



RAPPORTAGE

Exploitatiescan nieuw zwembad
Gemeente Rheden

6 augustus 2018

Inhoudsopgave

pagina:

1	Het nieuwe zwembad en de omgeving	1
1.1	De Dumpel en de nieuwbouw	1
1.2	Concurrentieanalyse	1
1.3	Trends en ontwikkelingen	2
1.3.1	Algemene trends en ontwikkelingen	2
1.3.2	Demografische ontwikkelingen	3
2	Huidige bedrijfsvoering en exploitatie	4
2.1	Exploitatie	4
2.2	Gebruik	4
2.2.1	Bezoekersaantallen	4
2.2.2	Animocijfers	4
2.2.3	Bezettingsgraad	5
2.3	Openstelling en tarieven	6
2.3.1	Activiteiten en openstelling	6
2.3.2	Tarieven	6
2.4	Personeel	6
3	Samenwerking met Astrum College en PFC	8
3.1	Beschrijving van de school	8
3.2	Samenwerking Astrum college	8
3.3	Samenwerking en gebruik zwemvereniging PFC	8
4	Toekomstige exploitatie	9
4.1	Uitwerking exploitatie scenario 1 (1 bassin)	9
4.2	Uitwerking exploitatie scenario 2 (2 bassins)	12
5	Alternatieve beheermodellen	15
5.1	Verschillende beheermodellen	15
5.2	Beoordelingsmatrix beheermodel	15
5.3	Financieel voordeel ander beheermodel	16
Bijlage 1	Trends en ontwikkelingen	19
Bijlage 2	Beheervormen	20

1 Het nieuwe zwembad en de omgeving

1.1 De Dumpel en de nieuwbouw

De Dumpel is het huidige binnenzwembad van de gemeente Rheden. Het heeft één bassin met een afmeting van 25 bij 11 meter waarin alle activiteiten plaats kunnen vinden. Hierbij zijn er in beperkte mate recreatieve voorzieningen aanwezig. Het zwembad is onderdeel van een groter sportcomplex en is gekoppeld aan een sporthal. Beheer en exploitatie van het zwembad zijn in handen van sportbedrijf Rheden.

De gemeente heeft besloten om een nieuw zwembad te realiseren. In tegenstelling tot de Dumpel zal het nieuwe zwembad een monofunctionele accommodatie worden. Er is geen sprake van een combinatie met een sporthal of andere accommodatie. Binnen de vastgestelde financiële kaders voor het nieuwe zwembad wordt geopteerd voor één bassin met een afmeting van 25 bij 15,4 meter met een klein peuterbad van 50 m². Grote voordeel van het vergroten van het bad ten opzichte van de Dumpel, is dat de waterpolovereniging ook haar wedstrijden in het nieuwe bad kan organiseren. Naast de uitvraag voor een bassin van 25 bij 15,4 meter is in de aanbesteding ook gevraagd aan te geven of de inschrijvers mogelijkheden zien voor de bouw van een concept met twee bassins: één bassin van 25 bij 15,4 meter en een separaat doelgroepenbassin van 15 bij 10 meter. Firma Vaessen Algemeen Bouwbedrijf uit Raamsdonkveer heeft de aanbesteding gewonnen. Zij hebben een aanbieding gedaan voor de bouw en het onderhoud van een zwembad met 1 bassin. Tevens hebben zij in deze aanbieding als optie de bouw en het onderhoud van een doelgroepenbassin opgenomen.

In deze rapportage wordt in het vervolg van hoofdstuk 1 de omgeving waarin het huidige en het nieuwe zwembad zich bevinden, beschreven. Hoofdstuk 2 gaat in op de huidige exploitatie van zwembad De Dumpel. In hoofdstuk 3 wordt kort ingegaan op een mogelijke samenwerking met het Astrum College. Hoofdstuk 4 werpt de blik vooruit op het nieuwe zwembad met een exploitatiebegroting voor beide configuraties en sluit de rapportage af. Hoofdstuk 5 sluit de rapportage af met een beschouwing over alternatieve exploitatievormen voor het nieuwe zwembad.

1.2 Concurrentieanalyse

De gemeente Rheden bestaat uit een uitgestrekt gebied van 7 kernen. Het nieuwe zwembad wordt gebouwd in de dorpskern Velp. Het nieuwe zwembad is te kenmerken als een functioneel zwembad voor met name zwemlessen, (sportieve) activiteiten voor speciale doelgroepen, verenigingsactiviteiten en recreatief zwemmen (voornamelijk banenzwemmen) met slechts in beperkte mate recreatieve elementen.

De bezoekers van het huidige zwembad komen voor het merendeel uit de gemeente Rheden (voornamelijk de kernen Velp en Rheden) en uit de gemeente Arnhem en dan voornamelijk uit de wijken die tegen Velp aan liggen. Daarnaast is het zo dat de inwoners van de kern Dieren eerder naar het zwembad in Brummen, Eerbeek of Doesburg gaan, dat voor hen dichterbij is. De verwachting is dat de herkomst van de bezoekers van het nieuwe zwembad niet veranderd.

Rondom de gemeente Rheden is een aantal zwembaden dat als concurrentie voor het nieuwe zwembad kan worden aangemerkt. Hieronder is een beknopt overzicht weergegeven van de belangrijkste zwemvoorzieningen in de omgeving waarbij de tarifiering is vergeleken met die van zwembad de Dumpel. Hierbij is gekeken naar de categorieën van activiteiten zoals die ook in de Dumpel plaats vinden. Het onderzoeksgebied beperkt zich tot een afstand van 25 km c.q. 25 minuten (per auto). De afstanden zijn gerekend vanaf de Gruttostraat 14 te Velp (huidige zwembad De Dumpel). De in de beschouwing betrokken zwembaden zijn bijna allen ingericht voor de verschillende categorieën activiteiten (recreatief, doelgroepen, zwemlessen). Ondanks het feit dat in alle zwembaden recreatief gezwommen kan worden, bijvoorbeeld op zondag met het hele gezin of banenzwemmen, zijn sommige zwembaden met meer recreatieve faciliteiten uitgerust dan andere. Gezien het hogere aantal faciliteiten in sommige zwembaden is het aannemelijk dat mensen met een recreatief doel anders dan baantjes zwemmen, eerder kiezen voor een dergelijk zwembad dan voor een zwembad met alleen een 25 meter bad.

Zwemaccommodaties	Plaats	Km	Min	Activiteiten	Los bezoek volwassen en	Aqualessen	A/B zwemdiploma 45 minuten per week	Opmerkingen
De Dimpel	Velp	0,0	0	Gericht op alle activiteiten	€ 3,10	€ 5,80	€ 7,14	
Fysiotherapeutisch Centrum Rheden De steeg	Rheden	4,7	9	Gericht op aqualessen en zwemlessen	nvt	€ 4,63	€ 7,52	
De Hangmat (buitenbad)	Rheden	5,3	10	Gericht op recreatief	€ 4,60	nvt	nvt	
Zwembad Klarenbeek (buitenbad)	Arnhem	6,0	13	Gericht op recreatief en zwemlessen	€ 4,80	nvt	€ 7,43	
Sport Planets de Pals	Westervoort	6,7	12	Gericht op alle activiteiten	€ 3,50	€ 4,20	€ 6,67	
Sport en gezondheidscentrum de Cirkel	Rheden	6,8	9	Gericht op alle activiteiten	nb	nb	€ 7,69	Vrij zwemmen en aqualessen is onderdeel van fitnessabonnement.
De Grote Koppel	Arnhem	8,1	12	Gericht op alle activiteiten	€ 4,40	€ 5,50	€ 7,19	
Jottem	Huisen	8,7	14	Gericht op recreatief (banen) en zwemlessen	€ 3,50	nvt	€ 11,63	
Zwembad Valkenhuizen	Arnhem	8,7	13	Gericht op alle activiteiten	€ 4,00	€ 5,50	€ 7,19	
Lentebad	Zevenaar	11,3	14	Gericht op alle activiteiten	€ 4,60	€ 7,00	€ 8,25	
De Hoevert	Didam	14,0	17	Gericht op alle activiteiten	€ 5,00	€ 6,85	€ 10,75	
Zwembad Oosterbeek	Oosterbeek	15,0	23	Gericht op alle activiteiten	€ 3,50	€ 5,50	€ 13,60	
Den Helder	Doesburg	17,2	17	Gericht op alle activiteiten	€ 4,20	€ 5,30	€ 8,06	
Zorgbad Zonnewater	Hoog-Keppel	20,9	22	Gericht op aqualessen en zwemlessen	nvt	€ 6,65	€ 9,88	
Zwembad Hessenbad (buitenbad)	Hoog-Keppel	20,9	22	Gericht op alle activiteiten	€ 5,00	€ 1,56	€ 9,88	
Zwembad Rhinderoord	Brummen	22,6	26	Gericht op alle activiteiten	€ 4,30	€ 4,45	€ 8,40	
Gemiddelde tarieven					€ 4,19	€ 5,26	€ 8,75	

Belangrijkste constatering:

- Zwembad Valkenhuizen is ten aanzien van alle activiteiten, de belangrijkste concurrent voor het nieuwe zwembad.
- Voor het recreatief zwemmen (en in mindere mate voor de zwemlessen) in de zomer, is er door de aanwezigheid van drie buitenbaden extra concurrentie.
- In de omgeving zijn verschillende zwembaden aanwezig die hetzelfde profiel hebben en die dezelfde activiteiten aanbieden als de Dimpel.
- Het tarief van het huidige zwembad voor een los bezoek, is in vergelijking met andere zwembaden met vergelijkbare recreatieve voorzieningen (Sports Planet de Pals, Jottem en zwembad Oosterbeek) het laagst.
- Het tarief van recreatief zwemmen en zwemlessen in zwembad de Dimpel ligt onder het gemiddelde tarief dat in de omgeving wordt gevraagd voor deze activiteiten.
- Ten aanzien van de aqualessen is het tarief van de Dimpel iets hoger dan het gemiddelde tarief in de omgeving (respectievelijk €5.80 en €5.26).

Naast bovenstaande constatering is een belangrijke ontwikkeling de nieuwbouw van het zwembad Valkenhuizen in Arnhem. Het nieuwe zwembad komt in de plaats van het oude zwembad en zal bestaan uit een 25 meter bassin en een instructiebassin. Het nieuwe complex zal naar verwachting eind 2019 in gebruik worden genomen. De configuratie van het huidige zwembad Valkenhuizen is nagenoeg hetzelfde. De verwachting is daarmee dat de concurrentiepositie hetzelfde blijft als nu.

