Notitie bezuinigingsopgave Zwembaden

September 2014
Trainee Mark Kok
Gemeente Steenbergen

Inhoud

Notitie bezuinigingsopgave 1
Zwembaden 1
1 - Inleiding notitie 3
2 - Algemene informatie zwembaden 3
Financiële situatie 4
3 – Kaders en uitgangspunten bij ontwikkeling scenario's 5
Kaders startnotitie 'Startnotitie Privatisering' 5
Uitgangspunten naar aanleiding van interne verdieping 5
Uitgangspunten naar aanleiding van externe verdieping 6
4 – Bezuinigingsscenario's 8
Scenario 1: Behoud huidige organisatorische structuur 8
Scenario 2 – Interne verzelfstandiging 9
Scenario 3 – Overdracht van exploitatie aan derde partij 11
Scenario 4 – Overdracht van exploitatierisico aan derde partij 13
Scenario 5: Sluiting van één van de baden 15
4. Conclusie en aanbevelingen 17
5. Bijlage - Samenvattend overzicht scenario's 18

1 - Inleiding notitie

Het college heeft in februari 2014 goedkeuring gegeven aan de 'Startnotitie Privatisering'. Deze is opgesteld om uitwerking te kunnen geven aan de veranderde rol van de Gemeente (decentraal en faciliterend) en de bezuinigingsopdracht van de gemeenteraad om op de gemeentelijke sportaccommodaties fors te besparen. De bezuinigingen hebben betrekking op de gemeentelijke buiten-, en binnensportaccommodaties en de openluchtzwembaden.

Voor de gemeentelijke zwembaden heeft de raad de doelstelling neergelegd om het tekort op de gezamenlijke begroting van beide zwembaden jaarlijks met 130.000 euro terug te dringen. Dit mag stapsgewijs gerealiseerd worden, met een bezuiniging van 43.334 euro in 2015, 86.668 euro in 2016 en 130.000 euro in 2017.

Deze notitie behandeld vijf scenario's waarmee deze doelstelling mogelijk (deels) kan worden behaald. De scenario's sluiten elkaar niet uit, en zouden elkaar trapsgewijs kunnen opvolgen. Zo is scenario 1 gebaseerd op een efficiëntieslag, met weinig aanpassingen aan de huidige organisatiestructuur, maar met beperkte financiële voordelen. In scenario 2 wordt de organisatiestructuur aangepast waardoor grotere voordelen mogelijk zijn, zonder dat er verantwoordelijkheden worden overgedragen aan een derde partij. In scenario 3 en 4 gebeurd dit wel en wordt (er een deel van) het exploitatierisico bij de exploitant gelegd. Scenario 5 behandeld de mogelijkheid en de gevolgen van sluiting van (één van) de zwembaden.

2 - Algemene informatie zwembaden

De Gemeente Steenbergen is eigenaar van twee openluchtzwembaden; De Meermin in Steenbergen en Aquadintel in Dinteloord, die afhankelijk van het weer geopend zijn van eind april tot september. De afgelopen jaren zijn beide baden steeds in de top 3 geëindigd voor de publieksprijs 'Beste zwembad van Brabant'. Gezamenlijk ontvangen ze jaarlijks tussen de 80.000 en 100.000 bezoekers, reiken ze zo'n 390 zwemdiploma's uit en maken ze gebruik van meer dan 1200 vrijwilligersuren voor het organiseren van activiteiten en onderhoudswerkzaamheden.

Zwembad De Meermin wordt gerund door een gemeentemedewerker van 1 fte; Leo Holierhoek. Hij krijgt hulp van 1fte (wordt ook deels ingezet bij Aquadintel) die geplaatst is via Stichting Samenwerken. Daarnaast is er in het seizoen 2013 voor 2851 uur seizoenspersoneel ingehuurd via een administratie- en pay-roll bedrijf. Er zijn 715 uren gemaakt door vrijwilligers. De Meermin heeft afgelopen jaar de 1e prijs gewonnen bij de publieksverkiezing 'Beste zwembad van Brabant'

Zwembad Aquadintel wordt gerund door een gemeentemedewerker van 1 fte; Stefan van der Pluijm. Hij kreeg hierbij hulp van een gemeentemedewerker van 1/3e fte, maar voor haar is binnen de Gemeente ander werk gevonden. Haar werkzaamheden zullen worden overgenomen door ingehuurd seizoenspersoneel, wat een bezuiniging van enkele duizenden euro's mogelijk maakt. Vorig jaar is er gebruik gemaakt van 2796 uren seizoenspersoneel en ongeveer 450 vrijwilligersuren. Aquadintel heeft afgelopen jaar de 2e prijs gewonnen bij de publieksverkiezing 'Beste zwembad van Brabant'. In Dinteloord is er een werkgroep opgestaan die door het organiseren van extra activiteiten en het zoeken van sponsoren werkt aan het behoud van Aquadintel voor de gemeenschap.

Hieronder volgt een overzicht van enkele kengetallen, op basis van de Gemeentelijke jaarrekening van 2013;

	Inkomsten per jaar	*Uitgaven per jaar*	*Totaal aantal bezoekers*	*Personen met abonnement*	*Aantal dagkaarten*
De Meermin	€ 155.000	€ 355.000	50.000 - 60.000	1546	9532
Aquadintel	€ 86.000	€ 276.000	30.000 - 35.000	957	4385

Financiële situatie

Voor de chefs zijn bezuinigingsopgaven niet nieuw. Ten opzichte van het exploitatietekort in 2006 en 2010 is het tekort in 2013 al respectievelijk 175.000 euro en 55.000 euro kleiner geworden. De samengestelde begroting voor beide zwembaden in 2014 zag er bij de vaststelling van de bezuinigingsdoelstelling als volgt uit (vereenvoudigde versie met afgeronde bedragen);

Begrote inkomsten 2014		Begrote uitgaven 2014	
Toegangsbewijzen & zwemlessen	€ 179.000	Personeel	€ 275.000
Overige inkomsten	€ 62.000	Verbruikskosten	€ 50.000
		Overige uitgaven	€ 91.000
		Kapitaallasten en mop	€ 127.000
Exploitatietekort	*€ 405.000*	Doorbelastingen	€ 103.000
Totaal	€ 646.000	Totaal	€ 646.000

Toelichting op de begroting:

Toegangsbewijzen & zwemlessen	Verkoop van (gezins)abonnementen, dagkaartjes en diploma-zwemlessen.
Overige inkomsten	Inkomen uit bijvoorbeeld horeca, evenementen en activiteiten of sponsoring.
Exploitatietekort	Het bedrag dat de Gemeente moet bijleggen om de begroting sluitend te maken.
Personeel	Bevat voor €140.000 het salaris van de chefs zwembaden, de rest is seizoenspersoneel, ingehuurd via payroll bedrijf Driessen.
Verbruikskosten	Bijvoorbeeld kosten voor energie, gas. water, telefonie en internet.
Overige uitgaven	Uitgaven aan belastingen, bedrijfskleding, opleidingen, containerhuur, aanschaffingen voor activiteiten en horeca inkoop.
Kapitaallasten en mop	Afschrijvingen op de investeringen van gebouwen en kosten in verband met de meerjaren-onderhouds-planning.
Doorbelastingen	De kosten die de verschillende gemeentelijke afdelingen doorrekenen voor hun werkzaamheden.

