

Zwemmen in Zuideramstel

februari 2010

Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam



Zwemmen in Zuideramstel

februari 2010

Voorwoord

Gemeenten willen dat sport, waaronder zwemmen, breed toegankelijk is. Zwemmen als vorm van verantwoord sporten bevordert de volksgezondheid en het zogeheten instructiezwemmen (tenminste diploma A) en 'schoolzwemmen' voor kinderen draagt ook bij aan de veiligheid voor kinderen op de korte en lange termijn. Daarmee zien veel gemeenten de aanbouw en instandhouding van openbare zwembaden als een gemeentelijke basisvoorziening, waarvoor deels de gebruiker zal moeten betalen ('profijtbeginsel'), maar waaraan ook de gemeente via subsidie van de bouw, de exploitatie en het onderhoud wil bijbetalen.

Ook in de Amsterdamse praktijk van de stadsdelen doen zich verschillende 'beheersregimes' voor de openbare zwembaden voor. Enerzijds zwembaden waarbij het stadsdeel eigenaar is van het gebouw, volledig verantwoordelijk is voor het onderhoud hiervan (zowel buiten als binnen) en bovendien ook nog het zwembad exploiteert: zweminstructeurs in dienst van de gemeente. Anderzijds zijn er vrijwel volledig geprivatiseerde openbare zwembaden, waarbij gebouw, onderhoud en exploitatie in handen zijn van particuliere ondernemingen. Hoe het ook zij, in de regel worden zwembaden door gemeenten en stadsdelen financieel gesteund om het zwemmen voor de gebruiker betaalbaar te houden. Kortom: er moet geld bij.

De rekenkamer is in dit onderzoek nagegaan of het De Mirandabad doeltreffend en doelmatig functioneert tegen de achtergrond van de doelstellingen die zij van het stadsdeel meekrijgt en de wijze waarop stadsdeel Zuideramstel een en ander bekostigt. Daarbij is ook de vraag of het stadsdeel hierop op goede wijze toezicht houdt.

Dit onderzoek had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van het De Mirandabad en stadsdeel Zuideramstel. De rekenkamer dankt de betrokkenen voor hun medewerking.

Het onderzoek is uitgevoerd door de heer J. de Groot (onderzoeker) en de heer J. van Leuken (projectleider) met ondersteuning van SemadAdvies: mevrouw B. Hageman (onderzoeker) en de heer J. Teunissen (directeur).

dr. V.L. Eiff
directeur Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1 Inleiding	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Aanleiding voor het onderzoek	11
1.3 Doelstelling en afbakening	11
1.4 Onderzoeksvragen	12
2 Marktpositie en -potentie Sloterparkbad	13
2.1 Algemeen	13
2.2 Marktontwikkeling en –gebied	13
2.3 Marktpotentie	20
3 Afspraken stadsdeel - zwembad en uitvoering	27
3.1 Algemeen	27
3.2 Achtergrond	27
3.3 Organisatie, beheer en eigendom het De Mirandabad	28
3.4 Bijdrage gemeentelijke exploitatiesubsidie	34
3.5 Samenvatting	36
4 Financiële situatie het De Mirandabad	41
4.1 Algemeen	41
4.2 Eerste indicatie exploitatieresultaat	42
4.3 Beoordeling baten, bezoek, rooster en tarieven	44
4.4 Beoordeling lasten	55
4.5 Samenvatting	60
5 Conclusies en aanbevelingen	63
5.1 Hoofdconclusie	63
5.2 Conclusies per onderzoeksvraag	65
5.3 Aanbevelingen	68

6	Bestuurlijke reactie en nawoord	69
6.1	Bestuurlijke reactie	69
6.2	Nawoord	72
	Bijlage 1 - Marktontwikkelingen	75
	Bijlage 2 - Overzicht concurrenten	81
	Bijlage 3 - Concurrentiekrachtmodel	85
	Bijlage 4 - Bepaling marktpotentie	87
	Bijlage 5 - Overzicht tarieven het De Mirandabad 2009	91
	Bijlage 6 - Tarievenvergelijk	93
	Bijlage 7 - Aanpak van het onderzoek	95
	Bijlage 8 - Overzicht verzameling informatie	101

Samenvatting

Inleiding

De rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de exploitatie van het De Mirandabad in stadsdeel Zuideramstel. De centrale vraag van het onderzoek was:

Hoe effectief en efficiënt vindt het beheer en de exploitatie van het bad plaats?

De rekenkamer heeft de invulling van de taak en verantwoordelijkheid van het stadsdeel Zuideramstel onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Welke doelstellingen heeft het stadsdeel inzake het zwembad en de zwembadaccommodatie geformuleerd?
- Op welke wijze probeert het stadsdeel uitvoering van de doelstellingen tot stand te brengen of anderszins te borgen?
- Wat is de relatie van het tekort met de wijze van beheer en de afspraken daarover met het stadsdeel?
- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen het stadsdeel en de exploitant over de verdeling van de financiële risico's van de exploitatie?
- Is er een exploitatietekort en zo ja, wat is de omvang van het exploitatietekort van het zwembad, exclusief en inclusief kapitaallasten?
- Hoe wordt het exploitatietekort bekostigd door het stadsdeel?
- Wat zijn de oorzaken van het exploitatietekort?
- Hoe is de financiële situatie van het zwembad in vergelijking met andere zwembaden?

Aanpak

Voor dit onderzoek heeft de rekenkamer documenten geraadpleegd, waarin de doelen en afspraken tussen het stadsdeel en de directeur van het De Mirandabad zijn neergelegd. Ook zijn de begrotingen en rekeningen van het zwembad geraadpleegd. De rekenkamer heeft verder een vragenlijst voorgelegd aan het stadsdeel. Met behulp van de verkregen informatie van stadsdeel en de directie van het zwembad zijn vergelijkingen opgesteld over de uitkomsten van de exploitatie en de resultaten (bijvoorbeeld aantallen bezoekers) met de uitkomsten van vergelijkbare zwembaden in Nederland.

De Mirandabad

Het De Mirandabad is een omvangrijk en divers bad met tropisch zwemparadijs. Het bestaat binnen uit een wedstrijdbad (25 meter), een tropisch golfslag- en recreatiebad van circa 30 bij 40 meter, een snelstroombad en een peuterbad. Buiten bevinden zich een wedstrijdbad (50 meter), een zogeheten zeskant voor kinderen en een peuterbad. Er zijn 3 glijbanen, een whirlpool, 4 stoomcabines, 4 zonnebanken, 2 squashbanen en een ruim aanbod aan horeca. De accommodatie bestaat sinds 1932 en is in 2005 voor het laatst grondig gerenoveerd. Het stadsdeel is eigenaar en exploitant. In juni 2009 heeft het stadsdeel besloten om in de zogenoemde 'De Mirandastroom' tussen de Amstel, de Zuidelijke Wandelweg en de President Kennedylaan een nieuw bad te bouwen.

Over de hoofdvraag komt de rekenkamer tot de volgende conclusie.

Doeltreffendheid

Het algemene doel van het stadsdeel is zwembadwater te realiseren voor bewoners en een grootstedelijke en regionale voorziening in stand te houden. De rekenkamer constateert dat dit doel is bereikt.

Het stadsdeel heeft met de directeur van de betreffende afdeling een managementcontract gesloten, waarin zijn taken en doelstellingen zijn vastgelegd. Dit betreft onder andere het uitvoeren van functioneringsgesprekken en het verlagen van het ziekteverzuim. De gestelde doelen uit deze overeenkomst zijn verder uitgewerkt in een afdelings- en marketingplan. Met de dienst zijn geen doelen over publieke taken afgesproken, bijvoorbeeld het bereik onder verschillende groepen van zwemmers via een openstellingsrooster, zoals wel het geval is in andere zwembaden (Sportplaza Mercator, Sloterparkbad). De rekenkamer constateert dat het zwembad zich in 2006 tot en met 2008 niet verantwoordt over de behaalde prestaties die zijn afgesproken via het managementcontract.

Anders dan het hanteren van een begrotings- en rekeningsstelsel zijn er geen bijzondere financiële doelstellingen voor het zwembad vastgesteld. Historisch worden de begrote tekorten van het De Mirandabad gedekt uit een exploitatiesubsidie, die opgebouwd is uit een doeluitkering van de centrale stad (die inmiddels in het stadsdeelfonds is opgenomen; in 2006 € 2.535.000), en een zogenaamde additionele subsidie op basis van het (dan nog) resterende tekort (in 2006 € 394.000). De omvang van de 'additionele subsidie' wordt elk jaar vooraf begroot en op grond van het werkelijk behaalde resultaat door het stadsdeel vastgesteld, zodat er geen negatief resultaat wordt bereikt. Deze additionele subsidie is in 2007 en 2008 ruim 2 keer hoger begroot (bijna € 900.000) dan in 2006 (bijna € 400.000).

De totale uitgaven (beide subsidies) van het stadsdeel voor het De Mirandabad namen in de afgelopen jaren (2006 tot en met 2008) toe van € 2,9 miljoen tot € 3,5 miljoen. In 2006 is voor de exploitatiesubsidie en de additionele subsidie samen een bedrag van € 2.889.000 begroot. In werkelijkheid moest het stadsdeel € 45.000 meer uitgeven, vooral vanwege hogere kapitaallasten (onderhoud gebouw). In 2007 is voor de twee subsidies samen € 3.359.000 begroot. In werkelijkheid waren de uitgaven € 49.000

minder door lagere kapitaallasten. In 2008 is voor de twee subsidies samen € 3.514.000 begroot, terwijl de daadwerkelijke uitgaven van het stadsdeel € 22.000 hoger waren. Dit was het gevolg van hogere kosten voor energie en belastingen.

Doelmatigheid

De rekenkamer is van mening dat de exploitatie van het zwembad door het stadsdeel op onderdelen bijzonder ondoelmatig is. Het dekkingspercentage (aandeel van de kosten, exclusief kapitaal- en huurlasten, dat wordt gedekt door de baten, exclusief exploitatie-subsidie) van het De Mirandabad komt in 2008 uit op 37,5%. De voor dit onderzoek gehanteerde dekkingsnorm voor zwembaden in Nederland bedraagt tussen 80%-90%. Het exploitatieresultaat van het De Mirandabad ligt dus ver onder de norm.

Verantwoordelijk hiervoor zijn vooral de hoge lasten. Een aantal factoren is te noemen:

- De totale personele lasten maken in vergelijking met andere zwembaden een zeer groot aandeel uit van de totale lasten. Dit heeft drie oorzaken:
 1. Er wordt meer personeel per bedrijfsuur ingezet vanwege de ruime opzet van het zwembad (veel bassins) om te allen tijde toezicht te hebben.
 2. De personele lasten per personeelsuur zijn ruim 50% hoger dan in andere baden. Dit wordt deels veroorzaakt door de ambtelijke status van de medewerkers.
 3. De doorbelaste kosten 'per jaar (voor staf, P&O, financieel beheer, ICT) zijn hoog in vergelijking met de beheer- en administratiekosten van andere zwembaden. De verhouding tussen de doorbelaste kosten (ongeveer € 675.000 in 2008) en de personeelslasten (ongeveer € 1.720.000) is 39%. Bij de overheid zijn overheadkosten veelal een opslag van ongeveer 25% op de personeelslasten, terwijl bij particulier geëxploiteerde zwembaden deze verhouding lager is, namelijk circa 10%. De rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen of de doorberekende kosten zijn gebaseerd op daadwerkelijk gemaakte uren of gebaseerd zijn op een administratieve verdeelsleutel.
- De onderhoudslasten zijn naar verhouding hoog. Dit wordt verklaard door de relatief hoge ouderdom van het De Mirandabad.
- Het waterverbruik is hoog door de grote wateroppervlakte (veel bassins) van het zwembad.

De rekenkamer constateert dat het De Mirandabad redelijk succesvol is te noemen in het tot stand brengen van opbrengsten. Hierover is het volgende te noemen:

- Het aantal bezoeken van recreatieve zwemmers is veel hoger dan in vergelijkbare zwembaden. Dit geldt zowel voor de (berekende) marktpotentie als voor het aantal bezoeken per uur. Met het doelgroep- en het leszwemmen behaalt het De Mirandabad echter niet het te verwachten aantal bezoekers, terwijl het verenigingszwemmen zelfs ver achterblijft.
- De tarieven voor het De Mirandabad zijn voor het recreatief zwemmen (bijvoorbeeld los bad: € 3,55) en voor het doelgroepzwemmen hoger dan bij concurrerende baden in de omgeving.
- De opbrengsten per bezoeker zijn zowel voor het recreatief zwemmen, het doelgroep- en het leszwemmen hoger dan bij andere baden. Opbrengsten uit verenigingszwemmen heeft het De Mirandabad nauwelijks.

