DRIJVER EN PARTNERS
management en advies

Gemeente Leusden

Inhoudsopgave

1 Inleiding 2
1.1 Aanleiding 2
1.2 Vraagstelling 2

2 Huidige situatie 4
2.1 Inleiding 4
2.2 De BV, Bestuur en Raad van Commissarissen (RvC) 4
2.3 Personele formatie 5
2.4 Activiteitenaanbod 5
2.5 De relatie met de gemeente (huidige situatie) 6
2.6 De (financiële) exploitatie 8
2.7 Conclusies huidige situatie 10

3 Uitgangspunten en randvoorwaarden 12
3.1 De gemeentelijke visie 12
3.2 (Visie op) de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de exploitatie 13

4 Beschrijving exploitatiescenario's 16
4.1 Inleiding 16
4.2 Voortzetting contract met SRO (privatisering) 16
4.3 Omzetten contract naar joint venture met SRO 16
4.4 Gemeentelijk beheer 16
4.5 Externe verzelfstandiging (quasi-inbesteding) 17
4.6 Privatisering (i.c. opnieuw aanbesteden) 17

5 Beoordelingscriteria 18

6 Beoordeling scenario's 19
6.1 Voortzetting contract met SRO 19
6.2 Joint venture met SRO 20
6.3 Gemeentelijk beheer (deprivatisering) 21
6.4 Externe verzelfstandiging 23
6.5 Privatisering 24

7 5 scenario's : de keuze 26
7.1 Uitkomsten beoordeling 26
7.2 De Keuze 27
7.3 Monitoring duurzaamheidsmaatregelen Zwembad Octopus (motie 26 september 2018) 28
7.4 Resumé 29

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente Leusden is eigenaar van Zwembad Octopus. Het zwembad bestaat uit de volgende voorzieningen:

- Een wedstrijdbad van 25 x 15 meter (375 m²) met twee duikplanken, een diepte van 2,00 tot 3,50 meter met een gedeeltelijk beweegbare bodem van 9 x 15 meter;
- Een recreatiebad van circa 300 m² inclusief een uitzwemgedeelte (circa 25 m²) , bubbelbanken, een wildwaterkreek, fonteinen en een glijbaan van 60 meter en een gemiddelde waterdiepte van 1,37 meter;
- Een doelgroepenbad van 15 x 9 meter (135 m²) met een volledig beweegbare bodem en een verhoogde watertemperatuur;
- Een peuter-/kleuterbad van circa 50 m² met een diepte van 0,30 tot 0,40 meter;
- Een whirlpool;
- Een buitenterrein met twee kleine peuterbadjes en een ligweide met één beachvolleybalveld;
- Een horecavoorziening (uitgebaat door de zwembadexploitant SRO Leusden).

De overige gebouwonderdelen zijn:

- Een aparte ruimte van het zwembadcomplex, gelegen rechts naast de hoofdingang, werd aan Afslankstudio Body Challenge in gebruik gegeven. Deze huurder is gestopt en de ruimte wordt nu verhuurd aan zwemvereniging "de Haaien".
- Sport en Fysiotherapie Academas heeft in 2001 een aanbouw aan het zwembadcomplex gerealiseerd en is eigenaar en exploitant van deze voorziening.

SRO exploiteert sinds 2010 de accommodatie en bijbehorende inventarissen voor eigen rekening en risico.
De met SRO afgesloten exploitatieovereenkomst voor het zwembad loopt over 20 jaar, met halverwege een evaluatie. Om meerdere redenen zijn beide partijen in een onderhandelingssituatie beland. Uiteindelijk heeft dit nog niet geleid tot een voor beide partijen gewenst resultaat.
De gemeenteraad heeft daarom besloten de huidige exploitatieovereenkomst met NV SRO, met gelijkblijvende exploitatiebijdrage, voor te zetten tot en met 31 december 2022 en in het voorjaar van 2022 een aanvullende evaluatie te doen. Deze wordt voorafgegaan door een rapportage over de best passende beheervorm en bijbehorende aanbevelingen.

1.2 Vraagstelling

De centrale vraag die beantwoord moet worden is als volgt geformuleerd: *Wat is de beste exploitatievorm voor zwembad Octopus, passend bij de vastgestelde zwemvisie, waarbij hetzelfde niveau van voorzieningen en hetzelfde kwaliteitsniveau van het zwembad blijft gehandhaafd?*

Om deze vraag te beantwoorden dienen, mede op basis van een analyse van het maatschappelijke en financiële rendement van de huidige exploitatie de volgende vijf exploitatievarianten te worden onderzocht:

- Voortzetting contract met SRO (geprivatiseerd)
- Omzetten contract naar een joint venture met SRO
- Gemeentelijk beheer
- Externe verzelfstandiging (quasi-inbesteding)

- Privatisering (hernieuwde aanbesteding)

Op basis van de uitkomsten van de analyse en het onderzoek dient een richtinggevend advies te worden opgesteld, op basis waarvan de gemeenteraad een concreet besluit kan nemen.
De beleidsnotitie "visie op zwemmen en het zwembad" die in september is vastgesteld in de gemeenteraad, dient te worden betrokken bij het onderzoek.

2 Huidige situatie

2.1 Inleiding

Om te komen tot een onderbouwd advies ten aanzien van de best passende beheervorm, dient allereerst de huidige situatie in kaart gebracht te worden. Het betreft dan onder andere de huidige organisatie en exploitatie van zwembad de Octopus. Daarnaast wordt de relatie tussen SRO en de gemeente Leusden beschreven. Hierbij gaat het om zowel de formele relatie op basis van de overeenkomsten, als de daadwerkelijke uitvoering van die afspraken in de praktijk. In de slot paragraaf worden de belangrijkste conclusies ten aanzien van de huidige situatie beschreven.

2.2 De BV, Bestuur en Raad van Commissarissen (RvC)

De aandelen van SRO Leusden BV zijn in handen van SRO Amersfoort NV. SRO Leusden BV heeft een statutair directeur die verzorgd wordt door SRO Amersfoort NV. De directeur legt verantwoording af aan de centrale raad van commissarissen van SRO. SRO Amersfoort NV levert naast de statutaire directie een ondersteunend dienstenpakket aan SRO Leusden BV. Dit ondersteuningspakket omvat:

- Managementondersteuning (regiomanager)
- HRM-diensten
- Financieel Management en Control
- ICT-ondersteuning
- Marketing & communicatiediensten
- Inkoopondersteuning
- Front- & backoffice

De vergoeding voor deze diensten is met de gemeente contractueel overeengekomen in 2010 als onderdeel van de exploitatieovereenkomst en bedraagt ca. 12% van de omzet exclusief subsidies. Dit komt neer op € 182.000 per jaar, prijspeil 2019.

2.3 Personele formatie

	Aantal FTE
Assistent-Bedrijfsleider	1,000
Bedrijfsleider 2	1,000
Instructeur niveau 1	1,395
Instructeur niveau 2	4,931
Instructeur niveau 3	0,842
Medewerker Frontoffice niveau 1	1,026
Medewerker Frontoffice niveau 2	1,554
Medewerker Horeca niveau 1	0,000
Medewerker Horeca niveau 2	0,789
Medewerker Horeca niveau 3	0,789
Medewerker Kinderopvang	0,158
Medewerker Zwembaden	0,132
	13,616

Naast deze vaste formatie is er nog een formatie van 7,28 FTE aan inhuur ter aanvulling van de formatie en ter vervanging van ziekte/verlof. Met een totale formatie van 20,9 FTE komt het aantal bezoekers per formatieplaats op 13.000. (274.000 bezoekers /formatie). Dit kengetal dat voor vergelijkbare -recreatieve- baden ligt tussen de 12.000 en 14.000. Octopus heeft derhalve een efficiënte formatie.

2.4 Activiteitenaanbod

Het zwembad biedt de volgende activiteiten aan:

- Recreatief zwemmen:
  - Banen zwemmen
  - Vrij zwemmen
  - Familiezwemmen
  - Discozwemmen
- Doelgroep activiteiten:
  - Aquajogging
  - Aquarobic
  - Aquavaria
  - Aqua fun
  - Aqua Latin
  - Ladies Night
  - Zwanger en aquafit (zwangerschapszwemmen)
- Les zwemmen:
  - ABC-zwemmen (lessen van 80, 60, 45 en twee keer 40 minuten per week)
  - Zwemles voor kinderen met een beperking
  - Zwemles voor volwassenen
  - Ouder-/kindzwemmen (guppy-/puppyzwemmen)

- Peutersurvival (survivalaapjes)
- Swimexperience

Daarnaast wordt het bad verhuurd aan zwemvereniging De Haaien (circa 10 klokuren per week) en aan duikteam ABC-Diving (dinsdagavond één klokuur).

2.5 De relatie met de gemeente (huidige situatie)

Per 1 januari 2010 is tussen de gemeente en SRO Leusden BV (hierna te noemen 'SRO') een risicodragende exploitatieovereenkomst, gekoppeld aan een huurovereenkomst, gesloten die loopt tot en met 31 december 2029. In de hierna volgende sub-paragrafen (2.5.1 en 2.5.2) wordt de formele relatie tussen SRO en de gemeente Leusden beschreven aan de hand van een aantal onderwerpen uit de overeenkomsten.