Ten opzichte van deze begroting verwachten de chefs voor 2014 een aantal bezuinigingen te kunnen realiseren;

- De Meermin verwacht 14.300 euro extra inkomsten door een verhoging van tarieven en 6.000 euro te besparen op bedrijfsvoering (personeel, verbruikskosten, overige uitgaven).
- Aquadintel verwacht 8.700 euro extra inkomsten door een tariefverhoging en 7.800 euro te besparen op bedrijfsvoering (personeel, verbruikskosten, overige uitgaven).
- Daarnaast is het contract met het werkvoorzieningsschap (WVS), dat verantwoordelijk was voor het onderhoud, opgezegd. Vrijwilligers nemen de meeste onderhoudstaken over, wat een bezuiniging van in totaal 20.000 euro oplevert.

Op de gezamenlijke exploitatie van beide baden zou dit een bezuiniging van **56.800 euro** betekenen, waarmee het exploitatietekort nog ongeveer 350.000 euro bedraagt. De zwembaden dekken in deze situatie zelf 41% van de kosten, de gemeente de overige 59%. Omdat deze aanpassingen in de directe bedrijfsvoering van de zwembaden niet toerijkend zijn om de bezuinigingsdoelstelling te behalen, wordt in het volgende hoofdstuk dieper ingegaan op de organisatorische structuur van de zwembadexploitatie.

3 – Kaders en uitgangspunten bij ontwikkeling scenario's

De vijf mogelijke bezuinigingsscenario's zijn ontwikkeld binnen de voor de Gemeente Steenbergen specifiek geldende kaders en uitgangspunten. Er is enerzijds een interne verdiepingsslag gemaakt in de organisatiestructuur en de posten op de zwembadbegroting en anderzijds is er extern gekeken hoe gemeenten elders in het land met de 'zwembadproblematiek' omgaan. Daarnaast gelden er kaders om de bezuinigingsproblematiek mogelijk op te lossen, zoals vastgesteld in de startnotitie 'Startnotitie Privatisering'.

Kaders startnotitie 'Startnotitie Privatisering'

De 'Startnotitie Privatisering', is opgesteld om uitwerking te kunnen geven aan de veranderde rol van de gemeente (decentraal en faciliterend) en de bezuinigingsopdracht van de gemeenteraad om op de gemeentelijke sportaccommodaties fors te besparen. Vanwege de hoogte van de bezuinigingen is het niet haalbaar om dit alleen via een huurverhoging te realiseren. Er zullen andere maatregelen nodig zijn. Een mogelijkheid daarvoor is het overdragen van taken en bevoegdheden aan derden; ook wel privatisering genoemd.

De startnotitie noemt de volgende kaders bij privatisering;
•Na overdracht van taken aan een derde dient deze in de toekomst gezond en sterk te blijven.
•De Gemeente doet in principe geen afstand van het eigendom van grond en voorzieningen. Overdracht van eigendom van sportaccommodaties wordt alleen bezien wanneer deze constructie aantoonbaar voordeel oplevert voor zowel gemeente als derden.

Daarnaast zal de Gemeente basiseisen willen stellen aan de exploitatie om zo bijvoorbeeld de maatschappelijke functie van het zwembad te waarborgen. Voor de burgers moet de (openlucht)zwemgelegenheid beschikbaar blijven.

Uitgangspunten naar aanleiding van interne verdieping

Een benchmark-onderzoek naar tarifering van zwembaden in de directe omgeving wijst uit dat de baden op een prima **prijs/kwaliteitsniveau** acteren. Een sterke vergroting van de inkomsten door een tariefverhoging of door gerichte acties om het aantal bezoekers te vergroten, lijkt niet erg reëel. De prijzen zijn marktconform en de baden zijn op een dag met goed weer erg druk bezocht. Nog meer bezoekers zou voor problemen kunnen zorgen in het zwembad en voor parkeeroverlast in de wijk. Wel zouden de inkomsten kunnen worden verhoogd doormiddel van sponsoring en door het organiseren van extra activiteiten.

Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk lijkt de **bedrijfsvoering** van de zwembaden efficiënt te verlopen. De chefs denken goed na over hun bestedingen en proberen te besparen daar waar nodig. Ze profiteren zowel van de inkoopvoordelen die we als grote organisatie kunnen behalen als van de goodwill binnen hun netwerk. Concreet betekent dit dat op de 'verbruikskosten' en 'overige uitgaven' (zoals vermeld in de begroting) de komende jaren weinig zal kunnen worden bespaard.

De **kapitaallasten** zullen vanaf 2017 dalen met 50.000 euro. Dit komt omdat de investeringen die zijn gedaan voor de bouw van zwembad de Meermin dan volledig zijn afgeschreven. Een herinvestering lijkt de komende jaren nog niet nodig te zijn. De meerjaren-onderhouds-planning is een reservering die de komende jaren stabiel blijft. Dit bedrag zal de komende jaren niet substantieel veranderen.

Mogelijk kan er wel bezuinigd worden door een slimmere constructie aan te gaan in de inhuur van seizoenskrachten. Het **seizoenspersoneel** is administratief ondergebracht bij Driessen, tegen een opslagpercentage van 60% zoals dat bij de gemeentelijke aanbesteding is bepaald. Omdat het hier seizoenspersoneel betreft met een zeer korte en vaste looptijd zou een simpeler uitzendcontract met een

opslagpercentage van 30% mogelijk kunnen zijn. Mogelijk zou bij een volgende aanbesteding hier rekening gehouden mee kunnen worden, dit wordt op dit moment onderzocht.

Verschillende afdelingen binnen de gemeentelijke organisatie belasten werkzaamheden door aan de zwembaden, de zogenoemde **doorbelastingen**. In hoofdstuk 4, wanneer de scenario's worden toegelicht zal hier op terug worden gekomen. Dan zal per scenario worden bekeken wat de verschillende ambtelijke afdelingen in dat geval redelijkerwijs zouden kunnen doorbelasten. Aantekening hierbij is dat een bezuiniging op een doorbelasting niet direct een bezuiniging oplevert voor de gehele gemeentelijke begroting. Bezien moet worden hoe met deze frictiekosten wordt omgegaan.

Wat betreft het gemeentelijk personeel, de chefs zwembaden, is het behoud van **werkzekerheid** en behoud van de huidige contractuele voorwaarden belangrijk. Beiden zijn in dienst bij de Gemeente en deze draagt de verantwoordelijkheid voor het voeren van een verantwoord personeelsbeleid.