De rekenkamer constateert dat het relatieve succes met de opbrengsten de relatief hoge lasten onvoldoende kan compenseren. Het resultaat is dat de subsidiebijdrage per inwoner in 2008 ongeveer € 73 bedroeg, ruim hoger dan de landelijke norm voor gemeentelijk geëxploiteerde zwembaden van € 30 euro tot € 35 euro per inwoner.

Aanbevelingen

De rekenkamer doet de volgende aanbevelingen aan het stadsdeel Zuideramstel:

1. Definieer heldere en meetbare doelen voor de publieke taken van het Mirandabad. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een openstellingsrooster of een minimaal aantal uren, dat toegankelijk is voor specifieke doelgroepen.
2. Zorg er voor dat het management van het zwembad zich verantwoordt over de inhoudelijke en financiële doelen, die het stadsdeel voor het zwembad heeft vastgesteld.
3. Doe onderzoek naar de mogelijkheden om de personeelslasten te verlagen en betrek hierbij de mogelijke (gedeeltelijke) uitbesteding van de exploitatie van het zwembad.
4. Ga na of de doorbelasting van personeelskosten aan het De Mirandabad verantwoord is. Overweeg een doorberekening van kosten op grond van werkelijk gemaakte uren.
5. Overweeg bij de bouw van het nieuwe zwembad minder wateroppervlakte dan nu het geval is te realiseren of zorg er voor dat er meer bezoekers komen zodat de verhouding tussen zwembadwater en bezoekers meer in overeenstemming komt met het landelijke gemiddelde. Bezie de wenselijkheid van een doelgroepenbad.
6. Stel voor het nieuw te bouwen zwembad een nieuwe exploitatiebegroting op. Doe onderzoek naar de mogelijkheden en resultaten van uitbesteding van het beheer van het gebouw.

1 Inleiding

1.1 Inleiding

Deze inleiding geeft een overzicht van de aanleiding, doelstelling en afbakening en onderzoeksvragen. De Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam (verder te noemen: 'de rekenkamer') heeft in 2009 een onderzoek uitgevoerd naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de exploitatie van drie binnen de stadsdelen De Baarsjes, Geuzenveld-Slotermeer en Zuideramstel vallende overdekte zwembaden. De binnen de stadsdelen aanwezige (drie) onoverdekte zwembaden zijn niet in dit onderzoek betrokken.

1.2 Aanleiding voor het onderzoek

Exploitaties van zwembaden in Nederland hebben veelal, door middel van een subsidie-bijdrage, financiële ondersteuning van de lokale overheid nodig. Dit geldt ook voor de zwembaden in de stadsdelen van Amsterdam. De exploitatie van de onderzochte zwembaden zijn de afgelopen jaren onder druk komen te staan. Noodzakelijke doorgevoerde investeringen als gevolg van veranderende wetgeving (legionellaproof maken) maar ook genomen maatregelen ter (verdere) voorkoming van overlast door bezoekers (waaronder jongeren) hebben hier onder meer aan bijgedragen. Als gevolg van deze en andere ontwikkelingen, acht de rekenkamer het noodzakelijk een integraal inzicht te krijgen in alle aspecten die (in-)direct van toepassing zijn op de exploitatie van de zwembaden. Op grond hiervan kan worden beoordeeld in hoeverre de doelstellingen van de afzonderlijke zwembaden kunnen of zijn gehaald. De onderzochte baden zijn:

1. het Sloterparkbad in Geuzenveld-Slotermeer;
2. SportPlaza Mercator in De Baarsjes;
3. het De Mirandabad in Zuideramstel.

1.3 Doelstelling en afbakening

Om antwoord te kunnen geven op de centrale probleemstelling, zoals onder § 1.4 verwoord, is het onderzoek onderverdeeld in drie hoofdzaken. De rekenkamer wil met haar onderzoek:

1. op basis van een inventarisatie per zwembad een overzicht geven van:
 - de wijze waarop het beheer en de exploitatie is vormgegeven;
 - de omvang van de exploitatiebijdrage (zowel ex- als inclusief kapitaallasten);
 - een al dan niet aanwezig exploitatietekort en de oorzaak hiervan alsmede de relatie van het tekort met de wijze van beheer en de afspraken daarover met het stadsdeel;
 - de afspraken over een verdeling van de financiële risico's tussen het stadsdeel en de exploitant;
 - de doelstellingen van het stadsdeel betreffende het zwembad en de wijze waarop het probeert de doelstellingen tot stand te brengen of anderszins te borgen.

2. oordelen in hoeverre de financiële situatie van de drie zwembaden zich verhouden in vergelijking met andere zwembaden en hoe het exploitatietekort door het stadsdeel wordt bekostigd;
3. komen tot aanbevelingen voor verbeteringen.

1.4 Onderzoeksvragen

Zoals al aangegeven wil de rekenkamer met dit onderzoek zich een oordeel vormen over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de exploitatie. De centrale probleemstelling luidt daarbij als volgt:

Hoe effectief en efficiënt vindt het beheer en de exploitatie van de baden plaats?

De invulling van de taak en verantwoordelijkheid van zowel het stadsdeel, in dit onderzoek is dat stadsdeel Zuideramstel die tevens het beheer en exploitatie verzorgt, en het financieel/organisatorisch beheer heeft de rekenkamer onderzocht aan de hand van onderstaande onderzoeksvragen. Bij de vragen wordt verwezen naar het desbetreffende hoofdstuk in dit rapport.

Onderzoeksvragen	Hoofdstuk
Welke doelstellingen heeft het stadsdeel inzake het zwembad en de zwembadaccommodatie geformuleerd?	3
Op welke wijze probeert het stadsdeel uitvoering van de doelstellingen tot stand te brengen of anderszins te borgen?	3
Wat is de relatie van het tekort met de wijze van beheer en de afspraken daarover met het stadsdeel?	3
Welke afspraken zijn er gemaakt tussen het stadsdeel en de exploitant over de verdeling van de financiële risico's van de exploitatie?	3
Hoe wordt het exploitatietekort bekostigd door het stadsdeel?	3
Is er een exploitatietekort en zo ja, wat is de omvang van het exploitatietekort van het zwembad, exclusief en inclusief kapitaallasten?	4
Wat zijn de oorzaken van het exploitatietekort?	4
Hoe is de financiële situatie van het zwembad in vergelijking met andere zwembaden?	4

2 Marktpositie en -potentie Sloterparkbad

2.1 Algemeen

Voor een beoordeling van de (exploitatie)resultaten van de drie zwembaden, is allereerst onderzoek verricht naar de (landelijke) marktontwikkelingen, op het gebied van sportbeoefening (participatie) en het zwemmen in het bijzonder. Daarnaast is inzicht verkregen in de ontwikkelingen van het aanbod, de concurrentiekracht van de baden en demografische ontwikkelingen in de directe omgeving.

De tellingen van de cijfers in de diverse tabellen in dit hoofdstuk kunnen kleine afwijkingen te zien geven. Dit is het gevolg van afrondingen bij de berekeningen van het cijfermateriaal.

2.2 Marktontwikkeling en –gebied

2.2.1 Marktontwikkeling

In navolgend overzicht zijn de conclusies van de marktontwikkelingen, welke in bijlage 1 zijn beschreven, inzichtelijk gemaakt.

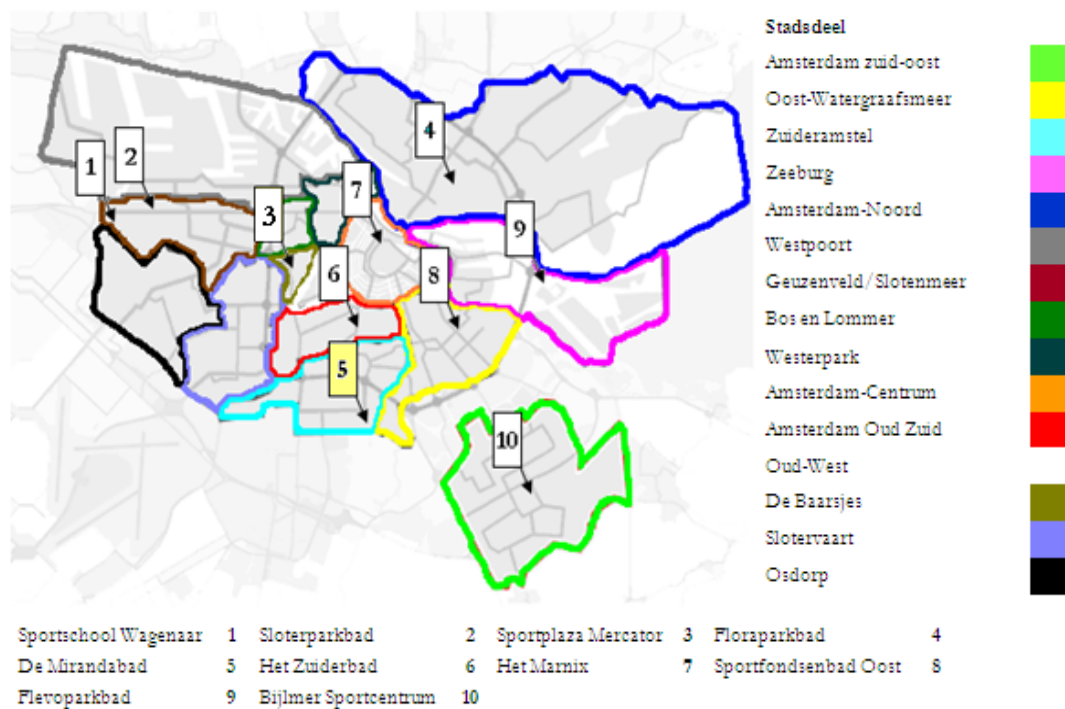
- landelijk gezien is er sprake van een stijging van de sportparticipatie onder alle leeftijdsgroepen. Naarmate men ouder wordt, daalt de sportparticipatie;
- de sportparticipatie onder westerse allochtonen is bijna vergelijkbaar met die van autochtonen. Het zijn met name de niet-westerse allochtonen die een lagere sportparticipatie te zien geven;
- zwemmen is al jaren één van de meest populaire sporten;
- de participatie aan de sport zwemmen onder niet-westerse allochtonen is laag te noemen;
- de gemeente Amsterdam kent relatief veel inwoners in de leeftijd 20 tot 35 jaar en relatief weinig jeugd (5 tot en met 19 jaar) in vergelijking met de rest van Nederland;
- 49,5% van de inwoners van Amsterdam is allochtoon, hiervan is 70% van niet-westerse afkomst, wat een grote invloed heeft op het gebruik van de zwembaden;
- voor de komende jaren (2025) prognosticeert het CBS een bevolkingstoename van 10,7% van de totale Amsterdamse bevolking;
- evenals de rest van Nederland zal in Amsterdam de komende jaren sprake zijn van een vergrijzing van de bevolking, echter in mindere mate dan de rest van Nederland. Het aandeel 65+ zal in 2025 op 16,6% liggen in Amsterdam terwijl voor geheel Nederland dit is geprognosticeerd op 21,4%;

- in Amsterdam beschikken de particuliere huishoudens naar verhouding over een lager besteedbaar inkomen.

2.2.2 Marktgebied het De Mirandabad

Het complete verzorgings-/marktgebied, waaruit de Amsterdamse zwembaden haar bezoekers rekruteren, is in kaart gebracht. In figuur 1 wordt de ligging weergegeven van de verschillende zwembaden ten opzichte van elkaar en de stadsdelen.

Figuur 1 - Ligging zwembaden en stadsdelen



De stadsdelen Westpoort, Slotervaart, Osdorp, Bos en Lommer, Oud-West en Westerpark hebben geen overdekte zwemvoorziening. Inwoners van deze stadsdelen zullen veelal gebruik maken van de zwembaden in de nabijgelegen stadsdelen.

Onderzoek (CBS, NRIT etc.) wijst uit dat reguliere zwembadbezoekers over het algemeen bereid zijn tot maximaal 10 kilometer dan wel tot maximaal 10 tot 15 minuten reistijd uit te trekken voor het bezoeken van een zwembad.

In de gemeente Amsterdam is de bevolkingsdichtheid in relatie tot het aantal zwembaden dusdanig dat het marktgebied van De Mirandabad niet zonder meer mag en kan worden vergeleken met het gemiddelde marktgebied. Zo is de tijd om in centrum Amsterdam één kilometer af te leggen significant langer dan in bijvoorbeeld een/het buitengebied. Tevens is de bevolkingsdichtheid in Amsterdam hoger dan gemiddeld in Nederland (relatief klein oppervlakte met groot aantal inwoners). Daarnaast kan het De Mirandabad, door haar ligging, haar bezoekers waarschijnlijk uit een kleiner marktgebied trekken. Binnen het marktgebied van het De Mirandabad vallen namelijk gebieden die niet of nauwelijks bevolkt zijn, zoals het Amstelpark inclusief haar agrarische buitengebied.

