

Exploitatiedoorlichting De Thermen 2

Gemeente Alphen aan den Rijn

Datum

13 november 2018

Referentie

1836RF

In opdracht van

Gemeente Alphen aan den Rijn

Drijver en Partners

Kelvinring 54

2952 BG Alblasserdam

T: 010 211 21 21

W: www.drijver-en-partners.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Situatieschets en opdracht	3
Hoofdstuk 2	Analyse bestaande situatie	4
2.1	Aanbod	4
2.2	Concurrentie	6
2.3	Bezoek, bezetting en animocijfer	7
2.4	Openstelling	9
2.5	Tarievenstructuur	9
2.6	Marketing en externe samenwerking	10
2.7	Personeel en organisatie	11
2.8	Financiële exploitatie	11
2.9	Vergelijking met oorspronkelijke begroting	16
2.10	Gemeentelijke kosten	17
2.11	Conclusies	18
Hoofdstuk 3	Verbetermaatregelen	21
3.1	Trends en ontwikkelingen	21
3.2	Verbetermogelijkheden	24
3.3	Reële exploitatiebijdrage	26
3.4	Verdere mogelijkheden	27
Hoofdstuk 4	Conclusies, aanbevelingen en vervolg	28
4.1	Conclusies	28
4.2	Aanbevelingen	28
4.3	Vervolg	29
Bijlage 1	Overzicht zwemvoorzieningen in omgeving	i
Bijlage 2	Financiële exploitatie	v
Bijlage 3	Oorspronkelijke begroting 2017	vi

De gemeente Alphen aan den Rijn beschikt over twee overdekte zwembaden, te weten: AquaRijn en De Hoorn. Sinds 1 januari 2016 worden beide baden geëxploiteerd door De Thermen 2 B.V. De gemeente en de exploitant hebben bij aanvang van de exploitatie afgesproken, dat de exploitatiebijdrage jaarlijks met een bepaald bedrag wordt verlaagd. De exploitant heeft onlangs aangegeven dat de 'rek' er wat dat betreft nu wel uit is en de bijdrage volgend jaar niet verder kan worden verlaagd, aangezien zij dank een flink verlies voorziet. Om die reden heeft de gemeente behoefte aan een doorlichting van de exploitatie, zodat duidelijk wordt hoe efficiënt en effectief er momenteel wordt geëxploiteerd en in hoeverre er nog ruimte voor verbetering van het maatschappelijk en het financieel rendement is. Daarmee moet ook worden bepaald, of het reëel is om de exploitatiebijdrage conform afspraak verder te verlagen.

2.1 Aanbod

2.1.1 Voorzieningen

Zwem- en recreatiebad De Hoorn is in 1998 gebouwd. Binnen biedt het bad de volgende voorzieningen:

- een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met een maximale diepte van 3,40 meter, een gedeeltelijk beweegbare bodem (10 x 15 meter), twee duikplanken (één en drie meter) en een watertemperatuur van 29 graden;
- een doelgroepenbad van 20 x 12 meter met een maximale diepte van 2,00 meter, een volledig beweegbare bodem (die ook schuin kan worden afgesteld), een watertemperatuur van 32 graden en aankleedtafels;
- een recreatiebad van circa 250 m² met een maximale diepte van 1,40 meter, twee spuitelementen en een watertemperatuur van 29 graden;
- een glijbaan met een lengte van 60 meter;
- een peuterbad van circa 30 m² met spuitelementen;
- een stoomunit;
- een 'droge' horecavoorziening ('restorette', in eigen beheer);
- een 'natte' bar bij het recreatiebad, die met de keuken en het 'droge' horecagedeelte is verbonden.

De Hoorn biedt de volgende voorzieningen in de openlucht:

- een wedstrijdbad van 25 x 15 meter met een maximale diepte van 1,40 meter en een watertemperatuur van 22 graden;
- een springplank en springkuil met een diepte van 3,50 meter;
- een peuterbad van circa 100 m² met spuitelementen en een diepte van 0,20 meter;
- een ligweide van circa 750 m².

Zwembad AquaRijn is in mei 2012 geopend. Het bad biedt de volgende voorzieningen:

- een wedstrijdbad van 35 x 25 meter met twee beweegbare bodems, een lestrap, een ponton waarmee de lengte van het bad tot 25 meter kan worden beperkt en een watertemperatuur van 27 graden;
- een tribune bij het wedstrijdbad, die plaats biedt aan circa 400 bezoekers;
- een 'droge' horecavoorziening (in eigen beheer), die in drie delen kan worden gescheiden;
- een parkeergarage voor 105 auto's onder het zwembad (hoort bij de Vereniging van Eigenaren).

2.1.2 Activiteiten

De zwembaden bieden de volgende activiteiten aan:

- recreatief zwemmen:
 - vrij zwemmen;
 - banen zwemmen / vroege vogels zwemmen / lunchzwemmen;
 - warm water zwemmen;
 - gezinszwemmen;
 - discozwemmen;
 - vrij zwemmen voor vrouwen (Ladies Only);

- doelgroepactiviteiten:
 - aquajoggen;
 - aquarobic;
 - aquacombi;
 - aquavaria;
 - baby- en peuterzwemmen;
 - floatfit;
 - hart in beweging;
 - senioren fit;
 - therapiezwemmen;
 - zeemeerminzwemmen;
 - zwangerschapszwemmen;
 - peutersurvival;
 - zwemmen voor mensen met dementie;
 - beweegochtend;
- les zwemmen:
 - ABC-zwemmen;
 - turbozwemmen;
 - waterratjes (voor kinderen met een verstandelijke beperking);
 - zwemles voor dove kinderen;
 - zwemles voor volwassenen;
 - zwemles voor vrouwen (Ladies Only);
 - zwemvaardigheid voor vrouwen (Ladies Only).

Ook worden er 'natte gymlessen' voor scholen aangeboden. Hierbij werkt De Thermen 2 samen met de Alphense Zwem Club, waarbij gebruik wordt gemaakt van subsidie vanuit de landelijke regeling 'Sportimpuls'.

Tevens worden de baden aan diverse verenigingen en andere partijen verhuurd, zoals de Alphense Zwem Club, de Alphense Reddingsbrigade, de Alphense Watervrienden, de KNZB, Stichting Waterpolo Alphen, alsmede diverse onderwatersportverenigingen en verschillende onderwijsinstellingen.

Naast deze reguliere activiteiten worden er gedurende het jaar talloze, meer incidentele, activiteiten en evenementen georganiseerd. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om workshops en clinics, die in samenwerking met verschillende zwem- en watersportorganisaties worden aangeboden. Voorts zijn er activiteiten speciaal ter bevordering van sociale contacten van vrouwen. Hierbij wordt samengewerkt met onder meer Alphen Beweegt, stichting De SportVrouw, TOM in de Buurt, Participe en een lifecoach. Ook is er de Zwem4daagse en vinden er diverse nationale en internationale toernooien plaats. Tevens worden er rond bijzondere dagen als Sinterklaas, Nieuwjaarsdag, Pasen en Halloween speciale activiteiten georganiseerd. Tot slot heeft de horeca van Aquarijn ook deels een buurthuisfunctie, doordat er activiteiten en bijeenkomsten voor buurtbewoners worden georganiseerd.

2.2 Concurrentie

2.2.1 Aanbod

Bijlage 1 bevat een overzicht van alle zwembaden binnen en in de omgeving van de gemeente Alphen aan den Rijn. Het gaat hier om zwemvoorzieningen die toegankelijk zijn voor de inwoners van de gemeente en dus niet om voorzieningen die onderdeel zijn van campings, hotels en dergelijke en alleen voor eigen gasten of leden toegankelijk zijn. Voor het zoekgebied is een straal van 20 autominuten en 20 autokilometers gehanteerd, omdat uit de praktijk blijkt dat de meeste bezoekers van reguliere zwembaden niet bereid zijn om verder te reizen.

Uit het overzicht blijkt dat er in de omgeving van Alphen aan den Rijn diverse combi- en binnenbaden aanwezig zijn, waarvan het voorzieningenaanbod op onderdelen vergelijkbaar is met dat van De Hoorn en/of AquaRijn. Het dichtstbijzijnde bad is De Kuil in Bodegraven, maar ook in alle andere windrichtingen zijn overdekte zwembaden aanwezig. Door de omvang van de gemeente Alphen aan den Rijn zijn De Hoorn en AquaRijn voor een deel van de inwoners daardoor niet de dichtstbijzijnde overdekte baden. Om die reden zijn in het overzicht ook enkele zwembaden opgenomen, die vanaf de kern Alphen aan den Rijn verder dan 20 autominuten en/of 20 autokilometers weg liggen, maar die voor inwoners van andere kernen wel vrij snel bereikbaar zijn. Hierbij gaat het vooral om baden ten zuidwesten van de gemeente.

Naast de reguliere zwembaden zijn er in de omgeving diverse zwemscholen en vergelijkbare private, kleinschalige zwembaden met een beperkt activiteiten aanbod aanwezig.

Als combibad beschikt De Hoorn ook over een onoverdekt gedeelte. Hoewel dit niet volledig vergelijkbaar is met een openluchtzwembad, is het toch van belang om de aanwezigheid van buitenbaden in ogenschouw te nemen. Dan blijkt namelijk dat er in de gemeente Alphen aan den Rijn twee buitenbaden aanwezig zijn. Ook net buiten de gemeentegrenzen zijn dergelijke voorzieningen gelegen.

2.2.2 Tarieven

Een vergelijking van de tarieven van het recreatief zwemmen met die van de andere combi- en binnenbaden leert, dat De Hoorn en AquaRijn over het algemeen wat duurder zijn dan de meeste baden in de omgeving. Althans: voor wat betreft het losse tarief en de meerbadenkaarten. De twee baden bieden immers ook abonnementen voor drie en zes maanden aan en dat kan voor zeer frequente bezoekers tot een laag tarief per bezoek leiden.

Wat betreft de zwemlessen valt op dat De Hoorn en AquaRijn tot de goedkoopste baden in de omgeving behoren. Alleen het tarief in De Kuil is lager. Ten opzichte van de private zwemscholen is het tarief van de twee baden zeer laag. Dat is overigens niet ongebruikelijk, want private zwemscholen zijn meestal duurder dan reguliere zwembaden.

Ten aanzien van de doelgroepactiviteiten is het beeld wisselend. Voor de aquasporten en de seniorenactiviteiten liggen de tarieven van De Hoorn en AquaRijn ongeveer in het midden van alle baden in de omgeving, terwijl de prijs voor zwangerschapswemmen en ouder- en kindzwemmen hoger is dan in de meeste omliggende zwemvoorzieningen.

2.3 Bezoek, bezetting en animocijfer

2.3.1 Bezoekontwikkeling

De volgende tabellen tonen de ontwikkeling van het bezoek in de afgelopen drie jaar. Daaruit blijkt dat het totale bezoek in het eerste jaar van De Thermen 2 weliswaar lager was dan in het laatste jaar van de vorige exploitant, maar ook dat het in 2017 echter weer is gegroeid tot net boven het cijfer van 2015. Meer specifiek valt op dat het recreatieve bezoek van beide baden samen licht is toegenomen in vergelijking met 2015. Datzelfde geldt voor het bezoek van de doelgroepactiviteiten. Het zwemlesbezoek is – na een ‘dip’ in 2016 – vrijwel gelijk aan dat van 2015, terwijl het bezoek van verenigingen/groepen wat lager is. Overigens moet hierbij worden vermeld, dat niet elke exploitant het bezoek van verenigingen/groepen op dezelfde wijze registreert c.q. raamt. Dat beperkt de vergelijkbaarheid met het cijfer van het jaar 2015. In die zin is de toename van dit bezoek ten opzichte van 2016 relevanter.

