

Zwembad De Hoge Devel te Zwijndrecht

Het effect van het nog 10 jaar openstellen van De Hoge Devel

CONCEPT, 7 NOVEMBER 2014

Inleiding

De toekomst van Zwembad De Hoge Devel in Zwijndrecht is de afgelopen periode onderwerp van gesprek geweest binnen de gemeente Zwijndrecht. De gemeenteraad heeft ervoor gekozen nu niet in te zetten op een nieuw te bouwen gezamenlijk zwembad met buurgemeente Hendrik Ido Ambacht. In plaats daarvan is er, via een motie van de VVD op 17 december 2013, voor gekozen om zwembad De Hoge Devel 10 jaar door te exploiteren. Het is nu van belang in beeld te krijgen welke effecten horen bij het openhouden van het zwembad De Hoge Devel voor een periode van tenminste 10 jaar. Deze consequenties zijn in de afgelopen maanden op onderdelen reeds in kaart gebracht, onder andere in rapporten van Synarchis^{1,2}.

Nu moet een totaaloverzicht worden gemaakt over welke effecten de exploitatie van zwembad De Hoge Devel in de komende 10 jaar te verwachten zijn. Dit gezamenlijk met de mogelijke risico's die hieraan verbonden zijn en op welke manier deze risico's eventueel geminimaliseerd kunnen worden. Op basis van een dergelijk totaaloverzicht kunnen besluiten over de toekomst en de vraag hoe de komende 10 jaar het beste invulling kan worden gegeven aan de exploitatie en de openstelling van het zwembad.

Hierdoor wint de gemeente Zwijndrecht tijd en ruimte voor goede besluitvorming omtrent een eventuele (toekomstige) zwembadvoorziening in haar gemeente.

Het totaaloverzicht bestaat uit de volgende elementen:

- Samenvatting van de huidige situatie met betrekking tot zwembad De Hoge Devel
- Een overzicht rondom exploitatie en bedrijfsvoering
- Aandachtspunten/voorwaarden wat betreft exploitatie en beheer voor de nog 10 jarige openstelling van De Hoge Devel
- Advies/conclusie

Werkwijze

Deze opdracht is uitgevoerd door een documentenstudie uit te voeren waarin alle relevante documenten die in de afgelopen periode over het zwembad zijn geproduceerd zijn beoordeeld. Daarbij zijn ook landelijke en regionale trends en kengetallen in kaart gebracht. De documenten en de conclusies daaruit hebben als basis gediend voor deze rapportage. In dit rapport worden referenties aan deze documenten telkens als voetnoot opgenomen.

Daarnaast is er met betrokken ambtenaren en bestuurders gesproken van de gemeente Zwijndrecht. Uit de afdeling Maatschappelijke ontwikkeling is met Annete Verhoef, Ad Wouterse en Wilfred Schultink gesproken. Daarnaast hebben er gesprekken plaatsgevonden met Frank Schocke (control) en met wethouders de Witte (sport), Kreukniet (accommodaties) en Kamsteeg (financiën). Tenslotte is gesproken met het bestuur van zwembad De Hoge Devel.

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van dit rapport geeft een beknopte analyse van de huidige situatie rondom Zwembad De Hoge Devel. Hoofdstuk 2 gaat in op de gegevens wat betreft de huidige exploitatie en de huidige beheersvorm. De consequenties van het nog 10 jaar open houden van het zwembad wat betreft exploitatie en beheer/bedrijfsvoering, inclusief de hierbij horende aandachtspunten en voorwaarden, worden in hoofdstuk 3 besproken. Daarna worden in hoofdstuk 4 adviezen gegeven, en sluit het rapport in hoofdstuk 5 af met de conclusies.

¹ Rapportage Onderhoud zwembad De Hoge Devel, Synarchis (2013)

² Eindrapport exploitatiedoorlichting en –verbetering Zwembad De Hoge Devel Zwijndrecht, Synarchis (2013).

1. Huidige situatie met betrekking tot zwembad De Hoge Devel

1.1. De Hoge Devel

Zwembad De Hoge Devel beschikt over een binnen- en buitenbad. Het bad kan gezien worden als een volwaardig recreatieve en functionele voorziening die het hele jaar door zowel geschikt is voor zowel begeleide activiteiten als voor verenigingen en recreatief zwemmen. De in 2013 uitgevoerde onderhoudsrapportage van Synarchis¹ geeft nadere details wat betreft de staat van zwembad De Hoge Devel en details over de bijbehorende bedrijfsmatige risico's: het zwembad heeft een matige onderhoudstoestand. Incidenteel kan daardoor een verstoring van de primaire functie vervulling optreden. Het is van belang de aandachtspunten, genoemde risico's en adviezen van deze rapportage in acht te blijven nemen.