In navolgende tabel wordt het aantal inwoners binnen het marktgebied het De Mirandabad weergegeven. Op maximaal 15 minuten reizen van het De Mirandabad (primair marktgebied) wonen circa 92.729 mensen binnen een gebied van in het totaal 23,71 km² oppervlakte, waarvan een deel (3,07 km²) in een minder tot niet bevolkt gebied ligt¹.

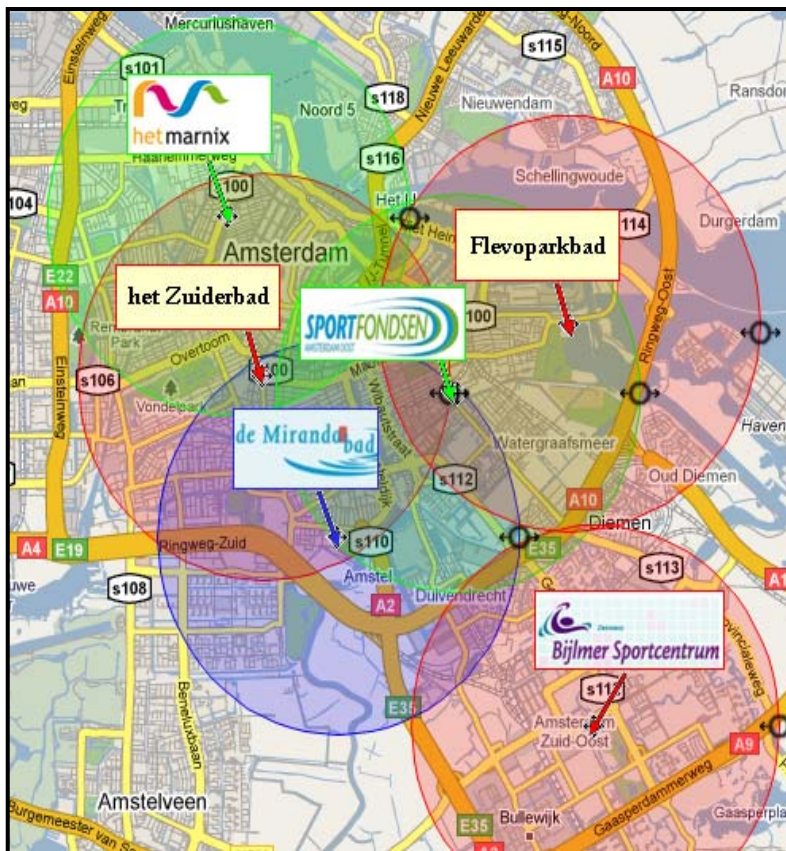
Tabel 1 - Inwoners marktgebied

Inwoners marktgebied	Aantal
oppervlakte gebied km ² totaal	23,71
oppervlakte gebied Amstelpark (inclusief buitengebied)	3,07
oppervlakte bevolkt gebied	20,64
gemiddelde bevolking per km ² in Amsterdam	4.493
schatting inwoners gehele gebied	92.729

Ten behoeve van de concurrentieanalyse worden de relevante faciliteiten weergegeven die binnen maximaal 15 minuten reistijd van het De Mirandabad zijn gelegen. In figuur 2 is het marktgebied in beeld gebracht, afgezet tegen deze van toepassing zijnde faciliteiten (concurrerende zwembaden).

¹ Bron: afbakening in Google Maps©.

Figuur 2 - Marktgebied De Mirandabad



Vier (grote) overdekte zwembaden (Sportfondsenbad Amsterdam-Oost, het Zuiderbad, het Marnix en Bijlmer Sportcentrum) en één openluchtzwembad (het Flevoparkbad) zijn als directe concurrenten van het De Mirandabad aan te merken. Het Marnix, het Flevoparkbad en het Bijlmer Sportcentrum liggen dan wel op een grotere afstand dan de gangbare reistijd (maximaal 15 minuten), maar overlappen een gedeelte van het marktgebied van het De Mirandabad en worden daarom als directe concurrenten van het De Mirandabad gezien. Zwembad de Meerkamp in Amstelveen en zwembad Amstelbad in Ouderkerk aan de Amstel liggen op een dusdanige afstand dat hun marktgebieden dat van het De Mirandabad niet of nauwelijks overlappen. Deze beide baden worden zodoende buiten beschouwing gelaten.

Het marktgebied van het De Mirandabad heeft een redelijke overlap met de marktgebieden van haar directe concurrenten. In § 2.2.4 wordt aangegeven in hoeverre en op welke aspecten van het totale zwemaanbod deze concurrentie aanwezig is.

2.2.3 Beschrijving het De Mirandabad

Het De Mirandabad kenmerkt zich door de grote glazen koepel, waaronder een tropisch zwemparadijs gehuisvest is. Het is een divers bad, liggend aan de rand van het Martin Luther Kingpark, een omgeving dat een extra attractie is (vanuit het 25 meter bad is het park te zien). Het zwembad werd in 1932 gebouwd en is in 2005 voor het laatst grondig gerenoveerd.



Het De Mirandabad bevat de volgende componenten:



Binnen

- wedstrijdbad (25 meter) met beweegbare bodem;
- (tropisch) golfslag-/recreatiebad van circa 30 bij 40 meter;
- snelstroombad;
- peuterbad.

Buiten

- wedstrijdbad (50 meter);
- zeskant (geschikt voor kinderen van verschillende leeftijden);
- peuterbad;

Overige voorzieningen

- drie glijbanen;
- een whirlpool;
- vier stoomcabines (Turkse Tuin);
- vier zonnebanken;
- twee squashbanen;
- droge en natte horeca evenals een terras buiten.

In navolgende tabel wordt de opbouw van het rooster van het De Mirandabad weergegeven.

Tabel 2 - Aanbod het De Mirandabad volgens rooster

Mirandabad	weken per jaar	uren per week	uren per jaar	percentage
Recreatief zwemmen	52	103,25	5.369,0	70,2%
Leszwemmen	42	24,50	1.029,0	13,5%
Doelgroepen zwemmen	42	18,75	787,5	10,3%
Schoolzwemmen	42	10,00	420	5,5%
Verenigingszwemmen	42	1,00	42	0,5%
TOTAAL		157,50	7.647,5	100,0%

Op basis van de bovenstaande tabel kan gesteld worden dat het De Mirandabad zich voornamelijk richt op de recreatieve markt. Secundair richt de accommodatie zich op het leszwemmen en doelgroepzwemmen.

2.2.4 De concurrentie van het De Mirandabad

Wanneer het aanbod van het De Mirandabad wordt vergeleken met die van de andere Amsterdamse zwembaden kan worden geconstateerd dat zwembad Het Marnix vergelijkbare activiteiten aanbiedt.

Tabel 3 - Aanbod concurrentie

	De Mirandabad	Bijlmer sportcentrum	Het Marnix	Zuiderbad	Sportfondsenbad Oost	Flevoparkbad
1	Recreatief	Recreatief	Recreatief	Recreatief	Recreatief	Recreatief
2	Leszwemmen	Leszwemmen	Doelgroepen	Leszwemmen	Leszwemmen	-
3	Doelgroepen	Doelgroepen	Leszwemmen	Doelgroepen	Verhuur	-
4	Schoolzwemmen	Verhuur	Verhuur	-	Doelgroepen	-
5	Verhuur	Schoolzwemmen	Schoolzwemmen	-	Schoolzwemmen	-

*nummers 1 t/m 5 geven de rangschikking van activiteiten aan, op basis van de (kwantitatieve) beschikbare uren.

Uit bovenstaande tabel, waarvan in bijlage 2 een onderbouwing is te vinden, kan worden opgemaakt dat de vijf grote overdekte baden en het openluchtzwembad allen recreatief zwembadwater aanbieden, waarbij het Zuiderbad en het Flevoparkbad (grote bezoekerstrekker in het zomerseizoen) net als het De Mirandabad zich hierop het meest en specifiek richten. Wat betreft het recreatief zwemmen ondervindt het De Mirandabad concurrentie van genoemde zwemvoorzieningen, waarbij opgemerkt moet worden dat het Zuiderbad en het Flevoparkbad zich specifiek richten op dezelfde doelgroep (attractief badwater met recreatieve bestemming), terwijl de overige baden recreatief zwemmen aanbieden in badwater met een andere bestemming. Sportfondsenbad Oost en het Marnix beschikken niet over een recreatief bassin, Bijlmer Sportcentrum beschikt over een klein recreatief bad dat niet te vergelijken is met het recreatieve aanbod in het De Mirandabad.

Op het terrein van verhuur aan (zwem-)verenigingen en het organiseren van (top)zwemwedstrijden/-manifestaties is het Sloterparkbad in Amsterdam (en omstreken) veruit de grootste en meest gespecialiseerde aanbieder. Geconcludeerd kan worden dat de overdekte zwembaden allen een klein gedeelte verhuur aan verenigingen in hun rooster hebben, maar de focus op andere zwemactiviteiten ligt. De activiteiten leszwemmen en doelgroepzwemmen worden in vergelijking met de andere baden minder aangeboden in het De Mirandabad. Met uitzondering van het Zuiderbad zijn de andere baden concurrent op het gebied van leszwemmen en doelgroepzwemmen.

De activiteit schoolzwemmen is bij elk van de baden een minder voorkomende activiteit. Dit heeft enerzijds te maken met de topografische ligging van de scholen ten opzichte van een bad en anderzijds is een zwembad afhankelijk van het lokaal (gemeentelijk en/of stadsdeel) beleid. De gemeente/scholen bepaalt/bepalen of en zo ja hoeveel scholen (klassen) in de gelegenheid worden gesteld aan schoolzwemmen deel te (mogen) nemen. Op dit onderdeel speelt de concurrentie daarom geen factor van betekenis.

Naast de voorgaande beschrijving van de concurrentie van het aanbod is door de rekenkamer per accommodatie de concurrentiekracht berekend (tabel 4). Deze analyse gebaseerd op het zogenaamde concurrentiekracht model, geeft per activiteit van een zwembad de positie weer ten opzichte van de overige (relevante) concurrenten. Hierbij geeft de factor afstand de waarde aan, gebaseerd op reistijd. Hoe dichterbij het zwembad bij het De Mirandabad is gesitueerd, hoe hoger de score van de afstandsfactor uitvalt. De factor aanbod wordt bepaald door de aangeboden activiteiten van het zwembad en in hoeverre deze activiteiten concurrerend zijn met de activiteiten van het De Mirandabad. Tot slot geeft de kwaliteitsfactor een beoordeling weer van de uitstraling en presentatie van het zwembad. Het totaal van voornoemde factoren geeft een eindbeoordeling door middel van de 'concurrentiefactor' (*hoe hoger de concurrentiefactor, hoe sterker de concurrentiekracht*). In bijlage 3 is een uitgebreide beschrijving en onderbouwing van het concurrentiekracht model opgenomen.

Tabel 4 - Concurrentiefactor

Concurrent	Afstandsfactor	Aanbodsfactor	Kwaliteitsfactor	Concurrentiefactor
Bijlmer Sportcentrum	5,0	8,6	7,0	6,9
Het Marnix	3,3	9,1	9,0	7,2
Het Zuiderbad	5,3	10,6	7,0	7,7
Sportfondsenbad Oost	4,7	9,2	6,0	6,6
Flevoparkbad	4,3	11,6	7,0	7,7

Het Zuiderbad ligt op twaalf minuten van het De Mirandabad en ligt daarmee het dichtst bij (hoogste afstandsfactor). Deze concurrent behaalt op basis van het concurrentiekracht model, een totaal score van 7,7. Het aanbod van het Zuiderbad komt in zijn geheel dusdanig overeen met dat van het De Mirandabad (attractief bad voor recreatief zwemmen), dat het bad als belangrijke c.q. grote concurrent wordt beoordeeld.

Zwembad het Marnix heeft een aanbod dat op grote lijnen overeenkomt met dat van het De Mirandabad en behaalt een iets lagere 'concurrentie score' van totaal 7,2. Deze concurrentiescore geeft aan dat het bad eigenlijk een kleinere rol speelt in de markt waar het De Mirandabad actief op is. Het Marnix focust zich meer op doelgroepen- en leszwemmen (een recreatief bassin ontbreekt), terwijl het De Mirandabad zich voornamelijk richt op de recreatieve zwemmer. Met name het feit dat het Marnix een relatief hoge kwaliteit van aanbod heeft (nieuw gebouwd zwembad), laat de concurrentiefactor hoog uitvallen. De ligging van het Marnix ten opzichte van het

De Mirandabad (afstandsfactor) zorgt voor een verlaging van de directe concurrentiekracht. Beide baden liggen, zoals te zien is aan de afstandsfactor, ver uit elkaar.

