuit het accounthouderschap is een memo opgesteld met daarin een intern ambtelijk advies. Ten aanzien van 't Wilgerak is hierin het volgende opgenomen.

Wat gaat goed	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direct contact met gebruikers. 2. De bezoek-aantallen en goede financiële continuïteit. 3. Goede CAO voor medewerkers. 4. We hebben veel directe invloed en zeggenschap.
Wat kan beter	<ol style="list-style-type: none"> 1. Door programmatisch beheer wordt geen optimaal maatschappelijk rendement bereikt. Er vindt nauwelijks marketing plaats. 2. De financiële dekkingsgraad. Financieel beheer is minder transparant (overheadkosten en geen managementrapportages). 3. CAO is minder geschikt voor een bedrijf (Snel kunnen schakelen). Minder stimulans om personeel efficiënter in te zetten. Personeel weinig stimulans voor commerciële exploitatie. Installatietechnische kennis slechts deels aanwezig. 4. Een slagvaardigere besluitvorming. Mogelijkheid van invloed wordt niet optimaal benut.
Gewenste verandering	Zoveel mogelijk gelijkwaardige behandeling van de buitenzwembaden. Optimaler bijdragen aan maatschappelijke doelen. Inzetten op samenwerking met het sociale domein en op marketing door de beheerder en diens contacten, kennis en expertise optimaler en efficiënter te benutten, om het maatschappelijke en financiële rendement verder te verbeteren.
Conclusie beheermodel	Beheermodel in lijn brengen met nieuwe beheermodel van zwembad De Hofstee. Bij een keuze voor geclusterde externe verzelfstandiging dan hierin meenemen.

Tabel 4. Ambtelijk advies beheermodel 't Wilgerak Bron: gemeente Krimpenerwaard

2.3 't Wilgerak

2.3.1 Configuratie

't Wilgerak is als volgt met de overige openbare zwembaden in Krimpenerwaard vergeleken.

Zwembad, locatie en tarief ³		wateroppervlak m ²			duikplank / glijbaan	
't Wilgerak Schoonhoven	€ 5,85	25 meterbassin speelbassin peuterbassin	diep halfdiep ondiep	313 840 130	1.285	waterglijbaan in speelbassin
Schuagt Lekkerkerk	€ 7,00	50 meterbassin speelbassin peuterbassin	diep halfdiep ondiep	875 360 32	1.270	1- en 3-meterplank in 50 meterbassin
De Baan Gouderak	€ 5,00	25 meterbassin speelbassin peuterbassin	diep halfdiep ondiep	400 256 80	735	1-meterplank in 25 meterbassin
Natuurlijk De Loete Haastrecht	€ 6,75	25 meterbassin speelbassin peuterbassin	diep halfdiep ondiep	413 396 80	890	1- en 3-meterplank in 25 meterbassin, waterglijbaan in speelbassin
Ons Polderbad Stolwijk	€ 6,75	25 meterbassin speelbassin peuterbassin	diep halfdiep ondiep	425 323 35	785	1- en 3-meterplank in 25 meterbassin, 2 waterglijbanen in speelbassin
Scharlesooi Berkenwoude	€ 4,00	speelbassin	halfdiep	135	135	
Totaal openlucht					5.100	

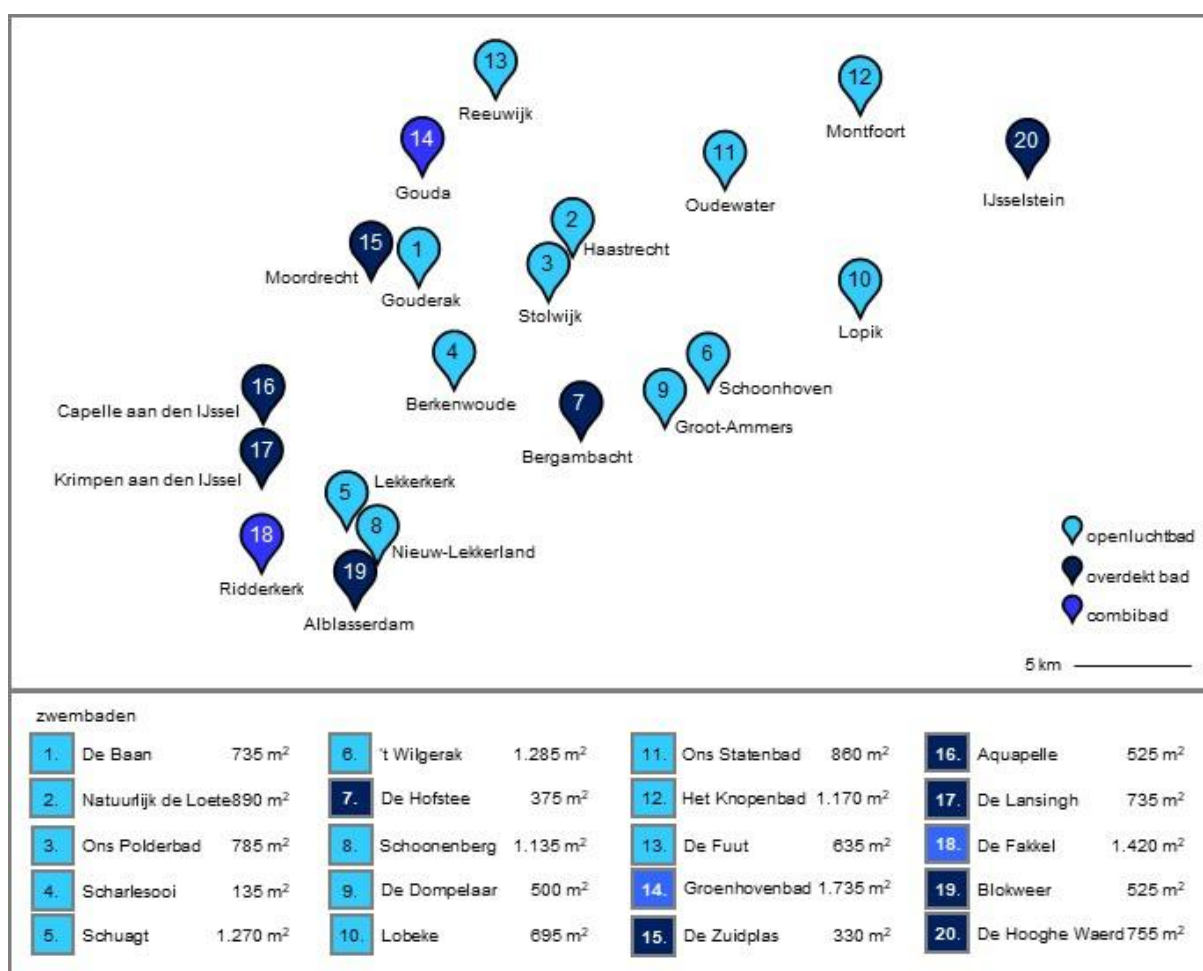
Tabel 5. Kenmerken openluchtbaden Krimpenerwaard

³ Het genoemde tarief betreft hier de eenmalige toegang voor een volwassene in 2025; voor zwembad Scharlesooi betreft dit de eenmalige toegang voor kinderen tot en met 14 jaar.