2.5.1 De exploitatieovereenkomst

Hoofdtaak
In de exploitatieovereenkomst is de volgende (primaire) taak van SRO vastgelegd:

SRO geeft de exploitatie van de accommodatie op slagvaardige en marktgerichte wijze gestalte, rekening houdend met de maatschappelijke functies van de accommodatie in termen van een klant- en servicegerichte aanpak, aantrekkelijk aanbod, laagdrempelige tarieven, beschikbaarheid voor doelgroepen en doelmatige besteding van maatschappelijke middelen.

Risicodragende exploitatie en exploitatiebijdrage
De exploitatie is risicodragend en SRO heeft daartoe bij aanvang een Eigen Vermogen ingebracht van €50.000,- als egalisatiereserve. De exploitatieovereenkomst wordt aangegaan voor een duur van twintig jaar. De gemeente draagt vanaf 2010 jaarlijks een gemiddeld bedrag van € 67.997,= bij in de exploitatie, gedurende een periode van tien jaar. In het jaar voorafgaande aan de afloop van de periode van tien jaar, vindt op basis van een tussentijdse evaluatie herijking van de exploitatiebijdrage plaats. Autonome prijsstijgingen dan wel programma-technische wijzigingen die buiten de invloedsfeer liggen van SRO en een directe relatie hebben met de exploitatie van het zwembad, zijn aanleiding tot bijstelling.

Exploitatiebegroting en jaarrekening
Jaarlijks zal voor 1 september door SRO een exploitatiebegroting worden vastgesteld voor de exploitatie in het daaropvolgende boekjaar. De door SRO vastgestelde exploitatiebegroting wordt jaarlijks in de eerste week van september van het jaar voorafgaand aan betreffend begrotingsjaar ter kennisgeving aan de gemeente verstrekt.
De door SRO op te stellen jaarrekening inclusief de verklaring van de registeraccountant, een opgave alsmede een verslag over de activiteiten welke in het boekjaar hebben plaatsgevonden, zal binnen één maand na vaststelling van de jaarrekening aan de gemeente worden verstrekt.

Exploitatieresultaten
SRO heeft bij aanvang van de exploitatie een eigen vermogen van € 50.000,= ingebracht als egalisatiereserve. Deze egalisatiereserve wordt op basis van positieve exploitatieresultaten eerst tot minimaal € 100.000,= aangevuld alvorens tot winstuitkering over het meerdere wordt overgegaan.

2.5.2 De huurovereenkomst

Huur
De huurprijs voor de huur van de accommodatie inclusief de daarbij behorende inventaris bedraagt – op basis van hetgeen bepaald in de huurovereenkomst – op jaarbasis € 75.000,- exclusief btw (prijspeil 2010).

Onderhoud
Voor rekening van de gemeente komen gedurende de gehele huurperiode de kosten welke samenhangen met groot onderhoud (verhuurdersonderhoud), vervanging en herstel van installaties en vervanging en herstel van de vaste inventaris. De uitvoering van het groot onderhoud geschiedt door de SRO. Uitvoering van genoemde werkzaamheden vindt plaats op basis van het Meerjarenonderhoudsplan en een daarop gebaseerd jaarlijks door SRO in te dienen jaarplan, dat eerst na akkoord van de gemeente als leidraad voor uitvoering kan worden gehanteerd. Werkzaamheden die moeten worden beschouwd als geringe en dagelijkse reparaties als bedoeld in de wet (artikel 7:217 BW), dan wel werkzaamheden aan zaken die niet door of namens de gemeente in, op of aan de accommodatie zijn aangebracht, komen voor rekening van SRO.

Inventaris
SRO is verantwoordelijk voor onderhoud en tijdige vervanging van de losse en vaste inventaris. Voor rekening van de gemeente komen gedurende de gehele huurperiode de kosten van vervanging en herstel van de vaste inventaris. Vervanging van vaste en losse inventaris maakt onderdeel uit van het jaarplan onderhoud. Gelden ten behoeve van de uitvoering van dit jaarplan komen eveneens vanuit het "onderhoudsfonds Octopus" dat in financieel beheer is bij de gemeente. SRO verstrekt de gemeente jaarlijks een geactualiseerde inventarislijst.

2.5.3 Accounthouderschap

De opdracht aan een geprivatiseerde uitvoeringsorganisatie zoals SRO Leusden BV moet gemonitord worden, zowel vanuit de eigenaarsrol als vanuit de opdrachtgeversrol. Ook de uitvoeringsorganisatie moet één eenduidig aanspreekpunt hebben.

2.5.4 Bezoek

Het bezoek aan Octopus heeft zich in de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:

	2016	2017	2018	2019	2020
Verenigingen	18.317	17.986	19.051	17.928	10.807
Onderwijs	707	8.402	7.269	6.451	2.737
Doelgroepen	9.447	8.709	10.352	11.287	4.766
Leszwemmen	107.057	94.273	100.334	104.909	53.728
Recreanten	94265	69.628	88.683	87.186	34.929
Banenzwemmen	42.760	40.487	46.070	46.439	20.590
Totaal: Octopus Leusden	**272.553**	**239.485**	**271.759**	**274.200**	**127.557**

Bezetting
De bezetting over het gehele jaar kan worden uitgedrukt in het aantal bezoekers per vierkante meter zwemwateroppervlak. Uitgaande van 860m² zwemwater, lag de bezetting van zwembad Octopus in 2019 op 319 bezoekers per vierkante meter zwemwater. In vergelijking met veel vergelijkbare zwembadcomplexen in Nederland is de bezetting erg goed. Het landelijk gemiddelde bij overdekte zwembaden ligt op circa 250 bezoekers per

vierkante meter. Vanaf 300 bezoekers wordt over het algemeen over een erg drukbezet zwembad gesproken. Het jaar 2017 is in dit kader niet representatief; dat was het jaar van de renovatie van het bad. Het is dus lange tijd dicht geweest.

Animocijfer
Het animocijfer geeft weer hoe vaak een inwoner van het verzorgingsgebied van een zwembad jaarlijks gemiddeld het zwembad bezoekt. Dit wordt berekend door het aantal bezoekers van het zwembad te delen door het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Een voorbeeld: een zwembad met 100.000 bezoekers en een verzorgingsgebied van 40.000 inwoners heeft een animocijfer van 2,5.

Indien het verzorgingsgebied van zwembad Octopus uitsluitend zou bestaan uit de eigen gemeente (30.000 inwoners), was in 2019 het animocijfer van zwembad Octopus 9,1. Dat is aanmerkelijk beter dan het landelijke cijfer van 4 voor gemeenten met een overdekt zwembad. Zwembaden met een regiofunctie hebben echter een hoger verzorgingsgebied en dus ook een hoger animocijfer. Ook het verzorgingsgebied van zwembad Octopus beperkt zich niet tot de gemeente Leusden. In eerdere onderzoeken is gebleken dat ca 50% van het bezoek niet uit Leusden komt. Indien daarmee wordt gerekend, dan komt het animocijfer uit op 4,5 . Dit is nog steeds hoger dan het landelijk gemiddelde.

Bezoekontwikkeling
Door de jaren heen is de bezoekontwikkeling stabiel en licht stijgend (met uitzondering van het renovatiejaar 2017). De komst van zwembad Amerena en de sluiting van het Sportfondsenbad in Amersfoort is wat dat aangaat alleen maar gunstig voor zwembad Octopus. Zoals bekend is het jaar 2020 een vertekend jaar in verband met de sluiting vanwege corona maatregelen. De tweede helft van 2021 laat zien dat het bezoek zich snel herstelt, met uitzondering van het recreatieve zwemmen dat nog achterblijft. (Mensen hebben alternatieve outdoor tijdsbesteding gevonden.)

2.6 De (financiële) exploitatie

In de basis kunnen de kosten met betrekking tot de exploitatie van het zwembad uitgesplitst worden in 3 soorten, namelijk:

1. De exploitatiebijdrage (tegenwoordig gedefinieerd als 'vergoeding voor beheers- en exploitatiediensten', maar in deze inleiding 'exploitatiebijdrage' genoemd)

Dit betreft de bijdrage die de gemeente levert aan de exploitant om het tekort in de exploitatie te dekken. In de context van deze rapportage betreft dit het tekort in de exploitatie exclusief de huur en kosten voor groot onderhoud.

Voorbeeld
Exploitant A heeft in zijn begroting (exclusief huur en groot onderhoud) een exploitatietekort van jaarlijks € 50.000,-. De gemeente (team beleid) vult dit tekort aan door een exploitatiebijdrage aan exploitant A te verlenen van € 50.000,- per jaar.

2. De (compensatie voor de) huur

Om ervoor te zorgen dat een exploitant btw belast mag exploiteren, is het (in verband met de huidige fiscale regelgeving) essentieel dat er een kostendekkende huur in rekening wordt gebracht aan de exploitant. Dit is van belang omdat de exploitant dan haar btw op de kosten terug mag vorderen. Omdat het voor een exploitant van een maatschappelijke accommodatie zoals een zwembad, niet mogelijk is de exploitatie sluitend te krijgen als zij

daarvoor zelf de (kostendekkende) huur dient te betalen, wordt de huur door de gemeente gecompenseerd als onderdeel van de exploitatiebijdrage. (Vestzak/broekzak)

Voorbeeld
De gemeente (team Vastgoed) brengt een kostendekkende huur in rekening bij exploitant A ter hoogte van €200.000,-. Omdat de exploitant dit niet kan betalen, compenseert de gemeente (team beleid) de huur door de exploitatiebijdrage te verhogen met € 200.000,-. De totale exploitatiebijdrage is dan dus € 250.000,- (huurcompensatie + exploitatiebijdrage).