Het eindrapport exploitatiedoorlichting en- verbetering van Synarchis² laat zien dat openstellings- en activiteiten aanbod van De Hoge Devel ruim en gevarieerd is. Het aantal uren verenigingszwemmen is relatief gezien hoog. De tarieven voor recreatief zwemmen en doelgroepactiviteiten zijn marktconform. De tarieven die De Hoge Devel hanteert voor zwemles zijn als hoog te beschouwen in vergelijking met de landelijke normen (bijlage 1). Op basis van de bezoekersaantallen zijn in het Synarchis² rapport conclusies getrokken over de verwachte trends in de bezoekersaantallen. Daaruit komt naar voren dat De Hoge Devel aansluit bij de landelijke trend, waarin bezoekersaantallen van zwembaden dalen. Uitzondering voor De Hoge Devel zijn de doelgroep-activiteiten (gemiddelde score) en de verenigingen/groepen (goede score).

De onderzoeken^{1,2} welke de afgelopen jaren met betrekking tot De Hoge Devel hebben plaatsgevonden geven weer dat met onderhoud en instandhouding van het zwembad de komende 10 jaar een post gemoeid is van circa € 2,6 miljoen (excl. BTW) of gemiddeld € 260.000,- per jaar. Dit is inclusief een post onvoorzien van 10% en een post begeleidingskosten van 10%, maar exclusief de bijdrage in de exploitatie (zie paragraaf 2.2).

1.2. Demografische ontwikkelingen

Binnen de gemeente Zwijndrecht is de komende jaren sprake van een licht toenemend inwonersaantal (2013: 44.610 inwoners, prognose 2030: 45.833 inwoners). De bevolkingssamenstelling in Zwijndrecht is vergelijkbaar met de gemiddelde samenstelling in Nederland, er is echter minder sprake van ontgroening en vergrijzing. De groep potentiële gebruikers van het zwembad blijft daarmee dus minimaal gelijk, of zal licht stijgen.

Binnen een straal van circa 10 kilometer van De Hoge Devel bevinden zich een relatief groot aantal binnen- en buitenbaden. Er is dus veel te kiezen voor de gebruikers. Zwemverenigingen zijn veelal gebonden aan hun eigen verzorgingsgebied (gemeente), maar wijken uit indien de tarieven in andere zwembaden voldoende afwijken (lager zijn) dan de tarieven in de eigen gemeente. Voor recreatieve bezoekers geldt dat zij in de regel gebruik maken van nieuwe zwembaden. Het nieuwe zwembad dat in Alblasserdam is gerealiseerd kan daardoor voor een terugloop zorgen in de bezoekersaantallen van De Hoge Devel. Deze terugloop is in de regel wel tijdelijk: na enkele jaren 'normaliseert' de toestroom naar een nieuw zwembad. Voor leeszwermmers geldt tenslotte dat zij vooral keuzes maken op basis van eventuele wachtlijsten.

1.3 Landelijke trends

Landelijk valt op dat het aantal bezoekers van zwembaden terugloopt. Deze trend is een aantal jaren geleden in gang gezet en lijkt zich ook de komende jaren voort te zetten. De terugloop manifesteert zich over de volle breedte: minder leden bij zwemverenigingen, afschaffen van schoolzwemmen en in mindere mate de vergrijzing en individualisering spelen daarbij een rol. Daarnaast zijn gemeenten steeds kritischer op de exploitatie van zwembaden: de gemeentelijke bijdrage aan zwembaden wordt vaak opgevoerd als een mogelijkheid om een bezuiniging te realiseren. Daadwerkelijke realisatie van deze voorstellen is overigens niet overal van toepassing. Daarnaast wordt in veel gemeenten een discussie gevoerd over het al dan niet behouden van een zwembad. Dergelijke discussies kennen in eigenlijk alle gevallen een politieke lading, en zijn daardoor vaak langlopend. Het aantal zwembaden dat daadwerkelijk wordt afgestoten of gesloten ligt daardoor (nog) laag.

