

Toekomstvisie zwembad De Marke

Gemeente Hattem

Datum

30 maart 2015

Referentie

1509CS

In opdracht van

Gemeente Hattem

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Analyse	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Historie	4
2.3	Onderzoek	4
2.4	Knelpunten in de huidige exploitatie	5
2.5	Kansen voor De Marke	7
2.6	Aanbevelingen	8
Hoofdstuk 3	Scenario's voor beheer en exploitatie van zwembad De Marke	10
3.1	Toekomstscenario's	10
3.2	Scenario 1. Sluiting	10
3.3	Scenario 2. Faillissement en doorstart	11
3.4	Scenario 3. Community zwembad	12
3.5	Scenario 4. Zwembadsporthal	13
3.6	Scenario 5. Commercieel zwembad	14
3.7	Scenario 6. Hybride zwembad	15
3.8	Conclusie	16
3.9	Aanbevelingen	17
Hoofdstuk 4	Exploitatiebegroting	18
4.1	Genormaliseerde begroting	18
4.2	Toelichting begroting De Marke	19
Bijlage 1	Chronologisch overzicht vervolgstappen	i

Zwembad De Marke in Hattem is in augustus 2012 geopend naast MFC De Marke. Het bad heeft vanaf het begin te kampen met tegenvallende bezoekerscijfers en exploitatietekorten. In de afgelopen periode is een intensief traject doorlopen, dat gericht was op het vinden van een oplossing voor de bestaande situatie. Dit heeft een veelheid aan informatie en gezichtspunten opgeleverd, maar nog niet tot een concrete toekomstvisie geleid.

De gemeente Hattem heeft Drijver en Partners gevraagd om, op basis van de beschikbare informatie, een toekomstvisie voor het zwembad op te stellen. Deze visie moet zowel een perspectief geven van de exploitatie van het zwembad als van de beheersvorm. De visie moet de gemeente verder inzicht geven in het financieel perspectief op langere termijn en duidelijkheid over de stappen die moeten worden gezet.

Deze rapportage doet verslag van het onderzoek dat Drijver en Partners heeft gedaan naar de toekomstmogelijkheden voor zwembad De Marke. Daartoe is, op basis van de beschikbare informatie en eigen gegevens, de huidige situatie van het zwembad beschreven en geanalyseerd. Vervolgens worden de toekomstscenario's, die in een eerder onderzoek zijn beschreven, aangevuld met twee scenario's en beoordeeld. Hieruit worden concrete conclusies betrokken en aanbevelingen gedaan. Op basis van de aanbevelingen wordt een exploitatiebegroting opgesteld. Tot slot wordt beschreven welke stappen gezet moeten worden om deze begroting te realiseren.

In hoofdstuk 2 wordt het onderzoek en de huidige exploitatie beschreven. In hoofdstuk 3 worden de toekomstscenario's beschreven en beoordeeld. De nieuwe begroting wordt toegelicht in hoofdstuk 4. Tot slot worden de te nemen vervolgstappen beschreven in hoofdstuk 5.

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de gebruikte bronnen en het verloop van het onderzoek kort beschreven. Vervolgens worden de huidige situatie en de kansen die er zijn voor verbetering van de exploitatie beschreven. Uit deze elementen worden aanbevelingen voor de toekomst getrokken.

2.2 Historie

Zwembad De Marke is in augustus 2012 geopend nadat het bestaande zwembad “De Watermulder” niet meer voldeed. Dit bad is in de zomer van 2012 gesloten. Zwembad De Marke is gebouwd naast het bestaande multifunctionele centrum De Marke, waarbij de gebouwen en ruimten grotendeels zijn geïntegreerd.

Stichting Beheer Zwembad Hattem is eigenaar van het zwembad en Stichting Exploitatie Zwembad Hattem is exploitant van het bad. De Stichting Beheer is hiervoor een rentedragende lening aangegaan bij de gemeente Hattem. De Stichting Exploitatie Zwembad Hattem vergoedt, middels de huur, de kapitaallasten van de stichting.

Het management van het nieuwe zwembad kwam in handen van het hoofd zwembaden van zwembad “De Watermulder”. Toen deze door ziekte uitviel, is het operationeel management 1 januari 2015 ondergebracht bij de interim directeur van De Marke. Deze had geen specifieke kennis van zwembaden. Per 2015 is een manager zwembaden aangesteld en met het operationeel management belast.

In de loop van 2013 is gebleken dat de kosten fors hoger en de opbrengsten lager waren dan oorspronkelijk was begroot. Het was voor de gemeente moeilijk om inzicht te verkrijgen in de exploitatie. Met de komst van een interim-directeur, een nieuwe penningmeester en een administratief medewerker is een administratie opgezet en is de jaarrekening 2013 opgesteld. Om de kosten en opbrengsten meer met elkaar in verhouding te brengen, zijn eind 2013/begin 2014 reeds enkele maatregelen genomen, echter dit bleek nog niet voldoende.

2.3 Onderzoek

2.3.1 Bronnen

In deze rapportage is onder meer gebruik gemaakt van de onderstaande bronnen. In de tekst van deze rapportage is niet steeds uitputtend naar deze bronnen verwezen omwille van de leesbaarheid.

- Het verbeteringsplan exploitatie zwembad ‘De Marke’ van ZKA, uit 2013;
- de beschikbare financiële rapportages en de jaarrekening 2013 van de stichting;
- de winst- en verliesrekening 2013 en 2014 van de stichting;
- het bedrijfsplan dat is opgesteld door het bestuur van de stichting;
- gesprekken met management en het scheidend bestuur;
- verslagen en presentaties van eerdere beraadslagingen over het zwembad.

Daar waar exploitatiegegevens ontbreken of niet betrouwbaar lijken, is van eigen benchmark- en referentiegegevens van Drijver en Partners en branche-specifieke kengetallen gebruik gemaakt.

2.3.2 Gebruik gegevens

Zwembad De Marke is geopend in augustus 2012. Dit betekent dat er nog maar twee volledige boekjaren zijn afgerond, namelijk 2013 en 2014. Over het tweede jaar, 2014, zijn de voorlopige cijfers nog maar net beschikbaar. Bij eerdere onderzoeken waren deze cijfers dus nog niet beschikbaar.

De administratie sloot in 2012 niet aan op de exploitatie. Deze is vanaf 2013 opnieuw ingericht. Het bestuur stelt dat dit nog niet helemaal is afgerond. Dit betekent dat kosten en opbrengsten op verschillende momenten op verschillende manieren zijn geboekt. Deze wijzigingen in de administratie bemoeilijken het vergelijken van cijfers tussen verschillende financiële rapportages. Dit verklaart waarschijnlijk ook waarom er in de verschillende bronnen met onderling afwijkende cijfers gerekend wordt.

