



## MEMO

Van : Frank Holterhuës  
Betreft : Reactie BMC-rapportage en verbetermogelijkheden exploitatie  
Datum : 17 juni 2015

---

### Algemeen

De financiële resultaten van De Hoge Devel B.V. staan al jaren onder druk en het management van De Hoge Devel B.V. realiseert zich terdege dat alles op alles gezet moet worden. De voorbije jaren zijn wij dan ook aanhoudend bezig geweest om naar beste kunnen de financiële tekorten zo klein mogelijk te houden. En hoewel uiteraard geapprecieerd wordt dat de subsidie is verhoogd per 2014, moet tevens geconstateerd worden dat de huidige subsidie niet toereikend is en het opgelopen tekort over 2014 niet kan worden ingelopen in 2015. Verschillende externe onderzoeken in de voorbije jaren hebben reeds aangetoond dat de exploitatie van De Hoge Devel B.V. goed op orde is en er geen significante verbeteringen in de exploitatie mogelijk zijn.

Dit laat onverlet dat het management van De Hoge Devel B.V. ieder advies tot verbetering van de exploitatie serieus bekijkt, zo ook de adviezen in de recent uitgebrachte rapportage van BMC Advies (hoofdstuk 4 en 5).

De Hoge Devel B.V. realiseert zich dat zij zichzelf op onderdelen wellicht opnieuw zal moeten uitvinden en ziet ook kleine kansen om de exploitatie te verbeteren, al zijn de verbeteringen die mogelijk zijn binnen de huidige exploitatie beperkt. De Hoge Devel B.V. ziet wel goede mogelijkheden voor de gemeente om besparingen te realiseren door meer (sport)accommodaties onder te brengen bij De Hoge Devel B.V. Het is niet voor niets dat er vele andere gemeenten zijn die de exploitatie van zwembaden en (binnen)sportaccommodaties in één organisatie hebben ondergebracht. De Hoge Devel B.V. is zeer goed in staat bijvoorbeeld de exploitatie van gymzalen en sporthallen (op korte termijn) ter hand te nemen. Graag zouden we met de gemeente deze mogelijkheden dan ook in kaart gaan brengen.



| Advies BMC                                                                      | Maatregel(en) De Hoge Devel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Verhoog de tarieven, met uitzondering van het instructiezwemmen, met 5%.</p> | <p>De prijs voor het recreatief zwemmen "los bad" wordt per 1 januari met 5% verhoogd. Hiermee wordt ongeveer 2 ½% meer geïndexeerd dan "normaal".<br/> <b>Extra structurele omzet €3.700,-</b>.</p> <p>De korting op meerbadenkaarten wordt beperkt.<br/> 12 badenkaart: 2 keer gratis wordt 1 keer gratis<br/> 25 badenkaart wordt per 1 januari niet meer aangeboden<br/> <b>Extra structurele omzet €5.000,-</b>.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>De prijs voor zwemmen kan tot op zekere hoogte inelastisch worden beschouwd. Er dient echter wel rekening gehouden te worden met de prijzen van de concurrentie. De Hoge Devel B.V. zit reeds aan de bovenkant van de markt (zie bijlage). Een tussentijdse indexering achten wij niet verstandig met het oog op een publieke discussie, welke nadelig zou zijn voor de omzet. Het advies om een forsere prijsstijging (uitgezonderd het leszwemmen) door te voeren nemen wij derhalve over per 1 januari 2016, wanneer de consument een bijstelling van de prijzen verwacht.</p> |
| <p>Verken de mogelijkheden voor extra verhuur van badwater.</p>                 | <p>De Hoge Devel B.V. is continue op zoek naar mogelijkheden het zwembad commercieel te verhuren. Door de terugloop in afname van uren door de zwemverenging is hier zelfs extra aandacht aan gegeven de laatste jaren. Het niet beschikken over een beweegbare bodem in het wedstrijdbad is een belemmerende factor voor het verhuren van het wedstrijdbad. Het plaatsen van een beweegbare bodem is echter een dusdanig grote investering dat de terugverdientijd niet binnen 10 jaar zal zijn.</p> <p>Het beste zou zijn dat het schoolzwemmen weer terug zou komen, echter ligt dit buiten de (directe) invloedssfeer van De Hoge Devel. Dit is omzet op de daluren van het zwembad, die met geen enkele andere activiteit kan worden behaald. Wij realiseren ons dat dit (politiek) lastig haalbaar zal zijn op de korte termijn, dus focussen wij ons op alternatieven.<br/> <b>Mogelijke omzet schoolzwemmen zou structureel kunnen zijn €50.000,- tot €60.000,- (uitgaande van één groep per school).</b></p> <p>Tot op heden blijkt het dus lastig het zwembad (meer) commercieel te verhuren. De Hoge Devel B.V. zal zich meer en anders moeten gaan profileren in de samenleving. In de tweede helft van 2015 wordt een promotieteam opgericht die "op pad gaat" t.b.v. commerciële en promotionele activiteiten in de regio. Alle scholen, verzorgingshuizen, fysiotherapeuten en ondernemers(verenigingen) en andere mogelijke samenwerkingspartners zullen bezocht worden. In 2015 verwachten wij van bovengenoemde acties nog geen financieel resultaat.</p> | <p>De Hoge Devel B.V. slaagt er nog onvoldoende in zich goed te profileren in de samenleving. In dit kader zal zij zich in gaan spannen een werkgroep te formeren, waarin zowel de gemeente Zwijndrecht, De Hoge Devel, scholen, verenigingsleven en ondernemers vertegenwoordigd zijn. In Q3 zal De Hoge Devel B.V. hiertoe het initiatief nemen.</p>                                                                                                                                                                                                                               |