2. Exploitatie en bedrijfsvoering

2.1. Beheersvorm

Vanaf mei 1997 is er sprake van een huurovereenkomst tussen de gemeente Zwijndrecht, als eigenaar van De Hoge Devel, en De Hogel Devel BV. De gemeente stelt subsidie aan de BV beschikbaar om de exploitatiebegroting sluitend te maken. Alle zaken (m.u.v. de eigenaarslasten) omtrent de exploitatie van het zwembad zijn voor rekening van de BV. De BV is verantwoordelijk voor gebruikersonderhoud en instandhouding van het De Hoge Devel. Namens de gemeente Zwijndrecht voert zij ook het eigenaarsonderhoud uit voor het complex. In geval van een resterend tekort op de exploitatie is er overleg tussen de BV en de gemeente, waarbij de gemeente uiteindelijk risicodrager is. Voor ondersteuning op het gebied van bedrijfsvoering en exploitatie is er een samenwerkingsovereenkomst tussen de BV en Sportfondsen Nederland. De BV wordt op haar beurt gecontroleerd door een stichting die alle aandelen van de BV in handen heeft. De stichting heeft daarmee een toezichhoudende rol.

2.2. Exploitatie

Uit het exploitatie overzicht² van zwembad De Hoge Devel blijkt het volgende:

- De gemiddelde opbrengsten komen overeen komen met de bezoekersaantallen. De opbrengsten vanuit het instructiezwemmen zijn hoog, de overige baten uit zwembadactiviteiten marktconform.
- De squashbanen, horeca en overige baten zijn de belangrijkste inkomstenbronnen naast de zwembad-baten. Daarbij valt op dat de horeca-omzet iets achterblijft: € 0,50 tot € 0,60 per bezoeker, waar landelijk € 0,75 tot € 1,00 per bezoeker als norm geldt.
- Formatie en personeelskosten per fte zijn marktconform. In 2011 was de formatie van het zwembad wel aan de hoge kant van marktconform: gemiddeld €40.527 per fte (totaal 19 fte) en in 2012 €38.187 per fte (totaal 18 fte).
- De kosten van energie, water en chemicaliën zijn de afgelopen jaren meer dan gemiddeld gestegen (circa 8% per jaar). De nieuwe waterbelasting sinds medio 2014 zorgt voor een extra kostenpost van ongeveer €20.000,-.
- Schoonmaak-, kantoor-, verkoop-, accountants, belasting en verzekeringskosten zijn marktconform. De post algemene kosten is niet inzichtelijk en wel hoog.
- De inkoop voor horeca bedraagt circa 45% van de omzet. Als indicatie voor een efficiënte inkoop wordt normaliter gerekend met 35 tot 40%;
- Wat betreft de bijdragen per inwoner en per bezoeker wijkt het beeld niet noemenswaardig af van de landelijke verhouding. Lokale verschillend hierin blijken echter wel groot.

Het onderstaande overzicht is een door Synarchis² opgestelde exploitatiebegroting voor de periode vanaf 2014 welke als taakstellend kan worden gezien bij continuering van de huidige situatie.

Begroting De Hoge Devel	2014
BATEN	€ 915.000
LASTEN	
- personeel	€ 750.000
- energie, water en chemicaliën	€ 180.000
- extra waterbelasting	€ 20.000
- dagelijks onderhoud	€ 60.000
- huur/erfpacht	€ 156.500
- overig	€ 270.000
totaal lasten:	€ 1.436.500
EXPLOITATIEBIJDRAGE	
- reguliere subsidie	€ 370.000
- benodigde aanvullende subsidie	€ 151.500
totaal exploitatiebijdrage:	€ 521.500
RESULTAAT	€ -

Hierbij worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De baten en lasten zijn aan prijsontwikkeling onderhevig, daarom is het noodzakelijk dat ook de gemeentelijke exploitatiebijdrage jaarlijks wordt geïndexeerd;
- De baten zijn gehandhaafd op het niveau van 2013, het voorkomen van een daling van de bezoekersaantallen op deze peildatum is dus noodzakelijk om deze baten te realiseren;
- Ook de lasten zijn nagenoeg gehandhaafd op het niveau van 2013, wel is rekening gehouden met de in 2014 in te voeren verhoogde waterbelasting;
- Voor het dagelijks onderhoud wordt een bedrag van €60.000,- geraamd. Dit is onderdeel van het complete onderhoudsbudget dat door Synarchis voor meerdere jaren is begroot;
- De gemeentelijke exploitatiebijdrage is opgebouwd uit een reguliere subsidie van ongeveer €370.000 aangevuld met een benodigde aanvullende subsidie van €151.500 (prijspeil 2014). Deze aanvulling is noodzakelijk om de BV de mogelijkheid te bieden structureel te werken met een sluitende begroting.

