

EINDRAPPORT

Exploitatiedoorlichting en -verbetering
Zwembad De Hoge Devel Zwijndrecht

4 december 2013

Inhoudsopgave

pagina:

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding en onderzoeksopdracht	1
1.2	Opbouw rapportage	1
2	Markt- en productanalyse	2
2.1	Functionaliteiten	2
2.2	Activiteiten en tarieven	2
2.3	Bezoek en bezetting	4
2.4	Trends en ontwikkelingen	5
2.5	Verzorgingsgebied en concurrentiepositie	6
3	Analyse bedrijfsvoering en exploitatie	8
3.1	Beheersvorm	8
3.2	Onderhoud en instandhouding	8
3.3	Formatie	8
3.4	Exploitatieresultaat en gemeentelijke bijdrage	9
4	SWOT-analyse	11
5	Toekomstperspectief	13
5.1	Gemeentelijke exploitatiebijdrage	13
5.2	Verbetervoorstellen	13
5.2.1	Baten	14
5.2.2	Lasten	14
5.3	Alternatief beheermodel	15
5.4	Tot slot	16

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksopdracht

Mede naar aanleiding van door Synarchis ontwikkelde scenario's wordt door de gemeenten Zwijndrecht en Hendrik-Ido-Ambacht gesproken over een gezamenlijk te ontwikkelen zwemvoorziening (Synarchis, 18 januari 2010). Tegelijkertijd wenst de gemeente Zwijndrecht inzicht in een realistische gemeentelijke bijdrage aan zwembad De Hoge Devel in het scenario dat dit bad de komende 10 jaar in stand wordt gehouden.

Synarchis heeft opdracht gekregen een realistische gemeentelijke bijdrage vast te stellen en voorstellen te doen voor de exploitatie-technische en beheersmatige maatregelen die daarvoor door de zwembadorganisatie getroffen moeten worden.

1.2 Opbouw rapportage

In hoofdstuk 2 wordt de situatie waarin zwembad De Hoge Devel verkeert en de omgeving waarin zij zich bevindt nader beschouwd in de vorm van een markt- en productanalyse. In hoofdstuk 3 wordt de efficiëntie van de bedrijfsvoering en de exploitatie van De Hoge Devel tegen het licht gehouden. De belangrijkste bevindingen van de hoofdstukken 2 en 3 worden in hoofdstuk 4 samengevat en gepresenteerd als SWOT-analyse. In het afsluitende hoofdstuk 5 wordt op basis van een taakstellende gemeentelijke exploitatiebijdrage en de verbeteringen die kunnen worden doorgevoerd het toekomstperspectief van zwembad De Hoge Devel geschetst.

2 Markt- en productanalyse

In de markt- en productanalyse van zwembad De Hoge Devel wordt onderscheid gemaakt tussen:

- functionaliteiten;
- activiteiten en tarieven;
- bezoek en bezetting;
- trends en ontwikkelingen;
- verzorgingsgebied en concurrentiepositie.

2.1 Functionaliteiten

Zwembad De Hoge Devel beschikt over een binnen- en een buitenbad en kan daarmee worden gekenschetst als een volwaardig recreatieve en functionele voorziening die het hele jaar door zowel geschikt is voor begeleide activiteiten (zwemlessen, schoolzwemmen en doelgroepen) als voor verenigingen en recreatief zwemmen. Het binnenbad is opgebouwd als een in Nederland veel voorkomend 3-baden concept en beschikt over de volgende functies (totaal 935 m² wateroppervlak):

- een wedstrijdbad van 25x15 meter (375 m²);
- een instructiebad van 20x10 meter (200 m²);
- een recreatiebad van 360 m²;
- een horecavoorziening;
- overige publieksfuncties: een horecavoorziening, solarium/zonbanken, squashbanen.

Het buitenbad beschikt over de volgende functies (totaal 490 m² wateroppervlak):

- een kleuterbad van 120 m²;
- een recreatiebad van 250 m²;
- een uitzwembad van 15 m²;
- een duikplank met springkuil van 105 m²;
- een ligweide.

Door Synarchis is een onderhoudsplan met begroting opgesteld waarin de staat van De Hoge Devel is beschreven en is vastgesteld welke budgetten de komende 10 jaar nodig zijn voor het onderhouden en in standhouden van het binnen- en buitenbad.

2.2 Activiteiten en tarieven

In het volgende overzicht zijn de activiteiten in het binnenbad weergegeven. Het buitenbad kent een openstelling van mei tot september (circa 18 weken). Gedurende het buitenbadseizoen kunnen de bezoekers ook gebruik maken van het binnenbad.

zwemactiviteiten	maandag	dinsdag	woensdag	donderdag	vrijdag	zaterdag	zondag	week
Recreatief								
- ochtend zwemmen	1,50	2,50	2,50	2,00	2,00			
- banen zwemmen	6,00	2,50		2,50	3,50		1,00	
- recreatief zwemmen		3,50	7,00	8,00	5,50		6,00	
totaal recreatief zwemmen:	7,50	8,50	9,50	12,50	11,00	0,00	7,00	56,00
Doelgroepen								
- dames zwemmen	1,00							
- ouder en kind zwemmen	2,00	2,75	2,00	1,00				
- meer bewegen voor ouderen	1,00		3,00		2,00			
- zwemmen voor zwangeren	0,75			0,75				
- club aquafit/-vitaal/-robic/-jogging	2,50	3,50	0,75	3,00				
- aquakids		1,00						
- jip's waterpret				2,50				
- zwemmen voor islamitische dames	1,00	1,00		1,00				
- zwemmen in warm water		2,00	1,00	1,00				
- therapeutisch zwemmen			1,00	1,00				
totaal doelgroepen:	8,25	10,25	7,75	10,25	2,00	0,00	0,00	38,50
Instructie								
- leszwemmen kinderen	3,50	3,50	4,50	3,00	4,50	4,00	1,75	
- prive zwemles	0,50	0,50			0,75			
- leszwemmen voor volwassenen	0,75			0,75				
- leszwemmen voor autistische kinderen			1,50					
totaal instructie:	4,75	4,00	6,00	3,75	5,25	4,00	1,75	29,50
Verenigingen								
- verhuur aan derden	6,25	10,50	5,75	6,50	5,50	2,00	1,50	38,00
generaal totaal:	26,75	33,25	29,00	33,00	23,75	6,00	10,25	162,00

Het openstellings- en activiteiten aanbod van De Hoge Devel is te kenschetsen als ruim en gevarieerd. Met uitzondering van de zaterdag kan iedere dag recreatief gezwommen worden. Er is sprake van een breed assortiment aan doelgroepactiviteiten en ouders kunnen hun kinderen ook in het weekend laten zwemmen voor hun diploma. Opvallend is verder het forse aantal uren verenigingszwemmen.