3. Kosten gemeente

Dit betreffen de eigenaarslasten voor instandhouding van de accommodatie. Bijvoorbeeld de afschrijvingen, kosten voor groot onderhoud, OZB-eigenaarsdeel en verzekeringen die de gemeente als eigenaar van de accommodatie afsluit. Omdat er een kostendekkende huur in rekening wordt gebracht, is de huursom vrijwel gelijk aan de kosten die de gemeente (team Vastgoed) maakt voor de accommodatie. Dit zijn echter kosten die voor de gemeente blijven. Immers, de huurlasten worden door de gemeente eerst aan de exploitant gecompenseerd, die de huur dan vervolgens (terug)betaalt.

In de onderstaande sub-paragrafen is de exploitatie van de Octopus geanalyseerd op basis van bovengenoemde verdeling in kosten.

2.6.1 De exploitatie

De totale inkomsten bedragen inclusief de huurcompensatie in 2019 € 2.277.000,-. Daartegenover staat € 2.264.000,- aan uitgaven. De "exploitatiewinst" in 2019 bedraagt derhalve € 13.000,-. Dit is gemiddeld genomen ook het resultaat over de afgelopen tien jaar. Daarbij dient te worden aangetekend dat er in de jaren 2018 en 2019 besparingen zijn gerealiseerd als gevolg van duurzaamheidsmaatregelen. Die hebben het resultaat gunstig beïnvloed.
SRO ontvangt van de gemeente tot nu toe geen exploitatiebijdrage zoals hierboven omschreven bij punt 1, omdat er sprake is van een positief resultaat.
Het dekkingspercentage - de mate waarin de inkomsten de uitgaven dekken – bedraagt, exclusief huurlasten en groot onderhoud, iets meer dan 100 %. Dit is aan de bovenkant is van de bandbreedte voor de exploitatie van een privaat geëxploiteerd zwembad van vergelijkbare omvang, dat tussen de 70% en 85% ligt. Er is een beperkt aantal vergelijkbare zwembaden in Nederland dat een dekkingspercentage heeft van >95%.

2.6.2 De huur

In de jaren 2010-2018 bedroeg de huur die SRO aan de gemeente voor het zwembad betaalde € 75.000. SRO ontving daartoe van de gemeente een compensatie van € 71.880 (prijspeil 2018). Vanaf 2019 wordt door de gemeenten een kostprijsdekkende huur in rekening gebracht. De kostprijsdekkende huur is in 2019 vastgesteld op € 656.651 per jaar. Deze aanpassing was fiscaal noodzakelijk om het btw-belaste regime van de exploitatie in stand te houden (gunstig omdat over de inkomsten 9% btw wordt afgedragen, maar over de uitgaven 21% wordt teruggevorderd). Ter compensatie van de kostprijsdekkende huur is de exploitatiebijdrage in 2019 verhoogd tot € 654.897. Wat iets minder is dan de huurlasten van EUR 656.651,-. Dus feitelijk betaalt SRO jaarlijks € 1.754,- extra aan de gemeente.

2.6.3 Kosten gemeente

De gemeente betaalt aan SRO, zoals gesteld in 2.6.1, dus geen bijdrage ten behoeve van de exploitatie, maar wel een bijdrage om de kostprijsdekkende huur te betalen.
Deze bedragen circa € 645.000. Zie onderstaande overzicht.

	2021
Afschrijving	333.566
Rente	
OZB Eigenaarsdeel / Heffingen	12.700
Verzekering	11.470
Heffingen	
Administratiekosten	
Onderhoud	
Vervangingsonderhoud	287.261
Exploitatiebijdrage SRO	
	644.997

2.7 Conclusies huidige situatie

Op basis van bovengenoemde analyse kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de huidige situatie:

- In zowel de huurovereenkomst als in de exploitatieovereenkomst zijn diverse herkenbare en goede afspraken vastgelegd. Het gaat dan bijvoorbeeld om afspraken over:
  - Het jaarlijks voorleggen van de begroting;
  - Een jaarrekening met goedkeurende verklaring;
  - Een jaarlijks plan van aanpak in het kader van onderhoud.

  Echter blijkt in de praktijk dat het jaarlijks voorleggen van de begroting al langere tijd niet gebeurt, waardoor een transparant inzicht in de bedrijfsvoering ontbreekt.

- De monitoring/ het contractbeheer van Octopus is in de afgelopen jaren door de gemeente niet optimaal ingevuld, waardoor veel gemaakte afspraken zijn blijven liggen, onduidelijk of niet afgehecht. Ook bij SRO zijn wisselingen geweest

- De overheadtoerekening vanuit SRO Amersfoort aan SRO Leusden BV bedraagt in 2019 ca. € 182.000. Dat is een percentage van ca. 12% van de totale kosten. Voor de totale dienstverlening inclusief directievoering is dit een redelijk percentage.

- SRO heeft een eigen vermogen van € 50.000,= ingebracht als egalisatiereserve. Deze egalisatiereserve wordt op basis van positieve exploitatieresultaten eerst tot minimaal € 100.000,= aangevuld alvorens tot winstuitkering over het meerdere wordt overgegaan. De cumulatieve resultaten over de afgelopen tien jaar zijn ca. € 135.000,- positief. Het eigen Vermogen bedraagt op dit moment de volledige € 100.000,-.

  Bij het bespreken van het jaarplan onderhoud met onze gebouwbeheerder is er regelmatig discussie over een aantal onderdelen. Er wordt nu gewerkt aan een versie waarin enkele bouwdelen worden verplaatst van huurder naar verhuurder en de begrippen preventief en correctief onderhoud worden verduidelijkt. Tevens worden de

consequenties van deze wijzigingen in kaart gebracht, zodat er een besluit over genomen kan worden.
Ten aanzien van de inventaris zijn in 2019 nadere afspraken gemaakt over de verdeling van de kosten. Deze moeten nog aangepast worden in de huurovereenkomst.

- In de exploitatieovereenkomst is sprake van een maatschappelijke opdracht, namelijk: '*SRO geeft de exploitatie van de accommodatie op slagvaardige en marktgerichte wijze gestalte, rekening houdend met de maatschappelijke functies van de accommodatie in termen van een klant- en servicegerichte aanpak, aantrekkelijk aanbod, laagdrempelige tarieven, beschikbaarheid voor doelgroepen en doelmatige besteding van maatschappelijke middelen.*'

  Echter is niet vastgelegd op welke wijze SRO rapporteert over behaalde maatschappelijke prestaties. Alleen in het bestuursverslag wordt hieraan in beperkte mate aandacht besteed.

- De bezetting van het zwembad is zonder meer in orde en ook de animo om te zwemmen is groot.

- Ook qua (financiële) exploitatie presteert het zwembad goed. SRO ontvangt geen exploitatiebijdrage, maar alleen een compensatie van de huur.

- SRO betaalt een kostprijsdekkende huur van –afgerond- € 657.000,- per jaar. Dit is hoger dan de gemeentelijke onderhoudskosten voor het zwembad die in 2021 € 645.000 bedragen.

3 Uitgangspunten en randvoorwaarden

3.1 De gemeentelijke visie

3.1.1 De Zwemvisie gemeente Leusden (2021)

Deze visie geeft een kijk op zwemmen in de context van sport en bewegen in het sociaal domein. De gemeente ziet zwemmen als een doel én als een middel, omdat zwemmen helpt doelen uit het sociaal domein te realiseren. De gemeente hecht veel waarde aan (de mogelijkheid van –overdekt-) zwemmen in Leusden.

Visie op het zwembad
Zwembad Octopus biedt veel mogelijkheden voor recreatief zwemmen. Het is het enige zwembad in de regio met faciliteiten als een 60 meter glijbaan, whirlpool, fonteinen en bubbelbanken. Dat trekt veel mensen uit de omgeving. De gemeente staat open voor een bereik buiten de gemeentegrenzen voor Zwembad Octopus. Omdat de economische exploitatie van een zwembad uitsluitend gericht op de lokale samenleving gewoonweg niet haalbaar is. Bezoekers van 'buiten' zorgen logischerwijs voor meer opbrengsten.

3.1.2 Sportvisie

Samen met de sport- en beweegaanbieders, scholen, zorg- en welzijnsinstellingen sloot de gemeente Leusden in februari 2020 het 'Leusdens Sport- en beweegakkoord'. Het credo van dit akkoord is: "Sport geeft plezier, sport verenigt. Bewegen en sport kunnen bijdragen aan een gezonde bevolking en aan een samenleving die zich één voelt".

3.1.3 Visie op recreatie en toerisme

De gemeente streeft naar een grotere naamsbekendheid van Leusden op het gebied van recreatie en toerisme. Zij doet dat onder andere door de aanwezige mogelijkheden beter te benutten.