Het Bijlmer Sportcentrum (6,9) en het Sportfondsenbad Oost (6,6) zijn de twee zwemvoorzieningen die de laagste concurrentiefactoren hebben. Het verschil in aanbod ten opzichte van het De Mirandabad, de afstand waarop de baden gesitueerd liggen en de middelmatige kwaliteit van het aanbod dragen bij aan deze lagere concurrentiescore. Het Bijlmer Sportcentrum en Sportfondsenbad Oost zijn gangbare c.q. traditionele baden te noemen, terwijl het De Mirandabad met haar golfslagbad en glijbanen een aanbod heeft dat een andere groep en type bezoekers aantrekt.

Het Flevoparkbad is in het zomerseizoen een grote concurrent van De Mirandabad omdat het aanbod (in de buitenlucht) van beide zwemvoorzieningen vergelijkbaar is. Het Flevoparkbad beschikt niet over een overdekt bassin.

2.2.5 Conclusie concurrentie

De (Amsterdamse) zwemvoorzieningen liggen allen relatief ver van het De Mirandabad af (afstandsfactoren). Het Zuiderbad en het Flevoparkbad (in de zomermaanden) zijn als sterkste concurrenten van het De Mirandabad aan te wijzen. De andere baden liggen lager met hun concurrentiekrachtscore. Het Marnix, Bijlmer Sportcentrum en Sportfondsenbad Oost richten zich binnen het overlappende marktgebied op andere dan wel meerdere doelgroepen (figuur 2, § 2.2.2), terwijl het De Mirandabad zich voornamelijk richt op de recreatieve bezoeker. Het Marnix, Bijlmer Sportcentrum en Sportfondsenbad Oost zijn om die reden geen sterke concurrenten van het De Mirandabad.

2.3 Marktpotentie

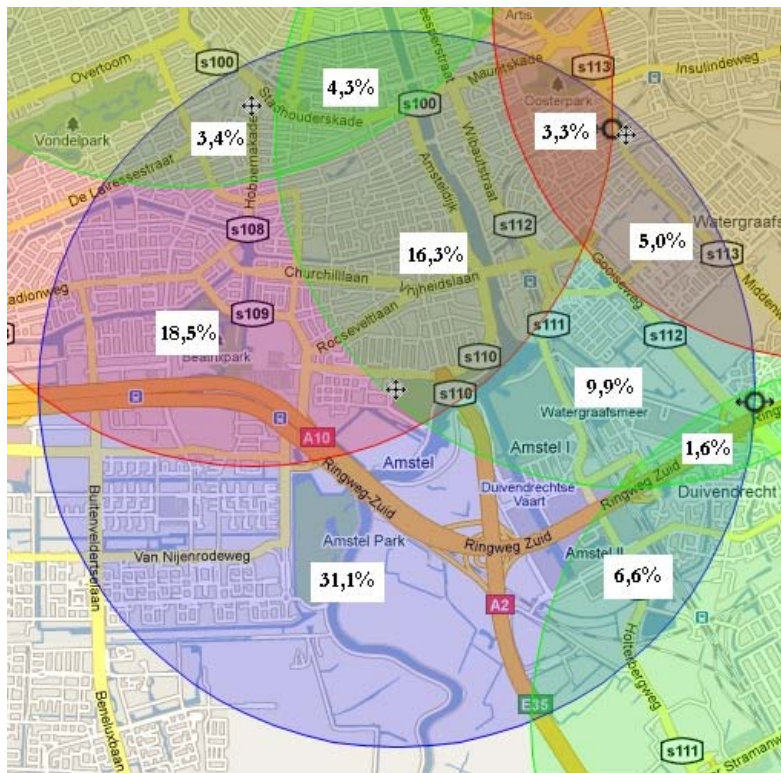
2.3.1 Algemeen

Gerelateerd aan de voorgaande gegevens kan de omvang van de verschillende activiteiten (aanbod) van het De Mirandabad worden vastgesteld en het aandeel van de markt worden bepaald. Voor een uitgebreide en gespecificeerde onderbouwing van het navolgende wordt verwezen naar bijlage 4.

2.3.2 Overlapping marktgebieden

De marktgebieden van de verschillende (Amsterdamse) zwembaden in de directe omgeving van het De Mirandabad overlappen elkaar. Dit wordt in navolgende figuur weergegeven (percentage van de overlap ten opzichte van het totale marktgebied).

Figuur 3 - Overlapping in marktgebied De Mirandabad



Het marktgebied van het De Mirandabad die met de concurrentie gedeeld moet worden (overlapping), is in tabel 1 van bijlage 4 weergegeven.

2.3.3 Marktpotentie het De Mirandabad

Onder marktpotentie wordt verstaan de marktcapaciteit of marktruimte die bestaat binnen het verzorgingsgebied van een sportvoorziening, i.c. het De Mirandabad. De totale marktruimte (marktcapaciteit) wordt aangeduid met het totaal aantal bezoeken dat door inwoners 'gepleegd' kan worden in een willekeurige sportvoorziening, berekend aan de hand van de sportparticipatie. Een deel van deze marktruimte/-capaciteit is, op basis van diverse factoren zoals de aanwezige concurrenten, het aanbod, de afstand tot de accommodatie e.d., toe te rekenen aan een accommodatie. Deze marktpotentie geeft aan hoeveel bezoeken verwacht kunnen worden uit het verzorgingsgebied, gesplitst naar type activiteit.

Op basis van de analyse en berekening wordt voor het De Mirandabad tot de volgende marktpotentie gekomen.

Tabel 5 - Totale marktpotentie

Zwemactiviteit	marktpotentieel
Recreatief zwemmen	80.804
Doelgroepen zwemmen	20.201
Leszwemmen	37.328
Schoolzwemmen	21.225
Verhuur (verenigingen e.d.)	81.952
TOTAAL	241.510

In navolgende paragrafen wordt de onderbouwing van deze potentie inzichtelijk gemaakt.

2.3.4 Marktpotentie recreatief-/doelgroepzwemmen

Recreatief zwemmen is voor het De Mirandabad het belangrijkste onderdeel van het totale zwemaanbod. Doelgroepzwemmen is daarnaast van minder belang, gelet op het aantal uren dat in het rooster van het De Mirandabad is opgenomen.

In de praktijk worden de activiteiten recreatief zwemmen en doelgroepzwemmen met elkaar in combinatie gebracht, waardoor het op basis van de beschikbare markt informatie niet altijd mogelijk is ze afzonderlijk te analyseren. Om een juist (vergelijkend) overzicht te verkrijgen wordt daarom in dit onderzoek de potentie van beide als één activiteit berekend.

Tabel 6 - Marktpotentie binnen marktgebied het De Mirandabad

Berekeningsgrondslagen	percentage	aantal
aantal autochtonen	50,5%	46.828
aantal allochtonen	49,5%	45.901
zwemparticipatie autochtonen	36%	16.858
zwemparticipatie allochtonen	10%	4.590
totaal aantal zwemmers		21.448
correctie: leden van een zwemvereniging ²	17%	- 3.646
correctie: schoolzwemmen (zie tabel 8)		- 1.846
correctie: zwemlessen (zie tabel 7)		- 1.435
totaal recreatief-/doelgroepzwemmers		14.521
aantal bezoeken uit marktgebied ³		158.167

² Bron: Rapportage sport 2008.

³ Aantal bezoeken gesplitst naar recreatief (1 keer per 2 maanden) en doelgroepzwemmen (3 keer per maand).

In totaliteit bestaat het (theoretische) marktgebied van De Mirandabad uit 158.167 bezoeken per jaar. Rekening houdende met het percentage marktgebied, dat toe te rekenen valt aan het De Mirandabad in relatie met de concurrentiekrachtfactor, zoals in § 2.2.4 is beschreven, kan het aandeel recreatief-/doelgroepzwemmen voor het De Mirandabad op 101.005 geraamd worden. Hiervan is 80% als recreatieve bezoeker aan te merken en de overige 20% als doelgroepzwemmer (zie bijlage 4 voor de cijfermatige onderbouwing).

2.3.5 Leszwemmen

In navolgende wordt het marktpotentieel voor het leszwemmen van het De Mirandabad weergegeven.

Tabel 7 - Berekening leszwempotentie

Leeftijdsgroep	aantal inwoners	percentage op les ⁴	aantal leszwemmers
5 jaar	994	50%	497
6 jaar	953	47%	448
7 jaar	965	22%	212
8 jaar	948	10%	95
9 jaar	898	7%	63
10 jaar	879	5%	44
11 jaar	856	2%	17
12 jaar	823	2%	16
overige leeftijden	85.414	0%	43
TOTAAL gebied	92.729	1,5%	1.435

In het totaal kunnen er uit het marktgebied van het De Mirandabad 1.435 leszwemmers komen, die gemiddeld 46 weken per jaar les hebben (uitgaande van één keer per week één les van drie kwartier). Dit betekent dat er uit het marktgebied 66.004 bezoeken per jaar aan een zwembad gebracht kunnen worden. Rekening houdende met het percentage marktgebied, dat toe te rekenen valt aan het De Mirandabad in relatie met de concurrentiekrachtfactor, zoals in § 2.2.4 is beschreven, kan het aandeel leszwemmen voor het De Mirandabad op 37.328 bezoeken geraamd worden (zie bijlage 4 voor de cijfermatige onderbouwing).

⁴ Rapportage sport 2008, zwemvaardigheid.

2.3.6 Schoolzwemmen

Om de potentie van de markt voor schoolzwemmen te bepalen, is als uitgangspunt genomen dat alle kinderen in groep 5 verplicht met school een aantal keer per jaar een zwembad kunnen bezoeken. In navolgende tabel is de marktpotentie voor schoolzwemmen in het marktgebied weergegeven⁵.

Tabel 8 - Markt schoolzwemmen

Onderdeel	aantal
aantal inwoners gemeente Amsterdam	755.605
aantal 8 tot 9 jarige (groep 5)	15.044
aantal inwoners marktgebied	92.729
aantal 8 tot 9 jarige (groep 5)	1.846
aantal kinderen 16 lessen per jaar (83%)	24.518
aantal kinderen 36 lessen per jaar (17%)	11.299
totaal potentie schoolzwemmen	35.817

Uit het marktgebied kunnen 35.817 bezoeken van schoolzwemmers per jaar komen. Rekening houdende met het percentage marktgebied, dat toe te rekenen valt aan De Mirandabad in relatie met de concurrentiekrachtfactor, zoals in § 2.2.4 is beschreven, kan het aandeel schoolzwemmen voor het De Mirandabad op 21.225 bezoeken geraamd worden (zie bijlage 4 voor de cijfermatige onderbouwing).

2.3.7 Verhuur verenigingen

Het De Mirandabad verhuurt badwater aan verenigingen en organisaties die zelf zwemactiviteiten organiseren. Op basis van de berekeningen in § 2.3.4 is bepaald dat het marktgebied 3.646 leden telt van een zwembadvereniging. Er van uitgaande dat de selectie twee keer per week traint, wedstrijden zwemt en een 'gewoon' lid één keer per week traint, ligt de totale potentie in het marktgebied circa 209.292 bezoeken per jaar (de bezoeker hoeft niet te betalen voor deze bezoeken). Rekening houdende met het percentage marktgebied, dat toe te rekenen valt aan het De Mirandabad in relatie met de concurrentiekrachtfactor, zoals in § 2.2.4 is beschreven, kan het aandeel leszwemmen voor het De Mirandabad op 81.952 bezoeken geraamd worden (zie bijlage 4 voor de cijfermatige onderbouwing).

⁵ Alle informatie komt uit het Raadsbesluit gemeente Amsterdam (leeftijd, aantal lessen etc.).

2.3.8 Conclusies marktpotentie

- Binnen een straal van 15 minuten reistijd van het De Mirandabad wonen 92.729 mensen. Er zijn meerdere aanbieders in de directe omgeving.
- Het Zuiderbad en het Flevoparkbad zijn op gebied van recreatief zwemmen in de zomermaanden (buitenbad) de sterkste concurrent voor het De Mirandabad.
- De overige (concurrerende) baden richten zich op andere marktsegmenten en zijn wat verder af gelegen.
- De marktpotentie van het De Mirandabad is goed, mede door het unieke en aantrekkelijke recreatieve aanbod.
- De berekende (theoretische) potentie binnen het primaire marktgebied ligt voor het De Mirandabad op 241.510 bezoeken per jaar.
- De verschillende productgroepen zijn als volgt verdeeld:

Zwemactiviteit	Marktpotentieel
Recreatief zwemmen	80.804
Doelgroepen zwemmen	20.201
Leszwemmen	37.328
Schoolzwemmen	21.225
Verhuur (verenigingen e.d.)	81.952
TOTAAL	241.510

3 Afspraken stadsdeel - zwembad en uitvoering

3.1 Algemeen

De rekenkamer heeft de organisatie en structuur van het De Mirandabad onderzocht.