De Hoorn	2015	2016	2017
recreatief zwemmen	169.174	163.374	163.942
doelgroepen	7.634	9.031	9.355
les zwemmen	37.637	36.852	38.708
verenigingen/groepen	8.823	6.864	10.472
totaal	223.268	216.121	222.477

tabel 2.1: bezoek De Hoorn 2015 – 2017

AquaRijn	2015	2016	2017
recreatief zwemmen	4.355	9.996	12.113
doelgroepen	0	906	1.090
les zwemmen	21.500	19.057	20.695
verenigingen/groepen	53.009	44.879	46.379
totaal	78.864	74.838	80.277

tabel 2.2: bezoek AquaRijn 2015 – 2017

totaal	2015	2016	2017
recreatief zwemmen	173.529	173.370	176.055
doelgroepen	7.634	9.937	10.445
les zwemmen	59.137	55.909	59.403
verenigingen/groepen	61.832	51.743	56.851
totaal	302.132	290.959	302.754

tabel 2.3: bezoek totaal 2015 – 2017

2.3.2 Bezetting en animocijfer

Het gemiddelde aantal bezoeken per vierkante meter zwemwateroppervlak per jaar geeft aan hoe goed een zwembad wordt bezet. Voor overdekte zwembaden geldt een landelijk gemiddelde van 240 bezoeken per vierkante meter en vanaf ongeveer 300 bezoeken per vierkante meter wordt van een ‘vol’ bad gesproken.¹ Wanneer al het bezoek van De Hoorn aan het overdekte gedeelte wordt toegerekend, was de bezetting in 2017 257 bezoeken per vierkante meter.

¹ Bij deze cijfers dient het zeer ondiepe zwemwater van peuterbaden en dergelijke buiten beschouwing te worden gelaten, omdat het anders een te sterke invloed op het gemiddelde uitoefent.

Een deel van het recreatieve bezoek dient echter aan het onoverdekte gedeelte te worden toegerekend. Doordat een recreatieve bezoeker in de zomerperiode zowel binnen als buiten kan zwemmen, zijn hiervan geen exacte cijfers beschikbaar. Op basis van informatie over het recreatieve bezoek per maand wordt aangenomen, dat er jaarlijks 20.000 tot 30.000 buitenbadbezoeken zijn. Dit hangt uiteraard mede van de weersgesteldheid af. Dat leidt tot een bezetting van 220 tot 235 bezoeken per vierkante meter voor het overdekte gedeelte en dat is prima.

Bij AquaRijn is het beeld anders. Daar was de bezetting in 2017 namelijk 92 bezoeken per vierkante meter. Dat is zeer laag, maar kan voor een deel door het karakter en de capaciteit van het bad worden verklaard. Het gaat immers om één bassin van relatief grote omvang, dat bovendien vooral op verenigingszwemmen is gericht. Net als in 50-meterbaden heeft dat een negatief effect op de bezetting, doordat niet elke vierkante meter zwemwater even goed kan worden bezet.

Een lage bezetting van een zwembad kan op hoofdlijnen twee oorzaken hebben:

1. het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner van het verzorgingsgebied (het animocijfer) is beneden gemiddeld;
2. het aantal vierkante meters zwemwater is boven gemiddeld voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

In veel gemeenten valt het verzorgingsgebied van een zwembad ongeveer samen met de gemeentegrens. Dat is hier niet het geval. Zoals in paragraaf 2.2 is aangegeven, zijn De Hoorn en AquaRijn voor sommige inwoners van de gemeente namelijk niet de dichtstbijzijnde overdekte zwembaden. Hoewel beide baden bezoekers uit alle delen van de gemeente – en ook van daarbuiten – trekken, betekent dit dat het *primaire* verzorgingsgebied van de baden niet de volledige gemeente omvat. Op basis van de ligging van de diverse zwembaden en de aantallen inwoners van de verschillende kernen wordt het primaire verzorgingsgebied van de twee baden op 80.000 à 90.000 inwoners geraamd.

Op basis van de geraamde omvang van het verzorgingsgebied was het animocijfer van de twee baden samen in 2017 3,4 à 3,8. Dat is lager dan het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden van 4,3 en bovendien is daarbij ook het buitenbadbezoek meegenomen. Vooral het aantal bezoeken van de doelgroepactiviteiten valt tegen in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Overigens is een wat lager totaal animocijfer niet ongebruikelijk voor grootstedelijke gebieden. Uit de uitgebreide database van Drijver en Partners blijkt namelijk, dat er daar gemiddeld genomen minder frequent wordt gezwommen dan in andere delen van het land.

Naast het wat lage animocijfer speelt het zwemwateraanbod een rol. Uitgaande van het landelijke aanbodcijfer van 56 inwoners per vierkante meter overdekt zwemwater past het aanbod van de twee baden bij een verzorgingsgebied van bijna 100.000 inwoners. Het Alphense overdekte zwemaanbod is derhalve aan de ruime kant.

Kortom: de lage totaalbezetting van de twee baden wordt zowel door een wat laag animocijfer, als door een wat ruim zwemwateraanbod veroorzaakt. Zoals zojuist is vermeld, speelt het specifieke karakter van AquaRijn hierbij ook een rol. Dat bad heeft immers één bassin, dat relatief groot is en in belangrijke mate op verenigingszwemmen is gericht.

2.4 Openstelling

Gemeentelijke zwembaden hebben een maatschappelijke functie. In tegenstelling tot bijvoorbeeld private zwemscholen met een klein instructiebassin zijn zij daarom ook geopend op momenten waarop dat vanuit financieel perspectief niet gunstig is. Het is echter wel zaak dat de verhouding tussen het aantal activiteitenuren en het daadwerkelijke bezoek niet te 'scheef' is. Indien het gemiddelde aantal bezoeken per activiteitsuur erg laag is, heeft dat negatieve gevolgen voor de efficiëntie van de exploitatie en daarmee het exploitatietekort.

De volgende tabel toont voor beide baden per activiteitengroep het bezoek per uur. Voor recreatief zwemmen mag in De Hoorn een hoger bezoek per uur worden verwacht dan in AquaRijn, omdat De Hoorn duidelijk een uitgebreider recreatief zwemaanbod heeft dan AquaRijn. Ook wanneer hiermee rekening wordt gehouden, is het recreatieve bezoek per uur van De Hoorn hoog en dat van AquaRijn laag. In baden als De Hoorn is namelijk vanaf 30 bezoeken per uur sprake van een goede verhouding tussen bezoek en uren en in baden als AquaRijn is dat vanaf 20 bezoeken per uur het geval.

Het aantal deelnemers per uur aan de doelgroepactiviteiten is in beide baden laag, want daarvoor geldt dat 20 bezoeken per uur passend is.

Voor zwemlessen is het bezoek per lesgroepje belangrijk. De zwemlessen duren elk een uur en per lesuur zijn er volgens de exploitant gemiddeld vijf lesgroepjes. Dat betekent dat het er in De Hoorn ruim acht leerlingen per groepje zijn en in AquaRijn zeven. Dat is laag. Veelal wordt uitgegaan van minstens 10 leerlingen per groepje. Omdat leerlingen soms afwezig zijn, betekent dit in de praktijk dat een lesgroepje nog wat groter moet zijn om een gemiddelde van 10 bezoeken per lesgroepje per uur te halen. Zeker met het oog op de relatief lage zwemlestarieven in De Hoorn en AquaRijn (zie 2.2.2), is het van belang dat de lesgroepjes zo goed mogelijk worden gevuld. In tegenstelling tot wat soms wordt gedacht, leidt een wat groter groepje zeker niet per definitie tot een lagere leskwaliteit. Die is immers van vele factoren afhankelijk en bovendien leren kinderen ook tijdens die momenten waarop een instructeur met een ander kind uit het groepje bezig is.

	De Hoorn	AquaRijn
recreatief zwemmen	37	11
doelgroepen	7	12
les zwemmen	42	35

tabel 2.4: gemiddeld bezoek per activiteitsuur²

Gezien het voorgaande is het vanuit financieel oogpunt wenselijk binnen de bestaande uren meer bezoek te trekken, of als dat niet lukt het aantal uren te reduceren. De exploitatieovereenkomst geeft echter aan, dat de exploitant minimaal hetzelfde aantal openstellingsuren als in 2016 moet hanteren.

2.5 Tarievenstructuur

In 2.2.2 zijn de tarieven van De Hoorn en AquaRijn met die van de baden in de omgeving vergeleken. In deze paragraaf gaat het om de tarievenstructuur.

² Omdat verenigingen en andere huurders per uur en niet per bezoeker betalen, wordt die activiteitscategorie buiten beschouwing gelaten.

Bij het recreatief zwemmen kunnen bezoekers naast een los kaartje ook een meerbadenkaart kopen. Er zijn 12- en 25-badenkaarten, alsmede een 15-badenkaart voor 65-plussers. De 12-badenkaart biedt 17% korting per bezoek en dat is wat aan de hoge kant. De 20% korting per bezoek voor de 25-badenkaart is wel passend. De 15-badenkaart voor 65-plussers biedt een zeer hoge korting van 47% per bezoek ten opzichte van het losse tarief. Daarbij komt dat alle meerbadenkaarten twee jaar geldig zijn. Dat is te lang: met een 12-badenkaart hoeft een bezoeker dan maar een keer per twee maanden het bad te bezoeken om toch korting te krijgen, terwijl korting ook een soort 'beloning' is voor frequent bezoek.

Naast de meerbadenkaarten zijn er abonnementen. Veel zwembaden maken een keuze tussen beide kortingsvormen, omdat het aantal kortingsmogelijkheden anders te groot wordt en daardoor de omzet kan dalen. In dit geval zijn de abonnementen echter bedoeld voor een specifieke activiteit tijdens de daluren (vroeg ochtend en lunchzwemmen) en een specifiek moment (recreatief zwemmen tijdens het zomerseizoen). Dat beperkt dat negatieve effect. Wel kan worden opgemerkt, dat het zomerabonnement gedurende een relatief lange periode van 4,5 maanden geldig is.

Voor de verschillende doelgroepactiviteiten kan een als kaartje of een 8-badenkaart worden gekocht. De 8-badenkaart biedt 12,5% korting per bezoek en dat is passend. Voor de aquasporten is er ook een maandkaart. Dat maakt het aantal kortingsmogelijkheden voor die activiteiten aan de ruime kant.

Voor de zwemlessen zijn er sinds enige tijd 5-wekenkaarten. Bezoekers kunnen daarmee vijf lessen volgen. Zodoende betalen bezoekers ook als ze niet komen opdagen voor de lessen. Dat stimuleert ze om niet te gemakkelijk af te zeggen en zorgt er bovenal voor dat de exploitant geen inkomsten misloopt.

2.6 Marketing en externe samenwerking

In haar marketingplan beschrijft de exploitant wat de diverse doelgroepen van de zwembaden zijn en op welke wijze zij die tracht te bereiken. Daarbij gaat het allereerst om de ook door andere zwembadexploitanten gebruikte methoden als de in juni 2018 vernieuwde website, Facebook en andere social media, contacten met de pers en advertenties in lokale media. Daarnaast is de exploitant ook regelmatig vertegenwoordigd tijdens beurzen en markten in de gemeente, teneinde haar zichtbaarheid te vergroten. Tevens stelt zij maatschappelijke kwartaal- en jaarrapportages op, die ook een communicatie-instrument vormen.

Om de activiteiten op het gebied van marketing, communicatie en public relations te verbeteren, is per 1 maart 2018 een parttime medewerker marketing en public relations in dienst genomen.

Het vergroten van de bekendheid gaat echter niet alleen om marketing, maar ook om samenwerking met externe partijen. Juist op dat punt doet De Thermen 2 duidelijk meer dan veel andere zwembadexploitanten. Het gaat namelijk niet alleen om het verhuren van zwembaden en/of ruimten aan andere partijen, maar ook om *inhoudelijke* samenwerking. In 2.1.2 is al stilgestaan bij de wijze waarop de 'natte gymlessen' worden aangeboden, de samenwerking met zwem- en watersportorganisaties bij workshops en clinics, de samenwerking met maatschappelijke organisaties ter bevordering van sociale contacten van vrouwen en de buurthuisfunctie van de horeca van AquaRijn. Daarnaast worden er samen met diverse organisaties zwemlessen voor kinderen met een verstandige of meervoudige beperking aangeboden, is er in AquaRijn een buitenschoolse opvang gevestigd en houdt Stichting Vluchtelingenwerk in hetzelfde bad een inloopspreekuur.

Er wordt hier niet getracht om een compleet overzicht te geven. Waar het om gaat is dat De Thermen 2 met vele verenigingen en andere maatschappelijke partners samenwerkt. Dat vergroot maatschappelijke waarde van de zwembaden. Ook zorgt het ervoor dat AquaRijn en De Hoorn niet alleen een functie als zwembaden hebben, maar in brede maatschappelijke zin een functie in de Alphenese samenleving hebben. In *financiële* zin gaat het volgens de exploitant echter niet altijd om profitabele activiteiten.

2.7 Personeel en organisatie

De dagelijkse leiding van De Thermen 2 is in handen van de directeur, die samen met de vestigingsmanager van De Hoorn, de vestigingsmanager van AquaRijn, het hoofd Administratie/Personeelszaken en de medewerker Marketing/Communicatie/Public relations het Managementteam vormt. Daarnaast zijn specifieke deeltaken bij verschillende coördinatoren in de organisatie neergelegd, zoals bij de coördinator zwembaden. Tevens is er een aparte afdeling voor de Technische Dienst en Schoonmaak.