3.1.4 Ambities

De gemeente wil sport en bewegen aantrekkelijk houden en stimuleren, met zwemmen in het bijzonder. Want zwemmen levert een belangrijke bijdrage aan de beleidsdoelen, zoals positieve gezondheid (vitaliteit en gezonde leefstijl), zwemveiligheid, sociale samenhang en het plezier in sport in de gemeente. De gemeente, als partner van het Sport- en Beweegakkoord, streeft naar sporten en bewegen voor iedereen in Leusden in een duurzame sportinfrastructuur door vitale aanbieders. En dat de inwoners in de gemeente Leusden de faciliteiten die het zwembad biedt, ook na herstel van de Coronacrisis, kunnen gebruiken. De regio is welkom om hiervan mee te genieten. De gemeente heeft voor het zwemmen in Leusden de volgende ambities:

- Verhoogde zwemveiligheid van Leusdense inwoners;
- Optimale borging van de doelen vanuit het sociaal domein, (w.o. vitaliteit, positieve gezondheid) in de programmering van het zwembad;
- Verbeterde toegankelijkheid van het zwembad voor alle doelgroepen. (Zoals bijvoorbeeld opmerkingen van gebruikers over de lift, verlichting en de toegangskaarten);
- Versterking van de positie en functionaliteit van het zwembad door samenwerking met leisure-aanbieders en aanpalende aanbieders op het sportpark.

3.2 (Visie op) de uitgangspunten en randvoorwaarden voor de exploitatie

Bij de bovengenoemde visie en ambities behoren uitgangspunten en randvoorwaarden voor de exploitatie van zwembad Octopus. De onderstaande uitgangspunten zijn besproken in gemeentelijk projectgroepverband.
Het merendeel van deze uitgangspunten en randvoorwaarden sluit aan op de huidige afspraken in de huur- en exploitatieovereenkomsten. Het deel 'informatievoorziening en verslaglegging' in deze rapportage is echter uitgebreider dan nu het geval is. In de huidige overeenkomsten is over de verslaglegging van het maatschappelijk rendement vrijwel niets afgesproken. Echter, in onze optiek is de samenwerking tussen gemeente en zwembadexploitant een partnership, waarbij wederzijds zowel de zakelijke, onderhoud technische als de maatschappelijke ontwikkelingen goed en transparant worden uitgewisseld. Deze visie op de uitgangspunten en randvoorwaarden kunnen ter bespreking worden meegenomen bij de evaluatie in de volgende fase.

Exploitatie

- De exploitant beheert en exploiteert tegen een van tevoren overeengekomen bijdrage de accommodatie(s).
- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het (sport)beleid en het beheer van het zwembad.
- De exploitant stelt op basis daarvan een ondernemingsplan op dat jaarlijks wordt bijgesteld. Hierin worden naast de financiële doelen ook de maatschappelijke prestaties concreet benoemd.
- De gemeente betaalt de exploitant over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een gelijke vaste exploitatiebijdrage. Het jaarlijkse indexcijfer wordt samengesteld uit onderstaande gemiddelde jaarindexcijfers, gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS):
  - CBS; CAO-lonen sector particuliere bedrijven;
  - CBS/CPI alle huishoudens "gas";
  - CBS/CPI alle huishoudens "elektriciteit";
  - CBS/CPI alle huishoudens.

  De wegingsfactor wordt bij aanvang van de exploitatie eenmalig berekend naar rato van hun feitelijke onderlinge verhouding in 2021.
- Een exploitatieoverschot over een boekjaar wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Vanuit deze reserve zijn uitsluitend betalingen mogelijk na schriftelijke toestemming van de gemeente Leusden. Deze egalisatiereserve wordt gemaximeerd tot € 100.000,-.

In aanvulling op de reeds in de overeenkomst opgenomen afspraken:

- Exploitatieverliezen worden ten laste gebracht van het eigen vermogen van de onderneming tot dit tot nul is gereduceerd. Bij een eventueel nog verder resterend verlies kan de gemeente naar eigen inzicht overgaan tot additionele financiering. Deze financiering wordt zo mogelijk afgelost uit eventueel latere resultaten.

Eigendom en verhuur

- De gemeente is eigenaar van het zwembad.
- De accommodatie wordt verhuurd aan SRO Leusden BV. Via een huurovereenkomst wordt ook geregeld en vastgelegd in hoeverre functies en ruimten kunnen worden onderverhuurd of in gebruik worden gegeven aan derden.
- Voor de ingebruikgeving aan verenigingen en onderwijsinstellingen wordt door de exploitant een gebruiksovereenkomst met -reglement opgesteld.
- De exploitant verplicht zich te voldoen aan alle wettelijke voorschriften en regelgevingen, waaronder Drank- en Horecawet, APV, Arbowet en geldende CAO, Brandpreventieverordening, Wet Milieubeheer, Warenwet en WHVBZ. De exploitant is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.

Gebruik algemeen

- De zwemfunctie van de accommodatie vormt een basisvoorziening voor de inwoners van Leusden, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis. De gemeente staat open voor een bereik buiten de gemeentegrenzen voor Zwembad Octopus.
- De accommodatie is bestemd en toegankelijk voor zwemmers, sporters, leerlingen bewegingsonderwijs, recreatieve bezoekers en toeschouwers van activiteiten in alle verschijningsvormen van sport en bewegen etc.
- De exploitatie van de horeca in het zwembad is commercieel (minimaal kostendekkend), maar de rol van de horeca ten behoeve van de exploitatie is ondersteunend.

Commerciële activiteiten

- De exploitant heeft de vrijheid commerciële activiteiten in de accommodatie(s) te organiseren. De publieke functie heeft echter prioriteit en dient intact te blijven.
- De gemeente legt geen beperkingen op met betrekking tot de aard en omvang van de commerciële activiteiten, mits deze niet strijdig zijn met de overige voorwaarden, het vigerende bestemmingsplan, de alsdan van toepassing zijnde Algemene Plaatselijke Verordening en overige wet- en regelgeving.

Tarieven

- De gemeente stelt de tarieven en de wijze van indexering vast voor de verenigingen en het onderwijs die gebruik maken van het zwembad.
- De exploitant is daarnaast vrij om de tarieven voor activiteiten en ingebruikgeving van het zwembad naar eigen inzicht vast te stellen.

Personeel

- De exploitant is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructiegevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodatie(s).

Onderhoud en instandhouding

- Er is een meerjarenonderhoudsplan (MJOP) beschikbaar. Het MJOP geeft een prognose voor het toekomstige onderhoud en is bindend voor de gedurende de contractperiode uit te voeren onderhoudswerkzaamheden.
- De gemeente vormt een "Onderhoudsfonds Octopus" ter dekking van de uitvoering van het Meerjarenonderhoudsplan. Bedoeld onderhoudsfonds blijft in financieel beheer bij de gemeente.
- De uitvoering van het groot onderhoud geschiedt door de exploitant. Uitvoering van genoemde werkzaamheden vindt plaats op basis van het Meerjarenonderhoudsplan en een daarop gebaseerd jaarlijks door de exploitant in te dienen jaarplan dat eerst na akkoord van de gemeente als leidraad voor uitvoering kan worden gehanteerd. Voor de genoemde coördinatie, uitvoering en kosten voor ontwerp, advies en begeleiding, alsmede de kosten voor een Constructie All Risk-verzekering dient de exploitant jaarlijks een factuur, verhoogd met de btw, bij de gemeente in. De hoogte van deze factuur, exclusief BTW, bedraagt maximaal 10% van het jaarbudget voor betreffend groot onderhoud in betreffend kalenderjaar. Het voor de uitvoering van het onderhoud benodigde budget wordt opgebouwd en ondergebracht in een "onderhoudsfonds" binnen de exploitatie van het zwem/Sportbedrijf.
- De inventaris wordt aan de exploitant ter beschikking gesteld. De exploitant dient deze inventaris te onderhouden en te vervangen. De kosten zijn voor rekening van de gemeente.

Informatievoorziening en verslaglegging

De exploitant dient de gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- De door de exploitant vastgestelde exploitatiebegroting wordt jaarlijks in de eerste week van september van het jaar voorafgaand aan betreffend begrotingsjaar ter kennisgeving aan de gemeente verstrekt;
- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening;
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van het zwembad en met daarin de balans, staat van baten en lasten, gedetailleerde toelichting op de balans en op de staat van baten en lasten en de ontwikkeling van het eigen vermogen;
- Eens per kwartaal een verlies- en winstrekening met toelichting en forecast;
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van het keurmerk Veilig en Schoon voor zwembaden;
- De exploitant dient een gebruikersoverlegstructuur in stand te houden en minimaal twee keer per jaar een overleg met de maatschappelijke gebruikers te voeren. Voor het gebruikersoverleg wordt ook de gemeente uitgenodigd;
- De exploitant dient de maatschappelijke gebruikers goed en tijdig op de hoogte te houden van activiteiten die invloed (kunnen) hebben op de activiteiten van de betreffende gebruikers, zoals onderhoud, door de exploitant georganiseerde activiteiten, enzovoorts.

In aanvulling op de reeds in de overeenkomst opgenomen afspraken, dient de exploitant de volgende informatie aan de gemeente te verstrekken:

- Een halfjaarlijks verslag in de vorm van een bestuursrapportage die beschrijft wat zich beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld;
- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie), inclusief verbetermaatregelen;
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten, inclusief genomen acties daarop;
- De exploitant dient minimaal 2 maal per jaar (maar vaker indien de gemeente daar aanleiding toe ziet), overleg te organiseren met de gemeente over relevante bedrijfs- en beleidsontwikkelingen en beleidsvoornemens en maatschappelijk relevante ontwikkelingen (bijstelling ondernemingsplan).