Aan overdekt zwemwater is er in Krimpenerwaard een totaal van 375 m² dat zich bevindt in het 25-meter wedstrijd bassin van zwembad De Hofstee in Bergambacht. Voor de eenmalige toegang voor een volwassene in 2025 is het tarief hier € 5,95.

2.3.2 Verzorgingsgebied

Uit de onderstaande figuur blijkt dat het primaire verzorgingsgebied van 't Wilgerak beperkt is tot de kern Schoonhoven. Voor de inwoners van Bergambacht, Vlist en Polsbroek vormt 't Wilgerak niet per definitie het meest nabije zwembad; deze kernen worden daarom tot het secundaire verzorgingsgebied gerekend. De onderstaande figuur bevat een schematisch overzicht van het aanbod van openbaar zwemwater in de regio. Onder een combibad wordt een openbaar zwembad verstaan dat is voorzien van zowel één of meer overdekte bassins als openlucht bassins.



Figuur 3. Regionaal aanbod van openbare zwembaden

2.3.3 Bezoek

't Wilgerak dankt zijn naam aan de kern Willige Langerak die in 1970 aan de toenmalige gemeente Schoonhoven werd toegevoegd. In 2015 ging Schoonhoven op in de gemeente Krimpenerwaard. In 2015 telde Schoonhoven 11.930 inwoners; anno 2025 zijn dat er 13.695. Net als de meeste openluchtbaden in Nederland, vertoont de lange termijn ontwikkeling in het bezoekaantal van 't Wilgerak een dalende trend met een variatie die samenhangt met het aantal zomerse en tropische dagen die zich binnen de schoolvakanties voordoen. In de onderstaande figuur is dit duidelijk zichtbaar, evenals het zeer lage bezoekaantal in het Corona-crisisjaar 2020.



Figuur 4. Bezoekaantallen 't Wilgerak. Bron: gemeente Krimpenerwaard

2.3.4 Formatie

In het "Advies beheermodel sport gemeente Krimpenerwaard" van 16 mei 2023 is voor 't Wilgerak een formatie opgenomen van: "circa 3,06 fte seizoenskrachten in eigen beheer van de gemeente. Deze medewerkers dragen zorg voor de receptie, toezicht en het zwemonderwijs." Vanuit de betrokken teams Facilitair en Advies SD/OR is een schatting opgenomen van de totale formatie, namelijk 8,85 en 0,00 fte.

Uit informatie van de gemeente blijkt dat de formatie voor het jaar 2025 bestaat uit een medewerker in vaste dienst voor 0,56 fte en diverse seizoenskrachten voor een totaal van 3,44 fte. Voor het jaar 2026 is bekend dat de vaste formatie toeneemt naar 0,80 fte. Niet bekend is welke formatie er vanuit de betrokken teams Facilitair en Advies SD/OR aan 't Wilgerak wordt toegerekend.

2.3.5 Exploitatie

De exploitatiebaten en -lasten die de gemeente heeft geregistreerd, zijn als volgt samengevat.

Exploitatieresultaten 't wilgerak alle bedragen afgerond * € 1.000	2022	2023	2024	2025	2026
	resultaat	resultaat	resultaat	begroting	begroting
Bezoekaantal	48.478	29.512	38.123	.	.
Baten					
entreeopbrengsten	132	142	141	111	111
schoolzwemmen	0	0	0	0	0
verhuur	8	4	5	18	18
totaal baten	140	146	146	128	128
Lasten					
rente	2	0	0	18	18
afschrijving	25	25	18	66	59
personeel	100	105	122	134	134
energie	40	77	58	107	107
onderhoud	63	58	80	47	47
dotatie onderhoudsvoorziening	95	95	95	95	95
verzekeringen, administratie, heffingen	13	24	13	14	14
totaal lasten	338	383	387	481	473
resultaat (nadelig)	199	237	241	353	345

Tabel 6. Samenvatting exploitatieresultaten 't Wilgerak. Bron: gemeente Krimpenerwaard

De begroting voor 2027 en 2028 is gelijk aan die van 2026 met uitzondering van de rentelasten. De wijze waarop de baten en lasten zijn gecategoriseerd is in de bijlagen toegelicht.

Uit de voorgaande tabel blijkt onder andere dat de dotatie aan de onderhoudsvoorziening sinds 2022 niet is gewijzigd ondanks:

- de actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan in 2021 die in een jaargemiddelde van € 127.832 heeft geresulteerd (zie paragraaf 2.3.2: *Beheerplan vastgoed 2022*)
- de verduurzamingsmaatregelen die eind 2025 / begin 2026 worden getroffen en kennelijk nog niet tot een nieuwe actualisatie van het meerjaren onderhoudsplan hebben geleid.

Hoewel de dotatie aan de onderhoudsvoorziening ongewijzigd is gebleven, laat de begroting voor 2025 en verder wel lagere onderhoudslasten dan 2024 en eerder zien. Mogelijk houdt dit verband met de verduurzamingsmaatregelen uit 2025/2026. Des te opmerkelijker is de ontwikkeling in de energielasten. Eveneens opmerkelijk is het schijnbaar ontbreken van een verband tussen de bezoekaantallen en de baten. Dit kan duiden op een relatief hoog aantal abonneementhouders.

2.3.6 Boekwaarden en kapitaallasten

Uit de voorgaande tabel blijkt dat de rente en afschrijvingslasten in 2025 al toenemen terwijl het merendeel van de investeringen pas begin 2026 worden gedaan. De boekwaarden en kapitaallasten van 2025 zijn als volgt gegeven en geëxtrapoleerd.