De chefs wensen dat het **zwemtoezicht en zwemonderwijs** in handen blijft van professionals, zodat de zwemveiligheid en leskwaliteit zo goed mogelijk gegarandeerd kan blijven. Een bezuiniging hierop zou in de ogen van de chefs, specialisten op dit gebied, onverstandig zijn.

Uitgangspunten naar aanleiding van externe verdieping

Veel gemeenten in Nederland worstelen de laatste jaren met de situatie rondom haar (openlucht-) zwembaden. Vaak kost de exploitatie veel geld maar zorgt sluiting of het stoppen van de subsidie voor maatschappelijke onrust. Voordeel voor Steenbergen is dat we lering kunnen trekken van casussen elders in het land.

Zo zijn er diverse constructies bekend waarin het beheer of exploitatie van het zwembad wordt overgedragen aan gemeentelijke subafdelingen, commerciële partijen of non-profitorganisaties. In 2006 werd 63 procent van de zwembaden niet door de gemeente geëxploiteerd. Uit onderzoek naar de 'zwembadmarkt' (2013) blijkt dat zowel bij kleine als grote gemeenten commerciële exploitatie zorgt voor hogere toegangsprijzen ten opzichte van gemeentelijke exploitatie. Een exploitatiesubsidie vanuit de Gemeente richting de commerciële exploitant is eerder regel dan uitzondering. Van commercieel geëxploiteerde zwembaden zijn, ondanks de hogere toegangsprijs, klanten even tevreden over de faciliteiten, hygiëne, het personeel en de beleving als klanten van gemeentelijk geëxploiteerde zwembaden.

Ondanks dat commerciële exploitatie vaak leidt tot een daling van kosten op de gemeentelijke begroting is er vrijwel altijd een **exploitatiesubsidie** voor de exploitant nodig. Uit een vergelijking met andere openluchtzwembaden in kleine gemeenten lijkt het vrijwel onmogelijk om een buitenzwembad zoals de Meermin of Aquadintel in de huidige vorm rendabel te exploiteren. Daarom moet er rekening mee worden gehouden dat de Gemeente de eigenaarslasten zal moeten behouden, waaronder de kapitaallasten en kosten voor het meerjarenonderhoud, de ondernemer een financiële bijdrage zal moeten verstrekken en/of de ondernemer anderszins zal moeten compenseren. De hoogte of constructie hiervan is afhankelijk van het bedrijfs- en financieel plan van een eventuele toekomstige exploitant.

Wanneer tot privatisering wordt overgegaan, heeft het de voorkeur om zo min **mogelijk voorwaarden** aan de overname te verbinden en zoveel mogelijk ruimte te geven aan de plannen van geïnteresseerde exploitanten. Door toevoeging van **activiteiten en functies** (binnen de geldende kaders) en een (semi-)commerciële exploitatie kan het zwembad wellicht goedkoper worden geëxploiteerd dan door de Gemeente.

De zwembaden hebben op dit moment een **(dag)recreatieve bestemming**. Bebouwing op de locatie is niet (of heel beperkt) mogelijk. Bij eventuele plannen van een derde partij om andere activiteiten op de zwembadlocaties te ontplooien zal mogelijk het bestemmingsplan gewijzigd moeten worden.

Tijdens de onderzoeksperiode is **samenwerking met gemeenten** in de regio gezocht. Een aantal omliggende gemeenten bevinden zich op hetzelfde beslispunt als de gemeente Steenbergen. Ambtelijk houden zij elkaar op de hoogte van ontwikkelingen in hun gemeenten. Voor de verre toekomst zouden afspraken kunnen worden gemaakt voor strategische locaties van sluiting of het bouwen van eventuele nieuwe zwembaden.

Uit dit onderzoek zijn 5 scenario's naar voren gekomen die het mogelijk maken om (een deel) van de bezuinigingsopgave te realiseren. Scenario 1 gaat uit van het optimaliseren van de huidige werkstructuur. In scenario 2 wordt de organisatiestructuur aangepast zonder dat er verantwoordelijkheden worden overgedragen aan een derde partij. In scenario 3 en 4 worden er wel taken en verantwoordelijkheden overgedragen en wordt (er een deel van) het exploitatierisico bij de exploitant gelegd. Scenario 5 behandeld de mogelijkheid en de gevolgen van sluiting van (één van) de zwembaden. Deze scenario's zullen in het volgende hoofdstuk worden toegelicht.

4 – Bezuinigingsscenario's

Scenario 1: Behoud huidige organisatorische structuur

Op dit moment is het beheer en onderhoud plus de exploitatie van de zwembaden volledig in handen van de Gemeente. De chefs zijn in gemeentedienst en werken binnen de gemeentelijke organisatie binnen de afdeling eigendom & beheer. In dit scenario blijft deze werkstructuur behouden.

De chefs zwembaden hebben de afgelopen jaren hun bedrijfsvoering in een vergevorderd stadium geoptimaliseerd. De speelruimte om te bezuinigen op alledaagse uitgaven en/of werkzaamheden is dan ook klein. Daarnaast staan eventuele sponsoren niet te popelen om in deze constructie een bijdrage te leveren. Een argument van de sponsor om niet te sponsoren zou kunnen zijn dat een bijdrage dat voor het zwembad bedoeld is, een bijdrage is aan de totale gemeentelijke begroting. Een gerealiseerde besparing op het zwembad kan namelijk weer ergens anders aan worden uitgegeven.

Het tijdelijk seizoenspersoneel wordt op dit moment ingehuurd via Administratiekantoor Driessen. Het zwembadpersoneel valt binnen de aanbestedingsovereenkomst zoals die enkele jaren geleden is afgesloten. Het is daarom niet mogelijk om hier in de huidige structuur van af te wijken. Onderzocht wordt of hier in de nieuwe aanbesteding van af geweken zou kunnen worden.

Bezuinigingsmogelijkheden liggen in de overdracht van taken aan de bevoegdheden aan de chefs zwembaden. Door de chefs het beheer en verantwoordelijkheid te geven over de groenvoorziening en grotendeels op de ICT-voorzieningen in de zwembaden kunnen werkzaamheden van de ambtelijke ondersteunende afdelingen worden verkleind.

Veel dagelijkse werkzaamheden in en rond het zwembad zouden de chefs zelf, of met behulp van vrijwilligers, willen en kunnen uitvoeren. Protocollaire belrondjes met de afdeling eigendom & beheer kosten tijd van de chefs en van de ambtelijke organisatie. Door de chefs meer vrijheid te geven om naar eigen goeddunken kleine problemen op te lossen kan dit voorkomen worden.