3.1.1 Onderzoekselementen

- De (huidige) wijze van beheer en organisatie van het De Mirandabad.
- De van toepassing zijn de beleids- en beslissingslijnen evenals de verantwoordelijkheden per niveau binnen de organisatie.
- Het marketingbeleid.
- Het personeelsbeleid, personele ontwikkelingen en aansturing.
- De (contractuele) afspraken tussen de exploitant en het stadsdeel (voorwaarden/condities, gemeentelijke exploitatiebijdrage, investeringsverantwoordelijkheden etc.).

3.1.2 Onderzoeksvragen

- Wat zijn betreffende het zwembad de doelstellingen van het stadsdeel, op welke wijze probeert men deze doelstellingen tot stand te brengen en worden deze doelstellingen gerealiseerd?
- Hoe vervult het stadsdeel haar (bewakende) rol ten opzichte van de exploitant c.q. de exploitatie?
- Hoe wordt door het stadsdeel gehandeld indien de exploitant, ondanks de (vooraf) vastgestelde c.q. overeengekomen jaarlijkse exploitatiebijdrage, een overschot heeft dan wel er sprake is van een exploitatietekort?
- Hoe wordt een eventueel exploitatietekort door het stadsdeel bekostigd?

3.1.3 Onderzoeksaanpak

Voor de inventarisatie en analyse heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van de door het stadsdeel Zuideramstel c.q. de directie van het De Mirandabad beschikbaar gestelde informatie, die door middel van een vragenlijst is verkregen. Aan de hand van de aangeleverde informatie zijn aanvullende dan wel verklarende gegevens opgevraagd en verstrekt door de directie van het De Mirandabad.

3.2 Achtergrond

Het De Mirandabad is één van de bekendste zwembaden in Amsterdam. Het vervult vanaf 1932 een zwemfunctie voor de stad onder de naam 'het Amstelparkbad'. Na de oorlog is de naam gewijzigd naar het De Mirandabad. Het bad is vernoemd naar Salomon Rodrigues De Miranda, die veel voor de ontwikkeling van de stad Amsterdam heeft betekend.

Eind jaren '90 is het De Mirandabad uitgebreid met een 25-meter bad, in 2006 is de (bekende) koepel geheel vernieuwd en zijn er verschillende (esthetische) verbeteringen aangebracht.

3.3 Organisatie, beheer en eigendom het De Mirandabad

3.3.1 Beschrijving huidige situatie

Het zwembad met de omliggende gronden is in eigendom van het stadsdeel Zuideramstel. Het beheer en exploitatie van het De Mirandabad maakt onderdeel uit van één van de afdelingen van het stadsdeel. De leiding van deze afdeling ligt bij een directeur die, volgens het ter beschikking gestelde toegepaste directiemodel dat binnen het stadsdeel, integraal bevoegd en verantwoordelijk is voor de dagelijkse gang van zaken.

Het zwembad heeft een grootstedelijke en regionale functie. Dit is niet alleen vastgelegd in het 'Afdelingsplan 2008 – 2009' van het De Mirandabad maar ook door het stadsdeel bevestigd in de memo van 19 mei 2009. Het dagelijks bestuur van het stadsdeel is dan ook van mening dat de voorziening in optima forma is en blijft.

3.3.2 Management afspraken

Managementcontract

Voor 2009 is een managementcontract opgesteld waarin de doelen, uitgezet in de tijd, zijn vastgelegd voor de directeur van het De Mirandabad. Een deel van de doelen is al bereikt. Het verstrekte managementcontract (als onderdeel van het afdelingsplan) betreft een niet door partijen getekende versie. De getekende versie van het contract is opgevraagd bij de betreffende partij, echter deze is uiteindelijk niet verstrekt aan de rekenkamer. Voor de verdere analyse wordt daarom uitgegaan van de niet ondertekende versie.

De stand van zaken over de vastgestelde doelen wordt door middel van periodieke rapportages aan het directieteam⁶ voorgelegd. Indien bepaalde ontwikkelingen dienen te leiden tot een eventuele bijstelling van het managementcontract dan wel andere afspraken, dan worden voorstellen hiertoe toegevoegd aan de periodieke rapportages. Deze gang van zaken is doelmatig te noemen. Aan de rekenkamer is geen inzage gegeven in (één van) deze periodieke rapportages, waardoor geen inhoudelijk oordeel kan worden gegeven over de behaalde doelen.

Jaarlijkse exploitatiebegroting

De afdeling Advies van het stadsdeel is verantwoordelijk voor de coördinatie van het opstellen (en eventuele wijzigingen) van de begroting van het De Mirandabad. Vanuit het management van het De Mirandabad kunnen, op basis van de rompbegroting, voorstellen gedaan worden voor technische wijzigingen, bijvoorbeeld het splitsen of samenvoegen van kostensoorten. Verdere invloed op de totstandkoming van de begroting is uit de beschikbaar gestelde informatie is niet gebleken.. Bij het opstellen van de begroting wordt rekening gehouden met de door te voeren index op de tarieven evenals de te verwachten indexen op de verschillende kostenposten. Op basis van de maandrapportages worden afwijkingen op de begroting gemeld en indien nodig, wordt de begroting bijgesteld. Elke twee maanden vindt hiertoe overleg met betrokkenen

⁶ Het directieteam bestaat uit de stadsdeelsecretaris en twee directeuren.

(directieteam) plaats. De rekenkamer heeft een format van de maandrapporthages gezien, maar niet kunnen vaststellen dat het zwembad zich ook daadwerkelijk verantwoordt.

Het verwachte tekort in de exploitatie wordt vastgesteld aan de hand van de vastgestelde begroting. Dit tekort wordt gedekt c.q. onttrokken uit het stadsdeelfonds. Een eventueel aanvullend tekort c.q. wijziging in de begroting wordt op basis van een besluit van het stadsdeel onttrokken (of toegevoegd) uit de reserves c.q. voorzieningen. Inzake de kapitaallasten is in 2006 besloten om de fluctuatie van deze kostenpost op te vangen door onttrekkingen of toevoegingen uit de reserves of voorzieningen. Met betrekking tot de analyse van hoogte van de exploitatiebijdrage wordt verwezen naar § 3.4.

Organisatie⁷

In de afgelopen jaren is er sprake geweest van vele wisselingen van het management: zeven directeuren in 10 jaar tijd. Dit heeft als gevolg dat er geen consistent beleid is gevoerd en er sprake was van onrust binnen de zwembadorganisatie. Tevens was als gevolg hiervan sprake van te weinig communicatie tussen de afdelingen van het De Mirandabad, waardoor zaken niet goed werden afgestemd, geen duidelijkheden waren over verantwoordelijkheden, processen e.d.. Dit alles leidde tot inefficiëntie. Als voorbeeld hiervan kan het feit worden genoemd dat inkoopcontracten of -afspraken, dan wel met leveranciers overeengekomen prijsafspraken, niet in dossiers terug te vinden waren, waardoor (kwaliteits)controle en factuurcontrole niet tot nauwelijks mogelijk was.

Op het gebied van personeelszaken bleek dat bepaalde van belang zijnde zaken niet in een dossier werden vastgelegd, bijvoorbeeld afspraken die waren gemaakt tijdens functionerings- en/of beoordelingsgesprekken. Dit leidde onder de medewerkers tot onrust en uiteindelijk een negatieve cultuur. Ook dit had weer zijn weerslag in een niet efficiënte bedrijfsvoering.

Nadat per 1 januari 2008 het nieuwe management is aangetreden, is men van start gegaan met het aanpakken van de (interne) organisatie. Zo werd de organisatiestructuur opnieuw ingericht waarbij de medewerkers binnen het De Mirandabad ondergebracht werden bij de nieuw gecreëerde afdelingen; 'secretariaat en PR', 'zwemmen', 'operationeel onderhoud, schoonmaak en technische dienst' en 'bedrijfsadministratie'. Elke afdeling werd een verantwoordelijkheid van een teamleider die direct verantwoording verschuldigd is aan de afdelingsmanager, zijnde de directeur van het De Mirandabad. Een dergelijke indeling van de organisatie kan als gebruikelijk voor een (gemeentelijke) accommodatie zoals het De Mirandabad worden omschreven en wordt op basis van de beschikbare gegevens als doelmatig beoordeeld.

⁷ De analyse komt uit het 'Afdelingsplan De Mirandabad 2008 – 2009'.

Onderhoud

Het stadsdeel is als eigenaresse verantwoordelijk voor de uitvoer van het (dagelijks/groot-) onderhoud. Op basis van de beschikbare informatie kan worden vastgesteld dat in opdracht van het stadsdeel in 2006 een meerjarenonderhoudsplan (MOP) is opgesteld. Naast deze MOP is ook inzichtelijk gemaakt welke investeringen noodzakelijk zouden zijn om het gesignaleerde achterstallig onderhoud weg te werken. In 2007 is hieromtrent een rapportage opgesteld, waarbij het hiervoor genoemde MOP als uitgangspunt diende en is aan de stadsdeelraad een kredietaanvraag ter besluitvorming voorgelegd.

Op 22 mei 2007 besloot de stadsdeelraad over het onderhoud het volgende:

- € 700.000 beschikbaar te stellen voor duurzame reparatie aan het (lekkende) 50 meterbad, voor de uitvoering van een brandveiligheidsscan en voor de installatie van een brandmeld-installatie;
- € 730.000 beschikbaar te stellen voor verschillende verbeteringen die voor 2008 uitgevoerd diende te zijn, zoals upgradering van kleedaccommodaties, tegelwerk, aanpassing van water-/verwarmingsinstallatie, vervanging van de luchtbehandeling van de horeca etc.);
- de intentie uit te spreken kredieten te verstrekken voor investeringen tussen 2008 en 2013 van in totaal € 4.800.000;
- de dientengevolge van toepassing zijnde kapitaallasten te dekken uit de 'leencapaciteit' van het De Mirandabad;
- de sectormanager Beheer te machtigen te machtigen uitgaven te doen ter uitvoering van de tijdelijke voorziening en een onderhoudstermijn van 10 jaar te hanteren.

In de verslaglegging aan de deelraad (rapportage BOAG, 16 februari 2009) is opgenomen dat medio februari 2009 een deel van de beschikbaar gestelde kredieten reeds ingezet zijn voor de hiervoor beschreven werkzaamheden. Tevens werd de deelraad gemeld dat deze door middel van de verstrekte rapportage geïnformeerd is over de kosten voor de twee komende jaren (noodzakelijk om de bedrijfsvoering van het zwembad op een veilige wijze te kunnen voortzetten) en dat het totaal in 2007 toegekend krediet (ad € 1.430.000) afdoende is (aangevuld met de jaarlijks beschikbare onderhoudsbudgetten) en er geen aanvullende kredietaanvraag noodzakelijk is om het bad veilig en hygiënisch operationeel te houden. Met de verslaglegging aan de deelraad werd verantwoording afgelegd over de wijze waarop de tot dan toe toegekende kredieten voor groot- en achterstallig onderhoud zijn ingezet. De gehanteerde verantwoordingswijze geeft de stadsdeelraad de gelegenheid inzage te krijgen in en de controle uit te voeren op de over dit punt in het verleden genomen besluiten.

Uit de beschikbaar gestelde informatie kan worden opgemaakt dat tussen de verantwoording van 16 februari en die van 26 oktober 2009, betreffende 'de stand van zaken onderhoud van het De Mirandabad', er nog twee verantwoordingsmomenten hebben plaatsgevonden. Zo blijkt op 10 maart 2009 het voornoemde item te zijn besproken tijdens de commissievergadering van de stadsdeelraad en werd er op 5 juni 2009 aan de stadsdeelraad dienaangaande door middel van een memo inzicht gegeven over de voortgang van de grootonderhoudswerkzaamheden behorende bij de twee reeds in 2007 verstrekte kredieten. Zowel de aan de commissie van 10 maart 2009

gezonden stukken als de memo van 5 juni 2009 zijn niet aan de rekenkamer ter beschikking gesteld. Wel kan uit de rapportage aan de stadsdeelraad van 26 oktober 2009 'De stand van zaken onderhoud van het De Mirandabad' worden opgemaakt wat tot dan toe is uitgevoerd en wat nog moet worden gerealiseerd. In voornoemde notitie wordt geconcludeerd dat 'het laatste (minder urgente) achterstallig onderhoud in de loop van 2010 is weggewerkt'.