In het volgende overzicht zijn de belangrijkste losbad tarieven van zwembad De Hoge Devel weergegeven. Voor de vaste klanten biedt het zwembad, afhankelijk van de activiteit, de mogelijkheid van 10-, 12- en 25-badenkaarten.

tarieven (los bad)	2013
Recreatief	
- ochtend zwemmen	€ 3,80
- banen zwemmen	€ 3,80
- recreatief zwemmen	€ 4,80
Doelgroepen	
- ouder en kind zwemmen	€ 6,25
- meer bewegen voor ouderen	€ 3,90
- zwemmen voor zwangeren	€ 6,35
- club aquafit/-vitaal/-robic/-jogging	€ 6,00-7,70
- aquakids	€ 6,10
- jip's waterpret	€ 4,80
- zwemmen voor islamitische dames	€ 5,00
- zwemmen in warm water	€ 4,80
- therapeutisch zwemmen	€ 4,80
Instructie	
- leszwemmen kinderen A (50 min.)	€ 12,25
- leszwemmen kinderen B en C (60 min.)	€ 14,70
- prive zwemles (45 min.)	€ 35,90
- leszwemmen voor volwassenen (45 min.)	€ 12,25

Kanttekeningen:

- het tarief voor recreatief zwemmen is in lijn met het landelijk gemiddelde tarief voor recreatief zwemmen in vergelijkbare baden (range: € 3,75 tot € 6,00);
- ook de tariefstelling voor doelgroepactiviteiten is marktconform te noemen (landelijk gemiddelde: € 3,50 voor activiteiten als meer bewegen voor ouderen tot € 7,- voor aquasportief);
- Hoewel grote verschillen bestaan tussen tarieven die zwembaden hanteren voor zwemlessen, zijn de tarieven van De Hoge Devel hoog in vergelijking met wat landelijk gebruikelijk is voor een zwemles (range: € 7,- tot € 10,-).

2.3 Bezoek en bezetting

De volgende tabel geeft inzicht in de ontwikkeling van het aantal bezoekers aan zowel het binnen- als het buitenbad in de jaren 2010 tot en met (prognose) 2013.

Bezoekersaantallen De Hoge Devel	2010	2011	2012	prognose 2013
- recreatief (binnen/buiten)	65.092	60.831	67.154	66.500
- activiteiten/evenementen (doelgroepen)	16.610	18.217	16.496	15.000
- instructie	36.926	32.477	26.584	22.500
- verenigingen/groepen	86.533	82.048	84.062	82.500
- scholen	553	692	861	1.200
- overig	4.366	14.672	4.270	2.800
totaal:	210.080	208.937	199.427	190.500

Kanttekeningen:

- omdat recreatieve buitenbadbezoekers ook van het binnenbad gebruik kunnen maken wordt op deze bezoekerscategorie niet apart geregistreerd. Gelet het voorzieningenniveau en het verzorgingsgebied (zie ook paragraaf 2.5) van zwembad De Hoge Devel is de verwachting gerechtvaardigd dat circa 30.000 recreatieve bezoekers aan het binnenbad zijn toe te schrijven en het restant aan het buitenbad;
- net als veel andere baden in Nederland heeft ook De Hoge Devel te kampen met (gestaag) dalende bezoekersaantallen. De recreatieve bezoekersaantallen fluctueren met de weersomstandigheden in het buitenseizoen. Opvallend is vooral het dalend aantal instructiezwemmers;
- de categorie overig houdt verband met bezoekers van het zwembad die geen gebruik maken van de zwemvoorzieningen (bijvoorbeeld ouders van leszwemmende kinderen).

In de volgende overzicht zijn de animocijfers van De Hoge Devel weergegeven, afgezet tegen de landelijk gemiddelde animocijfers. Het animocijfer geeft zicht op het aantal zwembadbezoeken per jaar per hoofd van de bevolking. Gerekend is met 44.500 inwoners.

Animocijfers (peiljaar 2012)	bezoekers	animo	landelijk
- recreatief buiten (aannee)	37.154	0,83	1,0-2,0
- recreatief binnen (aannee)	30.000	0,67	1,8-2,0
- activiteiten/evenementen (doelgroepen)	16.496	0,37	0,3-0,5
- instructie	26.584	0,60	1,1-1,3
- verenigingen/groepen	84.062	1,89	0,6-0,8
- scholen	861	0,02	0,2-0,4
- overig	4.270		
totaal binnenbad:	199.427	3,55	4,0-5,0

Analyse:

- de recreatieve binnen- en buitenbadbezoekers zijn geschat op basis van een aanname. De verwachting is gerechtvaardigd dat met name het aantal recreatieve binnenbadbezoekers achterblijft bij het landelijk gemiddelde. De nabijheid van een aantal op dit onderdeel concurrerende zwembaden in de omgeving kan hier niet los van gezien worden (zie ook paragraaf 2.5);
- zwembad De Hoge Devel scoort naar landelijke maatstaven gemiddeld op het aantal deelnemers aan doelgroepactiviteiten en zeer goed op verenigingen/groepen. Het aantal deelnemers aan de zwemlessen blijft naar deze maatstaven daarentegen achter. De naar verhouding hoge tarieven en de ook op dit onderdeel concurrerende markt gelden waarschijnlijk als verklarende factoren.

In het volgende overzicht is de bezetting van De Hoge Devel afgezet tegen landelijk gehanteerde kengetallen en richtlijnen.

Kengetallen bezetting	buitenbad	binnenbad
- bezoekersaantallen (peiljaar 2012)	37.154	162.273
- m ² zwemwater	490	935
- bezoekers/m ² zwemwater	76	174
- landelijk	50-60	225-275

Analyse:

- met als aanname de gehanteerde splitsing van het aantal recreatieve bezoekers geldt dat het buitenbad van De Hoge Devel een hoge bezetting kent (76 bezoekers per m² zwemwater) dat ruim boven het landelijk gemiddelde ligt (50-60 bezoekers per m² zwemwater);
- voor een efficiënt gebruik van binnenbaden als De Hoge Devel wordt wel een kengetal gehanteerd van 225 tot 275 bezoekers per m² zwemwater. Op basis van dit kengetal kan de conclusie worden getrokken dat de watercapaciteit in Zwijndrecht te ruim is voor het aantal bezoekers.