Wanneer wordt overgegaan op bovenstaande werkwijze zijn de implicaties voor de huidige doorbelastingsposten als volgt;

Afdeling	*Toelichting*	*Bezuiniging*
Ondersteuning	Post blijft bestaan wanneer werkstructuur in huidige vorm gehandhaafd blijft.	€ 0,-
Operationeel beheer	Diverse taken kunnen door vrijwilligers worden uitgevoerd. Deze verdwijnen van begroting, maar zijn frictiekosten op de totale gemeente begroting (bezuiniging van tienden van fte).	€ 4800,-
I&A	De zwembaden loskoppelen van het netwerk blijkt niet mogelijk zolang zij onderdeel zijn van gemeente, in verband met gebruik van standaardvoorzieningen. Wel kunnen we overgaan op 1 werkplek per zwembad voor mail/connectie met de gemeente. Overige IT-voorzieningen zijn dan stand alone in eigen beheer, zonder ondersteuning.	€ 14000,-
P&O	Blijft staan; de chefs zijn in gemeentedienst.	€ 0,-
Concern control	Post blijft bestaan wanneer werkstructuur in huidige vorm gehandhaafd blijft.	€ 0,-
Eigendom & Beheer	De werkzaamheden die deze post omvat zullen blijven bestaan in deze situatie.	€ 0,-

Constructie
Geen organisatorische veranderingen ten opzichte van de huidige constructie. Er is sprake van frictiekosten bij het realiseren van de bezuinigingen..

Juridische implicaties
De aanbestedingsgrens voor diensten en/of producten ligt op 15.000 euro. De chefs hebben onder dit bedrag in dit scenario (gecontroleerd) vrijheid van handelen.

Personele implicaties
Geen veranderingen ten opzichte van de huidige situatie.

Financiële implicaties
Dit scenario geeft de mogelijkheid om een geschat bedrag van tot 18.800 euro te besparen op de doorbelastingen. Het verminderen van taken van de ondersteunende afdelingen zorgt op korte termijn niet voor een bezuiniging op de totale gemeentelijke begroting. Er is sprake van frictiekosten. Op termijn kan dit scenario tezamen met de in 2014 behaalde bezuinigen leiden tot een structureel voordeel van in totaal 75.600 euro op jaarbasis.

Voor- en nadelen
+ Gemakkelijk implementeerbaar
+ Geen consequenties voor personeel
+/- De Gemeente behoud invloed op dagelijkse bedrijfsvoering
+/- Voordeel van 75.000 euro mogelijk

Scenario 2 – Interne verzelfstandiging

Verschillende gemeenten in het land hebben de exploitatie en het beheer van haar zwembad ondergebracht in een apart onderdeel van haar organisatie. Dit omdat het een bijzonder onderdeel van haar gemeentelijke activiteiten betreft en redelijk zelfstandig opereert. Zij hebben hier bijvoorbeeld een stichting en/of BV voor opgericht waar de gemeente structureel, functioneel en effectief toezicht op uitoefent als ware het een eigen onderdeel. Wanneer deze BV of stichting als enige doel heeft (om in dit geval) het zwembad te exploiteren, dan is er sprake van een quasi-inbesteding.

Het voordeel hiervan is dat de zwembaden op een meer bedrijfsmatige manier geëxploiteerd kunnen worden. Omdat het een losstaand onderdeel is, met een eigen boekhouding en balans is er tegelijkertijd meer zicht op- en vrijheid in het doen van uitgaven. Zo kan bijvoorbeeld een budget worden toegekend om de groenvoorziening op peil te houden. Aan het einde van het seizoen kan dan worden bekeken of dit wel of niet voldoende was en waarom.

Inkomsten kunnen worden vergroot door de stichting sponsorovereenkomsten te laten tekenen met derde partijen. Deze partijen kunnen de stichtingsbegroting opvragen en controleren wat er met hun donatie is gebeurd.

Vrijwilligers kunnen worden verbonden aan de stichting en eventueel een onkostenvergoeding worden aangeboden. Professionele seizoenskrachten zullen echter met dezelfde voorwaarden moeten worden aangenomen als in de huidige constructie het geval is. Op dit moment heeft de Gemeente een raamcontract met Driessen. Omdat de Gemeente praktisch gezien de opdrachtgever blijft van het personeel in de verzelfstandigde organisatie, geldt het raamcontract ook voor dit personeel. Bij een nieuwe aanbesteding zou hier wellicht van af geweken van kunnen worden.

Op een congres over de problematiek van gemeentelijke zwembaden werd door verschillende partijen en gemeenten gediscussieerd over de voor- en nadelen van interne verzelfstandiging en privatisering. Uit

een aantal voorbeelden en situatieschetsen kan men opmaken dat interne verzelfstandiging op dit moment voor de meeste gemeenten de meeste voordelen kent. Dit is echter afhankelijk van marktpartijen en de lokale situatie.

Wat betreft de taken die op dit moment worden doorbelast door de diverse gemeentelijke afdelingen kan per geval een afweging worden gemaakt. Wanneer de stichting/B.V. capabele mensen kan aandragen die de taken goedkoper of beter kunnen uitvoeren dan de ambtelijke organisatie, zouden zij deze taak kunnen overnemen. Wanneer deze taak een waarde kleiner dan 15.000 euro heeft kan deze 1 op 1 worden gegund. De implicaties op de doorbelastingsposten zouden in het gunstigste geval als volgt kunnen zijn;

Afdeling	*Toelichting*	*Bezuiniging*
Ondersteuning	Overdracht van taken zoals facturen betalen, object verzekeren, verwerking post; vrijwel alles zou door leden van de stichting gedaan kunnen worden. Blijft wel iets van ondersteuning nodig in de vorm van advisering. Geeft frictiekosten op de totale gemeente begroting.	€ 5400,-
Operationeel beheer	Vrijwel volledige overdracht van dagelijkse taken. Specialistisch werk blijft echter nodig.	€ 5900,-
I&A	Ondersteuning zou volledig weg vallen. Op gemeentebegroting geen bezuiniging op korte termijn, valt in de reorganisatie van IT-afdeling. Mogelijke acties zijn; - schenking huidige materiaal (i.g.v. thin client kan een eenmalig schenking in de vorm van een actuele pc gedaan worden zodat de werkplek behouden kan worden) - overdracht bestanden (alle bestanden kunnen per zwembad op een usb stick aangeleverd worden) - overdracht telecom- en datalijn (de contracten voor de lijnen zullen per zwembad overgedragen worden) - loskoppeling netwerk; geen back up en geen ondersteuning	€ 20.000,-
P&O	De chefs blijven praktisch gezien in gemeentedienst.	€ 0,-
Concern control	Post verdwijnt in bepaalde mate bij overdracht van bevoegdheden, Wellicht zijn er werkzaamheden nodig in de vorm van verantwoording over het budget. Penningmeester in bestuur van derde partij is nodig voor controle van de boeken. Frictiekosten betreffende fte's, bezuiniging van (tienden van fte).	€ 3000,-
Eigendom & Beheer	De werkzaamheden zullen enigszins worden beperkt. De focus zal komen te liggen op de MOP, en controle op het onderhoud. Een gedeelte van het onderhoud zal kunnen worden overgenomen.	€ 7000,-

Constructie

Voor het oprichten van een intern organisatieonderdeel is een quasi-inbesteding nodig. Dit is het geval als er aan de volgende twee voorwaarden is voldaan:
I) de aanbestedende dienst (de Gemeente) oefent op de organisatie (concessiehouder) toezicht uit als ware het een eigen onderdeel;
II) de organisatie verricht het merendeel van zijn werkzaamheden voor die aanbestedende dienst.

