

Sportbedrijf Zwijndrecht

De Vormgeving

Gemeente Zwijndrecht



Datum

12 april 2021

Referentie

2045AT

In opdracht van

Gemeente Zwijndrecht

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	Inleiding	3
Hoofdstuk 2	Analyse huidige situatie	4
2.1	Inleiding	4
2.2	Interne analyse	4
2.3	Externe analyse	8
2.4	SWOT-analyse	11
2.5	Toekomstige SWOT en strategische keuzes	13
Hoofdstuk 3	Visie, missie en ondernemerschap	16
3.1	Visie op het Sportbedrijf	16
3.2	Missie	16
3.3	Maatschappelijk ondernemerschap	17
Hoofdstuk 4	Uitgangspunten	18
4.1	Inleiding	18
Hoofdstuk 5	Personeel en organisatie	21
5.1	Kenmerken organisatie	21
5.2	Bestuur en management	21
5.3	Personele formatie	22
5.4	Overname personeel	23
Hoofdstuk 6	Juridische en fiscale aspecten	24
6.1	De vennootschap. NV of BV ?	24
6.2	Overname van de huidige BV ?	24
6.3	Procedure voor de overname van de BV	25
6.4	Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving BV	25
6.5	Juridische vormgeving van de relatie gemeente en BV	27
Hoofdstuk 7	Financiële en maatschappelijke aspecten	29
7.1	Inleiding	29
7.2	Bezoek	29
7.3	Baten	30
7.4	Lasten	30
7.5	Exploitatieresultaat	31
Hoofdstuk 8	Vervolgstappen	32
8.1	Inleiding	32
8.2	De start	32
8.3	Overname algemeen	32
8.4	Overname specifiek	33
8.5	Planning	35
8.6	Kosten	35

Bijlage 1	Tarieven zwembad 2021	i
Bijlage 2	Zwemvoorzieningen in de omgeving	ii
Bijlage 3	Demografische ontwikkeling gemeente Zwijndrecht	iv
Bijlage 4	Landelijke trends en ontwikkelingen	v
Bijlage 5	Profiel statutair Directeur/Bestuurder Sportbedrijf Zwijndrecht BV	vii
Bijlage 6	Profielen en Taken Raad van Commissarissen (RvC)	ix
Bijlage 7	Concept Statuten Sportbedrijf Zwijndrecht BV	xii



De gemeente Zwijndrecht bouwt een nieuw zwembad, dat het bestaande zwembad De Hoge Devel zal vervangen. De exploitant van het bestaande zwembad is De Hoge Devel BV. De gemeente heeft met die BV een huurovereenkomst gesloten en de BV ontvangt jaarlijks een financiële bijdrage in de exploitatie van de gemeente. De Hoge Devel BV wordt momenteel op het gebied van onder meer management, marketing, onderhoud en administratie door Sportfondsen Nederland ondersteund.

De aandelen van de BV zijn volledig in handen van 'Stichting tot exploitatie van zwembadencomplex De Hoge Devel'. Het groot onderhoud is de verantwoordelijkheid van de eigenaar (de gemeente), terwijl het dagelijks onderhoud de verantwoordelijkheid van de huurder (de BV) is.

De gemeente wenst meer gemeentelijke invloed op en sturing van de exploitatie van het nieuwe zwembad dan dat nu het geval is, dit dan zonder zich te moeten bemoeien met de dagelijkse gang van zaken. Er zullen duidelijkere, geformaliseerde afspraken moeten komen ten aanzien van onder meer de exploitatie, het onderhoud en de hoogte van de exploitatiebijdrage. Dit dient ook de voorspelbaarheid van de benodigde exploitatiebijdrage ten goede te komen.

Daarnaast wil de gemeente ook een sterker partnership met de uitvoeringsorganisatie die de maatschappelijke doelstellingen van de gemeente moet realiseren.

In dat kader heeft het college van B&W in mei 2020 besloten om de exploitatie van het nieuwe zwembad onder te brengen in een BV, Sportbedrijf Zwijndrecht BV, waarvan de gemeente 100% aandeelhouder is.

In deze rapportage wordt de vormgeving van Sportbedrijf Zwijndrecht BV uitgewerkt zodat dit bedrijf per 1 januari 2022 kan starten.

2.1 Inleiding

Alvorens op de toekomstige situatie in te gaan, is het van belang om een analyse van de huidige situatie uit te voeren. Los van het feit dat na de start van het Sportbedrijf per 1 januari 2022 de overstap van het huidige naar het nieuwe zwembad (de opening hiervan is voorzien in het eerste kwartaal van 2023) wordt voorbereid, kan op basis van de huidige interne en externe situatie een SWOT-analyse worden opgesteld. Vervolgens kan aan de hand van de komst van het Sportbedrijf en van het nieuwe bad een SWOT-analyse voor de toekomstige situatie worden opgesteld. Daarmee kunnen enkele strategische keuzes voor de nieuwe organisatie worden benoemd, op basis waarvan in het vervolg van dit stuk keuzes kunnen worden gemaakt.

2.2 Interne analyse

2.2.1 Locatie

De Hoge Devel is gelegen in het Develpark en dat zorgt voor een mooie, groene, recreatief ogende omgeving voor het zwembad. Dat is ook op de ligweide het geval, ondanks de nabijheid van onder meer het spoor en de A16.

De accommodatie ligt behoorlijk centraal in de kern Zwijndrecht en is ook vanuit de kern Heerjansdam vrij snel bereikbaar. Daarnaast zorgt de nabijheid van de A16 ervoor, dat inwoners van omliggende gemeenten gemakkelijk bij het zwembad kunnen komen. Het bad is sowieso goed bereikbaar per fiets, met de auto, te voet en met het openbaar vervoer.

2.2.2 Aanbod

De Hoge Devel is inmiddels behoorlijk op leeftijd, hetgeen zich onder andere in hoge onderhoudskosten vertaalt. Het bad bestaat uit de volgende voorzieningen:

overdekt zwembad	onoverdekt zwembad	aanvullende voorzieningen
wedstrijdbad: 25 x 15,4 m. (6 banen), diepte: 2,0 m., temperatuur: 27,8 graden, tribune	recreatiebad: circa 220 m ² met familieglipbaan, turbodouche	drie squashbanen
instructiebad: 25 x 10 m., diepte: 0,5 - 2,2 m., temperatuur: 32 graden	springkuil: circa 150 m ² met meerdere duikplanken	horecavoorziening met droog en nat gedeelte
recreatiebad: circa 500 m ² , diepte: 0,1 - 1,4 m., temperatuur: 31 graden, met glijbaan, wildwaterbaan, borrelbank, waterpaddestoel, jetstream, uitzwembassin	peuterbad: circa 100 m ² met glijbaantje	vergaderzaal
drie whirlpools	terras	zonnebank
Turks stoombad	ligweide met speeltoestellen	verenigingsruimte ZZ&PC De Devel, incl. horecafiliteiten

Het zwembad heeft een breed en gedifferentieerd activiteiten aanbod, zo laat de volgende tabel zien. Zowel bij het recreatief zwemmen als bij de doelgroepactiviteiten en het les zwemmen wordt nadrukkelijk onderscheid gemaakt tussen de verschillende activiteiten en niet alles 'op een grote hoop gegooid'. Zo is er niet alleen banen zwemmen en vrij zwemmen, maar ook uren waarop die activiteiten op specifieke groepen zijn gericht. Dat is aantrekkelijk voor die groepen en communiceert ook duidelijk op welke momenten een bezoeker wat in het bad kan verwachten. Al met al zorgt het gedifferentieerde aanbod ervoor, dat iedere potentiële bezoeker wel iets van zijn/haar gading kan vinden.

recreatief zwemmen	doelgroepen	les zwemmen	overig
banen zwemmen	aquapower	ABC-zwemmen	schoolzwemmen (De Rank)
vrij zwemmen	aquajogging	turbolessen A-diploma	vaste verhuur:
zwemmen in warm water	aquarobic	privéles	- ZZ&PC De Devel
dameszwemmen	aquajump	voor kinderen met ADHD/ASS	- Schippersinternaat
Jip's waterpret (1 - 4 jaar)	aquacycling	voor dames	- D.N.S.V. Goed Af
discozwemmen	aquavitaal/aquafit	voor volwassenen	- Voortgezet Onderwijs
	meer bewegen voor ouderen		incidentele verhuur
	zwangerschapswemmen		
	ouder- en kindzwemmen		
	peuter survival		

Het zwembad is op doordeweekse dagen van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat geopend. In het weekend wordt het bad alleen overdag gebruikt. De volgende tabel toont het aantal uren per week waarop de verschillende activiteiten worden aangeboden.¹

recreatief zwemmen	57,50
doelgroepen	23,50
les zwemmen	18,83
verenigingen/groepen	22,00
schoolzwemmen	0,75

2.2.3 Tarieven

Bijlage 1 bevat een overzicht van de tarieven van het zwembad. Daarbij valt vooral op, dat er voor de verschillende aquasporten telkens een licht afwijkend tarief wordt gehanteerd. Dat komt de overzichtelijkheid niet ten goede. Ook geldt voor aquajogging een ander kortingspercentage voor de 12-badenkaart dan voor de overige doelgroepactiviteiten. In 2.3.1 wordt een vergelijking van de tarieven met die van de baden in de omgeving gemaakt.

2.2.4 Bezoek

De volgende tabel toont de ontwikkeling van het aantal bezoeken in de afgelopen jaren. Daarbij valt vooral de fluctuatie in het recreatieve bezoek en het bezoek van verenigingen/groepen op. Wat betreft het recreatief zwemmen wordt dit vooral veroorzaakt door de invloed van de weersgesteldheid op het bezoek aan het buitenbad. Ten aanzien van het bezoek van verenigingen/groepen moet worden vermeld, dat De Hoge Devel (net als de meeste zwembaden) op basis van een gemiddeld aantal bezoeken per uur een schatting van dat bezoek maakt in plaats van elke bezoeker telt. Verenigingen en andere huurders betalen immers per uur en niet per bezoeker. In de loop der jaren is het gehanteerde gemiddelde wat verlaagd. Het is dus niet zo, dat ZZ&PC De Devel (verreweg de grootste huurder) in de loop der jaren veel minder uren is gaan huren.

De Hoge Devel	2015	2016	2017	2018	2019
recreatief zwemmen	66.057	65.253	62.232	69.182	64.640
doelgroepen	14.613	15.744	15.731	14.787	13.921
les zwemmen	21.777	19.941	20.819	21.473	22.661
verenigingen/groepen	66.592	70.188	55.897	61.161	54.362
basisscholen gemeente	1.030	682	208	188	103
overige scholen	577	19	152	79	1.086
totaal	170.646	171.827	155.039	166.870	156.773

Het gemiddelde aantal bezoeken per vierkante meter zwemwateroppervlak per jaar geeft weer hoe goed een zwembad wordt bezet. Met andere woorden: dit cijfer geeft aan hoe goed het beschikbare zwemwater wordt

¹ Uiteraard vinden sommige activiteiten gelijktijdig plaats, dus de totale openstelling is niet de som van alle activiteitenuren.

benut en of er sprake is van een goede verhouding tussen vraag en aanbod. Voor overdekte zwembaden geldt een landelijk gemiddelde van circa 225 bezoeken per vierkante meter zwemwater.² Zelfs wanneer het bezoek van De Hoge Devel volledig aan het overdekte zwemgedeelte wordt toegerekend en alleen het overdekte zwemwater wordt meegerekend, wordt dat cijfer bij lange na niet bereikt. Zo lag de bezetting in de afgelopen jaren rond de 135 à 150 bezoeken per vierkante meter zwemwater.

De bezetting van het binnenbad is echter lager dan uit die cijfers blijkt, aangezien een deel van het recreatieve bezoek aan het buitenbad dient te worden toegerekend. De omvang van dat bezoek hangt uiteraard mede samen met de weersgesteldheid gedurende de zomerperiode.

Een lage bezetting kan op hoofdlijnen twee oorzaken hebben:

1. Het aantal bezoeken valt tegen in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied;
2. Het zwembad is te groot in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied.

Gezien het voorzieningenaanbod en de aanwezigheid van zwemvoorzieningen in de omgeving (zie 2.3.1) kan worden gesteld, dat het verzorgingsgebied van De Hoge Devel primair uit de inwoners van de gemeente Zwijndrecht bestaat. Dat betekent niet dat het bad geen inwoners van andere gemeenten ontvangt, maar wel dat het overgrote deel van het bezoek in Zwijndrecht woonachtig is. Op basis hiervan kan het animocijfer worden bepaald. Dat is het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner van het verzorgingsgebied. In 2019 was dat 3,5 en dat is wat lager dan het landelijk gemiddelde voor overdekte zwembaden van 4,0. Voor zwembaden die ook over een ruim onoverdekt zwembad beschikken, geldt een gemiddelde van circa 4,5. In grootstedelijke gebied wordt weliswaar veelal wat minder vaak gezwommen dan op het platteland, maar dat laat onverlet dat het bezoek aan de lage kant is in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Dit betekent overigens zeker niet dat er geen bestaansrecht voor het zwembad is, maar wel dat het bezoek wat lager is dan op grond van het verzorgingsgebied mag worden verwacht. De sterke concurrentie speelt daarbij in elk geval een belangrijke rol.

De lage bezetting van het binnenbad kan echter niet alleen door een wat laag animocijfer worden verklaard. Het bad is namelijk ook behoorlijk ruim voor het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Het gemiddelde aantal inwoners per vierkante meter overdekt zwemwater is namelijk 39 en dat is duidelijk lager dan het landelijk gemiddelde van 56.³

Bij het bepalen van het zwemwateraanbod van het nieuw te bouwen zwembad was het zorgen voor een goede verhouding tussen vraag en aanbod een van de belangrijkste uitgangspunten. Op het verwachte aantal bezoeken wordt in 7.1.1 nader ingegaan.

2.2.5 Personele formatie en organisatie

De Hoge Devel BV staat onder leiding van de directeur en de locatiemanager. Beide werken fulltime, maar de directeur wordt voor ongeveer de helft van zijn uren aan andere sportaccommodaties, mede dankzij een bemiddelende rol van Sportfondsen. Dat is ook nodig, want puur voor een zwembad is geen 2,0 fte aan management nodig. De directeur legt verantwoording af aan het bestuur van de eigenaar van de BV: de Stichting tot exploitatie van het zwembadencomplex De Hoge Devel. De locatiemanager vervult overigens ook de rol van hoofd zwemzaken.

² Voor zwembaden met onoverdekt zwemwater kan geen zinvol gemiddelde worden berekend, omdat het bezoek van buitenbaden door de invloed van de weersgesteldheid veel minder sterk van de omvang van het aanbod afhankelijk is dan dat van binnenbaden.

³ Overigens veranderen deze conclusies niet, op het moment dat de inwoners van Heerjansdam niet tot het primaire verzorgingsgebied van De Hoge Devel worden gerekend.

Onder de directeur en de locatiemanager werken het hoofd horeca /receptie (0,6 fte), het hoofd technische dienst (1,0 fte, maar voor ongeveer 0,3 fte uitgeleend), het hoofd administratie (0,8 fte) en de coördinator zwembaden (0,5 fte), die allen op hun eigen 'terrein' vooral een uitvoerende en deels een coördinerende rol. Voorts zijn er de uitvoerende verschillende medewerkers: de zwemonderwijzers, toezichthouders, technische/facilitaire medewerkers, receptionistes en horecamedewerkers. In totaal is de personele formatie circa 14,1 fte, maar dat is nog exclusief de (wisselende) uren van de oproepkrachten.

2.2.6 Rollen BV, stichting en gemeente

De gemeente is eigenaar van zwembad De Hoge Devel. De gemeente heeft een huurovereenkomst gesloten met de exploitant: De Hoge Devel BV. De aandelen van de BV zijn volledig in handen van Stichting tot exploitatie van zwembadencomplex De Hoge Devel. Voor deze constructie is indertijd om juridisch-fiscale redenen gekozen. De BV ontvangt jaarlijks een financiële bijdrage van de gemeente ter dekking van het voor dit soort zwembaden gebruikelijke exploitatietekort. Het groot onderhoud is de verantwoordelijkheid van de gemeente (als eigenaar) en het dagelijks onderhoud is de verantwoordelijkheid van de BV (als huurder).

In de huidige situatie bestaat geen exploitatieovereenkomst tussen de gemeente en de BV. Daarin wordt normaal gesproken onder andere vastgelegd wat de exploitant moet doen om de financiële bijdrage te ontvangen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om aspecten als gebruik, openstelling, tarieven, wettelijke eisen, de wijze van verantwoording en andere randvoorwaarden. Dat betekent niet dat de gemeente hier richting de exploitant niet op stuurt, maar wel dat een en ander niet duidelijk is geformaliseerd. Dat zorgt ervoor dat de gemeente weinig invloed op de organisatie van de BV en haar maatschappelijke prestaties heeft. Ook is geen sprake van een expliciete koppeling tussen de activiteiten van de BV en het gemeentelijk sport- en beweegbeleid (zie 2.3.5).

In het verleden is het regelmatig voorgekomen, dat de jaarlijkse financiële bijdrage onvoldoende was om het verschil tussen de baten en lasten van de BV volledig te dekken. In die gevallen vulde de gemeente dit ontstane 'gat' aan. In de afgelopen jaren is dat niet meer gebeurd. Dat komt vooral doordat de in het raadsbesluit van oktober 2017 opgenomen (hogere) bijdrage voldoende was om het verschil tussen baten en lasten volledig te dekken. Mocht dat niet het geval zijn geweest, dan had de gemeente jaarlijks financieel moeten bijspringen. Er is dus sprake van 'open einde financiering'.