Ook zijn de onderliggende cijfers niet volledig betrouwbaar. De cijfers zijn onder meer ‘vervuild’ doordat de telling van bezoekers handmatig is gebeurd. Dit is kennelijk niet altijd consequent gedaan, want er zijn geen gedetailleerde cijfers voor handen. Het management heeft hier inmiddels op ingegrepen, maar er is geen garantie dat de cijfers uit eerdere jaren kloppen. Voor het goed afstemmen van activiteiten en het openstellingsrooster op de werkelijke vraag zijn deze gegevens van cruciaal belang.

Daarnaast zijn er nog verschillende andere problemen aan te wijzen, zoals de bouw-gerelateerde gebreken aan het gebouw, het hoge ziekteverzuim, verschillende managementwisselingen en een mislukte fusie. Het bestuur stelt dat door de samenloop van deze complicaties de exploitatie nog niet is ingeregeld en er daardoor nog geen representatief jaar is gedraaid. Het is daardoor niet altijd traceerbaar of, en in hoeverre, de financiële resultaten de reguliere bedrijfsvoering weergeven of dat het gaat om uitzonderingen.

De hier gesignaleerde problemen hebben uiteraard niet alleen betrekking op deze rapportage maar ook op de cijfers die in andere bronnen zijn vermeld. Dit is in de begroting in hoofdstuk vier ondervangen door selectief gebruik te maken van historische gegevens en deze te toetsen aan benchmark-, referentie- en ervaringsgegevens.

2.4 Knelpunten in de huidige exploitatie

In de huidige exploitatie zijn meerdere knelpunten te onderkennen. Dit blijkt onder meer uit het genoemde verbeteringsplan exploitatie. Deze knelpunten zijn bevestigd in een interview met de penningmeester van het bestuur en het nieuwe hoofd zwembaden en uit eigen observaties van Drijver en Partners.

Beperkte sturingsinformatie

De informatie die nodig is voor dit onderzoek is ook van groot belang voor de aansturing van het zwembad. Het feit dat deze maar beperkt beschikbaar is en niet betrouwbaar, maakt dat de exploitatie niet goed is in te regelen. Het systematische verzamelen van gegevens met betrekking tot bezoekersaantallen en omzet is de basis van een goede openstelling en personeelsplanning. Overigens heeft het management hier inmiddels een begin mee gemaakt.

Exploitatie niet geoptimaliseerd

De exploitatie is in de tweeënhalf jaar sinds de opening van het zwembad maar beperkt geoptimaliseerd. Weliswaar zijn er ook in de afgelopen periode maatregelen genomen, maar die zijn niet afdoende gebleken. Dit komt voor een belangrijk deel door een gebrek aan sturingsinformatie en managementcapaciteit met specifieke kennis van zwembadexploitaties.

In het verbeteringsplan is bijvoorbeeld al geconstateerd dat de openstelling te ruim is, waardoor er ook veel personeel moet worden ingezet. In dit onderzoek is gebleken dat deze situatie nog niet wezenlijk is veranderd. Dit is bij uitstek een maatregel die snel kan worden genomen en direct leidt tot een verbetering van de exploitatie.

Marktpositionering onduidelijk

Zwembad de Marke is specifiek bedoeld als doelgroepen- en lesbad. Dit is in het bouwkundig ontwerp ook duidelijk herkenbaar. Maar verder komt dit karakter in de actieve profilering van het zwembad, voor zover die al gedaan worden, niet duidelijk naar voren. De positionering van het zwembad in de markt en de samenleving is daarmee niet duidelijk. Dit heeft niet alleen betrekking op de positionering binnen Hattem, maar ook daar buiten.

Geen zwembadervaring op strategisch niveau

Recent is een parttime hoofd zwemzaken aangetrokken waarmee de benodigde zwembadkennis in ieder geval op operationeel en tactische niveau aanwezig is. Op strategisch niveau ontbreekt deze kennis nog steeds, waardoor zowel de aansturing van de organisatie als de ondersteuning en advisering van het bestuur nog steeds onvoldoende ingevuld is.

Hoog ziekteverzuim

Het zwembad heeft vanaf het begin te maken met een hoog ziekteverzuim. Hoewel er geen concrete cijfers voor handen zijn, blijkt uit het gesprek met het bestuur en het nieuwe hoofd zwemzaken dat dit nog steeds zo is.

Technische gebreken

De technische gebreken van het gebouw en de installaties van het zwembad zijn nog steeds niet allemaal verholpen en de discussies hierover met de aannemer zijn nog steeds actueel. Het was binnen het bestek van dit onderzoek niet mogelijk om te achterhalen in hoeverre dit nog daadwerkelijk de dagelijkse gang van zaken hindert. Wel is duidelijk dit in afgelopen periode veel tijd en energie heeft gevraagd welke ook aan constructievere zaken besteed had kunnen worden.

Fusie mislukt

Vanaf het begin is het de bedoeling geweest dat er één Kulturhus zou komen, waarin op termijn ook het zwembad geïntegreerd zou gaan worden. Dit is een voor de hand liggende keuze omdat de verschillende organisaties te klein zijn om doelmatig te kunnen werken als zelfstandige organisatie.

De eerste stap hierin, een fusie tussen de Stichting Welzijn Hattem en Stichting Exploitatie MFC De Marke, is in de afgelopen weken definitief stukgelopen waardoor de voordelen die zouden zijn ontstaan door samengaan, niet zullen ontstaan. Daarbij moet gedacht worden aan zaken als een slagvaardiger management en geïntegreerde horeca, maar ook synergievoordelen op ondersteunende diensten als administratie, HRM, ICT en

inkoop. Nu is gebleken dat de beoogde fusie niet haalbaar is, wordt het alternatief van een fusie tussen Stichting Exploitatie MFC en Stichting Exploitatie Zwembad De Marke overwogen.

2.5 Kansen voor De Marke

In de vorige paragraaf zijn vooral de knelpunten beschreven waar het zwembad mee te maken heeft. Daar staat tegenover dat er ook diverse kansen zijn om de marktpositie en de exploitatie van het zwembad te verbeteren. Deze kansen worden vooralsnog niet of niet volledig benut.

Modern en veelzijdig doelgroepenbad

Allereerst biedt het zwembad door haar opzet, indeling en routing veel mogelijkheden voor een doelmatige exploitatie als les- en doelgroepenbad. De bassins zijn veelzijdig inzetbaar, onderling sterk verschillend en los van elkaar te gebruiken. De routing van kassa, horecaruimte en kleedruimtes is slim opgezet. Het is bijvoorbeeld maar twee stappen van de ene balie naar de andere, waardoor taken makkelijk te combineren zijn. Hier kan nog veel meer dan in de huidige situatie gebruik van worden gemaakt.