Gezien de beschreven trends en ontwikkelingen kan gesteld worden dat deze bedragen als minimaal gezien kunnen worden. Bijvoorbeeld de trend van dalende bezoekersaantallen sluit niet aan bij de noodzaak om de bezoekersaantallen op het peil van 2013 te houden. Daarnaast geldt dat er rekening gehouden moet worden met onvoorziene kosten, door de leeftijd en staat van het zwembad. Hier wordt in hoofdstuk 3 en in de advisering verder op ingegaan.

3. Exploitatie en beheer van De Hoge Devel de komende 10 jaar

Op basis van de gegevens zoals beschreven in hoofdstukken 1 en 2 wordt gaat het huidige hoofdstuk dieper in op de effecten van een verlenging van openstelling van zwembad De Hoge Devel met 10 jaar wat betreft exploitatie, en daarmee beheer en onderhoud.

3.1. Exploitatie

De leeftijd van Zwembad De Hoge Devel brengt de komende jaren een aanzienlijke hoeveelheid (structureel) onderhoud met zich mee¹. Daarnaast kunnen verschillende omstandigheden, zoals afname van het huidige bezoekersaantal en kostenverhoging door aanscherping van wet- en regelgeving, tot gevolg hebben dat de meerjarenbegroting niet sluitend is. Hierdoor is de kans aanwezig dat er een grotere exploitatiebijdrage van de gemeente benodigd is. Door de grotere invloed van de kwaliteit van voorzieningen en dienstverlening op keuzes wat betreft vrijetijdsbesteding in combinatie met de toenemende mobiliteitsmogelijkheden is het trekken van voldoende bezoekers een uitdaging. Het zwembadaanbod en de recente zwembadinvesteringen in de regio Zwijndrecht hebben hier tevens haar invloed op. Met dergelijke invloeden is voor een groot deel rekening gehouden in de exploitatieberekeningen zoals opgenomen in paragraaf 2.2. Aandachtspunt daarbij is het stabiele bezoekersaantal als basis, omdat de landelijke trend rond bezoekersaantallen van zwembaden al een aantal jaar dalend is. Het relatief hoge verenigingsgebruik ten spijt lijkt daarom een afnemend bezoekersaantal ook voor De Hoge Devel reëel.

Daarnaast geldt dat het zwembad, zowel de constructie als de installaties, door de hoge leeftijd op onderdelen zijn afgeschreven¹. Hoewel dat geen grote gevolgen hoeft te hebben, betekent dit wel dat de kans op onvoorziene problemen groot is. Uitval van installaties, of constructieproblemen zoals (ernstige) betonrot kunnen zich voordoen en brengen direct een grote aanvullende kostenpost met zich mee. Het structureel uitvoeren van onderhoud en vervangingen beperkt dit risico, maar zal het risico nooit geheel wegnemen.

3.2. Beheer

De BV exploiteert momenteel het zwembad, waarvoor zij een zwembadmanager in dienst heeft. Daarnaast maakt de BV zoals aangegeven gebruik van diensten van Sportfondsen Nederland. In de afgelopen jaren bleken er sterke wisselingen op te treden in de benodigde bijdrage vanuit de gemeente Zwijndrecht. Daarnaast geeft de gemeente aan dat zij onvoldoende inzicht had in de budgetten en de benutting daarvan. Dat leidt tot de constatering dat het bestuur (stichting) en de zwembadmanager in de afgelopen jaren minder goed in control zijn geweest van de exploitatie. Overigens dient daarbij vermeld te worden dat de stichting zelf aangeeft dat zij de gemeente wel degelijk voldoende inzicht in de budgetten en eventuele afwijkingen op de begroting heeft gegeven gedurende de afgelopen jaren. Op het gebied van specifieke kennis rond zwembaden lijkt daarnaast een kwetsbare situatie te bestaan bij de stichting en BV: specifieke kennis is niet of nauwelijks aanwezig, en inhuur van benodigdheden ten behoeve van het zwembad verloopt volledig via Sportfondsen Nederland. Er wordt niet gecontroleerd of (in)huur via andere potentiële partners (financieel) aantrekkelijker kan zijn. Daarbij is er onvoldoende kennis om de adviezen en berekeningen van externe organisaties te beoordelen.