2.2.7 Dienstverlening Sportfondsen Nederland

De Hoge Devel BV heeft een dienstverleningsovereenkomst met Sportfondsen Nederland gesloten voor:

- Het ter beschikking stellen van knowhow en beheers- en exploitatiesystemen, inclusief het recht op het gebruik van het concept en (beeld)merk 'Sportfondsen' en deelname aan c.q. gebruik van collectieve voorzieningen (zoals het Sportfondsen Pensioenfonds);
- Bedrijfskundige begeleiding en advies;
- Technische begeleiding en advies, waaronder het voeren van het technisch management en het actualiseren van de meerjaren onderhoudsplanning;
- Het gebruiken van de Sportfondsen Portal;
- Het leveren van financiële en personele diensten, waaronder de salarisadministratie, de personeelsadministratie, de exploitatiebegroting en de financiële administratie.

Met deze dienstverlening heeft de BV de beschikking over de kennis en ervaring van een van de grootste, landelijk opererende, zwembadexploitanten en hoeft zij niet al die kennis en kunde zelf 'in huis' te hebben. De huidige overeenkomst loopt tot 1 januari 2024.

Overigens speelt Sportfondsen ook een bemiddelende rol bij het uitlenen van de huidige directeur. Twee van de drie externe accommodaties waaraan hij wordt uitgeleend, zijn namelijk accommodaties die door Sportfondsen worden geëxploiteerd.

2.3 Externe analyse

2.3.1 Concurrentie

Aanbod

Uit bijlage 2 blijkt dat er in de omgeving van De Hoge Devel flink wat zwembaden zijn gelegen. Wat betreft de overdekte voorzieningen is het dichtstbijzijnde bad het instructiebad van Capital Sports in Zwijndrecht, waar zwemlessen en aquasporten worden aangeboden. Daarna komt de zwemschool die gebruikmaakt van het instructiebad in het Van der Valk Hotel. Deze zwemschool geeft echter alleen privézwemlessen. Het dichtstbijzijnde zwembad met een enigszins vergelijkbaar overdekt voorzieningenaanbod is De Louwert in Hendrik-Ido-Ambacht. Het dichtstbijzijnde bad met een ruimer overdekt zwemaanbod dan De Hoge Devel is het bad van Sportboulevard Dordrecht. Dat beschikt namelijk onder meer over een wedstrijdbad van 50 meter met acht banen. Iets verder weg liggen nog drie zwembaden met grotere wedstrijdbaden dan in De Hoge Devel. Het betreft: Sportcentrum Papendrecht (25 meter met acht banen), Blokweer in Alblasterdam (25 meter met acht banen) en Zwemcentrum Rotterdam (50 meter met 10 banen). Verder zijn er enkele zwembaden met een vergelijkbaar (onder andere De Fakkel in Ridderkerk) of kleiner aanbod dan De Hoge Devel in de omgeving aanwezig.

Wat betreft het onoverdekte zwemgedeelte bieden de vele combibaden en buitenbaden in de omgeving over het algemeen een ruimer – of minstens vergelijkbaar – aanbod dan De Hoge Devel. De snelst bereikbare baden zijn De Louwert en het Waal en Weidebad in Heerjansdam.

Tarieven

De tarieven van het banen zwemmen en het vrij zwemmen zijn in De Hoge Devel over het algemeen wat hoger dan in de omgeving. Alleen Sportboulevard Dordrecht hanteert hogere prijzen. Overigens moet worden opgemerkt, dat de hogere tarieven voor het vrij zwemmen door de aanwezigheid van het recreatiebad in De Hoge Devel worden 'gerechtvaardigd'. Wat dat betreft zijn de prijzen in De Fakkel opvallend laag te noemen.

Bij het les zwemmen zijn alleen Sportboulevard Dordrecht en zwemschool Snorkeltje duurder dan De Hoge Devel. Waarschijnlijk geldt hetzelfde voor Capital Sports, maar van die accommodatie is geen informatie over de tarieven bekend. Overigens is het prijsverschil met De Louwert verwaarloosbaar. Dat geldt ook voor enkele andere zwembaden. Het dichtstbijzijnde bad dat wezenlijk goedkoper is, is De Fakkel in Ridderkerk.

De tarieven van de verschillende doelgroepactiviteiten zijn meer in de lijn met die van de baden in de omgeving: ongeveer de helft van die baden is duurder, terwijl de andere helft wat lagere prijzen hanteert. Ten opzichte van De Louwert is De Hoge Devel alleen duurder bij de seniorenactiviteiten. Vergeleken met Sportboulevard Dordrecht is De Hoge Devel over de hele linie goedkoper.

2.3.2 Demografische ontwikkeling en landelijke trends

Demografische veranderingen hebben invloed op de behoefte aan zwemwater en zwemactiviteiten. In de afgelopen jaren is het totale aantal inwoners van de gemeente Zwijndrecht weinig veranderd, maar dat geldt niet voor de samenstelling van de bevolking naar leeftijd. Uit bijlage 3 blijkt namelijk, dat de onderscheiden

leeftijdsgroepen tot 60 jaar in de periode 2005 – 2020 vrijwel allemaal in aantal zijn afgenomen. Daar staat tegenover dat alle leeftijdsgroepen vanaf 60 jaar in diezelfde periode allemaal in aantal zijn toegenomen. De bevolking is dus vergrijsd.

De prognose voor de komende jaren, die helaas alleen op een wat hoger aggregatieniveau beschikbaar is, laat zien dat deze ontwikkeling gaat veranderen. In de periode tot en met 2040 neemt het aantal inwoners namelijk toe. Minstens zo opvallend is, dat de groep tot 20 jaar niet meer kleiner wordt en dat de groep van 20 tot 65 jaar in eerste instantie groter wordt en vervolgens weer wat in aantal daalt. Tevens zet de groei van het aantal 65-plussers zich voort.

jaar	2020	2025	2030	2035	2040
totaal	44,7	46,2	47,3	47,8	48,2
0 tot 20 jaar	9,7	9,7	9,8	9,8	9,9
20 tot 65 jaar	24,9	25,5	25,6	25,2	25,1
65 jaar of ouder	10,2	10,9	11,9	12,7	13,2

Naast de demografische veranderingen kan een aantal landelijke trends en ontwikkelingen worden benoemd, dat invloed op de toekomstige zwembehoefte uitoefent (zie bijlage 4). Samen hebben zij een neutrale of een beperkte positieve invloed op de behoefte aan alle zwemactiviteiten.

Momenteel is nog ongewis welke invloed Covid-19 op het toekomstige bezoek aan zwembaden gaat hebben. Het is mogelijk dat leden van de zwemvereniging hun lidmaatschap opzeggen, of bezoekers van de recreatieve of doelgroepactiviteiten minder vaak gaan zwemmen, dan wel een alternatieve activiteit hebben gevonden. Dit is mede afhankelijk van de condities waaronder de zwembaden bezoekers mogen ontvangen. Aangenomen dat dit vergelijkbaar is met de situatie van voor de sluitingsperiode is het effect waarschijnlijk beperkt, maar dat zal de praktijk moeten uitwijzen.

2.3.3 Gemeentelijk sport- en beweegbeleid

Gemeenten realiseren zwembaden en andere sportaccommodaties, omdat zij daarmee bepaalde doelen willen realiseren. Die doelen geven ook richting aan de vraag wat er in algemene zin van de zwembadexploitant wordt verwacht.

In de Sportvisie Zwijndrecht 2016 – 2020 formuleert de gemeente twee ambities:

1. Het verhogen van de sportparticipatie in de Zwijndrechtse samenleving;
2. Het inzetten van sport bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken op het gebied van onder meer gezondheid, maatschappelijke participatie, onderwijs en veiligheid.

Deze ambities worden vervolgens in zeven programmalijnen uitgewerkt:

1. Netwerkvorming en professionalisering: de gemeente heeft bij het realiseren van de ambities sterke maatschappelijke partners nodig. Daarbij gaat het onder meer om het Platform Sport en Bewegen, de sport- en cultuurcoaches en het onderwijs;
2. Talentontwikkeling en topsport: het stimuleren van de breedtesport heeft de eerste prioriteit, maar indien mogelijk wordt ook talentontwikkeling en topsport gestimuleerd;
3. Recreatie- en bedrijvnsport: het bevorderen van bewegen in de openbare ruimte en stimuleren van bewegen door bedrijven;
4. Sportaanbod: het bieden van gelegenheid tot sporten en een sterk verenigingsleven;

5. Maatschappelijke rol van sport: het door middel van sport bevorderen van een gezonde leeftijd voor de jeugd, van het netwerk en de vitaliteit van senioren, alsmede van verbindingen met ander maatschappelijk beleid;
6. Sportevenementen: het faciliteren en ondersteunen van sportevenementen;
7. Sportaccommodaties en -voorzieningen: het stimuleren van sporten en bewegen door middel van een goede sportinfrastructuur. In het sportaccommodatiebeleid zijn belangrijke uitgangspunten voor de sportaccommodaties voor de georganiseerde sport:
 - a. ondersteuning van de breedtesport;
 - b. ondersteuning van sterke verenigingen;
 - c. optimale benutting van de capaciteit;
 - d. multifunctioneel gebruik;
 - e. kostenbeheersing;
 - f. continuïteit van het onderhoud op lange termijn;
 - g. integratie van aangrenzende beleidsterreinen, zoals kinderopvang, onderwijs en maatschappelijke ondersteuning.

In het Lokaal Sport- en Beweegakkoord worden zes ambities benoemd, die vervolgens in activiteiten en doelstellingen worden verteld. Het betreft de volgende ambities:

1. Iedereen beweegt;
2. Geef ruimte voor beweging;
3. Bewegen is veilig;
4. Jong geleerd is oud gedaan;
5. Samen staan we sterker;
6. Bewegen is gezond.

Op dit moment wordt er geen directe, expliciete koppeling tussen het gemeentelijk beleid en de activiteiten in De Hoge Devel gelegd. Dat heeft onder meer te maken met het feit, dat de gemeente in de huidige situatie weinig eisen aan de exploitant stelt om zich op dit punt te verantwoorden. Ook heeft de gemeente weinig invloed op visie van de BV op het exploiteren van De Hoge Devel. Dit betekent niet dat De Hoge Devel door middel van haar activiteiten niet aan de realisatie van het gemeentelijk beleid bijdraagt. Dat is zeker wel het geval, alleen gebeurt dat vooral impliciet.

2.3.4 Sportbedrijf en nieuwbouw

Sportbedrijf

De komst van het Sportbedrijf biedt mogelijkheden om de huidige situatie op een aantal punten te wijzigen. Ten eerste heeft de gemeente via de op te stellen overeenkomst met het Sportbedrijf en haar aandeelhoudersrol aanzienlijk meer mogelijkheden om op de exploitatie te sturen en het Sportbedrijf expliciet de koppeling met haar sport- en beweegbeleid te laten leggen. Dat betekent niet dat de gemeente op de stoel van het Sportbedrijf gaat zitten, maar wel dat zij als opdrachtgever de maatschappelijke en financiële kaders vaststelt en het Sportbedrijf nadrukkelijk over haar maatschappelijke prestaties moet rapporteren. Het Sportbedrijf bepaalt zelf op welke wijze zij binnen de gestelde kaders haar doelstellingen zo goed mogelijk kan bereiken. In hoofdstuk 6 wordt verder op de rolverdeling tussen de gemeente en het Sportbedrijf ingegaan.

Ten tweede wordt met het Sportbedrijf een vaste financiële bijdrage afgesproken: er is sprake van gesloten einde financiering. Wanneer de exploitatie tegenvalt, is dat in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het Sportbedrijf. Dat geldt ook indien de exploitatie gunstiger uitvalt dan verwacht. Het Sportbedrijf mag het dan

ontstane overschot gebruiken om tegenvallers in andere jaren op te vangen en wordt door de gemeente niet 'gestraft' voor haar goede prestaties.

Ten derde geldt dat het Sportbedrijf vooralsnog alleen het zwembad zal exploiteren, maar dat altijd de mogelijkheid bestaat om de exploitatie van andere (sport)accommodaties bij de nieuwe organisatie onder te brengen. Dat kan niet alleen de exploitatie verbeteren, maar bovenal bijdragen aan de gemeentelijke beleidsdoelstellingen op het gebied van sporten en bewegen en desgewenst ook andere maatschappelijke sectoren, bijvoorbeeld door het leggen van een koppeling met het sociaal domein.

Nieuwbouw

Naar verwachting wordt in het eerste kwartaal van 2023 het nieuwe zwembad in gebruik genomen. Dat is geen kopie van het bestaande bad. Op basis van de in de toekomstig benodigde zwemwatercapaciteit, de wensen van de individuele en georganiseerde gebruikers, de financiële kaders van de gemeente en het gemeentelijk sport- en beweegbeleid heeft de raad gekozen voor een zwembad dat bestaat uit:

- Een wedstrijdbad van 25 x 21 meter (acht banen) met een gedeeltelijk beweegbare bodem en een tribune;
- Een instructiebad van 20 x 10 meter met een volledig beweegbare bodem;
- Een peuterbad;
- Een glijbaan;
- Een whirlpool;
- Een ligweide;
- Een horecavoorziening;
- Een verenigingsruimte;
- Bergingsruimten voor de exploitant en voor de verenigingen;
- Verdere gebruikelijke ruimten, zoals kleedruimten, kantoorruimte en een personeelsruimte.

Naast een passend en toekomstbestendig aanbod wordt het nieuwe zwembad een moderne accommodatie met een bij de parkomgeving passende uitstraling en een hoog duurzaamheidsniveau. Dat heeft een positieve invloed op de aantrekkingskracht van het bad voor potentiële bezoekers. Dit geldt ook voor het feit, dat het nieuwe wedstrijdbad acht in plaats van zes banen krijgt. Dat maakt het bad namelijk aantrekkelijker voor zwemwedstrijden en andere zwemevenementen.

2.4 SWOT-analyse

Op basis van de interne en de externe analyse kunnen de belangrijkste sterkten (strengths), zwakten (weaknesses), kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) van De Hoge Devel worden benoemd. Omdat deze begrippen in discussies soms door elkaar worden gehaald, is het van belang om het onderscheid duidelijk te definiëren. Sterkten en zwakten hebben betrekking op het huidige interne functioneren, terwijl kansen en bedreigingen externe factoren zijn, die uit de omgeving voortkomen en vaak ook meer op de toekomst betrekking hebben.

2.4.1 Sterkten

De belangrijkste sterkten zijn:

- De ligging van De Hoge Devel: de accommodatie ligt behoorlijk centraal, is goed bereikbaar en bevindt zich in een mooie, groene, recreatief ogende omgeving;
- Het ruime voorzieningenaanbod;

- Het brede en gedifferentieerde activiteiten aanbod;
- De passende tarieven. Weliswaar is De Hoge Devel bij het banen zwemmen, vrij zwemmen en les zwemmen wat duurder dan de meeste baden in de omgeving, maar voor het vrij zwemmen rechtvaardigt de aanwezigheid van het recreatiebad dit en bij het les zwemmen zijn de verschillen met de dichtstbijzijnde baden gering. Bij de doelgroepactiviteiten liggen de tarieven rond het gemiddelde van de baden in de omgeving;
- Het inhuren van de kennis en ervaring van een landelijk opererende exploitant van zwembaden, waardoor de BV niet zelf al die kennis in huis moet hebben en er toch over kan beschikken.

2.4.2 Zwakten

De belangrijkste zwakten zijn:

- De geringe grip die de gemeente op de organisatie van de exploitant en haar maatschappelijke prestaties heeft.
- De 'leeftijd' van het zwembad, die onder meer voor hoge onderhoudskosten zorgt;
- De lage bezetting van het zwembad: het zwemwateraanbod is aan de ruime kant in relatie tot het aantal bezoeken. De oorzaken zijn het wat lage animocijfer en het feit dat het bad vrij veel zwemwater biedt in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied;
- Het grote aantal verschillende tarieven voor de diverse aquasporten;
- De te ruime personele formatie van het management, hetgeen mede te maken heeft met het feit dat de huidige BV alleen het zwembad exploiteert;
- Het ontbreken van een directe, expliciete koppeling tussen het gemeentelijk beleid en de activiteiten van de exploitant;
- De open einde financiering: de gemeente springt financieel bij als de exploitatie tegenvalt.

2.4.3 Kansen

De belangrijkste kansen zijn:

- De voor de komende jaren verwachte toename van het aantal inwoners: samen met de andere trends en ontwikkelingen zorgt dit voor een neutrale of beperkte positieve invloed op de behoefte aan zwemactiviteiten;
- De oprichting van het Sportbedrijf: hierdoor verandert de relatie tussen de gemeente en de exploitant van het zwembad. De te leveren prestaties worden uitdrukkelijker benoemd, de gemeente heeft meer invloed op de hoofdlijnen van de exploitatie en er komt een stevigere verantwoordingsplicht van het Sportbedrijf jegens de gemeente;
- Het maken van een expliciete koppeling tussen de activiteiten in het zwembad en het gemeentelijk sport- en beweegbeleid: hierdoor wordt de maatschappelijke relevantie van de accommodatie beter zichtbaar;
- De uitbreiding van het Sportbedrijf: door de exploitatie van andere (sport)accommodaties toe te voegen, wordt de exploitatie verbeterd, kan veel meer de koppeling tussen verschillende maatschappelijke beleidsterreinen worden gelegd en de realisatie van het gemeentelijk beleid versterken;
- De komst van het nieuwe zwembad: dat zorgt voor een toekomstbestendige, moderne, duurzame, aantrekkelijke zwemvoorziening, die qua zwemwatercapaciteit bij de toekomstige zwembehoefte past en extra aantrekkingskracht op potentiële bezoekers heeft.