	Automatisering kaartverkoop	Waterleiding	Zoutelektrolyse	Verduurzaming	
Uitgangspunten					
Startjaar	2021	2021	2021	2025	
Waarde aanschaf €	29.370	8.277	158.413	1.190.000	
Afschrijving - lineair	5 jr.	15 jr.	15 jr.	25 jr.	
Rente	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	
Kapitaallasten €					totaal
2025 afschrijving	7.343	552	10.561	47.600	66.055
2025 rente	103	85	1.626	16.660	18.474
2026 afschrijving	-	552	10.561	47.600	58.713
2026 rente	-	77	1.479	15.944	17.549
2027 afschrijving	-	552	10.561	47.600	58.713
2027 rente	-	70	1.331	15.327	16.727
2028 afschrijving	-	552	10.561	47.600	58.713
2028 rente	-	62	1.183	14.661	15.905
2029 afschrijving	-	552	10.561	47.600	58.713
2029 rente	-	54	1.035	13.994	15.083

Tabel 7. Prognose kapitaallasten 't Wilgerak. Bron: gemeente Krimpenerwaard

3 DE VERKENNING

3.1 Inleiding

Om de interesse in een bestuursfunctie van de stichting te inventariseren, is een verkennend gesprek gevoerd met vertegenwoordigers van de gemeente, bestaande openluchtbadstichtingen en andere maatschappelijke organisaties; zie paragraaf 1.3.

3.2 Bestaande openluchtbadstichtingen

De verkenning is gestart met het voeren van een gesprek met elk van de bestaande openluchtbadstichtingen. Deze stichtingen en vaak ook de bestuursleden zijn al jaren actief en beschikken over veel ervaring die voor 't Wilgerak mogelijk beter en sneller inzetbaar is dan een nieuwe stichting met bestuursleden zonder (veel) ervaring. Bij voldoende interesse kan één van deze stichtingen haar bestaande activiteiten naar 't Wilgerak uitbreiden en behoeft daartoe slechts één of enkele leden uit de Schoonhovense samenleving aan hun bestuur toe te voegen. In dat geval hoeft er geen nieuwe stichting te worden opgericht en geen voltallig bestuur te worden aangesteld. Potentiële kandidaten voor een bestuursfunctie bij 't Wilgerak kunnen dan benaderd worden met de vraag of zij daartoe in een bestaande openluchtbadstichting zitting willen nemen.

Hoewel dit in het verleden al eens is toegepast⁴, is uit de verkenning onder de bestaande openluchtbadstichtingen gebleken dat zij niet of nauwelijks interesse hebben in een uitbreiding van hun exploitatie- en beheertaken met 't Wilgerak. Als belangrijkste reden hiervoor is genoemd:

1. de tijd en moeite die het besturen van de stichtingen in hun huidige vorm al kost.

Andere redenen zijn:

2. de afstand die tussen de eigen kern en Schoonhoven letterlijk en figuurlijk als te groot wordt ervaren;
3. het risico op verlies van identiteit waarmee het bestuur, vrijwilligers, bezoekers, inwoners en het bedrijfsleven van het eigen openluchtbad in de eigen kern zich vereenzelvigen;
4. een gebrek aan het relatienetwerk dat benodigd is om in Schoonhoven zo'n identiteitsgevoel op te roepen en te bestendigen;
5. een gebrek aan kandidaten om de huidige bestuursleden op te volgen;
6. gebrek aan inzicht in de voorwaarden waaronder 't Wilgerak moet worden geëxploiteerd.

In aanmerking nemende dat inzicht in de voorwaarden een uitkomst van de verkenning zal zijn, is met de stichtingen besproken dat er voorsnog geen vervolgesprekken worden ingepland, maar dat er eerst verkennende gesprekken worden gevoerd met potentiële kandidaten voor een bestuursfunctie in een nieuw op te richten stichting.

3.3 Nieuwe openluchtbadstichting

Desgevraagd is door de gemeente een overzicht samengesteld van personen die mondeling door Tien organisatieadvies konden worden benaderd met de vraag of zij voor een bestuursfunctie in een nieuw op te richten stichting een potentiële kandidaat zijn of kennen. Van de personen waarmee Tien organisaties in dit kader een verkennend gesprek heeft gevoerd (zie paragraaf 1.3), hebben er tot dusver twee aangegeven hierin zelf geïnteresseerd te zijn.

⁴ In het verleden werd Natuurbad De Loete in Haastrecht door de gemeente geëxploiteerd en Ons Polderbad in Stolwijk door de stichting VOP. Onder invloed van onder andere de toenmalige gemeentelijke herindeling van Haastrecht, Stolwijk en Vlist zijn deze beide openluchtbaden op enig moment opgegaan in de stichting VOB. Deze stichting was een voortzetting van de bestaande stichting waarbij de bestuurssamenstelling is gewijzigd zodat beide baden/kernen evenwichtig vertegenwoordigd waren.

Anderen gaven aan zelf niet geïnteresseerd of beschikbaar te zijn danwel bedenktijd nodig te hebben. Aan de geïnteresseerden is gevraagd met welke andere potentiële kandidaten zij wel of niet het beoogde bestuur willen vormen zodat zij eveneens of juist niet nog benaderd kunnen worden.

In aanmerking nemende dat het vooralsnog ontbreekt aan inzicht in de voorwaarden waaronder 't Wilgerak moet worden geëxploiteerd, is met de potentiële kandidaten besproken dat de uitkomst van de verkenning wordt afgewacht voordat er vervolggesprekken worden ingepland.

4 NIEUWE OPENLUCHTBADSTICHTING

4.1 Rechtsvorm

Voor de externe verzelfstandiging van 't Wilgerak overweegt de gemeente de stichting als rechtsvorm. Deze vorm sluit het meest aan bij die van alle andere openluchtbaden in Krimpenerwaard. In het "Advies beheermodel sport gemeente Krimpenerwaard" van 16 mei 2023 is de stichtingsvorm als volgt toegelicht en vergeleken met een besloten vennootschap.