1.3 Trends en ontwikkelingen

1.3.1 Algemene trends en ontwikkelingen

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op algemene landelijke trends en ontwikkelingen die invloed hebben op het toekomstperspectief van het nieuwe zwembad in de gemeente Rheden.

In Nederland staat het recreatieve bezoek aan zwembaden onder druk. Dit heeft veelal te maken met concurrerende voorzieningen voor vrijetijdsbesteding en de beperkte attractiewaarde van veel zwembaden. Daarnaast is het bezoekersaantal voor instructiezwemmen sterk afhankelijk van de demografische ontwikkelingen in een gemeente. Veel gemeenten hebben te maken met ontgroening, waarbij het aantal potentiële kinderen voor leszwemmen afneemt. In de volgende paragraaf worden de demografische ontwikkelingen om deze reden binnen de gemeente Rheden in kaart gebracht. Een derde relevante ontwikkeling is het afschaffen van het schoolzwemmen binnen veel Nederlandse gemeenten. Schoolzwemmen werd gedurende schooltijden gegeven. Dit zijn veelal de uren dat er weinig activiteiten in het zwembad plaatsvinden. Met de afschaffing van het schoolzwemmen hebben veel zwembaden moeite om alternatieve activiteiten gedurende de daguren aan te bieden. Het huidige (en ook straks het nieuwe) zwembad heeft het voordeel dat het Astrum college met haar opleidingen in de richting van sport en bewegen op maandag- en donderdagmiddag een aantal uur gebruik maakt van het zwembad. In bijlage 1 is een overzicht toegevoegd van algemene trends en ontwikkelingen in Nederland op het gebied van zwembaden en sport in het algemeen.

1.3.2 Demografische ontwikkelingen

De demografische ontwikkelingen zijn onder andere van belang voor het gebruik van het zwembad in de toekomst ten aanzien van instructiezwemmen, maar ook voor andere activiteiten. Zoals eerder benoemd in paragraaf 1.2, is het primaire verzorgingsgebied van het nieuwe zwembad de gemeente Rheden (voornamelijk de kernen Velp en Rheden) en de wijken uit de gemeente Arnhem die tegen Velp aanliggen (Presikhaaf). De verwachting is dat de bevolkingsopbouw in het verzorgingsgebied in de aankomende periode zich hetzelfde ontwikkelt als in de rest van Nederland. Er zal sprake zijn van vergrijzing en omdat het stedelijk gebied betreft, zal het aantal inwoners licht stijgen. Deze trends zijn vooral voor het soort activiteiten (meer gericht op ouderen) wat men organiseert van belang. Daarnaast kan de groei van het aantal inwoners een beperkt positief effect hebben op de bezoekersaantallen.

Ook is gekeken naar de demografische ontwikkeling van het aantal kinderen in de leeftijd van 0-14 jaar. Hieruit blijkt dat het aantal kinderen nagenoeg gelijk blijft. De verwachting is dat het aantal kinderen voor instructiezwemmen dezelfde trend laat zien en deze in de toekomst nagenoeg gelijk zal blijven. Eventuele toename van het aantal instructiezwemmers kan uiteraard wel plaatsvinden door een goede kwaliteit of andere doelgroep (bijvoorbeeld meer volwassenen die op zwemles gaan).

2 Huidige bedrijfsvoering en exploitatie

2.1 Exploitatie

Sportbedrijf Rheden is een verzelfstandigde afdeling binnen de gemeente Rheden en is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van verschillende sportaccommodaties. De exploitatie van het huidige zwembad De Dimpel is ook in handen van sportbedrijf Rheden. Het toezicht in de zwemzaal, zwemlessen en overige aqua activiteiten worden georganiseerd door het sportbedrijf. Uitzondering hierop vormen de trainingen en zwemlessen die door zwemvereniging PFC en het Astrum College georganiseerd worden. Op dat moment is er wel iemand in het complex aanwezig die bij calamiteiten kan handelen, maar is deze persoon niet in de zwemzaal zelf. In de regel is dit de sporthalbeheerder.

Ondanks het feit dat er een nieuw zwembad wordt gebouwd in de gemeente Rheden, zijn de gegevens van het huidige zwembad belangrijke informatie voor het maken van twee exploitatieramingen voor de twee verschillende configuraties. In dit hoofdstuk worden verschillende onderdelen van de Dimpel beschreven en waar mogelijk vergeleken met landelijke normen.

2.2 Gebruik

2.2.1 Bezoekersaantallen

Het volgende overzicht geeft inzicht in de ontwikkeling van het aantal bezoekers van de Dimpel in de jaren 2014 t/m 2016.

Categorie	2014	Index	2015	Index	2016	Index
Banenzwemmen	13748	100	12724	93	12606	92
Recreatief	4276	100	3928	92	2726	64
Doelgroepen	4418	100	4339	98	4148	94
Senioren	4409	100	4193	95	4284	97
zwemlessen	12655	100	12281	97	12939	102
Easyswim	1142	100	563	49	0	0
zwemles volw	491	100	418	85	486	99
therapeutisch les	239	100	279	117	315	132
scholen	5130	100	5150	100	5370	105
verenigingen	19823	100	18949	96	17955	91
Totaal	66331	100	62824	95	60829	92

Analyse van de tabel:

- In de afgelopen jaren is het gebruik van het zwembad afgenomen. Overigens lijkt na een sterke daling in 2016, het gebruik van het zwembad in 2017 weer toe te nemen (inschatting op basis van cijfers eerste half jaar 2017). Vanuit het sportbedrijf wordt aangegeven dat afwijkingen in de bezoekersaantallen tussen de verschillende exploitatiejaren mogelijk deels te verklaren zijn door de wijze van registreren.
- Daling van het aantal bezoekers is vooral te zien in de categorie recreatief zwemmen en bij het gebruik van het zwembad door de verenigingen.
- Ondanks een daling in het algemeen, is er wel een stijging te zien van het aantal bezoekers bij de categorieën scholen en therapeutisch zwemmen.

2.2.2 Animocijfers

Het animocijfer van een zwembad geeft zicht op het gemiddeld aantal zwembadbezoeken per jaar per inwoner van het verzorgingsgebied. Het zegt hiermee iets over het zwemgedrag van de inwoners van het

verzorgingsgebied met betrekking tot het zwembad. In het volgende overzicht zijn de animocijfers van de Dimpel per categorie aangegeven. Hierbij is in de berekening het aantal inwoners van het verzorgingsgebied gelijk gesteld aan 40.000. Om een getrouw beeld te geven van de werkelijkheid is gerekend met de bezoekersaantallen zoals die geregistreerd zijn in het jaar 2016.

	Bezoekers 2016	Animo	Landelijk
Zwemlessen	13425	0,3	0,5-0,7
Recreatief gebruik	15332	0,4	1,8-2,0
Doelgroepen	8747	0,2	0,3-0,5
Scholen	5370	0,1	0,2-0,4
Verenigingen	17955	0,4	0,6-0,8
Totaal	60829	1,5	3,4-4,4

Toelichting op de tabel:

- Onder recreatief gebruik is ook het banenzwemmen meegenomen.
- Met betrekking tot de zwemlessen dient te worden opgemerkt dat ook door de zwemvereniging instructiezwemmen wordt verzorgd. Deze kinderen zijn niet onder zwemlessen geregistreerd maar onder verenigingsbezoek.
- Binnen de gemeente Rheden is er officieel geen schoolzwemmen. Het gebruik door scholen in bovenstaand schema wordt ingegeven door het gebruik van het zwembad door het Astrum College en het Venster.
- Het totale animocijfer ligt ruim onder het landelijke animocijfer voor zwembaden.
- Als er gekeken wordt naar de animocijfers per categorie kan gesteld worden dat vooral de categorie: "recreatief gebruik" achterblijft bij het landelijke animocijfer. Dit is te verklaren door de weinige recreatieve mogelijkheden die er zijn in zwembad de Dimpel.
- Ook bij de overige categorieën blijft het aantal bezoeken achter bij het landelijk gemiddelde animocijfer. Dit is mede te verklaren door een groot aantal zwembaden in de omgeving die eenzelfde aanbod hebben.

De verwachting is dat de nieuwbouw van het zwembad met één bassin slechts in relatief beperkte mate bijdraagt aan het verhogen van de bezoekersaantallen en hiermee het verhogen van de animocijfers. Met name het verenigingsgebruik zal toenemen omdat het mogelijk is om ook waterpolowedstrijden te organiseren in het nieuwe zwembad. Het aantal bezoekers in de overige bezoekerscategorieën zal naar verwachting licht toenemen vanwege de verbeterde uitstraling en ambiance van het nieuwe zwembad. De realisatie van een tweede bassin zal met name een impuls geven aan de kwaliteit die er geboden kan worden aan de bezoekers. Enerzijds is het met een extra instructiebassin mogelijk om voor extra doelgroepen in warm water en in een overzichtelijke en rustige ambiance activiteiten aan te bieden. Het gaat dan met name om senioren, mensen met een beperking, mensen met een aandoening en kleine kinderen. Daarnaast betekent het programmeren van activiteiten voor doelgroepen in het kleine bassin dat het wedstrijdbassin meer beschikbaar komt voor bijvoorbeeld banenzwemmen en recreatief zwemmen. Het aantal bezoekers zal naar verwachting wel stijgen (senioren, mensen met een beperking, therapiezwemmen, etc.) maar deze toename zal naar verwachting relatief beperkter zijn dan de toename van het wateroppervlak.

2.2.3 Bezettingsgraad

Naast het animocijfer is de bezettingsgraad een andere indicator dat iets zegt over het zwembad. De bezettingsgraad van een zwembad wordt uitgedrukt in het aantal bezoekers per m² zwemwateroppervlak. In het volgende overzicht is de bezettingsgraad afgezet tegen landelijk gehanteerde kengetallen en richtlijnen.