| Advies BMC                                                                       | Maatregel(en) De Hoge Devel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                  | <p>Om op korte termijn wel nog extra verhuur te kunnen realiseren gaan wij alle scholen in Q3 actief benaderen met de volgende acties;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-wak zwemmen voor de groepen 5 t/m 8</li> <li>-natte gymnastiek voor de groepen 3 t/m 6</li> <li>-aanbod voor de scholen om alle kinderen van 4 twee gratis zwemlessen aan te bieden bij de Hoge Devel B.V.</li> </ul> <p>Er zijn in de Gemeente Zwijndrecht 16 basisscholen met gemiddeld 6 groepen per school, gemiddeld 25 leerlingen per groep. Bij deelname van 20% van (ongeveer) 96 potentiële groepen.</p> <p><b>Extra structurele omzet €2.000,- per jaar.</b></p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                  | <p>In het verleden werd les zwemmen niet aangeboden aan commerciële zwemscholen. Per direct zal dit wel worden toegestaan (op de momenten dat er door De Hoge Devel zelf geen zwemles wordt aangeboden)</p> <p><b>Extra structurele omzet €15.000,- per jaar.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Opgemerkt dient te worden dat hierbij tevens rekening gehouden dient te worden met een verschuiving van omzet van onze eigen lessen naar verhuur badwater.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Behoud de horecaservice; optimalisatie waar mogelijk.</p>                     | <p>Met ingang van 1 januari 2015 worden de horeca- en receptietaken - daar waar mogelijk - door één medewerker uitgevoerd. Het inzetten van minder personeel ingreep levert in 2015 reeds een besparing op van € 15.000,-.</p> <p>Met ingang van 1 juli 2015 wordt een deel van de horecatarieven (de niet door de producent vastgestelde tarieven) met € 0,10 verhoogd.</p> <p><b>Extra structurele omzet € 1.000,-.</b></p> <p>Bij mooie weer op zomerse dagen (en grote drukte) wordt de 'buitenpost' geopend. In een gemiddelde zomer levert dit een extra resultaat op van €750,-.</p>                                                                   | <p>Horecaomzetten in zwembaden staan in algemeen zin onder druk en zijn teruggelopen de laatste jaren, mede door teruglopende bezoekersaantallen. Wij zetten in op een efficiënte en doelmatige horeca. Het minder inzetten van personeel in de horeca heeft een beperkte versobering van de horecadienstverlening tot gevolg, en van optimalisatie is derhalve geen sprake. Wij streven naar een optimale prijs-kwaliteit verhouding.</p> |
| <p>Breng, via natuurlijk verloop, het personeelsbestand terug met 1 a 2 fte.</p> | <p>Met de huidige openstelling kunnen niet minder personeelsleden worden ingezet dan nu het geval is. De vigerende wet- en regelgeving schrijft simpelweg een minimum bezetting voor.</p> <p>Minder personeel kan alleen door verdere beperking van de openstelling. Het zwembad moet dan (meer) dicht op bepaalde dagen. Een nadere roosteranalyse zal in samenwerking met SFN in Q3 worden uitgevoerd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>De afgelopen jaren is door het aanscherpen van de openstellingsuren en terugloop van de zwemlessen de meeste flexibel inzetbare arbeidsuren van de medewerker teruggebracht. De meeste medewerkers hebben momenteel vaste contracturen. Beperkte openstelling zal derhalve niet (direct) leiden tot kostenbesparing.</p>                                                                                                                |