"Zowel een stichtingsmodel als een vennootschapsstructuur zijn mogelijke rechtsvormen. Het nadeel bij een BV is dat vennootschapsbelasting over de eventuele winst dient te worden afgedragen. Dit is overigens ook het geval bij een stichting, indien die in bepaalde mate commerciële activiteiten verricht. Een stichting kan vrij eenvoudig worden opgericht. Er is enkel een notariële akte nodig en er is geen verplichting om eigen vermogen in te brengen. Deze keuze biedt veel flexibiliteit, maar ook autonomie van het bestuur. Daarnaast is tevens het ideële maatschappelijke doel van de stichting een belangrijke factor. Een eventueel positief resultaat zal ten bate van het statutaire doel van de stichting moeten worden ingezet. Ook kan een stichting net als een vennootschap zelfstandig en slagvaardig optreden."

"De keuze voor een stichting of een BV is afhankelijk van het 'gewicht' dat de gemeente aan de diverse verschillen tussen beide vormen toekent. De keuze tussen een BV of een stichting is met name afhankelijk van:

- de zeggenschap en wijze van invloed door de gemeente:
 - BV: invloed en zeggenschap als aandeelhouder en door middel van contractvorming;
 - Stichting: invloed door middel van contractvorming, subsidie en eventueel benoemingsrecht bestuursleden;
- de aard en omvang van de ondernemingsactiviteiten en daarmee de eventuele belastingplicht ook bij een stichtingsmodel:
 - voldoen aan 90% criterium 'niet-commerciële activiteiten';
 - fiscale voordelen uit ANBI-status of SBBI-status (omvang teruggave energiebelasting, omvang giften en sponsoring);
 - fiscale nadelen uit ANBI-status (vennootschapsbelasting);
- subsidiebeleid van de gemeente (o.a. geen subsidie aan commerciële instellingen)."

"Het verkrijgen van de ANBI- of SBBI-status is voor extern verzelfstandigde exploitatieorganisaties in de sport geen vanzelfsprekendheid en komt zeer zelden voor. Diverse voorwaarden en statutaire verplichtingen liggen aan beide statussen ten grondslag."

4.2 Doelstelling

Voor de oprichting van de stichting zullen statuten moeten worden op- en vastgesteld waarin onder andere de doelstellingen zijn opgenomen. Deze kunnen worden beperkt tot de exploitatie van 't Wilgerak maar bij voorkeur worden deze zo algemeen mogelijk verwoord zoals bijvoorbeeld: "het exploiteren en beheren van zwembaden".

De stichting krijgt bij haar start een takenpakket dat is afgebakend op de exploitatie en het beheer van 't Wilgerak. Tegelijkertijd is het belangrijk om ruimte te houden voor toekomstige uitbreiding, mits dit past binnen het gemeentebestuur en uitvoerbaar is binnen de juridische en organisatorische structuur van de stichting. In de toekomst kunnen aanvullende taken worden toegevoegd met betrekking tot evenementen en horeca-exploitatie maar ook andere openluchtbaden. Niet ondenkbaar is dat synergetische en schaalgroottesvoordelen te behalen zijn bij het samengaan van alle openluchtbaden in de Krimpenerwaard.

Hoewel dit op dit moment niet tot de doelstelling van de nieuwe stichting behoort, is het verstandig om rekening te houden met dergelijke uitbreidingen. Zo is het mogelijk om de stichting flexibel te kunnen doorontwikkelen als bestuurlijke en maatschappelijke omstandigheden daar aanleiding toe geven.

4.3 Eigendom en onderhoud

Omdat de stichting nog opgericht moet worden en ervaring op moet doen, wordt aanbevolen om de eigendom van het zwembad vooralsnog niet aan de stichting over te dragen. Hiervoor kan worden gekozen in een eventuele volgende fase van doorontwikkeling van de stichting op basis van evaluaties en bestuurlijke keuzes. Een dergelijk groeimodel stelt de stichting in de gelegenheid zich stapsgewijs en gecontroleerd te ontwikkelen – in lijn met het tempo en de beleidswensen van de gemeente. Met het behoud van de eigendom blijft de gemeente ook verantwoordelijk voor het eigenaarsonderhoud. Aanbevolen wordt om dit via de huurovereenkomst aan de stichting op te dragen en daarvoor de kosten te vergoeden op basis van het meerjaren onderhoudsplan en de daarvan af te leiden jaarplannen.

4.4 Rolverdeling stichting-gemeente

De rechtsvorm gaat gepaard met veel flexibiliteit en autonomie van het bestuur maar kan niet functioneren zonder gemeentelijke exploitatiesubsidie. Op basis hiervan heeft de gemeente invloed op het wat en waarom; de stichting regelt het hoe. De rolverdeling is op hoofdlijnen als volgt gedefinieerd.

Onderdeel	Gemeente	Stichting
Beleid & kaders	Stelt maatschappelijke doelen en beleidskaders vast; bepaalt investeringen en eigendom	Voert zelfstandig beleid uit binnen afgesproken subsidiekaders
Eigendom & investeringen	Blijft eigenaar van accommodaties besluit over nieuwbouw, duurzaamheid en renovatie	Adviseert over investeringsbehoeften; voert afgesproken werkzaamheden uit
Beheer & onderhoud	Bepaalt kaders (MJOP, kwaliteitsniveau)	Volledig verantwoordelijk voor beheer en onderhoud
Exploitatie & gebruik	Toetst activiteiten aan beleidsdoelstellingen en subsidieverordening.	Bepaalt openstellingstijden, programmering en roosters; bewaakt doelmatigheid
Tarieven & capaciteit	Toetst tarieven aan beleidsdoelstellingen en subsidieverordening.	Stelt tarieven vast en monitort gebruik
Sportstimulering & programma's	Stelt maatschappelijke doelen (gezondheid, participatie, inclusie)	Stelt het zwembad open voor alle mogelijke gebruikers in georganiseerd of ongeorganiseerd verband
Veiligheid	Ziet via APV en omgevingsdienst toe op openbare orde en veiligheid. (Provincie ziet toe en handhaaft in het kader van de omgevingswet)	Actualiseert risico-inventarisaties, beheersplannen, ontruimingsplannen, logboeken, et cetera; laat keuringen en inspecties uitvoeren
Verantwoording & monitoring	Ziet via jaarrekeningen en begrotingen toe op de bedrijfsvoering en toetst deze aan beleidsdoelstellingen en subsidieverordening	Rapporteert over resultaten en financiën; legt verantwoording af (inclusief de wettelijke keuringen en inspectie)

Tabel 8. Rolverdeling gemeente-stichting

Naast de statuten en subsidievoorwaarden wordt een huurovereenkomst op- en vastgesteld.