2.4 Trends en ontwikkelingen

In algemene zin kunnen de volgende trends en ontwikkelingen op het gebied van vrijetijdsbesteding worden onderscheiden:

- mensen zijn grilliger in hun besteding van vrije tijd dan een aantal jaren geleden en wensen meer diversiteit en afwisseling. Kwaliteit van voorzieningen en dienstverlening wordt in steeds grotere mate bepalend geacht voor keuzen die gemaakt worden;
- de mobiliteit van mensen is toegenomen. Niet alleen de beschikbaarheid van eigen vervoer, maar ook de bereidheid om te reizen is groter geworden. Zeker als elders het aanbod aantrekkelijker is, zal de hedendaagse (zwembad-)consument bereid zijn verder te reizen;
- effectieve en efficiënte bedrijfsvoering blijft een belangrijk aandachtspunt voor maatschappelijke voorzieningen. Instandhouding is geen doel op zich, maar moet een publiek doel dienen. Met zo min mogelijk middelen dient een zo groot mogelijk maatschappelijk effect bereikt te worden;
- er is een ontwikkeling gaande van vervanging van monofunctionele door multifunctionele, geclusterde accommodaties. Dit biedt kansen voor een hoger gebruiksrendement, een efficiëntere bedrijfsvoering en inhoudelijke synergie;
- de aandacht voor gezond leven en bewegen blijft onverminderd groot, hetgeen een positieve stimulans betekent voor sportbeoefening in het algemeen. Vooral 55-plussers blijken aanzienlijk vaker deel te nemen aan sportieve activiteiten dan in het verleden het geval was;
- steeds meer mensen kampen met overgewicht, waaronder één op de zeven kinderen. Dit is een verdubbeling ten opzichte van 1980. Het tegengaan en voorkomen van overgewicht is een belangrijk aandachtspunt binnen de Nederlandse gezondheidszorg. Sport en bewegen zal in toenemende mate als middel worden ingezet;
- ondanks de hedendaagse beleidsdoelstellingen om de arbeidsparticipatie te laten toenemen, zal de vergrijzing in ons land er toe leiden dat meer senioren vrijetijdsactiviteiten ondernemen. Voor de sportbeoefening heeft dit tot gevolg dat bepaalde, voor senioren sport geschikte, voorzieningen meer gebruikt gaan worden.

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:

- binnen de Nederlandse zwembaden is het bezoek aan begeleide doelgroepactiviteiten en het banenzwemmen de afgelopen jaren gestegen. Het aantal recreatieve bezoekers neemt reeds langere tijd trendmatig af. Dit komt door een veranderende bezoekerssamenstelling en de versnelde omlooptijd van de attractiewaarde van recreatieve elementen. De nieuwe zwemactiviteiten richten zich dan ook minder op recreatie en meer op sporttechnische doelgroepactiviteiten. Er wordt bewuster ingespeeld op de doelgroep ouderen;
- zwembaden zijn bij uitstek geschikte accommodaties om gepaste activiteiten voor senioren te ontploien. Zwemmen is vrij van schokbelasting en er is een uitgebreid scala aan activiteiten denkbaar. Zwemactiviteiten worden breed toegepast voor preventieve gezondheidszorg en revalidatie;
- 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:

- accommodaties die in een goede staat van onderhoud verkeren en over een uitnodigende uitstraling beschikken;
- gevarieerde en inhoudelijk hoogwaardige activiteiten;
- adequaat geschoolde en gemotiveerde instructeurs;
- activiteiten waarbij geen toezicht (verenigingszwemmen) of gericht toezicht (school-, instructie- en doelgroepzwemmen) benodigd is, hebben een betere kosten-baten verhouding. Bij schoolzwemmen is doorgaans wel sprake van bijkomende vervoerskosten;
- er ontstaan steeds meer particuliere zwemscholen die een groeiend marktdeel van deel het instructiezwemmen voor hun rekening nemen. Zij maken daarbij zowel gebruik van publieke als private zwembaden (bijvoorbeeld als onderdeel van hotel) en in een enkel geval realiseren zwemscholen zelf zwembaden. Omdat zwemscholen in de regel bereid zijn een commerciële huur te betalen, kan dit een positieve bijdrage leveren aan het exploitatieresultaat van publieke zwembaden. 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 zeer profijtelijk zijn. Deze samenwerking uit zich in combikaarten voor zwembad en fitness en leidt tot het aanbieden van samengevoegde sportprogramma's. Ook in het kader van de eerder genoemde ontwikkeling naar multifunctionele accommodaties worden zwembaden steeds vaker in combinatie met fitnessvoorzieningen gerealiseerd. De combinatie van zwembaden en wellnessvoorzieningen (bijvoorbeeld sauna's) blijkt in de praktijk een minder gelukkige. In de regel blijkt het kwaliteitsniveau van 'publieke' zwembaden onvoldoende aan te sluiten bij de beleving van bezoekers van wellnessvoorzieningen;
- zwemlessen worden van oudsher sterk aanbodgericht aangeboden. Lessen worden dan op vaste tijdstippen in de week aangeboden. Er zijn steeds meer zwembaden en zwemscholen die meer vraaggericht opereren. Dit betekent bijvoorbeeld dat zwembaden ook in het weekend zwemlessen aanbieden of in de zomervakantie cursussen aanbieden, waarbij kinderen in een verkorte periode hun diploma kunnen behalen;
- steeds meer zwembaden kiezen bewust voor duurzaamheid. Daarbij is met name veel aandacht voor zoutelektrolyse (minder chloor), WKK-installaties (eigen energie opwekken), groene stroom en andere energiebesparende maatregelen;
- zwembaden worden met toenemende aanscherping van wetgeving geconfronteerd. Richtlijnen vanuit de Arbowet, de Milieuwet, de Wet hygiëne en veiligheid bad- en zwemgelegenheden, de Drank- en Horecawet, het Besluit Veiligheid Attractie- en Speeltoestellen en de Warenwet hebben invloed op de bedrijfsvoering.

2.5 Verzorgingsgebied en concurrentiepositie

De inwoners van Zwijndrecht vormen het primaire verzorgingsgebied van zwembad De Hoge Devel. Het volgende overzicht bevat een bevolkingsprognose tot 2030 (bron: Provincie Zuid-Holland).

Bevolkingsprognose	2013		2015		2020		2025		2030		landelijk
- 0-9 jaar	4.829	11%	4.443	10%	4.639	10%	4.936	11%	5.229	11%	11%
- 10-19 jaar	5.038	11%	5.020	11%	4.911	11%	4.769	11%	4.932	11%	12%
- 20-29 jaar	5.347	12%	5.363	12%	5.470	12%	5.437	12%	5.256	11%	12%
- 30-39 jaar	5.174	12%	5.036	11%	5.392	12%	5.778	13%	5.911	13%	12%
- 40-49 jaar	6.245	14%	6.069	14%	5.443	12%	5.292	12%	5.633	12%	15%
- 50-59 jaar	6.016	13%	6.430	15%	6.607	15%	6.188	14%	5.455	12%	14%
- 60-69 jaar	5.728	13%	5.804	13%	5.729	13%	6.138	14%	6.173	13%	12%
- 70-79 jaar	3.848	9%	3.900	9%	4.277	10%	4.351	10%	4.315	9%	7%
- 80-89 jaar	2.039	5%	1.906	4%	2.055	5%	2.116	5%	2.469	5%	4%
- 90 jaar en ouder	346	1%	367	1%	386	1%	388	1%	460	1%	1%
totaal	44.610	100%	44.338	100%	44.909	100%	45.393	100%	45.833	100%	100%