Bezoekers per m ² zwemwater		
	Velp	Landelijk
m ² zwemwater*	275	
Bezoekers	60829	
Bezetting	221	225-275

Als richtlijn voor een efficiënt gebruik van binnenbaden geldt een verhoudingsgetal van circa 225 tot 275 bezoekers per m² overdekt zwembad¹. In 2016 gold in de Dimpel een verhouding van 221 bezoekers per m². Hiermee blijft de Dimpel iets achter bij deze richtlijn. De hiervoor genoemde range waarbinnen zich landelijk de meeste animocijfers bevinden, maakt dat er nog potentie is binnen het verzorgingsgebied om het aantal bezoekers te verhogen.

2.3 Openstelling en tarieven

2.3.1 Activiteiten en openstelling

In de Dimpel is sprake van een zeer volledig activiteitsaanbod. Van jong tot oud, valide en minder valide, recreatief en in verenigingsband, iedereen kan deelnemen aan een activiteit die past bij zijn/ haar behoefte. Ook wordt het zwembad bijvoorbeeld gebruikt door het Astrum College voor het geven van zwemonderwijs.

Het activiteitenrooster heeft een overzichtelijk karakter. Er is in belangrijke mate sprake van een horizontale programmering². Op maandag t/m vrijdag kan men bijvoorbeeld van 7.30 tot 8.30 en 12.00-13.00 banenzwemmen. Ook de activiteiten voor doelgroepen (MBVO, senioren en baby, peuter kleuter) hebben verdeeld over de dagen dezelfde tijdstippen. Mogelijkheden voor het recreatief zwemmen (buiten banenzwemmen) beperkt zich tot 1 keer in de maand discozwemmen en wekelijks op woensdag van 13.30 tot 15.30 uur en op zondag van 10.00 tot 12.00 uur.

Op doordeweekse dagen zijn de avonden gereserveerd voor trainingen van de verenigingen die gebruik maken van het zwembad. Dit zijn zwemvereniging PFC, de Duikclub Meduse en Zwemschool Swimkids. PFC is hierbij de grootste gebruiker.

Er kan gesteld worden dat het rooster een logisch karakter heeft en in belangrijke mate een ruime openstelling kent. Het zwembad is alleen op de zaterdagavond, zondagmiddag en -avond gesloten (muv 1 keer in de maand discozwemmen op zaterdagavond en een aantal momenten per jaar voor het diplomazwemmen op de zondagmiddag).

Uitgangspunt voor het nieuwe zwembad is een vergelijkbare programmering. De openstelling zal wel ruimer worden. Door de grotere afmetingen van het nieuwe zwembad zal namelijk zwemvereniging PFC in de weekenden ook haar wedstrijden in Velp organiseren. Op jaarbasis zal dit 60 uur zijn.

2.3.2 Tarieven

Net als bij meerdere zwembaden in Nederland kent de Dimpel een tarievenstructuur waarbij men een los kaartje kan kopen om vrij te zwemmen/ les te volgen of men kan een 12 badenkaart of jaarabonnement kopen. Een 12 badenkaart kost 10x het tarief van een los kaartje. Men ontvangt dus een korting van 2 kaartjes. De opbouw van deze tarievenstructuur is logisch. De gemiddelde inkomsten per bezoeker per categorie staan in verhouding met de tarieven die men hanteert.

Zoals aangegeven in de concurrentieanalyse zijn de tarieven ten opzichte van zwembaden in de omgeving lager. Dit met uitzondering van het losse tarief van een kaartje voor een aquales. Gezien de kwaliteitsimpuls door de bouw van een nieuw zwembad, en de tarieven ten opzichte van andere zwembaden in de omgeving is het gerechtvaardigd om in het nieuwe zwembad de tarieven te verhogen. Omdat dit echter een politieke keuze is, zal in de exploitatieprognose slechts rekening worden gehouden met een beperkte toename van de gemiddelde inkomsten per bezoeker voor de categorieën "vrije gebruikers" en "instructiezwemmen" (prijsniveau 2019). Voor de verenigingstarieven is een reguliere indexering van 2% toegepast.

2.4 Personeel

Het personeel dat ingezet wordt, is in dienst bij Sportbedrijf Rheden. In het huidige zwembad wordt 7,05 fte ingezet voor het houden van toezicht, bemensen van de kassa, geven van zwemlessen/activiteiten en de

¹ In de berekening is rekening gehouden met een zwembad van 25 bij 11 m.

² Horizontale programmering houdt in dat activiteiten op verschillende dagen in de week op hetzelfde tijdstip worden aangeboden.

schoonmaak. Daarnaast zijn er ook functies die onderdeel zijn van de bedrijfsvoering maar die niet direct aan de badrand ingezet worden. Het gaat hierbij om administratieve taken, management en technisch onderhoud. Dit betreft 1,04 fte. In totaal bedraagt het aantal formatieplaatsen dat (op aanwijzing van het sportbedrijf) kan worden toegerekend aan het zwembad derhalve 8,09. Met een bezoekersaantal van ongeveer 61.000 bedraagt het gemiddeld aantal bezoekers per formatieplaats ruim 7.500. Dit is laag vergeleken bij landelijke gemiddelden.

Uitgangspunt is dat bij continuering van de exploitatie van het zwembad door het sportbedrijf in het nieuwe zwembad hetzelfde aantal formatieplaatsen benodigd is, om de veiligheid en kwaliteit te blijven waarborgen. Punt van aandacht hierbij is de schoonmaak en het toezicht. Op dit moment wordt dit gedaan door de eigen mensen en in de praktijk maken de beheerders van de sporthal ook weleens schoon. Wij gaan ervan uit dat dit in de nieuwe situatie (waarbij geen sprake meer is van een fysieke verbinding met de sporthal) binnen de eigen formatie kan worden opgevangen. Ook houdt de sporthalbeheerder op dit moment toezicht (is in het gebouw aanwezig) op momenten dat de verenigingen gebruik maken van het zwembad. Uitgangspunt is dat in de nieuwe situatie, waarbij het zwembad wordt ontkoppeld van de sporthal, verenigingen zelf in staat zijn om de verantwoordelijkheid te dragen voor het zwembad zonder toezicht vanuit het sportbedrijf en af te sluiten op de momenten waarop zij de enige gebruiker zijn van het zwembad.

3 Samenwerking met Astrum College en PFC

3.1 Beschrijving van de school

Het Astrum College heeft aangegeven te willen onderzoeken op welke wijze men samen kan werken met sportbedrijf Rheden ten aanzien van het nieuwe zwembad.

Het Astrum college is een school voor MBO opleidingen met verschillende studierichtingen namelijk Media & ICT, Handel Economie & Administratie, Horeca Toerisme Recreatie, zorg en welzijn en Veiligheid en sport. Het college heeft meerdere vestigingen in Arnhem en 1 in Velp. Ten aanzien van de opleiding sport en bewegen zijn er 160 tot 180 leerlingen die hier aan deelnemen. Op dit moment maakt men vanuit de sportopleiding op de maandag- en donderdagmiddag gebruik van de Dumpel. Op maandag zijn dit 10-16 leerlingen die worden opgeleid voor lifeguard en het geven van zwemonderwijs en op donderdag zijn dit eerste jaars leerlingen die in het zwembad onderwijs krijgen.

3.2 Samenwerking Astrum college

In een overleg met Sportbedrijf Rheden, het Astrum College en de gemeente is onderzocht of en welke mogelijkheden de partijen zien voor een samenwerking in het nieuwe zwembad. Hieronder zijn de belangrijkste conclusies puntsgewijs weergegeven:

- Het Astrum college wil niet het volledige bedrijf dat verantwoordelijk is voor de exploitatie van het zwembad vormgeven.
- Men wil samenwerken op het gebied van de inzet van stagiaires in het zwembad die de opleiding sport en bewegen volgen. Dit kan bijvoorbeeld voor het uitvoeren van evenementen/projecten en het geven van zwemles.
- De stagiaires zijn een plus op het aanwezige personeel, geen vervanging.
- De inzet van de stagiaires moet derhalve leiden tot een kwaliteitsimpuls.
- Naast de inzet van stagiaires wil men graag gebruik maken van de multifunctionele ruimte voor het geven van een aantal lessen. Het aantal uur is niet gekwantificeerd.

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat de samenwerking tussen het Astrum College en Sportbedrijf Rheden niet direct leidt tot veranderingen in de exploitatie. Wel is aangegeven dat men eventueel gebruik wil maken van een multifunctionele ruimte. In de exploitatie is dit meegenomen in de uitgangspunten.

3.3 Samenwerking en gebruik zwemvereniging PFC

Zwemvereniging PFC zal, net als nu, een belangrijke gebruiker worden van het nieuwe zwembad. Voor de exploitatie in de toekomst zal het van belang zijn om ook met de zwemvereniging nadere afspraken te maken over het gebruik en de samenwerking. Het invullen van deze afspraken zijn geen onderdeel van deze exploitatiescan. Voor de toekomstige exploitatie is het echter van belang om nadere afspraken te maken over:

- De zwemlessen die gegeven worden door de vereniging.
- Het beheer en gebruik van het zwembad tijdens verenigingsuren. (opening, sluiting en toezicht).
- Het gebruik van de multifunctionele ruimte en het beheer en gebruik van de horeca tijdens verenigingsuren.
- Tarief dat de vereniging betaalt.

Afhankelijk van de afspraken die er gemaakt worden, kan dit in de toekomst een positieve of negatieve invloed hebben op de exploitatie. In de volgende paragraaf zijn de uitgangspunten zoals deze gekozen zijn ten aanzien van het gebruik/ beheer van de vereniging opgenomen in de toelichting.

4 Toekomstige exploitatie

4.1 Uitwerking exploitatie scenario 1 (1 bassin)

In onderstaande tabel presenteren wij de bezoekersprognose voor het nieuwe zwembad. Hierbij wordt de vergelijking gemaakt met de werkelijke bezoekersaantallen in het exploitatiejaar 2016.

Bezoekersraming	2016 de Dumpel	Nieuw
Recreatief	2.726	5.000
Banenzwimmers	12.606	15.000
Doelgroepen	8.747	10.000
Instructie	13.425	15.000
Verenigingen	17.955	20.000
Overige gebruikers (scholen)	5.370	6.000
Totaal:	60.829	71.000

Zoals eerder aangegeven verwachten wij met name een toename van het aantal verenigingszwimmers vanwege het feit dat ook (waterpolo)wedstrijden in het nieuwe zwembad plaats zullen vinden. Daarnaast heeft het sportbedrijf aangegeven dat zij in tegenstelling tot de eerdere jaren dit jaar meer bezoekers zien voor instructiezwemmen. Om deze reden verwachten zij en hebben zij de ambitie om het aantal bezoekers voor instructie zwemmen te verhogen naar 15.000. Ook op de andere categorieën is een (meer beperkte) groeiambitie realistisch vanwege het grotere wateroppervlak in het nieuwe zwembad en met name vanwege de verbeterde uitstraling en ambiance.