| Advies BMC                                               | Maatregel(en) De Hoge Devel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Toelichting                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <p>Als gevolg van natuurlijk verloop worden oudere medewerkers vervangen door goedkopere jongere krachten, met het gevolg dat de salariskosten zullen dalen. De eerste mogelijkheid tot pensionering van een medewerker is 1 januari 2017. De daaropvolgende mogelijkheid is pas in 2022.</p> <p><b>Minder kosten per 1-1-2017 €4.000, - per jaar.</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Momenteel wordt de technische dienst van De hoge Devel B.V. reeds voor 16 uur per week gedetacheerd. Daarnaast wordt ook de directeur al enige jaren voor circa 40% van zijn tijd gedetacheerd.</p> |
| Zet, waar dat verantwoord mogelijk is, vrijwilligers in. | <p>Vrijwilligers kunnen worden ingezet in de horeca, schoonmaak, groenonderhoud, opstarten buitenbadseizoen en voor lichte onderhoudswerkzaamheden. Tot op heden heeft het werven en inzetten van vrijwilligers nog onvoldoende aandacht gehad. In de tweede helft van het jaar gaat De Hoge Devel beleid maken t.a.v. "vrijwilligerswerk", alsmede zullen er actief vrijwilligers gewonnen gaan worden.</p> <p>Wij gaan in de tweede helft van dit jaar in gesprek met partijen die reeds meer ervaring hebben in het werken met vrijwilligers om te beoordelen hoe wij dit handen en voeten kunnen geven.</p> <p>Daarnaast zullen wij middels advertenties, sociale media, website e.d. al starten met het werven van vrijwilligers.</p> <p>In 2016 verwachten wij door het inzetten van vrijwilligers een kostenbesparing van €2.000, - te kunnen realiseren.</p> | <p>Door verkoop van meer abonnementen zal de verkoop van losse baden afnemen.</p>                                                                                                                      |
| Zet niet in op investeringen in duurzaamheid.            | <p>In dit kader wordt verwezen naar de memo van Sportfondsen Nederland, dd. 17 april 2015, opgesteld door Chris van Veluwen, die als bijlage 2 is toegevoegd.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |
| Zet niet in op het verhogen van de bezoekersaantallen.   | <p>In het kader van het 50 jarig bestaan van De Hoge Devel B.V. is de prijs van een abonnement in de voorverkoop (buitenseizoen) met 50% verlaagd. Hiermee is het aantal verkochte abonnementen gestegen van 50 in 2014 naar ruim 400 in 2015. De omzet op deze abonnementen is gestegen met €17.000, - en aan het einde van het buitenseizoen zal geëvalueerd worden of deze actie ook tot een verbetering van het totale financiële resultaat heeft geleid.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |





| Advies BMC                                              | Maatregel(en) De Hoge Devel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toelichting                                                               |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | Om de trend van teruglopend bezoek in zwembaden tegen te gaan wordt ingezet op 'dienstverlening en klantbeleving'.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                           |
|                                                         | <p>Per 2015 neemt De Hoge Devel B.V. deel aan "Sportfondsen 3.0" en laten wij ons door de afdeling marketing en communicatie van Sportfondsen Nederland ondersteunen. Bij deze marketingaanpak wordt veel waarde gehecht aan doelgroep segmentatie. Door doelgroep segmentatie ontstaat een grotere kennis van de motieven van de bezoekers en potentiële bezoekers van het zwembad. Deze kennis wordt gebruikt om onze zwemp producten nog beter af te stemmen op de motieven van de doelgroep.</p>                        |                                                                           |
|                                                         | <p>Het ontbreken van voldoende kennis van marketing en communicatie is momenteel een belemmerende factor om de mogelijkheden op gebied van marketing optimaal te benutten. In Q3 zullen wij een plan van aanpak opstellen om structureel de marketing en communicatie op het benodigde hoger plan te tillen. Daarnaast zal in Q3 een vernieuwde activiteitenplanning worden uitgewerkt, waarin nadrukkelijk kwantitatieve doelstellingen worden verwerkt.</p>                                                               |                                                                           |
| Doe zeer beperkt investeringen in nieuwe voorzieningen. | <p>Investeringen in nieuwe - of bestaande voorzieningen zijn noodzakelijk om de recreatieve bezoekersaantallen minimaal op het huidige niveau te consolideren.</p> <p>Wij zullen in juli en augustus de mogelijke investeringen in kaart brengen. Uitgangspunt voor de investeringen is een terugverdiendtijd van minder dan 8 jaar.</p>                                                                                                                                                                                    |                                                                           |
| Controle-instrumenten en meer zeggenschap invoeren.     | <p>Zeggenschap over de B.V. ligt primair bij de Stichting als aandeelhouder van de B.V. Toch begrijpen wij de behoefte van de gemeente om geïnformeerd te zijn en te blijven en zich ervan te kunnen verzekeren dat de exploitatie op ordentelijke wijze verloopt.</p> <p>In dat kader stellen wij voor met de gemeente periodiek overleg (kwartaal/maand) te voeren aan de hand van de financiële rapportage. (Voorlopige verlies en winstrekening per kwartaal en de maandelijkse bezoekersaantallen en omzetcijfers)</p> | Deze rapportages worden al sinds jaren aan de beleidsambtenaar verstrekt. |



### **Tot slot**

- De Gemeente wordt gevraagd in overweging te nemen maatschappelijke en sportvoorzieningen in de Gemeente Zwijndrecht onder de De Hoge Devel B.V. te laten ressorteren. Gedacht wordt aan de gymnastiekzalen, buurthuizen en sporthallen. Op deze wijze kunnen medewerkers en functies van De Hoge Devel efficiënter worden ingezet. Dit heeft geen bezuiniging tot gevolg bij de Hoge Devel B.V., maar wel bij de gemeente Zwijndrecht.
- De Hoge Devel B.V. zou voor de Gemeente Zwijndrecht een actieve rol kunnen vervullen in het kader van de sportstimulering en/of breedtesportstimulering. Ook ziet de Hoge Devel B.V. mogelijkheden om in het kader van de WMO invulling te kunnen geven aan zorgtaken van de gemeente. Wij stellen voor samen met de gemeente in een werkgroep deze mogelijkheden te bekijken.
- Verdere besparingen zijn eventueel te realiseren door de accommodatie op bepaalde dagen of dagdelen te sluiten. Dit heeft echter vanzelfsprekend ook gevolgen voor de maatschappelijke waarde van de accommodatie. Een aantal jaar geleden werd de B.V. door de gemeente meegegeven dat gedeeltelijke sluiting van de accommodatie op teveel politieke weerstand zou stuiten en daarom niet gewenst was.