4 Beschrijving exploitatiescenario's

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven wij de verschillende exploitatiescenario's. In het concrete geval van Leusden zijn er vijf mogelijkheden voor wat betreft beheer en exploitatie van het zwembad.

4.2 Voortzetting contract met SRO (privatisering)

Zwembad Octopus is vanaf 2010 geprivatiseerd naar een marktpartij: SRO NV.
Het huidige contract met SRO loopt nog tot 31 december 2029. Afgesproken is om in het voorjaar van 2022 de exploitatie te evalueren. Bij deze evaluatie kunnen autonome prijsstijgingen, dan wel programma technische wijzigingen die buiten de invloedsfeer liggen van SRO en een directe relatie hebben met de exploitatie van het zwembad, aanleiding zijn voor bijstelling. Dat laat onverlet dat eventuele aanbevelingen waar beide partijen het over eens zijn, kunnen worden opgenomen in de exploitatie- of huurovereenkomst.

4.3 Omzetten contract naar joint venture met SRO

Bij dit scenario is er sprake van publiek-publieke samenwerking.
Uitgangspunt hierbij is dat gemeente Leusden, samen met een in sportbeheer en -exploitatie gespecialiseerde publiekrechtelijke instelling, overgaat tot het oprichten van een Sportbedrijf met privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid. In de aanbestedingswet (artikel 2.24b) wordt de samenwerking tussen een overheid en een publiekrechtelijke instelling gezien als quasi inbesteding, waardoor het mogelijk is om de opdracht in te besteden aan een samen op te richten nieuwe organisatie. Er is geen aanbesteding nodig.

Vormgeving
SRO en de Gemeente Leusden richten samen een joint venture in voor de samenwerking op het gebied van het beheer en exploitatie van de sportaccommodaties en de uitvoering van sportstimulering.
Daartoe wordt de huidige vennootschap - SRO Leusden BV - omgebouwd zodat SRO en de Gemeente Leusden ieder 50% van de aandelen in het kapitaal van de vennootschap houden. De rol van de gemeente als eigenaar en opdrachtgever verandert niet ten opzichte van de huidige situatie; SRO NV levert de directeur/bestuurder die het Sportbedrijf bestuurt en verzorgt het pakket aan ondersteunende diensten. Een locatiemanager heeft de dagelijkse leiding in het Sportbedrijf.

4.4 Gemeentelijk beheer

Bij gemeentelijk beheer zijn de medewerkers in dienst van de gemeente. Het afdelingshoofd of sectorhoofd is in de regel de direct leidinggevende van de bedrijfsleider/beheerder. De gemeentelijke bemoeienis is in alle opzichten groot, zowel bij het bepalen van het beleid (openstelling, productenaanbod, tarieven, subsidie) als op het gebied van exploitatie-technische zaken (onder andere administratie, onderhoud, schoonmaak, verhuur en promotie). Nog altijd kiezen gemeenten ervoor om sport-, welzijns- en culturele accommodaties zelf te beheren en exploiteren. De trend is wel dat deze beheervorm aan populariteit inboet, omdat gemeenten zich meer en meer beperken tot kerntaken en 'verlost' willen worden van (sterk) fluctuerende exploitatietekorten. Ook onderkennen zij steeds vaker dat de noodzakelijke specifieke deskundigheid binnen de gemeentelijke organisatie niet op alle onderdelen toereikend is.

4.5 Externe verzelfstandiging (quasi-inbesteding)

Bij deze beheervorm wordt een zelfstandig rechtspersoon (stichting, nv of bv) opgericht, die verantwoordelijk wordt voor de exploitatie van de voorzieningen. De invloed van de gemeente wordt via contractvorming en eventueel het aandeelhouderschap gewaarborgd. Met externe verzelfstandiging wordt voor besturen op afstand gekozen. De rol van de gemeente als opdrachtgever bestaat uit het (mede) bepalen van het beleid en het controleren van de uitvoering van het beleid door de stichting of vennootschap. In de rol van eigenaar van de rechtsvorm c.q. rechtspersoon ofwel aandeelhouder ziet de gemeente erop toe dat de organisatie zich houdt aan de vigerende wet- en regelgeving en op een fatsoenlijke, maatschappelijk betrokken wijze zakendoet (corporate governance). Met andere woorden de gangbare en wettelijke taken van een aandeelhouder.

4.6 Privatisering (i.c. opnieuw aanbesteden)

Als resultante van menig kerntakendiscussie worden beheer en exploitatie van sportaccommodaties aan marktpartijen uitbesteed. Er kan voor een landelijk opererende organisatie of een lokale ondernemer worden gekozen. Een beperkt aantal landelijke exploitatiemaatschappijen houdt zich uitsluitend bezig met het beheren en exploiteren van gemeentelijke sportaccommodaties. In tegenstelling tot de meeste lokale ondernemers beschikken zij over specifieke kennis en expertise en zijn zij door hun omvang in staat om schaalvoordelen te bewerkstelligen. De keerzijde van deze beheervorm is dat door het sterke winstoogmerk van de marktpartij de kwaliteit van de accommodatie en de behartiging van de maatschappelijke belangen soms onderbelicht raken.

Vormgeving
Bij privatisering worden de voorzieningen in een lokale, door de marktpartij op te richten, rechtspersoon ondergebracht. De medewerkers treden in dienst van deze rechtspersoon. Door middel van overeenkomsten worden de beleids- en bedrijfsmatige randvoorwaarden vastgelegd, bijvoorbeeld ten aanzien van openstelling, tarieven, onderhoud en overname van personeel. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen open- en gesloten-eind constructies. De meeste partijen werken tegenwoordig met een gesloten-eind overeenkomst, zodat de gemeente niet meer volledig verantwoordelijk is voor de exploitatierisico's. De ondernemer zal hiervoor een ondernemers fee bedingen. Het is echter voor de gemeente wel zaak om zich te realiseren, dat de exploitatierisico's door de exploitant worden gedragen ter hoogte van het lokaal ingebrachte en opgebouwde vermogen. In dat opzicht blijft er altijd een onvervreemdbaar risico bij de gemeente aanwezig.

5 Beoordelingscriteria

De keuze voor de meeste geschikte beheervorm wordt in onze visie niet (alleen) gemaakt op basis van financiële overwegingen en/of de op dat moment aanwezige/gesignaleerde (financiële) problemen en knelpunten. Onder meer op basis van de wensen en verwachtingen voor de toekomst en de daarbij behorende mogelijkheden, consequenties en risico's op het gebied van onder meer effectiviteit, efficiëntie, kwaliteit, innovatie, maatschappelijk draagvlak en de balans tussen commercieel- en maatschappelijk rendement wordt een gegronde keuze gemaakt.
Voor de beoordeling van de beschreven scenario's worden in deze paragraaf vijf criteria gepresenteerd en voorzien van een algemeen theoretische vergelijking tussen de geijkte beheervormen.

5.1.1 Gemeentelijke invloed en waarborging maatschappelijke functies

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de gemeente invloed kan uitoefenen op en zeggenschap heeft over het gebruik, de tarieven, de openstelling en dergelijke van het zwembad, kortom de publieke functie.

5.1.2 Kennis en expertise

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de beheervorm bijdraagt aan het ontwikkelen en op peil houden van de – voor het managen van de accommodatie (in toenemende mate) noodzakelijke – specifieke kennis en ervaring. Deze expertise is nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen over onder andere noodzakelijke investeringen, onderhoud aan gebouwen en installaties, nieuwe producten en diensten en innovaties, maar ook om een goede gesprekspartner voor personeel en gebruikers te kunnen zijn.

5.1.3 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Dit criterium heeft betrekking op de mate waarin de beheervorm leidt tot het op een doelmatige en doeltreffende wijze omgaan met (publieke) middelen, alsmede het door een professionele, efficiënte, effectieve en transparante bedrijfsvoering realiseren van een zo optimaal mogelijk financieel resultaat.
Om risico's te voorkomen zijn goede afspraken - transparantie, een realistische begroting en adequate rapportages- van groot belang.

5.1.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

Deze criteria gaan over de mate waarin de uitvoeringsorganisatie zo optimaal mogelijk een marktgerichte personele organisatie kan inrichten, hoe de ondersteunende diensten zijn georganiseerd en hoe de focus op de exploitatie is.

5.1.5 Inbedding van de zwemvisie

Dit criterium gaat in op de verwachte effectuering van de implementatie van de zwemvisie en het lokaal sportakkoord. Het implementeren van de zwemvisie en het sportakkoord vergt flexibiliteit en aanpassingsvermogen van een exploitant. Dit criterium vergt een innovatieve en netwerkgerichte exploitatie.

6 Beoordeling scenario's

6.1 Voortzetting contract met SRO

6.1.1 Maatschappelijk rendement en gemeentelijke invloed

Het activiteitenaanbod van Octopus is redelijk compleet en het zwembad is vol bezet.
Er is een huur – en exploitatie overeenkomst met de gemeente opgesteld, die garanties bieden voor de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Het bestuur van de exploitatie bv kan zowel verantwoordelijk worden gesteld voor de instandhouding van de accommodaties, als voor een risicodragende exploitatie met taakstellende openingstijden, goedgekeurde tarieven en financiële budgetten. Binnen deze taakstelling bestaat vervolgens een grote mate van vrijheid in de bedrijfsvoering. In de huidige situatie zijn deze overeenkomsten goed geregeld met als aandachtspunten dat de verslaglegging over de maatschappelijke prestaties matig is geregeld, een jaarlijks inzichtelijke begroting ontbreekt en de afstemming inzake de verdeling van onderhoudslasten nog niet is afgerond.