2.4.4 Bedreigingen

De belangrijkste bedreigingen zijn:

- De sterke concurrentie: in de omgeving is een flink aantal zwemvoorzieningen met een minstens vergelijkbaar voorzieningenaanbod aanwezig;
- De eventuele beëindiging van de inhuur van de huidige directeur door een aantal andere sportaccommodaties: hierdoor zou de personele inzet voor het management te hoog worden voor een zwembad en ook zorgt het voor een kostenstijging. Overigens speelt dit alleen op de korte termijn, namelijk tot de pensioendatum van de directeur;
- De onzekerheid over de effecten van Covid-19 op het zwembadbezoek op de langere termijn.

2.5 Toekomstige SWOT en strategische keuzes

Met de komst van het Sportbedrijf en het nieuwe zwembad verandert de SWOT-analyse op een aantal punten:

- De benoemde kansen met betrekking tot de oprichting van het Sportbedrijf en de bijbehorende zwakten van de huidige situatie worden omgezet in sterkten: de gemeente heeft meer grip op de organisatie en de maatschappelijke prestaties van het Sportbedrijf, er wordt een expliciete koppeling met het gemeentelijk sport- en beweegbeleid gelegd en de open einde financiering wordt door een gesloten einde financiering vervangen;
- De benoemde kans van de komst van het nieuwe zwembad wordt omgezet in een sterkte: er ontstaat een toekomstbestendige, moderne, duurzame, aantrekkelijke zwemvoorziening, die qua zwemwatercapaciteit bij de toekomstige zwembehoefte past en extra aantrekkingskracht op potentiële bezoekers heeft. Daarmee worden ook de zwakten met betrekking tot de 'leeftijd' en de lage bezetting van het huidige bad in sterkten omgezet;
- De opening van het nieuwe bad is een mooi moment om de onoverzichtelijke tarievenstructuur van de aquasporten eenduidiger te maken;
- De bedreiging van de concurrentie wijzigt, in die zin dat het recreatieve voorzieningenaanbod wordt verminderd, maar de mogelijkheden van het (bredere) wedstrijdbad sterk toenemen. De concurrentiepositie van het zwembad verandert derhalve.

Dit leidt tot het volgende aanmerkelijk beter beeld met meer sterktes en alleen nog één tijdelijke zwakte:

+	-
Sterkten	Zwakten
ligging: centraal, goed bereikbaar, parkomgeving	te ruime personele formatie management (bij aanvang)
zwembad: toekomstbestendig, modern, duurzaam, aantrekkelijk	
sterke concurrentiepositie wedstrijd sport en banen zwemmen	
passende zwemwatercapaciteit	
passend voorzieningenaanbod	
breed en gedifferentieerd activiteiten aanbod	
passende tarieven	
specifieke expertise landelijke zwembadexploitant beschikbaar	
meer grip gemeente op organisatie en maatschappelijke prestaties	
expliciete koppeling met gemeentelijk beleid	
gesloten einde financiering	
Kansen	Bedreigingen
toename aantal inwoners	eventuele beëindiging externe inhuur directeur (korte
uitbreiding Sportbedrijf: maatschappelijke en financiële verbetering	onzekerheid effecten Covid-19 op zwembadbezoek

Vanuit het voorgaande kunnen de volgende aanbevelingen worden afgeleid voor het toekomstige Sportbedrijf:

- Houdt het brede en gedifferentieerde activiteitenaanbod in stand;
- Zorg dat de tarieven passend blijven in relatie tot het voorzieningenaanbod en ten opzichte van de dichtstbijzijnde concurrenten en vereenvoudig de tarievenstructuur voor de aquasporten;
- Overweeg sterk om het inhuren van kennis en ervaring – desgewenst bij een landelijk opererende zwembadexploitant – te continueren;
- Zorg voor duidelijke gemeentelijke kaders, een heldere opdracht, een expliciete koppeling met het gemeentelijk sport- en beweegbeleid en strakke verantwoordingsafspraken;
- Kies voor gesloten einde financiering;
- Speel in op de gesignaleerde trends en vooral op de groei van de groep senioren;
- Voeg andere (sport)accommodaties aan de exploitatie toe, zodat er maatschappelijk en financieel meerwaarde ontstaat. Hiermee wordt tevens de zwakte van de te ruimte personele formatie van het management weggenomen, ook als de huidige directeur onverhoopt niet meer aan andere accommodaties wordt uitgeleend.

3.1 Visie op het Sportbedrijf

De op te richten organisatie wordt verantwoordelijk voor de exploitatie van het zwembad, toekomstige voorzieningen en eventueel accommodaties, nu nog in beheer bij derden. De nieuwe organisatie dient de opgedragen taken binnen de beschikbaar gestelde budgetten uit te voeren. Dit vormt een prikkel tot (kosten-) efficiënt werken en daarmee een mogelijke kostenreductie voor de opdrachtgever. Dit uitgangspunt betekent tevens dat het Sportbedrijf voldoende ondernemingsruimte moet krijgen van haar opdrachtgever om (additionele) inkomsten te verwerven.

De begroting van het Sportbedrijf bestaat uit het saldo van de baten en lasten uit de exploitatieactiviteiten. Door het toepassen van maatschappelijke tarieven in perspectief van de omvang van de instandhoudingskosten van de accommodaties, ontstaat daardoor een exploitatietekort. Dit tekort wordt gedekt door een gemeentelijke exploitatiebijdrage. De mate waarin het Sportbedrijf in staat is op kosten te besparen en/of extra opbrengsten te realiseren, zal in eerste aanleg leiden tot het opbouwen van weerstandsvermogen. Indien het overeengekomen maximum hiervan is bereikt ontstaat investeringsruimte dan wel een naar rato lagere gemeentelijke exploitatiebijdrage.

3.2 Missie

De "missie" van het Sportbedrijf met betrekking tot beheer en exploitatie van sport- en welzijnsvoorzieningen wordt als volgt verwoord:

Het Sportbedrijf zorgt voor efficiënt duurzaam, slagvaardig beheer, onderhoud en exploitatie van de onder haar ressorterende sportaccommodaties door middel van een platte organisatie, korte lijnen naar de gebruikers, scherpe sturing op kosten en het stimuleren van het gebruik van de accommodaties als aanjager en economische motor voor sport, vrije tijd en een diversiteit aan maatschappelijke activiteiten.

Het Sportbedrijf is daarnaast voor de gemeente, de lokale verenigingen, de sport- en welzijnsorganisaties en de inwoners zowel adviseur als aanspreekpunt.

3.3 Maatschappelijk ondernemerschap

Met het onderbrengen van het nieuwe zwembad in een Sportbedrijf dient tevens invulling te worden gegeven aan maatschappelijk ondernemerschap. Dit betekent het verder ontwikkelen van een optimaal programma-aanbod, afgestemd op de specifieke wensen binnen het verzorgingsgebied, waardoor nieuwe doelgroepen worden geworven en de bezettingsgraad wordt vergroot. Daarnaast staat duurzaamheid zoals zuinig omgaan met energie en de mogelijkheden op het gebied van inclusie en diversiteit bij de werving van medewerkers hoog in het vaandel van het Sportbedrijf. Zij spant zich tevens in om de status van “erkend leerbedrijf” te verwerven.

De ‘kernactiviteiten’ zijn:

- Het realiseren, in stand houden en beheren van kwalitatief goede maatschappelijke voorzieningen;
- Het in stand houden en bevorderen van een zo breed en betaalbaar mogelijk aanbod van sport- en welzijnsvoorzieningen;
- Het stimuleren van het gebruik van het zwembad /sport- en welzijnsvoorzieningen en het realiseren van een efficiënte en doelmatige bezetting;
- Het uitvoering geven aan het technisch beheer en onderhoud van het zwembad en eventueel nog toe te voegen gemeentelijke accommodaties.
Het groot planmatig onderhoud blijft een (budgettaire)verantwoordelijkheid van de gemeente als eigenaar van de accommodatie(s). De uitvoering van het groot onderhoud wordt wel aan het accommodatiebedrijf worden overgedragen;
- Het adviseren (aan de gemeente) over het ontwikkelen, vervangen en realiseren van de gemeentelijke accommodatie(s);
- Het vergroten van de uitstraling, aantrekkingskracht en attractiviteit van de gemeente en haar kernen door middel van een efficiënt en kwalitatief hoogwaardig productaanbod;
- Het initiëren van samenwerkingsverbanden met (vaste) gebruikers en verenigingen en het organiseren van een gestructureerd gebruikersoverleg (met verslaglegging) naar gemeente.

4.1 Inleiding

Sportbedrijf Zwijndrecht verzorgt het beheer en de exploitatie van het zwembad en de eventueel aan de exploitatie toe te voegen (sport)voorzieningen en hanteert de volgende uitgangspunten die dienen als basis voor de tussen Sportbedrijf Zwijndrecht en de gemeente Zwijndrecht op te stellen exploitatieovereenkomst.

De gedachte is om eerst het Sportbedrijf met het zwembad goed in te richten en vertrouwen te krijgen in het construct en daarna het Sportbedrijf te verbreden door meerdere accommodaties – en/of de sportstimulering aan het Sportbedrijf toe te voegen. In de uitgangspunten is hiermee al rekening gehouden.

Exploitatie

- Sportbedrijf Zwijndrecht beheert en exploiteert tegen een van tevoren overeengekomen bijdrage in het exploitatietekort, de accommodatie(s);
- De gemeente houdt regie op de uitvoering van het sportbeleid en het beheer van de gemeentelijke sportaccommodatie(s). Het sportbeleid wordt verankerd binnen de gemeentelijke organisatie;
- De uitvoering van dit beleid is mede ondergebracht bij Sportbedrijf Zwijndrecht. Het is van belang dat de gemeente beleidskaders meegeeft aan de uitvoeringsorganisatie;
- Sportbedrijf Zwijndrecht stelt op basis van het bovenstaande een ondernemingsplan op dat jaarlijks wordt bijgesteld. Hierin worden naast de financiële doelen ook de maatschappelijke prestaties concreet benoemd;
- De gemeente betaalt Sportbedrijf Zwijndrecht over de looptijd van de exploitatie jaarlijks een gelijke vaste exploitatiebijdrage. De exploitatieovereenkomst wordt voor een eerste periode van 5 jaar gesloten, met opties voor verlenging(en) na evaluatie.

Weerstandsvermogen

De exploitatiebijdrage wordt voor meerdere jaren afgesproken. Daarbij is het gewenst dat het Sportbedrijf een eventueel exploitatieoverschot over een boekjaar kan toevoegen aan een reserve “exploitatierisico’s”.

Dit weerstandsvermogen is noodzakelijk voor de continuïteitsparagraaf van de accountant. De hoogte daarvan hangt af van type onderneming, management, derde partijen, soort omzet et cetera.

Voor een Sportbedrijf is het gebruikelijk om de hoogte van het weerstandsvermogen te maximeren op minimaal 35% van de personele lasten (ca 3 salarismaanden) met een risico-opslag van € 50.000 . Voor Sportbedrijf Zwijndrecht is dat dan indicatief € 250.000. Vanuit deze reserve zijn uitsluitend betalingen mogelijk zijn na schriftelijke toestemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Exploatieverliezen worden allereerst ten laste van de reserve gebracht, het meerdere komt ten laste van het eigen vermogen van de onderneming tot dit tot € 0,0 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.

Indien het maximum van het weerstandsvermogen is bereikt wordt het meerdere als dividend uitgekeerd aan de aandeelhouder, (in casu de gemeente).

Eigendom en verhuur

- De gemeente is eigenaar van de sportaccommodatie(s);
- De accommodatie(s) wordt/worden verhuurd aan Sportbedrijf Zwijndrecht. 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 Sportbedrijf Zwijndrecht een gebruiksovereenkomst met -reglement opgesteld;
- Sportbedrijf Zwijndrecht 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. Sportbedrijf Zwijndrecht is verantwoordelijk voor hygiëne, veiligheid en toezicht.

Gebruik algemeen

- De zwem/sportfunctie van de accommodatie(s) vormt/vormen een basisvoorziening voor de inwoners van Zwijndrecht, die hen gelegenheid biedt tot actieve en passieve sportbeoefening, bewegingsonderwijs en recreatiemogelijkheden in de meest brede zin van de betekenis;
- 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 de sportaccommodatie(s) is commercieel (minimaal kostendekkend), maar de rol van de horeca ten behoeve van de exploitatie is ondersteunend. (Conform de huidige vergunning van zwembad de Hoge Devel).

Commerciële activiteiten

- Sportbedrijf Zwijndrecht 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 maatschappelijke tarieven en de wijze van indexering vast voor de verenigingen en het onderwijs die gebruik maken van de accommodatie(s).

Sportbedrijf Zwijndrecht is daarnaast vrij om de tarieven voor activiteiten en ingebruikgeving van de accommodatie(s) naar eigen inzicht vast te stellen.

Personeel

Sportbedrijf Zwijndrecht is altijd verantwoordelijk voor voldoende, en in overeenstemming met de activiteit, gekwalificeerd toezichthoudend en/of instructie gevend personeel, in verband met de hygiëne en veiligheid van toezicht in de accommodatie(s).

Onderhoud en instandhouding

- Er is een meerjaren onderhoudsplan (MOP) beschikbaar. De eigenaar (de gemeente) actualiseert de MOP in samenspraak met de huurder. Het MOP geeft een prognose voor het toekomstige onderhoud en is bindend voor de gedurende de contractperiode uit te voeren onderhoudswerkzaamheden. Een jaarlijks uitvoeringsplan wordt in goed overleg tussen huurder en eigenaar opgesteld;

- De eigenaar legt de uitvoering van het eigenaarsonderhoud bij de huurder uit oogpunt van de bij haar specifiek beschikbare expertise op het gebied van zwembaden en zwembadtechniek. De gemeente bewaakt c.q. controleert de uitvoering van het onderhoud door periodiek overleg met Sportbedrijf Zwijndrecht en via een jaarlijkse schouw;
- Het voor de uitvoering van het onderhoud benodigde budget wordt opgebouwd en ondergebracht in een "onderhoudsfonds" binnen de exploitatie van het Sportbedrijf;
- De inventaris wordt aan het Sportbedrijf Zwijndrecht ter beschikking gesteld op basis van een actuele MOPI. Het Sportbedrijf Zwijndrecht dient deze inventaris te onderhouden en te vervangen.

Informatievoorziening/verslaglegging

Het Sportbedrijf Zwijndrecht dient de Gemeente jaarlijks in ieder geval de volgende informatie te verstrekken:

- Een jaarrekening met een goedkeurende controleverklaring, inclusief een exploitatierekening;
- Een jaarverslag dat inzicht geeft in het maatschappelijke rendement van de accommodatie(s) 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;
- Een halfjaarlijks verslag in de vorm van een (bestuursrapportage) dat beschrijft hetgeen zich beleidsinhoudelijk en op het vlak van bedrijfsvoering heeft afgespeeld;
- Eens per kwartaal een verlies- en winstrekening met toelichting en forecast;
- Eens in de twee jaar de resultaten van het klantentevredenheidsonderzoek (per categorie) inclusief verbetermaatregelen;
- Eenmaal per jaar een geldig certificaat van de keurmerken Veilig en Schoon, rookvrije generatie en gezonde kantine, eventueel aan te vullen met andere – door de gemeente te benoemen- keurmerken;
- Eenmaal per jaar een overzicht van de ingediende klachten inclusief genomen acties daarop;
- Het Sportbedrijf Zwijndrecht 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);
- Het Sportbedrijf Zwijndrecht 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;
- Het Sportbedrijf Zwijndrecht 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 het Sportbedrijf Zwijndrecht georganiseerde activiteiten, enzovoorts;
- De gemeente heeft te allen tijde het recht om gedurende de looptijd van de overeenkomst aanvullende informatie te verzoeken, mits zij het Sportbedrijf Zwijndrecht een redelijke termijn geeft om aan dat informatieverzoek te voldoen.

5.1 Kenmerken organisatie

Het Sportbedrijf is een onderneming, die binnen de vastgestelde kaders optimaal en efficiënt haar accommodatie(s) exploiteert. Een dergelijke organisatie heeft in elk geval de volgende kenmerken:

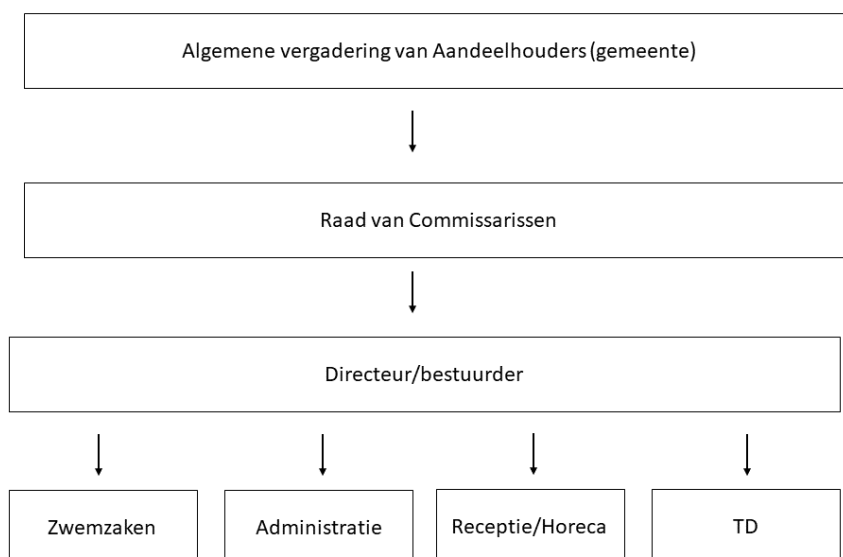
- Duidelijke gezagsverhoudingen: een juiste en duidelijke indeling en verdeling van taken en bevoegdheden over functies en medewerkers;
- Samenhangende takenpakketten: geen overlap en gedeelde verantwoordelijkheden;
- Een platte structuur: hoe meer schakels tussen beleid en uitvoering, des te langer en trager de besluitvormingslijnen zijn. Dat past niet in een marktgerichte omgeving;
- Een goede en open communicatie: dit geldt zowel verticaal als horizontaal binnen de organisatie;
- Een goede coördinatie: handelingen en beslissingen worden zo goed mogelijk op elkaar afgestemd;
- Inlevings- en aanpassingsvermogen en flexibiliteit: wijzigingen en kansen in de markt vereisen een soepele organisatie;
- Transparantie: de organisatie beschikt over gedetailleerde en betrouwbare managementinformatie om op adequate wijze op de bedrijfsvoering te kunnen sturen;
- Doelmatigheid en doeltreffendheid: de omvang van de personeelsinzet is zo efficiënt en effectief mogelijk;
- Een goed doordachte en onderbouwde basisfilosofie: dit vormt het fundament waarop het bedrijfsbeleid kan steunen.