De op te richten BV of stichting zal belast worden met de exploitatie (en dus niet met het eigendom en beheer). De organisatie heeft een directie of bestuur nodig. Omdat de Gemeente de opdrachtgever en geldschieter is, is het logisch dat er vertegenwoordigers van de Gemeente hierin plaatsnemen, eventueel aangevuld met een betrokken vrijwilliger.

Voor de BV zijn er geen regels verbonden aan het aantal bestuursleden of functies. De Gemeente kan als (enig) aandeelhouder te allen tijden het bestuur ontslaan. In gemeenten waar met deze constructie wordt gewerkt, treed een wethouder vaak op als aandeelhouder, en bestaat het bestuur uit vertegenwoordigers van belanghebbenden.

Een stichtingsbestuur bestaat uit tenminste een voorzitter, secretaris en penningmeester. De Gemeente zal dan een subsidieconstructie aangaan met de stichting. Het bestuur ziet toe op de dagelijkse exploitatie en op de besteding van de subsidie.

Omdat er het om een exploitatie-entiteit gaat met minimale bezittingen is de stichtingsvorm de meest voor de hand liggende en eenvoudige constructie. Ook omdat er geen winstperspectief is en samenwerking met vrijwilligers gewenst is. In den beginne kan de stichting bestuurt worden door ambtenaren die op dit moment al taken en verantwoordelijkheden richting het zwembad hebben. Daardoor hoeft dit geen extra belasting te zijn voor het personeel.

Juridische implicaties

- De aanbestedingsregels voor quasi-inbesteden zijn van toepassing.
- De gemeente mag (in geval van quasi-inbesteden) één op één een concessie van diensten gunnen.
- Quasi inbesteden is dus niet van toepassing in geval van samenwerking met een commerciële partij.

Personele implicaties

De chefs kunnen op papier worden ondergebracht in de stichting. Feitelijk blijven zij in gemeentedienst tegen de huidige voorwaarden. Vrijwilligers en bestuursleden kunnen vrijelijk worden aangesteld. Voor de hand ligt om in ieder geval twee vertegenwoordigers van de Gemeente aan te stellen als bestuurslid, bijvoorbeeld het betrokken afdelingshoofd of een beleidsambtenaar.

Financiële implicaties

Dit scenario geeft de mogelijkheid om tot een geschat bedrag van 41.300 euro te besparen op de doorbelastingen. Daarnaast zou doormiddel van sponsordeals en extra activiteiten georganiseerd door vrijwilligers een geschat bedrag van 6000 euro mogelijk moeten zijn. Samen met de voor 2014 verwachtte bezuinigingsslag zou dit scenario kunnen leiden tot een structurele totale bezuiniging van 104.100 euro op jaarbasis. Wel zal er eenmalig een stichting of BV moeten worden opgericht bij de notaris, wat ongeveer 800 euro zal kosten.

Voor en nadelen

+ Groot financieel voordeel mogelijk
+ Gelijkmatige, verantwoorde overdracht van taken
+ Vrijwilligers kunnen betrokken worden zonder de dat de Gemeente verantwoordelijkheid verliest
+ Weinig consequenties gemeentelijk personeel
+/- Gemeente behoud invloed op de bedrijfsvoering
- Geen maximale commitment vrijwilligers mogelijk (overheid blijft verantwoordelijk)
- Seizoenspersoneel moet via raamcontract worden aangenomen (financieel nadeel korte termijn)
- Oprichten van nieuwe organisatiestructuur

Scenario 3 – Overdracht van exploitatie aan derde partij

Mogelijkheden voor bezuinigingen liggen ook in de overdracht van taken en bevoegdheden aan een derde partij, ook wel privatisering genoemd. Hierin zijn verschillende gradaties mogelijk. Wanneer de gemeente (een deel van) de exploitatie wil privatiseren aan een non-profit instelling of een commerciële partij, heeft het hiervoor twee mogelijkheden; een concessie van diensten (scenario 4) en een overheidsopdracht (dit scenario).

Het verschil in deze scenario's zit in het exploitatierisico; wanneer een marktpartij het zwembad gaat exploiteren en daarin volledig afhankelijk is van de grillen van de markt is er sprake van een concessie van diensten. Wanneer een partij geen of nauwelijks exploitatierisico draagt (bijvoorbeeld door toekenning van een substantiële subsidie) dan is er sprake van een overheidsopdracht.

Omdat het exploiteren van een openluchtzwembad zonder additionele inkomsten vrijwel onmogelijk lijkt in Nederland is dit een waarschijnlijk scenario wanneer wordt besloten om de exploitatie over te dragen aan een derde partij. Via een (Europese) aanbesteding kunnen marktpartijen zich inschrijven om de exploitatie over te nemen. Een aanbesteding is een vastomlijnde procedure waar meer regels aankleven dan aan een concessie van diensten. In de aanbesteding kan de exploitatie en (een gedeelte van) het onderhoud worden ondergebracht. Voor de hand ligt om het langjarig onderhoud in eigen beheer te blijven doen omdat dit mogelijk de contractduur van de aanbesteding overstijgt. Het dagelijks onderhoud kan vaker goedkoper worden gedaan door de exploiterende partij.

De hoogte van de exploitatiesubsidie is uiteindelijk afhankelijk van de wens van de marktpartijen. De Gemeente kan uiteraard wel een maximum opgeven bij de uitvraag. Eventuele eisen en wensen kunnen in de uitvraag worden vastgelegd. In Nederland blijft de gemeente vaak eigenaar van de grond van het zwembad. Middels een erfpachtovereenkomst wordt vastgesteld dat de gemeente eigenaar is van de grond en de opstallen, en dat de exploitant de bevoegdheid ontvangt om de onroerende zaak te houden en te gebruiken.

Constructie

Een overheidsopdracht is een schriftelijke overeenkomst onder bezwarende titel, die tussen de Gemeente en één of meer ondernemers is gesloten en die betrekking heeft op de uitvoering van de verlening van diensten (in dit geval de zwembadexploitatie).