Marktpositie

De marktpositie van De Marke is zeker nog te verbeteren. Het versterken van de positionering draagt bij aan de mogelijkheden om met het bad een ruimer verzorgingsgebied te bedienen en daarmee een ruimer economisch draagvlak te geven.

Er zijn verschillende zwembaden in de directe omgeving, maar geen van die zwembaden profileert zich als les- en doelgroepenbad. In combinatie met het moderne, kleinschalige karakter en de ruime parkeergelegenheid van De Marke, onderscheidt dit haar van concurrerende zwembaden. Deze sterke punten kunnen, veel meer dan dat dit nu gebeurt, worden uitgedragen in Hattem en omgeving.

Senioren met een fysieke beperking zijn een goed voorbeeld van een doelgroep die goed in De Marke terecht kan. Er is voldoende parkeerruimte pal voor de deur in een rustige straat. Het bassin is van buitenaf en vanaf de kassa te zien. De afstanden in het gebouw zijn kort en alles is overzichtelijk. Er zijn twee afgescheiden bassins met verschillende watertemperaturen en er is een kleine horecavoorziening voor een gezellige nazit.

Door haar kleinschalige karakter kan zwembad De Marke een bijzondere positie opbouwen onder specifieke doelgroepen. Om hierin succesvol te zijn, zullen de activiteiten, de programmering, de uitstraling van het zwembad en het personeel en de marketing en PR zo moeten worden ingericht dat deze aansluit op de beleving van deze doelgroepen.

Het binnenhalen van de doelgroep senioren met een beperking vraagt dat het personeel zich in de behoefte van de doelgroep kan inleven, enige begeleiding kan bieden en zorgt dat het rustig is in het zwembad op de momenten dat deze groep binnen is. Het vraagt ook dat deze senioren informatie over het zwembad vinden op plaatsen die voor hen relevant zijn, bijvoorbeeld bij huisartsen, fysiotherapeuten en ouderenorganisaties. Dit moet deze senioren het vertrouwen geven dat zij in De Marke de omgeving, de activiteiten en de begeleiding vinden die zij zoeken.

Regionale functie

De Marke is voor een aantal wijken in Zwolle het meest nabijge zwembad. Weliswaar is er recent een nieuw, concurrerend zwembad op de campus van Hogeschool Windesheim in Zwolle geopend, maar dat heeft veel meer een sport- en onderwijskarakter dan De Marke, met een duidelijke nadruk op studenten. De Marke kan zich profileren door zich te richten op mensen die zich minder thuis zullen voelen bij het karakter van Windesheim. Uit die groep kan zij dan ook bezoek van buiten Hattem trekken.

Betere sturingsinformatie

Door structureel gegevens te verzamelen over bezoek en gebruik van het zwembad zal een beter inzicht ontstaan in het gebruik en de doelmatigheid van de roostering van het zwembad. Dit kan dan weer aan de personele inzet worden gerelateerd. Dit is cruciale sturingsinformatie voor het management. Op basis van dit soort gegevens kan het management gerichte keuzes maken in het productaanbod, de openstelling, de personele inzet en investeringen.

Betere aansluiting werkprocessen

De werkprocessen kunnen beter op het beperkte bezoekersaantal worden afgestemd. Zo is de kassa prima te combineren met de horeca omdat ze letterlijk op twee stappen van elkaar staan. Daarnaast zal er dan nog regelmatig ruimte zijn om administratieve taken of schoonmaakwerkzaamheden uit voeren. Door taken te bundelen kan er meer gedaan worden door minder medewerkers, terwijl er tegelijkertijd afwisselender werk kan worden geboden.

Het automatiseren van taken is een andere mogelijkheid. Zo is het te overwegen om voor de bezoekregistratie gebruik te maken van een geautomatiseerd systeem dat ook een leerlingvolgsysteem, kaartverkoop en toegangscontrole kan aansturen. Hierdoor wordt niet alleen de bezoekregistratie verbeterd, maar is er ook minder toegangscontrole en kassabezetting noodzakelijk.

Er is doelmatigheidswinst te realiseren indien de exploitaties van MFC en zwembad onder een noemer worden gebracht. Dat maakt het eenvoudiger om de verschillende functies in het gebouw, zoals verkoop, management, schoonmaak, onderhoud, administratie en horeca, op elkaar te laten aansluiten. Dit biedt schaalvoordelen voor een klein zwembad als De Marke. Ook kunnen er qua marketing en PR makkelijker combinaties worden gemaakt tussen sport, horeca en cultuur. Bijvoorbeeld lezwemmers die korting kunnen krijgen op bepaalde culturele activiteiten.

Nieuw bestuur

Het aantreden van een nieuw en tijdelijk bestuur biedt een natuurlijk moment om een aantal wijzigingen in de exploitatie, de personele invulling en marktpositionering versneld door te voeren.

2.6 Aanbevelingen

Voor de exploitatie is een aantal aanbevelingen te doen. Deze aanbevelingen staan los van de keuze voor een specifiek scenario. Ongeacht het scenario dat wordt gekozen, moet dit gebeuren.

- Stel voor het geheel van MFC en zwembad één directeur aan met strategische zwembadervaring;
- verzamel consequent sturingsinformatie;
- pas de openstelling van het zwembad aan, zodat de activiteiten betere bezet zijn;

- pas de werkprocessen en de personele bezetting aan op de nieuwe openstelling;
- positioneer het zwembad in Hattem en directe omgeving als les- en doelgroepenbad;
- laat zwembad en MFC fuseren en integreer de processen van de beide organisaties;
- voer de genoemde aanbevelingen in een periode van maximaal twee jaar door.

3.1 Toekomstscenario's

Het college heeft een proces doorlopen waarin verschillende scenario's globaal zijn verkend. In eerste instantie waren dit scenario's die gebaseerd waren op het Nijmeegse model, te weten het community zwembad, het sporthalzwembad, het commerciële zwembad en het hybride zwembad. In tweede instantie zijn nog twee scenario's toegevoegd: het sluiten van het zwembad en een mogelijk faillissement van het zwembad, gevolgd door een doorstart.

Deze zes scenario's worden hieronder op hoofdlijnen uitgewerkt en toegelicht. Het belangrijkste aandachtspunt is of deze scenario's haalbaar zijn en of deze op korte of middellange termijn:

- bijdragen aan het verwezenlijken van de kansen voor zwembad De Marke;
- de maatschappelijke functie van Zwembad De Marke garandeert en
- een positief effect zullen hebben op de totale exploitatiekosten.

Wij hanteren bij de uitwerking de volgende vijf toetsingscriteria:

1. Haalbaarheid

Het eerste criterium is de haalbaarheid van een scenario. Als een scenario praktisch of juridisch niet haalbaar is, dan kan verdere bespreking achterwege blijven.