De totale formatie van De Thermen 2 is ongeveer 37 fte. Afgezet tegen het aantal bezoeken van de zwembaden leidt dat tot een gemiddelde van circa 8.200 bezoeken per fte. Dat is laag, want voor overdekte zwembaden geldt een landelijk cijfer van 12.000 bezoeken per fte. Hierbij dient echter een nuancering te worden gemaakt. In tegenstelling tot in sommige andere zwembaden is de exploitatie van de horecavoorzieningen niet uitbesteed. Datzelfde geldt voor het schoonmaken van de accommodaties. Dit laat onverlet dat sprake is van een ruime personele inzet in relatie tot het bezoek. Dat heeft mede met de lage bezetting van AquaRijn (zie 2.3.2), alsmede het lage gemiddelde bezoek per uur van diverse activiteiten (zie paragraaf 2.4) te maken. Daarnaast is in beide baden geen sprake van sleutelverhuur, terwijl vooral AquaRijn zich daar goed voor lijkt te lenen. Dat bad wordt immers op veel doordeweekse avonden en in het weekend alleen voor verenigingsactiviteiten gebruikt, waarbij aanwezigheid van zwembadpersoneel niet noodzakelijk is. Uiteraard dienen daarover wel afspraken te worden gemaakt.

Andere factoren die de personele inzet beïnvloeden zijn:

- de aanwezigheid van enkele langdurig zieke medewerkers;
- ureninzet ten behoeve van coachingstrajecten voor medewerkers van de receptie en horeca, van wie een beperkt aantal desondanks niet bereid en/of in staat is om klantvriendelijker te werken. Er was namelijk geconstateerd dat er op dit punt verbetering nodig was.

2.8 Financiële exploitatie

Bijlage 2 bevat een overzicht van de baten en lasten in 2016 en 2017. Bij de analyse daarvan is sprake van enkele beperkingen:

- de baten en lasten zijn alleen voor beide baden samen beschikbaar. Weliswaar is de *totale* omzet wel per bad beschikbaar, maar die sluit niet precies aan bij de som van de uitgesplitste baten in de bijlage;
- tussen 2016 en 2017 is sprake van een zeer sterke verschuiving van de baten tussen doelgroepen en verenigingen/groepen, die niet door de ontwikkeling van het bezoek kan worden verklaard. Ook bij de kosten is sprake van enkele aanzienlijke verschuivingen. Dit heeft vooral te maken met het feit, dat zich gedurende de eerste twee jaren van de exploitatie wijzigingen in de administratie hebben voorgedaan. Dit maakt het erg lastig om een goede vergelijking tussen 2016 en 2017 te maken.

2.8.1 Baten

In 2017 was de totale omzet ruim € 100.000,- hoger dan in 2016. Dat komt vooral doordat de baten uit de zwemactiviteiten en uit de horeca zijn gestegen.

Zwemactiviteiten

De volgende tabel toont de gemiddelde omzet per bezoek per activiteitscategorie. Dit bevestigt de eerdere opmerking met betrekking tot de verschuiving van de baten tussen doelgroepen en verenigingen/groepen. Daarnaast valt op dat de omzet per recreatief bezoek aan de lage kant is ten opzichte van het losse tarief. Dat bevestigt het beeld uit paragraaf 2.5, dat de kortingen en de kortingsmogelijkheden aan de ruime kant zijn.

Tot slot wordt opgemerkt dat de Alphense Watervrienden en de Alphense Reddingsbrigade tijdens hun uren (8,5 uur per week) zwemlessen aanbieden, maar daarvoor niet het commerciële tarief betalen. Het betreft namelijk Alphense verenigingen en daarvoor geldt een aangepast tarief. Hierdoor, alsmede door de inzet van vrijwilligers, kunnen zij hun zwemlessen tegen een aanmerkelijk lagere prijs aanbieden dan De Thermen 2. Dat leidt tot minder zwembadbezoek voor de exploitant. In diverse andere gemeenten geldt voor commercieel gebruik een commercieel tarief.

	2016	2017
recreatief zwemmen	3,71	4,03
doelgroepen	5,38	10,37
les zwemmen	11,59	10,88
verenigingen/groepen	4,45	2,57

tabel 2.5: gemiddelde omzet per bezoek

Horeca

In 2016 bedroeg de gemiddelde horecaomzet per bezoek € 0,95 en in 2017 was dit € 1,25. Dat is een sterke stijging, die ervoor zorgt dat de omzet als hoog wordt beoordeeld. Weliswaar heeft De Hoorn een behoorlijk recreatief karakter, hetgeen een positieve invloed op de horecaomzet heeft, maar dat laat onverlet dat veel andere zwembaden minder dan € 1,00 per bezoek weten om te zetten. Bovendien wordt in de berekeningen vaak het bezoek van verenigingen/groepen buiten beschouwing gelaten. In dat geval zou de omzet per bezoek voor de twee Alphense baden stijgen naar € 1,15 (2016) en € 1,54 (2017).

Andere baten

De overige posten hebben een relatief beperkte omvang, behalve de overige kosten. Dit betreft een optelsom van vele 'kleinere' baten, waaronder de verkoop van zwembandjes, zwemvestjes, plastic schoenen en dergelijke.

2.8.2 Lasten

In 2017 waren de totale lasten circa € 13.000,- hoger dan in 2016. Er bestaan echter flinke verschillen in de ontwikkeling van de verschillende posten. Dit heeft deels ook met een andere ordening van de kosten te maken.

Personeel

De personeelskosten zijn hoog. Dat komt niet alleen door de ruime personele inzet (zie paragraaf 2.7), maar ook doordat de gemiddelde personeelskosten per fte ruim € 52.000,- bedragen. Dat is duidelijk hoger dan de bij private exploitanten in een private cao gebruikelijke circa € 42.000,- per fte. Met 37 fte en circa € 10.000,- per fte scheelt dat bijna € 370.000,- per jaar. Dit verschil heeft verschillende incidentele en structurele oorzaken:

- langdurig ziekteverzuim: in paragraaf 2.7 is aangegeven, dat een aantal medewerkers langdurig ziek is. Dit heeft deels met privéomstandigheden te maken, maar deels ook met de overname van de exploitatie van de zwembaden door De Thermen 2 per 2016. De exploitatievisie met de bijbehorende bedrijfscultuur en houding is een andere dan die van de vorige exploitant. Een aantal medewerkers is niet in staat en/of bereid geweest om zich aan de nieuwe situatie aan te passen en dat heeft tot ziekteverzuim geleid. Doordat ervoor was gekozen om geen ziekteverzuimverzekering af te sluiten, zorgde dat voor extra kosten vanwege de vervanging van deze medewerkers. Volgens de exploitant gaat het om circa € 120.000,- per jaar;
- afkoop werknemers: met enkele medewerkers die niet in staat en/of bereid waren om de cultuuromslag mee te maken, zijn vaststellingsovereenkomsten gesloten. Dat heeft tot extra eenmalige kosten voor personeel en juridische bijstand van bijna € 100.000,- geleid, maar zorgt voor een structurele besparing;
- senioriteit en inschaling: het personeel dat De Thermen 2 in 2016 van de vorige exploitant heeft (moeten) overnemen, betreffen deels oudere medewerkers³ die al relatief lang bij de zwembaden werken. Dat betekent dat zij deels het maximum van hun loonschaal hebben bereikt en soms nog extra persoonlijke toeslagen ontvangen. Daarnaast is een aantal medewerkers hoger ingeschaald dan op grond van hun functie gebruikelijk is. Dit zorgt voor flink hogere kosten;
- afkoop pensioenen: bij aanvang van de exploitatie was het idee, dat alle medewerkers bij het pensioenfonds Recreatie konden worden ondergebracht. Later is echter gebleken dat de medewerkers die nog in gemeentelijke dienst zijn geweest bij pensioenfonds ABP blijven. Dat heeft tot extra kosten geleid: eenmalige kosten voor het inkopen voor de betreffende medewerkers bij het ABP en voor het betalen van het premieverschil tussen beide pensioenfondsen, alsmede structurele kosten ten gevolge van het premieverschil en de bijbehorende hogere werkgeverslasten van circa € 45.000,-;
- managementfee: in deze post is ook de managementfee voor de aandeelhouders⁴ opgenomen. Zij ontvangen namelijk geen dividend ingeval van een exploitatieoverschot. In plaats daarvan mogen zij voor hun werkzaamheden een totale vergoeding van maximaal € 40.000,- per jaar ontvangen. Indien het maatschappelijke rendement van de exploitatie bij afronding van het tweede kwartaal daartoe aanleiding geeft, kan de exploitant de gemeente verzoeken om dit bedrag met maximaal € 40.000,- te mogen verhogen. In 2016 en 2017 is steeds € 40.000,- uitgekeerd.

Huisvesting

Het overgrote deel van de huisvestingslasten omvat de huur, die de exploitant aan de gemeente betaalt. De overige huisvestingskosten betreffen voornamelijk de lasten van gas, elektra en water, alsmede onderhoud. In 2017 bedroegen de kosten van gas, elektra en water ruim € 300.000,-. Dat is wat lager dan op basis van benchmarkcijfers van twee zwembaden van deze omvang mag worden verwacht. Uit de verbruikscijfers van beide baden blijkt, dat de lage kosten voor door AquaRijn worden veroorzaakt. Dat bad verbruikt namelijk relatief weinig gas, elektra en water. Gezien de jonge leeftijd van de accommodatie is dat ook logisch. In deze kosten zijn echter ook gedeeltelijk de energiekosten van de woningen en commerciële ruimten bij Aquarijn opgenomen. Er wordt momenteel onderzoek gedaan naar de juiste verdeling van de kosten, zodat de exploitant alleen voor AquaRijn betaald.

Het verbruik van De Hoorn is over de hele linie aan de hoge kant, maar dat heeft vooral met de leeftijd van dat bad te maken. Zo geeft de exploitant aan dat de isolatie van het dak slecht is.

³ Binnen 10 jaar bereiken 12 medewerkers (circa 7,7 fte) de pensioenleeftijd. Echter, slechts twee van hen (circa 1,6 fte) doen dat binnen de huidige contractperiode van De Thermen 2.

⁴ Aan het begin van de exploitatie waren dat er twee, maar sindsdien heeft een van de twee zich teruggetrokken.

In 2017 bedroegen de onderhoudskosten bijna € 100.000,-. Het gaat hierbij om de kosten van het huurdersonderhoud en niet om het groot/planmatig onderhoud.⁵ Ten opzichte van benchmarkcijfers zijn de onderhoudskosten niet opvallend hoog of laag.

De kosten van chemicaliën zijn ook in de post huisvesting opgenomen. Deze kosten zijn aan de hoge kant in vergelijking met benchmarkcijfers.

Exploitatie

Deze post bestaat onder andere uit kosten voor schoonmaakartikelen, de vergoeding voor Aquahome, inventaris en materialen en de organisatie van evenementen. In 2017 waren de kosten niet opvallend hoog of laag in vergelijking met benchmarkcijfers.

Kantoor

Onder deze post vallen de kosten voor automatisering, kantoorbenodigdheden en telefoon/internet. Ten opzichte van benchmarkcijfers waren de kosten in 2017 hoog. De exploitant heeft aangegeven dat dit te maken heeft met de noodzaak om in dat jaar voor een nieuwe softwareleverancier te kiezen. Deels gaat het daarbij om kosten die geen structureel karakter hebben.

Verkoop

De verkoopkosten waren in 2016 duidelijk hoger dan in 2017, maar dat heeft met de overname van de exploitatie en het in de markt zetten van het nieuwe exploitatieconcept te maken. In 2017 waren de kosten nog wat aan de hoge kant ten opzichte van benchmarkcijfers. Dat komt mede doordat ook toen nog nieuwe initiatieven werden ontplooid.

Algemeen

Deze post bestaat vooral uit kosten voor advisering, abonnementen en contributie, administratie, accountant, verzekeringen, bank en overige algemene kosten. Met name de advieskosten waren hoger dan gebruikelijk, maar dat heeft onder meer met incidentele kosten voor juridisch advies te maken.

Inkoop

Dit betreft de inkoopkosten voor de horeca. Deze kosten dienen ongeveer 35% van de bijbehorende omzet te bedragen. In 2016 was dit nog veel meer (58%), maar in 2017 zelfs iets lager (32%).