Voor een succesvolle openstelling van 10 jaar voor Zwembad De Hoge Devel is een capabele bedrijfsvoering voorwaardelijk. De benodigde investeringen en onderhoudsbudgetten (zie paragraaf 2.2 en 3.1) zijn alleen realiseerbaar wanneer het zwembad op een juiste wijze wordt beheerd. Grofweg zijn er drie mogelijkheden voor de uitvoer van de exploitatie van zwembaden:

1. Gemeentelijk beheer
2. Beheer door een commerciële marktpartij
3. Beheer door een stichting of door een verzelfstandigd gemeentelijk sportbedrijf

Voor elk van deze vormen geldt, uiteraard, dat zij hun eigen voor- en nadelen kennen. Voor de huidige exploitatievorm van zwembad De Hoge Devel (variant 3) geldt dat een aandachtspunt de kwaliteiten van het bestuur kunnen zijn: wanneer er (te) weinig kwaliteit of specifieke kennis aanwezig is blijkt het duurzaam exploiteren van een zwembad zeer moeilijk. Deze problematiek is minder van toepassing bij variant 1 en 2. Anderzijds liggen de kosten voor de exploitatie (buiten onderhoud en investeringen) vaak lager bij variant 3.

In een eerder onderzoek³ naar de beheersvorm van zwembad De Hoge Devel (uitgevoerd door de juridische afdeling van de gemeente Zwijndrecht) is geadviseerd om in gesprek te gaan met commerciële marktpartijen voor het overnemen van de exploitatie van zwembad De Hoge Devel. Een verandering van beheersvorm levert een mogelijk voordeel op. Er kan dan namelijk worden bedongen dat er een risicodragende exploitatie wordt gevoerd. De vaste kosten daarbij voor de gemeente liggen hoger (vanwege het hogere risico dat de exploitant loopt), maar er is zekerheid dat de vooraf overeengekomen gemeentelijke bijdragen niet worden overschreden. Daarbij moet vermeld worden dat omvangrijke onvoorziene kosten veelal wel worden uitgesloten: daarvoor loopt de gemeente dan alsnog een (financieel) risico. Een exploitatie in gemeentelijk beheer past niet bij de visie van de gemeente Zwijndrecht. Bovendien is er binnen de gemeente onvoldoende kennis aanwezig om een dergelijk object (zwembad) efficiënt te kunnen exploiteren.

3.3 Zeggenschap van en controle door de gemeente Zwijndrecht

Op dit moment is de exploitatie van zwembad De Hoge Devel, zoals aangegeven in hoofdstuk 2, door de gemeente Zwijndrecht op afstand gezet (naar De Hoge Devel BV). Een dergelijke verantwoordelijkheid vraagt om verregaande zeggenschap en controle vanuit de gemeente bij de exploitatie van het zwembad. Dergelijke controles zijn echter niet overeengekomen, of worden niet structureel uitgevoerd door de gemeente. Vanuit de BV wordt de verantwoording of melding bij uitgaven ook niet proactief gedaan. Daardoor is er bij de gemeente geen inzicht in de exploitatie, en kunnen eventuele problemen niet (op tijd) worden herkend. Ook vraagt de gemeente geen zeggenschap (instemming) bij bijvoorbeeld grote uitgaven door het zwembad. Daardoor kunnen grote (financiële) tekorten ontstaan, waarbij de gemeente pas achteraf kennis van kan nemen.

Voor een succesvolle verlenging van de openstelling van De Hoge Devel met 10 jaar is controle en zeggenschap op de exploitatie van het zwembad noodzakelijk. Alleen dan kan de exploitatie in zijn huidige vorm met een zo klein mogelijk risico voor de gemeente worden gevoerd. Door structurele controles, en een instemmingsverplichting van de gemeente bij grote uitgaven af te spreken kan de gemeente Zwijndrecht meer zicht krijgen op de exploitatie, en deze ook beter controleren. Naast de noodzaak vanwege de afspraken die de gemeente heeft gemaakt met het zwembad (gemeente draagt risico van tekorten) geldt daarbij dat binnen de openstelling in de komende 10 jaar de kans op onverwachte uitgaven toeneemt (zie paragraaf 2.2.).

³ Onderzoek vergroting zeggenschap gemeente Zwijndrecht inzake de exploitatie zwembad De Hoge Devel (2014)

4. Advies

Om de exploitatie en openstelling van zwembad De Hoge Devel te Zwijndrecht de komende 10 jaar te optimaliseren geven wij u in dit hoofdstuk aanbevelingen.