5.2 Bestuur en management

Het Sportbedrijf wordt geleid door de statutair directeur, die tevens bestuurder van de vennootschap is. Hij geeft leiding aan de organisatie en is verantwoordelijk voor het beleid en de efficiënte en effectieve uitvoering daarvan binnen de door de gemeente vastgestelde maatschappelijke, financiële en overige kaders. Hij legt verantwoording af aan de Raad van Commissarissen, die in verbinding staat met de Algemene vergadering van Aandeelhouders, zijnde de gemeente (zie ook paragraaf 6.4).

De organisatie bestaat verder uit verschillende onderdelen, waarin de diverse medewerkers werkzaam zijn. Onder hen is er per onderdeel één medewerker die voor een beperkt deel van zijn uren ook coördinerende taken heeft.

Het organogram van het Sportbedrijf - met alleen het zwembad in de beginfase- ziet er als volgt uit:



5.3 Personele formatie

Aan de hand van het verwachte aantal bezoeken en het daarbij passende aantal activiteitenuren (zie hoofdstuk 7) is per functie de benodigde ureninzet voor het nieuwe zwembad geraamd en in de volgende tabel weergegeven. Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- De horeca wordt in eigen beheer geëxploiteerd en de taken op het gebied van de horeca en de receptie worden gecombineerd, hetgeen ook mogelijk is doordat beide onderdelen van de accommodatie zijn geïntegreerd;
- De horeca en receptie zijn niet altijd 'bemand' wanneer het bad is geopend. Op sommige momenten is dat immers niet nodig, zoals tijdens de verenigingsuren aan het begin en het einde van de dag;
- De schoonmaaktaken worden door het eigen personeel uitgevoerd;
- Er is sprake van een efficiënte openstelling en bijbehorende personele inzet. Dit betekent dat het aantal activiteitenuren op het te verwachten bezoek wordt afgestemd.

functie	netto uren	bruto uren	fte's
directeur/bestuurder	840	988	0,50
hoofd zwembaden	1.680	1.976	1,00
toezicht	4.680	5.506	2,79
instructie	3.582	4.214	2,13
administratie	1.411	1.660	0,84
receptie/horeca	6.014	7.075	3,58
TD	1.680	1.976	1,00
schoonmaak	1.950	2.294	1,16
totaal	21.836	25.689	13,00

De in de tabel weergegeven uren betreffen alleen de uren voor de exploitatie van het zwembad. Dat betekent bijvoorbeeld, dat er geen fulltime directeur/bestuurder nodig is. Dat geldt zeker in dit geval, omdat er in de bestaande situatie (zie hoofdstuk 2) niet alleen een directeur, maar ook een locatiemanager aanwezig is. In de nieuwe situatie wordt weliswaar uitgegaan van de functie hoofd zwembaden, maar blijft – gelet op de overname

van personeel – de bestaande inschaling van de locatiemanager gehandhaafd. Gezien deze extra kosten en de bestaande functies en taakverdeling ligt het voor de hand dat de locatiemanager c.q. het hoofd zwembaden een deel van de taken van de directeur/bestuurder uitvoert. Indien in de toekomst meer exploitaties aan het Sportbedrijf worden toegevoegd, neemt ook de benodigde formatie van de directeur/bestuurder toe.

5.4 Overname personeel

Er is sprake van Overgang van Onderneming. Dat betekent dat al het personeel van de huidige exploitant voor het Sportbedrijf dient te worden overgenomen. In paragraaf 2.2.5 is op de huidige organisatie en personele formatie ingegaan, terwijl in paragraaf 5.3 de situatie voor het nieuwe zwembad is weergegeven. Voor het overgrote deel is daarbij sprake van een 'match' tussen de huidige en in de toekomst benodigde inzet. Bij met name de managementfuncties is de aansluiting niet perfect:

- Zolang het Sportbedrijf alleen het zwembad exploiteert, is er geen fulltime directeur/bestuurder nodig en die is wel aanwezig. Momenteel wordt hij echter nog voor een deel van zijn uren aan verschillende andere sportaccommodaties uitgeleend, waardoor er geen frictiekosten ontstaan. Op het moment dat die externe verhuur echter wordt beëindigd, leidt dat tot extra kosten voor het Sportbedrijf. Met het oog op de naderende pensionering van de huidige directeur (2024) speelt dit beperkte risico alleen op de korte termijn. Daarnaast neemt dit risico af naarmate het Sportbedrijf meerdere accommodaties gaat exploiteren. Dan neemt de benodigde formatie van de directeur/bestuurder immers toe;
- De benodigde inzet voor toezicht en instructie is in de nieuwe situatie circa 1,38 fte lager dan in de huidige situatie beschikbaar is. Daarbij is de inzet van oproepkrachten met nul-urencontracten buiten beschouwing gelaten. Twee medewerkers (samen 1,0 fte) gaan in 2025 met pensioen. Daarnaast zijn er andere functies waarbij in het nieuwe zwembad meer inzet nodig is dan nu beschikbaar is (zie hierna);
- De benodigde inzet voor de horeca- en receptiefuncties is met 3,58 fte hoger dan de beschikbare 2,98 fte (exclusief oproepkrachten met nul-urencontracten). Dit verschil kan worden ingevuld door middel van oproepkrachten, maar mogelijk kan de overformatie bij toezicht en instructie hier ook worden ingezet.

Op basis van de voorgaande dienen derhalve geen noemenswaardige frictiekosten in de operationele formatie te worden verwacht.

5.5 – CAO en pensioen

Net als in de huidige situatie is de cao Zwembaden van toepassing. Ook blijven de medewerkers in het Sportfondsen Pensioenfonds (zie paragraaf 6.2) zolang de vennootschap een dienstverleningsovereenkomst heeft met Sportfondsen.

6.1 De vennootschap. NV of BV?

Zowel de besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid als de naamloze vennootschap zijn rechtspersonen. Zij hebben kapitaal dat in aandelen verdeeld is. Bestuurders zijn in principe niet hoofdelijk aansprakelijk. Vooral besloten vennootschappen komen in Nederland veel voor.

Het belangrijkste verschil tussen de BV en de NV is dat de aandelen van een besloten vennootschap in het algemeen niet vrij overdraagbaar zijn. De statuten van een BV kunnen een blokkeringsregeling bevatten. Dit betekent dat bij verkoop van de aandelen deze eerst moeten worden aangeboden aan de overige aandeelhouders. De aandelen van een NV zijn in principe vrij overdraagbaar.

Voor een NV is een startkapitaal nodig van € 45.000, -, Voor een BV is geen startkapitaal benodigd.

Voor Sportbedrijf Zwijndrecht is de (vrije) overdraagbaarheid van aandelen geen onderscheidend vermogen omdat de vennootschap slechts één aandeelhouder kent; de gemeente Zwijndrecht die in beide gevallen zelf bepaalt of er aandelen worden overgedragen of uitgegeven.

Over het algemeen worden gemeentelijke Sportbedrijven als BV ingericht. Wij stellen voor om dit ook in Zwijndrecht te doen.

6.2 Overname van de huidige BV?

6.2.1 Overname

De overname van de huidige BV betreft de overdracht van die aandelen. Voor zo'n overdracht is een notariële akte vereist.

Als het gaat om de inhoud van de akte moet worden gedacht aan de vraag:

- a. De levering wordt gebaseerd op een "overdrachtsbalans" van de B.V. omtrent welke balans de nodige garanties moeten worden gegeven door de verkopende partij en of ook overigens ter zake van de verplichtingen/schulden van de B.V.-garanties moeten worden opgenomen, of;
- b. De levering vindt plaats zonder specifieke garanties van de verkoper ten aanzien van de B.V. en de aankoop geschiedt ten bate of schade van de koper omdat deze zich voldoende bekend acht met de B.V.;
- c. De levering vindt plaats op basis van een "lege" B.V., anders gezegd, dat de verkoper bij de levering garandeert dat de vennootschap geen bezittingen of schulden/verplichtingen heeft.

6.2.2 Nieuwe BV

Er kan ook worden gekozen voor het oprichten van een nieuwe BV. De bestaande BV wordt dan door de aandeelhouder, de Stichting tot exploitatie van zwembad "De Hoge Devel", geliquideerd. De BV kan worden ontbonden door een besluit van de algemene vergadering. Dit is nader geregeld in artikel 31 van de statuten van de huidige BV.

Het in de BV aanwezige eigen vermogen wordt na vaststelling van de laatste jaarrekening en vereffening volledig uitgekeerd aan de aandeelhouder. Dit batig saldo wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de aandeelhouder in casu de Stichting en dient na opheffing van de stichting statutair bestemd te worden conform de statuten van de Stichting voor het stichten en/of exploiteren van Sport- Recreatie- en Welzijnsvoorzieningen in de gemeente Zwijndrecht. (Per 1 januari 2020 bedroeg het Eigen Vermogen van de BV € 136.000). Het

vermogen dat op datum overgang aanwezig is kan – desgewenst- dienen als startkapitaal voor Sportbedrijf Zwijndrecht BV.

6.2.3 De Keuze

Het personeel in de huidige BV De Hoge Devel is qua pensioenvoorziening ondergebracht in het Sportfondsen Pensioenfonds. Het Sportfondsen Pensioenfonds is het ondernemingspensioenfonds van de Sportfondsen Groep. Op basis van de huidige Pensioenwet mogen alleen dochtermaatschappijen van de Sportfondsen Groep aansluiten bij het Sportfondsen Pensioenfonds. Er is echter een overgangsregeling voor ondernemingen die voor 1 januari 2007 bij het pensioenfonds waren aangesloten. De Hoge Devel B.V. was al voor 1 januari 2007 bij het pensioenfonds aangesloten en daarom is de overgangsregeling van toepassing, mits gekoppeld aan een dienstverleningsovereenkomst met Sportfondsen. Dat pleit ervoor om de bestaande BV over te nemen zodat het personeel in dat pensioenfonds kan blijven, dat op onderdelen aantrekkelijker is dan het CAO-pensioenfonds en een uitstekende dekkingsgraad heeft van ca. 120%.

6.3 Procedure voor de overname van de BV

Voor de overname van de BV moeten de volgende stappen te worden doorlopen:

- Voorbereiding van een collegebesluit voor de oprichting van een vennootschap waaronder begrepen de gewijzigde (concept-) statuten;
- Ontwerp-Collegebesluit (ex art. 160, lid 2, en ex art 169, lid 4 van de Gemeentewet) inzake de oprichting van de vennootschap waarin geëxpliciteerd dat de oprichting in het bijzonder aangewezen moet worden geacht voor de behartiging van het daarmee te dienen openbaar belang;
- Raadsbesluit “wensen en bedenkingen” ten aanzien van het ontwerp-Collegebesluit;
- Definitief Collegebesluit;
- Aanvraag verklaring van geen bezwaar bij Gedeputeerde Staten conform artikel 160, lid 3, Gemeentewet⁴;
- Benoeming bestuur(der);
- Aanvragen goedkeuring geen bezwaar Ministerie van Justitie;
- Openen bankrekening en aanvragen bankverklaring;
- Wijzigen inschrijving Kamer van Koophandel (i.o.);
- Passeren statuten/oprichtingsakte en aandeelhoudersregister.

⁴ Besluitvorming conform Gemeentewet art. 160 Overeenkomstig Gemeentewet art. 160 is het college van B&W bevoegd te besluiten tot de oprichting van en deelnemen in de besloten vennootschap. Een dergelijk besluit wordt eerst genomen dan nadat de raad een ontwerpbesluit is toegezonden en in de gelegenheid is gesteld zijn wensen en bedenkingen ter kennis van het college te brengen.

6.4 Rolverdeling en bestuurlijke vormgeving BV

Van belang is dat de rolverdeling tussen de gemeente en de BV van meet af aan voor alle partijen helder is. De rol van de gemeente is die van beleidsbepaler en opdrachtgever en de rol van de BV is exploitant, uitvoerder van het beleid en opdrachtnemer.

6.4.1 Rol gemeente (eigenaar en opdrachtgever)

De gemeente treedt in een zakelijke verhouding op als opdrachtgever van de verzelfstandigde organisatie. Zij bepaalt welke prestaties de opdrachtnemer moeten leveren en tegen welke prijs. Daarnaast vervult de gemeente de rol van eigenaar/aandeelhouder van de BV. In deze rol heeft de gemeente invloed op de strategische kaders en de ontwikkelingsrichting van de organisatie.

6.4.2 Rol BV (uitvoeringsorganisatie)

De BV bepaalt vervolgens op basis van het gemeentelijk beleid hoe de uitvoering gebeurt op de meest ondernemende manier, maar binnen de vastgestelde maatschappelijke kaders. Bij voorkeur per accommodatie of sportstimuleringsactiviteit worden de afspraken tussen de gemeente en de BV vastgelegd over de te leveren prestaties en te bereiken doelstellingen. De BV bepaalt in principe zelf op welke wijze zij deze prestaties vormgeeft en op welke wijze de doelstellingen worden bereikt.

De BV adviseert de gemeente over wat er nodig is om de doelstellingen te realiseren. Besluiten over uitbreidingen van het voorzieningenniveau (en de kosten daarvan) worden genomen door de gemeente; vervangingen en onderhoud zijn de verantwoordelijkheid van de BV binnen de afspraken over exploitatie, beheer en onderhoud.

6.4.3 Bestuur BV

Voor het inrichten van het bestuur van de BV zijn er twee mogelijkheden: het bestuur kan worden vorm gegeven door een Raad van bestuur of een statutaire directie.

Voor Sportbedrijf Zwijndrecht gaan wij uit van een statutaire directie. Het grote voordeel van een statutaire directie is dat er eenduidigheid is over taken en verantwoordelijkheden die in een directiestatuut worden vastgelegd en de directeur/bestuurder een maximale prestatieprikkel heeft. Daarnaast is een Raad van Commissarissen de schakel tussen aandeelhouder en directie en toezichthouder op de directie namens de aandeelhouder.

De statutaire directie is belast met vaststelling en uitvoering van het beleid en geeft leiding aan de organisatie. De statutair directeur is tevens bestuurder van de vennootschap. De functie van directeur-bestuurder houdt in alles te doen en na te laten wat goed is voor de vennootschap, haar onderneming en de bij haar in dienst zijnde werknemers. De directeur-bestuurder dient steeds alle belangen zorgvuldig af te wegen. De statuten van de BV kunnen diens bevoegdheden inperken, bijvoorbeeld door bepaalde besluiten vooraf voor te leggen aan de Raad van Commissarissen (RvC) en/of de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA). Ook kunnen de statuten bepaalde bevoegdheden uitsluitend voorbehouden aan de RvC of de AvA. Met de statutair directeur van de BV wordt in beginsel een gewone arbeidsovereenkomst aangegaan. Benoeming en ontslag geschiedt door de AvA. Het profiel van de bestuurder is opgenomen als bijlage 5.

6.4.4 Raad van commissarissen als toezichthoudend orgaan

Het toezichthoudend orgaan op de BV wordt vormgegeven door middel van een raad van commissarissen (RVC). Deze heeft een voorname functie bij benoeming en aanstelling van de statutaire directie en bij instemming van de belangrijkste voorstellen van de directie aan de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van commissarissen bestaat uit drie tot maximaal vijf leden, benoemd door de gemeente.

De Commissarissen ontvangen veelal een geldelijke tegemoetkoming op basis van de maximaal toegestane maximum vrijwilligersvergoeding. (€ 1.800 per jaar). Het profiel van de RVC is opgenomen als bijlage 6.

6.5 Juridische vormgeving van de relatie gemeente en BV

Het verzelfstandigen van het gemeentelijk accommodatiebeheer dient juridisch correct vormgegeven te worden om over en weer rechten en plichten tussen de gemeente en de op te richten BV vast te leggen.

De gemeente Zwijndrecht richt een BV op om enerzijds een efficiënte en slagvaardige exploitatievorm te realiseren en tegelijkertijd het maatschappelijk belang te waarborgen ten aanzien van exploitatie, beheer en onderhoud van de gemeentelijke sportaccommodaties. Zij wenst blijvend invloed te kunnen uitoefenen op de wijze waarop de BV haar taak vervult met het oog op het maatschappelijk belang van deze voorzieningen voor haar inwoners. De juridische verhouding tussen gemeente en BV wordt vastgelegd in de statuten van de BV.

6.5.1 Corporate Governance Code

Ten aanzien van het bestuur van de vennootschap en het toezicht op het bestuur door de raad van commissarissen wordt geadviseerd een corporate governance code voor de vennootschap op te stellen. Deze code dient onder andere een regeling te bevatten met betrekking tot het overleg tussen de raad van commissarissen en de aandeelhouder inclusief mandatering door de algemene vergadering van aandeelhouders van de vennootschap, die recht doet aan de rol van de raad van commissarissen binnen de vennootschap. De governance code Welzijn en Maatschappelijke dienstverlening kan hiertoe als leidraad dienen. Bij de invulling wordt ook gekeken naar de nieuwe Wet Bestuur en Toezicht op Rechtspersonen (WBTR).