2. Exploatieverbetering

In hoofdstuk 2.5 is een aantal kansen en maatregelen beschreven die nog niet gerealiseerd zijn. Het gaat primair op het veroveren van een ruimere marktpositie, het verbeteren van de exploitatie en eventueel fuseren met MFC De Marke. Per scenario wordt getoetst in welke mate deze exploitatieverbeteringen kunnen worden gerealiseerd.

3. Borgen maatschappelijke functie

Het zwembad is gebouwd en wordt gesubsidieerd omdat hierdoor een belangrijke maatschappelijke waarde wordt gecreëerd. Beoordeeld wordt in hoeverre een scenario die maatschappelijke waarde kan garanderen.

4. Financieel effect

Beoordeeld wordt in hoeverre een scenario de exploitatielasten voor de gemeente verlaagt.

3.2 Scenario 1. Sluiting

Bij sluiting vervalt de zwembadfunctie van De Marke. Het personeel wordt ontslagen en het gebouw krijgt een andere bestemming omdat een zwembad in deze configuratie bijna niet te verkopen is. De verhuurde ruimten kunnen dan nog steeds gewoon in gebruik blijven.

Haalbaarheid

Dit scenario is uitvoerbaar.

Exploitatieverbetering

De kansen die er liggen worden niet meer gerealiseerd.

Borgen maatschappelijk functie

De maatschappelijke functie gaat verloren.

Financieel effect

Het zwembad zal zeer moeilijk te verkopen zijn. De optie tot verkoop van een gemeentelijk zwembad is in de afgelopen tijd door verschillende gemeenten onderzocht, zonder succes. Alleen indien de gemeente de nieuwe eigenaar een bijdrage toekent voor het in stand houden van de maatschappelijke functie, is er een markt voor het verkopen van zwembaden. Deze mogelijkheid wordt echter al in het scenario Commercieel zwembad behandeld.

Op basis van de huuropbrengsten kan aan de verhuurde delen van het zwembad een waarde van ongeveer € 1,2 miljoen worden toegekend. De resterende boekwaarde zal moeten worden afgeboekt. Op 1 oktober 2015 is dat € 5.795.612. Daar komen de frictiekosten van het personeel nog bij, evenals de kosten die gemaakt moeten worden om het zwembad weer casco te maken. Op basis van referentiegegevens laten deze zich ramen op een eenmalig bedrag tussen de € 500.000 en € 750.000.

Het totale verlies dat de gemeente moet nemen zal uitkomen op ongeveer € 6,4 miljoen. Mogelijk dat daarop een stukje terugverdiend kan worden door het dan lege zwembaddeel te verhuren of het gehele pand te verkopen. In hoofdstuk 4 wordt een genormaliseerde begroting gepresenteerd, waaruit blijkt dat voor € 6,4 miljoen het zwembad nog minstens vijftien jaar kan worden opengehouden.

Conclusie

Het zwembad is nog zo goed als nieuw en er is nog maar weinig op afgeschreven. Daar komt bij dat het als zwembad bijna niet te verkopen is. Hierdoor zal het verlies bij sluiting zo groot zijn, dat het in geen verhouding staat ten opzichte van de winst op de exploitatiebijdrage. Dit maakt dat dit de komende decennia nog geen reëel alternatief is.

3.3 Scenario 2. Faillissement en doorstart

De gemeente Hattem heeft verzocht om nog een scenario toe te voegen, namelijk het failliet laten gaan en vervolgens doorstarten van de exploitatie. Dit kan leiden tot een besparing op de frictiekosten, terwijl er op korte termijn een nieuwe start gemaakt zou kunnen worden in een afgeslankte organisatie.

Haalbaarheid

Uit een eerdere juridisch toetsing door Nysingh advocaten is gebleken dat dit scenario haalbaar is. Daarbij zal de stichting zich hier ernstig tegen verzetten omdat zij bij faillissement als bestuurders aansprakelijk kunnen worden. Op dit moment is er nog sprake van een personele unie. Dit vergroot het probleem ten aanzien van de aansprakelijkheid.

Exploitatieverbetering

Dit scenario lost één uitdaging op, het aanpassen van de personele organisatie. Het draagt niet bij aan het verbeteren van de marktpositie van het zwembad, door de sluiting. Het draagt wel bij aan een eventuele fusie, in die zin dat deze niet meer nodig is. Het MFC zou de exploitatie van het zwembad bij de doorstart zelf kunnen oppakken.

Borging maatschappelijke functie

Bij een faillissement zullen alle bezitting van de stichting door de curator worden verkocht. De Stichting Beheer krijgt als verhuurder op enig moment weer de beschikking over het pand, alleen is niet bekend hoe lang dit zal duren. Vanuit maatschappelijk perspectief is dit een onwenselijk scenario omdat het zwembad in ieder geval een periode dicht zal zijn.

Financieel effect

Na een doorstart van het zwembad zullen de besparingen op de personeelslasten in één keer gerealiseerd worden. De besparing op frictiekosten is niet precies te voorspellen. Slechts een deel van het personeel zal blijvend afvloeien omdat een deel van het personeel bij de doorstart opnieuw nodig zal zijn. Verder zijn frictiekosten per persoon verschillend en hangen deze samen met leeftijd, salaris en duur van het dienstverband. Op basis van ervaringen elders zullen de frictiekosten beperkt zijn in relatie tot de kosten van een faillissement.

Tegenover een besparing op frictiekosten staan ook verliezen. Conform de balans bedraagt de waarde van de activa van de stichting ultimo 2013 € 211.000. Die gaat bij een faillissement verloren. Verder zal de gemeente c.q. de stichting Beheer een periode lang wel de kapitaalslasten van het gebouw hebben, maar geen financieel of maatschappelijk rendement. Daarbij bestaat het risico dat de goedkoopste en de meest getalenteerde medewerkers al snel elders een baan zullen hebben gevonden. De besparing op de frictiekosten weegt dan ook niet op tegen de kosten van een faillissement.

Conclusie

Dit scenario veroorzaakt meer problemen dan het oplost.

3.4 Scenario 3. Community zwembad

Het community zwembad wordt geëxploiteerd voor en door gebruikers en draait volledig op vrijwilligers. Tijdens de themabijeenkomst werd het openluchtbad in Zwolle genoemd als voorbeeld.

Haalbaarheid

Er zijn in den lande nog geen voorbeelden bekend van volwaardige binnenbaden, die uitsluitend door vrijwilligers worden geëxploiteerd. In de praktijk blijkt het ondoenlijk om een binnenbad het hele jaar door te laten functioneren met alleen maar vrijwilligers. De continuïteit, kwaliteit en de veiligheid komen al snel in het gedrang als de exploitatie volledig van vrijwilligers afhankelijk is.