Afschrijvingen

Dit betreft de kosten voor de afschrijving van de eigen inventaris en investeringen die door de exploitant zijn gedaan.

2.8.3 Resultaat

In 2016 bedroeg het verschil tussen de exploitatiebaten en -lasten circa € 2,17 miljoen en in 2017 circa € 2,08 miljoen. Dat is dus een verbetering van het resultaat met ruim € 90.000,- en dat is zowel door een verhoging van de baten, als een verlaging van de meeste lasten gerealiseerd.

⁵ De gemeente is verantwoordelijk voor het groot onderhoud, maar de exploitant verzorgt de voorbereiding en uitvoering. Hiervoor betaalt de gemeente een vergoeding van 10% van de begroting van het groot onderhoud.

Absolute bedragen zeggen niet direct iets over de efficiëntie van de exploitatie en zij lenen zich zeker niet goed voor een vergelijking met andere baden. Vandaar dat veelal het dekkingspercentage wordt gebruikt. Dit geeft aan in hoeverre de lasten (exclusief huurkosten) door de baten worden gedekt. Voor zwembaden dient dit minimaal 80% te zijn om van een efficiënte exploitatie te kunnen spreken. Er zijn vrijwel geen openbare zwembaden die de lasten volledig door de baten weten te dekken (100%). In 2016 was het dekkingspercentage van De Thermen 2 66% en in 2017 69%.

In dit hoofdstuk zijn diverse aanknopingspunten voor verbetering benoemd. Hierop wordt in het volgende hoofdstuk nader ingegaan.

2.8.4 Exploitatiebijdrage

In 2016 ontving De Thermen 2 € 2,35 miljoen exploitatiebijdrage van de gemeente. In 2017 was dit € 2,00 miljoen. Voor 2018 is een bijdrage van € 1,75 miljoen afgesproken en voor 2019, 2020 en 2021 is dat € 1,50 miljoen. De volgende tabel toont het resultaat na de bijdrage, alsmede het resultaat na belasting. Daaruit blijkt dat De Thermen 2 in 2016 een aanzienlijk positief resultaat heeft gerealiseerd. In 2017 was daarentegen sprake van een verlies.

	2016	2017
exploitatieresultaat	-2.171.881	-2.080.072
bijdrage gemeente	2.350.000	2.000.000
resultaat na bijdrage	178.119	-80.072
financiële baten en lasten	4.373	6.762
vpb	35.219	0
resultaat na belasting	138.527	-86.834

tabel 2.6: resultaat na bijdrage gemeente en na belasting

Daarnaast is de voorlopige verlies- en winstrekening over het eerste en tweede kwartaal van 2018 beschikbaar. Die leidt tot een slechter resultaat dan begroot. Wanneer voor het derde en vierde kwartaal de op basis van de ervaringen tijdens de eerste exploitatiejaren geactualiseerde begroting wordt aangehouden, komt het totale resultaat voor 2018 uit op circa € 2,01 miljoen negatief. Met een exploitatiebijdrage van € 1,75 miljoen leidt dat tot een exploitatietekort van ruim € 260.000,-.

2.8.5 Weerstandsvermogen

In de exploitatieovereenkomst is afgesproken, dat de exploitant eventuele exploitatieoverschotten aan de exploitatiereserve mag toevoegen. Deze reserve kan worden gebruikt om eventuele exploitatietekorten in de toekomst op te vangen. De exploitatiereserve mag maximaal € 200.000,- bedragen. Eventuele verdere exploitatieoverschotten worden volgens de exploitatieovereenkomst “aangewend voor nieuwe activiteiten en ter financiering van innovatie en verbetering binnen de uitvraag en offerte.”

Gezien de resultaten in 2016 en 2017 is sprake van een exploitatiereserve, maar het zojuist vermelde vermoedelijke resultaat in 2018 zal daar een einde aan maken.

2.9 Vergelijking met oorspronkelijke begroting

In dit onderzoek gaat het om de vraag in hoeverre er nog ruimte bestaat voor een verbetering van het maatschappelijk en het financieel rendement en of het reëel is om de exploitatiebijdrage conform afspraak verder te verlagen. Dat betekent dat vooral de bestaande situatie van belang is. Toch is het interessant om een vergelijking te maken met de oorspronkelijk door de exploitant opgestelde begroting. Bijlage 3 bevat de begroting voor 2017, zoals die is opgenomen in de offerte “Meer dan een bak water!” van 21 maart 2016. Die begroting heeft helaas deels een andere opbouw dan de cijfers over de realisatie uit bijlage 2. Dat zorgt ervoor dat een volledige vergelijking niet goed mogelijk is. Vandaar dat in bijlage 3 ook geen kolom met een vergelijking met de werkelijke cijfers is opgenomen.

2.9.1 Baten

In de oorspronkelijke begroting maakt de exploitant onderscheid tussen de baten en lasten van de zwembaden en die van het programma ‘Nieuw en Anders’. Een deel van dat programma is inmiddels gerealiseerd, maar een deel ook niet. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om commerciële activiteiten waarvoor eerst investeringen nodig zijn, zoals een fitnessstudio en een klimwand. Die investeringen bleken financieel niet haalbaar te zijn voor de exploitant. Dit leidt ertoe dat er in de begroting 2017 een veel grotere ‘overige omzet’ voor Nieuw en Anders is opgenomen dan in dat jaar daadwerkelijk is gerealiseerd. Het verschil bedraagt bijna € 400.000,-.

Wanneer deze overige baten buiten beschouwing worden gelaten, is de conclusie dat de omzet uit de zwemactiviteiten en de horeca hoger is dan begroot. Voor de zwemactiviteiten is het verschil ruim € 50.000,- en voor de horeca bijna € 90.000,-. Het onderscheid bij de zwemactiviteiten wordt vooral door de zwemlessen gemaakt, want die zorgen voor ruim € 80.000,- meer omzet dan begroot. Voor doelgroepen en verenigingen/groepen kan een dergelijke vergelijking niet worden gemaakt. Zoals eerder is aangegeven, is tussen 2016 en 2017 sprake van een zeer sterke verschuiving van de baten tussen beide categorieën, die niet door de ontwikkeling van het bezoek kan worden verklaard. Kennelijk zijn deze baten in 2017 op een andere wijze dan voorheen geboekt. Wel kan worden gesteld dat de totale baten van doelgroepen, verenigingen/groepen en scholen ruim € 30.000,- lager zijn dan begroot.

2.9.2 Lasten

De personeelslasten waren in 2017 ruim € 60.000,- hoger dan in de totale begroting. Omdat een deel van Nieuw en Anders niet is gerealiseerd, geeft dat echter een vertekend beeld. Ten opzichte van de begroting exclusief Nieuw en Anders zijn de kosten bijna € 350.000,- hoger. Ook dat geeft echter een vertekend beeld, omdat een deel van Nieuw en Anders wel is gerealiseerd. Dat laat onverlet dat kan worden geconcludeerd, dat de werkelijke personeelslasten substantieel hoger zijn dan begroot. Dit heeft met de ruime personele inzet (zie paragraaf 2.7) en de hoge kosten per fte (zie 2.8.2) te maken. Voor een aanzienlijk deel gaat het om kosten, die bij aanvang van de exploitatie niet konden worden voorzien. Het betreft het langdurig ziekteverzuim van enkele medewerkers, het afkopen van enkele medewerkers door middel van een vaststellingsovereenkomst en het in het ABP blijven van de medewerkers die nog in gemeentelijke dienst zijn geweest. Daarnaast is het aantal activiteitenuren sinds het begin van de exploitatie uitgebreid, waardoor ook de personele inzet is gestegen.

De kosten van gas, elektra en water waren in 2017 ruim € 65.000,- lager dan in de totale begroting voor dat jaar en bijna € 50.000,- lager dan in de begroting voor het onderdeel zwembaden. Zoals in 2.8.2 is aangegeven, was het energieverbruik van AquaRijn lager dan op basis van benchmarkcijfers mag worden verwacht.

De kosten van chemicaliën waren in 2017 bijna € 10.000,- hoger dan begroot. Dat komt ten dele doordat de werkelijke kosten aan de hoge kant zijn.

De schoonmaakkosten waren in 2017 ruim € 5.000,- lager dan begroot. Dit is een beperkt verschil.

De onderhoudskosten waren in 2017 ruim € 60.000,- hoger dan begroot. Dat komt vooral doordat achteraf gezien de kosten destijds te laag zijn begroot. Klaarblijkelijk zijn er op dit punt extra uitgaven noodzakelijk geweest om het gewenste onderhoudsniveau te handhaven.

De kantoorkosten waren in 2017 ruim € 30.000,- hoger dan begroot. Dat komt vooral doordat ze in dat jaar hoog waren ten opzichte van benchmarkcijfers.

De verkoopkosten waren in 2017 bijna € 25.000,- hoger dan begroot. Dat komt doordat in de begroting kennelijk geen rekening is gehouden met het feit, dat ook in dat jaar nog extra kosten moesten worden gemaakt voor het in de markt zetten van nieuwe activiteiten.

De kosten van overig algemeen zijn onvergelijkbaar met de huidige opzet van de kosten, doordat er een andere indeling wordt gehanteerd. Wel kan worden opgemerkt dat er in 2017 onverwachte incidentele kosten voor juridische bijstand waren.

De accountantskosten wijken weinig af van de begroting. Datzelfde geldt voor de kosten van verzekeringen.

De kosten van belastingen waren in 2017 bijna € 25.000,- hoger dan begroot. Dit komt vooral doordat de kosten van de onroerendezaakbelasting hoger waren dan vooraf was verwacht.

De inkoopkosten waren in 2017 circa € 25.000,- hoger dan in totaal begroot. Dit komt doordat de horecaomzet ook duidelijk hoger was dan begroot.

De huurkosten waren in 2017 ruim € 1.000,- hoger dan begroot. Dat heeft met de indexering van de huur te maken, maar het betreft een minimaal verschil.

De afschrijvingskosten waren in 2017 ruim € 70.000,- hoger dan begroot voor het onderdeel zwembaden. Weliswaar waren ze ruim € 20.000,- lager dan in de totale begroting, maar de meeste onderdelen van Nieuw en Anders die een investering vergen zijn niet uitgevoerd. Kennelijk zijn er toch bepaalde onvoorziene investeringen in de zwembaden gedaan.

2.10 Gemeentelijke kosten

De volgende tabel toont de gemeentelijke kosten met betrekking tot de zwembaden in 2017 (realisatie) en 2018 (begroot). Het belangrijkste verschil betreft uiteraard de exploitatiebijdrage, die in 2018 € 250.000,- lager is dan in 2017.

	2017	2018B
exploitatiebijdrage	2.000.000	1.750.000
waterschapsbelasting	4.125	3.896
OZB	27.885	28.000
verzekeringen	6.097	6.117
dotatie groot onderhoud	424.531	424.531
kapitaallasten	629.242	624.176
huur	-1.169.539	-1.185.912
totaal	1.922.341	1.650.808

tabel 2.7: gemeentelijke kosten zwembaden

2.11 Conclusies

2.11.1 Aanbod en bezoek

- Naast een divers aanbod van ‘reguliere’ zwemactiviteiten, zwemmen door scholen en verhuur aan verenigingen organiseren de zwembaden talloze, meer incidentele, activiteiten en evenementen. Daarbij wordt met een groot aantal organisaties samengewerkt;
- gezien de aanwezigheid van diverse zwembaden in de omgeving en de ligging van de verschillende kernen binnen de gemeente Alphen aan den Rijn, bestaat het *primaire* verzorgingsgebied van De Hoorn en AquaRijn niet uit de volledige gemeente. Het wordt op 80.000 à 90.000 inwoners geraamd;
- de bezetting van De Hoorn is prima, maar die van AquaRijn is laag. Dat laatste heeft deels met het karakter en de capaciteit van dat bad te maken. Daarnaast geldt dat in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied het totale aantal bezoeken van de twee zwembaden – vooral het bezoek van de doelgroepactiviteiten – wat aan de lage kant is. Tevens is het zwemwateraanbod wat aan de ruime kant ten opzichte van het aantal inwoners van het verzorgingsgebied;
- in beide baden is het bezoek per activiteitsuur voor de meeste zwemactiviteiten laag. Dat heeft een negatieve invloed op de efficiëntie van de exploitatie.