4.5 Personeel

De op- en inrichting van de stichting heeft directe gevolgen voor de vaste medewerker en seizoenmedewerkers die betrokken zijn bij het beheer en de exploitatie van 't Wilgerak. Daarbij staan zowel de rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van medewerkers als het belang van de organisatie centraal. Als uitgangspunt geldt dat de personele overgang plaatsvindt per 1 januari 2027, niet lang nadat de stichting voor 't Wilgerak is gestart en gelijktijdig met de start van de gemeentelijke sportorganisatie voor de overige gemeentelijke sportaccommodaties. Overige uitgangspunten zijn:

- Binnen juridische kaders (overgang van onderneming, cao, pensioen) zoveel mogelijk personeel behouden.
- Behoud van werk en minimale rechtspositie.
- Transparantie en zorgvuldigheid, in afstemming met ondernemingsraad, HR en vakbonden.
- Vrijwilligheid waar mogelijk, met maatwerk en begeleiding voor medewerkers.
- Mogelijkheid van detachering als tijdelijke tussenfase voor specifieke functies of bijzondere omstandigheden.

Categorie	Huidige situatie	Uitgangspunt overgang naar stichting
Gemeentelijke medewerkers	Medewerkers in dienst bij de gemeente voor bedrijfsvoering 't Wilgerak	Zoveel mogelijk behoud van werk en rechtspositie; begeleiding en maatwerk bij overgang. Detachering kan tijdelijk worden ingezet.

Tabel 9. Overgang personeel

Hoewel de CAO keuze nog nader te bepalen is, ligt het voor de hand om te opteren voor de CAO Zwembaden & Zwemscholen⁵. Eventuele aanvullingen op arbeidsvoorwaarden en de verdere uitwerking daarvan worden meegenomen in de implementatiefase. Voor de rol van de ondernemingsraad (OR) en eventueel vakbonden wordt aansluiting gezocht bij het proces rondom de externe verzelfstandiging van de gemeentelijke sportorganisatie voor de binnensportaccommodaties, buitensportaccommodaties en het overdekte zwembad van Krimpenerwaard.

Voor de over te nemen danwel aan te stellen formatie zijn de omvang en kosten voor het jaar 2025 als volgt bekend: een medewerker in vaste dienst voor 0,56 fte en diverse seizoenskrachten voor een totaal van 3,44 fte (zie paragraaf 2.3.4) met een werkgeverslast van in totaal circa € 134.000. Voor het jaar 2026 is bekend dat de vaste formatie toeneemt naar 0,80 fte. Verwacht dat de werkgeverslast hierdoor zal toenemen tot circa € 145.000.

4.6 Exploitatielasten en -baten

4.6.1 Startkosten

In de voorbereidings- en oprichtingsfase van de stichting ontstaan incidentele kosten voor onder andere kwartiermaken, de overgang van personeel en communicatie. Deze kosten hangen vooral samen met de overdracht van de gemeente aan de stichting en komen daarmee voor rekening van de gemeente. Tot en met de oprichting worden deze kosten indicatief geraamd op een totaal van circa € 35.000. De kosten van de notaris voor de oprichtingsakte worden geraamd op circa € 5.000 en zijn opgenomen in de begroting onder administratie, verzekeringen en heffingen.

4.6.2 BTW

In de huidige situatie is de gemeentelijke exploitatie van 't Wilgerak niet btw-belast.

⁵ Zie: WiZZ Vereniging van Werkgevers in Zwembaden en Zwemscholen

De btw die de gemeente verschuldigd is over de investeringen, onderhouds- en exploitatielasten komt in aanmerking voor compensatie via de SPUK-, of DUMAVA-regeling. Met het voorstel om 't Wilgerak aan de stichting te verhuren, verandert aan deze situatie weinig. De exploitatie door de stichting is niet btw-belast. De btw die de gemeente verschuldigd is over de investeringen en onderhoudslasten komt in aanmerking voor compensatie via de SPUK-regeling of, in geval van duurzaamheidsinvesteringen, de DUMAVA-regeling. De btw die de stichting verschuldigd is over de investeringen en onderhoudslasten komt in aanmerking voor compensatie via de BOSA-regeling. Of en zo ja, hoe lang er nog van de BOSA-regeling gebruik kan worden gemaakt, is onzeker. Voor duurzaamheidsmaatregelen komt de stichting net als de gemeente ook in aanmerking voor compensatie via de DUMAVA-regeling. De regelingen kunnen niet worden gestapeld; kosten komen maar éénmaal voor compensatie in aanmerking. Naast de onzekerheid of en zo ja, hoe lang nog van de BOSA regeling gebruik kan worden gemaakt heeft deze regeling als nadeel dat er, anders dan bij de SPUK regeling, geen compensatie op exploitatielasten mogelijk is. Hoewel de exploitatielasten ten opzichte van de investeringen en onderhoudslasten beperkt zijn⁶, is het daarom gunstiger om van de SPUK regeling gebruik te kunnen maken dan van de BOSA regeling.

4.6.3 Meerjarenoverzicht

Op basis van de bevindingen uit de voorgaande hoofdstukken en paragrafen is het volgende meerjarenoverzicht opgesteld op basis van prijspeil najaar 2025 en inclusief indexering.

Exploitatieprognose 't Wilgerak alle bedragen afgerond * € 1.000		2027	2028	2029
Bezoekaantal		50.000	50.000	50.000
Baten stichting	index			
entreeopbrengsten	2%	133	136	139
verhuur	2%	18	19	19
exploitatiesubsidie	2%	353	360	367
totaal baten		505	515	525
Lasten stichting	index			
huur	2%	217	221	226
personeel	2%	151	154	157
energie	2%	84	86	87
huurdersonderhoud	2%	32	33	34
verzekeringen, administratie, heffingen	2%	15	10	11
overig en onvoorzien	2%	5	5	5
totaal lasten		504	509	519
resultaat stichting		0	5	6
baten en lasten gemeente	index			
rente	n.v.t.	17	16	15
afschrijving	n.v.t.	59	59	59
eigenaarsonderhoud	2%	32	33	34
dotatie onderhoudsvoorziening	2%	98	100	102
verzekeringen en heffingen	2%	8	9	9
exploitatiesubsidie	2%	353	360	367
af: huur	2%	217	221	226
resultaat gemeente		-351	-355	-360

Tabel 10. Meerjarenoverzicht exploitatieprognose

⁶ Dit beperkt zich tot de lasten waarover btw verschuldigd is zoals energie en zakelijke dienstverlening.