In onderstaande tabel presenteren wij de exploitatiebegroting voor het nieuwe zwembad. Hierbij wordt de vergelijking gemaakt met de begroting voor 2018 voor De Dumpel.

	Begroting 2018 De Dumpel	Exploitatiebegroting nieuw zwembad				
		1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar	5e jaar
Baten						
Vrije gebruikers (recreatief, banen, doelgroep)	€ 68.500	€ 90.000	€ 92.000	€ 94.000	€ 96.000	€ 97.000
Instructie	€ 116.000	€ 135.000	€ 138.000	€ 141.000	€ 144.000	€ 147.000
Verenigingen en overige gebruikers	€ 70.000	€ 78.000	€ 80.000	€ 82.000	€ 84.000	€ 86.000
Overige baten	€ 2.100	€ 30.000	€ 30.000	€ 31.000	€ 32.000	€ 32.000
Totaal baten	€ 256.600	€ 333.000	€ 340.000	€ 348.000	€ 356.000	€ 362.000
Lasten						
Personeel (inclusief schoonmaak)	€ 352.000	€ 359.000	€ 366.000	€ 373.000	€ 380.000	€ 388.000
Verbruikskosten (energie, water)	€ 102.000	€ 78.000	€ 80.000	€ 82.000	€ 84.000	€ 86.000
Onderhoud	€ 119.797	€ 172.000	€ 175.000	€ 179.000	€ 183.000	€ 187.000
Diverse kosten	€ 33.964	€ 57.000	€ 58.000	€ 59.000	€ 61.000	€ 62.000
Totaal lasten	€ 607.761	€ 666.000	€ 679.000	€ 693.000	€ 708.000	€ 723.000
Exploitatieresultaat excl. Afschrijvingen	-€ 351.161	-€ 333.000	-€ 339.000	-€ 345.000	-€ 352.000	-€ 361.000
Afschrijvingen	€ 80.000	€ 161.000	€ 161.000	€ 161.000	€ 161.000	€ 161.000
Exploitatieresultaat inclusief afschrijvingen	-€ 431.161	-€ 494.000	-€ 500.000	-€ 506.000	-€ 513.000	-€ 522.000

Toelichting op de exploitatiebegroting:

Algemeen

- De bedragen zijn exclusief BTW. (Dit is gebaseerd op de huidige BTW wetgeving. Per 1 januari 2019 is er sprake van een verandering van de BTW wetgeving met betrekking tot het beheer en de exploitatie van sportcomplexen. Dit betekent concreet dat een niet winst-beogende organisatie BTW op de kosten niet meer kan verrekenen, waardoor er sprake is van een kostenverhogend effect op investeringen en (onderhouds)kosten. De Rijksoverheid zal middels de regeling ‘specifieke uitkering stimulerende sport’ (SPUK) dit negatieve effect (onder voorwaarden) deels compenseren. De hoogte van deze compensatie voor de gemeente Rheden is op dit moment niet bekend. In de aankomende periode zal hierover meer duidelijkheid komen.)
- Het prijsniveau van het eerste exploitatiejaar is 2019.
- De jaarlijkse indexering bedraagt 2%.

Baten

- De inkomsten uit het zwembadgebruik zijn tot stand gekomen door het geraamde bezoekersaantallen te vermenigvuldigen met de gemiddelde inkomsten (exclusief BTW) per bezoeker voor de betreffende categorie. Hierbij zijn de huidige gemiddelde inkomsten per bezoeker voor zowel de vrije gebruikers als voor instructiezwemmen met ongeveer 5% verhoogd ten opzichte van de huidige situatie. Dit wordt ons inziens gerechtvaardigd door de verbeterde kwaliteit van een nieuw zwembad alsmede door het feit dat de huidige tarieven voor deze groepen zich aan de onderkant van het regionale spectrum bevinden. Zoals eerder benoemd is daarnaast de verwachting en ambitie van het sportbedrijf dat het aantal deelnemers van instructie zal stijgen naar 15.000. Voor de verenigingen zijn de uitgangspunten met betrekking tot tariefstelling onveranderd gebleven.
- De groei van de “overige inkomsten” is het gevolg van de hogere inkomsten voor de horeca. Het nieuwe zwembad beschikt in tegenstelling tot de bestaande voorziening over een eigen horeca. Op basis van referentiegegevens bij vergelijkbare zwembaden met een in omvang beperkte horecavoorziening worden de gemiddelde horeca-inkomsten per bezoeker geraamd op € 0,40.

Lasten

- In samenspraak met de manager sportbedrijf heeft een zorgvuldige toerekening plaats gevonden van formatie (in totaal 7,05 fte) en de hierbij behorende kosten aan De Dimpel. De personeelskosten zijn afgeleid van de werkelijk toegerekende personeelskosten in 2017. In deze kosten zijn de onregelmatigheidstoelagen niet meegenomen. Opgemerkt dient te worden dat, net als in de begroting van het huidige zwembad het geval is, de kosten van de administratief medewerker, de teammanager, de medewerker bedrijfsvoering en de technisch medewerker (in totaal 1,04 fte) niet aan het zwembad worden toegerekend.
- Vanwege het feit dat het nieuwe zwembad een vergelijkbare programmering zal kennen als De Dimpel gaan wij, uitgaande van continuering van de exploitatie door het Sportbedrijf, uit van een vergelijkbare personele inzet. Dit betekent dat de toename van het aantal bezoekers en de gevolgen van de “loskoppeling” van de sporthal opgevangen dienen te worden binnen deze formatie.
- Uitgangspunt is schoonmaak van het zwembad door het eigen personeel. De kassa- en horecafunctie wordt gecombineerd.
- Er worden geen kosten toegerekend/doorberekend vanuit de gemeentelijke organisatie (apparaatskosten).
- De verbruikskosten zijn gebaseerd op de inschrijving van de firma Vaessen.
- De kosten voor het onderhoud betreffen de kosten voor zowel het dagelijks onderhoud als het planmatig onderhoud (inclusief vervanging) en zijn gebaseerd op de inschrijving van de firma Vaessen. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de kosten voor technisch personeel (€46.620) en de onderhoudskosten voor de onderdelen mbt duurzaamheid, kantoorruimten en infrastructuur (totaal €20.000) niet zijn opgenomen in de exploitatiebegroting. Reden hiervoor is dat deze onderdelen tevens niet zijn meegenomen in de berekening van de kapitaallasten (zie ook paragraaf: “kapitaallasten” op de volgende blz.).
- In de exploitatieraming zijn geen uren opgenomen voor de aanwezigheid van de sporthalbeheerders in het complex in de avonden. Uitgangspunt is dat dit “opgelost” wordt door de verenigingen.

- Onder de “diverse kosten” vallen onder meer de inkoopkosten en overige kosten voor de horeca. Deze kosten bedragen 45% van de horecaomzet.
- Voor de overige kosten die onderdeel uitmaken van de post “diverse kosten” (belastingen, verzekeringen, promotie, chemicaliën, schoonmaakmiddelen, etc.) is aangesloten bij de huidige kosten in De Dimpel. Hierbij heeft in overleg met de manager Sportbedrijf een zorgvuldige toerekening plaats gevonden wat resulteert in de volgende (afgeronde) bedragen voor het nieuwe zwembad:
 - Verzekeringen: € 5.400,-
 - Belastingen: € 8.900,-
 - Chemicaliën: € 6.100,-
 - Promotie/marketing: € 10.000,-
 - Schoonmaakartikelen: € 3.600,-
 - Kantoorkosten: € 10.000,-
- Zoals hiervoor weergegeven worden de administratiekosten niet aan het zwembad toegerekend.
- Omdat de Dimpel al verouderd is en in zijn geheel afgeschreven, zijn in de begroting 2018 voor de Dimpel geen kapitaallasten meegenomen.
- De kapitaallasten voor het nieuwe zwembad zijn gebaseerd op de geraamde investeringskosten, de gemeentelijke afschrijvingstermijnen en een rente van 2%. In de exploitatiebegroting zijn op aangegeven van de gemeente (ter vergelijking met de uitgangspunten van de financiën voor het zwembad) alleen de afschrijvingen meegenomen. De rentelasten (€94.000) zijn niet opgenomen. Een nadere onderbouwing van de uitgangspunten voor het berekenen van de kapitaallasten is hieronder beschreven.

Kapitaallasten

De investeringskosten voor het nieuwe zwembad zijn geraamd op € 6.981.000,-. Deze zijn als volgt onderverdeeld:

Investeringskosten	
<i>Kosten marktpartij</i>	
Vaste prijs 1 bassin	€ 6.100.000
<i>Kosten opdrachtgever</i>	
Advies en begeleiding (Synarchis)	€ 125.000
Grondonderzoek (stelpost)	€ 10.000
Leges (stelpost)	€ 133.000
Sloopkosten bestaande school (werkelijke kst)	€ 100.000
Aankoop bestuursacademie	€ 213.000
Totaal kosten opdrachtgever	€ 581.000
Onvoorziene kosten	€ 300.000
Totaal kosten	€ 6.981.000

Door de Raad is een budget beschikbaar gesteld voor eenmalige uitgaven van € 1.155.000,-, daarnaast is er een eenmalige dekking van € 401.000,-. De investeringskosten resulteren in gemiddelde kapitaallasten van circa €161.000 aan afschrijvingen en €94.000 rentelasten.

Bij deze kapitaallasten is GEEN rekening gehouden met:

- De extra investering voor duurzaamheid van € 300.000,-;
- De investering voor extra kantooruimten voor het sportbedrijf van € 150.000,-;
- De investering voor de infrastructuur van € 275.000,-;

De gemeente Rheden maakt deze kosten wel. Ze moeten alleen uit een ander fonds worden gedekt omdat ze nu ook geen onderdeel uitmaken van de zwembad exploitatie.