4.1. Exploitatie

Zoals gesteld (paragraaf 2.2 en 3.1) zal de gemeentelijke bijdrage in exploitatie moeten worden bijgesteld naar het niveau zoals dat door Synarchis² is berekend. Dit bedrag past binnen de bandbreedte die geldt voor gemeentelijke exploitatiebijdragen, maar zit wel zeer duidelijk aan de bovenkant van die bandbreedte. Gezien de leeftijd van het zwembad, en de gekozen beheersvorm (lokale organisatie zonder winstoogmerk) is het bedrag te verklaren. Ondanks dat gegeven zullen er risico's blijven bestaan in de exploitatie. Deels op te lossen door de controle op het zwembad te optimaliseren (zie paragraaf 4.2) en deels door te exploitatiekosten te minimaliseren. De mogelijkheden daarvoor (zowel beperking van kosten als verhogen van baten) zijn onderstaand beschreven.

Algemene tariefverhoging

Zoals bekend zijn de tarieven, met uitzondering van het instructiezwemmen, marktconform. Prijsstijgingen zijn niet zonder risico en kunnen leiden tot vraaguitval. Prijsstijgingen van beperkte omvang leiden over het algemeen echter niet snel tot teruglopend gebruik van zwembaden. Bij een gelijk blijvend gebruik resulteert een algehele tariefverhoging van 5 % tot extra jaarlijkse baten, waarmee bijvoorbeeld een reservering (buffer) voor onvoorziene kosten kan worden opgebouwd.

Advies: verhoog tarieven, met uitzondering van instructiezwemmen, met 5 %

Verwachte opbrengst: 4 a 5 % extra inkomsten uit kaartverkoop.

Commercieel verhuren van badwater

Een andere optie ten behoeve van deze buffer is het commercieel verhuren van badwater aan (private) organisaties voor instructiezwemmen. De uiteindelijke opbrengst hiervan is wel afhankelijk van het rendement van de zwemlessen die De Hoge Devel zelf aanbiedt en het eventuele verdringingseffect dat plaats vindt. De aanwezigheid van een zwembadvoorziening in Zwijndrecht biedt ook kansen voor activiteiten door bijvoorbeeld gezondheidscentra. Vanuit de decentralisatieontwikkelingen zijn termen als preventie en zelfredzaamheid veelgehoorde termen. Door bezuinigingen in de zorgsector neemt de inzet op preventie toe. Dit, gezamenlijk met de toenemende aandacht voor een gezonde leefstijl, biedt kansen voor samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld fitnesscentra, fysiotherapeuten en scholen. Daarbij moeten wel de twee instructiebaden in de directe omgeving (o.a. fitness-organisatie met eigen bad) in ogenschouw worden genomen.

Advies: verken mogelijkheden voor extra verhuur van badwater.

Verwachte opbrengst: vanwege extra personele kosten geen fors bedrag, € 2.000 tot € 5.000

Bedrijfsvoering van de horeca

Uit de eerder uitgevoerde onderzoeken is gebleken dat De Hoge Devel wat betreft horecaomzet achterblijft bij de landelijke gehanteerde efficiency indicatoren (zie paragraaf 2.2). Er zou dus winst te behalen zijn door de bedrijfsvoering van de horeca te optimaliseren. Het zwembad heeft al afscheid genomen van de horecamanager. Daarnaast is er stevige concurrentie van het naastgelegen restaurant en is er fysiek weinig ruimte voor uitbreiding. Winst uit horeca optimalisatie is daardoor nihil.

Advies: horecaservice behouden, optimalisatie waar mogelijk

Verwachte opbrengst: nihil

Effecten 10 jarige openstelling zwembad De Hoge Devel

Inzet van vrijwilligers

De inzet van vrijwilligers binnen de zwembadwereld is een andere mogelijkheid om de kosten te beperken. Met name waar het de continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering betreft is het twijfelachtig en in ieder geval niet zonder risico om verantwoordelijkheden in handen te geven van vrijwilligers. Wij bevelen deze optie daarom niet direct aan. Voor eenvoudige onderhoudsklussen en/of het draaien van bijvoorbeeld de horeca voorziening zien wij wel mogelijkheden voor inzet van vrijwilligers, wellicht in combinatie met de reductie van het personeelsbestand (zie hierboven). Het toezicht tijdens verenigingsactiviteiten wordt al door vrijwilligers van de verenigingen zelf uitgevoerd.