In de bovenstaande exploitatieresultaten kunnen zich in de loop der jaren een verbeteringen voordoen indien de stichting erin slaagt om vrijwilligers en bedrijfsleven te boeien en binden hetgeen echter vanaf bijna nul moet worden opgebouwd.

4.7 Op- en inrichting

4.7.1 Inzet en planning

Na bestuurlijke besluitvorming start in 2026 de implementatiefase richting de op- en inrichting van de stichting. In deze periode wordt de stichting opgericht als rechtspersoon, worden personeel en middelen overgedragen en worden de exploitatiesubsidie en huurovereenkomst opgesteld en vastgesteld. De implementatie wordt bij voorkeur aangestuurd door een kwartiermaker, die in opdracht van het college samenwerkt met de beoogde bestuursleden van de stichting en vertegenwoordigers van de gemeentelijke organisatie. Hieronder staat welke expertises in 2026 betrokken moeten zijn, met een indicatie van de benodigde ureninzet en globale planning.

Rol / expertise	Uren / week	Taken / bijdrage
Beleid Sport / Sociaal domein	0,50	Afstemming subsidieverlening
Vastgoed / accommodatiebeheer	0,50	Inbreng vastgoeddata, onderhoudsplanung, huurconstructie
P&O / HR	1,00	Arbeidsovername, sociaal plan, begeleiding medewerkers
Financiën	0,25	Doorrekening begroting, dashboard, exploitatieafspraken
Ondernemingsraad (OR)	0,25	Meedenken en adviseren in transitieproces
Facilitair / beheer	0,50	Praktische overdracht beheerprocessen, input gebruikgegevens
Informatiebeheer / ICT	0,25	Datatoegang, reserveringssystemen, prestatie-informatie
Juridische zaken	0,50	Oprichtingsakte/statuten, contracten en juridische kaders
Communicatie	0,25	Interne en externe communicatie over overgang
Projectondersteuning / secretariaat	0,50	Verslaglegging, planning en procesondersteuning
Stichtingsbestuur	± 2,00	Oprichtingsakte/statuten, contracten en arbeidsovereenkomsten
Kwartiermaker	± 3,00	Projectleiding, coördinatie, strategie en procesregie

Periode	Activiteiten
Januari–maart 2026	Aanstelling kwartiermaker, start projectgroep, opstellen plan van aanpak oprichting, communicatieplan
April–juni 2026	Eerste concepten juridische stukken
Mei–juli 2026	Afstemming met OR, financiële onderbouwing, personele voorbereiding, huisvesting en ICT
September–december 2026	Definitieve besluitvorming college, formele overdracht personeel en middelen, oprichting stichting, definitief raadsbesluit
1 januari 2027	Officiële start van de nieuwe stichting

Tabel 11. Inzet en planning voorbereiding en oprichting stichting

4.7.2 Communicatie

Een zorgvuldige oprichting van en overdracht aan de stichting vraagt om actieve communicatie met interne en externe betrokkenen. Denk aan medewerkers, ondernemingsraad, sportverenigingen, maatschappelijke partners en de gemeenteraad. Draagvlak, duidelijkheid en betrokkenheid zijn randvoorwaarden voor een succesvolle overgang. De communicatieaanpak wordt begin 2026 verder uitgewerkt in samenwerking met de afdeling Communicatie.

De communicatie volgt de fasering van de implementatie, met extra aandacht rond momenten van besluitvorming, personele overgang, overdracht van taken en de officiële start op 1 januari 2027.

4.7.3 Monitoring

Evenals de bestaande openluchtbadstichtingen is ook de nieuwe stichting gehouden aan subsidievoorwaarden op grond waarvan de gemeente kan monitoren en verantwoording afleggen. Hiertoe dienen tenminste een jaarlijkse jaarrekening met een activiteitenverslag en een begroting te worden aangeleverd. De jaarrekening dient te zijn voorzien van een samenstellingsverklaring.

De monitoring is een gedeelde verantwoordelijkheid:

- de stichting is verantwoordelijk voor rapportage;
- de ambtelijk beleidsmedewerkers dragen zorg voor de subsidieverlening, bewaken de voortgang, signaleren kansen en bedreigingen;
- het college stuurt op basis van prestaties, budget en maatschappelijke resultaten;
- de gemeenteraad stelt kaders en ontvangt jaarlijks een bestuurlijke rapportage.

4.7.4 Risico's en beheersmaatregelen

De oprichting van een nieuwe openluchtbadstichting brengt kansen én risico's met zich mee. Het is belangrijk risico's tijdig te onderkennen en waar mogelijk te beheersen. In 2026 worden deze risico's per onderwerp verder uitgewerkt in het implementatieplan en meegenomen in de begroting, exploitatieovereenkomst en planning.

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Gebrek aan voldoende bestuursleden	Getoonde interesse en/of aantal kandidaten kan onvoldoende blijken om benodigd aantal bestuursfuncties daadwerkelijk te vervullen	Bestuursfuncties kunnen al dan niet tijdelijk worden vervuld vanuit de gemeentelijke sportorganisatie
Te hoge eisen aan bestuursleden	Samen met het werkgeverschap stelt onder andere de toenemende complexiteit van wet- en regelgeving hoge eisen aan de verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van bestuursleden	Het bestuur dient zich te verzekeren voor onder andere bestuursaansprakelijkheid; bestuursleden kunnen al dan niet tijdelijk worden ondersteund vanuit de gemeentelijke sportorganisatie
Te geringe gemeentelijke invloed	Vanuit de subsidierelatie met een stichting kan de gemeente minder invloed uitoefenen dan vanuit een aandeelhouders-/opdrachtgeversrelatie met een gemeentelijke sportorganisatie	Via de voorgestelde huurovereenkomst wordt gemeentelijke invloed geborgd op in ieder geval de onderhoudsstaat
Synergetische en schaalgroottevoordelen blijven onbenut	Een vijfde stichting versterkt het toch al gefragmenteerde beheer van de openluchtbaden	Geen, tenzij: <ul style="list-style-type: none"> - 't Wilgerak op de gemeentelijke sportorganisatie overgaat; - de openluchtbadstichtingen een overkoepelend samenwerkingsverband aangaan
Onvoldoende draagvlak onder personeel of verenigingen	Veranderingen in werkwijze of onzekerheid over rechtspositie kunnen leiden tot weerstand	Duidelijke communicatie, sociaal plan, actieve rol OR, maatwerk bij overgang
Financiële tegenvallers bij start of in exploitatie	Prijsstijgingen (energie, materialen), lagere bezoek-opbrengsten	Weerstandsvermogen opbouwen, indexatie en tijdige bijsturing