6.5.2 Oprichting en vermogen

De oprichting gebeurt bij notariële akte, nadat de Gemeenteraad gevraagd is naar eventuele wensen en bedenkingen. De BV dient een startkapitaal te hebben om aan haar verplichtingen te kunnen voldoen. Het over te nemen vermogen van de op te heffen Stichting “de Hoge Devel” kan hiertoe worden aangewend.

6.5.3 De statuten

De gemeentelijke invloed wordt in de statuten vastgelegd door zeggenschap op de navolgende onderdelen:

1. Vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de BV;
2. Vaststelling begroting en jaarrekening;
3. Winstverdeling;
4. Benoeming, ontslag en beloning bestuurder en raad van commissarissen;
5. Statutenwijziging.

Een voorbeeld van statuten is als bijlage 7 toegevoegd.

6.5.4 Exploitatie- en huurovereenkomst

In deze overeenkomsten worden alle exploitatieafspraken en mandaten voor het Sportbedrijf contractueel geregeld op basis van de uitgangspunten zoals beschreven in hoofdstuk 4.

6.5.5 Btw (SPUK-regeling)

Tot en met 2018 was op sportactiviteiten het btw-regime 'geven van gelegenheid tot sportbeoefening' van toepassing. Dit betekent dat over de verhuur van de sportaccommodaties 6% btw (inmiddels 9%) in rekening werd gebracht en aan de fiscus afgedragen. Daar staat tegenover dat over de kosten 21% btw kon worden verrekend. (Uitgezonderd onderwijsgebruik, deze is vrijgesteld van btw.)

Per 1 januari 2019 is het Sportbesluit verregaand aangepast.

De ter beschikkingstelling van sportaccommodaties door gemeenten is nu vrijgesteld van btw.

De verruiming van de btw-vrijstelling is niet van toepassing voor ondernemingen met winstoogmerk.

De wijzigingen in het btw Sportbesluit betekende een financieel nadeel voor de exploitatie van sportvoorzieningen. Ter compensatie zijn vanuit het ministerie VWS 2 subsidieregelingen in het leven geroepen;

1. Een specifieke uitkering voor gemeenten (SPUK-sport);
2. Een subsidieregeling voor verenigingen en stichtingen (BOSA).

1. subsidieregeling SPUK Sport:

- 17,5% van alle bestedingen in sport kan als subsidie worden aangevraagd. Het betreft investeringen, onderhoud en exploitatie voor zover er btw op drukt en er geen recht op aftrek of compensatie is;
- De regeling heeft een plafond. Bij overschrijding van het budget krijgen de gemeenten naar rato een lagere uitkering;
- De uitkering dient jaarlijks opnieuw te worden aangevraagd; voor 1 maart in te dienen bij de gemeente.

Gemeenten kunnen het btw-nadeel bij Sportbedrijven compenseren via de SPUK-regeling. Dit is mogelijk indien het Sportbedrijf een publiek- of privaatrechtelijke organisatie is waarin de gemeente zowel een **bestuurlijk als een financieel belang** heeft zoals hieronder gedefinieerd.

Bestuurlijk- en financieel belang:

Bij Sportbedrijven die een in aandelen verdeeld kapitaal hebben (bijv. **een BV**) wordt onder bestuurlijk en financieel belang het volgende verstaan:

- Wanneer 100% van de aandelen middellijk of onmiddellijk in bezit is van één of meerdere gemeenten:
 - Er is sprake van een *bestuurlijk belang* als alleen één of meerdere gemeentelijke besturen de tarieven voor maatschappelijk gebruik op het gebied van sport vaststellen die door het Sportbedrijf moeten worden gehanteerd;
 - Het *financieel belang* volgt uit het gegeven dat de aandelen geheel in bezit zijn van de gemeenten. Daarnaast mag er geen sprake zijn van management- of directievergoedingen die de WNT-norm (Wet normering topinkomens) overschrijden.

Het op te richten Sportbedrijf Zwijndrecht voldoet aan de criteria om in aanmerking te komen voor de SPUK-regeling.

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt voor het Sportbedrijf de begroting (prijspeil maart 2021) opgesteld. Deze is onderstaand weergegeven en wordt vervolgens nader toegelicht.

EXPLOITATIE NIEUW ZWEMBAD	
baten	
recreatief zwemmen	185.800
doelgroepen	93.300
les zwemmen	301.500
verenigingen/groepen	166.200
scholen	3.500
horeca	62.900
huur verenigingsruimte excl. energie	10.000
totaal	823.200
lasten	
personeel	610.000
energie	132.600
water	13.700
chemicaliën	6.800
schoonmaak	26.600
dagelijks onderhoud	83.500
kantoor	14.900
verkoop	33.900
beheer en administratie	89.600
accountant	12.900
verzekeringen	11.500
belastingen	19.800
inkoop horeca	21.000
overig	44.800
huur	PM
SPUK Sport	-80.400
totaal	1.041.200
exploitatieresultaat	-218.000

7.2 Bezoek

Op basis van het in 2019 door Drijver en Partners uitgevoerde onderzoek 'Zwemmen in Zwijndrecht' en alsmede de analyse van de huidige situatie in hoofdstuk 2 wordt het aantal bezoeken per jaar van het nieuwe zwembad en het bijbehorende aantal uren per week als volgt geraamd:

	bezoek/jaar	uren/week
recreatief zwemmen	40.500	44,0
doelgroepen	18.500	23,0
les zwemmen	24.800	18,0
verenigingen/groepen	68.000	28,0
scholen	500	1,0
totaal	152.300	114,0

Dat betekent dat het gemiddelde aantal bezoeken per vierkante meter overdekt zwemwater per jaar (de bezetting) 210 is, tegen 135 tot 150 in de afgelopen jaren. Het landelijk gemiddelde is circa 225. Vraag en aanbod worden in het nieuwe bad derhalve beter op elkaar afgestemd. Dat blijkt ook uit de verhouding tussen het aantal inwoners van het verzorgingsgebied en het aantal vierkante meters overdekt zwemwater. Dat is in het huidige bad namelijk 39 en in het nieuwe bad 62. Het landelijk gemiddelde is circa 56.

7.3 Baten

Een toelichting op de baten:

- De gemiddelde omzetten per bezoek van recreatief zwemmen, doelgroepen, les zwemmen en scholen zijn gebaseerd op de huidige tarieven van De Hoge Devel, waarbij voor het recreatief zwemmen wel een correctie is toegepast vanwege het feit dat het nieuwe zwembad geen specifiek recreatiebad bevat. Dat rechtvaardigt een wat lager tarief voor het vrij zwemmen dan in de huidige situatie;
- De gemiddelde omzet per uur van verenigingen/groepen is op de huidige tarieven gebaseerd, waarbij wel een correctie is toegepast voor het feit dat de capaciteit van het wedstrijdbad met circa een derde wordt vergroot (van acht naar zes banen);
- De horecaomzet is gebaseerd op benchmarkcijfers van gelijksoortige accommodaties. De gemiddelde omzet per bezoek is wat lager dan in de huidige situatie, omdat er minder sprake zal zijn van langdurig recreatief bezoek;
- De zwemvereniging betaalt voor de huur van de verenigingsruimte geen kostendekkende huur. Een dergelijke huur is namelijk flink hoger dan de huur die zij voor de huidige ruimte betaalt, want die bedraagt circa € 4.900, - per jaar (exclusief energiekosten). In overleg met de vereniging is besloten om een niet-kostendekkend tarief in rekening te brengen.

7.4 Lasten

Een toelichting op de lasten:

- De personele inzet is zoals die in hoofdstuk 5 is bepaald;
- De personeelskosten zijn gebaseerd op een beloning conform de cao Zwembaden, waarbij rekening is gehouden met de huidige aanwezige functies en inschalingen;
- De energielasten zijn gebaseerd op benchmarkcijfers en een gas-loos zwembad, dat tevens voldoet aan de huidige eisen op het gebied van duurzaamheid;
- De kosten van dagelijks onderhoud zijn gebaseerd op een percentage van de bouwkosten, waarbij van een gebruikelijke verdeling tussen dagelijks en groot onderhoud is uitgegaan;
- De kosten van beheer en administratie zijn inclusief het inhuren van externe dienstverlening bij Sportfondsen Nederland (of een gelijksoortig bedrijf). Daarbij is het uitgangspunt, dat het Sportbedrijf bij de verlenging van het contract in 2024 kritisch beziet welke dienstverlening zij nodig heeft en welke kennis en vaardigheden er binnen het Sportbedrijf beschikbaar zijn;

- Alle andere kostenposten zijn gebaseerd op benchmarkcijfers van soortgelijke accommodaties;
- De compensatie vanuit de SPUK Sport bedraagt 17,5% van de lasten (inclusief btw) waarover btw wordt betaald excl. de horeca. Deze is namelijk al met BTW belast.

7.4.1 Over te nemen lopende verplichtingen

De meeste overeenkomsten van de huidige exploitant worden voor 1 januari 2023 opgezegd en hebben dus geen invloed op de exploitatie van het nieuwe zwembad. Er is een beperkt aantal contracten dat tot na die datum doorloopt. De meest belangrijke is de overeenkomst met Sportfondsen Nederland, die tot 1 januari 2024 loopt. Deze overeenkomst wordt door het Sportbedrijf overgenomen. Voor de periode daarna kan het Sportbedrijf zelf keuzes maken welke dienstverlening zij wil inhuren. De kosten van de huidige overeenkomst met Sportfondsen Nederland zijn in de begroting opgenomen.

7.5 Exploitatieresultaat

De raming leidt tot een exploitatietekort van circa € 218.000, -. Dat past binnen de door de gemeenteraad vastgestelde financiële kaders.

In dit bedrag zijn de kosten van groot onderhoud en de kapitaallasten niet opgenomen, omdat die kosten voor rekening van de gemeente zijn. Ook is de door het Sportbedrijf te betalen huur hier nog niet in verwerkt, omdat die nog moet worden vastgesteld. Overigens is dat in financiële zin een kwestie van vestzak-broekzak, want als de huur bijvoorbeeld € 500.000, - is, dient de exploitatiebijdrage met hetzelfde bedrag te worden verhoogd. Omdat het Sportbedrijf de huur aan de gemeente betaalt, heeft dit per saldo geen enkel financieel effect.

In deze begroting is geen rekening gehouden met eventuele nadelige effecten van Covid-19. Mocht er bijvoorbeeld sprake zijn van gedwongen sluiting, dan is dat niet in de begroting meegenomen. Datzelfde geldt voor overige, onvoorzienbare, extreme, externe factoren met een grote impact op de bedrijfsvoering.

8.1 Inleiding

Na besluitvorming door de gemeenteraad kan de overname van de BV en de oprichting en inrichting van Sportbedrijf Zwijndrecht in gang worden gezet.

Een implementatieplan ordent de daarvoor benodigde werkzaamheden op basis van verschillende aandachtsgebieden. Deze aandachtsgebieden zijn:

- Oprichting nieuwe rechtspersoon;
- Afsluiten/ overnemen overeenkomsten;
- Personeel en organisatie;
- Overname zwembadexploitatie;
- Marketing en PR.

Onderstaand zijn deze werkzaamheden specifiek uitgewerkt.

8.2 De start

De overstap van de huidige zwembadorganisatie naar Sportbedrijf Zwijndrecht BV dient compleet, zorgvuldig en tijdig plaats te vinden. Het gaat daarbij om een behoorlijk aantal specifieke werkzaamheden door de verschillende partijen die om coördinatie vragen. Wij stellen voor dat de gemeente daartoe een kwartiermaker inschakelt die namens de gemeente de coördinatie voert. Zijn specifieke taken zijn dan:

- Het opstellen en bewaken van een concreet actieplan met uitvoeringsverantwoordelijken en tijdsplan;
- Het coördineren en bewaken van de afstemming over - en de voortgang van- de werkzaamheden;
- Het leveren van vakinhoudelijke expertise, modellen en voorbeelden;
- Het fungeren als klankbord voor de verschillende partijen.

Direct na besluitvorming worden de verschillende aandachtsgebieden en werkzaamheden besproken met de gemeentelijke projectgroep en vastgesteld wie welke taken oppakt. Ook met de directie en de Stichting van De Hoge Devel wordt besproken welke taken door hen uitgevoerd dienen te worden.

Op basis van deze startbijeenkomst(en) stelt de kwartiermaker een werkplan en een tijdsplan op dat tevens dient om het proces te monitoren en het tijdsplan te bewaken.

8.3 Overname algemeen

8.3.1 Check op wet- en regelgeving

Om de exploitatie op een verantwoorde manier te kunnen overnemen is het noodzakelijk om te controleren of de accommodatie(s) voldoen aan alle vigerende wet- en regelgeving en bestuurlijke zorgplicht zoals:

- Wet Hygiëne en Veiligheid Bad en Zweminrichtingen;
- Arbowetgeving;
- Legionellawetgeving;
- Wet Milieubeheer;

- Drank en Horecawet.

Dit kan op eenvoudige wijze omdat zwembad De Hoge Devel in het bezit is van het Keurmerk Veilig en Schoon voor zwembaden waarin alle wettelijke criteria zijn opgenomen.

8.3.2 Overname gebouwen en installaties

Hoewel de gemeente eigenaar van de accommodatie is en blijft wordt ten aanzien van de overdracht naast de staat van onderhoud of nog uit te voeren onderhoud ook de veiligheid van het gebouw en de inrichting voor de bezoekers, de medewerkers en de omgeving vastgesteld. Hiertoe wordt samen met de eigenaar een beknopte risico-inventarisatie (0-meting) uitgevoerd.

Ook worden in deze werkstap de benodigde vergunningen geïnventariseerd en beoordeeld.

8.4 Overname specifiek

In dit deel van het plan worden - niet limitatief- de voorbereidende acties benoemd die aan de fysieke start van het Sportbedrijf voorafgaan. Een groot deel van deze werkzaamheden kan, moet in de opstartfase plaatsvinden en een deel kan worden voorbereid en benoemd en direct na de start plaatsvinden:

8.4.1 Opheffen/Overnemen rechtspersonen

- Vereffening en vaststellen jaarrekeningen BV en Stichting;
- Decharge bestuurders;
- Rechterlijke machtiging overdracht beklemd vermogen;
- Bestuursbesluit opheffing Stichting en overname BV;
- Beëindigen/overdragen contracten;
- Overname BV;
- Liquideren Stichting;
- Et cetera.

8.4.2 Overname rechtspersoon

- Opstellen en ondertekenen overeenkomsten;
- Opstellen openingsbalans;
- Werving en benoemen bestuur/ RvC;
- Opstellen en vaststellen directiestatuut en governance-code;
- Wijzigen inschrijving Kamer van Koophandel;
- Aanmelden belastingdienst;
- Inventariseren/beoordelen/aanvragen vergunningen;
- Inrichten gemeentelijke rollen van opdrachtgever en aandeelhouder;
- Inrichten accountmanagement vanuit gemeente;
- Planning afstemmingsmomenten 1e jaar;
- Et cetera.

8.4.3 Afsluiten/ overnemen overeenkomsten

- Afsluiten/overnemen van verzekeringen;
- Dienstverleningsovereenkomst(en) opstellen en afsluiten (indien van toepassing);
- Sluiten/overnemen/beoordelen contracten en overeenkomsten:

- Leveranciers;
- Nutsaansluitingen;
- Telecommunicatie;
- Huurcontracten en gebruikersovereenkomsten (verenigingen);
- (Herijken) afspraken met/informatie over externe samenwerking:
 - Bijvoorbeeld gemeente, politie, brandweer, et cetera;
- Overname niet-wettelijke certificeringen (bijv. rookvrije generatie, gezonde kantine etc.);
- Et cetera.

8.4.4 Personeel en organisatie

- Beëindiging “oude” dienstverband; ontslag en aanname personeel in nieuw dienstverband;
- Aanmelden bedrijfsvereniging;
- Aanvraag loonbelastingnummer;
- (Herijken) personeelshandboek;
- Arbodienst;
- Actualiseren VOG's;
- Zo nodig actualiseren formatie, taakomschrijvingen en werkinstructies;
- Et cetera.

8.4.5 Overname zwembadexploitatie

- Overdragen Corona-dossier en lopende compensatieverzoeken;
- Vereffening overlopende omzetten (bijv. leskaarten);
- Vereffening verlofaanspraken;
- Overname voorraden;
- Aanschaf/overname inventaris;
- Overname archieven en personeelsdossiers;
- In gang zetten concrete onderhoudsplanung eerste exploitatiejaar;
- Zo nodig aanpassen financiële administratie en managementrapportages;
- Openen/omzetten bankrekening(en); beëindiging RC met Sportfondsen;
- Storten werkkapitaal en opstellen liquiditeitsprognose;
- Begroting 2022 vaststellen;
- SPUK-aanvraag 2022 gereed maken;
- Zo nodig aanpassen administratieve procedures;
- Opstarten gebruikersoverleg;
- Et cetera.

8.4.6 Marketing en PR:

- Perscontact;
- Overname naamgeving en eventuele portretrechten;
- Overname klantgegevens (afstemming met de klanten);
- Wijziging tenaamstellingen;
- Huisstijl: logo's, briefpapier, reclame-uitingen;
- Et cetera.

8.5 Planning

Na besluitvorming in de gemeenteraad in Q2 wordt direct gestart met de werkzaamheden. Rekening houdend met de zomerperiode kunnen de werkzaamheden in het najaar van 2021 worden afgerond zodat de BV op 1 januari 2022 kan starten.

8.6 Kosten

Ervan uitgaande dat de direct betrokken partijen; stichtingsbestuur, de gemeentelijke disciplines en zwembaddirectie de voor hun specifiek benoemde werkzaamheden zelf uitvoeren, zal de benodigde tijdsinzet van een kwartiermaker ca. 15 dagen bedragen tot aan de start van het Sportbedrijf per 1-1-2022.