Advies: zet, waar dat verantwoord mogelijk is, vrijwilligers in. Eenvoudig onderhoud en de horeca zijn daarbij het meest kansrijk.

Verwachte opbrengst: niet in geld (dat zit in besparing formatie), wel behoud van continuïteit en diensten.

Niet investeren in duurzaamheidsmaatregelen

Investeren in duurzaamheidsmaatregelen om bijvoorbeeld de vaste (energie) lasten van De Hoge Devel naar beneden te brengen wordt afgeraden. De terugverdientijd ligt in veel gevallen op tien jaar of langer, waardoor geen besparing wordt gerealiseerd. Voor verduurzamingsmogelijkheden met een kortere terugverdientijd (bijvoorbeeld 5 jaar) moeten sowieso ook de inventarisatiekosten worden meegenomen, en is de procentuele besparing op de totale exploitatie niet groot. Energie kan daarom beter worden gericht op de overige maatregelen.

Advies: zet niet in op investeringen in duurzaamheid

Verwachte opbrengst: geen

Verhogen van de bezoekersaantallen geen realistische optie

Het verhogen van de bezoekersaantallen is gezien de landelijke trends, de concurrentie in de regio en de staat van het zwembad eveneens geen realistische optie.

Advies: zet niet in op het verhogen van bezoekersaantallen

Verwachte opbrengst: geen

Investeren in de accommodatie

Om het zwembad in de komende 10 jaar concurrerend te kunnen houden ten opzichte van de zwembaden in de directe omgeving, en overige vrijetijdsbestedingen kan vernieuwing een belangrijke rol spelen. Een andere glijbaan, of aangepaste (nieuwe) voorzieningen verhogen in ieder geval tijdelijk de aantrekkelijkheid van het zwembad. Vanwege de aflopende levensduur moeten dergelijke investeringen wel in een minimale variant worden uitgevoerd, liefst passend binnen de nieuwe begroting. Enige investeringen zijn noodzakelijk voor het op peil houden van de bezoekersaantallen, en daarmee ook voor het behalen van de exploitatie zoals beschreven in paragraaf 2.2.

Advies: doe zeer beperkt investeringen in nieuwe voorzieningen

Verwachte opbrengst: gelijkblijvend bezoekersaantal

4.2. Zeggenschap en controle-instrumenten van de gemeente

Meer controle op exploitatie

Bouw controlemomenten in rond de exploitatie van het zwembad: in financieel opzicht, en rond onderhoud en andere werkzaamheden. Binnen de gemeente moeten een of meerdere personen de taak krijgen om deze controle uit te voeren, en deze terug te koppelen binnen de gemeente (ambtelijk en bestuurlijk). Enige kennis van de cijfers en het beheer zijn daarbij van belang. Daarnaast moet een instemmingsverplichting worden afgesproken, waarbij de gemeente voorafgaand aan grote uitgaven toestemming dient te verlenen. Het is hierbij wel van belang dat de gemeente beschikt over de kennis om deze controles en instemming uit te voeren.

4.3. Managementstructuur van Zwembad De Hoge Devel

Beheersvorm

De huidige beheersvorm geeft onvoldoende garantie voor een sluitende exploitatie, waarbij er grip is op de begroting en onderhoud en andere zaken conform de opgestelde prognoses en planningen verlopen. Een aanpassing, ofwel naar een stichting die wel ter zake kundig is, of wel naar een commerciële organisatie is daarom nodig. Gemeentelijk beheer lijkt zoals gesteld met de visie en ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie niet wenselijk te zijn.

Vanwege de meerkosten die een exploitatie via een commerciële exploitant met zich meebrengt, en de verwachte doorlooptijd van realisatie (voorbereiding aanbesteding, proces aanbesteding, eventuele bezwaarprocedures) lijkt deze optie niet haalbaar. Daar komt bij dat ook bij een risicodragende exploitatie door een commerciële partij geen garantie geeft op het wegblijven van meerkosten. Indien er onverwachte eigenaars-onderhoud werkzaamheden moeten worden uitgevoerd zijn de kosten daarvan alsnog extra voor de gemeente in veel gevallen.