2.11.2 Tarieven

- Ten opzichte van de zwembaden in de omgeving hanteren De Hoorn en AquaRijn over het algemeen wat hogere prijzen voor het recreatief zwemmen, terwijl de tarieven van de zwemlessen juist relatief laag zijn. Bij de doelgroepactiviteiten is het beeld wisselend;
- bij het recreatief zwemmen is het aantal kortingsmogelijkheden aan de ruime kant. Ook zijn sommige kortingspercentages aan de hoge kant en zijn de meerbadenskaarten relatief lang geldig;
- bij de doelgroepactiviteiten is het aantal kortingsmogelijkheden aan de ruime kant;
- de tarievenstructuur voor de zwemlessen is passend: bezoekers betalen ook als ze niet komen opdagen.

2.11.3 Marketing en externe samenwerking

- Naast de min of meer gebruikelijke marketingmethoden werkt de exploitant – meer dan veel andere exploitanten – met een groot aantal verenigingen en andere maatschappelijke organisaties samen. Hierbij gaat het in de meeste gevallen niet alleen om verhuur, maar om inhoudelijke samenwerking. Dit leidt vooral tot een hogere maatschappelijke waarde van de zwembaden en zorgt ervoor dat de baden in brede maatschappelijke zin een functie in de Alphense samenleving hebben. Een deel van deze ‘extra’ activiteiten is voor de exploitant echter niet profitabel.

2.11.4 Personeel en organisatie

- De personele inzet is ruim in relatie tot het bezoek. Dat komt onder meer door de lage bezetting van AquaRijn en het lage gemiddelde bezoek per uur van veel activiteiten. Ook is er geen sprake van sleutelverhuur. Tevens is een aantal medewerkers langdurig ziek. Dat laat onverlet dat de personele inzet ruim is.

2.11.5 Financiële exploitatie

Baten en lasten

- Twee Alphense verenigingen bieden zwemlessen aan, maar betalen daarvoor geen commercieel tarief. Dat leidt tot een concurrentienadeel en minder zwemlesbezoek voor de exploitant;
- de horecaomzet is hoog;
- de personeelskosten zijn hoog. Dat komt zowel door de ruime personele inzet, als door de hoge gemiddelde personeelskosten per fte. Dat laatste heeft deels met incidentele en deels met structurele kosten te maken;
- de kosten van gas, elektra en water zijn aan de lage kant. Dat komt vooral door het lage verbruik van het relatief nieuwe AquaRijn, hoewel daarin ook een deel van de kosten voor de woningen en commerciële ruimten zijn opgenomen. Het verbruik van De Hoorn is juist aan de hoge kant, wat vooral met de leeftijd van het bad te maken heeft;
- de kosten van het huurdersonderhoud zijn niet opvallend hoog of laag. Datzelfde geldt voor de kosten van exploitatie;
- de kosten van chemicaliën zijn aan de hoge kant;
- de kantoorkosten zijn hoog en de verkoopkosten zijn aan de hoge kant. Dat laatste geldt ook voor de advieskosten;
- de inkoopkosten voor de horeca zijn prima in relatie tot de omzet.

Resultaat

- In 2017 was het resultaat ruim € 90.000,- gunstiger dan in 2016. Dat komt zowel door een verhoging van de baten, als door een verlaging van de meeste lasten;
- de verhouding tussen baten en lasten is te laag om van een efficiënte exploitatie te kunnen spreken;
- in 2016 heeft de exploitant een aanzienlijk positief resultaat (na belasting) gerealiseerd, maar in 2017 was sprake van een negatief resultaat. Ook voor 2018 wordt een sterk negatief resultaat voorzien;
- de in 2016 opgebouwde exploitatiereserve zal door de negatieve resultaten van 2017 en vooral 2018 volledig verdwijnen.

Vergelijking met oorspronkelijke begroting

- Doordat de oorspronkelijke begroting deels een andere opbouw heeft dan de cijfers over de realisatie in 2016 en 2017, is het niet mogelijk om een volledige vergelijking te maken;
- in de oorspronkelijke begroting is uitgegaan van volledige realisatie van het programma 'Nieuw en Anders'. De commerciële activiteiten waarvoor eerst investeringen nodig zijn, zijn echter niet uitgevoerd. In de begroting scheelt dat bijna € 400.000,- aan baten;
- de totale omzet uit de zwemactiviteiten is ruim € 50.000,- hoger dan begroot en de omzet uit de horeca is bijna € 90.000,- hoger dan begroot;
- de kosten van gas, elektra en water zijn substantieel lager dan begroot;
- de kosten voor personeel, chemicaliën, onderhoud, kantoor, verkoop, belastingen, inkoop en afschrijvingen zijn substantieel hoger dan begroot;

- vooral bij de personeelskosten is sprake van substantiële kosten, die bij aanvang van de exploitatie niet konden worden voorzien.

Gemeentelijke kosten

- De totale gemeentelijke kosten met betrekking tot de zwembaden bedroegen in 2017 circa € 1,92 miljoen. Voor 2018 is € 1,65 miljoen begroot. Dat komt vooral door de afname van de exploitatiebijdrage met € 250.000,-.

3.1 Trends en ontwikkelingen

Zwembaden opereren in een veranderende omgeving. Met het oog op mogelijke verbetermaatregelen dienen dus ook trends en ontwikkelingen in die omgeving te worden meegenomen. Daarbij gaat het om veranderingen in het zwemaanbod in de omgeving, om demografische ontwikkelingen en om trends op het gebied van maatschappij, sport en zwembaden.

3.1.1 Concurrentie

In het Coalitieakkoord 2018 – 2022 wordt vermeld, dat er een onderzoek komt naar de realisatie van een overdekt zwembad in Boskoop. Mocht de gemeente op basis van het onderzoek tot nieuwbouw besluiten, dan heeft dat gevolgen voor AquaRijn en De Hoorn. Het zwemwateraanbod voor de inwoners van de gemeente wordt immers vergroot en daarmee neemt de concurrentie toe. Naast de kosten die een nieuw bad in Boskoop met zich meebrengt, leidt het dus ook voor hogere kosten voor de twee bestaande overdekte zwembaden en een hogere benodigde exploitatiebijdrage. Mede gezien de tijd die het onderzoek en de eventuele voorbereiding en bouw van het zwembad kosten, wordt in dit onderzoek aangenomen dat er voor het einde van 2021 – wanneer de overeenkomst tussen de gemeente en De Thermen 2 afloopt – geen nieuw bad in Boskoop staat.

De gemeente Bodegraven heeft besloten om het huidige zwembad De Kuil te sluiten en op dezelfde locatie een nieuw zwembad te bouwen. Het nieuwe bad zal zowel binnen als buiten minder zwemwater bieden dan in de huidige situatie het geval is. Vooral het recreatieve zwemwater wordt gereduceerd. Hoewel nieuwbouw van een zwembad voor enige aantrekkingskracht kan zorgen, leidt het in dit geval dus niet tot een zwakkere concurrentiepositie voor de twee Alphense zwembaden.

3.1.2 Demografie

Tot en met 2021 zijn de demografische veranderingen zeer beperkt. Dat geldt niet op langere termijn. In de periode tot en met 2040 neemt het aantal inwoners van de gemeente Alphen aan den Rijn licht toe. Die stijging wordt vooral door de groep 65-plussers veroorzaakt. Het aantal inwoners tot 20 jaar neemt namelijk maar heel licht toe, terwijl het aantal inwoners van 20 tot 65 jaar duidelijk kleiner wordt. Er is derhalve ook sprake van een vergrijzende bevolking.

Deze veranderingen in de leeftijdssamenstelling van de bevolking hebben een beperkte positieve invloed op de behoefte aan vrij zwemmen, banen zwemmen en les zwemmen, alsmede een sterke positieve invloed op de vraag naar doelgroepactiviteiten voor senioren. Daarentegen is sprake van een beperkte negatieve invloed op de behoefte aan verenigingszwemmen en een sterke negatieve invloed op de vraag naar doelgroepactiviteiten voor volwassenen tot 65 jaar.

jaar	2018	2020	2025	2030	2035	2040
totaal	109.682	110.400	112.400	112.900	113.300	112.100
0 tot 20 jaar	25.545	25.700	25.700	26.100	26.300	26.200
20 tot 65 jaar	63.890	63.400	62.400	60.000	57.700	55.300
65 jaar of ouder	20.247	21.300	24.200	26.900	29.200	30.500

tabel 3.1: demografische prognose gemeente Alphen aan den Rijn (bron: Centraal Bureau voor de Statistiek)

3.1.3 Zwembaden

Maatschappij en sport

- De aandacht voor gezond leven en bewegen blijft toenemen. Dat betekent een positieve stimulans voor sportbeoefening in het algemeen. Vooral 55-plussers blijken aanzienlijk vaker deel te nemen aan sportieve activiteiten dan in het verleden. Gezien de demografische prognose biedt dat kansen voor de sportaccommodaties in de gemeente Alphen aan den Rijn;
- sport is al lang niet meer uitsluitend een doel op zich, maar ook een middel voor gemeenten en sporters om bepaalde andere doelen te bereiken, die onder andere te maken hebben met fysieke en mentale gezondheid, sociale cohesie, participatie en veiligheid. Ook in de gemeente Alphen aan den Rijn is dat het geval, zo blijkt uit het Coalitieakkoord 2018 – 2022;
- ontwikkelingen als individualisering, toenemende diversiteit en mobiliteit, de 24-uurseconomie en nieuwe vormen van communicatie zorgen ervoor dat maatschappelijke verbanden in buurten en wijken 'losser' en buurt-/wijkoverstijgend worden. Dat betekent dat sport- en andere activiteiten steeds meer in ongeorganiseerd verband en lang niet altijd binnen de 'eigen' wijk plaatsvinden. Steeds vaker wil men zelf tijd en tijdsduur van de sportactiviteit waaraan men deelneemt bepalen. Voor zwembaden kan dit een bedreiging zijn, tenzij hierop wordt ingespeeld;
- ondanks – of wellicht dankzij – de individualisering en soortgelijke ontwikkelingen is er nog steeds ook behoefte aan ontmoeting en sociale verbondenheid, het liefst dicht bij huis. Sportaccommodaties spelen hier soms op in door een plek te zijn waar men niet alleen kan sporten, maar tevens anderen ontmoeten. Ook De Thermen 2 doet dat, onder andere door in AquaRijn een buurthuisfunctie te creëren;
- onder invloed van verdrinkingsgevallen en ongelukken in zwembaden en recreatiegebieden blijft de discussie over veiligheid actueel. Mede hierom is voor zwembaden het Keurmerk Veilig en Schoon opgesteld. De Hoorn en AquaRijn hebben het Keurmerk behaald.

Zwembaden

- In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw is door menig gemeente fors geïnvesteerd in recreatieve zwembaden en combibaden. In het afgelopen decennium heeft echter een verschuiving van recreatief zwemmen naar begeleide activiteiten plaatsgevonden. Daarnaast hebben demografische ontwikkelingen, gewinning aan recreatieve zwemvoorzieningen en uitbreiding van andersoortige recreatieve voorzieningen een rol gespeeld;
- aquasporten, seniorenactiviteiten en therapeutische doelgroepactiviteiten zijn in de afgelopen jaren in Nederland populair geweest en zullen dat in de komende jaren ook blijven. Kritische succesfactoren voor een aantrekkelijk aanbod zijn in algemene zin: een hoge kwaliteit van de instructeurs, een goede hygiëne en dat de activiteiten niet alleen een sportieve, maar ook een sociale functie hebben. Het is niet bekend hoe de bezoekers van De Thermen 2 deze aspecten beoordelen, aangezien er geen klanttevredenheidsonderzoek beschikbaar is;
- les zwemmen blijft een kerntaak van zwembaden, maar ook aan deze activiteit stellen bezoekers steeds hogere eisen. Dat betreft vooral de kwaliteit van de zweminstructeurs en de communicatie over de vorderingen van het kind. Daarnaast is het les zwemmen van oudsher sterk aanbodgericht. Er zijn echter steeds meer zwembaden, die sterker vraaggericht opereren. Dat betekent dat ze in het weekend ook lessen aanbieden en/of snelcursussen organiseren. De Thermen 2 doet dat ook. Wat betreft de communicatie met de ouders is een verbetertraject ingezet, omdat men hier in het verleden niet tevreden over was;

- zwem- en waterpoloverenigingen hebben over het algemeen met sterk afnemende ledenaantallen te kampen. Dit heeft op diverse plaatsen in het land tot fusies en een afname van het verenigingsbezoek aan zwembaden geleid. Daarbij moet worden opgemerkt, dat er wat dit betreft grote verschillen tussen individuele verenigingen bestaan. In Alphen aan den Rijn lijkt hier vooralsnog geen sprake van te zijn;
- mede uit financiële motieven is het schoolzwemmen in veel gemeenten in de afgelopen jaren beperkt of afgeschaft. Naast gemeentelijke bezuinigingen spelen de reistijd en vervoerskosten daarbij vaak een rol. In Alphen aan den Rijn is het klassieke schoolzwemmen lang geleden afgeschaft. Sinds november 2016 worden er echter aan diverse scholen weer ‘natte gymlessen’ aangeboden (Swim2Play).