6.1.2 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Een commerciële marktpartij zal zonder meer efficiënt (trachten te) exploiteren, maar is - in beperkte mate- bereid om op voorhand risicodragend weerstandsvermogen in de lokale onderneming te brengen. Daardoor blijft het financiële risico pas voor de gemeente als het Eigen Vermogen op is geraakt door tegenvallende exploitatieresultaten. De continuïteit -en daarmee het financiële risico voor de gemeente- wordt daarom in belangrijke mate bepaald door de contractvoorwaarden waaronder een exploitatie wordt aanbesteed. Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Is er voldoende werkkapitaal en/of weerstandsvermogen?
- Is de aangeboden exploitatieraming niet te scherp?
- Zijn de randvoorwaarden vanuit de gemeente niet te rigide?
- Zijn de onderhoudsafspraken sluitend en controleerbaar?

SRO heeft door de jaren heen positieve resultaten. Daarbij dient te worden aangetekend dat vanaf 2017 duurzaamheidsmaatregelen zijn gerealiseerd, die door de gemeente zijn gefinancierd en waarbij de revenuen ten gunste van SRO komen. Daar tegenover staat dat SRO zelf na de afschaffing van het schoolzwemmen in 2014 extra investering doet in het schoolzwemmen (Swimexperience), Hier staat geen gemeentelijke bijdrage tegenover. Belangrijk aandachtspunt is de mate waarin financiële resultaten van de lokale bv gedeeld worden met de opdrachtgever, de gemeente. Transparantie is gewenst. In het vervolg op deze rapportage zullen daartoe concrete aanbevelingen worden gedaan.

6.1.3 Kennis en expertise

Door de omvang van SRO is in deze organisaties veel kennis en expertise aanwezig. Dit manifesteert zich in sportinhoudelijke, programmatische en organisatorische kennis, maar ook in expertise in onderhoud, vervanging, vormgeven van MJOP`s en ICT. Het lokale management wordt als zeer positief ervaren.
Hierdoor wordt een gemeente (volledig) ontzorgd. Aantekening hierbij is nog de afstemming over het onderhoud (in casu de demarcatie) tussen dagelijks en planmatig onderhoud.

6.1.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

De lokale bv wordt aangestuurd door een bedrijfsleider die samen met de assistent bedrijfsleider de dagelijkse leiding van het zwembad heeft.
De bedrijfsleiding legt verantwoording af aan een regionaal functionerende operationeel manager van SRO. Samen met de regionale operationeel manager is de locatiemanager contactpersoon voor de gemeente. Het bestuur wordt gevormd door een statutair directeur, die dat voor meerdere vestigingen van de marktpartij verzorgt.
SRO hanteert de CAO zwembaden. In deze CAO is ingezet op flexibiliteit en de diversiteit van werkzaamheden die het exploiteren van zwembaden en andere sportvoorzieningen behelst.

6.1.5 Uitvoering van de zwemvisie

Het inbedden van de ambities en taken volgend uit de zwemvisie dient deel uit te gaan maken van de opdracht aan de exploitant. Deze taken zijn onderdeel van de exploitatieovereenkomst of dienstovereenkomst tussen gemeente en marktpartij. In de exploitatieovereenkomst staat hierover:

SRO geeft de exploitatie van de accommodatie op slagvaardige en marktgerichte wijze gestalte, rekening houdend met de maatschappelijke functies van de accommodatie in termen van een klant- en servicegerichte aanpak, aantrekkelijk aanbod, laagdrempelige tarieven, beschikbaarheid voor doelgroepen en doelmatige besteding van maatschappelijke middelen.

Het vertalen van de zwemvisie is deels afhankelijk van de lokale inbreng en prioriteit in de organisatie van het zwembad, maar ook van de beschikbaarheid van voldoende geschikte tijden en de mate van kostendekking.
Het verdient aanbeveling om samen met exploitant en gemeente een actieplan op te stellen voor de komende periode. Daarbij dienen dan ook de ontwikkelmogelijkheden van het buitenterrein te worden betrokken (bijvoorbeeld padelbanen).

6.1.6 Conclusies

Voor- en nadelen/ aandachtspunten van voortzetting van het contract met SRO:

Voordelen	Nadelen / aandachtspunten
Markt- en klantgerichte organisatie	Transparantie (begroting, ontwikkeling Eigen Vermogen)
Lopend contract	Maatschappelijke afstemming en verslaglegging
Veel expertise	Afstemming onderhoud
Bekendheid ter plaatse	Revenuen duurzaamheidsmaatregelen
Directe aansturing, zowel organisatorisch als vakinhoudelijk	Kosten Swimexperience
Exploitatie in orde	

6.2 Joint venture met SRO

Ombouwen contract met SRO en mede-eigenaar worden van de SRO Leusden BV.

6.2.1 Maatschappelijk rendement en gemeentelijke invloed

Bij een joint venture is het maatschappelijk rendement ook afhankelijk van de door de gemeente en de samenwerkingspartner opgestelde overeenkomsten. Deze overeenkomsten dienen garanties te bieden voor de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Het bestuur van het samenwerkingsverband is verantwoording verschuldigd aan de gemeente als de opdrachtgever. Bij deze constructie wordt de gemeente mede-eigenaar van de bv en krijgt daarmee meer (juridische) invloed op de bedrijfsvoering. De gemeentelijke rol als eigenaar en opdrachtgever verandert daardoor niet noemenswaardig.

6.2.2 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Bij een joint venture gelden dezelfde argumenten als bij een geprivatiseerd zwembad.
De gemeente blijft bij tegenvallende exploitatieresultaten uiteindelijk verantwoordelijk, ook al is er sprake van een gesloten eindfinanciering. Bij een joint venture wordt de exploitatieverantwoordelijkheid gedeeld met de andere vennoot. Een gemeente loopt in deze dan ook hetzelfde risico, alleen deelt zij wel mee in de "winst", indien het maximale Eigen Vermogen is bereikt. Qua transparantie kan de gemeente meer inzicht krijgen in de operationele bedrijfsvoering.

6.2.3 Kennis en expertise

Het gaan deelnemen als medeaandeelhouder door de gemeente levert geen extra kennis en expertise op die ten gunste komt van de bedrijfsvoering.

6.2.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

Geen veranderingen ten opzichte van de huidige situatie.

6.2.5 Uitvoering zwemvisie

Net als bij een de huidige bv heeft de gemeente als opdrachtgever een directe rol in de taakomschrijving en kan hiertoe de kaders voor het implementeren van de zwemvisie helder scheppen.

6.2.6 Conclusies

Voor- en nadelen/ aandachtspunten van een joint venture zijn:

Voordelen	Nadelen / aandachtspunten
Sterker partnership (samen de lasten en de lusten)	SRO levert de statutaire directie voor het zwembad (geen invloed gemeente)
Meer inzicht in de operationele bedrijfsvoering	SRO heeft een Centrale Raad van Commissarissen en Centrale Ondernemingsraad voor alle vestigingen (minder invloed vanuit gemeente en kleiner/algemener klankbord voor de aandeelhouders)
Ombouw maar geen beëindiging lopend contract nodig	Er moet wat betreft besluitvorming binnen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders altijd unanimiteit zijn (er is geen meerderheid)
Meer juridische invloed op de bv	Opstartkosten
Niet aanbesteding plichtig	

6.3 Gemeentelijk beheer (deprivatisering)

Beëindigen /afkoop contract met SRO en de exploitatie in eigen – gemeentelijk- beheer nemen.

6.3.1 Maatschappelijk rendement en invloed gemeente.

De waarborging van de bestuurlijke en maatschappelijke invloed is bij gemeentelijk beheer maximaal.
De gemeente is niet meer alleen verantwoordelijk voor het "wat", maar ook voor het "hoe".

6.3.2 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Voor wat betreft het financieel rendement en de efficiency en transparantie van de bedrijfsvoering worden gemeentelijk beheer als matig beoordeeld, voornamelijk als gevolg van "versnipperde verantwoordelijkheden en veel (interne) schijven die bediend moeten worden (mindere focus op de exploitatie).

6.3.3 Kennis en expertise

Specifieke kennis en expertise ten behoeve van beheer en exploitatie van een zwembad is binnen de gemeente Leusden momenteel niet aanwezig en ook minder gemakkelijk te ontwikkelen. Er zijn in zo'n operationele organisatie als zwembad Octopus altijd veel kwesties die om een snelle aanpak en maatwerk vragen, zoals HR- zaken, juridische problemen, inkoop, (storings-)onderhoud, leveranties, etc.
Met name door het specifieke karakter van de exploitatie is de benodigde expertise of ondersteuning vanuit de gemeente in een aantal gevallen logischerwijs niet altijd of niet per direct beschikbaar.

6.3.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

Bij gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging hebben de accommodatiemedewerkers de ambtelijke status. Dit betekent o.a. dat werknemers onder de voorwaarden vallen van de (dure) CAO gemeenten. Deze CAO is minder afgestemd op een uitvoeringsorganisatie dan een toegesneden private CAO. Er is tevens een directe aansturing vanuit het gemeentebestuur. De portefeuillehouder(s), het MT en de afdelingen zijn direct betrokken bij besluiten die betrekking hebben op de exploitatie en het beheer van het zwembad.
Deprivatisering betekent een stijging van de loonkosten met 20 à 25% en opzichte van de huidige CAO zwembaden.