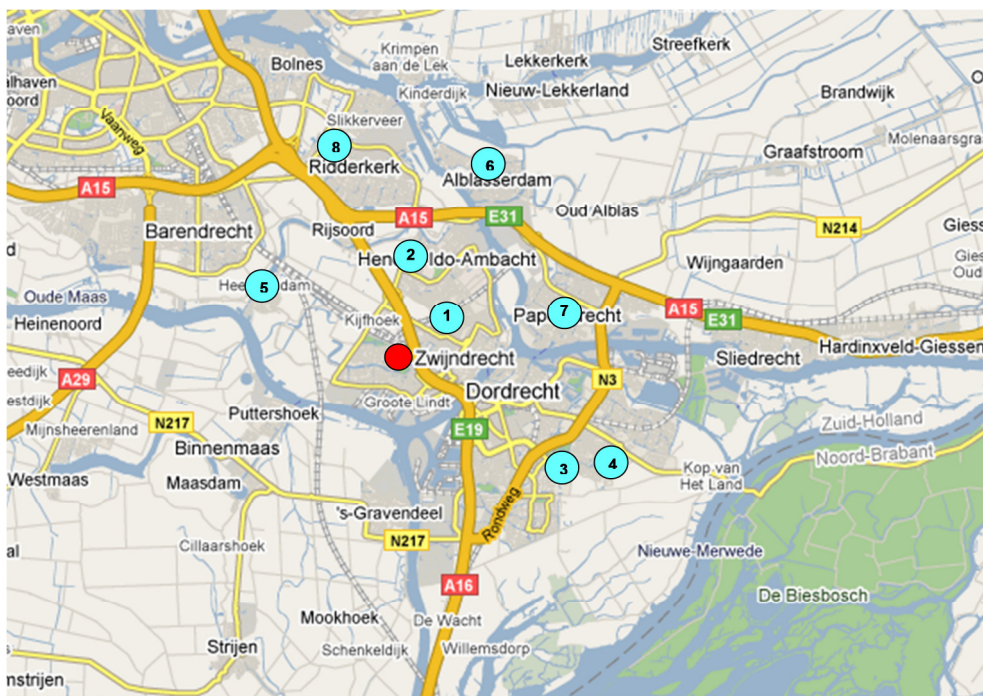
Analyse:

- het aantal inwoners van de gemeente Zwijndrecht neemt de komende jaren nog iets toe;
- ten opzichte van het gemiddelde in de rest van Nederland is in beperktere mate sprake van ontgroening en vergrijzing;
- de bevolkingssamenstelling in Zwijndrecht laat zich vergelijken met de gemiddelde samenstelling in Nederland.

Zoals in de vorige paragraaf beschreven laten bezoekers van zwembaden zich niet altijd leiden door gemeentegrenzen. Dit betekent dat zwembaden te maken hebben met concurrentie uit vooral omringende gemeenten. Zo zijn recreatieve bezoekers bereid meer afstand te overbruggen voor baden met aantrekkelijke faciliteiten en zoeken ouders voor de zwemles van hun kinderen naar baden met het voor hen aantrekkelijkst aanbod.

In het volgende overzicht zijn de belangrijkste concurrenten van De Hoge Devel beschreven. In de bijbehorende plattegrond is de positie van deze concurrenten weergegeven

	Zwembad	Plaats	Afstand in km	Afstand in tijd	Soort bad
1	Capital sports	Zwijndrecht	2,0 km	4 min	binnenbad
2	De Louwert	Hendrik-Ido Ambacht	4,8 km	11 min	binnen-/buitenbad
3	Aquapulca	Dordrecht	5,7 km	13 min	binnenbad
4	De Dubbel	Dordrecht	7,3 km	16 min	binnenbad
5	Waal- en Weidebad	Heerjansdam	8,2 km	12 min	buitenbad
6	Blokweer	Alblasserdam	9,1 km	17 min	binnenbad
7	De Hooght	Papendrecht	10,5 km	16 min	binnen-/buitenbad
8	De Fakkel	Ridderkerk	10,7 km	18 min	binnen-/buitenbad

**Analyse:**

- binnen een straal van zo'n 10 kilometer is een relatief groot aantal binnen- en buitenbaden beschikbaar voor de inwoners van Zwijndrecht;
- opvallend is in de regio fors geïnvesteerd is en wordt in zwembaden. In 2010 is Aquapulca (onderdeel van de sportboulevard in Dordrecht) geopend en is het buitenbad van de Fakkel in Ridderkerk in gebruik genomen. In 2014 wordt een nieuw zwembad in Alblasserdam en een nieuw binnen-/buitenbad in Papendrecht in gebruik genomen. De praktijk leert dat de aantrekkingskracht van nieuwe, moderne zwembaden vooral de eerste jaren ten koste kan gaan van de bezoekersaantallen van oudere, meer gedateerde baden.

3 Analyse bedrijfsvoering en exploitatie

In de analyse van de bedrijfsvoering en exploitatie van De Hoge Devel wordt onderscheid gemaakt tussen:

- de beheersvorm;
- onderhoud en instandhouding;
- de formatie;
- exploitatieresultaat en gemeentelijke bijdrage;

3.1 Beheersvorm

Tot 31 mei 1997 werd de exploitatie van zwembad De Hoge Devel verzorgd door Stichting tot Exploitatie van het zwembadencomplex De Hoge Devel. Vanaf dat moment is de exploitatie van het zwembad in handen van De Hoge Devel BV. Daartoe is tussen de gemeente, daarbij optredend als eigenaar van De Hoge Devel, en de BV een huurovereenkomst gesloten. Ten behoeve van een sluitende exploitatiebegroting stelt de gemeente Zwijndrecht aan de BV een subsidie beschikbaar. In geval van een (resterend) tekort treedt de BV met de gemeente in overleg over een aanvullende bijdrage.

Alle taken en verantwoordelijkheden die verband houden met de exploitatie van zwembad De Hoge Devel zijn voor rekening van de BV. Dit met uitzondering van de eigenaarslasten die verband houden met het zwembad. Daarbij moet gedacht worden aan de kapitaallasten, het eigendoms gedeelte van de onroerend zaakbelasting, de verzekeringspremie ter zake van de opstallen en de waterschapslasten. Voor ondersteunende werkzaamheden op het gebied van de bedrijfsvoering en de exploitatie heeft de BV een dienstverleningsovereenkomst gesloten met Sportfondsen Nederland.