3.1.4 Fiscaliteit

Per 1 januari 2019 verandert de wet- en regelgeving op fiscaal gebied. In de huidige situatie is de verhuur van sportaccommodaties vrijgesteld van btw. Volgens het Sportbesluit wordt gesproken van het ‘geven van gelegenheid tot sportbeoefening’, op het moment dat een exploitant een sportaccommodatie ter beschikking stelt én voldoende aanvullend dienstbetoon verricht. Er is dan niet meer alleen sprake van verhuur. In dat geval moet 6% btw – vanaf 1 januari 9% – worden betaald over de baten, maar bestaat er tevens recht op aftrek van 21% btw over de lasten. Dat leidt derhalve tot een financieel voordeel voor de exploitanten.

Per 1 januari wordt de btw-vrijstelling verruimd. De exploitatie en het beheer van sportaccommodaties worden vrijgesteld van btw. Dat heeft negatieve financiële consequenties voor exploitanten. Daarom worden er twee compensatieregelingen in het leven geroepen: een specifieke uitkering voor gemeenten (SPUK Sport) en een subsidieregeling voor verenigingen en stichtingen (BOSA).

Bij gemeentelijke exploitanten wordt het btw-nadeel door de SPUK Sport gecompenseerd, mits het jaarlijkse totaalbedrag van € 152 miljoen voor de SPUK Sport niet wordt overschreden. In dat geval ontvangt men namelijk een lagere uitkering. Er kan een beroep worden gedaan op de SPUK Sport voor de btw over investeringen, onderhoud en exploitatie, uiteraard voor zover er btw over wordt betaald.

Bij stichtingen en verenigingen is de subsidie met een jaarlijks totaalbedrag van € 87 miljoen niet bedoeld voor compensatie van het btw-nadeel met betrekking tot exploitatiekosten, zoals de energielasten, maar alleen voor btw-compensatie met betrekking tot investeringen, materialen en groot onderhoud. Bovendien geldt hierbij: ‘wie het eerst komt, het eerst maalt’. Is het potje leeg als een exploitant een aanvraag doet, ontvangt hij niets.

Voor exploitanten met een winstoogmerk geldt een uitzondering. Zij vallen namelijk niet onder de verruiming van de btw-vrijstelling. De definitie van een ‘winst beogende instelling’ was echter lange tijd onduidelijk. In eerste instantie leek het erop dat commerciële landelijke en lokale marktpartijen (zoals De Thermen 2) en wellicht ook overheidsbedrijven aan de definitie voldeden en derhalve geen btw-nadeel gingen ondervinden. De recent gepubliceerde wettekst van het Belastingplan 2019 lijkt die partijen echter niet als winst beogend aan te merken.⁶ Dat betekent dat de verruiming van de btw-vrijstelling voor alle exploitanten geldt en zij allen een btw-nadeel ondervinden. Hoe een eventuele compensatieregeling voor commerciële marktpartijen vorm en inhoud gaat krijgen is vooralsnog onbekend. Bovendien zijn er nog veel onzekerheden ten aanzien van de wijze waar het een en ander in de praktijk wordt uitgewerkt. De gemeente dient de ontwikkelingen op dit punt goed te volgen.

⁶ Volgens het wetsvoorstel wordt geen winst beoogd, indien geen exploitatieoverschot wordt behaald zonder direct of indirect ontvangen onbelaste bijdragen (subsidies) of belaste bijdragen, die hoger zijn dan de normale waarde voor de daarvoor verrichte dienst. Ook wordt geen winst beoogd, als de exploitant een sportaccommodatie huurt van een publiekrechtelijk lichaam en de bijbehorende huurvergoeding lager is dan de integrale kostprijs.

3.2 Verbetermogelijkheden

Op basis van de analyse in hoofdstuk 2 en de trends en ontwikkelingen in paragraaf 3.1 kunnen de volgende verbetermogelijkheden worden benoemd:

1. Verhogen van het bezoek van de doelgroepactiviteiten

Het huidige bezoek is laag in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Daarnaast bieden de verschillende trends en ontwikkelingen op het gebied van zwembaden kansen op dit gebied. De inspanningen die de exploitant op dit punt tot op heden heeft gedaan en gaat doen moeten ook in de komende jaren hun effect kunnen hebben.

Op basis van de bestaande situatie, de ontwikkeling van het bezoek en benchmarkcijfers wordt de potentiële toename op circa 2.000 bezoeken per jaar geraamd. Dat leidt tot een extra omzet van ongeveer € 15.000,-. Gezien het huidige lage bezoek per activiteitsuur bij de doelgroepactiviteiten moet het mogelijk zijn om het extra bezoek binnen de bestaande uren onder te brengen. Er ontstaan derhalve geen extra personeelskosten en ook de toename van de overige kosten is nihil.

2. Verhogen van de tarieven van de zwemlessen

In de huidige situatie zijn de zwemlessen van De Thermen 2 goedkoper dan in vrijwel alle baden in de omgeving. Alleen De Kuil hanteert lagere prijzen. Dat is wel het dichtstbijzijnde reguliere overdekte zwembad. Daarnaast bieden twee verenigingen tegen een laag tarief zwemlessen aan in De Hoorn en AquaRijn (zie het volgende punt). Hier dient rekening mee te worden gehouden. Desondanks moet een toename van de gemiddelde omzet per bezoek met € 0,25 mogelijk zijn, zonder dat dit tot een noemenswaardige daling van het bezoek leidt. Prijs is immers slechts een van de factoren bij een keuze voor een zwemlesaanbieder. Kwaliteit is voor veel klanten minstens net zo belangrijk.

De stijging van de omzet per bezoek wordt niet alleen door een tariefsverhoging veroorzaakt. Sinds enige tijd biedt de exploitant namelijk geen all-in tarief zonder strenge randvoorwaarden meer aan. In plaats daarvan hanteert ze 5-wekenkaarten, waarbij een gemiste les niet in minder baten voor de exploitant resulteert. Ook dit heeft een positief effect op de omzet per bezoek. Daarnaast kan een deel van de stijging worden gegenereerd door ook het tarief van het diplomazwemmen te laten stijgen.

Deze maatregel leidt tot een omzettoename van circa € 15.000,-.

3. Verhogen van het verenigingstarief voor commerciële activiteiten

Nu betalen twee Alphense verenigingen een lager tarief, terwijl ze commerciële activiteiten ontplooiën. Dat zorgt voor een concurrentienadeel en minder zwemlesbezoek voor de exploitant. Wanneer in de bestaande situatie het hogere commerciële tarief zou worden gehanteerd, leidt dat tot een omzettoename van bijna € 25.000,-. Uiteraard moet worden bezien in hoeverre de betreffende verenigingen in staat en bereid zijn om een dergelijke kostenverhoging te 'dragen'. Zij zullen die waarschijnlijk grotendeels aan hun klanten moeten doorberekenen.

4. Aanpassen van de tarievenstructuur van het recreatief zwemmen en de aquasporten

In de huidige situatie is het aantal kortingsmogelijkheden groot, zijn sommige kortingspercentages aan de hoge kant en is de geldigheidsduur van de meerbadenkaarten lang. Dat leidt wellicht tot wat meer bezoek, maar ook tot een lagere omzet per bezoek en een wat lagere omzet in totaal. De prijs is immers

lang niet de enige reden waarom bezoekers meer gaan zwemmen. Door een beperkte aanpassing van de tarievenstructuur kan de omzet per bezoek worden verhoogd, zonder dat dit tot een noemenswaardige daling van het bezoek leidt. Een beperkte aanpassing kan zorgen voor € 0,10 extra omzet per bezoek. Dat is circa € 20.000,-.

5. Reduceren van het aantal activiteitenuren

In de huidige situatie is het gemiddelde aantal bezoeken per activiteitenuur voor recreatief zwemmen, doelgroepen en zwemlessen laag, met uitzondering van recreatief zwemmen in De Hoorn. Dit draagt bij aan de relatief hoge personele inzet en bijbehorende kosten.

Deze maatregel leidt ertoe dat sommige bezoekers op bepaalde momenten niet meer aan 'hun' activiteit kunnen deelnemen en derhalve op een ander ogenblik het bad moeten gaan bezoeken. Mits dit goed wordt gecommuniceerd, hoeft dit niet tot een substantiële afname van de omzet te leiden. Het zal echter niet lukken om een omzetsdaling *volledig* te voorkomen: de afname wordt op circa € 10.000,- geraamd. Daar staat tegenover dat er op de kosten voor personele inzet kan worden bespaard (zie het volgende punt).

6. Beperken van de personele inzet en de bijbehorende kosten

Dit kan door:

- a. reduceren van het aantal activiteitenuren (zie eerder) en de inzet ten behoeve van samenwerking met externe partijen;
- b. toepassen van sleutelverhuur in AquaRijn;
- c. zo veel mogelijk wegnemen van oorzaken van (langdurig) ziekteverzuim;
- d. ontslaan van niet goed functionerende medewerkers, die deels ook verantwoordelijk zijn voor het (langdurig) ziekteverzuim. Dit leidt tot eenmalige frictiekosten, maar structurele besparingen;
- e. (automatisch) vervallen van de eenmalige kosten met betrekking tot het in het verleden afkopen van enkele medewerkers en bijbehorende juridische ondersteuning;
- f. natuurlijk verloop en eventueel afkopen van oudere en relatief dure medewerkers;
- g. beperken van de managementfee voor de aandeelhouder.

Deze maatregelen hebben vooral impact op de betreffende medewerkers en minder op de bezoekersaantallen. Door de veelheid aan keuzes en maatregelen is het echter niet mogelijk om een concreet bedrag te ramen, te meer daar er ook eenmalige kosten bij ontstaan. Wel moge duidelijk zijn dat het hier om substantiële besparingsmogelijkheden gaat, die qua omvang groter zijn dan die van de andere in deze paragraaf benoemde maatregelen. Om een beeld te geven: volgens de exploitant heeft het ziekteverzuim in het eerste half jaar van 2018 al voor € 61.000,- extra personeelskosten gezorgd. Op jaarbasis gaat het derhalve om een bedrag van circa € 120.000,- en dat is nog exclusief de besparingen ten gevolge van onder meer het beperken van het aantal activiteitenuren en het toepassen van sleutelverhuur in AquaRijn.

Een aantal van de vermelde maatregelen om de personele inzet en kosten te beperken kan op korte termijn worden uitgevoerd, maar een deel is meer op de langere termijn gericht. In welke mate er op korte termijn kan worden bespaard, is mede afhankelijk van de vraag hoe 'hard' er wordt ingegrepen.

7. Verlagen van de energiekosten van AquaRijn door het doorberekenen van de energiekosten voor de woningen en commerciële ruimten

In de huidige situatie betaalt de exploitant een deel van de energiekosten van de woningen en commerciële ruimten bij AquaRijn. Dat is niet de bedoeling en daarom wordt momenteel onderzocht wat een juist verdeling van de kosten is. De resultaten van dit onderzoek zijn nog niet bekend, maar op basis van de beschikbare informatie wordt de mogelijke besparing indicatief op circa € 10.000,- geraamd.

8. Verlagen van de kantoorkosten, de verkoopkosten en de (incidentele) advieskosten

In de huidige situatie zijn deze kosten hoog, dan wel aan de hoge kant. Op basis van benchmarkcijfers zorgt een kostenverlaging van circa € 40.000,- voor een 'passender' hoogte van deze kosten.

3.3 Reële exploitatiebijdrage

Het moge duidelijk zijn dat er bij een deel van de verbetermaatregelen sprake is van een afweging tussen maatschappelijke belangen en financieel rendement. Tot nu toe heeft de exploitant – ook naar eigen zeggen – vooral de nadruk gelegd op een vergroting van de maatschappelijke waarde van de zwembaden. Daarin is zij ook succesvol gebleken. Hoewel zij op sommige punten besparingen heeft gerealiseerd, heeft die maatschappelijke nadruk op andere punten juist tot een kostenverhoging geleid.