De kosten voor een kwartiermaker zoals hierboven beschreven ramen wij op € 15.000, - exclusief BTW.

De operationele kosten van het opstarten van de nieuwe rechtspersoon zoals drukwerk/logo, oprichtingskosten BV, notariskosten ed. ramen wij op ca. € 7.500, -.

Bovengenoemde bedragen passen in het door de raad in juni 2020 beschikbaar gestelde budget voor het uitvoeren van het plan van aanpak om te komen tot een extern verzelfstandige partij die het zwembad gaat exploiteren.

Bijlage 1 Tarieven zwembad 2021

recreatief zwemmen	
- los bad banen zwemmen	5,10
- 11-badenkaart banen zwemmen	51,00
- los bad 'korte plons'	5,10
- los bad vanaf 1 jaar vrij zwemmen	6,10
- 11-badenkaart vrij zwemmen	61,00
- los bad zwemmen in warm water	6,10
- 11-badenkaart zwemmen in warm water	61,00
- los bad Jip's waterpret	6,10
- los bad discozwemmen	6,10
- kinderfeestje	12,70
doelgroepen	
- maandabonnement aquasporten	60,00
- los bad aquajogging	7,80
- 12-badenkaart aquajogging	80,00
- los bad aquarobic	7,50
- 12-badenkaart aquarobic	75,00
- los bad aquapower	8,00
- 12-badenkaart aquapower	80,00
- los bad aquafit	7,20
- 12-badenkaart aquafit	72,00
- los bad aquajump	7,00
- 12-badenkaart aquajump	70,00
- los bad aquacycling	9,00
- 12-badenkaart aquacycling	90,00
- los bad zwangerschapszwemmen	7,70
- 12-badenkaart zwangerschapszwemmen	77,00
- los bad ouder- en kindzwemmen	7,50
- 12-badenkaart ouder- en kindzwemmen	75,00
- los bad meer bewegen voor ouderen	4,75
- cursus peutersurvival (10 weken)	80,00
les zwemmen	
- inschrijving zwemlessen	28,50
- losse ABC-les (50 min.)	15,00
- 4 ABC-lessen (50 min.)	47,00
- 8 ABC-lessen (50 min.)	94,00
- oefenuurtje ABC-lessen	6,10
- pakket turbolessen A-diploma	670,00
- privéles (30 min.)	37,50
- maandkaart les kinderen ADHD/ASS	65,00
- los les volwassenen	15,00
- 4 lessen volwassenen	47,00
- 8 lessen volwassenen	94,00
overig	
- aanschaf zwempas	6,50
- schoolzwemmen (per leerling)	6,50
- verenigingen/groepen (per uur)	
- training	86,00
- trimzwemmen	143,00
- zwemwedstrijden	170,00

Bijlage 2 Zwemvoorzieningen in de omgeving

Naam	De Hoge Devel	Capital Sports	Zwemschool Snorkeltje	De Louwert
Plaats	Zwijndrecht	Zwijndrecht	Zwijndrecht	Hendrik-Ido-Ambacht
Afstand tot zwembad in min.	0	8	8	9
Afstand tot zwembad in km.	0,0	3,7	4,5	6,7
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad met glijbaan, wildwaterbaan, borrelbank, waterpaddestoel, jetstream, uitzwembad, whirlpools, Turks stoombad, zonnebank, squashbanen, horeca. Buiten: recreatiebad met glijbaan, springkuil, peuterbad, ligweide	Instructiebad	Instructiebad (Van der Valk Hotel ARA)	Wedstrijdbad, doelgroepenbad, glijbaan, peuterbad, whirlpool, horeca. Buiten: wedstrijdbad, 2 recreatiebaden met glijbanen, spraypark, whirlpool, ligweide, horeca
Type bad	Combibad	Binnenbad	Binnenbad	Combibad
Tarieven				
recreatief zwemmen				
- los tarief banen zwemmen	5,10	-	-	4,30
- los tarief vrij zwemmen	6,10	-	-	4,30
- meerbadenskaart banen zwemmen	4,64	-	-	3,58
- meerbadenskaart vrij zwemmen	5,55	-	-	3,58
les zwemmen				
- lesduur in min.	50	onbekend	60	45
- tarief per 60 min.	14,10	onbekend	20,00	14,00
doelgroepen				
- aquasporten (gemiddeld)	6,42	onbekend	-	6,50
- seniorenactiviteiten (gemiddeld)	4,75	-	-	3,58
- zwangerschapswemmen	6,42	-	-	-
- ouder-/kindzwemmen	6,25	-	-	6,50

Naam	Sportboulevard	Waal en Weidebad	De Fakkel	Wantijbad
Plaats	Dordrecht	Heerjansdam	Ridderkerk	Dordrecht
Afstand tot zwembad in min.	10	11	11	13
Afstand tot zwembad in km.	7,0	9,1	12,0	7,2
Baden en faciliteiten	50-meter wedstrijdbad, doelgroepenbad, recreatiebad met whirlpool, peuterbad/waterspeeltuin met speelattributen, horeca	L-vormig wedstrijdbad met duikplank en glijbaan, peuterbad, ligweide, horeca	Wedstrijdbad, 2 instructiebaden, recreatiebad met glijbaan, whirlpools, borrelbanken, peuterbaden, horeca. Buiten: wedstrijdbad, recreatiebad met glijbaan, 2 peuterbaden, ligweide, horeca	Wedstrijdbad, recreatiebad met glijbaan, peuterbad, ligweide, horeca
Type bad	Binnenbad	Buitenbad	Combibad	Buitenbad
Tarieven				
recreatief zwemmen				
- los tarief banen zwemmen	6,30	4,30	4,00	5,00
- los tarief vrij zwemmen	6,30	4,30	4,40	5,00
- meerbadenskaart banen zwemmen	5,25	3,95	3,60	4,50
- meerbadenskaart vrij zwemmen	5,25	3,95	3,92	4,50
les zwemmen				
- lesduur in min.	45	-	40	-
- tarief per 60 min.	14,43	-	10,43	-
doelgroepen				
- aquasporten (gemiddeld)	7,08	-	6,50	-
- seniorenactiviteiten (gemiddeld)	-	-	4,20	-
- zwangerschapswemmen	7,08	-	-	-
- ouder-/kindzwemmen	6,66	-	onbekend	-

Naam	De Dubbel	De Wellen	Zwembad IJsselmonde	Inge de Bruijn zwembad
Plaats	Dordrecht	's-Gravendeel	Rotterdam	Barendrecht
Afstand tot zwembad in min.	13	13	14	14
Afstand tot zwembad in km.	8,8	10,8	14,3	18,0
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, horeca. Buiten: wedstrijdbad, peuterbad, ligweide	Wedstrijdbad, glijbaan, zonnebank, horeca, ligweide	Wedstrijdbad, instructiebad, doelgroepenbad, horeca	Wedstrijdbad met duikplank, doelgroepenbad, recreatiebad met speel elementen, glijbaan, peuterbad, horeca
Type bad	Combibad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad
Tarieven	geen informatie beschikbaar			
recreatief zwemmen				
- los tarief banen zwemmen		4,00	4,20	4,90
- los tarief vrij zwemmen		4,00	4,70	5,60
- meerbadenskaart banen zwemmen		3,33	3,50	4,08
- meerbadenskaart vrij zwemmen		3,33	3,92	4,67
les zwemmen				
- lesduur in min.		45	45	45
- tarief per 60 min.		12,92	13,87	12,67
doelgroepen				
- aquasporten (gemiddeld)		4,88	5,42	6,58
- seniorenactiviteiten (gemiddeld)		4,88	4,83	4,00
- zwangerschapswemmen		-	-	5,92
- ouder-/kindzwemmen		4,88	-	5,92

Naam	Sportcentrum Papendrecht	Wellnesselande	Blokweer	Zwemcentrum Rotterdam	De Lockhorst
Plaats	Papendrecht	Barendrecht	Alblasserdam	Rotterdam	Slidrecht
Afstand tot zwembad in min.	15	15	15	17	17
Afstand tot zwembad in km.	14,7	15,0	15,1	17,7	20,0
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, doelgroepenbad, peuterbad met glijbaan, horeca. Buiten: wedstrijdbad, recreatiebad met glijbanen, peuterbad met speelattributen, spraypark, ligweide, horeca	Doelgroepenbad, whirlpool, sauna, stoomcabine, zonnebank	Wedstrijdbad, horeca	50-meter wedstrijdbad, doelgroepenbad, horeca	Wedstrijdbad, doelgroepenbad, recreatiebad met stroomversnelling, bubbelbad en glijbaan, 2 peuterbaden. Buiten: wedstrijdbad, peuterbad, ligweide, glijbaan, warmte- en stoomhut
Type bad	Combibad	Binnenbad	Binnenbad	Binnenbad	Combibad
Tarieven					
recreatief zwemmen					
- los tarief banen zwemmen	4,75	-	4,10	4,20	5,30
- los tarief vrij zwemmen	4,75	-	4,10	4,70	5,80
- meerbadenskaart banen zwemmen	3,96	-	3,69	3,50	4,42
- meerbadenskaart vrij zwemmen	3,96	-	3,69	3,92	4,83
les zwemmen					
- lesduur in min.	60	onbekend	45	45	45
- tarief per 60 min.	10,45	onbekend	10,29	13,87	9,57
doelgroepen					
- aquasporten (gemiddeld)	5,40	onbekend	5,31	5,42	5,42
- seniorenactiviteiten (gemiddeld)	-	-	4,37	4,83	-
- zwangerschapswemmen	-	-	-	-	6,50
- ouder-/kindzwemmen	3,81	onbekend	-	-	6,67

Bijlage 3 Demografische ontwikkeling gemeente Zwijndrecht

jaar	2005	2010	2015	2020
totaal	45.209	44.404	44.501	44.737
0 tot 5 jaar	2.456	2.263	2.410	2.348
5 tot 10 jaar	2.587	2.441	2.392	2.398
10 tot 15 jaar	2.901	2.514	2.483	2.452
15 tot 20 jaar	2.729	2.756	2.478	2.509
20 tot 25 jaar	2.572	2.579	2.564	2.408
25 tot 30 jaar	2.535	2.650	2.635	2.812
30 tot 35 jaar	2.908	2.493	2.686	2.670
35 tot 40 jaar	3.316	2.782	2.532	2.644
40 tot 45 jaar	3.467	3.189	2.770	2.506
45 tot 50 jaar	3.221	3.308	3.130	2.732
50 tot 55 jaar	3.053	3.059	3.230	3.086
55 tot 60 jaar	3.311	2.902	2.949	3.150
60 tot 65 jaar	2.532	3.176	2.749	2.865
65 tot 70 jaar	2.314	2.385	2.983	2.605
70 tot 75 jaar	1.935	2.109	2.189	2.748
75 tot 80 jaar	1.510	1.676	1.842	1.956
80 tot 85 jaar	1.126	1.147	1.287	1.509
85 tot 90 jaar	508	693	788	900
90 tot 95 jaar	186	232	334	349
95 jaar of ouder	42	50	70	90

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek

Bijlage 4 Landelijke trends en ontwikkelingen

Maatschappelijk

- 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 ontwikkeling in de gemeente Zwijndrecht (zie 2.3.2) biedt dat kansen voor het zwembad;
- 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. Dat is ook het geval in de gemeente Zwijndrecht (zie 2.3.5);
- Ontwikkelingen als individualisering, toenemende diversiteit en mobiliteit en nieuwe vormen van communicatie zorgen ervoor dat maatschappelijke verbanden in wijken 'losser' en wijk overstijgend worden. Dat betekent dat sportactiviteiten steeds meer in ongeorganiseerd verband en lang niet altijd binnen de eigen wijk plaatsvinden. Steeds vaker wil men zelf tijd en tijdsduur bepalen van de sportactiviteit waaraan men deelneemt. Als zwembaden hierop weten in te spelen, biedt dat een kans voor ze. Een activiteit als banen zwemmen is een voorbeeld van zwemmen in ongeorganiseerd verband;
- Ondanks – of wellicht dankzij – de individualisering en soortgelijke ontwikkelingen is er nog steeds ook behoefte aan ontmoeting en sociale verbondenheid. Zwembaden spelen hier soms op in door een plek te zijn waar men niet alleen kan sporten, maar ook ontmoeten. Dat geldt zowel tijdens de activiteit in het water, als na afloop daarvan in de horecavoorziening;
- 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 Hoge Devel heeft het Keurmerk behaald;
- De toegenomen taken van gemeenten op het gebied van het sociaal domein bieden kansen voor zwembaden. Zo kan de dagbesteding van senioren bijvoorbeeld in het zwembad plaatsvinden, of kunnen subsidiegelden voor combinatiefunctionarissen of buurtsportcoaches worden gebruikt.

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 doelgroepactiviteiten plaatsgevonden. Daarnaast hebben demografische ontwikkelingen, gewinning aan recreatieve zwemvoorzieningen en uitbreiding van andersoortige recreatieve voorzieningen een rol gespeeld. Uit historische cijfers van De Hoge Devel blijkt, dat het recreatieve bezoek in de loop der jaren inderdaad wat is gedaald. Het bezoek van doelgroepactiviteiten is echter niet toegenomen;
- 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;
- Les zwemmen blijft een kerntaak van zwembaden, maar ook hieraan stellen bezoekers steeds hogere eisen. Dat betreft vooral de kwaliteit van de instructeurs en de communicatie. Daarnaast is het les zwemmen van oudsher aanbodgericht. Er zijn echter steeds meer baden, die vraaggericht opereren. Dat betekent dat ze in het weekend ook lessen aanbieden en/of snelcursussen organiseren. De Hoge Devel doet dat ook;
- 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 Zwijndrecht is hiervan bijvoorbeeld geen sprake;

- Mede onder invloed van de bezuinigingen 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 Zwijndrecht doet momenteel nog een school aan schoolzwemmen.

Bijlage 5 Profiel statutair Directeur/Bestuurder Sportbedrijf Zwijndrecht BV

1. Organisatiekaders

Algemene kenmerken

Bij Sportbedrijf Zwijndrecht is de directeur formeel aangesteld als directeur/bestuurder en legt verantwoording af aan een Raad van Commissarissen (RvC). De RvC is eindverantwoordelijk voor alle beleidsgebieden van de organisatie. De RvC heeft bevoegdheden welke zijn ontleend aan de statuten van de organisatie.

Doel van de functie

Het doel van de functie van de directeur/bestuurder is het bevorderen van de continuïteit en ontwikkeling van de organisatie door het ontwikkelen en realiseren van het (vastgestelde) strategisch en financieel beleid.

Hij is de schakel tussen de gemeentelijk vastgestelde maatschappelijke kaders en de efficiënte en effectieve uitvoering daarvan.

Organisatorische positie

De directeur/bestuurder bestuurt de organisatie en is eindverantwoordelijk. De RvC houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie.

2. Resultaatgebieden

De organisatie

De directeur/bestuurder

- Stuurt de onderneming aan op het gebied van personeel, organisatie en financiën;
- Is resultaatgericht en is in staat om, in samenwerking met het middenkader, strategisch beleid te vertalen naar concrete actie- en jaarplannen op basis van de vastgestelde missie en visie. Maakt hiertoe prestatieafspraken met het middenkader over de uitvoering van de plannen;
- Stuurt de organisatie mensgericht aan, dat wil zeggen kan zijn of haar medewerkers motiveren, coachen, inspireren, begeleiden in hun loopbaan en kan aansturen bij organisatieveranderingen, werkt samen en delegeert verantwoordelijkheden naar de lijn en is in staat om corrigerend op te treden. Stuurt de organisatie aan met het doel om afgesproken resultaten te realiseren, maakt gebruik van voortgangsccontrole;
- Heeft draagvlak, 'commitment' en vertrouwen in organisatie. Is 'teamplayer';
- Laat anderen excelleren, weet talenten te verzilveren;
- Zorgt ervoor dat kerncompetenties het gezicht van de organisatie bepalen;
- Informeert periodiek de RvC;
- Treedt op als bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.

Resultaat: Organisatie wordt naar tevredenheid van personeel en Raad van Commissarissen aangestuurd. Organisatiebeleid en -doelstellingen worden gerealiseerd en tijdig geëvalueerd en zo nodig bijgesteld.

Strategisch en financieel beleid

De directeur/bestuurder

- Ontwikkelt het strategisch, marketingtechnisch en financieel beleid voor de gehele onderneming;
- Vertaalt strategische en financiële beleidsplannen van de onderneming naar concrete doelstellingen en is verantwoordelijk voor de voortgangsccontrole;
- Heeft een bedrijfskundige instelling, toont ambitie en is resultaatgericht;
- Zorgt voor continuïteit van de organisatie;

- Is eindverantwoordelijk voor een goede financiële positie van de organisatie, verbetert de financiële en marktpositie en vergroot de exploitatiereserves. Volgt hiertoe o.a. ontwikkelingen bij andere aanbieders.

Resultaat: Strategisch en financieel beleid zijn ontwikkeld en worden gerealiseerd. Strategische en financiële doelstellingen van de organisatie worden verwezenlijkt.

Ontwikkeling

De directeur/bestuurder

- Streeft naar een goede en open relatie met de gebruikers van de accommodatie(s) en onderhoudt gestructureerde contacten met hen;
- Gaat samenwerkingsverbanden aan, die interessant zijn voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen;
- Heeft oog en staat open voor burgerinitiatieven en is gericht naar vertaling daarvan in het beleid;
- Vertegenwoordigt de onderneming in contacten met externe partijen, 'ambassadeursfunctie'. Ontwikkelt netwerken die de positie van de onderneming versterken. Heeft een PR- en marketingfunctie;
- Houdt de wensen van de klanten in de eigen markt in beeld. Vertaalt de behoeften van (potentiële) klanten en ontwikkelingen op het gebied van Sport en Welzijn, kwaliteit & veiligheid naar voorstellen voor aanpassingen in het dienstenpakket of nieuwe diensten en producten. Zorgt voor een markt- en klantgerichte organisatie;
- Creëert afzetmogelijkheden voor diensten en producten. Draagt zorg voor de implementatie;
- Vertoont ondernemerschap; neemt initiatieven, 'lobbyt' in de gemeentelijke en provinciale politiek en bij andere voor de realisatie van de doelstelling van het interessante organisaties.