3.2 Onderhoud en instandhouding

De BV is verantwoordelijk voor onderhoud en instandhouding van zwembad De Hoge Devel. De daarvoor benodigde budgetten dienen, als onderdeel van de subsidie, door de gemeente beschikbaar te worden gesteld. Parallel aan dit onderzoek is door Synarchis een nieuw onderhoudsplan voor het zwembad opgesteld met een begroting voor de komende 10 jaar.

In totaal is met het onderhoud en de instandhouding van zwembad De Hoge Devel de komende 10 jaar een bedrag gemoeid van circa € 2,6 miljoen (exclusief BTW) of gemiddeld € 260.000,- per jaar. Dit is inclusief een post onvoorzien van 10% en een post begeleidingskosten van 10%.

3.3 Formatie

Uit jaarrekeningen is op te maken dat zwembad De Hoge Devel in 2011 en 2012 respectievelijk 19 en 18 formatie-eenheden telde. Vanwege de gecombineerde openstelling van het binnen- en buitenbad is vanuit de administratie van het zwembad lastig splitsing aan te brengen in de formatie voor het binnen- en buitenbad. In het volgende overzicht is de personele situatie van De Hoge Devel afgezet tegen landelijk gehanteerde kengetallen en richtlijnen.

Personeel	2011	2012
- bezoekers	208.937	199.427
- formatie (fte)	19	18
- kosten	€ 770.010	€ 687.367
- bezoekers/fte	10.997	11.079
- kosten/fte	€ 40.527	€ 38.187

Analyse:

- als indicatie voor een efficiënte personeelsinzet wordt voor dit soort zwembaden wel gerekend met 10.000 tot 15.000 bezoekers per fte. Zwembad De Hoge Devel valt binnen deze range;
- de gemiddelde personeelskosten per fte bedragen in niet door gemeenten geëxploiteerde zwembaden € 35.000,- tot € 40.000,-. Ook op dit onderdeel kan de situatie in De Hoge Devel als marktconform worden beoordeeld.

3.4 Exploitatieresultaat en gemeentelijke bijdrage

In het volgende overzicht is de exploitatie van zwembad De Hoge Devel in beeld gebracht voor de jaren 2011, 2012 (beide rekening) en 2013 (prognose).

Exploitatie De Hoge Devel		rekening 2011		rekening 2012		prognose 2013
BATEN:						
- zwembad	gem. opbr.		gem. opbr.		gem. opbr.	
- recreatief (binnen/buiten)	€ 4,08	€ 248.190	€ 4,06	€ 272.633	€ 3,97	€ 264.276
- activiteiten/evenementen (doelgroepen)	€ 3,22	€ 58.737	€ 3,55	€ 58.501	€ 4,43	€ 66.376
- instructie	€ 8,56	€ 278.160	€ 9,05	€ 240.586	€ 10,09	€ 227.048
- verenigingen/groepen	€ 1,92	€ 157.520	€ 1,59	€ 133.693	€ 1,86	€ 153.053
- scholen	€ 8,07	€ 5.581	€ 7,08	€ 6.092	€ 2,19	€ 2.632
- whirlpool		€ 1.773		€ 1.475		€ 1.415
- solarium/zonnestrallen		€ 1.816		€ 1.280		€ 1.999
- squash		€ 33.177		€ 33.842		€ 32.303
- horeca	€ 0,52	€ 109.428	€ 0,55	€ 110.584	€ 0,61	€ 116.460
- huuropbrengsten		€ 8.581		€ 7.451		€ 9.600
- overige baten		€ 31.985		€ 37.262		€ 40.325
totaal:		€ 934.948		€ 903.399		€ 915.487
LASTEN:	19 fte		18 fte			
- personeel	€ 40.527	€ 770.010	€ 38.187	€ 687.367		€ 748.091
- energie, water en chemicaliën		€ 151.524		€ 164.374		€ 177.414
- schoonmaak		€ 17.946		€ 18.494		€ 19.000
- onderhoud		€ 91.353		€ 88.162		€ 90.874
- kantoorkosten		€ 11.719		€ 10.521		€ 14.250
- verkoopkosten		€ 13.188		€ 25.350		€ 23.305
- overige algemene kosten		€ 50.648		€ 46.652		€ 49.632
- dienstverlening Sportfondsen		€ 56.210		€ 57.897		€ 62.239
- accountantskosten		€ 8.100		€ 8.343		€ 8.969
- belastingen en verzekeringen		€ 23.955		€ 23.510		€ 29.455
- huur/erfpacht		€ 150.873		€ 154.159		€ 156.500
- kapitaallasten		€ 11.105		€ 12.694		€ 12.370
- niet verrekenbare BTW		€ 540		€ 528		€ -
- lasten vorig boekjaar		€ -63.823		€ -27.310		€ -
- inkoop horeca	0,47	€ 51.435	0,45	€ 49.804	0,44	€ 51.080
totaal:		€ 1.344.783		€ 1.320.545		€ 1.443.179
EXPLOITATIEBIJDRAGE						
- reguliere subsidie		€ 366.933		€ 371.084		€ 371.084
- benodigde aanvullende subsidie		€ 183.387		€ 29.107		€ 133.882
totaal:		€ 550.320		€ 400.191		€ 504.966
RESULTAAT		€ 140.485		€ -16.955		€ -22.726

Analyse:

- de gemiddelde opbrengsten corresponderen met de bezoekersaantallen (paragraaf 2.3). Met uitzondering van de hoge opbrengsten uit instructiezwemmen zijn de baten uit zwembadactiviteiten als marktconform te bestempelen;