Nu duidelijk is dat de exploitant in de huidige situatie met de afgesproken gemeentelijke financiële bijdrage in 2018 naar verwachting een aanzienlijk negatief financieel resultaat realiseert, is het echter wenselijk om meer aandacht aan het financieel rendement te geven.

De in de vorige paragraaf benoemde maatregelen leiden tot een verbetering van het exploitatieresultaat met circa € 115.000,-. Dat is nog exclusief de maatregelen met betrekking tot de reductie van de personele inzet en bijbehorende kosten. Zoals daarbij is vermeld, is de besparing ten gevolge van die maatregelen sterk afhankelijk van de keuzes die worden gemaakt. Tegelijkertijd is ook duidelijk geworden, dat alleen al het ziekteverzuim jaarlijks tot circa € 120.000,- extra kosten leidt.

In 2.8.4 is aangegeven dat op basis van de resultaten in het eerste half jaar voor 2018 een exploitatietekort ongeveer € 2,01 miljoen wordt verwacht. Bij een gemeentelijke bijdrage van € 1,75 miljoen betekent dat een financieel 'gat' van circa € 260.000,-. Dat is een aanzienlijk bedrag. Op basis van paragraaf 3.2 moet het mogelijk zijn om een substantieel deel daarvan te laten verdwijnen. Hoe ver de exploitant hiermee komt en hoe snel zij dat kan doen, is mede afhankelijk van de keuzes die ten aanzien van de personele inzet en kosten worden gemaakt. Dat laat onverlet dat het dichten van het gat ambitieus, maar wel mogelijk is. Er mag echter niet worden verwacht, dat de exploitant de verlaging van de gemeentelijke bijdrage in 2019 naar € 1,5 miljoen kan opvangen.

Bij dit alles moeten nog twee opmerkingen worden gemaakt:

- doordat de huurvergoeding die de exploitant aan de gemeente betaalt jaarlijks wordt geïndexeerd, leidt dat bij een gelijkblijvende exploitatiebijdrage tot een lagere bijdrage exclusief huurkosten. Om dit effect te neutraliseren verdient het aanbeveling om de exploitatiebijdrage eerst exclusief huurkosten vast te stellen en vervolgens te verhogen met de (geïndexeerde) huurkosten voor dat jaar. Een voorbeeld: als de exploitatiebijdrage in een jaar met € 250.000,- wordt verlaagd ten opzichte van het vorige jaar en de huur met € 20.000,- wordt verhoogd, dient de exploitatiebijdrage met € 230.000,- te worden verlaagd;

- vanwege de onzekere situatie op fiscaal gebied (zie 3.1.4) is in deze berekeningen geen rekening gehouden met eventuele wijzigingen op dat gebied. Dit is een externe factor, waarop de exploitant noch de gemeente invloed hebben. Indien de exploitatie hierdoor duurder wordt, dient dit effect uiteraard door de gemeente c.q. de eventuele compensatieregeling te worden geneutraliseerd.

3.4 Verdere mogelijkheden

Buiten de maatregelen die op grond van de analyse kunnen worden genomen (zie paragraaf 3.2), kan uiteraard nog een veelheid aan opties worden bedacht. Daarvan worden nu enkele ideeën opgesomd, die tijdens het onderzoek zijn genoemd:

- herinvoeren van (een vorm van) schoolzwemmen: afhankelijk van het gehanteerde tarief per leerling kan dit voor de exploitant een profitabele activiteit zijn. Wel is de vraag wie dat tarief gaat betalen. Is dat de gemeente, dan leidt dat voor haar niet tot lagere kosten. Zijn dat de ouders, dan is wel sprake van een positief financieel effect;
- volledig door De Thermen 2 laten verzorgen van de planning, coördinatie en uitvoering van het groot onderhoud. Op dit moment heeft de gemeente – als eigenaar – hierin ook een rol. Volgens de exploitant leidt dat soms tot vertraging, hogere kosten en meer inkomstenderving dan nodig is. Zij ziet mogelijkheden tot verbetering, indien zij alle taken op dit gebied op zich neemt. Op basis van dit onderzoek kan niet worden vastgesteld of dit correct is. Ook dient de gemeente zich uiteraard de vraag te stellen, of zij haar rol op dit punt volledig aan de exploitant wil overdragen. Zij is en blijft immers eigenaar van de accommodatie;
- toevoegen van voorzieningen die in Nieuw en Anders waren voorzien, zoals een fitnessstudio en een klimwand. Het is echter niet waarschijnlijk dat de exploitant hierin gaat investeren, omdat dit eerder financieel onhaalbaar is gebleken. Ook is het niet aannemelijk dat de gemeente de kosten hiervoor gaat dragen, omdat het juist om een kostenbesparing gaat. Bovendien is het maar zeer de vraag of de gemeente voor dit soort commerciële voorzieningen een rol voor zichzelf ziet weggelegd;
- extra duurzaamheidsmaatregelen, zoals Led-lampen. Dit soort maatregelen levert vooral vanuit het perspectief van duurzaamheid iets op. Uiteraard leidt het ook tot lagere energiekosten voor de exploitant, maar daar staat de benodigde investering tegenover. Het is dan ook een misvatting dat duurzaamheidsmaatregelen tot substantiële besparingen op de totale gemeentelijke kosten van de zwembaden leiden;
- sluiten van het buitenbad van De Hoorn. Dit leidt weliswaar tot lagere baten, maar vooral tot kostenbesparingen. De exploitant raamt het verschil op circa € 25.000,-. Een onderzoek naar deze optie valt buiten het bestek van dit onderzoek. Bovendien is het huidige voorzieningenaanbod het uitgangspunt voor de exploitatie;
- toevoegen van andere sportexploitaties aan De Thermen 2. Het clusteren van de exploitatie van sportaccommodaties met die van de zwembaden kan wellicht tot synergievoordelen leiden. Vooral qua organisatie- c.q. overheadkosten kan een besparing mogelijk zijn. Of dit echt zo is, kan alleen na onderzoek worden vastgesteld. Bovendien is het maar de vraag of de gemeente bereid is om de exploitatie van bijvoorbeeld de binnensportvoorzieningen aan De Thermen 2 over te dragen. Hiervoor dienen eerst allerlei separate overwegingen te worden gemaakt.

4.1 Conclusies

In dit onderzoek is een analyse van de exploitatie van de twee zwembaden door De Thermen 2 uitgevoerd. Die leidt tot de conclusie, dat de huidige exploitatie in maatschappelijk opzicht vooral een succes is. In financieel opzicht is het beeld wat dat betreft echter wisselend. Ten dele heeft dat te maken met extra kosten, die bij aanvang van de exploitatie niet konden worden voorzien.

Op basis van de analyse is een aantal verbetermogelijkheden benoemd. Deze opties leiden tot een verbetering van het resultaat met circa € 115.000,-. Dat is nog zonder de besparingen op het gebied van personeel. Daarin dienen namelijk diverse keuzes te worden gemaakt, onder andere ten aanzien van de termijn waarop en mate waarin er wordt ingegrepen. Op basis van de huidige informatie kan ook daar een substantiële besparing van in elk geval meer dan € 100.000,- worden gerealiseerd.

Door het uitvoeren van de benoemde maatregelen is het ambitieus, maar wel mogelijk om het verschil tussen het exploitatietekort en de gemeentelijke financiële bijdrage van € 1,75 miljoen in 2018 te dichten. Dat 'gat' zal in 2018 naar verwachting ruim € 260.000,- bedragen. Het is echter niet reëel om de exploitatiebijdrage, conform overeenkomst, vanaf 2019 naar € 1,50 miljoen te verlagen. Dat kan de exploitant namelijk niet meer opvangen.

Eventueel kunnen er ook maatregelen worden genomen die buiten de huidige kaders vallen. Hiervan is een aantal voorbeelden gegeven. Daarvoor geldt dat ze deels weliswaar tot een besparing voor de exploitant leiden, maar soms ook een investering voor de gemeente met zich meebrengen. In andere gevallen gaat het om verdergaande strategische keuzes, die een eigen onderzoek vereisen.

4.2 Aanbevelingen

Het onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen:

1. werk de verbetermogelijkheden nader uit wat betreft de te maken keuzes, de termijn waarop de maatregelen kunnen worden uitgevoerd en de mate waarin ze worden doorgevoerd;
2. verlaag de exploitatiebijdrage per 2019 niet tot € 1,50 miljoen, maar handhaaf het bedrag van 2018, zijnde € 1,75 miljoen;
3. accepteer dat de maatregelen op een aantal punten tot negatieve effecten op de maatschappelijke waarde van de zwembaden kunnen leiden.

Uiteraard is het ook mogelijk om onverkort aan de afspraken in de overeenkomst vast te houden, maar dat leidt tot het faillissement van de exploitant. Dan kan de exploitatie desgewenst opnieuw worden aanbesteed, maar het is maar zeer de vraag of een andere partij tot een voor de gemeente betere balans tussen maatschappelijke waarde en financieel rendement komt, dan De Thermen 2 op basis van de verbetermaatregelen kan realiseren.

4.3 Vervolg

Ten opzichte van de voorgaande exploitant heeft De Thermen 2 een behoorlijke financiële besparing gerealiseerd en tegelijkertijd de maatschappelijke waarde van de zwembaden duidelijk uitgebreid. Zij is er echter niet in geslaagd om de oorspronkelijk verwachte omvang van de besparing te realiseren. Voor een deel komt dat door kosten die bij aanvang van de exploitatie niet konden worden verwacht en die de exploitant derhalve niet kunnen worden 'aangerekend'. Er zijn ook hogere kosten waarvoor dat wel geldt, of die in elk geval tot het exploitatierisico van de exploitant behoren. Waar het nu echter vooral om gaat, is dat op basis van de actuele situatie en mogelijkheden voor de komende jaren een ambitieuze, maar wel reële exploitatiebijdrage wordt vastgesteld. Op die wijze realiseert de exploitant nog steeds een substantiële besparing ten opzichte van de vorige exploitant, terwijl daar een hogere maatschappelijke waarde tegenover staat.

Bij het uitwerken van de verbetermogelijkheden dienen nog diverse keuzes te worden gemaakt, zoals ten aanzien van de maatschappelijke impact en de mate waarin en termijn waarop de maatregelen worden uitgevoerd. Dit dient in samenspraak met de exploitant te worden uitgewerkt, waarbij de gemeente als opdrachtgever wel heel duidelijk de financiële kaders dient aan te geven. Daarnaast zal bij de exploitant – meer dan in de afgelopen jaren – de afweging tussen maatschappelijk waardevolle initiatieven en de bijbehorende financiële consequenties moeten worden gemaakt.

Bijlage 1 Overzicht zwemvoorzieningen in omgeving

Afstand en minuten en kilometers berekend vanaf Raoul Wallenbergplein.