Verbetermogelijkheden exploitatie:

Er is nog sprake van een aantal mogelijkheden om het exploitatieresultaat te verbeteren. Het gaat dan in onze optiek om de volgende aspecten:

- Vanuit concurrentieperspectief bestaat nog de mogelijkheid om de gemiddelde inkomsten te verhogen zonder dat dit naar verwachting zal resulteren in vraaguitval. Naast de al voorgestelde verhoging van 5% (prijsniveau 2019) kan worden overwogen om de tarievenstructuur zodanig aan te passen dat de gemiddelde inkomsten voor “vrije gebruikers” en “instructiezwemmen” met nog eens 5% stijgen. Dit zal een positief effect hebben op het exploitatieresultaat van ongeveer € 10.000,-. (Indien ook tarieven van de verenigingen met 5% verhoogd worden dan zou dit nog circa €4.000 extra inkomsten betekenen). Risicofactor bij dergelijke (extra) verhogingen is dat het nieuwe zwembad wordt geconfronteerd met een negatieve beeldvorming (de bezoeker is van mening dat zij opdraaien voor de kosten van het nieuwe zwembad). Ook zal naar verwachting besluitvorming door de gemeenteraad noodzakelijk zijn om de tarieven verder te verhogen.
- Uitgangspunt bij de totale onderhoudskosten is een jaarlijks vaste dotatie in een onderhoudsvoorziening en een bedrag voor dagelijks onderhoud. De werkelijke onderhoudskosten zullen de eerste jaren beperkter zijn dan de hoogte van de jaarlijkse dotatie. De gemeente kan op een andere wijze omgaan met de dotatie van het onderhoud en hiermee de eerste jaren een verbetering realiseren op het exploitatieresultaat. Wij zouden dit echter niet aanbevelen. Enerzijds vanwege het belang van het daadwerkelijk beschikbaar hebben van voldoende middelen voor het uitvoeren van onderhoud op het moment dat dit nodig is, anderzijds vanwege het feit dat de gemeente rekening wil houden met een vaste benodigde jaarlijkse bijdrage in de exploitatie van het nieuwe zwembad.

4.2 Uitwerking exploitatie scenario 2 (2 bassins)

Op basis van de analyses en ramingen voor de “configuratie wedstrijdbassin” en onze ervaringen op andere projecten kunnen de bezoekers voor de configuratie met een extra doelgroepenbassin van 15 x 10 meter als volgt worden geraamd:

Bezoekersraming	2016 de Dimpel	Nieuw
Recreatief	2.726	7.500
Banenzwemmers	12.606	17.500
Doelgroepen	8.747	15.000
Instructie	13.425	15.000
Verenigingen	17.955	20.000
Overige gebruikers (scholen)	5.370	6.000
Totaal:	60.829	81.000

Ten opzichte van de configuratie in paragraaf 4.1 is sprake van de volgende toename van bezoekersaantallen:

- Recreatief: + 2.500
 - Banenzwemmers: + 2.500
 - Doelgroepen: + 5.000
- Totaal: + 10.000**

Zoals benoemd onder 2.2.2 betekent de realisatie van een tweede bassin vooral een kwaliteitsimpuls. Enerzijds is het met een extra instructiebassin mogelijk om voor extra doelgroepen in warm water en in een overzichtelijke en rustige ambiance activiteiten aan te bieden. Het gaat dan met name om senioren, mensen met een beperking, mensen met een aandoening en kleine kinderen. Het programmeren van activiteiten voor doelgroepen in het kleine bassin betekent dat het wedstrijdbassin meer beschikbaar komt voor bijvoorbeeld banenzwemmen en recreatief zwemmen. Ook hier biedt het huidige bezoekersaantal ruimte voor uitbreiding.

In onderstaande tabel is de exploitatiebegroting voor de 2-badenconfiguratie weergegeven:

	Begroting 2018 De Dumpel	Exploitatiebegroting nieuw zwembad 2 bassins				
		1e jaar	2e jaar	3e jaar	4e jaar	5e jaar
Baten						
Vrije gebruikers (recreatief, banen, doelgroep)	€ 68.500	€ 140.000	€ 143.000	€ 146.000	€ 149.000	€ 152.000
Instructie	€ 116.000	€ 135.000	€ 138.000	€ 141.000	€ 144.000	€ 147.000
Verenigingen en overige gebruikers	€ 70.000	€ 78.000	€ 80.000	€ 82.000	€ 84.000	€ 86.000
Overige baten	€ 2.100	€ 34.000	€ 35.000	€ 35.000	€ 36.000	€ 37.000
Totaal baten	€ 256.600	€ 387.000	€ 396.000	€ 404.000	€ 413.000	€ 422.000
Lasten						
Personeel (inclusief schoonmaak)	€ 352.000	€ 439.000	€ 448.000	€ 457.000	€ 466.000	€ 475.000
Verbruikskosten (energie, water)	€ 102.000	€ 99.000	€ 101.000	€ 103.000	€ 105.000	€ 107.000
Onderhoud	€ 119.797	€ 230.000	€ 235.000	€ 240.000	€ 245.000	€ 250.000
Diverse kosten	€ 33.964	€ 69.000	€ 70.000	€ 71.000	€ 72.000	€ 74.000
Totaal lasten	€ 607.761	€ 837.000	€ 854.000	€ 871.000	€ 888.000	€ 906.000
Exploitatieresultaat excl. Afschrijvingen	-€ 351.161	-€ 450.000	-€ 458.000	-€ 467.000	-€ 475.000	-€ 484.000
Afschrijvingen	€ 80.000	€ 219.000	€ 219.000	€ 219.000	€ 219.000	€ 219.000
Exploitatieresultaat inclusief afschrijvingen	-€ 431.161	-€ 669.000	-€ 677.000	-€ 686.000	-€ 694.000	-€ 703.000

De belangrijkste verschillen ten opzichte van de variant met één bassin zijn:

- De inkomsten voor vrije gebruikers zijn hoger vanwege het hogere aantal bezoekers.
- De gemiddelde inkomsten per bezoeker zijn voor de vrije gebruikers met € 0,50 verhoogd. Dit vanwege het grotere aantal speciale doelgroepen.
- De horeca-inkomsten (en kosten) zijn hoger vanwege het hogere aantal bezoekers
- Door het hogere aantal bezoekers zijn de personeelskosten verhoogd met € 80.000,- (2 relatief goedkope fte).
- De verbruikskosten zijn hoger vanwege de toename van de watercapaciteit en zijn gebaseerd op de inschrijving van de firma Vaessen.
- Net als bij scenario 1 betreffen de kosten voor het onderhoud, de kosten voor zowel het dagelijks onderhoud als het planmatig onderhoud en zijn gebaseerd op de inschrijving van de firma Vaessen. Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat de kosten voor technisch personeel (€46.620) en de onderhoudskosten voor de onderdelen mbt duurzaamheid, kantoorruimten en infrastructuur (totaal €20.000) niet zijn opgenomen. Reden hiervoor is dat deze onderdelen tevens niet zijn meegenomen in de berekening van de kapitaallasten (zie ook paragraaf: kapitaallasten op de volgende blz.).
- De diverse kosten zijn vanwege de grotere omvang van dit scenario 2 met € 10.000,- verhoogd.
- Net als bij scenario 1 zijn de kapitaallasten voor het nieuwe zwembad gebaseerd op de geraamde investeringskosten, de gemeentelijke afschrijvingstermijnen en een rente van 2%. In de exploitatiebegroting zijn op aangeven van de gemeente (ter vergelijking met de uitgangspunten van de financiën voor het zwembad) alleen de afschrijvingen meegenomen. De rentelasten (circa €128.000) zijn niet opgenomen. Een nadere onderbouwing van de uitgangspunten voor het berekenen van de kapitaallasten is op de volgende bladzijde beschreven.
- Het totale verschil in jaarlast tussen scenario 1 en scenario 2 betreft het eerste jaar € 175.000.

Kapitaallasten

De investeringskosten voor het nieuwe zwembad zijn geraamd op € 8.662.223,-. Deze zijn als volgt onderverdeeld:

Investeringskosten	
<i>Kosten marktpartij</i>	
Vaste prijs 2 bassin	€ 7.781.223
<i>Kosten opdrachtgever</i>	
Advies en begeleiding (Synarchis)	€ 125.000
Grondonderzoek (stelpost)	€ 10.000
Leges (stelpost)	€ 133.000
Sloopkosten bestaande school (werkelijke kst)	€ 100.000
Aankoop bestuursacademie	€ 213.000
Totaal kosten opdrachtgever	€ 581.000
Onvoorziene kosten	€ 300.000
Totaal kosten	€ 8.662.223

Door de Raad is een budget beschikbaar gesteld voor eenmalige uitgaven van € 1.155.000,-, daarnaast is er een eenmalige dekking van € 401.000,-. De investeringskosten resulteren in gemiddelde kapitaallasten van circa €219.000 aan afschrijvingen en circa €128.000 rentelasten

Bij deze kapitaallasten is GEEN rekening gehouden met:

- De extra investering voor duurzaamheid van € 300.000,-;
- De investering voor extra kantoorruimten voor het sportbedrijf van € 150.000,-;
- De investering voor de infrastructuur van € 275.000,-;

De gemeente Rheden maakt deze kosten wel. Ze moeten alleen uit een ander fonds worden gedekt omdat ze nu ook geen onderdeel uitmaken van de zwembad exploitatie.

Verbetermogelijkheden exploitatie

Ook voor dit scenario behoren exploitatie verbeterende mogelijkheden zoals genoemd aan het eind van paragraaf 4.1 tot de mogelijkheden.

5 Alternatieve beheermodellen

Met een amendement gedateerd (23 februari 2016) heeft de raad het college opgedragen om binnen de financiële kaders mogelijkheden te zoeken om een tweebassinconcept mogelijk te maken door bijvoorbeeld slim aan te besteden of een alternatieve wijze van exploitatie ten opzichte van de huidige situatie.

Alvorens aan het eind van dit hoofdstuk antwoord wordt gegeven op het tweede deel van deze vraag, wordt eerst een beschouwing gegeven van de verschillende beheermodellen die mogelijk zijn met betrekking tot het beheer en de exploitatie voor het nieuw te realiseren zwembad in Velp en welke voor- en nadelen per beheermodel benoemd kunnen worden.