Uit de bij de in de hiervoor genoemde rapportage (oktober 2009) opgenomen 'Financiële toelichting' blijkt dat 'het onderhoud enerzijds wordt gefinancierd uit de ter beschikking gestelde kredieten en anderzijds uit het onderhoudsbudget van het De Mirandabad'. Het in de rapportage opgenomen financiële vergelijk geeft echter geen duidelijk inzicht c.q. sluit in financiële zin niet aan bij de in 2007 ter beschikking gestelde budgetten en/of beschikbare onderhoudsbudgetten. Wel wordt aangegeven welke werkzaamheden zijn of worden uitgevoerd, maar er wordt geen specifieke verklaring verstrekt waarom de tot dan toe bestede of geprognosticeerde uitgaven afwijken van de per onderdeel begrote bedragen. Dit is met name van belang omdat verschillende posten substantieel blijken af te wijken van wat begroot was. De eindconclusie van de voornoemde financiële rapportage is dat medio oktober 2009 sprake is van een 'resultaat' (niet besteed bedrag) van € 531.574. Op basis van het verstrekte rapport d.d. 15 december 2009 blijkt dit 'resultaat' te zijn teruggelopen naar € 167.007. Het is de rekenkamer niet duidelijk hoe deze constatering zich verhoudt en wat inhoudelijk wordt bedoeld met de eindconclusie in de rapportage waarin wordt gesteld dat; *'De onderhoudsactiviteiten van het MOP hebben ten gevolge van het regulier en planmatig onderhoud een grillig verloop. Vooralsnog kunnen de onderhoudsactiviteiten gefinancierd worden uit de beschikbare onderhoudsbudgetten'*.

3.3.3 Afdelingsplan 2008-2009

Na het op 1 januari 2008 in functie treden van de nieuwe zwembadmanager is gestart met het opstellen van een afdelingsplan. In dit plan is op basis van analyses een (structurele) richting aangegeven op welke wijze het beleid zich dient te ontwikkelen en welke doelstellingen worden nagestreefd. Tevens is aan het voornoemde een plan van aanpak gekoppeld. Het afdelingsplan werd in oktober 2009 uitgebreid met een 'Marketingplan 2009 - 2010'. Uit de ter beschikking gestelde gegevens kan de rekenkamer niet opmaken of het ter informatie verstrekte afdelingsplan door de directeur dan wel het Dagelijks Bestuur van het stadsdeel is vastgesteld, Volgens de procedure wordt een afdelingsplan, nadat het is voorbereid in overleg tussen de coachende directeur en de betreffende afdelingsmanager(s), vastgesteld in het Directie Team.

Opgemerkt kan worden dat de vanaf 2008 gekozen aanpak, zoals hiervoor beschreven, vanuit een bedrijfsmatige optiek als juist kan worden omschreven. Tevens worden op deze wijze de door het stadsdeel nagestreefde doelen (bestaansgrond) van het zwembad vooraf vastgelegd en zijn ze achteraf controleerbaar of kunnen worden bijgesteld.

Medewerkers

In het door het De Mirandabad ter beschikking gestelde implementatie- en marketingplan⁸ zijn ten aanzien van het personeelsbeleid de meest relevante aspecten opgenomen. Voorbeelden hiervan zijn, het vastleggen en het toetsen van verantwoordelijkheden, het op structurele basis uitvoeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken, het bewerkstelligen van het aspect 'leren en groeien' door middel van trainingen/opleidingen en het realiseren van overlegvormen waardoor er meer structuur en inhoud wordt gegeven aan het (integrale) personeelsbeleid. Daarnaast is een inroosteringsbeleid voor de inzet van medewerk(st)ers opgesteld, waarbij het organisatiebelang zal en dient voor te gaan. Voornoemde aanpak en uitvoering wordt aan het zogenaamde Directie Team en de Ondernemingsraad ter goedkeuring voorgelegd. Ook zijn alle andere processen en procedures die in de loop van 2009 binnen de organisatie zijn ingevoerd waarbij de inzet van de medewerk(st)ers van het De Mirandabad aan de orde zijn, beschreven. Hierdoor is er sprake van (meer) duidelijkheid, inzicht en transparantie en is er sprake van helderheid en een exact voorspelbaar wederzijds verwachtingspatroon.

In 2008 is gestart met het ontwikkelen van een beleid dat bij dient te dragen aan het terugdringen van het ziekteverzuim dat in de periode 2007-2008 op 7,43% lag. Zo leidde het consequent en structureel voeren van verzuimgesprekken al in de periode mei tot en met augustus 2009 tot een daling naar 7%. Het De Mirandabad heeft zich bij het uitvoeren van voornoemd beleid als doel gesteld om eind 2009 op een verzuim van 6,43% uit te komen. Op langer termijn wil men uitkomen op wat als norm is vastgesteld namelijk 4,8%. Hoewel deze als doel gestelde norm wat hoger uitkomt in vergelijking met het gemiddelde (landelijke) verzuimpercentage, meent de rekenkamer dat door het De Mirandabad de juiste en gewenste initiatieven zijn genomen om een structurele verlaging van het ziekteverzuim te bewerkstelligen.

Door of in opdracht van het management is in december 2008/januari 2009 onder de bezoekers van het De Mirandabad een zogenaamde 'tussentijdse meting' uitgevoerd. Uit deze meting bleek dat onder een deel van de bezoekers het gevoel bestaat dat de medewerk(st)ers geen 'eenheid' vormen, en dat dit leidt tot een voor het De Mirandabad minder positief imago. Het vanaf begin 2008 ingang gezette beleid en de genomen maatregelen, zoals hiervoor weergegeven, hebben een duidelijke verbetering van de bestaande bedrijfscultuur tot doel. Een positieve bedrijfscultuur draagt onder andere bij aan positieve werkhouding onder de medewerk(st)ers en bezoekers en omgekeerd. Genoemde maatregelen dienen, naar opvatting van het De Mirandabad, onder andere te leiden tot een verbetering van het imago, de werkomstandigheden en het werkklimaat. Wat betreft dit laatste is als doel gesteld de medewerkertevredenheid, die in 2006 nog een rapportcijfer 6 kreeg, in 2009 op 6,5 te laten uitkomen.

⁸ Zie voetnoot **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Gelet op de eind 2007 begin 2008 geconstateerde organisatorische en collegiale problemen binnen het De Mirandabad, acht de rekenkamer de vanaf aanvang 2008 genomen maatregelen en geformuleerde doelen adequaat en probleemoplossend.

Bezoekerstevredenheid

In het afdelingsplan van het De Mirandabad is opgenomen dat de medewerk(st)ers de wensen en de behoeften van de bezoekers continue dienen te weten en te meten. Daarom is er in december 2008/januari 2009 gestart met het uitvoeren van een klanttevredenheids- c.q. klantbehoefteonderzoek (bevindingen en wensen ten aanzien van het bad). Deze resultaten van dit onderzoek hebben als ijkpunt gediend voor onder andere de beleidsbepalingen en de te stellen doelen voor de komende jaren. Mede op basis van voornoemde gegevens zijn (lange) termijn doelen geformuleerd. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld het streven om januari 2010 minimaal vijf nieuwe doelgroepen te hebben geïmplementeerd, of het jaarlijkse moeten stijgen van de waardering van de bezoekers met 2% ten opzichte van het in 2008 behaald resultaat.

De geformuleerde klantdoelen kan op een aantal onderdelen als ambitieus worden omschreven (bijvoorbeeld de 2% toename van de klanttevredenheid), maar naar de opvatting van de rekenkamer is in het geheel sprake van een opzet en ontwikkeling die is gericht op een op de klant gerichte organisatie.

(Marketing)doelstellingen

In het 'Marketingplan 2009 - 2010' zijn per type (zwem-)activiteit heldere en voor bepaalde aspecten te kwantificeren doelen vastgelegd, zoals het willen laten stijgen van het aantal recreatieve bezoeken met 1,9%, waardoor het aantal op 295.000 recreatieve bezoeken uit zou komen. De na te streven doelen zijn op basis van de gangbare methode uitgewerkt in een marketingmix (product, prijs, plaats, promotie, personeel). Het op deze wijze vastleggen van wat per type activiteit wordt nagestreefd, waarbij tevens per bijkomend aspect ('inzet personeel' en 'communicatie') de consequenties zijn berekend en opgenomen, is vanuit een inhoudelijke en bedrijfsmatige juist te noemen. Een dergelijke (vooraf) opgestelde, en door het bestuur c.q. de hieromtrent binnen het stadsdeel verantwoordelijke, vastgestelde aanpak zorgt er tevens voor dat tussentijds en achteraf verantwoord kan worden wat wel en niet is gerealiseerd, welke redenen hieraan ten grondslag hebben gelegen en welke consequenties dit voor de toekomstige situatie met zich mee brengt.

3.3.4 Projectontwikkeling De Mirandastrook

Het gebied langs de Amstel (beter bekend als 'De Mirandastrook'), begrensd door het Baroniepad, de Pr. Kennedylaan, de Amsteloever en de Zuidelijke Wandelweg, wordt (her)ontwikkeld, waarbij in het plan woningen en voorzieningen opgenomen gaan worden. Omdat het dagelijks bestuur van het stadsdeel waarde hecht aan het handhaven van de grootstedelijke en regionale zwemfunctie die het De Mirandabad vervult en doordat het bestuur van het stadsdeel en de directie van het De Mirandabad werden geconfronteerd met het feit dat het toenmalige meerjarenonderhoudsplan niet toereikend was om het zwembad naar behoren te laten functioneren, is besloten om het De Mirandabad in de ontwikkeling van De Mirandastrook mee te nemen.

Ten behoeve van genoemde situatie zijn drie scenario's onderzocht op basis waarvan een beslissing genomen dient te worden. De keuze gaat tussen de volgende opties:

- het handhaven van het huidige het De Mirandabad;
- het verder ontwikkelen op de huidige locatie (renovatie);
- op een andere plek een totaal nieuwe accommodatie realiseren.

In opdracht van het stadsdeel zijn door een extern bureau de drie scenario's uitgewerkt. In elk van de genoemde scenario's is uitgegaan van het handhaven van de huidige functie(s) en mogelijkheden van het De Mirandabad (aantal m² badwater, ligweide etc.).

Op basis van voornoemd onderzoek lijkt voor het stadsdeel het handhaven van de huidige situatie vanuit financieel oogpunt het meest voordelig. Wel is daarbij de kanttekening geplaatst dat deze variant op termijn de grootste (exploitatie)risico's met zich meebrengt. Deze risico's liggen op het vlak van de verwachte snelle stijging van de energiekosten (in relatie tot een verouderd, niet energiezuinig gebouw) en het risico van uitval en storing van de aanwezige installaties (en de daaruit voortvloeiende onvoorziene kosten en eventueel in extreme gevallen zelfs tijdelijke sluiting van het bad). Door het externe bureau is voorgesteld de bestaande accommodatie te slopen en een nieuw en vergelijkbaar zwembad op een andere locatie binnen het plangebied te realiseren.

Op 23 juni 2009 heeft de stadsdeelraad een besluit genomen om in de verdere ontwikkeling van De Mirandastroom de bouw van een nieuw zwembad op te nemen.

Eind oktober 2009 is het projectteam 'De Mirandastroom' opnieuw aan het werk gegaan en is met inachtneming van het besluit van de stadsdeelraad gestart met de voorbereiding en planning van de sloop van het bestaande en de realisatie (op een nieuwe locatie) van het nieuwe De Mirandabad. De planning is om voor maart 2010 te nemen uitwerking keuzes voor te leggen aan de besluitvormers.

3.4 Bijdrage gemeentelijke exploitatiesubsidie

Voor het vervullen van de maatschappelijke functie van het De Mirandabad is een zogenaamde exploitatiebijdrage nodig, omdat de baten, gebaseerd op vastgestelde maatschappelijke tarieven, de lasten niet (geheel) dekken. Deze exploitatiebijdrage (exploitatiesubsidie) wordt gedekt uit het zogenaamde stadsdeelfonds. De toekenning van de (jaarlijkse) exploitatiesubsidie c.q. de onttrekking uit het stadsdeelfonds is opgenomen in de door de stadsdeelraad jaarlijks vast te stellen stadsdeelbegroting. De subsidieaanvraag (begroting met toebehoren) wordt ingediend bij het stadsdeelbestuur (Dagelijks Bestuur) en door middel van de stadsdeelbegroting ter definitieve besluitvorming voorgelegd aan de stadsdeelraad. Deze gang van zaken kan als gangbaar worden omschreven voor een faciliteit waarvan het beheer en de exploitatie volledig onder de verantwoordelijkheid valt van de lokale overheid. In navolgende tabel is inzichtelijk gemaakt welke subsidiebijdragen ten behoeve van de exploitatie van het De Mirandabad zijn verstrekt, waarbij conform de door het stadsdeel verstrekte informatie naast de uitkering uit het stadsdeelfonds ook sprake is van een 'additionele subsidie op basis van tekort'. Aangezien de rekenkamer hieromtrent geen

nadere onderbouwing heeft ontvangen en rekening houdende met de aangegeven typering van hetgeen is verstrekt, gaat de rekenkamer er van uit dat naast de, in de vorige alinea beschreven, aangevraagde en vastgestelde begroting (post 'uitkering stadsdeelfonds'), extra financiële middelen noodzakelijk bleken (hogere subsidiebijdrage dan begroot) dan was voorzien.