Juridische implicaties

- Bij het aanbesteden van een overheidsopdracht dienen de grondbeginselen van transparantie, objectiviteit, non-discriminatie en proportionaliteit gevolgd te worden.
- Het gemeentelijk aanbestedingsbeleid, de aanwijzingen in de 'Gids Proportionaliteit' en de 'Richtsnoer leveringen en diensten' dienen nageleefd te worden.
- Omdat de inkoopwaarde meer dan 15.000 euro bedraagt (naar verwachting) is er sprake van een enkelvoudige aanbesteding.
- De drempelwaarde voor leveringen en diensten vanaf waar Europees aanbesteed moet worden is 207.000 euro. De opdrachtwaarde van de exploitatie van 1 zwembad blijft daar zeer waarschijnlijk onder.
- Reguliere werkzaamheden in en rondom zwembad zijn voor contractant.
- Wanneer de gemeente de zwembaden in eigen beheer houdt en de exploitatie uitbesteedt is voor wat betreft het exploiteren de Wet Markt en Overheid niet van toepassing (voor zover de gemeente niet in staat is het beleid van de betreffende partij te bepalen).
- Voor wat betreft het beheren is de Wet Markt en Overheid van toepassing. Echter middels een Aanwijzingsbesluit algemeen belang zijn de zwembaden recentelijk uitgesloten van de werking van de Wet Markt en Overheid.

Personele implicaties

- Chefs blijven mogelijk in gemeentedienst maar detachering aan de derde partij is ook mogelijk.
- In veel dienstverlenende sectoren (zoals catering, schoonmaak e.d.) is in de CAO vastgelegd dat personeel door een nieuwe exploitant overgenomen dient te worden.
- Het is mogelijk om voorwaarden te verbinden aan overname van personeel in een aanbestedingsprocedure; of dit zinvol of gunstig is dient dan nader onderzocht te worden.

Financiële implicaties
De besparing op de zwembadenbegroting is afhankelijk van de hoogte van de bijdrage die Gemeente beschikbaar stelt aan de derde partij. De verwachting is dat een subsidie van minimaal 150.000 euro per zwembad nodig is. Dit bedrag is gebaseerd op de voordelen die met een interne verzelfstandiging zijn te behalen. Een commerciële partij zou wellicht extra kostenvoordelen kunnen zien of voor meer inkomsten kunnen zorgen. Hier staat tegenover dat bij de interne verzelfstandiging een deel van de taken door vrijwilligers zullen worden uitgevoerd.

Dit scenario zou kunnen leiden tot een totale bezuiniging op de zwembadbegroting van 100.000 euro Echter is er ook hier sprake van frictiekosten ten aanzien van de voordelen op de doorbelastingen. Daarnaast zijn er kosten aan het aanbestedingstraject verbonden.

Voor- en nadelen
+ Exploitatie door derde partij past binnen een decentrale en faciliterende overheid
+ Groot financieel voordeel mogelijk
- Ondernemerschap wordt bij derde partij niet maximaal gestimuleerd
- Afhankelijk van inschrijving door marktpartijen
- Minder controle op bedrijfsvoering

Scenario 4 – Overdracht van exploitatierisico aan derde partij

Bij de overdracht van taken en bevoegdheden die te maken hebben met exploitatie van het zwembad kan de Gemeente er voor kiezen om ook het ondernemersrisico over te dragen. Wanneer de Gemeente eigenaar van de baden blijft, maar de zwembadexploitatie overdraagt aan een non-profitorganisatie of commerciële partij die daarbij een aanzienlijk deel van het exploitatierisico draagt, dan is er sprake van een concessie van diensten.

In dit geval is er dus geen sprake meer van een overheidsopdracht, en zijn de aanbestedingsregels voor een concessie van diensten van toepassing. Een concessie van diensten is niet aanbestedingspichtig. De Gemeente heeft daarom meer vrijheid om het proces in te richten zoals ze dat wil. In de toekomst is het wellicht mogelijk om de uitvraag te combineren met bijvoorbeeld activiteiten in 't Cromwiel of andere combinaties.

Ook hier zal middels een erfpachtovereenkomst worden vastgesteld dat de gemeente eigenaar is van de grond en de opstallen, en dat de exploitant de bevoegdheid ontvangt om de onroerende zaak te houden en te gebruiken. Echter ligt het exploitatierisico (bijna) volledig bij de exploitant. Omdat het exploiteren van een openluchtzwembad de ondernemer dermate veel geld zal kosten, zal deze aanvullende voorwaarden en eisen willen stellen. Wat deze zullen zijn is volledig afhankelijk van de ondernemer.

De Gemeente heeft met de ondernemer van het sport- en recreatiecentrum De Knotwilg, de heer Kemps, een verkennend gesprek gevoerd over de mogelijkheden voor een gezamenlijke exploitatie van de Knotwilg en zwembad De Meermin. De ondernemer heeft hiervoor een idee ingediend bij de ambtelijke organisatie. Het idee is veel omvattender dan sec de exploitatie van de Meermin, waardoor dit op korte termijn (binnen 2 jaar) onuitvoerbaar lijkt.

De exploitatie zou mogelijk doormiddel van een concessie van diensten kunnen worden gegund. Ook bij een concessie van diensten moeten andere partijen altijd de mogelijkheid krijgen om een exploitatievoorstel te schrijven en mee te doen aan de gunningsprocedure. Een dergelijke procedure moet dan ook van te voren worden aangekondigd,

Op dit moment is het bestemmingsplan gericht op dagrecreatie. Wanneer er ideeën zijn in de markt om andere activiteiten te laten plaatsvinden op het zwembadterrein dient het bestemmingsplan te worden aangepast.

Constructie

Een concessieovereenkomst voor diensten betreft een overeenkomst waarbij de tegenprestatie bestaat uit het exclusief recht de dienst te exploiteren. Er is pas sprake van een concessie van diensten als de concessiehouder (de exploitant) het exploitatierisico geheel of voor een aanzienlijk deel draagt. Het kan zijn dat de Gemeente een (beperkte, jaarlijkse) bijdrage levert in de exploitatie, of een bijdrage ontvangt uit de winst, of dat er geen bijdrage wordt geleverd of wordt ontvangen. Reguliere werkzaamheden in en rondom zwembad zijn voor contractant.

Het bestemmingsplan is gericht op dagrecreatie, met een eventuele ondergeschikte horecavoorziening. Voor een exploitant betekent dit dat de ondersteunende voorziening alleen geopend mag zijn wanneer de hoofdactiviteit wordt genoten. En die hoofdactiviteit moet dus een dagrecreatieve bestemming hebben. De totale bebouwing mag maximaal 5% van de totale oppervlakte behelzen.

Personele gevolgen

- Chefs blijven mogelijk in gemeentedienst, detachering is eventueel ook een mogelijkheid.
- Het is mogelijk om voorwaarden te verbinden aan overname van personeel in een aanbestedingsprocedure; of dit zinvol of gunstig is dient dan nader onderzocht te worden.