6.3.5 Uitvoering zwemvisie

Als de gemeente voor deze beheervorm kiest, is het realiseren van samenwerking of –op termijn– samengaan met andere lokale of regionale succesvolle maatschappelijke exploitaties mogelijk, met als nadeel dat de samenwerkingspartner uiteindelijk toch met de gemeente Leusden en niet met een rechtspersoon zakendoet.

6.3.6 Conclusies

Samengevat zijn de voord- en nadelen/ aandachtspunten van gemeentelijk beheer:

Voordelen	Nadelen / aandachtspunten
Veel (directe) gemeentelijke invloed	Geen of nauwelijks een regierol voor de gemeente, maar sterke gemeentelijke betrokkenheid bij de uitvoering

Directere aansturing vanuit de gemeente, zowel organisatorisch als vakinhoudelijk	Doelmatigheid en doeltreffendheid afhankelijk van de persoonlijke taakopvatting en continuïteit van het management
	Lange besluitvormingsprocessen en ambtelijke procedures
	Minder flexibele rechtspositie betekent minder flexibele inzet medewerkers en hoge kosten
	Minder gemakkelijk (om) te vormen organisatiecultuur
	Inregelen gemeentelijke organisatie op de exploitatie van een zwembad
	Frictiekosten en mogelijk afkoopkosten lopende contract met SRO

6.4 Externe verzelfstandiging

Beëindiging/Afkoop contract met SRO en eigen bv oprichten

6.4.1 Maatschappelijk rendement en invloed gemeente

Bij externe verzelfstandiging is het mogelijk om de gemeentelijke invloed te regelen door:

- In de statuten te bepalen dat de bestuurders op voordracht vanuit het bestuur door de gemeente worden benoemd;
- Statutair vastleggen dat grote uitgaven buiten de goedgekeurde begroting in overleg met de gemeente dienen plaats te hebben;
- Vanuit de gemeente regelmatig te monitoren. Op deze wijze is er ook op ambtelijk niveau invloed en sturing mogelijk;

Verder heeft de gemeente dezelfde rol als eigenaar en opdrachtgever. De gemeentelijke bv is een zelfstandige en private uitvoeringsorganisatie.

6.4.2 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Er kan net zoals bij de geprivatiseerde bv een efficiënte en effectieve(re) bedrijfsvoering worden ingericht.
De gemeente blijft bij tegenvallende exploitatieresultaten uiteindelijk voor 100% financieel verantwoordelijk, ook al is er sprake van een gesloten eindfinanciering. In principe maat de gemeente dezelfde afspraken met haar eigen bv als ze met een geprivatiseerde bv zou doen.

6.4.3 Kennis en expertise

Door het overnemen van het personeel zal de operationele kennis en expertise gewaarborgd blijven.
De specifieke ondersteunende expertise zal moeten worden geworven of ingehuurd.

6.4.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

In de eigen bv zorgt de gemeente zelf voor de (statutaire) directie en eventueel de raad van commissarissen(RvC).
Het over te nemen personeel valt onder de wet Overgang Onderneming en kom tegen dezelfde arbeidsvoorwaarden in dienst van de bv, die ook de CAO zwembaden zal hanteren.

6.4.5 Uitvoering zwemvisie

Hierbij geldt hetzelfde als bij een geprivatiseerde besloten vennootschap (bv).
De gemeente heeft als opdrachtgever een directe rol in de taakomschrijving van de uitvoeringsorganisatie en kan hiertoe de kaders voor het implementeren van de zwemvisie helder scheppen.

6.4.6 Conclusies

Voor- en nadelen/ aandachtspunten van externe verzelfstandiging:

Voordelen	Nadelen / aandachtspunten
Benoemen eigen directie en RvC	Mogelijk afkoopkosten contract SRO
Een marktgerichte organisatie met lokale inbedding	Opnieuw ondersteunende expertise werven of inhuren
Samenwerkingen met andere organisaties, al dan niet commercieel, beter mogelijk dan bij gemeentelijk beheer	Opstart- en frictiekosten
Geen aanbestedingsplicht	

6.5 Privatisering

Opnieuw aanbesteden van de exploitatie

6.5.1 Maatschappelijk rendement en gemeentelijke invloed

De bestuurlijke en maatschappelijke invloed is op dezelfde wijze te regelen als bij het huidige contract of externe verzelfstandiging, omdat ook de landelijke partijen met lokale bv's werken. Er dienen overeenkomsten met de gemeente te worden opgesteld, die garanties bieden voor de maatschappelijke en financiële doelstellingen. Ook hier geldt dat het bestuur van de exploitatie bv zowel verantwoordelijk kan worden gesteld voor de instandhouding van de accommodaties, als voor een risicodragende exploitatie met taakstellende openingstijden, goedgekeurde tarieven en financiële budgetten. Binnen deze taakstelling bestaat vervolgens een grote mate van vrijheid in de bedrijfsvoering.

6.5.2 Financieel rendement (efficiëntie, risico's en transparantie)

Een commerciële marktpartij zal zonder meer efficiënt exploiteren, maar is - in beperkte mate- bereid om op voorhand risicodragend weerstandsvermogen in de lokale onderneming te brengen. Daardoor blijft het financiële risico voor de gemeente als het Eigen Vermogen op is geraakt door tegenvallende exploitatieresultaten .
Belangrijk aandachtspunt is de mate waarin informatie over de financiële resultaten van de lokale bv gedeeld worden met de opdrachtgever (de gemeente). Enkele marktpartijen zien deze resultaten als bedrijfsgevoelige informatie en zijn niet per definitie erg transparant over hun bedrijfsvoering.

6.5.3 Kennis en expertise

Door de omvang van de landelijke marktpartijen is in deze organisaties veel kennis en expertise aanwezig.
Dit manifesteert zich in sportinhoudelijke, programmatische en organisatorische kennis, maar ook in expertise in onderhoud, vervanging, vormgeven van MJOP`s en ICT. Deze kennis kan aanvullend worden ingehuurd, of wordt meegenomen in de deal met de marktpartij. Voor marktpartijen is het aantrekkelijk om de verschillende diensten aanvullend aan elkaar aan te bieden en uit te voeren. Hierdoor wordt een gemeente (volledig) ontzorgd.

6.5.4 Organisatiestructuur en personele aspecten

Een lokale bv van een marktpartij zal aangestuurd worden door een locatiemanager die de dagelijkse leiding van de sportaccommodatie(s) heeft. De locatiemanager legt verantwoording af aan een landelijke of regionaal functionerende operationeel manager. Het bestuur wordt gevormd door een statutair directeur die dat voor meerdere vestigingen van de marktpartij verzorgt.
Landelijke marktpartijen hebben zich aangesloten bij de werkgeversorganisatie voor de zwembadbranche en hanteren de CAO Zwembaden. Doordat de Wet Overgang van Onderneming van toepassing is, kunnen verworven rechten voor werknemers behouden blijven.

6.5.5 Uitvoering van de zwemvisie

Als de gemeente voor privatisering naar een landelijke marktpartij kiest, is het realiseren van samenwerking of -op termijn- samengaan met andere lokale organisaties meestal niet aan de orde, of het zou in de sfeer van overname moeten liggen. Het inbedden van de ambities en taken volgend uit de zwemvisie dienen deel uit te maken van het formele takenpakket van de exploitant.

6.5.6 Conclusies

Voor- en nadelen/ aandachtspunten van een landelijke marktpartij:

Voordelen	Nadelen / aandachtspunten
Markt- en klantgerichte organisatie	Vaak weinig lokale binding
Veel expertise	Opnieuw aanbesteden
Directe aansturing, zowel organisatorisch als vakinhoudelijk	Mogelijk afkoopkosten lopende contract
	Opstart- en frictiekosten

7 5 scenario's: de keuze

7.1 Uitkomsten beoordeling

De gemeentelijke invloed en waarborging van de maatschappelijke functies is bij gemeentelijk beheer het hoogst door de directe operationele aansturing en besluitvorming. Deze invloed neemt af naarmate de afstand tot de gemeente groter wordt. Bij een joint venture is nog wel sprake van een wat grotere juridische invloed maar bij externe verzelfstandiging of heraanbesteding heeft de gemeente een regierol en wordt het opdrachtgeverschap contractueel geregeld en gemonitord. Dat is niet anders dan in de huidige situatie.

Voor wat betreft het financieel rendement en de efficiency en transparantie van de bedrijfsvoering wordt gemeentelijk beheer als matig beoordeeld, voornamelijk als gevolg van versnipperde verantwoordelijkheden en veel (interne) schijven die bediend moeten worden (minder focus op de exploitatie). Bij de huidige situatie, al dan niet met een joint venture, externe verzelfstandiging en heraanbesteding wordt dit als goed beoordeeld.
(De transparantie is in de huidig situatie overigens voor sterke verbetering vatbaar).

Qua kennis en expertise is onderscheid te maken tussen medewerkers op de werkvloer, het middenkader en management. Bij elke beheervorm is specifieke kennis en expertise te halen en te behouden, maar middenkader en management hebben bij de gemeentelijke beheervorm veel afleidende taken (minder focus op de exploitatie).
In de huidige situatie is dit goed geborgd en dat is bij een joint venture en heraanbesteding niet anders. Bij externe verzelfstandiging (de eigen gemeentelijke bv) dient de ondersteunende expertise opnieuw geworven of ingehuurd te worden.