5.1 Verschillende beheermodellen

Het begrip beheermodel is onder te verdelen in twee deelbegrippen: beheervorm en beheerorganisatie. De beheervorm betreft de juridische constellatie en de beheerorganisatie betreft de strategisch/tactische en operationele invulling hiervan. Voor een maatschappelijke voorziening zoals het nieuwe zwembad in Velp komt een aantal beheermodellen in aanmerking. In de meeste gevallen is het niet mogelijk voor een gemeente om haar handen volledig van een dergelijke voorziening af te trekken en de voorzieningen “af te stoten”. Reden hiervoor is dat een voorziening dan naar verwachting (een belangrijk deel van) haar maatschappelijke functie zal verliezen en de exploitant zal kiezen voor een volledig commerciële invulling van de exploitatie. Dit zal voor het zwembad in Velp geen gewenste/haalbare situatie opleveren. Uitgangspunt is derhalve dat er bij alle hieronder beschreven, en voor het nieuwe zwembad in aanmerking komende, beheermodellen sprake zal zijn van een gemeentelijke (financiële) betrokkenheid. Het gaat dan om de volgende beheermodellen die in aanmerking komen voor het beheer en de exploitatie van zwembaden zoals De Dimpel en het nieuw te realiseren zwembad:

- A. Gemeentelijk beheer
- B. Interne verzelfstandiging
- C. Externe verzelfstandiging (gemeentelijke BV of NV, vaak onder de naam “Sportbedrijf”)
- D. Uitbesteding aan een stichting
- E. Uitbesteding aan een marktpartij (winstoogmerk)

Ook van deze hoofdvormen afgeleide constructies of combinatievormen behoren tot de mogelijkheden. Binnen ieder beheermodel kunnen ook onderdelen van de exploitatie worden uitbesteed aan leveranciers die specifieke deskundigheid bezitten (bijvoorbeeld schoonmaak, onderhoud of administratie) of aan de gebruikers van de accommodatie (zelfwerkzaamheid).

In bijlage 2 wordt een korte toelichting gegeven op de verschillende beheermodellen en zijn de belangrijkste karakteristieken van de verschillende beheermodellen overzichtelijk met elkaar vergeleken. De huidige situatie is te kenmerken als een gemeentelijke exploitatie of als een lightversie van een interne verzelfstandiging.

5.2 Beoordelingsmatrix beheermodel

Ter verdieping van de beschreven algemene beschouwing (zie bijlage 2) is hieronder een beoordelingsmatrix opgenomen waarin een vergelijking plaatsvindt op verschillende criteria. De verschillende beheervormen en de verschillende criteria zijn met elkaar in verband gebracht en gescoord. Hierbij staat een “0” voor een neutrale score een “+” voor een positieve score en een “-” voor een negatieve score.

	Gemeentelijk beheer	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging	Uitbesteding aan een stichting	Uitbesteding aan een marktpartij
Gemeentelijke sturing	+	+	0	-	-
Maatschappelijke functie	+	+	+	0	-
Marktgerichtheid	0	0	0	0	0
Innovatie en productontwikkeling	0	0	0	0	0
Effectiviteit/efficiency	-/0	0	0	0/+	+
Stabiliteit en continuïteit	+	+	+	0	+
Rechtspositie personeel	+	+	+	0	-/0
(Financiële) risico's	-	-	0	0	+

In de situatie Rheden doet zich wellicht ook een mogelijkheid voor aan te sluiten bij een sportaanbieder (Sportbedrijf) in de omgeving, met name sportbedrijf Arnhem. Deze optie zou in de tabel gepositioneerd kunnen worden tussen “externe verzelfstandiging” en “uitbesteding aan een marktpartij”. De score op de diverse criteria is afhankelijk van de concrete invulling van deze variant. Zo is het bijvoorbeeld mede afhankelijk van de participatie van de gemeente als aandeelhouder van (het betreffende onderdeel van) Sportbedrijf Arnhem hoe groot de gemeentelijke sturing is.

5.3 Financieel voordeel ander beheermodel

In deze paragraaf wordt een beschouwing gegeven over ons inziens de drie realistische alternatieve beheermodellen voor het nieuw te realiseren zwembad: interne verzelfstandiging, externe verzelfstandiging en uitbesteding aan een marktpartij.

Bij een interne verzelfstandiging is er ten aanzien van de exploitatierisico's geen verschil met de huidige situatie. De gemeente blijft hiervoor verantwoordelijk.

Belangrijk verschil ten opzichte van de huidige situatie is dat de exploitatierisico's bij een externe verzelfstandiging en bij een marktpartij niet meer voor de gemeente zijn maar voor de exploitant. Bij een extern verzelfstandigde organisatie waar de gemeente aandeelhouder is, is het sportbedrijf ook verantwoordelijk voor de exploitatierisico's maar zal de gemeente, gezien het aandeelhouderschap, in principe verantwoordelijk zijn voor het inbrengen van het weerstandsvermogen. Een marktpartij dient daarvoor zelf een eigen vermogen in te brengen dat bij tegenvallende resultaten als weerstandsvermogen fungeert. Voor het dragen van exploitatierisico wordt door marktpartijen in de regel een zogenoemde risicofee bij de gemeente in rekening gebracht.

Een commerciële exploitant wordt geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de economisch meest voordelige partij (combinatie van prijs en kwaliteit) wordt een huur- en exploitatieovereenkomst gesloten. Een commerciële exploitatie is gericht op het maken van winst binnen de door de gemeente vastgestelde kaders. Dit betekent dat contractueel goed moet worden vastgelegd welke voorwaarden de gemeente aan de exploitant stelt met betrekking tot de maatschappelijke functie van het nieuwe zwembad in Velp. Bovenstaande geldt ook voor het extern verzelfstandigen. Met als belangrijkste verschil dat bij zowel een interne als een externe verzelfstandiging van het sportbedrijf geen sprake is van een aanbestedingsplicht³.

De ervaring leert dat het resultaat van een aanbestedingsprocedure op voorhand lastig te voorspellen is en zeer afhankelijk van door de gemeente in te brengen randvoorwaarden (bijvoorbeeld ruimte voor tariefverhogingen en het optimaliseren van het openstellingsrooster). Uiteraard kan ook met de huidige exploitant (zijnde sportbedrijf Rheden) gesproken worden over (taakstellende) besparingsmogelijkheden en de randvoorwaarden waarbinnen deze gerealiseerd moeten worden.

Op de volgende vijf onderdelen kunnen door een interne verzelfstandiging, externe verzelfstandiging of door de uitbesteding aan een marktpartij mogelijk voordelen worden bereikt ten opzichte van de begrotingen zoals gepresenteerd in hoofdstuk 4. Aangegeven wordt of dit in de situatie in Velp naar verwachting ook daadwerkelijk het geval zal zijn. Ook wordt aangegeven of het behalen van dit voordeel ook voor de huidige exploitant (sportbedrijf Rheden) mogelijk zou zijn, bijvoorbeeld indien de kaders waarbinnen de exploitatie plaats dient te vinden zouden worden verruimd.

³ Bij een externe verzelfstandiging bij Sportbedrijf Arnhem, dient te worden voldaan aan een aantal voorwaarden, wil er sprake zijn van een situatie waarbij geen sprake is van een aanbestedingsverplichting.

Tarieven

Zoals eerder aangegeven bevinden met name de tarieven voor de zogenaamde “vrije gebruikers” maar ook de tarieven voor instructiezwemmen zich onder het regionale gemiddelde. Met name de gemiddelde inkomsten per bezoeker voor de vrije gebruikers zijn laag. Een verdere tariefverhoging lijkt mogelijk zonder dat dit gepaard hoeft te gaan met vraaguitval. Wij zijn hier vooralsnog niet van uit gegaan omdat hierover besluitvorming noodzakelijk zal zijn. Indien de mogelijkheid om de tarieven aan te passen wordt verruimd, kan dit een positief effect hebben op het exploitatieresultaat. Dit effect zal echter zowel door het huidige sportbedrijf Rheden als door een intern verzelfstandigde organisatie, externe verzelfstandigde organisatie als door een marktpartij kunnen worden gerealiseerd.

Openstelling

De ruime openstelling van De Dimpel wordt niet voldoende gerechtvaardigd door de bezoekersaantallen. Het beperken van de openstelling zou, indien dit weloverwogen gebeurt, niet hoeven te leiden tot een substantiële afname van het aantal bezoekers. Het is ons niet bekend in hoeverre de gemeente Rheden momenteel uitgangspunten verbindt aan de (minimale) openstelling van De Dimpel. Afhankelijk van de ruimte die in de randvoorwaarden vanuit de gemeente worden geboden, is het voor zowel sportbedrijf Rheden, een intern verzelfstandigde organisatie, externe verzelfstandigde organisatie als uitbesteding aan een marktpartij mogelijk om de openstelling zodanig vast te stellen dat dit een optimaal effect heeft op het exploitatieresultaat.

Horeca

Het nieuwe zwembad zal een beperkte horecafunctie bevatten. De verwachting is om deze reden niet realistisch dat door een intern verzelfstandigde organisatie, extern verzelfstandigde organisatie of uitbesteding aan een marktpartij hier een substantieel beter resultaat wordt behaald dan sportbedrijf Rheden. Tevens is het gevolg van het feit dat tegenover extra omzet uiteraard ook extra kosten staan (zoals bijvoorbeeld extra inkoop), wat een dempend effect heeft op de invloed van de horeca op het exploitatieresultaat.

Formatie

Zoals eerder aangegeven wordt 1,04 fte overheadfuncties niet toegerekend aan De Dimpel. Er is derhalve sprake van 7,05 fte die wel wordt toegerekend. De gemiddelde kosten per formatieplaats bedragen voor De Dimpel momenteel ongeveer € 50.000,-. Indien een extern verzelfstandigde organisatie of een marktpartij de mogelijkheid heeft de medewerkers in te schalen op basis van hun functie en de duur van hun dienstverband in de CAO-zwembaden bedragen de kosten per fte ongeveer € 45.000,-. Dit komt mede doordat medewerkers onder een andere CAO vallen. Op langere termijn levert dit voordeel op. De gemeente zou in dit geval nog wel met frictiekosten worden geconfronteerd. Bij een intern verzelfstandigde organisatie zal geen sprake zijn van een voordeel omdat de werknemers onder dezelfde cao blijven als in geval van sportbedrijf Rheden.