Het werken in een zwembad vraagt veel van een vrijwilliger. Een vrijwilliger heeft een grote verantwoordelijkheid voor de veiligheid in het zwembad. Daarbij moet een vrijwilliger voldoen aan allerlei protocollen en beschikken over diverse kwalificaties en vaardigheden. Een vrijwilliger die aan die eisen kan voldoen, kan daarmee ook heel eenvoudig betaald werk vinden in een ander zwembad.

Volledig draaien op vrijwilligers komt wel voor bij buitenbaden. Er zijn dan ook belangrijke verschillen aan te wijzen tussen binnen- en buitenbaden. Binnenbaden zijn het hele jaar open en buitenbaden alleen in de periode dat het mooi weer is, waardoor de belasting van de vrijwilligers veel minder is. Buitenbaden zijn daarnaast vooral recreatief waarbij alleen toezicht nodig is. In een binnenbad, zeker in een les- en doelgroepenbad, is vooral instructie noodzakelijk, hetgeen veel hogere kwalificaties en meer vaardigheden vraagt. Om een buitenbad met vrijwilligers te exploiteren zijn ongeveer 150 vrijwilligers nodig. Voor een binnenbad zou dit een veelvoud daarvan zijn.

De inzet van vrijwilligers, in aanvulling op beroepskrachten, kan wel bijdragen aan de kwaliteit van dienstverlening en de personeelskosten beperken. Hetzelfde geldt voor het MFC en de sporthal. Vanuit het oogpunt van kwaliteit, veiligheid en continuïteit zullen beroepskrachten echter noodzakelijk blijven.

Conclusie

Hoewel dit scenario in theorie een mooie oplossing zou kunnen zijn, blijkt uit ervaring dat het moeilijk uitvoerbaar is en geen duurzame oplossing biedt voor zwembad De Marke. Dit scenario is om die reden niet verder uitgewerkt.

3.5 Scenario 4. Zwembadsporthal

Bij het zwembadsporthalmodel wordt het organiseren van activiteiten in het zwembad geheel of gedeeltelijk aan andere partijen overgelaten. Deze partijen betalen dan een huurprijs per uur voor het gebruik van het zwembad.

Haalbaarheid

Met dit scenario bestaat nog niet veel ervaring. In Wapenveld is vorig jaar de exploitatie van het Berghuizerbad naar dit model overgegaan. Ook in Zoetermeer wordt dit scenario momenteel uitgewerkt. Het lijkt erg aantrekkelijk en appelleert aan het beeld van een zwembad zonder poespas. Deze wijze van exploiteren past ook goed bij een MFC. Het scenario is haalbaar.

Exploitatieverbetering

Als er tegelijkertijd verschillende aanbieders van het bad gebruikmaken, zullen zij hun eigen identiteit en verdienmodel willen benadrukken en dat vanuit commercieel perspectief ook moeten doen. Daardoor is er maar beperkt sturing mogelijk op de programmering, de beleving en de kwaliteit van het aanbod van die aanbieders. Dit leidt tot een rommelig imago, dat zelfs het imago van het MFC negatief kan beïnvloeden. Een eventuele fusie wordt niet gehinderd in dit scenario.

Borgen maatschappelijke functie

In dit scenario zullen de minder rendabele activiteiten in het zwembad op enig moment onder druk komen te staan of zelfs verdwijnen, terwijl de winst die wordt gemaakt op de beter renderende activiteiten weglekt naar de aanbieders van die activiteiten. Verder heeft de gemeente weinig tot geen sturing op de activiteiten die aangeboden worden. Hierdoor gaat dit scenario voor een deel ten koste van de maatschappelijke waarde van het zwembad.

Financieel effect

De winst die gemaakt wordt op zwemlessen en sommige doelgroepactiviteiten lekt weg naar de organisator, waardoor alleen minder rendabele activiteiten overblijven. Deze vragen weer om een gemeentelijke bijdrage als die activiteiten in stand gehouden moeten worden. Daarbij zal een organisator minimaal de benodigde personeelsleden moeten overnemen van de stichting om frictiekosten te voorkomen.

Feitelijk is er in dit scenario sprake van een verlegging van de uitvoering van de winstgevende activiteiten naar een huurder of huurders. Deze betaalt hiervoor minimaal een kostprijs dekkende huur. Hierdoor ontstaat geen groot financieel voordeel, zeker als ook alle verbetermaatregelen uit hoofdstuk twee worden genomen.

Conclusie

Het is zeker de moeite waard om de ervaringen die momenteel in Wapenveld en straks ook in Zoetermeer met dit model worden opgedaan, te volgen. Mogelijk kan dit in de toekomst alsnog een interessant model worden. Op dit moment biedt het echter onvoldoende antwoord op de uitdagingen waar De Marke voor staat.

3.6 Scenario 5. Commercieel zwembad

Bij een commerciële exploitatie wordt de exploitatie voor langere tijd overgedragen aan een marktpartij die dan ook het exploitatierisico draagt. Dit betekent dat in beginsel zowel de winst als eventuele verliezen voor rekening van de exploitant komen. Overigens is dit risico altijd beperkt tot het kapitaal dat in de lokale vennootschap zit. Als de verliezen groter zijn dan vooraf voorzien, zal de exploitant om een hogere bijdrage vragen of de lokale vennootschap failliet laten gaan. Het uiteindelijke exploitatierisico blijft in de praktijk altijd bij de gemeente.

Bij commerciële exploitatie wordt het zwembad aan de exploitant verhuurd, verpacht of verkocht. Het maakt voor exploitatiebedrijven weinig verschil welke van deze vormen gekozen wordt. Er is dan ook weinig verschil tussen verhuur aan een exploitant of verkoop met behoud van de maatschappelijke waarde.

Haalbaarheid

Er is ruime ervaring met dit scenario en het is ook in de Hattense situatie zondermeer haalbaar.

Exploitatieverbetering

Een groot voordeel, dat vooral wordt geboden door de grotere commerciële exploitanten zoals bijvoorbeeld Sportfondsen of Optisport, is hun dienstverlening. Zij hebben een heel pakket aan producten en diensten op het gebied van marketing, PR, inkoop, HRM, ICT, management en administratie, waarmee de lokale exploitaties worden ondersteund. Met deze dienstverlening kunnen exploitanten de kansen die er liggen voor De Marke prima realiseren.