Binnen- en combibaden

Naam	De Hoorn	AquaRijn	De Kuil	De Wel	De Does	Groenhovenbad
Plaats	Alphen aan den Rijn	Alphen aan den Rijn	Bodegraven	Nieuwkoop	Leiderdorp	Gouda
Afstand tot zwembad in min.	4	7	10	14	15	17
Afstand tot zwembad in km.	1,8	3,4	10,6	13,0	13,7	20,0
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, doelgroepenbad, recreatiebad met spuitelementen, glijbaan, peuterbad, whirlpools, stoomcabines, horeca. Buiten: wedstrijdbad, springplank met springkuil, peuterbad, ligweide	Wedstrijdbad, horeca	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad, peuterbad met spuitfontein, familiegljbaan, wildwaterkreek, borrelbank, turbodouche, jetstream, horeca. Buiten: 50-meterbad met springtoren, recreatiebad, spartelbad, ligweide	Wedstrijdbad, recreatiebad, peuterbad, glijbaan, bruisbank, whirlpools, sauna, dompelbad, warme voetbaden, zonnebanken	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad met wildwaterkreek, bruisbanken, waterspuiters, waterval, glijbaan, peuterbad, whirlpool, stoombad, klein buitenbad, horeca	Twee wedstrijdbaden, doelgroepenbad en buitenbad met ligweide
Type bad	Combibad	Binnenbad	Combibad	Binnenbad	Binnenbad	Combibad
Tarieven						
recreatief zwemmen						
- los tarief	€ 5,00	€ 5,00	€ 4,50	€ 4,20	€ 5,30	€ 4,40
- los tarief jeugd	€ 5,00	€ 5,00	€ 4,50	€ 3,70	€ 7,25	€ 3,30
- meerbadenskaart (per bezoek)	€ 4,17	€ 4,17	€ 3,75	€ 3,71	€ 4,42	€ 3,96
- meerbadenskaart jeugd (per bezoek)	€ 4,17	€ 4,17	€ 3,75	€ 3,17	€ 4,42	€ 2,97
les zwemmen						
- lesduur in min.	60	60	60	45	30	45
- gemiddelde prijs per 30 min.	€ 5,36	€ 5,36	€ 4,38	€ 6,67	€ 6,50	€ 6,50
doelgroepen						
- soorten	Aquavaria, aquarobic, aquajoggen, aquacircuit, aquacombi, aquafit (65+), aquasoos (MBvO), zwangerschapswemmen, baby-/peuterzwemmen, aquafun, hart in beweging, therapiezwemmen, seniorenfit	Aquavaria, aquarobic, aquajoggen, aquacircuit, aquacombi, aquafit (65+), aquasoos (MBvO), zwangerschapswemmen, baby-/peuterzwemmen, aquafun, hart in beweging, therapiezwemmen, seniorenfit	Floatfit, aqua dance, aqua fitness, aqua hit, aquajoggen, zwemtechnieken, baby-/peuterzwemmen, fifty fit, gezinszwemmen, meer bewegen voor ouderen, medisch aqua gym, vrouwenavond, zwangerschapswemmen	Meer bewegen voor ouderen, aquajoggen, aquabootcamp, aquavitaal, gezond en wel, start to swim, trimzwemmen, zwangerschapswemmen, body support	Baby-/peuterzwemmen, zwangerschapswemmen, swim fit, Doe's aqua, zeemeerminzwemmen	Aquajoggen, aquafit, watergymnastiek, fiftyfit, zwangerschapswemmen
- gemiddelde prijs aquasporten	€ 6,56	€ 6,56	€ 6,00	€ 4,92	€ 7,25	€ 6,40
- gemiddelde prijs seniorenactiviteiten	€ 4,59	€ 4,59	€ 4,05	€ 3,38	-	€ 6,40
- gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k	€ 6,56	€ 6,56	€ 6,00	€ 4,92	€ 7,25	€ 6,40

Naam	De Zijl	Vijf Meibad	Gouwebad de Sniep	De Tweesprong	Het Wedde	De Driesprong	De Veur
Plaats	Leiden	Leiden	Waddinxveen	Roelofarendsveen	Voorschoten	Zoetermeer	Zoetermeer
Afstand tot zwembad in min.	18	18	19	19	19	23	24
Afstand tot zwembad in km.	15,2	16,8	15,0	17,3	18,1	21,9	23,4
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad met stroomversnelling, bubbelbank en fontein, glijbaan, peuterbad, whirlpool, horeca. Buiten: recreatiebad, peuterbad	Wedstrijdbad, instructiebad, horeca	Wedstrijdbad, doelgroepenbad, recreatiebad met diverse speelvoorzieningen recreatieve elementen. Verwarmd buitenzwembad met diverse voorzieningen en speelweide	Wedstrijdbad, recreatiebad met glijbaan en diverse recreatieve elementen, peuterbad met speelelementen, horeca. Buiten: recreatiebad, peuterbad, ligweide	Wedstrijdbad, recreatiebad met whirlpool, jetstreams, spuitpaal en glijbaantje, peuterbad zonnebanken, horeca	Wedstrijdbad (L-vorm) met ondiep gedeelte, horeca	Wedstrijdbad met duikplanken, instructiebad, horeca
Type bad	Combibad	Binnenbad	Combibad	Combibad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad
Tarieven							
recreatief zwemmen							
- los tarief	€ 5,00	€ 4,00	€ 5,85	€ 4,80	€ 5,70	€ 4,25	€ 4,25
- los tarief jeugd	€ 4,35	€ 3,10	€ 4,55	€ 4,45	€ 5,70	€ 4,25	€ 4,25
- meerbadenskaart (per bezoek)	€ 4,47	€ 3,61	€ 5,26	€ 4,33	€ 4,75	€ 4,00	€ 4,25
- meerbadenskaart jeugd (per bezoek)	€ 3,88	€ 2,81	€ 4,06	€ 3,88	€ 4,75	€ 4,00	€ 4,25
les zwemmen							
- lesduur in min.	45	45	45	45	45	45	45
- gemiddelde prijs per 30 min.	€ 5,58	€ 5,54	€ 7,17	€ 8,13	€ 8,75	€ 5,73	€ 5,73
doelgroepen							
- soorten	Aquajoggen, Aquarobic, bewegen met medische indicatie, hart in beweging, meer bewegen voor ouderen, ouder-kind zwemmen, zwangerschapswemmen	Aquajogging, aquarobic, aquafit-plus, zwemmen voor ouderen, baby-peuter zwemmen		Beweeg je fit, aquarobics, aquasportief, aquajoggen, aquavaria, fiftyfit, ouder en kind zwemmen, overlevingszwemmen	Aquavaria, floatfit, aquafit, aquarobics, aquawheels, aquavitaal, baby-peuter-kleuter zwemmen, zwangerschapswemmen, clubAquabootcamp, senioren fitzwemmen, aquajoggen	Aquavaria, aquavitaal, trimzwemmen, zwangerschapswemmen, ouder-kind zwemmen	Aquavaria, aquavitaal, trimzwemmen, zwangerschapswemmen, ouder-kind zwemmen
- gemiddelde prijs aquasporten	€ 7,70	€ 7,70	-	€ 6,82	€ 6,50	€ 6,30	€ 6,30
- gemiddelde prijs seniorenactiviteiten	€ 2,60	€ 2,60	-	€ 6,05	€ 6,50	-	-
- gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k	€ 5,20	€ 5,20	-	€ 5,44	€ 6,50	€ 6,30	€ 6,30

Zwemscholen en andere kleinschalige private binnenbaden

Naam	Zwemschool Wetterwille	De Duiker	Zwemschool Fresh	De Koornmolen	Sportschool Denkers
Plaats	Nieuwveen	Zoeterwoude	Zoetermeer	Zevenhuizen	Zoetermeer
Afstand tot zwembad in min.	15	15	21	25	27
Afstand tot zwembad in km.	13,5	16,5	20,9	29,8	17,9
Baden en faciliteiten	Instructiebad	Instructiebad bij zorgcentrum	Wedstrijdbad	Instructiebad	Instructiebad
Type bad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad
Tarieven					
recreatief zwemmen					
- los tarief	-	-	-	€ 4,25	-
- los tarief jeugd	-	-	-	€ 4,25	-
- meerbadenskaart (per bezoek)	-	-	-	€ 4,00	-
- meerbadenskaart jeugd (per bezoek)	-	-	-	€ 4,00	-
les zwemmen					
- lesduur in min.	45	45	45	40	45
- gemiddelde prijs per 30 min.	€ 8,00	€ 10,00	€ 9,33	€ 9,28	€ 5,44
doelgroepen					
- soorten	-	-	-	- Aquabootcamp, aquaherstel, aquajoggen, aquamedisch, aquarobics, aquashape, aquavitaal, aquayoga, ouder-kindzwemmen, trimzwemmen	Warmwatergym, Aquayoga, Aquarobics
- gemiddelde prijs aquasporten	-	-	-	€ 6,30	€ 6,25
- gemiddelde prijs seniorenactiviteiten	-	-	-	-	-
- gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k	-	-	-	€ 6,30	€ 3,95

Buitenbaden

Naam	Prins Willem-Alexanderbad	De Hazelaar	De Kleine Oase	Aarweide	Haasbroek	De Fuut	De Vliet
Plaats	Koudekerk aan den Rijn	Hazerswoude-Dorp	Leimuiden	Nieuwveen	Zoeterwoude	Reeuwijk	Leiden
Afstand tot zwembad in min.	10	12	13	13	13	13	16
Afstand tot zwembad in km.	7,3	8,5	11,8	12,6	13,4	14,6	15,7
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, recreatiebad met glijbaan, peuterbad, ligweide, speelattributen	Wedstrijdbad, recreatiebad met glijbaan, peuterbad, ligweide met speelattributen	Wedstrijdbad, instructiebad, peuterbad, ligweide	Wedstrijdbad, recreatiebad, peuterbad, glijbaan in apart bassin, zonneweide met speelvoorzieningen, horeca	Wedstrijdbad, peuterbad	Wedstrijdbad, recreatiebad met kleine glijbaan, peuterbad, ligweide, horeca	50-meterbad met duikplanken, recreatiebad met glijbaan, peuterbad, speelvoorzieningen, horeca
Type bad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad
Tarieven							
recreatief zwemmen							
- los tarief	€ 5,00	€ 4,50	€ 4,50	€ 4,50	€ 2,80	€ 4,00	€ 4,00
- los tarief jeugd	€ 4,00	€ 3,50	€ 4,50	€ 4,50	€ 2,30	€ 3,00	€ 3,10
- meerbadenskaart (per bezoek)	-	-	€ 3,86	-	€ 2,60	€ 3,20	€ 3,61
- meerbadenskaart jeugd (per bezoek)	-	-	€ 3,86	-	€ 2,20	€ 2,40	€ 2,81
les zwemmen							
- lesduur in min.	-	-	20	30	-	-	-
- gemiddelde prijs per 30 min.	-	-	€ 5,50	€ 11,25	-	-	-
doelgroepen	-	-	-	-	-	-	-
- soorten	-	-	-	Trimzwemmen	Aquajoggen	-	-
- gemiddelde prijs aquasporten	-	-	-	€ 4,00	€ 3,50	-	-
- gemiddelde prijs seniorenactiviteiten	-	-	-	-	-	-	-
- gemiddelde prijs zwangeren, b/p/k, o/k	-	-	-	-	-	-	-

Bijlage 2 Financiële exploitatie

DE THERMEN 2		
	2016	2017
baten		
recreatief zwemmen	642.797	710.248
doelgroepen	53.463	108.288
les zwemmen	648.096	646.061
verenigingen/groepen	230.204	146.249
horeca	275.537	378.259
personele inzet	4.809	14.949
arrangementen	12.388	0
evenementen	15.000	6.655
zaalhuur	1.319	5.782
overig	77.045	48.672
totaal	1.960.657	2.065.163
lasten		
personeel	1.823.703	1.946.957
huisvesting	1.632.932	1.655.778
- huur	1.168.371	1.169.539
- huisvesting overig	464.561	486.239
exploitatie	49.008	75.180
kantoor	80.124	48.626
auto	2.633	3.971
verkoop	87.735	38.823
algemeen	241.203	162.615
inkoop	158.463	121.463
afschrijvingen	56.737	91.822
totaal	4.132.539	4.145.235
resultaat	-2.171.881	-2.080.072
resultaat excl. huur	-1.003.510	-910.533

Bijlage 3 Oorspronkelijke begroting 2017

DE THERMEN 2		2017	
	zwembaden	Nieuw en Anders	totaal
baten			
recreatief zwemmen	682.000	25.000	707.000
doelgroepen	47.800	6.000	53.800
les zwemmen	557.000	5.000	562.000
verenigingen/groepen	186.000	3.000	189.000
scholen	15.000	30.000	45.000
horeca	260.000	30.000	290.000
overig	60.500	406.050	466.550
- verkoop magneetkaarten	8.500	0	8.500
- naschoolse opvang door Sport	0	18.750	18.750
- fitness	0	100.800	100.800
- basislidmaatschap Club	0	24.000	24.000
- Clip 'n Climb	0	150.000	150.000
- diverse N&A-activiteiten (incl. huur RTC/Loot etc.)	0	100.500	100.500
- maatschappelijke sponsoring	0	12.000	12.000
- diversen	52.000	0	52.000
totaal	1.808.300	505.050	2.313.350
lasten			
personeel	1.598.283	286.300	1.884.583
gas, elektra, water	352.804	18.500	371.304
chemicaliën	10.000	0	10.000
schoonmaak	30.000	2.000	32.000
onderhoud	50.000	0	50.000
kantoor	16.000	1.000	17.000
verkoop	15.000	0	15.000
overig algemeen	40.000	5.000	45.000
accountant	10.000	0	10.000
verzekeringen	10.000	1.000	11.000
belastingen	15.000	500	15.500
inkoop horeca	78.000	9.000	87.000
inkoop diversen	18.000	8.000	26.000
huur	1.168.371	0	1.168.371
afschrijvingen	20.000	93.500	113.500
totaal	3.431.458	424.800	3.856.258
resultaat	-1.623.158	80.250	-1.542.908
bijdrage gemeente	2.000.000	0	2.000.000
resultaat na bijdrage	376.842	80.250	457.092