- naast de zwembadbaten zijn de belangrijkste bronnen van inkomsten de squashbanen, de horeca en de overige baten. De horeca-omzet blijft met € 0,50 tot € 0,60 per zwembadbezoeker wat achter bij landelijke kengetallen van binnen- en buitenbaden (€ 0,75 tot € 1,00). De overige baten hebben bijvoorbeeld betrekking op reclame-inkomsten en verkoop van zwembadmateriële;
- eerder in dit hoofdstuk is vastgesteld dat de formatie en de personeelskosten per fte marktconform zijn. Opmerkelijk is wel dat de personeelskosten ten opzichte van 2011 in 2012 met ruim 10% zijn gedaald om vervolgens in 2013 weer met bijna 8% te stijgen;
- de kosten van energie, water en chemicaliën zijn de afgelopen jaren met zo'n 8% per jaar gestegen. Dat is meer dan gemiddeld in de branche. De nieuwe waterbelasting die medio 2014 wordt geïntroduceerd resulteert voor een zwembad als De Hoge Devel naar verwachting tot een extra kostenpost van zo'n € 20.000,- per jaar. In het kader van het door Synarchis opgestelde onderhoudsplan is geconstateerd dat energiebesparende maatregelen die binnen 10 jaar tot (substantieel) rendement leiden niet mogelijk zijn;
- de onderhoudskosten (€ 90.000,-) hebben betrekking op het dagelijks onderhoud van De Hoge Devel. De personeelsinzet die verband houdt met de uitvoering van het onderhoud is meegenomen in de personeelskosten. De gemeente is verantwoordelijk voor de budgetten die verband houden met groot onderhoud. Deze budgetten zijn in het geactualiseerde onderhoudsplan geraamd voor de komende 10 jaar;
- de schoonmaakkosten, de kantoorkosten, de verkoopkosten, de accountantskosten en de kosten van belastingen en verzekeringen zijn als marktconform te bestempelen. Daarentegen is sprake van een relatief hoge post overige algemene kosten;
- de kosten die verbonden zijn aan de dienstverlening door Sportfondsen moeten gezien worden in relatie met de aard en kwaliteit van deze dienstverlening. Dit maakt geen onderdeel uit van de analyse die in het kader van dit onderzoek is uitgevoerd;
- de kapitaallasten hebben betrekking op investeringen die door de BV zijn gedaan in met name de inventaris van het zwembad;
- de inkoop horeca bedraagt circa 45% van de omzet. Als indicatie voor een efficiënte inkoop wordt wel gerekend met 35 tot 40%;
- in de rekeningcijfers van 2011 en 2012 zijn (subsidie-)baten van het vorige boekjaar opgenomen (in de rekening opgenomen als lasten). Zonder deze baten zou in 2011 en in 2012 sprake zijn van een resultaat op de exploitatie van respectievelijk ruim € 75.000,- positief en bijna € 45.000,- negatief. Dit verschil is terug te voeren op het verschil in gemeentelijke exploitatiebijdrage in deze 2 jaren (respectievelijk € 550.000,- en € 400.000,-, opgebouwd uit de reguliere subsidie en een benodigde aanvullende subsidie). Op basis van de prognose 2013 moet, op basis van een gemeentelijke exploitatiebijdrage van ruim € 500.000,-, rekening worden gehouden met een negatief resultaat van tussen de € 20.000,- en € 25.000,- in het lopende boekjaar.

In het volgende overzicht zijn de bijdragen per inwoner en per bezoeker berekend. Gegeven het grote verschil in gemeentelijke exploitatiebijdrage in 2011 en 2012 geeft 2013 het meest realistische beeld. Dit beeld wijkt niet noemenswaardig af van landelijke verhoudingen waarbij de kanttekening moet worden gemaakt dat de lokale verschillen groot zijn¹.

Bijdragen	2011	2012	2013
- inwoners	44.500	44.500	44.500
- bezoekers	208.937	199.427	190.500
- netto gemeentelijke bijdrage	€ 399.447	€ 246.032	€ 348.466
- bijdrage per inwoner	€ 8,98	€ 5,53	€ 7,83
- bijdrage per bezoeker	€ 1,91	€ 1,23	€ 1,83

¹ Een benchmark maakt geen onderdeel uit van dit onderzoek. Gegeven het eerder uitgevoerde onderzoek zijn wel kengetallen van zwembad De Louwert in Hendrik-Ido-Ambacht bekend. Op basis van 29.000 inwoners, circa 200.000 bezoekers en een netto gemeentelijke bijdrage van ongeveer € 150.000,- bedraagt de gemiddelde bijdrage per inwoner en per bezoeker in deze gemeente respectievelijk € 5,17 en € 0,75.

4 SWOT-analyse

Met inachtneming van de uitkomsten van de markt- en productanalyse en de analyse van de bedrijfsvoering en exploitatie van zwembad De Hoge Devel worden in dit hoofdstuk puntsgewijs de belangrijkste sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen benoemd.

Sterkten:

- met zwembad De Hoge Devel hebben de inwoners van de gemeente Zwijndrecht de beschikking over een volwaardig recreatief en functioneel binnen- en buitenbad dat geschikt is voor alle voorkomende zwembadactiviteiten;
- het zwembad kent een brede openstelling en een gevarieerd activiteiten aanbod. De tarieven zijn door de bank genomen marktconform met als uitzondering de in verhouding hoge tarieven voor instructiezwemmen;
- het buitenbad kent, in tegenstelling tot het binnenbad een hoge bezettingsgraad;
- met een op afstand geplaatste zwembadorganisatie (BV) en een ter zake kundige dienstverlener (Sportfondsen) is de organisatorische basis gelegd voor een efficiënte bedrijfsvoering;
- met betrekking tot de formatie en de kosten per formatieplaats is in De Hoge Devel sprake van een efficiënte situatie;
- op basis van een geactualiseerd meerjaren onderhoudsplan is goed in beeld gebracht welke investeringen en budgetten noodzakelijk zijn voor c.q. welke risico's verbonden zijn aan het onderhoud en de instandhouding van zwembad De Hoge Devel voor de komende 10 jaar.

Zwakten:

- zwembad De Hoge Devel heeft, net als veel andere baden in Nederland, te kampen met teruglopende bezoekersaantallen. Opvallend is vooral het dalend aantal instructiezwemmers;
- de animocijfers (aantal zwembadbezoeken per jaar per hoofd van de bevolking) blijven enigszins achter bij het landelijk gemiddelde. Uitzondering is het hoge aandeel deelnemers aan verenigings- en groepsactiviteiten;
- Zwijndrecht is gelegen in een relatief dicht bevolkt gebied met een groot aantal (al dan niet gecombineerde) binnen- en buitenbaden binnen een straal van 10 kilometer. Met name voor recreatief zwemmen (binnen- en buitenbad) zijn mensen bereid om verder dan de eigen gemeentegrens te kijken;
- met name door de sterk variërende personeelslasten is sprake van een fluctuerende (benodigde) exploitatiebijdrage.

Kansen:

- in algemene zin biedt de voortdurende aandacht voor gezond leven en bewegen goede kansen voor moderne, goed geoutilleerde zwembaden. Als één van de weinige voorzieningen zijn zwembaden in staat activiteiten voor alle leeftijden aan te bieden (van baby-/peuterzwemmen tot meer bewegen voor ouderen);
- samenwerking met fitnesscentra, fysiotherapeuten, zwemscholen, buitenschoolse opvang en onderwijsinstellingen biedt mogelijkheden tot verbreding en verdieping van het activiteitenprogramma en kan resulteren in verhoging van de inkomsten.

Bedreigingen:

- de opkomst van particuliere zwemscholen zet druk op één van de belangrijkste inkomstenbronnen van zwembaden: het instructiezwemmen. Voor ouders is het steeds minder vanzelfsprekend om voor deze activiteit alleen het lokale openbare zwembad in ogenschouw te nemen;
- verdere aanscherping van wet- en regelgeving hebben een kostenverhogende invloed op de bedrijfsvoering. Een actueel voorbeeld is de invoering medio 2014 van de fors hogere belasting op leidingwater;

- recente investeringen in zwembaden in Dordrecht en Ridderkerk en binnenkort nieuw op te leveren zwembaden in Papendrecht en Alblasterdam zorgen voor een regionale kwaliteitsimpuls. Dit kan ten koste gaan van meer gedateerde baden als De Hoge Devel.