Resultaat: Ontwikkelingen worden geïnitieerd en gerealiseerd.

3. Profiel van de functie directeur/bestuurder

Voor een organisatie met de omvang van Sportbedrijf Zwijndrecht gelden de volgende ervarings- en functiekenmerken en competenties:

Kennis en ervaring

- Academisch werk- en denkniveau;
- Kennis/ervaring op het gebied van managementtechnieken, organisatie-, financieel- en kwaliteitsbeleid;
- Kennis van en ervaring met het landelijke en regionale sport- en welzijnsbeleid en overheidsregelgeving;
- Visie op ontwikkelingen binnen de maatschappelijk vastgoed branche.

Specifieke functiekenmerken

- Schakelfunctie kunnen bekleden (RvC, MT, medewerkers, gemeente, burgers, e.a.);
- Uit ervaring blijkt een directeur/bestuurder succesvol te zijn in de rollen van bestuurder, innovator en mentor/teambouwer.

Competenties

- Visie;
- Leidinggeven (groep en individu);
- Omgevingsbewust;
- Overtuigingskracht;
- Resultaatgericht;
- Ondernemend (een houding van zelfstandigheid, durf, initiatief en creativiteit).

Beschikt over een hoge mate van politiek/bestuurlijke sensitiviteit.

Bijlage 6 Profielen en Taken Raad van Commissarissen (RvC)

Besturingsprofiel

De nieuwe organisatie krijgt een BV als rechtsvorm. Als bestuursmodel is gekozen voor het zgn. raad van commissarissen -model. De organisatie kent daarmee statutair twee bestuursorganen: de (statutaire) directie en de raad van commissarissen. De raad van commissarissen richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de organisatie en haar maatschappelijke doelstelling en weegt daartoe behoeften en wensen van belanghebbenden en andere bij de onderneming betrokkenen af, met name:

- Inwoners, verenigingen en organisaties van de gemeente als vrager (klanten/afnemers/deelnemers) binnen het spectrum van het voorzieningenaanbod;
- De gemeente in de rol van beleidsontwikkelaar, eigenaar, opdrachtgever en aandeelhouder;
- Medewerkers van de organisatie als werknemers, ondersteuners en uitvoerders;
- Andere toekomstige (regionale) opdrachtgevers;
- Samenwerkingspartners.

De directie doet voorstellen over de koers en richting van de organisatie. De raad van commissarissen ziet erop toe dat de directie haar taken op een adequate manier uitvoert en stelt tevens in overleg met de directeur een directiestatuut vast. Belangrijke beleidsbeslissingen behoeven de goedkeuring van de raad van commissarissen. De raad van commissarissen kan bestaan uit drie tot vijf personen. Voorzitter en leden van de raad van commissarissen worden door de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA) benoemd na selectie op basis van het opgestelde profiel van de raad van commissarissen en van de leden. De gemeentelijk vastgestelde visie, missie, opdracht en profiel van de organisatie worden door de leden van de raad van commissarissen onderschreven.

Het bieden van transparantie en het afleggen van verantwoording aan de gemeente (direct) en aan de lokale samenleving (indirect) zijn van toenemend belang.

Kerntaken raad van commissarissen

In onderstaand profiel worden de kerntaken van de raad van commissarissen voor de nieuwe organisatie beschreven. In het laatste onderdeel van het profiel wordt expliciet aandacht geschonken aan de rol van de voorzitter.

De raad van commissarissen heeft vier kerntaken:

1. Werven, selecteren en beoordelen van de directeur

- Bij vacatures: vaststellen van het profiel van de directeur, uitvoeren van de werving en selectie;
- Jaarlijks beoordelen van de directeur.

2. Toezicht uitoefenen op (het beleid van) de directeur en de algemene gang van zaken de BV

- Het beoordelen van de prestaties en resultaten (financieel en maatschappelijk) van de organisatie. Aan de hand hiervan worden de gewenste verbeterpunten op hoofdlijnen aangeven aan de directeur. Beoordelen of deze hoofdlijnen, SMART geformuleerd, terugkomen in het door de directeur opgestelde beleidsplan c.q. werkprogramma;
- Bewaken en beoordelen van de beheer en exploitatietaken;
- Beoordelen van directiebesluiten met name op basis van consistentie en belangenafweging;
- Beoordelen of de dienstverlening daadwerkelijk aansluit op de behoeften van de doelgroepen (gebruikers en bezoekers van de accommodaties) o.a. door middel van het door de directeur uit laten voeren van tevredenheidsonderzoeken;
- Benoemen van de externe accountant.

3. (Goed)keuren van besluiten van de directeur

Het goedkeuren van de in de statuten aangegeven directiebesluiten, o.a.

- Missie, visie, meerjarenstrategie en meerjarenramingen;
- Het jaarplan en de daarbij behorende begroting;
- Het jaarverslag en de jaarrekening.

4. Het adviseren van de directeur

Het gevraagd en ongevraagd adviseren van de directeur over de diverse beleidsaspecten en de beheer en exploitatietaken. Tijdens, maar ook naast de formele bijeenkomsten met de directeur zal de raad van commissarissen o.a. op basis van signalen die hem bereiken, de directeur kritisch en op een open wijze bevragen en adviseren. De raad van commissarissen levert stof tot nadenken voor de directeur, met inachtneming van ieders rollen en verantwoordelijkheden. De directeur voelt zich door de raad uitgedaagd.

Profiel Raad van Commissarissen

Om de hiervoor geschetste kerntaken goed te kunnen uitvoeren worden algemene en specifieke eisen gesteld aan de Raad van commissarissen als collectief en individueel.

Basisvereisten raad van commissarissen als collectief

De raad van commissarissen:

- Onderschrijft de gemeentelijke uitgangspunten, onder andere zoals vastgelegd in de rapportage “vormgeving” 2021;
- Heeft een onafhankelijke positief-kritische grondhouding ten opzichte van de directie;
- Kijkt op hoofdlijnen en vanuit een breed perspectief (vanuit verschillende gezichtspunten van de diverse belanghebbende partijen) naar zaken die van belang zijn voor de organisatie en diens opdracht en is in staat om een evenwichtige afweging van de diverse belangen te maken;
- Heeft zicht op en respecteert de onderscheidende rol van de directie;
- Heeft affiniteit met beheer- en exploitatie van maatschappelijke accommodaties;
- Heeft zicht op de ontwikkelingen in de gemeente en voelt zich betrokken bij het wel en wee van gemeente Zwijndrecht;
- Is kritisch met betrekking tot zijn eigen functioneren en evalueert jaarlijks het eigen functioneren;
- Komt minimaal 4 x per jaar in voltallige samenstelling bijeen. Bij deze vergaderingen is de directeur aanwezig. Tijdens aparte bijeenkomsten wordt het eigen functioneren van de raad en het functioneren van de directie besproken: hierbij is de directie niet aanwezig.

Kennis en ervaring als collectief

Ten aanzien van kennisvereisten geldt dat de raad van commissarissen als collectief moet beschikken over deskundigheid op de volgende gebieden: maatschappelijk ondernemen, zakelijke dienstverlening, human resource management, politiek en gemeentebestuur in het algemeen, financiën, ICT. Bij de samenstelling wordt hiermee rekening gehouden, teneinde een goede balans en voldoende complementariteit binnen de raad te bewerkstelligen. Een gedegen deskundigheid van een individu op een specifiek terrein mag er overigens niet toe leiden dat deze persoon ‘eigenaar’ wordt van dat specifieke terrein: alle leden van de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor de beoordeling en toetsing van alle beleidsterreinen.

Voor alle leden geldt dat kennis van het lokale werkgebied en van relevante maatschappelijke ontwikkelingen essentieel zijn voor het uit kunnen voeren van de toezichthoudende taken bij de nieuwe organisatie.

Bij voorkeur geldt dat enkele leden van de raad van commissarissen managementervaring hebben (gehad) in exploitatie van maatschappelijke voorzieningen.

Basisvereisten individuele leden van de raad van commissarissen

Het lid van de raad van commissarissen:

- Staat bekend als een betrouwbaar, integer en onafhankelijk persoon;
- Is actief in het dagelijks leven en staat midden in de samenleving;
- Geen actieve (bestuurs-)functie of nevenactiviteiten van/voor Zwijndrechtse sportverenigingen, noch dat er onverenigbaarheid mag bestaan tussen de functie van de commissaris en de functie die diegene zakelijk dan wel in dienstverband vervult. Dit om elke schijn van partijdigheid te voorkomen;
- Is bereid en in staat voldoende tijd voor de functie uit te trekken;
- Heeft minimaal een HBO denk- en werkniveau;
- Is bereid structureel te investeren in eigen professionalisering, door actualiteiten bij te houden en relevant studiemateriaal tot zich te nemen;
- Neemt de verantwoordelijkheid te voorzien in eigen informatiebehoefte;
- Onderschrijft het belang van een maximum zittingsduur van 6 jaar;
- Is in staat zelfstandig en onafhankelijk een afgewogen oordeel te vormen over het totale beleid van de organisatie;
- Is niet angstig om een afwijkende mening te hebben, dóór te vragen of zijn nek uit te steken en houdt zich dus niet op de vlakte. Schroomt niet om bestaande werkwijzen ter discussie te stellen en vraagt om toelichting als zaken niet duidelijk zijn.

Gedragcompetenties leden raad van commissarissen

- Oordeelsvorming: op basis van beschikbare informatie juiste en realistische conclusies trekken;
- Voortgangscontrolle: doen opstellen en doen uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van anderen en/of de voortgang van de activiteiten te bewaken;
- Visie: het hebben van een beeld van de toekomst van de maatschappelijke voorzieningen in de gemeente;
- Besluitvaardigheid: beslissingen nemen met name in moeilijke situaties;
- Omgevingsgerichtheid: laten blijken goed geïnformeerd te zijn over de externe ontwikkelingen, en deze kennis benutten;
- Organisatie-sensitiviteit: zich bewust tonen van (in)formele kanalen en belangen van verschillende groepen in de organisatie, en hierin handelen rekening mee houden om doelen te bereiken;
- Samenwerken; Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat. Het delen van informatie en kennis met anderen.

Geldelijke tegemoetkoming

De leden van de raad van commissarissen ontvangen een geldelijke tegemoetkoming voor hun werkzaamheden en wel € 1.800 (prijspeil 2021) op jaarbasis inclusief onkosten, zijnde de maximum toelaatbare vrijwilligersvergoeding.

Selectieprocedure

De gemeente vormt een benoemingscommissie, die de werving en selectie van de leden van de raad van commissarissen uitvoert, te beginnen met de voorzitter. De voorzitter, eenmaal aangewezen, wordt uitgenodigd een advies over de gehele samenstelling van de raad te geven, alvorens de benoemingscommissie haar voornemens effectueert.

Bijlage 7 Concept Statuten Sportbedrijf Zwijndrecht BV

Naam en zetel

De vennootschap draagt de naam: (voorlopige werktitel) Sportbedrijf Zwijndrecht B.V.; zij is gevestigd te Zwijndrecht.

Doel

1. De vennootschap heeft ten doel:
 - De exploitatie van gemeentelijke sport- en recreatievoorzieningen in de ruimste zin van het woord alsmede in algemene zin om voorwaarden te scheppen voor maatschappelijke ontplooiing en vrijetijdsbesteding;
 - Het bereiken van en optimaal evenwicht tussen het financieel en het maatschappelijk rendement; een efficiënte en effectieve exploitatie;
 - Het verrichten van werkzaamheden en verlenen van diensten en adviezen op het gebied van sport en recreatie daaronder begrepen het stimuleren van sport en bewegen, verenigingsadvisering en het organiseren van evenementen;
 - Het verrichten van al hetgeen met vorenstaande verband houdt, of daartoe bevorderlijk kan zijn.
2. De vennootschap tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door:
 - Het stimuleren van het gebruik van de accommodatie(s) en het realiseren van een efficiënte en doelmatige bezetting;
 - Het uitvoering geven aan het technisch beheer en onderhoud van de accommodatie(s);
 - Het adviseren (aan de gemeente) over het ontwikkelen, vervangen en realiseren van de accommodatie(s);
 - Het vergroten van de uitstraling, aantrekkingskracht en attractiviteit van de gemeente en door middel van een efficiënt en kwalitatief hoogwaardig productaanbod;
 - Het initiëren van samenwerkingsverbanden met (vaste) gebruikers en verenigingen en het organiseren van een gestructureerd gebruikersoverleg (met verslaglegging) naar de gemeente.

Duur

De vennootschap is aangegaan voor onbepaalde tijd.

Kapitaal en aandelen

1. Het kapitaal van de vennootschap bestaat uit een of meer aandelen van eenhonderd euro (€ 100,00) elk.
2. Houders van aandelen kunnen slechts zijn:
 - a. publiekrechtelijke lichamen; of
 - b.1. naamloze vennootschappen; of
 - b.2. besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid;waarvan de statuten bepalen, dat de aandelen uitsluitend rechtstreeks of middellijk aan publiekrechtelijke lichamen kunnen toebehoren.
- 3.a. Uitgifte van niet bij de oprichting geplaatste aandelen (daaronder begrepen het verlenen van rechten tot nemen van aandelen) geschiedt ingevolge een besluit van de algemene vergadering van aandeelhouders, hierna ook te noemen de algemene vergadering.
- 3.b. De algemene vergadering stelt tevens de koers en de voorwaarden der uitgifte met inachtneming van deze statuten vast en regelt alles wat op de uitvoering van het desbetreffende besluit betrekking heeft.

- 3.c. De algemene vergadering kan haar bevoegdheid tot het nemen van de besluiten sub a en b bedoeld aan een ander vennootschapsorgaan overdragen en kan deze overdracht herroepen, tenzij bij de aanwijzing anders mocht zijn bepaald. Indien de algemene vergadering een ander orgaan aanwijst, wordt bij de aanwijzing tevens bepaald hoeveel aandelen mogen worden uitgegeven alsmede de duur van de aanwijzing.
- 3.d. De koers van uitgifte mag niet beneden pari zijn.
- 3.e. Uitgifte van aandelen geschiedt bij notariële akte.
4. Verkrijging door de vennootschap van niet volgestorte aandelen in haar kapitaal is nietig.
5. Volgestorte eigen aandelen mag de vennootschap slechts verkrijgen om niet of indien voldaan is aan alle hiernavolgende bepalingen:
- 5.a. het eigen vermogen, verminderd met de verkrijgingsprijs, is niet kleiner dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of deze statuten moeten worden aangehouden;
- 5.b. het nominale bedrag van de te verkrijgen en de reeds door de vennootschap en haar dochtermaatschappijen tezamen gehouden aandelen in haar kapitaal bedraagt niet meer dan een/tiende van het geplaatste kapitaal;
- 5.c. door de algemene vergadering of door een door deze aangewezen ander vennootschapsorgaan is machtiging tot de verkrijging verleend. De machtiging geldt voor ten hoogste achttien maanden en bepaalt hoeveel aandelen mogen worden verkregen, hoe zij worden verkregen en tussen welke grenzen de prijs moet liggen.
6. Voor de geldigheid van de verkrijging is bepalend de grootte van het eigen vermogen volgens de laatste vastgestelde balans, verminderd met de verkrijgingsprijs voor aandelen in het kapitaal van de vennootschap en uitkeringen uit winst of reserves aan anderen, die zij en haar dochtermaatschappijen na de balansdatum verschuldigd werden. Is een boekjaar meer dan zes maanden verstreken zonder dat de jaarrekening is vastgesteld, dan is de verkrijging overeenkomstig lid 5 niet toegestaan.
7. De vorige leden gelden niet voor aandelen die de vennootschap onder algemene titel verkrijgt.
8. Ten aanzien van vervreemding door de vennootschap van door haar verworven aandelen in haar eigen kapitaal is het bepaalde in lid 4 van overeenkomstige toepassing, met dien verstande dat zodanige vervreemding ook beneden pari zal kunnen geschieden.
6. Het is de vennootschap niet toegestaan leningen te verstrekken met het oog op het nemen of verkrijgen van aandelen in haar kapitaal.
7. De aandelen luiden op naam, zijn doorlopend genummerd.
8. Het bestuur houdt een register waarin de namen en adressen van alle houders van aandelen zijn opgenomen met vermelding van het op ieder aandeel gestorte bedrag.
9. In het register worden tevens opgenomen de namen en adressen van hen die blijkens mededeling aan de vennootschap een pandrecht op die aandelen hebben.
10. Iedere aandeelhouder en pandhouder van aandelen - voor wat betreft de pandhouders voor zover zij van hun pandrecht mededeling hebben gedaan is verplicht ervoor te zorgen dat zijn adres bij de vennootschap bekend is.
11. In het register, dat regelmatig moet worden bijgehouden, worden tenslotte opgenomen ieder verleend ontslag van aansprakelijkheid voor nog niet gedane stortingen alsmede, ingeval van verleend ontslag van aansprakelijkheid voor de storting op aandelen, de datum van ontslag als bedoeld in de wet en ingeval van levering van niet-volgestorte aandelen, de dag van levering.
12. Het bestuur verstrekt desgevraagd aan een aandeelhouder en een pandhouder om niet een uittreksel uit het register met betrekking tot zijn recht op een aandeel.