De verwachting is gerechtvaardigd dat een marktpartij of een extern verzelfstandigde organisatie de formatie terug zal brengen naar 6,5 tot 7 fte (optimaliseren openstelling, efficiëntere inzet medewerkers). In deze formatie bevinden zich echter ook de “duurdere” management functies die in de huidige situatie niet worden toegerekend. Per saldo zal het financiële effect ten opzichte van de bestaande situatie voor de personeelskosten derhalve beperkt zijn. De indruk bestaat overigens dat de hiervoor genoemde formatiereductie mogelijk is door natuurlijk verloop of het beëindigen van tijdelijke contracten c.q. het niet meer oproepen van uitzendkrachten (uit de opgave van de personele formatie leiden wij af dat de vaste formatie bij de Dimpel op dit moment minder dan 5 fte bedraagt). De vraag is of sportbedrijf Rheden of een intern verzelfstandigde organisatie in staat is om deze efficiëncyslag te realiseren (zie ook “verbetermogelijkheden” in paragraaf 4.1.)

Diverse kosten

In totaal bedragen de geraamde “diverse kosten” (die zijn gebaseerd op de huidige toegerekende kosten) exclusief inkoop horeca ongeveer € 45.000,-. Eerder is vermeld dat hierbij onder meer uitgangspunt is dat geen toerekening plaats vindt van administratiekosten en personeel dat hier voor ingezet dient te worden. Inclusief de vergoeding voor administratie en beheer en de risicofee zal met name een marktpartij, maar ook een extern verzelfstandigde organisatie om deze reden zeker een hoger bedrag in rekening brengen.

Resumerend:

Gegeven de beschreven toerekeningssystematiek van kosten aan zwembad De Dumpel en aan het toekomstige zwembad is het niet de verwachting dat een intern verzelfstandigde organisatie, extern verzelfstandigde organisatie of een marktpartij in staat zal zijn om, met inachtneming van vergelijkbare kaders zoals die op dit moment worden gesteld aan de exploitatie van het zwembad, een beperkter exploitatietekort dan in de paragrafen 4.1 en 4.2 is gepresenteerd te realiseren. Dit is met name het gevolg van het feit dat momenteel de kosten van “overheadfuncties” niet worden toegerekend en de (toegerekende) “diverse kosten” erg laag zijn. Indien de kaders (bijvoorbeeld met betrekking tot tarieven en openstelling) worden verruimd mag een intern verzelfstandigde organisatie, extern verzelfstandigde organisatie of marktpartij in staat worden geacht om maximaal gebruik te maken van deze verruiming. Ook het huidige sportbedrijf Rheden zal dan naar verwachting echter een verbetering van het exploitatieresultaat kunnen realiseren ten opzichte van de begroting (zie ook de verbetermogelijkheden aan het eind van paragraaf 4.1).

Bij alle beheervormen zal gezien het maatschappelijke karakter van de voorziening sprake zijn van (financiële) betrokkenheid van de gemeente. Het uitbesteden van de exploitatie aan een intern verzelfstandigde organisatie, extern verzelfstandigde organisatie of een marktpartij is in onze optiek overigens meer dan een besluit op basis van een financiële afweging. Het is namelijk ook de keuze tussen een meer maatschappelijke exploitatie (door een gemeentelijk sportbedrijf) of een, met inachtneming van de gestelde maatschappelijke kaders, commerciële exploitatie door een marktpartij. De gemeente moet ook daadwerkelijk bereid zijn om verder afstand te nemen tot de exploitatie van het zwembad en de marktpartij ruimte laten om te ondernemen.

Bijlage 1 Trends en ontwikkelingen

De afgelopen jaren maar zeker ook de komende jaren wordt de vraag naar en het aanbod van zwembaden beïnvloed door onder meer de volgende trends en ontwikkelingen:

- Bezuinigingstaakstellingen zijn moeilijk verenigbaar met de hoge gemeentelijke bijdrage aan de exploitatie van zwembaden en de vraag om nieuwe investeringen of vervanging van veelal verouderde zwembaden. Tegelijkertijd beseffen gemeenten en zwembadbezoekers goed dat zwembaden een belangrijke maatschappelijke functie vervullen op het gebied van zwemveiligheid, een vitaal verenigingsleven, participatie van kwetsbare groepen en sportieve vrijetijdsbesteding
- Binnen de Nederlandse zwembaden is het bezoek aan begeleide doelgroepactiviteiten en het banenzwemmen de afgelopen jaren stabiel gebleven mits sprake is van een uitnodigend aanbod. Het aantal recreatieve bezoekers van zwembaden staat onder druk. Oorzaken zijn gelegen in de toenemende concurrentie van andere (recreatieve) vrijetijdsbestedingsmogelijkheden en de beperkte attractiewaarde van de meeste recreatieve zwembaden;
- Zwembadbezoekers stellen hogere eisen aan het kwaliteitsniveau, het gemak en de luxe van de accommodaties. Dit uit zich onder meer in een groeiende vraag naar:
 - zwembaden die in een goede staat van onderhoud verkeren en over een uitnodigende uitstraling beschikken;
 - gevarieerde en inhoudelijk hoogwaardige activiteiten;
 - adequaat geschoolde en gemotiveerde instructeurs;
- In het kader van een vergrijzende samenleving zijn zwembaden bij uitstek geschikte accommodaties om een gevarieerd aanbod voor senioren te ontplooiën. Zwemmen is vrij van schokbelasting en zwembaden worden in toenemende mate ingezet voor preventieve gezondheidszorg en revalidatie;
- Er ontstaan steeds meer particuliere zwemscholen die een groeiend marktaandeel van het instructiezwemmen voor hun rekening nemen. Zij maken daarbij zowel gebruik van publieke als private zwembaden en in een enkel geval realiseren zwemscholen zelf zwembaden. Omdat zwemscholen in de regel bereid zijn een commerciële huur te betalen, levert dit in de regel een positieve bijdrage aan het exploitatieresultaat. Aandachtspunt is wel dat met de toenemende concurrentie aan steeds jongere kinderen zwemles wordt geboden wat ten koste kan gaan van de zwemvaardigheid. Ook wordt door particuliere zwemscholen veelal gebruik gemaakt van jonge, nog weinig ervaren instructeurs;
- Steeds meer zwembaden zoeken samenwerking met fitnesscentra en fysiotherapeuten. Met name in die gevallen dat een fitnesscentrum of een fysiotherapeut in of nabij een zwembad is gevestigd, kan samenwerking profijtelijk zijn. Deze samenwerking uit zich in combikaarten voor zwembad en fitness en leidt tot het aanbieden van samengevoegde sportprogramma's;
- Als energie-intensieve accommodaties is werk maken van duurzaamheid in zwembaden al snel lonend. De aandacht richt zich met name op zoutelektrolyse (minder chloor), WKK-installaties (eigen energie opwekken), groene stroom en andere energiebesparende maatregelen. In tegenstelling tot nieuwe zwembaden leert de ervaring wel dat investeringen in bestaande zwembaden pas op langere termijn tot substantiële besparingen leiden.

Bijlage 2 Beheervormen

Hieronder wordt een korte toelichting gegeven op de volgende beheervormen:

- A. Gemeentelijk beheer
- B. Interne verzelfstandiging
- C. Externe verzelfstandiging (gemeentelijke BV of NV, vaak onder de naam “Sportbedrijf”)
- D. Uitbesteding aan een stichting
- E. Uitbesteding aan een marktpartij (winstoogmerk)

Ad A. Gemeentelijk beheer

Nog altijd kiezen gemeenten ervoor om maatschappelijke voorzieningen zoals zwembaden zelf te beheren en te exploiteren. De trend is wel dat dit beheermodel aan populariteit inboet, omdat gemeenten zich steeds meer beperken tot kerntaken (regierol) en verlost willen worden van (sterk) fluctuerende exploitatietekorten. Ook constateren gemeenten steeds vaker dat de noodzakelijke specifieke deskundigheid binnen de gemeentelijke organisatie ontoereikend is.

Bij gemeentelijk beheer zijn de medewerkers die werkzaamheden verrichten in het kader van het zwembad in dienst van de gemeente. De gemeentelijke bemoeienis is in alle opzichten groot, zowel bij het bepalen van het beleid (bijvoorbeeld op het gebied van openstelling en tarieven) als op het gebied van exploitatie-technische zaken (bijvoorbeeld administratie, onderhoud, verhuur, promotie). De huidige situatie bij Sportbedrijf Rheden kan gezien worden als een gemeentelijke exploitatie. Bij de oprichting van Sportbedrijf Rheden was de initiële gedachte om een gehele interne verzelfstandiging door te voeren en hiermee het Sportbedrijf op afstand te plaatsen van de gemeentelijke organisatie. Deze interne verzelfstandiging is echter niet of nauwelijks geformaliseerd, zodat het Sportbedrijf naar aard en vorm kan worden beschouwd als een afdeling van de gemeente Rheden. Feitelijk is vanuit juridisch perspectief bij de sportaccommodaties in de gemeente Rheden derhalve sprake van een gemeentelijke exploitatie of kan gezien worden als een light versie van een interne verzelfstandiging.

Ad B. Interne verzelfstandiging

Door middel van interne verzelfstandiging kan de gemeente de exploitatie van de sportaccommodaties op afstand plaatsen zonder dat gebruik wordt gemaakt van marktwerking. Het verschil met gemeentelijk beheer is dat de intern verzelfstandigde organisatie financieel en organisatorisch los is gekoppeld van de rest van de gemeentelijke organisatie. Door middel van contractmanagement worden duidelijke afspraken gemaakt over de werkzaamheden waar men verantwoordelijk voor is en de doelen die behaald moeten worden.

Bij een interne verzelfstandiging zijn net als bij het gemeentelijk beheer de werknemers die werkzaamheden verrichten ten aanzien van het zwembad wel in dienst bij de gemeente. De gemeentelijke bemoeienis blijft net als bij gemeentelijk beheer groot, maar zal minder direct zijn doordat afspraken voor een langere periode worden vastgelegd. Aanpassing van deze afspraken vergt derhalve tijd.