5 Toekomstperspectief

In dit hoofdstuk wordt allereerst vastgesteld wat een realistische gemeentelijke bijdrage is aan de exploitatie van zwembad De Hoge Devel voor de komende jaren en bij continuering van de huidige situatie (paragraaf 5.1). Daarna worden voorstellen gepresenteerd ter verbetering van het exploitatieresultaat (paragraaf 5.2). Vervolgens wordt een beschouwing gegeven op het mogelijke alternatieve beheermodel van een commerciële exploitatie (paragraaf 5.3).

5.1 Gemeentelijke exploitatiebijdrage

In het volgende overzicht is een exploitatiebegroting voor de periode vanaf 2014 weergegeven die kan worden beschouwd als taakstellend 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	€ -

Toelichting:

- met als uitgangspunt dat de baten en lasten aan prijsontwikkeling onderhevig zijn is het noodzakelijk dat ook de gemeentelijke exploitatiebijdrage jaarlijks wordt geïndexeerd;
- de baten zijn gehandhaafd op het niveau van 2013. Dit impliceert dat de daling in bezoekersaantallen een halt moet worden toegevoerd;
- ook de lasten zijn nagenoeg gehandhaafd op het niveau van 2013 waarbij wel rekening is gehouden met de kosten van de in 2014 in te voeren verhoogde waterbelasting (€ 20.000,-);
- met betrekking tot het dagelijks onderhoud wordt een bedrag van € 60.000,- geraamd. Dit bedrag vormt een onderdeel van het complete onderhoudsbudget dat door Synarchis is begroot voor de komende jaren;
- de gemeentelijke exploitatiebijdrage is opgebouwd uit de reguliere subsidie van circa € 370.000,- aangevuld met een benodigde aanvullende subsidie van € 151.500,- (prijsspeil 2014). Deze aanvulling is noodzakelijk om de BV de mogelijkheid te bieden structureel te werken met een sluitende begroting. Overwogen kan worden de benodigde aanvullende subsidie nog iets te verhogen om de BV enige ruimte te verschaffen om tegenvallers in de exploitatie op te vangen;

5.2 Verbetervoorstellen

In deze paragraaf wordt een aantal verbetervoorstellen beschreven met onderscheid tussen voorstellen die verhogen van de baten en verlaging van de lasten tot gevolg hebben.

5.2.1 Baten

Eerder in deze rapportage is vastgesteld dat zwembad De Hoge Devel een brede openstelling en een gevarieerd activiteitenaanbod kent. Desondanks heeft het zwembad te kampen met teruglopende bezoekersaantallen. In de gepresenteerde begroting 2014 is als uitgangspunt (lees: taakstelling) gehanteerd dat de tendens van dalende baten een halt moet worden toegevoegd. De mogelijkheden om meer bezoekers te trekken moeten als beperkt worden beoordeeld. In deze subparagraaf worden verbetervoorstellen uitgewerkt op de volgende drie onderdelen:

- tariefverhoging;
- samenwerking met private partners;
- verbeteren horeca-exploitatie.

Tariefverhoging

In paragraaf 2.2 is vastgesteld dat de in zwembad De Hoge Devel gehanteerde tarieven marktconform zijn en op het gebied van het instructiezwemmen zelf hoger dan gemiddeld. Prijsstijgingen zijn dus niet zonder risico en kunnen tot vraaguitval leiden (prijselasticiteit). De ervaring leert echter dat prijsstijgingen van beperkte omvang in de regel niet snel leiden tot teruglopend gebruik van zwembaden. Bij een gelijk blijvend gebruik resulteert een algehele tariefverhoging van 5 tot 10% in € 45.000,- tot € 90.000,- aan extra jaarlijkse baten.

Samenwerking

Veel zwembadexploitanten zijn op zoek naar nieuw evenwicht tussen het zelf aanbieden van activiteiten en het door derden aan laten bieden van activiteiten. Met name daar waar het commerciële activiteiten betreft gaat dit gepaard met nieuwe bronnen van inkomsten. De afgelopen jaren heeft vooral de opkomst van commerciële zwemscholen een hoge vlucht genomen. Tal van zwembaden hebben inmiddels ervaring met het commercieel verhuren van badwater aan dergelijke organisaties tegen (marktconforme) tarieven van € 125,- tot € 150,- per uur per bassin. Bij verhuur van 1 uur per week resulteert dit in een opbrengst van € 5.000,- tot € 7.500,- per jaar. Afhankelijk van het rendement van de zwemlessen die door de zwembadexploitant zelf worden aangeboden en van het verdringingseffect dat plaats vindt (gaan commerciële zwemlessen ten koste van de eigen klanten of worden vooral nieuwe doelgroepen aangeboord) is het bedrijfseconomisch meer of minder interessant om De Hoge Devel te verhuren aan commerciële zwemscholen.

Horeca

In paragraaf 3.4 is beschreven dat de horeca-exploitatie van zwembad De Hoge Devel wat achterblijft bij landelijk gehanteerde efficiency indicatoren. Bij een omzet van € 0,75 tot € 1,00 per zwembadbezoeker (€ 0,61 op basis van prognose 2013) en een inkoop van 35 tot 40% (44% in 2013) zou het resultaat uit de horeca-exploitatie kunnen verbeteren met € 20.000,- (bij een omzet van € 0,75 per zwembadbezoeker en een inkoop van 40%) tot € 60.000,- (bij een omzet van € 1,00 per zwembadbezoeker en een inkoop van 35%).

5.2.2 Lasten

Uit de analyse van de exploitatie van zwembad De Hoge Devel over de afgelopen 3 jaar blijkt dat het merendeel van de kosten als marktconform moet worden bestempeld en dat de mogelijkheden om te investeren in (substantiële) energiebesparende maatregelen met rendement binnen de komende 10 jaar nihil zijn. Wel is een kanttekening gemaakt bij de relatief hoge algemene kosten. In het vervolg van deze subparagraaf worden verbetervoorstellen uitgewerkt op de volgende drie onderdelen:

- openstelling en activiteitenaanbod;
- formatie;
- sluiting buitenbad.