Juridische gevolgen

- De volgende grondbeginselen gelden bij inkoop door een gemeente; gelijkheid, transparantie, non-discriminatie en proportionaliteit; lokale ondernemers mogen dus geen voorkeurspositie krijgen. En gemaakte keuzes moeten gemotiveerd worden.
- De Aanbestedingswet 2012 is niet van toepassing op een concessie van diensten, tenzij er sprake is van een duidelijk grensoverschrijdend belang. Dit is het geval als er partijen in buurlanden zijn die interesse kunnen hebben.
- Gezien de geografische ligging van Steenbergen zou hier sprake van kunnen zijn. In dat geval zijn de beginselen bij Europese aanbestedingen, zoals opgenomen in de Aanbestedingswet 2012 van toepassing.
- Wanneer er wordt besloten om niet de Europese aanbestedingsprocedure te doorlopen dan mag de Gemeente de procedure voor het uitgeven van de concessie voor diensten verder zelf inrichten.
- Wanneer de gemeente het beheer en exploitatie van de zwembaden uitbesteedt aan een derde is de Wet Markt en Overheid niet van toepassing omdat de voorzieningen door gemeenteraad (nummer 37144 gemeenteblad) zijn aangewezen als algemeen belang. Dit geldt echter voor zover de gemeente niet gaat deelnemen in de betreffende partij waarbij zij in staat is het beleid daarvan te bepalen.
- In het geval een akte van erfpacht opgesteld dient te worden, moet dit worden voorgelegd aan een notaris. De juridische medewerkers binnenshuis geven namelijk aan dat hier specifieke kennis over nodig is, waar zij niet over beschikken. In de akte van vestiging kunnen partijen de duur van de erfpacht zelf regelen (dit kan ook een relatief korte termijn zijn van enkele jaren).

Financiële gevolgen

Is afhankelijk van de hoogte van biedingen uit de markt en van aanvullende eisen.

Voor en nadelen
+ Exploitatie door derde partij
+ Groot financieel voordeel mogelijk
+ Ondernemerschap bij derde partij wordt gestimuleerd
- Afhankelijk van inschrijving door marktpartijen
- Minder controle op bedrijfsvoering

Scenario 5: Sluiting van één van de baden

Een buitenzwembad in Nederland exploiteren levert vrijwel nooit geld op. Daarom is ook onderzocht wat de consequenties zijn van sluiting van één van de zwembaden. De verwachting is dat sluiting van één van beide baden een positieve uitwerking heeft op het aantal bezoekers van het andere zwembad. Daarom zorgt sluiting op termijn niet alleen voor een beperking van de kosten op het ene zwembad maar naar verwachting ook een lichte stijging van de inkomsten bij de andere.

Bij de berekening van de extra inkomsten van het openblijvende zwembad, is er van uitgegaan dat 30% van de bezoekers haar zwembadbezoekfrequentie zal doorzetten in het andere zwembad. Oftewel 30% van de mensen die een abonnement of een dagkaartje zou hebben gekocht bij Aquadintel koopt in geval sluiting van dit bad een abonnement of dagkaartje bij de Meermin. En andersom.

Omdat de Meermin een groter aantal bezoekers trekt, heeft sluiting van de Meermin een relatief grotere stijging van het bezoekersaantal tot gevolg bij Aquadintel dan andersom. Sluiting van De Meermin zou Aquadintel 46.500 euro meer inkomsten kunnen opleveren. Sluiting van Aquadintel zou De Meermin 26.000 euro meer inkomsten kunnen opleveren. Mits er geen bezoekers geweigerd hoeven te worden omdat het maximum toelaatbare aantal is bereikt, wat op mooie dagen wel het geval zou kunnen zijn.

Op dit moment heeft de Meermin een tekort van 207.000 euro. Bij gelijkblijvende kosten zou het tekort, in geval van sluiting van de Aquadintel, nog 181.000 euro bedragen. Op dit moment heeft Aquadintel een tekort van 198.000 euro. Bij gelijkblijvende kosten zou het tekort, in geval van sluiting van de Meermin, nog 151.500 euro bedragen.

Aantekening hierbij is dat het tekort van Aquadintel wellicht absoluut kleiner is, maar dat er ook minder mensen van de faciliteit gebruik maken. Oftewel, het bedrag dat de Gemeente per zwembadbezoeker moet bijleggen is in geval van Aquadintel groter dan bij de Meermin.

Sluiting zorgt op korte termijn niet direct voor een bezuiniging op de Gemeentelijke begroting. De kapitaallasten zullen direct afgeboekt moeten worden wat een vernietiging van eerdere investeringen betekent. Daarnaast zullen er kosten moeten worden gemaakt voor het afbreken van de gebouwen. Op de korte termijn zal sluiting van het zwembad meer geld kosten dan het oplevert. Sluiting lijkt daarom pas een financieel verantwoorde mogelijkheid wanneer er op korte termijn grote herinvesteringen in de accommodaties nodig zijn.

Daarnaast is het verstandig om een verandering in de recreatieve voorzieningen in Steenbergen af te stemmen met omliggende gemeenten. Tezamen kan een lange termijnstrategie worden bepaalt om de voorzieningen in de regio op pijl te houden. Een goede spreiding van dagrecreatieve voorzieningen is in het belang van de hele regio en sluiting of bijbouwing van een van de zwembaden heeft effect op het bezoek van de andere.

Sluiting zorgt er voor dat er voor één van de chef zwembaden moet ander werk worden gezocht, al lijkt het voor de hand te liggen om werk in het andere zwembad aan te bieden. De afdelingen zullen hun kosten niet meer kunnen doorbelasten aan de zwembaden, maar dit zal niet direct een bezuiniging opleveren op de gemeentelijke begroting. Er is hier sprake van frictiekosten.

Er zijn enkele lopende contracten die opgezegd dienen te worden in geval van sluiting. Deze dienen in beeld gebracht te worden met de bijbehorende looptijden en opzegtermijnen. Aan de hand van de looptijden en opzegtermijnen kan bepaald worden of deze contracten per sluitingsdatum van de baden ontbonden kunnen worden of dat contracten doorlopen en een afkoopsom betaald moet worden.

Constructie
Sluiting van één van de baden op termijn. Daarna worden ondernemers uitgenodigd om met een idee te komen. De gemeente bekijkt de plannen vervolgens. In de lijn der verwachting ligt dat een eventuele herbestemming wederom recreatief zal zijn.

Omdat er op dit moment meerdere braakliggende terreinen beschikbaar zijn om te ontwikkelen is het nog de vraag of er veel interesse zijn om de zwembadlocaties te herontwikkelen.

Personele implicaties
Voor de hand ligt om de een van de chefs bij het andere zwembad onder te brengen.

Juridische gevolgen
- Beperkt aantal langlopende contracten die ontbonden moeten worden.
- Het sluiten van een zwembad is een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht. Veelal is het sluiten van het zwembad een raadsbesluit en het vervolgens slopen van een zwembad een collegebesluit. Hiertegen staat bezwaar en beroep open.
- Vraag voor het college is of het bestemmingsplan gewijzigd zou moeten worden. Voor een eventuele wijziging is een bestemmingsplanprocedure van anderhalf jaar nodig.

Financiële gevolgen
Sluiting van De Meermin of van Aquadintel kan op termijn een bezuiniging van 220.000 euro tot 250.000 euro opleveren.