Ad C. Externe verzelfstandiging

Derde mogelijkheid om de exploitatie van het zwembad op afstand te plaatsen betreft een externe verzelfstandiging. Het grote verschil met gemeentelijk beheer en de interne verzelfstandiging is dat in veel gevallen de extern verzelfstandigde organisatie (vaak een gemeentelijke BV/NV) op financieel en organisatorisch vlak los wordt gemaakt van de rest van de organisatie en er sprake is van een scherpe, juridisch vormgegeven scheiding van beleid en uitvoering. Hierdoor ontstaat een grotere transparantie in de bedrijfsvoering en wordt de mogelijkheid gecreëerd om slagvaardiger en bedrijfsmatiger te werken. Indien sprake is van de uitgifte van aandelen is de gemeente vaak enig aandeelhouder.

Uitvoerende verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden gedecentraliseerd, meestal door middel van contractmanagement of prestatieovereenkomsten en budgetfinanciering. Op basis van een overeenkomst tussen gemeente en contractmanager worden taakstellende afspraken gemaakt over de inzet van middelen en daarmee te realiseren prestaties alsmede de uitgangspunten en randvoorwaarden waarbinnen de exploitatie plaats dient te vinden. Budgetfinanciering heeft als kenmerk dat een bepaalde taakstelling is

gekoppeld aan een budget waarbinnen de opgelegde taken dienen te worden gerealiseerd. Toch blijft de gemeente (eind-) verantwoordelijk voor de exploitatierisico's.

Ad D. Uitbesteding aan een stichting

De verantwoordelijkheid voor de exploitatie van een maatschappelijke voorziening wordt bij dit beheermodel overgedragen aan een stichting. De stichtingsvorm wordt vaak gezien als een optimale vorm voor de mobilisatie en betrokkenheid van het maatschappelijk veld. De invulling van het bestuur van een stichting biedt de mogelijkheid belangen (bijvoorbeeld van gebruikers) te waarborgen en specifieke expertise van (doorgaans vrijwillige) bestuursleden aan de organisatie toe te voegen. De medewerkers zijn in de regel in dienst van de stichting.

De exploitatie is in dit beheermodel niet gericht op het maken van winst maar op het verwezenlijken van maatschappelijke doelen binnen financiële en juridische kaders die zijn vastgelegd in overeenkomst(en) tussen stichting en gemeente. De invloed van de gemeente is in de regel vrij sterk en wordt gewaarborgd door contractvorming maar ook is gemeentelijke deelname in het bestuur mogelijk. Dit laatste komt vanuit het risico van belangenverstrengeling echter steeds minder voor. Stichtingen kunnen tenevallers in de exploitatie opvangen mits zij in de gelegenheid worden gesteld weerstandsvermogen op te bouwen. Voordeel hiervan is dat niet iedere tenevaller in de exploitatie direct tot een extra subsidiebehoefte hoeft te leiden. Bij grotere financiële problemen zal een aanvullende bijdrage vaak onvermijdelijk zijn.

In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is, naast gemeentelijk beheer, de stichtingsvorm (zoals eerder aangegeven in toenemende mate zonder gemeentelijke deelname in het bestuur) bij het beheer en de exploitatie van maatschappelijke voorzieningen vrij dominant geweest. Toch heeft dit beheermodel enigszins aan populariteit ingeboet. Veel stichtingsbesturen hebben problemen de kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering te waarborgen. Belangrijke oorzaken zijn gelegen in het tekort aan capabele vrijwilligers en de toegenomen complexiteit en risico's die gemoeid zijn met het beheren en exploiteren van maatschappelijke voorzieningen (zoals zwembaden). Het slagen van dit beheermodel is vaak in belangrijke mate afhankelijk van de lokale bereidheid verantwoordelijkheid te nemen en de kwaliteit van het personeel dat binnen de organisatie werkzaam is.

Ad E. Uitbesteding aan een marktpartij

Als resultante van menig kerntakendiscussie, maar ook vanuit de overtuiging dat financiële voordelen te behalen zijn, wordt de exploitatie en het beheer van maatschappelijke voorzieningen zoals zwembaden steeds vaker aan marktpartijen uitbesteed. De medewerkers treden in principe in dienst van de marktpartij (CAO Zwembaden). Een beperkt aantal commerciële partijen is in de loop der jaren uitgegroeid tot landelijk opererende exploitatiemaatschappijen of facilitaire bedrijven. Omdat de winst voor een groot deel wordt gehaald uit gecentraliseerde schaal- en efficiencyvoordelen is in veel gevallen slechts beperkt sprake van een sterk ontwikkeld lokaal ondernemerschap. Het is echter ook mogelijk de exploitatie van maatschappelijke voorzieningen zoals een zwembad in handen te geven van een lokaal of regionaal opererende ondernemer. Vooral in voorzieningen met een uitgebreide horeca- en ontmoetingsfunctie kunnen dergelijke ondernemers een substantiële toegevoegde waarde leveren. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat het exploiteren van een zwembad, in tegenstelling tot bijvoorbeeld een sporthal, zeer specifieke expertise vereist.

Een commerciële exploitant wordt in de regel geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de economisch meest voordelige partij (combinatie van prijs en kwaliteit) worden overeenkomsten gesloten (meestal huur en exploitatie). De exploitatie is in dit beheermodel gericht op het maken van winst binnen de door de gemeente vastgestelde kaders. Dit betekent dat contractueel goed moet worden vastgelegd welke voorwaarden de gemeente aan de exploitant stelt met betrekking tot de maatschappelijke functie van de voorziening. De gemeente kiest er in de meeste gevallen voor de exploitatierisico's voor rekening te laten komen van de exploitant, die hiervoor dan meestal een zogenaamde risicovergoeding in rekening zal brengen.

In de tabel op de volgende bladzijde zijn de karakteristieken van de verschillende beheervormen overzichtelijk weergegeven in een tabel.

Aspecten/beheersvormen	Gemeentelijk beheer	Interne verzelfstandiging	Externe verzelfstandiging	Uitbesteding aan een stichting	Uitbesteding aan een marktpartij
Rechtsvorm	gemeente	gemeente	sportbedrijf (in de regel BV of overheids NV)	stichting	vennootschap, in de regel BV
Algemene omschrijving	beheer en exploitatie (gemeentelijke kerntaken) ingebed in de gemeentelijke organisatie	beheer en exploitatie op afstand geplaatst door contract met management	beheer en exploitatie op afstand geplaatst, waarbij de gemeente als aandeelhouder en contractpartij grip houdt	beheer en exploitatie overgelaten aan particulier initiatief, waarbij de gemeente als contractpartij randvoorwaarden stelt	beheer en exploitatie (gedeeltelijk) overgelaten aan de markt, waarbij de gemeente als contractpartij randvoorwaarden stelt
Kenmerken					
- Gemeentelijke sturing (bestuurlijk: strategisch ambtelijk: tactisch/operationeel)	gemeente volledig vrij en verantwoordelijk	afhankelijk van ruimte in contract maar in de regel beperkt tot strategisch en mogelijk tactisch	beperkt tot strategisch en mogelijk tactisch	beperkt tot strategisch, mits daarvoor contractueel ruimte is opgenomen (alternatief: contract openbreken)	beperkt tot strategisch, mits daarvoor contractueel ruimte is opgenomen (alternatief: contract openbreken)
- Maatschappelijke functie	volledig bepaald door gemeente	volledig bepaald door gemeente	volledig bepaald door gemeente	waarborging door contractvorming (geen winstoogmerk/commercieel belang)	waarborging door contractvorming (mogelijk spanning door winstoogmerk/commercieel belang en verandering visie op maatschappelijke functie)
- Marktgerichtheid	afhankelijk van competenties staf/bedrijfsleiding	afhankelijk van competenties staf/bedrijfsleiding	afhankelijk van competenties bedrijfsleiding/directie en Raad van Toezicht/Commissarissen	afhankelijk van competenties bedrijfsleiding/directie en Raad van Toezicht/Commissarissen	doorontwikkeld aan de hand van in de (landelijke) praktijk beproefde concepten, rol locatiemanager veelal beperkt
- Innovatie en productontwikkeling	afhankelijk van mandaat en beschikbare middelen	mandaat en beschikbare middelen contractueel vastgelegd	mandaat en beschikbare middelen contractueel vastgelegd	afhankelijk van beschikbare middelen	beschikbaarheid middelen op basis van verwacht (commercieel) rendement
- Effectiviteit/efficiency	door ontbreken winstdoelstellingen nauwelijks (commerciele) prikkels om (voortdurend) tot optimaal exploitatieresultaat te komen	beperkte prikkels	beperkte prikkels	prikkels afhankelijk van subsidiecontract (open- of geslotenbegroting met mogelijkheid om vermogen op te bouwen)	prikkels maximaal vanuit oogpunt van winstmaximalisatie (met als aanname een gesloten begroting en binnen gestelde randvoorwaarden)
- Stabiliteit en continuïteit	groot (alleen afhankelijk van politieke ontwikkelingen)	groot (in beperktere mate afhankelijk van politieke ontwikkelingen)	groot (in beperktere mate afhankelijk van politieke ontwikkelingen)	in belangrijke mate afhankelijk van (vrijwillige) bestuursleden	groot (afhankelijkheid van personen is beperkter en politieke ontwikkelingen zijn gedurende de contractperiode minder van invloed)
- Rechtspositie personeel	personeel heeft ambtelijke status	personeel heeft ambtelijke status	personeel kan ambtelijke status behouden of kan ondergebracht worden in een op de markt toegesneden CAO (Recreatie of Vermo).	personeel kan ambtelijke status behouden of kan ondergebracht worden in een op de markt toegesneden CAO	personeel wordt in de regel ondergebracht in een op de markt toegesneden CAO; overgang wordt geregeld aan de hand van een sociaal plan
- (Financiële) risico's	alle verantwoordelijkheden met de daarbij behorende risico's zijn voor de gemeente	alle verantwoordelijkheden met de daarbij behorende risico's zijn voor de gemeente	directe verantwoordelijkheid met bijbehorende risico's voor sportbedrijf, maar eindverantwoordelijkheid (als enig aandeelhouder) bij de gemeente	directe verantwoordelijkheid voor stichting; financiële risico's kunnen beperkt worden door stichting (uit subsidie) ruimte te geven weerstandsvermogen op te bouwen	directe verantwoordelijkheid voor marktpartij; financiële risico's kunnen beperkt worden door eisen te stellen aan zelf in te brengen vermogen

De groen gearceerde beheervorm is de huidige beheervorm van de gemeente Rheden. De geel gearceerde beheervormen zijn de alternatieve beheervormen die voor de gemeente Rheden realistisch worden geacht.