Openstelling en activiteitenaanbod

De brede openstelling en het gevarieerde activiteitenaanbod in het binnenbad wordt, gegeven de lagere animocijfers, niet altijd voldoende op waarde geschat door de inwoners van de gemeente Zwijndrecht. Om vraag en aanbod meer in evenwicht te brengen zouden meer bezoekers getrokken moeten worden of zou de openstelling en het activiteitenaanbod beperkt kunnen worden. Met het oog op de dalende bezoekersaantal-

len ligt de tweede optie meer voor de hand met de opgave om het aanbod zodanig te versoberen dat dit niet of nauwelijks verder ten koste gaat van de bezoekersaantallen. Vanuit bedrijfseconomisch perspectief dient per activiteit een kosten/baten-analyse gemaakt te worden waarbij in ieder geval de verhouding tussen de baten en de personeelskosten in beeld wordt gebracht. Een dergelijke analyse geeft uitsluitsel over de minst rendabele activiteiten c.q. over de opbrengst van het beëindigen van deze activiteiten. Dergelijk gedetailleerde analyses maken geen onderdeel uit van dit onderzoek.

Formatie

In het verlengde van het vorige onderdeel geldt dat substantiële besparingen op de exploitatie van De Hoge Devel vooral verband houden met het beperken van de formatie. De huidige formatie bedraagt 18 tot 19 fte en is in paragraaf 3.3 beoordeeld als vallend binnen de range van 10.000 tot 15.000 bezoekers per fte (indicator voor een efficiënte verhouding tussen bezoekersaantallen en formatie). Als gerekend wordt met 12.500 tot 15.000 bezoekers in plaats van de huidige 11.000 bezoekers per fte en circa 200.000 bezoekers dan kan volstaan worden met 13,5 tot 16 fte. Ten opzichte van de bestaande formatie en een gemiddelde kostenpost van € 40.000,- per fte wordt in dat geval een besparing bewerkstelligd van € 100.000,- tot € 200.000,-. Met als uitgangspunt dat beperking van de formatie plaatsvindt door natuurlijk verloop zal een daadwerkelijke besparing pas op termijn gerealiseerd kunnen worden.

Een andere discussie die momenteel in de zwembadwereld omtrent formatie wordt gevoerd heeft betrekking op de inzet van vrijwilligers en/of flexibele arbeidskrachten. In het kader van het ook in Zwijndrecht gepresenteerde concept 2521 wordt uitgegaan van de inzet van verenigingskader op beheer- en exploitatietaken. Vooralsnog is dit uitgangspunt nog niet in de praktijk gebracht. Met name waar het de continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering betreft is het ook zeer twijfelachtig en in ieder geval niet zonder risico om verantwoordelijkheden in handen te geven van vrijwilligers. Bij de inzet van flexibele arbeidskrachten (denk bijvoorbeeld aan ZZP'ers) speelt vooral het kwaliteitsaspect een belangrijke rol. Overweging daarbij is dat met name op het gebied van specifieke doelgroepactiviteiten (denk bijvoorbeeld aan de diverse aqua-activiteiten) specialisten beter dan vaste zwembadmedewerkers in staat zijn de doelgroep optimaal te bedienen.

Sluiting buitenbad

De afgelopen jaren is in menig gemeente de discussie gevoerd over het wel of niet open houden van buitenbaden. Niet zelden heeft dit geleid tot sluiting van dergelijke voorzieningen. Albrandswaard en recent Hardinxveld-Giessendam zijn voorbeelden van gemeenten in de omgeving waar buitenbaden gesloten zijn. Desondanks is de regio (binnen een straal van 10 kilometer van Zwijndrecht) nog altijd goed voorzien met buitenbaden (naast De Hoge Devel) in Heerjansdam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht en Ridderkerk.

Met een dergelijk aanbod in de regio zijn de maatschappelijke consequenties van een eventuele sluiting van het buitenbad van De Hoge Devel te overzien. Door de geïntegreerde administratie (lees: geen onderscheid tussen de exploitatie van het binnen- en buitenbad) is het lastiger de financiële consequenties te duiden. Op basis van de in paragraaf 2.3 aangebrachte splitsing in recreatieve bezoekers binnen- en buitenbad en de gemiddelde opbrengsten per recreatieve bezoeker zal sluiting van het buitenbad gepaard gaan met een derving van inkomsten van € 125.000,- tot € 175.000,- (omzet uit kaartverkoop en horeca). Op basis van referentiegegevens is de verwachting gerechtvaardigd dat van de totale kosten van zwembad De Hoge Devel (€ 1,4 miljoen) 20 tot 25% is toe te schrijven aan het buitenbad. Op basis van deze indicatoren zou een sluiting van het buitenbad resulteren in een kostenreductie van € 290.000,- tot € 360.000,-. Per saldo leidt deze berekening bij benadering tot een besparing van zo'n € 175.000,- als het buitenbad van De Hoge Devel buiten gebruik zou worden gesteld.

5.3 Alternatief beheermodel

In deze slotparagraaf wordt een beschouwing gegeven op een mogelijk alternatief beheermodel waarin geopteerd wordt voor een risicodragende commerciële exploitatie zoals onder andere in zwembaden De Louwert (Hendrik-Ido-Ambacht) en Aquapulca (Dordrecht) wordt toegepast.

Belangrijk verschil ten opzichte van de huidige situatie, waarin de exploitatie ook in handen is gegeven van een privaatrechtelijke organisatie (BV), is dat de exploitatierisico's niet meer voor de gemeente zijn (in de vorm van een aanvullende subsidie) maar voor de exploitant. Deze exploitant dient daarvoor een eigen ver-

mogen in te brengen dat bij tegenvallende resultaten als weerstandsvermogen fungeert. Voor het dragen van exploitatierisico wordt een zogenoemde risicofee bij de gemeente in rekening gebracht.

Een commerciële exploitant wordt geselecteerd op basis van een aanbestedingsprocedure. Met de financieel (prijs) of economisch (prijs en kwaliteit) meest voordelige partij 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 zwembad De Hoge Devel. .

De ervaring leert dat het resultaat van een aanbestedingsprocedure op voorhand lastig is te voorspellen. Afhankelijk van door de gemeente in te brengen randvoorwaarden (bijvoorbeeld ruimte voor tariefverhogingen en eventuele sluiting van het buitenbad) geven de in paragraaf 5.2 gepresenteerde verbetervoorstellen een indicatie van de besparingsmogelijkheden als tot een aanbestedingsprocedure wordt besloten. Uiteraard kan ook met de huidige exploitant gesproken worden over (taakstellende) besparingsmogelijkheden en de randvoorwaarden waarbinnen deze gerealiseerd moeten worden.

5.4 Tot slot

Met deze rapportage is inzicht verschaft in de omvang van de gemeentelijke exploitatiebijdrage en mogelijke besparingen daarop. In paragraaf 5.1 is de bijdrage geraamd vanuit het perspectief dat De Hoge Devel de komende 10 jaar in stand wordt gehouden op een wijze die vergelijkbaar is met de wijze waarop dit zwembad momenteel beheerd en geëxploiteerd wordt. In de paragrafen 5.2 en 5.3 zijn maatregelen beschreven die tot een besparing op de gemeentelijke exploitatiebijdrage kunnen leiden.