Daarmee zou voortzetting van de huidige situatie (exploitatie door BV, toezicht door stichting) dus de meest geschikte optie zijn. De consequentie daarvan is wel dat er personele wijzigingen moeten worden doorgevoerd. Twee van de bestuursleden geven aan terug te willen treden, en zullen dus vervangen moeten worden. Dit biedt kansen om de nu ontbrekende technische kennis van zwembaden in het bestuur te krijgen, zoals voorgesteld in paragraaf 3.2. Eventuele aanpassingen in personele zin (binnen de BV) kunnen alleen worden gedaan door het stichtingsbestuur (naar de functie van de manager) en door de al dan niet nieuwe manager (naar het overige personeel in de BV). Aanpassing in de personele bezetting zal winst opleveren qua daadkracht en mogelijk ook de gewenste vernieuwing, maar lijkt geen cruciale factor te zijn voor de exploitatie in de komende 10 jaar.

5. Conclusie

Door de 10-jarige verlenging van de openstelling van Zwembad De Hoge Devel geeft de gemeente Zwijndrecht zichzelf de tijd om een zorgvuldige discussie te kunnen voeren over de toekomst van een zwemvoorziening in of voor de gemeente Zwijndrecht. Daarmee kan een duurzame en structurele oplossing worden gevonden voor de gemeente. Wij adviseren de gemeente Zwijndrecht om tijdig te starten met een onderzoek inzake een nieuw zwembad. Binnen dit onderzoek dient ook aandacht te zijn voor mogelijke (andere) sturingsvormen. Gezien de doorlooptijd van een dergelijke discussie en onderzoek en de realisatie die daarna plaats zal moeten vinden lijkt een start in 2016 raadzaam.

In de tussentijd blijft het zwembad open. Met de reeds uitgevoerde onderhouds- en exploitatierapportages inclusief exploitatiebegroting en meerjarenonderhoudsplan ligt er een goede basis voor een gedegen openstelling van De Hoge Devel gedurende de komende 10 jaar. De richtlijnen die de exploitatiebegroting en het meerjarenonderhoudsplan bieden achten wij reëel, en kunnen dus worden gevolgd. Voor het daadwerkelijk realiseren van de prognoses is het wel van belang om enkele aanpassingen door te voeren. Deze zijn in hoofdstuk 3 beschreven. Samengevat adviseren wij de gemeente Zwijndrecht om:

- De gemeentelijke structurele bijdrage verhogen met € 151.500,-
- Maatregelen te nemen om de kans op een (te) dure exploitatie te verminderen
 - verhoog tarieven, met uitzondering van instructiezwemmen, met 5 %
 - verken mogelijkheden voor extra verhuur van badwater.
 - horecaservice behouden, optimalisatie waar mogelijk
 - Breng, via natuurlijk verloop, het personeelsbestand terug met 1 a 2 fte.
 - zet, waar dat verantwoord mogelijk is, vrijwilligers in. Eenvoudig onderhoud en de horeca zijn daarbij het meest kansrijk.
 - zet niet in op investeringen in duurzaamheid
 - zet niet in op het verhogen van bezoekersaantallen
 - doe zeer beperkt investeringen in nieuwe voorzieningen
- Controle-instrumenten en meer zeggenschap in te voeren
- De huidige beheersvorm te behouden
- Aanpassingen doorvoeren in de bezetting van de toezichthoudende stichting van Zwembad De Hoge Devel

Bijlage 1

Tabel 1. Tarieven De Hoge Devel

Tarieven	2013	Landelijke gem. 2013	2014
<i>Recreatief</i>			
- Ochtend zwemmen	€3,80	€3,75-6,00	€3,95
- Banen zwemmen	€3,80		€3,95
- Recreatief zwemmen	€3,40		€4,95
<i>Doelgroepen</i>			
- Ouder en kind zwemmen	€6,25	€3,50 voor activiteiten als meer bewegen voor ouderen en €7,90 voor aquasporten	€6,45
- Meer bewegen voor ouderen	€3,90		€4,00
- Zwemmen voor zwangeren	€6,35		€6,50
- Club aquafit/-vitaal/-robic/-jogging/- bootcamp	€6,00 - €7,70		€6,30 - €7,90
- Jip' waterpret	€4,80		€4,95
- Zwemmen voor Islamitische dames	€5,00		€5,25
- Zwemmen in warm water	€4,80		€4,95
- Therapeutisch zwemmen	€4,80		€4,95
<i>Instructie</i>			
Zwemles kinderen A (50 min)	€12,25	€7,00 - €10,00	€12,75
Zwemles kinderen B & C (60 min)	€14,70		€15,10
Zwemles voor volwassenen (45 min)	€12,25		€12,75
Privé zwemles (45 min)	€35,90	-	€36,75