13. Het bestuur legt het register ten kantore van de vennootschap ter inzage van de aandeelhouders. De gegevens van het register omtrent niet volgestorte aandelen zijn ter inzage van eenieder; afschrift of uittreksel van deze gegevens wordt ten hoogste tegen kostprijs verstrekt.
14. Voor de aandelen worden geen aandeebewijzen afgegeven.

Vruchtgebruik en certificering

1. Op aandelen kan geen vruchtgebruik worden gevestigd.
2. De vennootschap kan geen medewerking verlenen aan certificering van aandelen in haar kapitaal.

Pandrecht

1. Op aandelen kan een pandrecht worden gevestigd. De aandeelhouder heeft het stemrecht op verpande aandelen. Het stemrecht kan nooit door de pandhouder worden uitgeoefend. De pandhouder heeft niet de rechten die door de wet zijn toegekend aan de houders van met medewerking der vennootschap uitgegeven certificaten van aandelen.
2. De bepalingen inzake vervreemding en overdracht van aandelen zijn van toepassing op de vervreemding en overdracht van aandelen door de pandhouder of de verblijving van aandelen aan de pandhouder, met dien verstande, dat de pandhouder alle ten aanzien van de vervreemding en overdracht aan de aandeelhouder toekomende rechten uitoefent en diens verplichtingen nakomt.

Bestuur

1. De vennootschap wordt bestuurd door een directeur-bestuurder. Er mag geen onverenigbaarheid bestaan tussen de functie van dir/bestuurder en de functie die diegene zakelijk dan wel in dienstverband vervult. Dit om elke schijn van partijdigheid te voorkomen.
2. De directeur-bestuurder worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders op bindende voordracht van de Raad van Commissarissen.
3. De Raad van Commissarissen stelt de beloning en de verdere (arbeids-)voorwaarden van iedere bestuurder vast. De beloning van de bestuurder(s) zal niet in strijd zijn met hetgeen bepaald in de Wet normering topinkomens of aanverwante of vergelijkbare regelgeving ten aanzien van normering inkomens in de (semi-) publieke sector.
4. Een bestuurder kan te allen tijde worden geschorst en ontslagen door de Algemene Vergadering. Ontslag van bestuurder(s) anders dan op eigen verzoek heeft niet plaats dan nadat de bestuurder is gehoord of in de gelegenheid is gesteld gehoord te worden door de raad van commissarissen, en mits het besluit tot ontslag is genomen door de algemene vergadering van aandeelhouders.
5. De vennootschap wordt vertegenwoordigd door de statutair directeur-bestuurder.
6. Ingeval van belet of ontstentenis van een of meer bestuurders blijven de overige bestuurders of blijft de enig overblijvende bestuurder met het bestuur van de Vennootschap belast.
7. Bij ontstentenis of belet van alle bestuurders berust het bestuur van de Vennootschap tijdelijk bij één of meer door de Algemene Vergadering daartoe aangewezen personen. Het in de statuten omtrent het bestuur en de bestuurder(s) bepaalde is op hem (hen) van overeenkomstige toepassing.
8. Het bestuur van de vennootschap behoeft de goedkeuring van de raad van commissarissen voor bestuursbesluiten strekkende tot:
 - a. het deelnemen in- en/of het bestuur aanvaarden over een of meer andere vennootschappen of rechtspersonen en het beëindigen van een deelneming of bestuur;
 - b. het verkrijgen voor rekening der vennootschap van aandelen in haar maatschappelijk kapitaal onder bezwarende titel en het vervreemden daarvan;
 - c. het verkrijgen, vervreemden, bezwaren en huren van onroerende zaken;
 - d. het verstrekken of het aangaan van geldleningen, waarmee een bedrag is gemoeid dat zal worden vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en tevens door de algemene vergadering van aandeelhouders kan worden gewijzigd, waaronder niet is begrepen het storten en

opnemen van gelden voor rekening der vennootschap bij de bankier der vennootschap op grond van een bestaande krediet- en/of rekening-courant-overeenkomst;

e. het aangaan van kredietovereenkomsten;

f. het verpanden of anderszins bezwaren van bedrijfsmiddelen, voorraden en vorderingen;

g. het verbinden van de vennootschap tot borg of hoofdelijk medeschuldenares voor schulden of verplichtingen van derden;

h. het aangaan van vaststellingsovereenkomsten en het beslechten van juridische geschillen;

i. het uitoefenen van stemrecht op in het bezit der vennootschap zijnde aandelen in andere vennootschappen;

j. het vaststellen en goedkeuren van beleidsplannen, daaronder begrepen personeelsplannen en investeringsplannen;

k. de beëindiging van de dienstbetrekking van een aanmerkelijk aantal werknemers alsmede ingrijpende wijziging van de arbeidsomstandigheden van een aanmerkelijk aantal werknemers;

l. alle overige handelingen waarbij voor de vennootschap een bedrag is gemoeid dat zal worden vastgesteld door de algemene vergadering van aandeelhouders en tevens door de algemene vergadering van aandeelhouders kan worden gewijzigd.

9. Het bestuur behoeft de voorafgaande goedkeuring van de algemene vergadering voor besluiten tot vaststelling en/of wijziging van het strategisch plan van de vennootschap en de financiële uitwerking daarvan alsmede besluiten tot vaststelling van de begroting. Het strategisch plan komt tot stand op voorstel van de directie in overleg tussen de aandeelhouders van de vennootschap en de raad van commissarissen. Bij reglement zullen nadere regels worden vastgesteld ter zake van voormeld overleg tussen de aandeelhouders en de raad van commissarissen.

10. Het bestuur behoeft voorts de goedkeuring van de algemene vergadering respectievelijk de raad van commissarissen voor zodanige bestuursbesluiten als de algemene vergadering bij haar specifiek omschreven besluit zal hebben vastgesteld en aan het bestuur heeft medegedeeld.

Raad van Commissarissen

1. De vennootschap heeft een raad van commissarissen bestaande uit minstens 3 en maximaal 5 leden als de algemene vergadering van aandeelhouders zal vaststellen. Werknemers in loondienst bij de vennootschap kunnen niet tot commissaris worden benoemd.

2. Commissarissen worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders voor een periode van maximaal vier (4) jaar. Zij kunnen maximaal twee (2) worden herbenoemd. Commissarissen kunnen, inclusief twee (2) herbenoeming(en), maximaal twaalf jaar zitting hebben in de Raad van Commissarissen.

3. De algemene vergadering van aandeelhouders stelt de vorm en omvang van de beloning van commissarissen vast en kan hun een vergoeding voor reis- en verblijfkosten toekennen. De beloning van de Commissarissen zal niet in strijd zijn met hetgeen bepaald in de Wet normering topinkomens of aanverwante of vergelijkbare regelgeving ten aanzien van normering inkomens in de (semi-) publieke sector.

4. Ontslag van een commissaris anders dan op eigen verzoek heeft niet plaats dan nadat hij is gehoord of in de gelegenheid is gesteld gehoord te worden in een algemene vergadering van aandeelhouders, en mits het besluit tot ontslag is genomen met ten minste twee/derde der uitgebrachte geldige stemmen, vertegenwoordigende meer dan de helft van het geplaatste kapitaal.

5. Commissarissen kunnen worden geschorst door de algemene vergadering van aandeelhouders. Een schorsing kan een of meer malen worden verlengd.

Een schorsing die niet binnen drie maanden gevolgd wordt door een besluit tot ontslag, eindigt door het verloop van die termijn. Gedurende de tijd dat een commissaris geschorst is, is het hem verboden zich te bevinden in de gebouwen of op de terreinen bij de vennootschap in gebruik.

6. De raad van commissarissen heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hij staat het bestuur met raad ter zijde. Bij de vervulling van hun taak richten de commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Hieronder worden mede begrepen de voorschriften die voortvloeien uit een — toepasselijke (Corporate) Governance Code.

7. De raad en een lid van de raad ook afzonderlijk krachtens een daartoe door de raad genomen besluit, heeft te dien einde te allen tijde toegang tot de gebouwen en terreinen bij de vennootschap in gebruik, recht op inzage van de boeken en bescheiden en tot opname van de voorraden en de kas. Hij is bevoegd zich voor rekening van de vennootschap in de controle te doen bijstaan door een of meer deskundigen door hem daartoe te benoemen.

8. Commissarissen benoemen uit hun midden een voorzitter en uit of buiten hun midden een secretaris.

9. De raad van commissarissen vergadert zo dikwijls als de voorzitter of ten minste drie leden dit nodig oordeelt dan wel oordelen doch ten minste tweemaal per jaar. Alle besluiten worden genomen bij volstreekte meerderheid van stemmen. Van het ter vergadering verhandelde worden notulen gehouden, welke door de voorzitter en de secretaris worden ondertekend.

10. Indien er slechts een commissaris in functie is worden de bij de wet of deze statuten aan de raad van commissarissen of diens voorzitter opgedragen werkzaamheden verricht door deze commissaris alleen.

11. De raad van commissarissen is, onverlet de bevoegdheid van de algemene vergadering te allen tijde bevoegd een bestuurder of een commissaris te schorsen en is verplicht die schorsing onmiddellijk per aangetekende brief aan de betrokkene met redenen omkleed, mede te delen en binnen veertien dagen na de schorsing een algemene vergadering van aandeelhouders te doen bijeenroepen, welke de bestuurder of de commissaris ontslaat of de schorsing opheft.

Algemene vergadering van Aandeelhouders

1. Alle algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden in de plaats waar de vennootschap kantoor houdt en worden bijeengeroepen door de raad van commissarissen of het bestuur, door middel van een oproepingsbrief, ten minste vijftien dagen voor de vergadering, de dag der oproeping en die der vergadering niet meegerekend, verzonden aan de adressen van aandeelhouders, vermeld in het in artikel 6 bedoelde register. De oproepingsbrief houdt de agenda der vergadering in.

In een algemene vergadering, gehouden elders dan behoort, kunnen wettige besluiten slechts worden genomen indien het gehele geplaatste kapitaal is vertegenwoordigd.

2. Voorstellen van aandeelhouders voor de algemene vergadering kunnen alleen in behandeling komen indien zij ten minste drie weken voor een te houden vergadering schriftelijk bij het bestuur zijn ingediend en in een oproepingsbrief als bedoeld in lid 1 vermeld.

3. Omtrent onderwerpen, welke niet in de oproepingsbrief zijn aangekondigd, kan niet wettig worden besloten, tenzij het besluit wordt genomen met algemene stemmen in een vergadering, waarin het gehele geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is.

4. Als voorzitter der algemene vergadering van aandeelhouders treedt op de voorzitter van de raad van commissarissen dan wel de door de algemene vergadering aan te wijzen persoon.

5. Van het verhandelde in een algemene vergadering van aandeelhouders worden notulen gehouden door een door de voorzitter aan te wijzen secretaris.

De notulen worden door de voorzitter en de secretaris getekend.

Het vorenstaande is niet van toepassing indien van het ter vergadering verhandelde een notarieel proces-verbaal wordt opgemaakt.

6. Jaarlijks wordt binnen zes maanden na afloop van het boekjaar de gewone algemene vergadering gehouden. Daarin worden:

- a. de balans en de winst- en verliesrekening met toelichting aan de orde gesteld en voorts het jaarverslag, tenzij artikel 395a lid 6, 396 lid 70f artikel 403 van Boek 2 voor de Vennootschap geldt;
- b. de bestemming van de winst bepaald;
- c. voorzien in eventuele vacatures;
- d. behandeld een voorstel tot verlening van decharge aan het bestuur respectievelijk raad van commissarissen van de vennootschap ter zake van het in het afgelopen jaar gevoerde beleid respectievelijk het op het beleid van het bestuur gehouden toezicht;
- e. behandeld de voorstellen, welke door het bestuur op de agenda zijn geplaatst of volgens deze statuten behandeld moeten worden.

7. Buitengewone algemene vergaderingen van aandeelhouders worden gehouden zo dikwijls als het bestuur dit nodig acht of de raad van commissarissen daartoe besluit en moeten worden gehouden in alle gevallen waarin de wet of de statuten dit voorschrijven, of indien de aandeelhouder, dit schriftelijk, onder nauwkeurige opgave van de te behandelen onderwerpen aan het bestuur en de raad van commissarissen verzoekt. De artikelen 2:110, 2:111 en 2:112 van het Burgerlijk Wetboek zijn op de vennootschap van toepassing.

8. Raadpleging van aandeelhouder zal ook kunnen plaatsvinden door toezending van eventuele voorstellen per brief aan hen, die in het register bedoeld in artikel 6 staan ingeschreven.

9. Voor beantwoording zal aan aandeelhouders ten minste drie dagen tijd na de verzending moeten worden gegeven, terwijl een besluit alsdan alleen kan tot stand komen, indien de aandeelhouder zich ter zake van het betreffende voorstel schriftelijk heeft uitgesproken en aandeelhouder zich daarbij voor het voorstel heeft verklaard.

10. Het bestuur draagt zorg voor het houden van aantekening van een op de in dit artikel bedoelde wijze genomen besluit in het desbetreffende notulenboek en doet daarvan mededeling op de eerstvolgende algemene vergadering van aandeelhouders.

11. Dit artikel is alleen van toepassing op voorstellen, uitgaande van het bestuur.

Jaarrekening en jaarverslag

1. Het boekjaar der vennootschap valt samen met het kalenderjaar.

2. Jaarlijks op het einde van het boekjaar worden de boeken der vennootschap afgesloten en wordt daaruit door het bestuur binnen vijf maanden, behoudens verlenging van deze termijn met ten hoogste zes maanden door de algemene vergadering van aandeelhouders op grond van bijzondere omstandigheden, de jaarrekening als bedoeld in titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek opgemaakt, alsmede een jaarverslag welke stukken binnen vier maanden na het einde van het boekjaar in eerste concept aan de raad van commissarissen worden aangeboden. Vorenbedoelde stukken worden voor de aandeelhouder ter inzage gelegd ten kantore van de vennootschap; binnen deze termijn legt het bestuur ook het jaarverslag over, tenzij artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek voor de vennootschap geldt. De jaarrekening wordt ondertekend door alle bestuurders en commissarissen.

Indien daaraan enige handtekening ontbreekt, wordt daarvan onder opgave van de reden, melding gemaakt.

3. De vennootschap zorgt dat de opgemaakte jaarrekening, het jaarverslag en de krachtens artikel 2:392 lid 1 van het Burgerlijk Wetboek toe te voegen gegevens en het preadvies van de raad van commissarissen, zo dit er is, vanaf de oproep van de algemene vergadering van aandeelhouders, bestemd voor haar behandeling, te haren kantore aanwezig zijn.

De aandeelhouders kunnen de stukken inzien en er afschriften van krijgen.

4. De algemene vergadering van aandeelhouders en zo deze hiertoe niet overgaat de raad van commissarissen, kan een deskundige benoemen teneinde de jaarrekening te onderzoeken en daarover aan haar een verklaring uit te brengen.

5. Decharge van het bestuur respectievelijk raad van commissarissen laat onverlet het bepaalde in de artikelen 2:138, 2:139, 2:149 en 2:150 van het Burgerlijk Wetboek.

Winst en Verlies

1. De Algemene Vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald en tot vaststelling van uitkeringen voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden en de Vennootschap een weerstandvermogen heeft van ten minste tien procent (10%) van de begroting van het volgende boekjaar.

2. Een besluit dat strekt tot uitkering heeft geen gevolgen zolang het bestuur geen goedkeuring heeft verleend. Het bestuur weigert slechts de goedkeuring indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de Vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden.

Statutenwijziging/ontbinding/splitsing

1. Besluiten tot wijziging der statuten, tot ontbinding der vennootschap en/of tot fusie als bedoeld in artikel 2:309 van het Burgerlijk Wetboek, alsmede splitsing als bedoeld in artikel 2:334a van het Burgerlijk Wetboek kunnen slechts genomen worden met unanieme instemming van de aandeelhouders in een daartoe bijeengeroepen algemene vergadering van aandeelhouders.

2. Alle oproepingsbrieven tot vergaderingen als in de vorige leden van dit artikel bedoeld zullen de mededeling moeten behelzen dat een voorstel tot wijziging der statuten of tot ontbinding der vennootschap zal worden behandeld en dat het betreffende voorstel, waarin de voorgedragen wijziging woordelijk is opgenomen vanaf de dag der oproeping tot en met die der vergadering ten kantore der vennootschap voor de aandeelhouder ter inzage ligt en in afschrift gratis voor hen verkrijgbaar is.

3. Wanneer aan de algemene vergadering van aandeelhouders een voorstel tot fusie zal worden gedaan, moet, afgezien van de verdere vereisten krachtens de wet, tegelijkertijd met de oproeping tot de vergadering, een afschrift van het voorstel tot fusie ten kantore van de vennootschap ter inzage worden gelegd voor de aandeelhouder tot de afloop van de vergadering.

Vereffening

1. Bij ontbinding der vennootschap geschiedt de vereffening door het bestuur, tenzij de algemene vergadering van aandeelhouders daaromtrent anders bepaalt.

2. De bepalingen van deze statuten blijven tijdens de vereffening zoveel mogelijk van kracht. Het daarin bepaalde omtrent bestuurders is dan van toepassing op de vereffenaars.

3. Hetgeen na de voldoening van de schuldeisers is overgebleven van het vermogen van de ontbonden vennootschap, wordt aan de aandeelhouders uitgekeerd.

4. De vennootschap houdt op te bestaan op het tijdstip waarop de vereffening eindigt. Door de vereffenaars wordt daarvan opgaaf gedaan aan de registers waar de vennootschap is ingeschreven.

Slotbepaling

Aan de algemene vergadering van aandeelhouders behoort binnen de grenzen van de wet en deze statuten toe alle bevoegdheid, die niet aan het bestuur of aan anderen is toegekend.