Voor en nadelen
+Op termijn grootst mogelijke bezuiniging
- Wegvallen veel gebruikte voorziening
- Maatschappelijke onrust
- Geringe kans dat een koper de locatie zou willen ontwikkelen

4. Conclusie en aanbevelingen

Deze notitie schets 5 mogelijke scenario's om (een gedeelte van) de gewenste bezuinigingsslag op de gemeentelijke opluchtzwembaden te behalen. Een samenvattend overzicht met daarin het verwachte bezuinigingsbedrag vindt u in bijlage 5.1.

Uit deze notitie blijkt dat sluiting van één van de baden (scenario 5) de enige manier is om het de uiteindelijke bezuinigingsdoelstelling te halen. Wel is de verwachting dat doormiddel van interne verzelfstandiging (scenario 2) of het uitbesteden van de exploitatie (scenario 3 of 4) het leeuwendeel van de opdracht behaald kan worden. Kanttekening is dat voor alle scenario's geldt dat de genoemde bedragen vooral bestaan uit bezuinigingen op werkzaamheden binnen de gemeentelijke organisatie; de doorbelastingsposten. Het feit dat afdelingen minder gevraagd zal worden om taken uit te voeren, betekent niet dat dit direct leidt zal leiden tot een bezuiniging. Deze fricitiekosten zullen pas op termijn vrij vallen ten behoeve van het resultaat op de totale gemeentebegroting.

Aanbeveling
Het ene scenario brengt grotere financiële voordelen met zich mee dan de andere en het ene heeft verdergaande (organisatorische) consequenties dan de andere. Er is op het moment van schrijven nog geen zekerheid over de bereidwilligheid uit de markt om (een van) de zwembadexploitaties over te nemen en tegen welke kosten dat dan zou zijn.

Daarom is het advies om scenario 1 (behoud huidige organisatorische structuur) voor het boekjaar 2015 volledig in werking te laten treden. Daarnaast wordt geadviseerd om zo snel mogelijk voorbereidingen te treffen voor het in werking laten treden van scenario 2 (interne verzelfstandiging). Zodoende kan er vanaf 2016 volledig gestart worden in het nieuwe interne organisatieonderdeel. Na het zwemseizoen 2016 en kan geëvalueerd worden hoe het een en ander heeft gefunctioneerd. Op dat moment kan besloten worden om meer taken over te dragen aan de stichting, het zo te laten of om een traject te starten voor het vinden van een derde partij. Dit zou overigens ook de opgerichte stichting kunnen zijn die op afstand zal worden geplaatst.

Uiteindelijk kan na afloop van het zwemseizoen in 2017 een definitieve afweging plaatsvinden. Op basis van de afgelopen 2 seizoenen kan een conclusie worden getrokken of de interne verzelfstandiging heeft opgeleverd wat er van werd verwacht. Het kan zijn dat dit niet het geval is, of dat er een politieke wens is voor op afstandplaatsing. Op dat moment kan een aanbestedingstraject worden gestart voor vinden voor een derde partij. Of dit in de vorm van een overheidsopdracht (scenario 3) of in de vorm van een concessie van diensten (scenario 4) is afhankelijk van de interesse en wensen uit de markt. Op basis van de biedingen kan besloten worden om over te gaan op privatisering.

Wanneer de biedingen uit de markt niet aan de wens van de gemeenteraad voldoen, en de gerealiseerde bezuinigingen uit scenario 2 niet voldoende blijken te zijn, biedt sluiting (scenario 5) de mogelijkheid om een forse bezuinigingsslag te maken. Op dat moment moeten de directe- en indirecte consequenties in beeld worden gebracht en een datum worden gekozen waarop het zwembad definitief zal moeten sluiten. In verband met gedane investeringen (sunk costs) kan de overweging zijn om dit scenario uit te stellen tot op het tijdstip waarop een herinvesteringronde plaats zou hebben moeten vinden.

5. Bijlage - Samenvattend overzicht scenario's

Scenario 1	**Behoud huidige organisatorische structuur**
Constructie	Geen organisatorische veranderingen ten opzichte van de huidige constructie
Financieel voordeel	Een maximaal te behalen voordeel van 75.600 euro, op basis van schattingen
Implementatie	2015: Advies is om dit scenario per direct verdere uitwerking te geven.
Voor- en nadelen	+ Gemakkelijk implementeerbaar
	+ Geen consequenties voor personeel
	+/- De Gemeente behoud invloed op dagelijkse bedrijfsvoering
Scenario 2	**Interne verzelfstandiging**
Constructie	Het oprichten van een BV of stichting via een quasi-inbesteding
Financieel voordeel	Een maximaal te behalen voordeel van 104.100 euro, op basis van schattingen
Implementatie	2016: Advies om per 01/01/2016 te starten in de verzelfstandigde organisatie
Voor- en nadelen	+ Groot financieel voordeel mogelijk
	+ Gelijkmatige, verantwoorde overdracht van taken
	+ Weinig consequenties gemeentelijk personeel
	+/- Gemeente behoud invloed op de bedrijfsvoering
	- Geen maximale commitment vrijwilligers mogelijk (overheid blijft verantwoordelijk)
	- Oprichten van nieuwe organisatiestructuur
Scenario 3	**Overdracht van exploitatie aan derde partij**
Constructie	Een overheidsopdracht om het zwembad te exploiteren, gesloten met een derde partij
Financieel voordeel	Een geschat voordeel van 100.000 euro, afhankelijk van biedingen vanuit de markt
Implementatie	2017: Dit scenario bezien wanneer de resultaten van scenario 2 beschikbaar zijn
Voor- en nadelen	+ Exploitatie door derde partij past binnen een decentrale en faciliterende overheid
	+ Groot financieel voordeel mogelijk
	- Afhankelijk van inschrijving door marktpartijen
	- Minder controle op bedrijfsvoering
Scenario 4	**Overdracht van exploitatierisico aan derde partij**
Constructie	Een concessieovereenkomst waarbij het exploitatierisico bij een derde partij wordt gelegd
Financieel voordeel	Een geschat voordeel van 100.000 euro, afhankelijk van biedingen vanuit de markt
Implementatie	2017: Dit scenario bezien wanneer de resultaten van scenario 2 beschikbaar zijn
Voor- en nadelen	+ Exploitatie door derde partij past binnen een decentrale en faciliterende overheid
	+ Groot financieel voordeel mogelijk
	- Afhankelijk van inschrijving door marktpartijen
	- Minder controle op bedrijfsvoering
Scenario 5	**Sluiting van één van de zwembaden**
Constructie	Sluiting van zwembad, bij voorkeur aan de vooravond van een grote herinvesteringsronde
Financieel voordeel	Een maximaal te behalen voordeel van 220.000- tot 250.000 euro, op basis van schattingen
Implementatie	> 2017: Bezien wanneer bezuinigingsdoelstelling niet wordt behaald en hieraan vast gehouden wenst te worden
Voor- en nadelen	+Op termijn grootst mogelijke bezuiniging
	- Wegvallen veel gebruikte voorziening
	- Maatschappelijke onrust
	- Geringe kans dat een koper de locatie zou willen ontwikkelen