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Risico's bedrijfsvoering	(bijna) verdrinkingsgevallen, legionellabesmetting, afwijkende parameters zwemwaterkwaliteit	Actualisatie risico-inventarisaties, beheersplannen en inspecties
Juridische of fiscale onzekerheden (bv. btw of statuten)	Onzekerheden bij oprichting stichting of wijzigingen in wet- en regelgeving	Juridisch advies betrekken, samenwerken met experts bij oprichting en contractvorming
Verlies van kennis bij overdracht personeel	Sleutelpersonen vertrekken of worden niet betrokken	Tijdige betrokkene-analyse, inzet overdrachtsgesprekken en betrokkenheid in 2026
Mogelijke overcapaciteit team Facilitair en Informatiemanagement	Door overheveling van taken naar de verzelfstandigde organisatie verkleint het werkpakket aan de kant van de gemeente	Feitelijke consequenties meenemen in formatieplan en sociaal plan

Tabel 12. Risico's en beheersmaatregelen

5 GEMEENTELIJKE SPORTORGANISATIE

5.1 Uitgangspunten

Voor de gemeentelijke sportorganisatie geldt als uitgangspunt dat deze wordt op- en ingericht om per 1 januari 2027 als verbonden partij in de vorm van een extern verzelfstandigde besloten vennootschap verantwoordelijk wordt voor het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties en de uitvoering van sportstimulering. De kenmerken van deze organisatie voorzien in de mogelijkheid om ook de exploitatie- en beheertaken van 't Wilgerak over te nemen; zie "Gemeentelijke Sportorganisatie Gemeente Krimpenerwaard – verzelfstandigingsplan", Tien organisatieadvies, 20 oktober 2025.

Belangrijke verschillen ten opzichte van een nieuwe openluchtbadstichting doen zich voor ten aanzien van vooral personeel en exploitatieprognose.

5.2 Exploitatielasten en -baten

Indien 't Wilgerak in plaats van een nieuwe openluchtbadstichting wordt overgedragen aan de gemeentelijke sportorganisatie dan worden voor het jaar 2027 de volgende wijzigingen in de exploitatieprognose uit paragraaf 4.6.3 verwacht.

5.2.1 Huurlasten

De lasten die de gemeente als eigenaar van 't Wilgerak draagt voor rente, afschrijving, onderhoud, verzekeringen en heffingen staan nauwelijks onder invloed van de wijze waarop de accommodatie wordt verzelfstandigd. Hierdoor is voor beide vormen hetzelfde kostprijsdekkende huurbedrag van toepassing.

5.2.2 Personeel

De directie-/bestuurderstaken van 't Wilgerak zullen door het management van de gemeentelijke sportorganisatie worden vervuld en niet door een vrijwilligersbestuur. Bij de personeelskosten dient daarom een aandeel voor het management te worden opgenomen. Voor de gemeentelijke sportorganisatie is dit aandeel bepaald op circa 17% van de totale werkgeverslasten; voor 't Wilgerak komt dit percentage overeen met circa € 30.000.

Voor de uitvoerende en coördinatietaken van 't Wilgerak doen zich geen wijzigingen voor; deze worden in beide gevallen vervuld door de formatie van beroepskrachten zoals opgenomen in paragraaf 4.5. Wel kan er nog sprake zijn van een andere CAO-keuze; deze is voor de gemeentelijke sportorganisatie immers nog nader te bepalen.

5.2.3 BTW

Als uitgangspunt geldt dat de gemeentelijke sportorganisatie zal opteren voor een btw-belaste exploitatie. Over de betaalde investerings- en exploitatielasten kan dan 21% btw worden terugontvangen terwijl er over de ontvangen entree- en verhuurbaten maar 9% btw hoeft te worden afgestaan. Deze btw is op de stichting niet van toepassing maar op de besloten vennootschap wel. Daardoor kan de BV per saldo een hoger btw voordeel behalen dan dat de stichting kan met de SPUK, DUMAVA en/of BOSA regeling. De hoogte van dit voordeel is afhankelijk van de wijze waarop de BV de btw over de entree- en verhuurbaten zal verrekenen. Als uitgangspunt geldt dat deze btw niet via hogere tarieven wordt verrekend. Dit komt erop neer dat de tarieven per 1 januari 2027 eenmalig met 8,26% moeten worden verlaagd om vervolgens met 9% btw te kunnen worden belast zodat ze voor het publiek per saldo gelijk blijven.

Het btw-voordeel wordt daarmee deels teniet gedaan maar zal in enkele jaren gecompenseerd kunnen worden door gefaseerd alsnog tariefsverhogingen door te voeren die hoger zijn dan de inflatiecorrectie. Desalniettemin wordt voor het in 2027 per saldo te behalen btw-voordeel uitgegaan van circa € 5.000 meer dan wat stichting met de SPUK, DUMAVA en/of BOSA regeling kan compenseren.

5.2.4 Overige lasten en baten

Behoudens de wijzigingen die een btw-belaste exploitatie met zich meebrengt, blijven naar verwachting de andere lasten- en batenposten uit de exploitatieprognose uit paragraaf 4.6.3 in 2027 gelijk.

5.2.5 2028 en verder

Zoals omschreven in het verzelfstandigingsplan voor de gemeentelijke sportorganisatie geldt ook voor 't Wilgerak de verwachting dat de exploitatie in het tweede jaar goedkoper kan worden uitgevoerd door een hogere omzet en efficiency in de inzet van personeel en het onderhoud. De combinatie van optimalisaties in de bedrijfsvoering en een efficiëntere organisatie van de personeels- en onderhoudslasten resulteert in een besparing die geprognosticeerd is op circa € 5.000.

5.3 Afweging

Uit de voorgaande paragrafen volgt dat de gemeente Krimpenerwaard zo'n € 20.000 (6%) per jaar meer moet betalen voor de overdracht van 't Wilgerak aan de gemeentelijke sportorganisatie dan aan een nieuwe openluchtbadstichting. Tegenover dit financiële nadeel staan ook voordelen waaronder de volgende.