Daar staat een duidelijk verlies aan flexibiliteit tegenover. Afspraken worden vastgelegd in een contract met een lange looptijd. In de markt zijn termijnen tussen de vijf en tien jaar het meest gangbaar. Het is erg lastig om nog van deze afspraken af te wijken. Er zal in de komende tijd nog het nodige moeten wijzigen in het productaanbod, de openstelling en de organisatie, om te komen tot exploitatieverbetering. Het is niet aan te bevelen om in zo'n transitieperiode met een marktpartij in zee te gaan, omdat deze de te behalen exploitatievoordelen te eigen bate zal willen inboeken.

Borgen maatschappelijk functie

Een commercieel exploitant zal de maatschappelijke functie garanderen, voor zover dit contractueel is vastgelegd. Het financieel rendement zal prevaleren boven het maatschappelijk rendement. Voor extra maatschappelijke activiteiten zal betaald moeten worden.

Financieel effect

Een commercieel exploitant kan De Marke niet noemenswaardig goedkoper exploiteren dan bijvoorbeeld een stichting dat zou kunnen. De belangrijkste kosten, kapitaalslasten, personeel en energie, zijn immers niet anders voor een exploitatiemaatschappij. Wel hebben zij een uitgekiend exploitatiemodel en mag worden verwacht dat een marktpartij de exploitatie scherp zal voeren, iets dat nu nog niet gebeurt. Maar ook een commerciële exploitant zal een exploitatietekort hebben en daarvoor een vergoeding van de gemeente willen hebben.

Bovenop de vergoeding van het exploitatietekort zal een commerciële partij nog andere vergoedingen vragen.

- Een vergoeding voor het risico dat de exploitant loopt op het ingebrachte kapitaal. Deze loopt op met het risico van de exploitatie. In de praktijk zien wij hier jaarlijkse bedragen vanaf € 20.000 voor vergelijkbare accommodaties;
- Voor administratie en management en ondersteuning vanuit de moedermaatschappij wordt een prijs gevraagd die hoger is dan normale marktprijzen. Deze zal meestal zo'n € 20.000 tot 30.000 per jaar hoger zijn;
- De frictiekosten op personeel, opstart- en overnamekosten en andere aanpassingen worden volledig verdisconteerd in de prijs.

Daarbij werken marktpartijen in binnenbaden niet met vrijwilligers. Op dat punt hebben ze een nadeel ten opzichte van bijvoorbeeld een lokale stichting.

Aangezien er nog maar weinig betrouwbare cijfers zijn over de exploitatie van De Marke, het gebouw niet op orde is en de markt in de omgeving nogal in beweging is, is het risico van deze exploitatie relatief groot. Dit wordt nog versterkt doordat er een reductie van personeel nodig is. Dit alles zal ertoe leiden dat een exploitant ruime marges zal aanhouden, om te voorkomen dat er op de exploitatie verlies wordt gemaakt.

Conclusie

Dit scenario is in de huidige situatie niet aan te raden. Als het gebouw, de personele bezetting en de exploitatie op orde zijn en er vooral meer gegevens over de exploitatie beschikbaar zijn, dan is het altijd mogelijk om een exploitatieaanbieding op te vragen. In de tussenliggende periode kan de exploitant van zwembad De Marke specifieke dienstverlening die zij nodig heeft ook inkopen.

3.7 Scenario 6. Hybride zwembad

Dit is het huidige exploitatiemodel. Een stichting exploiteert het zwembad met professionals en de gemeente draagt het risico. Een vergelijkbare situatie zou ontstaan bij exploitatie door een gemeentelijke BV, bijvoorbeeld een gemeentelijk sportbedrijf.

Haalbaarheid

Dit is het huidige exploitatiemodel. Het is haalbaar.

Exploitatieverbetering

Hoewel de exploitant tot op heden de kansen die er liggen nog maar beperkt heeft weten te benutten, is dit model zonder meer geschikt om dat wel te doen. Er is alle gelegenheid om de exploitatie op orde te brengen, eventueel met het MFC te fuseren, consequent gegevens te verzamelen en De Marke goed te positioneren.

Het model laat ook de ruimte om vrijwilligers een plek te geven in de bedrijfsvoering, zoals in het community scenario, of om delen van het activiteitenprogramma door derden te laten invullen, zoals in het zwembad-sporthal scenario. Indien dat nodig is, kan specifieke dienstverlening worden ingekocht.

Borgen maatschappelijk functie

De maatschappelijke functie is het best geborgd in dit scenario. De publieke functie is de primaire bestaansgrond van deze organisaties.

Financieel effect

Dit scenario kan het meest voordelige scenario zijn, indien de kansen die er liggen worden benut. De begroting in hoofdstuk 4 is hier op gebaseerd.

Conclusie

Voor dit moment is dit het best passende scenario. Het geeft de ruimte om orde op zaken te stellen en eventuele te fuseren. Indien de stichting de kansen die er liggen weet te benutten, dan is dit ook het goedkoopste scenario.

Zodra de bedrijfsvoering op orde is, eventueel de fusie rond is en De Marke haar plaats in Hattem en omgeving heeft ingenomen, kan de keuze voor dit scenario worden heroverwogen. Het is denkbaar dat op dat moment een ander scenario beter past bij de situatie van het zwembad en wensen van de gemeente.

3.8 Conclusie

Van de zes behandelde scenario's zijn alleen de scenario's hybride zwembad, Sporthalzwembad en Commercieel interessant voor het zwembad De Marke. Sluiting betekent het einde van een zwemvoorziening in Hattem tegen erg hoge kosten, het scenario Community zwembad is, door gebrek aan zekerheid omtrent de continuïteit, niet haalbaar. Het scenario Faillissement en doorstart versnelt mogelijk het saneringsproces, maar kent ook de nodige financiële en maatschappelijke nadelen.

	Haalbaar	Exploitatie-verbetering	Maatschappelijke functie	Financieel effect
Sluiting	ja	-	-	-
Faillissement en doorstart	ja	-	-	-
Community zwembad	nee	nvt	nvt	nvt
Sporthal zwembad	ja	-	+/-	+/-
Commercieel zwembad	ja	+/-	+/-	+/-
Hybride zwembad	ja	+	+	+

Tabel 1: Tabel 3.1 overzicht beoordeling scenario's

Om scenario's Commercieel en Sporthalzwembad tot haalbare alternatieven te maken is het allereerst noodzakelijk om de exploitatie en de personele organisatie op orde te brengen, concrete en eenduidige exploitatieresultaten te hebben en het zwembad een duidelijke marktpositie te geven. Ook over een eventuele fusie met het MFC zal voor die tijd duidelijkheid moeten zijn. Deze aanpassingen zijn binnen een bestek van maximaal twee jaar te realiseren. De optie Hybride zwembad is daarmee de beste optie voor dit moment.