Tabel 9 - Exploitatiebijdrage

Onderdeel	2006	2007	2008
Uitkering uit stadsdeelfonds	2.535.164	2.480.520	2.601.946
Additionele subsidie o.b.v. tekort	394.237	829.487	833.744
Totaal	2.929.401	3.310.007	3.435.690
Totaal exclusief kapitaallasten	2.017.074	2.369.313	2.391.558
Bijdrage per inwoner stadsdeel	62,48	70,75	72,89
Bijdrage per inwoner stadsdeel excl. kap.last	43,02	50,64	50,74

Opgemerkt wordt dat met uitzondering van het jaar 2007 de in tabel 9 weergegeven subsidie 'uitkering uit het stadsdeelfonds' niet overeen komen met de in de begroting van het stadsdeel opgenomen en vastgestelde bedragen. Een verklaring (onderbouwing van de verschillen) hieromtrent is in de beschikbaar gestelde informatie vanuit het stadsdeel niet gevonden. De rekenkamer gaat er van uit dat in 2006 en 2008 tussentijdse begrotingsaanpassingen hebben plaatsgevonden.

De eindverantwoordelijkheid bij de jaarrekening wordt door de directeur van het De Mirandabad afgelegd. Op welke wijze dit heeft plaatsgevonden, kan uit de beschikbaar gestelde informatie niet worden opgemaakt.

De exploitatiebijdrage van het De Mirandabad stijgt jaarlijks en komt in 2008 op € 3.435.690 uit. Indien de bijdrage in de exploitatie wordt omgeslagen naar een kengetal per inwoner van het stadsdeel, komt dit in 2008 uit op € 72,89 per inwoner. Indien de kapitaallasten buiten beschouwing worden gelaten, komt dit kengetal in 2008 uit op € 50,74. Deze bijdrage per inwoner is in vergelijk met wat gangbaar is ('norm'), erg hoog te noemen.

3.5 Samenvatting

3.5.1 Doeltreffendheid

Met betrekking tot de doeltreffendheid is de navolgende onderzoeksvraag (§ 3.1.2) geformuleerd.

Welke doelstelling heeft het stadsdeel inzake het zwembad en de zwembad-accommodatie geformuleerd (Wat zijn betreffende het zwembad de doelstellingen van het stadsdeel, op welke wijze probeert men deze doelstellingen tot stand te brengen en worden deze doelstellingen gerealiseerd)?

In samengevatte vorm is tot de volgende beantwoording gekomen.

- De wijze waarop binnen het De Mirandabad zwembadwater aan de inwoners uit het stadsdeel ter beschikking wordt gesteld, en het zich positioneert als grootstedelijke en regionale zwemvoorziening, voldoet aan de kaders van het vastgestelde beleid van het stadsdeel. Hiermee draagt het bij aan de uitvoering van de doelstelling van het stadsdeel. In algemene zin is namelijk bepaald dat voor de inwoners van het stadsdeel 'zwembadwater beschikbaar gesteld dient te worden' en de faciliteit als grootstedelijke en regionale voorziening op het gebied van het zwemmen dient te fungeren.
- Het beheer en de exploitatie van het De Mirandabad is een verantwoordelijkheid van het stadsdeel en is ondergebracht in een aparte afdeling die (vanaf 1 januari 2008) wordt aangestuurd door een directeur. Met de betreffende directeur is een managementcontract afgesloten waarin naast taken ook doelstellingen zijn vastgelegd. De rekenkamer had niet de beschikking over de ondertekende versie van voornoemd contract. De gestelde doelen die de overeenkomst zijn opgenomen, werden vertaald en uitgewerkt in een Afdelings- en een Marketingplan. Een dergelijke aanpak kan zowel inhoudelijk als vanuit een bedrijfsmatige optiek juist worden genoemd.
- In het Afdelingsplan 2008-2009 zijn verschillende (en ambitieuze) doelen opgenomen. Ook in het 'Marketingplan 2009-2010' wordt de doelen en de ambitie verwoord om te groeien naar een klantgerichte en efficiënte organisatie. De aan de rekenkamer voor 2009 beschikbaar gestelde gegevens zijn onvoldoende om te kunnen beoordelen of en in welke mate deze ontwikkeling ook in financiële zin aanwezig is.

3.5.2 Doelmatigheid

Met betrekking tot de doelmatigheid zijn de volgende onderzoeksvragen (§ 3.1.2) geformuleerd

*Op welke wijze probeert het stadsdeel uitvoering van de doelstellingen tot stand te brengen of anderszins te borgen (Hoe vervult het stadsdeel haar (bewakende) rol ten opzichte van de exploitant c.q. de exploitatie)?
Wat is de relatie van het tekort met de wijze van beheer en de afspraken daarover met het stadsdeel?*

Hoe wordt door het stadsdeel gehandeld indien de exploitant, ondanks de (vooraf) vastgestelde c.q. overeengekomen jaarlijkse exploitatiebijdrage, een overschot heeft dan wel er sprake is van een exploitatietekort?

Welke afspraken zijn er gemaakt tussen het stadsdeel en de exploitant over de verdeling van de financiële risico's van de exploitatie?

Hoe wordt een eventueel exploitatietekort door het stadsdeel bekostigd?

In samengevatte vorm is tot de volgende beantwoording gekomen.

Stadsdeel:

- Het stadsdeel draagt in financiële zin jaarlijks bij aan de exploitatie van het De Mirandabad door het verstrekken van een exploitatiesubsidie. Deze subsidie wordt onttrokken uit het stadsdeelfonds en maakt onderdeel uit c.q. is opgenomen in de jaarlijks door de stadsdeelraad vast te stellen stadsdeelbegroting.
- De afdeling Advies van het stadsdeel is verantwoordelijk voor de coördinatie (en wijziging) van de opstelling van de begroting van het zwembad. Hierbij is het onduidelijk welke rol/verantwoordelijkheid het management van het De Mirandabad inhoudelijk heeft bij het opstellen van de begroting. De begroting van het zwembad maakt onderdeel uit van de door de stadsdeelraad vast te stellen stadsdeelbegroting, waardoor duidelijk is wat de jaarlijkse financiële bijdrage van het zwembad zal zijn. Een dergelijke begrotingsaanpak is gangbaar. Of de voor een dergelijk proces van toepassing zijnde (al dan niet vastgestelde) procedures zijn gevolgd kan de rekenkamer op basis van de beschikbare informatie niet vaststellen. De eindverantwoordelijkheid bij de jaarrekening wordt door de directeur van het De Mirandabad afgelegd. De rekenkamer heeft echter wel een format van een dergelijke verantwoording gezien, maar geen enkele inhoudelijke verantwoording.

- In 2006 en 2008 komen de vastgestelde exploitatiebijdragen uit de stadsdeelbegroting niet overeen met de uiteindelijk voor het betreffende jaar noodzakelijk geachte en uit het stadsdeelfonds onttrokken bedragen. Dit betekent dat tussentijdse (begrotings-) aanpassingen noodzakelijk waren op basis van de tweemaandelijksse rapportages over de voortgang van de exploitatie. Daar geen van deze maandrapportages beschikbaar zijn gesteld, kan de rekenkamer geen inhoudelijk oordeel vormen.
- In de periode 2006 tot en met 2008 waren naast de (al dan niet tussentijds aangepaste) uitkeringen uit het stadsdeelfonds, additionele subsidies nodig om de uiteindelijke ontstane exploitatietekorten te kunnen dekken. Ook hier kan uit de beschikbare informatie niet worden opgemaakt hoe procedureel en communicatief het geheel is aangepakt en verantwoord.
- De directeur van het De Mirandabad legt verantwoording af aan het bestuur van het stadsdeel af door middel van periodieke rapportages. De directeur is tevens (eind)verantwoordelijk voor de jaarrekening van het De Mirandabad. Deze (procedurele) gang van zaken kan als doeltreffend worden omschreven. Aangezien de rekenkamer niet de beschikking had over een dergelijke rapportage kan over de inhoudelijkheid als zodanig geen oordeel worden gevormd.
- Het zwembad kan als een relatief oude accommodatie worden getypeerd, waardoor rekening dient te worden gehouden met naar verhouding hoge onderhoudskosten. Dit geldt zowel voor het groot- als het dagelijks onderhoud. Op basis van diverse rapportages en toetsingen van in het verleden opgestelde (meerjaren-) onderhoudsplannen is in 2007 door de stadsdeelraad een budget van in totaal € 1.430.000 vastgesteld. Op basis van een totaal inventarisatie van het achterstallig onderhoud, gebaseerd op prioriteiten, is gestart met de uitvoer van de benodigde werkzaamheden. Naar verwachting is dit proces medio 2010 afgerond en dient de accommodatie voldoende (conform de wettelijke bepalingen) veilig en hygiënisch te zijn. Het door het stadsdeel in oktober 2009 gepresenteerde 'stand van zaken overzicht' geeft naar de mening van de rekenkamer onvoldoende inzicht in de achtergronden en redenen van de substantiële afwijkingen tussen hetgeen (per onderdeel) begroot (en door het stadsdeel vastgesteld) was en werkelijk besteed is of wordt.
- Als gevolg van een langdurige en diverse (interne) spanningen en minder positieve ontwikkelingen was er sprake van een niet optimaal functioneerde organisatie. Na het aantreden van nieuw management per 1 januari 2008 zijn essentiële aspecten van de bedrijfsvoering op- en aangepakt, beschreven en geïmplementeerd (afdelingsplan). Deze systematische aanpak heeft er toe geleid dat er medio 2009 duidelijke en meetbare verbeteringen zijn te constateren en dat er in toenemende mate sprake is van een duidelijke en open bedrijfscultuur.

- Vanaf 2008 (aantreden nieuwe directeur) is wat betreft de organisatie van het De Mirandabad een cultuuromslag waarneembaar. In periode voor 2008 was er sprake van onrust en minder tevreden medewerkers als gevolg van diverse organisatorische ontwikkelingen en verwickelingen. Dit had zijn weerslag op de uitvoer en de resultaten van de exploitatie. Als gevolg van de doorgevoerde algehele organisatorische herstructurering en het invoeren van een open en heldere bedrijfsstructuur, zijn er naar het oordeel van de rekenkamer dusdanige doelmatigheidsparameters aanwezig, dat van een ‘gezonde organisatie’ gesproken kan worden.
- Door de stadsdeelraad is op basis van extern advies besloten het bestaande het De Mirandabad te slopen en op een nieuwe locatie binnen het ontwikkelingsproject ‘De Mirandastroom’ een nieuw en met het huidige bad (qua omvang en mogelijkheden) vergelijkbare zwembad te realiseren.

3.5.3 Conclusies

Op grond van bovenstaande bevindingen trekt de rekenkamer de volgende conclusies:

Beleid

- De algemene doelstelling van het stadsdeel is om een zwembad ter beschikking te hebben voor de inwoners van het stadsdeel, dat eveneens functioneert als grootstedelijke en regionale voorziening op het gebied van zwemmen. Nadere inhoudelijke doelstellingen heeft het stadsdeel niet geformuleerd.

Afspraken

- Het stadsdeel heeft met de directeur van de betreffende afdeling op voldoende wijze afspraken gemaakt. Het stadsdeel heeft met de directeur een managementcontract gesloten, waarin zijn taken en doelstellingen zijn vastgelegd. De gestelde doelen uit deze overeenkomst zijn verder uitgewerkt in een afdelings- en marketingplan. Aangezien het stadsdeel het zwembad exploiteert zijn alle eventuele opbrengsten, tekorten en risico's voor rekening van het stadsdeel.

Toezicht

- Het toezicht van het stadsdeel op de exploitatie van het zwembad is voldoende en vindt plaats door middel van periodieke rapportages van de directeur van het De Mirandabad. Het is de rekenkamer niet duidelijk op welke wijze de directeur jaarlijks aan de stadsdeelraad verantwoording wordt afgelegd over het resultaat, anders dan door het vaststellen van de jaarrekening van het stadsdeel.

De conclusies van de rekenkamer over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de exploitatie zijn opgenomen in de samenvatting van hoofdstuk 4.

4 Financiële situatie het De Mirandabad

4.1 Algemeen

Dit hoofdstuk bevat de exploitatiebeoordeling van het De Mirandabad. Hierbij zijn door de rekenkamer de volgende aspecten geanalyseerd en beoordeeld:

4.1.1 Onderzoekselementen

- openstellingrooster, gesplitst naar type gebruiker (product-/doelgroep);
- bezettingsgraag (per product-/doelgroep);
- omzet- en bezoekersontwikkeling (per product-/doelgroep);
- tariefstelling (zowel maatschappelijk als commercieel tarief);
- omzetontwikkeling horeca (indien aanwezig);
- ondersteunende voorzieningen, zoals fitness;
- personele inzet en daaraan gerelateerde lasten;
- overige lasten (kapitaallasten, onderhoud, kosten voor gas, water en elektra, schoonmaak, beheerskosten etc.);
- totaal exploitatieresultaat (inclusief en exclusief kapitaallasten);
- hoogte van de (eventuele) exploitatiebijdrage.