Organisatiestructuur en personele aspecten De gemeentelijke arbeidsvoorwaarden zijn beter dan de private, maar duurder en minder flexibel. In alle andere scenario's geldt de vigerende CAO zwembaden. Bij externe verzelfstandiging benoemt de gemeente zelf de directie en desgewenst een RvC.
Bij privatisering en bij de huidige exploitatie door SRO is dit niet het geval.

Financiële risico's (kwetsbaarheid en risicospreiding) De gemeente moet in alle gevallen bijspringen als het in financiële zin dreigt mis te gaan. In die zin is er geen enkele beheervorm onderscheidend. Om risico's te voorkomen zijn goede afspraken - transparantie, een realistische begroting en adequate rapportages- van groot belang. Het kunnen opbouwen van weerstandsvermogen helpt mee om risico's/fluctuaties te vermijden. Bij privatisering is de transparantie vaak minder.

Voor wat betreft de uitvoering van de zwemvisie kan dit in alle scenario`s voldoende geborgd worden. Belangrijk bij het implementeren van het sportbeleid is samenwerking met lokale partijen. Het inbedden van de ambities en taken volgend uit de zwemvisie dienen deel uit te maken van het formele takenpakket van de exploitant. Bij elke vorm van privaat beheer heeft de gemeente als opdrachtgever een directe rol in de taakomschrijving en kan hiertoe de kaders voor het implementeren van de zwemvisie helder scheppen.

7.2 De Keuze

7.2.1 Overwegingen

Op basis van de conclusies en de beoordeling van de criteria komen wij tot de volgende overwegingen:

- Overname van de exploitatie door de gemeente zelf is om meerdere redenen af te raden:
  - De kosten van de afkoopsom van het SRO contract;
  - De hoge personeelslasten indien het personeel onder de CAO Gemeenten komt te vallen (€ 8.000 à € 10.000 per jaar per medewerker extra bovenop reguliere personeelslasten;
  - Het hiervoor moeten inrichten van de gemeentelijke organisatie en werving van ondersteunende expertise;
  - De over de gemeente verdeelde verantwoordelijkheden en procedures;
  - Opstart- en frictiekosten.
- Ook externe verzelfstandiging als beheervorm raden wij af.
  Dit komt neer op het afkopen van het contract met SRO en een eigen gemeentelijke bv oprichten.
  Hoewel de gemeente dan zelf directie en RVC kan benoemen en enig aandeelhouder blijft, blijft het construct met een lokale private bv bestaand en kleven aan het ombouwen van de huidige bv naar een eigen bv de nodige nadelen:
  - De kosten van de afkoopsom van het SRO contract;
  - De werving of inhuur van de benodigde ondersteunende expertise;
  - Geen schaalvoordelen (het wiel zelf moeten uitvinden);
  - Opstart- en frictiekosten.
- Privatisering oftewel heraanbesteding is in onze optiek in dit stadium ook geen optie:
  - De kosten van de afkoopsom van het SRO contract;
  - Het huidige construct blijft exact hetzelfde, alleen de samenwerkingspartner verandert;
  - Kosten van aanbesteding.

  Daar komt bij dat de exploitatie momenteel goed verloopt. De kans dat dit nog beter kan is minimaal, temeer omdat de toegerekende overheadkosten vergelijkbaar zijn met de kosten van andere marktpartijen, de personele formatie efficiënt is en het bad vol bezet.
- Het contract met SRO omzetten naar een joint venture.
  In dit geval treedt de gemeente als aandeelhouder met 50% toe tot de bv. Hoewel dit in juridische zin wat meer invloed en inzicht geeft in de operationele bedrijfsvoering , laat dat onverlet dat SRO de statutaire directie voor het zwembad levert en er qua besluitvorming binnen de AVA altijd unanimiteit moet zijn.
  Voor het ombouwen van de bv naar een joint venture is een raadsbesluit benodigd en zullen er ombouw/opstartkosten zijn. Wij zien in dit scenario geen grote toegevoegde waarde.

7.2.2 Voorkeurscenario (advies)

Wij adviseren om het huidige contract met SRO voor te zetten met als belangrijkste argumenten:

- De huidige exploitatie verloopt naar wens en er is grote tevredenheid over de dagelijkse leiding.
- Het onderbrengen van de exploitatie in gemeentelijke handen is een kostbaar en omvangrijk traject, waar de gemeentelijke organisatie niet op is ingericht.
- De andere scenario's voorzien allen in een privaatrechtelijke bv (of stichting). Daardoor verandert de regierol en het opdrachtgeverschap van de gemeente niet. Ook de benodigde exploitatie-expertise is in alle scenario' s hetzelfde.
- Er is bij geen van de scenario's een onderscheidend vermogen dat het openbreken van het lopende contract rechtvaardigt. Dat laat onverlet dat het contract – dat nog tot 2029 loopt - aanpassing behoeft om het

partnerschip te verbeteren en de transparantie te vergroten. Zowel aan de zijde van de gemeente als aan de zijde van SRO zijn er een aantal uitwerkingsvraagstukken die bij de komende evaluatie moeten worden afgehecht.

Daarbij is het inrichten van eenduidig accounthouderschap/contractbeheer aan gemeentezijde een belangrijke aanbeveling.

Artikel 12 van de exploitatieovereenkomst geeft aan dat partijen op grond van overleg tot aanpassing van de overeenkomst over kunnen gaan.
In de volgende fase zullen wij op basis van onze bevindingen aanbevelingen voor de contractaanpassingen doen.
In kort bestek gaat het daarbij om:

- Transparantie
- Ontwikkelingsplan rondom de zwemvisie
- Verslaglegging en verantwoording maatschappelijk
- Verslaglegging en verantwoording financieel
- Dienstverleningsovereenkomst tussen SRO en SRO Leusden BV
- Uitvoering schoolzwemmen (Swimexperience)
- De gemeentelijke regierol (accounthouderschap)

Deze aanbevelingen zijn deels aanvullend op de in 2019 opgestelde notitie van Bureau Treem.

7.3 Monitoring duurzaamheidsmaatregelen Zwembad Octopus (motie 26 september 2018)

Op 22 september 2016 heeft de gemeenteraad besloten om de door het college voorgestelde duurzaamheidsmaatregelen uit te voeren in combinatie met de renovatiewerkzaamheden. Hiervoor is € 438.000,- aan investeringskrediet ter beschikking gesteld door de gemeenteraad.
Het onderzoek naar duurzaamheidsmaatregelen heeft een pakket van 19 maatregelen opgeleverd die voldeden aan de gestelde criteria. De criteria waren besparingspotentieel, benodigde investering, CO2-uitstoot en mogelijke risico's verbonden aan de exploitatie van deze maatregelen.
De renovatie- en duurzaamheidsmaatregelen zijn eind 2017 opgeleverd.
In een motie van 26 september 2018 is gesteld dat de genomen duurzaamheidsmaatregelen in de aanloop naar de evaluatie nader toegelicht en gemonitord moeten worden.

In onderstaande tabel is een vergelijk gemaakt van het energie- en waterverbruik voor de renovatie (2011 t/m 2017) en na de renovatie. Uit dit vergelijk is goed te zien dat de duurzaamheidsmaatregelen effect hebben.

Energieverbruik	2011-2017	2018-2019	Verschil na renovatie
Elektriciteit [kWh/jaar]	830.533	703.645	-15%
Gas [m3/jaar]	294.888	220.492	-25%
Gasverbruik m3/graaddag*	108	83	-23%
Water [m3/jaar]	26.982	17.654	-35%

**) Het gasverbruik is gecorrigeerd op weersinvloed middels de methode van graaddagen*

Deze monitoring is als bijlage 2 bij deze rapportage opgenomen.

Er zijn geen sluitende afspraken gemaakt over de bestemming van de financiële revenuen of – en zo ja in welke mate- deze worden deze teruggesluisd naar de gemeente die de investering heeft gedaan.

Deze nog te maken afspraak zal in de evaluatie concreet moeten worden afgehecht in samenhang met de andere - programmatische - gespreksonderwerpen.

7.4 Resumé

In de aanloop naar de evaluatie van de exploitatie van zwembad Octopus is onderzoek gedaan naar de beste exploitatievorm voor zwembad Octopus, passend bij de vastgestelde zwemvisie, waarbij hetzelfde niveau van voorzieningen en hetzelfde kwaliteitsniveau van het zwembad blijft gehandhaafd.

De conclusie luidt dat voortzetting van de exploitatie met SRO Leusden BV sterk de voorkeur geniet, maar dat een aantal afspraken moet worden afgehecht, een transparante en evenwichtige financiële huishouding wordt ingericht en het contractbeheer van beide kanten op adequate wijze wordt ingericht. De komende evaluatie biedt alle ruimte – en moet ook benut worden- om deze acties te nemen, zodat de komende exploitatiejaren in goed partnership zullen verlopen. Aandachtspunt daarbij is dat deze besprekingen van beide kanten op professionele en objectieve wijze gevoerd moeten worden, gericht op concrete en transparante afspraken die vertaald worden in de huur- en exploitatieovereenkomst.

Drijver en Partners Kelvinring
542952 BG Alblasserdam

tel: 010 -2112121

N PARTNERS

t en advies•