Als de exploitatie op orde is kan alsnog worden overwogen welk scenario op dat moment het beste bij de wensen van de gemeente aansluit en wat voor het zwembad de beste perspectieven biedt. Daarbij kan opnieuw een keuze gemaakt moeten worden uit de scenario's Hybride zwembad, Commercieel zwembad of Sporthalzwembad.

3.9 Aanbevelingen

Voor de korte termijn, de komende twee jaar, wordt aanbevolen om de exploitatie door de stichting voort te zetten en de volgende acties uit te laten voeren:

- adequate managementinformatie genereren;
- de exploitatie binnen de bandbreedte brengen zoals aangegeven in hoofdstuk 4;
- daartoe de personele organisatie aanpassen naar een efficiënte formatie;
- een plan opstellen voor een fusie met het MFC tot een Kulturhus
- het zwembad positioneren als les- en doelgroepenbad in Hattem en de regio;
- het businessplan De Marke verder uit te werken en
- te begroten welke eenmalige kosten en investering noodzakelijk zijn.

Een uitwerking van dit voorstel in chronologische volgorde is bijgevoegd als bijlage 1.

4.1 Genormaliseerde begroting

In dit hoofdstuk wordt exploitatiebegroting van De Marke opgesteld en toegelicht. Daarbij is uitgegaan van het benutten van de kansen die in paragraaf 2.5 zijn beschreven. Dit uit zich met name in een toename van het bezoek en een aanscherping van de personele inzet (zie de toelichting in paragraaf 4.2). Het is voor een exploitant in redelijkheid mogelijk om deze begroting te realiseren. Er is dus geen sprake van 'zich rijk rekenen': het is een realistische, haalbare begroting.

In de begroting zijn eenmalige investeringen en aanloop- en frictiekosten niet meegenomen. Op basis van de beschikbare gegevens kunnen die voorsnog niet goed worden geraamd. De stichting moet dus wel de ruimte krijgen om naar deze begroting toe te groeien en de daartoe benodigde investeringen te doen. Bij frictiekosten moet vooral gedacht worden aan de kosten die gemoeid zijn met het laten afvloeien van boventallig personeel. Bij investeringen zal het vooral gaan om investeringen in administratie, een management informatiesysteem en het automatiseren van de toegangscontrole en het leerlingvolgsysteem en in eenmalige marketing en PR inspanningen, die verdergaan dan het normale jaarlijkse budget toelaat. De hoogte van deze kosten is afhankelijk van de keuzes die hierin worden gemaakt.

DE MARKE - REALISTISCH SCENARIO		
	2013	2018
baten		
zwemactiviteiten	253.231	345.600
horeca	25.082	28.800
verhuur bedrijfsruimte	79.654	90.500
totaal	357.836	464.800
lasten		
personeel	346.161	230.300
afschrijving inventaris	8.842	36.800
huisvesting	501.981	485.100
exploitatie	61.122	74.400
PR	3.617	15.000
algemeen	19.337	28.200
inkoop horeca	10.723	10.100
totaal	951.783	879.900
exploitatieresultaat	-593.947	-415.100

figuur 4.1 genormaliseerde begroting Zwembad de Marke (begroting afgerond op honderdtallen)¹

¹ De cijfers zijn exclusief het saldo van de financiële baten en lasten.

4.2 Toelichting begroting De Marke

4.2.1 Bezoek

In de huidige situatie is sprake van een zwembad met een zeer lage bezetting: 47.380 bezoekers op een zwemwateroppervlak van 408,5 m² betekent een gemiddelde van 116 bezoekers per vierkante meter. Het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden is 250 bezoekers per vierkante meter.

Het primaire verzorgingsgebied van De Marke is de gemeente Hattem. In elk van de omliggende kernen – Wapenveld, Wezep en Zwolle – ligt immers ook een overdekt zwembad. In 2013 had Hattem 11.769 inwoners. Het animocijfer (het gemiddelde bezoek per inwoner in een jaar) was in dat jaar dus 4,03 en dat is lager dan het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden van 4,50 (52.961 bezoekers). Daarbij komt dat een deel van het bezoek van De Marke van buiten de gemeente Hattem afkomstig is. Dat betekent dat een wat hoger animocijfer van ongeveer 5,00 en een bezoek van ongeveer 58.850 mag worden verwacht. Ook dan blijft overigens sprake van een slecht bezet zwembad. Het zwembad is derhalve te groot voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Dat blijkt ook uit het feit, dat het aantal inwoners per vierkante meter zwemwater met 29 veel lager is dan het landelijke cijfer van 56. Het zwembad heeft dus niet alleen een zeer lage bezetting omdat het bezoek tegenvalt, maar ook omdat het duidelijk te groot is voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

4.2.2 Baten

Zwemactiviteiten

De omzet van de zwemactiviteiten is gebaseerd op het geraamde bezoek en de gemiddelde omzet per bezoeker van de verschillende activiteiten in 2013 en 2014.

Horeca

In 2014 was de omzet met circa € 13.000,- aanmerkelijk lager dan in 2013. Gezien de administratieve veranderingen in die periode is in daarom in de begroting uitgegaan van een gemiddelde omzet per bezoeker conform landelijke benchmarkcijfers van soortgelijke zwembaden: € 0,75 per bezoeker van recreatief zwemmen, doelgroepen en les zwemmen.

Verhuur bedrijfsruimte

Ten opzichte van de baten in 2013 en 2014 is een kleine toename van de omzet begroot. Momenteel wordt immers nog niet alle ruimte verhuurd.

4.2.3 Lasten

Personeel

De kosten zijn gebaseerd op een redelijk efficiënte formatie van 5,90 fte. Er is namelijk niet met het landelijk gemiddelde van 12.500 bezoekers per fte gerekend. Gezien het beperkte bezoek van het bad zal het gemiddelde aantal bezoekers per uur, en dus het gemiddelde aantal bezoekers per fte, namelijk altijd wat laag zijn. Desalniettemin betekent de vermelde formatie een verlaging van de personele inzet ten opzichte van de bestaande situatie.

De gemiddelde personeelslasten per fte zijn conform de CAO Recreatie. In tegenstelling tot in de jaarrekening 2013 zijn de aan de gemeente doorberekende personeelslasten en de negatieve lasten van ziekengeld niet bij de algemene kosten, maar bij de personeelskosten opgenomen.

Afschrijving inventaris

De begrote lasten zijn gebaseerd op de werkelijke lasten uit 2014. Die waren substantieel hoger dan in 2013. Vandaar dat van het meest recente jaar is uitgegaan. Dit zijn geen beïnvloedbare lasten: het betreft immers de afschrijvingskosten van inventaris.