- *Sterkere gemeentelijke sportorganisatie*
De gemeentelijke sportorganisatie wordt sterker naarmate het meer schaalgrootte krijgt. In een kleine sportorganisatie kunnen bepaalde functies maar voor enkele tienden van formatieplaatsen worden ingevuld hetgeen leidt tot personeelsleden met dubbelfuncties en/of personeelsleden met een deeltijdaanstelling. Een grote sportorganisatie maakt het mogelijk om bepaalde functies met 1,0 of meer formatieplaatsen te bezetten waardoor deze functies ook nog vervuld kunnen worden in geval van absentie van afzonderlijke personeelsleden. De bedrijfsvoering is daarmee flexibeler en de continuïteit is beter geborgd.
- *Efficiënter toezicht en verantwoording*
Door de exploitatie- en beheertaken van de gemeentelijke sportaccommodaties zoveel mogelijk te concentreren, beperkt de gemeente het aantal uitvoeringsorganisaties en de daartoe benodigde inzet van toezicht- en verantwoordingsinstrumenten. De benodigde ambtelijke capaciteit en middelen kan worden beperkt op het aantal organisaties en worden geïntensiveerd op de resterende organisaties. Daarmee kan de gemeente meer grip krijgen op de wijze waarop de exploitatie- en beheertaken worden uitgevoerd.
- *Betere risicobeheersing*
Een gemeentelijke sportorganisatie die bestaat uit ervaren professionals biedt ten opzichte van een stichting met een vrijwilligersbestuur per definitie een betere borging van veiligheid en regelgeving, minder financiële en bestuurlijke risico's, meer professionaliteit en continuïteit en een sterkere koppeling met het gemeentelijk beleid.

- *Betere verantwoordelijkheidsverdeling*
Een gemeentelijke sportorganisatie die bestaat uit ervaren professionals biedt ten opzichte van een stichting met een vrijwilligersbestuur per definitie een betere borging van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid. Vrijwillige bestuursleden lopen persoonlijk risico dat een uitgebreide bestuursaansprakelijkheidsverzekering vereist. Toenemende complexiteit van wet- en regelgeving (badwatervereisten omgevingswet, speeltoesteleisen attractiebesluit, arbo, inkoop en aanbesteding, personeelsbeleid, vergunningen) vereisen meer professionele betrokkenheid.
- *Betere financiële waarborgen*
In combinatie met het instellen van een weerstandsvermogen is het toezicht- en verantwoordingsinstrumentarium voor de gemeentelijke sportorganisatie veel zwaarder geëquipeerd dan voor een vrijwilligersstichting. Sterke fluctuaties in verbruiks- en onderhoudskosten maken een stichting meer kwetsbaar voor financiële instabiliteit.
- *Meer concentratie van kennis en kunde*
De invulling van technisch beheer, HR-ondersteuning, planning en control en kwaliteitssystemen geschiedt met professionals over de gehele breedte van de sportorganisatie. De inzet ten behoeve van de binnensportaccommodaties en De Hofstee komt sneller en eenvoudiger ten goede aan 't Wilgerak indien dit deel uitmaakt van dezelfde organisatie.
- *Sterkere regievoering gemeente*
de maatschappelijke doelen (waaronder zwemvaardigheid en -veiligheid, toegankelijkheid, tarieven en duurzaamheid) zijn beter te sturen via één gemeentelijke sportorganisatie. Met een nieuwe zwembadstichting dient hier afzonderlijk via de statuten danwel de huurovereenkomst op te worden toegezien.
- *Betere continuïteitswaarborg*
Stichtingen zijn kwetsbaar als sleutelfiguren vertrekken waarbij de gemeentelijke sportorganisatie beschikt over bredere teams en minder persoonsafhankelijkheid.

BIJLAGE

Toelichting samenvatting baten en lasten

Bij het registreren van de exploitatiebaten -en lasten hanteerde de gemeente in de afgelopen jaren 35 posten die als volgt zijn gecategoriseerd.

post	categorie
baten	baten
438283 schoolzwemmen	schoolzwemmen
836000 verhuur ⁷	verhuur
836030 verhuur vastgoed ⁸	verhuur
838999 overige goederen & diensten	entreeopbrengsten
lasten	lasten
411000 loonkosten	personeel
411055 reiskosten woon-werk	personeel
421000 belastingen en heffingen	administratie, verzekeringen, heffingen
432000 duurzame goederen & diensten	personeel
435100 inhuur personeel project/vast	personeel
438020 energiekosten	energie
438037 dienstkleding en uitrusting	personeel
438047 bedrijfshulpverlening	administratie, verzekeringen, heffingen
438050 huur/servicekosten onroerende zaken	onderhoud
438051 huur/servicekosten roerende zaken	onderhoud
438054 schoonmaakkosten	onderhoud
438057 waterverbruik	energie
438059 beveiligingskosten	administratie, verzekeringen, heffingen
438062 verzekeringspremie	administratie, verzekeringen, heffingen
438102 druk- & bindwerk	administratie, verzekeringen, heffingen
438105 consumptiekosten	personeel
438107 abonnementen	administratie, verzekeringen, heffingen
438109 telefoniekosten	administratie, verzekeringen, heffingen
438112 aanschaf & onderhoud hardware	onderhoud
438113 datacommunicatie	administratie, verzekeringen, heffingen
438152 bankkosten	administratie, verzekeringen, heffingen
438195 overige advies- en onderzoekskosten	administratie, verzekeringen, heffingen
438206 onderhoud gebouwen	onderhoud
438207 overig onderhoud en reparaties	onderhoud
438251 beheer en onderhoud reiniging	onderhoud
438256 inzameling & verwerking bedrijfsafval	onderhoud
438995 uitbesteed werk	onderhoud
438999 overige goederen en diensten	onderhoud
472000 toevoeging aan voorziening	dotatie onderhoudsvoorziening
473000 afschrijvingen	afschrijving
474000 rente vaste activa	rente

Tabel 13. Categorisering exploitatieposten. Bron: gemeente Krimpenerwaard

⁷ De kostensoort 836000 verhuur bestaat uit de inkomsten vanuit de verhuur aan scholen.

⁸ De kostensoort 836030 verhuur vastgoed zijn de inkomsten vanuit de verhuur van de kiosk in het zwembad.