Huisvesting

Deze post bevat onder andere de kosten voor huur, energie, OZB en schoonmaak. De huurkosten vormen ruim 70% van de totale huurlasten en betreffen de som van de huidige kapitaallasten en de reservering voor groot onderhoud. Hiervoor zijn de cijfers van 2014 aangehouden. De energielasten zijn begroot op basis van de kosten van 2014 en een kleine toename daarvan ten gevolge van de stijging van het bezoek. Het energieverbruik hangt immers ten dele met het aantal bezoekers samen. De andere huisvestingslasten – waarvan de OZB en de schoonmaakkosten de grootste posten zijn – zijn gebaseerd op de werkelijke lasten uit 2013 en 2014, alsmede ervaringscijfers van soortgelijke zwembaden. Dat betekent dat posten zo nodig ook zijn aangepast, indien zij momenteel duidelijk afwijken wat gebruikelijk is in soortgelijke zwembaden.

Mocht de gemeente besluiten om het gebouw geheel af te schrijven in 40 jaar en niet langer uit te gaan van een forse verwachte restwaarde, dan zullen de kapitaallasten met € 63.000,- stijgen, uitgaande van annuïtaire afschrijving tegen de huidige 4,07% rente.

Exploitatie

Deze post betreft voornamelijk de onderhoudslasten. Die waren in 2014 substantieel hoger dan in 2013. Gezien de problemen met het onderhoud en het belang van de uitstraling van de accommodatie bij het realiseren van bezoekersgroei is van het cijfer van 2014 uitgegaan. Het ramen van een lager bedrag betekent dat geen rekening wordt gehouden met eventuele verdere onprettige ‘verrassingen’ op dit gebied.

De overige exploitatielasten – waarvan de kosten van waterbehandeling de grootste component vormen – zijn op basis van de cijfers van 2013 en 2014 geraamd, maar vormen slechts een klein deel van de totale kosten binnen deze post.

PR

Gezien de negatieve publiciteit van de laatste jaren is promotie van groot belang bij het vergroten van het bezoek van het bad. Daarbij gaat het niet alleen om allerlei promotieacties, maar ook om het zoeken van *inhoudelijke* externe samenwerking. Het begrote bedrag is, met ruim 3% van de commerciële omzet, duidelijk hoger dan in de afgelopen jaren en is gebaseerd op referentiecijfers van andere zwembaden die een extra PR-impuls nodig hadden.

Algemeen

Deze post bevat diverse ‘kleinere’ kosten, zoals kantoorbenodigdheden, telefoonkosten, accountantskosten en advieskosten. Zoals eerder vermeld waren hier in de jaarrekening 2013 ook de doorbelasting van de personeelskosten aan de gemeente en de negatieve lasten van ziekengeld opgenomen. In de exploitatiebegroting zijn die echter bij de personeelskosten opgenomen. Dat verklaart ook de toename van de

kosten. De diverse kosten die in deze post zijn opgenomen, zijn in de begroting op basis van de cijfers van 2014 geraamd.

Inkoop horeca

In 2013 en 2014 waren de inkoopkosten relatief hoog ten opzichte van de omzet. In de begroting is van een goede verhouding tussen inkoop en verkoop uitgegaan: de inkoopkosten bedragen 35% van de omzet.

4.2.4 Resultaat

Ten opzichte van 2013 gaat de exploitatiebegroting uit van hogere baten en lagere lasten. Dat betekent dat daarmee het resultaat van het zwembad een stuk minder negatief wordt. Exclusief de huurkosten (kapitaallasten en reservering groot onderhoud) is sprake van een beperkt negatief exploitatieresultaat. De verhouding tussen baten en lasten (wederom exclusief de huurkosten) is dan 88% (tegen 62% in 2013). Dat betekent dat de exploitatie dan efficiënt is, want daarvan kan vanaf 80% worden gesproken. Overigens moet hierbij wel worden vermeld, dat de aanwezigheid van de verhuurbare ruimten hier een belangrijke rol bij speelt. Exclusief die baten (en bijbehorende beperkte kosten) daalt de verhouding tussen baten en lasten namelijk tot onder de 80%.

Ondanks de forse verbetering van het exploitatietekort blijft dat tekort duidelijk hoger dan het subsidiebedrag van € 267.000,-. Jaarlijks is structureel nog circa € 150.000,- extra nodig. Daarbij moet ook worden vermeld, dat het zwembad niet binnen één jaar de overstap van de huidige naar de begrote situatie zal kunnen maken. Daarvoor is ongeveer twee jaar nodig. Dat betekent dat er gedurende die periode nog een aanvullende subsidie nodig is, die jaarlijks afneemt. De gemeente kan hierover met de exploitant duidelijke afspraken maken.

Bijlage 1 Chronologisch overzicht vervolgstappen

Omwille van het overzicht worden de benodigde stappen op chronologische volgorde gezet. Daarbij gaat het om 4 te onderscheiden trajecten die nauw met elkaar samen hangen:

- Realisering nieuwe begroting
- Fusie tussen Stichting Exploitatie MFC en Stichting Exploitatie Zwembad De Marke
- Businessplan toekomstige exploitatie
- Keuze toekomstige beheervorm

Tijdpad	Stappen
Mei 2015	Plan realisering nieuwe begroting opstellen
Mei t/m juli 2015	Fusieplan opstellen
Juni t/m december 2015	Uitvoering plan realisering nieuwe begroting Opzetten en implementeren managementinformatiesysteem Aanscherping bedrijfsvoering/verbeteringen doorvoeren - Beperken openstelling - Beperken personele inzet - Enz. Start (her)positionering De Marke
Augustus t/m september 2015	Besluitvorming fusieplan
Oktober t/m december 2015	Uitvoering fusie
Januari t/m december 2016	Verankering aangescherpte bedrijfsvoering - Afvloeien personeel - (Steeds verder) verstevigen marktpositie
Januari 2016	Start gefuseerde exploitatie
Januari t/m december 2016	Realisatie (synergie)voordelen fusie
Januari t/m maart 2016	Opstellen businessplan toekomstige exploitatie
April t/m mei 2016	Besluitvorming businessplan toekomstige exploitatie
Mei t/m juli 2016	Voorbereiding uitvoering businessplan toekomstige exploitatie
Juni t/m september 2016	Opstellen advies toekomstige beheervorm
Augustus 2016	Start uitvoering businessplan toekomstige exploitatie
Oktober t/m november 2016	Besluit advies toekomstige beheervorm
Januari t/m augustus 2017	Transitietraject nieuwe beheervorm
September t/m december 2017	Invoering nieuwe beheervorm/voorbereiding start nieuwe organisatie
Januari 2018	Start nieuwe beheervorm

Gegeven het advies, zoals verwoord in de rapportage, is ervoor gekozen eerst te bepalen hoe de toekomstige exploitatie er uit moet gaan zien, zodat die visie betrokken kan worden bij de keuze voor de beheervorm.