4.1.2 Onderzoeksvragen

- Is er een exploitatietekort en zo ja, wat is de omvang van het exploitatietekort van het zwembad, exclusief en inclusief kapitaallasten?
- Wat zijn de oorzaken van het exploitatietekort?
- Hoe is de financiële situatie van het zwembad in vergelijking met andere zwembaden?

4.1.3 Onderzoeksaanpak

Voor de inventarisatie en analyse is gebruik gemaakt van de door het stadsdeel Zuideramstel beschikbaar gestelde openbare, niet zijnde bedrijfsgevoelige, informatie, dat door middel van een toegezonden vragenlijst is opgevraagd. Op basis van de eerste verstrekte informatie zijn aanvullende c.q. verklarende gegevens opgevraagd.

Het De Mirandabad valt onder verantwoordelijkheid van het stadsdeel (zie voor een uitgebreide beschrijving hoofdstuk 3), onder de Sector Beheer. De financiële gegevens van het zwembad worden in een aparte afdeling geboekt ('Budget per afdeling'), waardoor een analyse van de zwembadexploitatie mogelijk is.

Van het zwembad zijn de onder § 4.1.1 genoemde onderzoekselementen vergeleken met die van andere, vergelijkbare zwembaden in Nederland. Om dit vergelijk te maken, is gebruik gemaakt van een uitgebreid databestand⁹ met gegevens c.q. kerngegevens van een representatief aantal (vergelijkbare) zwemaccommodaties.

⁹ Databestand is beschikbaar gesteld door SemadAdvies.

Normenkader

De gegevens en uitkomsten van de analyse van de exploitatie zijn vergeleken met de uit dit beschikbare databestand en kengetallen vastgestelde 'norm'. Bij het vaststellen van de norm is een selectie gemaakt van vergelijkbare zwembaden c.q. kengetallen die voor wat betreft het aantal m² wateroppervlak, de aanwezige mogelijkheden/faciliteiten en de omvang van het marktgebied gelijkwaardig zijn aan die van het De Mirandabad.

Bij het afzetten van de resultaten van het onderzochte zwembad tegen de 'norm' wordt een 'norm-marge' aangegeven waarbinnen het onderzochte kengetal zou moeten uitkomen. Een afwijking van de norm wordt geclassificeerd volgens een vijf-schaals categorisering, waarna direct een interpretatie en motivatie volgt van de gevonden waardering ten opzichte van de norm. Deze vijf-schaalsverdeling wordt als volgt in de rapportage weergegeven:

Tabel 10 - Vijf-schaals categorisering vergelijk norm

Symbool	Omschrijving
--	ruim onder de norm (ruim slechter dan)
-	onder de norm (slechter dan)
o	gelijk met de norm
+	boven de norm (beter dan)
++	ruim boven de norm (ruim beter dan)

4.2 Eerste indicatie exploitatieresultaat

4.2.1 Resultaat

Tabel 11 - Integraal exploitatieoverzicht De Mirandabad

Onderdeel	2006		2007		2008	
	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk
Opbrengsten zwembad	1.091.282	1.143.716	1.113.066	1.104.124	1.129.762	1.252.426
Overige opbrengsten	162.618	166.407	165.744	183.357	212.312	180.153
Subsidiebijdrage	2.510.520	2.535.164	2.480.520	2.480.520	2.517.728	2.601.946
<i>Totaal opbrengsten</i>	<i>3.764.420</i>	<i>3.845.287</i>	<i>3.759.330</i>	<i>3.768.001</i>	<i>3.859.802</i>	<i>4.034.525</i>
Personele lasten	1.587.130	1.600.852	1.670.713	1.632.073	1.683.326	1.720.822
Kapitaallasten	802.429	912.327	1.028.593	940.694	1.086.785	1.044.132
Beheer/administratiekosten	577.707	559.285	734.032	693.059	772.080	675.615
Overige bedrijfskosten	1.171.068	1.167.060	1.204.260	1.331.662	1.214.014	1.427.700
<i>Totaal lasten</i>	<i>4.138.334</i>	<i>4.239.524</i>	<i>4.637.598</i>	<i>4.597.488</i>	<i>4.756.205</i>	<i>4.868.269</i>
Resultaat	- 373.914	- 394.237	- 878.268	- 829.487	- 896.403	- 833.744
Resultaat excl. kap.lst/ uurlst	428.515	518.090	150.325	111.207	190.382	210.388

Het resultaat voor 2006 bedraagt € - 394.237 (inclusief kapitaallasten en doeluitkering c.q. subsidiebijdrage) en is daarmee minder gunstig dan wat voor dat jaar werd begroot (€ - 373.914). Ondanks dat de opbrengsten uit het recreatief zwemmen lager zijn uitgekomen, zijn de totale opbrengsten hoger dan begroot (+ 2,1%). De negatieve afwijking van het resultaat wordt veroorzaakt door hogere lasten (+ 2,4%), als gevolg van hogere kapitaallasten en hogere kosten voor gas, water en elektra.

In 2007 is een resultaat gerealiseerd van € - 829.487 (inclusief kapitaallasten en doeluitkering c.q. subsidiebijdrage) en is daarmee gunstiger dan wat voor dat jaar werd begroot (€ - 878.268). Het zijn zowel de opbrengsten die iets beter zijn uitgekomen (+ 0,2%) als de lasten die lager zijn uitgekomen (- 0,9%). De opbrengsten zijn hoger als gevolg van de betere opbrengsten uit het leeszweemmen en het schoolzweemmen. Aan de lastenkant zijn het de kapitaallasten en personele lasten die lager zijn uitgevallen dan begroot.

Voor het jaar 2008 is eveneens een resultaat (€ - 833.744) geboekt dat beter uitkomt dan begroot (€ - 896.403). De opbrengsten komen gunstiger uit (+ 4,5%) als gevolg van hogere resultaten uit het recreatief zwemmen en een hogere doeluitkering c.q. subsidiebijdrage. De lasten komen eveneens hoger uit (+ 2,4%), maar zijn minder gestegen dan de opbrengsten. Het zijn vooral de kosten voor gas, water, elektra, onderhoud en belastingen/verzekeringen die hoger zijn uitgekomen dan begroot.

Baten

De zwembadbaten komen in 2006 en 2008 hoger uit dan begroot, € + 52.434 in 2006, respectievelijk € + 122.664 in 2008. In 2007 zijn de zwembadopbrengsten iets lager uitgekomen als begroot, te weten € - 8.942.

De baten uit de zwembadactiviteiten zijn in 2007 ten opzichte van 2006 gedaald met 3,5%, in het bijzonder als gevolg van een daling in de opbrengsten uit het recreatief zwemmen. De slechte zomer van 2007 is hier mogelijk de oorzaak van, waardoor het buitenbad minder bezocht is. In 2008 herstellen de baten uit de zwembadactiviteiten weer en komen 9,5% hoger uit dan wat in 2006 is gerealiseerd (de stijging ten opzichte van 2007 ligt op 13,4%). Deze stijging van 9,5% ten opzichte van 2006 is het gevolg van de aanpassing van de tarieven met de consumentenprijsindex in combinatie met een stijging in het aantal bezoeken.

Personeelslasten

De totale personeelslasten komen in de jaren 2006 en 2008 iets hoger uit dan begroot, in 2007 zijn de werkelijke lasten lager dan begroot. Bij vergelijkbare (maatschappelijke) exploitaties liggen de personeelskosten gemiddeld op circa 55% van de totale lasten (exclusief kapitaal-/huurlasten). De totale personele lasten van het De Mirandabad komen uit op 48,1% in 2006, 44,6% in 2007 en 45,0% in 2008 van de totale lasten exclusief kapitaal- en huurlasten en zijn goed ten opzichte van de norm te noemen.

Beoordeling

De beschikbaar gestelde 'Budgetten per afdeling' bevatten de meest essentiële onderdelen van de financiële gegevens van de gemeentelijke zwembadexploitatie. Aan de lastenkant zijn niet bij alle onderdelen specificaties c.q. toelichtingen opgenomen, die nodig zijn voor een analyse van de exploitatie. Bepaalde specificaties zijn, bij navraag, wel aangeleverd.

4.2.2 Dekkingspercentage

Tabel 12 - Dekkingspercentage

Onderdeel	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
dekkingspercentage baten/lasten (exclusief subsidie)	30,9%	28,0%	29,4%	60%-70%	--
dekkingspercentage baten/lasten (exclusief subsidie/ kapitaal-/huurlasten)	39,4%	35,2%	37,5%	80%-90%	--

Het in de tabel opgenomen dekkingspercentage exclusief subsidiebijdrage (aandeel van de kosten dat wordt gedekt door de baten) ligt in de jaren 2006 – 2008 rond 30%. Het dekkingspercentage exclusief subsidie, exclusief kapitaal- en huurlasten komt in 2008 uit op 37,5%. In vergelijking met de gepresenteerde normgegevens komt dit percentage voor het De Mirandabad erg laag uit.

4.3 Beoordeling baten, bezoek, rooster en tarieven

4.3.1 Analyse

In onderstaande tabel zijn de opbrengsten uit de verschillende activiteiten van het De Mirandabad weergegeven, zoals deze blijken uit de 'Budgetten per afdeling'.

Tabel 13 - Verdeling opbrengsten naar activiteit

Onderdeel	2006		2007		2008	
	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk
Recreatief zwemmen	821.573	791.075	787.963	728.091	799.783	850.295
Doelgroep-zwemmen	46.680	39.658	47.614	49.082	48.328	60.927
Leszwemmen	93.361	151.047	145.228	167.330	147.406	157.529
Schoolzwemmen	129.668	161.936	132.261	154.636	134.245	178.162
Verenigings-zwemmen	0	0	0	4.985	0	5.513
TOTAAL zwembad	1.091.282	1.143.716	1.113.066	1.104.124	1.129.762	1.252.426

Onderdeel	2006		2007		2008	
	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk	begroot	werkelijk
Horeca (pacht)	20.671	21.595	20.980	27.846	21.295	28.800
Solarium/zonne-hemel	63.278	43.045	64.543	48.440	65.511	44.447
Squash	43.447	38.713	44.316	40.311	44.981	47.221
Overige baten	35.222	63.054	35.905	66.760	80.525	59.685
Exploitatie-subsidie	2.510.520	2.535.164	2.480.520	2.480.520	2.517.728	2.601.946
TOTAAL baten	3.764.420	3.845.287	3.759.330	3.768.001	3.859.802	4.034.525

4.3.2 Baten algemeen

De baten uit het recreatief zwemmen, de grootste inkomstenpost in de exploitatie van het De Mirandabad, laat een fluctuatie zien in de jaren 2006 - 2008. Deze fluctuatie loopt gelijk met de weersomstandigheden van de betreffende zomers: de zomer van 2007 was een relatief slechte zomer waardoor de baten uit dit onderdeel tegenvallen. Dit geldt voor alle Nederlandse openluchtzwembaden. Wat het effect precies is geweest, is op basis van de aangeleverde informatie niet te achterhalen. Er wordt namelijk in de registratie van de kassa-inkomsten en bezoekaantallen geen splitsing gemaakt tussen binnen- en/of buitenbadgebruik.

In 2008 liggen de baten uit het recreatief zwemmen 7,5% hoger dan de baten in 2006. Deze stijging is te danken aan de (jaarlijkse) tariefsverhogingen in combinatie met een stijging van het aantal bezoeken voor dit type activiteit.

De baten uit het doelgroepzwemmen laten een stijgende lijn zien en komen in 2008 op € 60.927 uit. Dit is 24,1% hoger dan wat in 2007 is gerealiseerd en wordt veroorzaakt door enerzijds een stijging in de tarieven en anderzijds door een stijging in de bezoekaantallen.

Na een stijging in de baten uit de zwemlessen in 2007 (+ 10,8% ten opzichte van 2006), zijn de baten in 2008 gedaald naar € 157.529. Dit omvat een daling van 5,9% ten opzichte van 2007. Deze daling in de baten staat in contrast met de stijging in het aantal bezoeken voor deze activiteit. Een verklaring van genoemde daling in de baten blijkt niet uit de verstrekte informatie.

Er wordt niet tot nauwelijks gebruik gemaakt van het De Mirandabad door verenigingen. Vanaf 2007 is er sprake van een vereniging die gemiddeld 1 uur per week, met uitzondering van de reguliere vakanties, gebruik maakt van het zwembad. Dit levert in 2008 een bate op van € 5.513 en omvat 0,4% van alle baten van het De Mirandabad.

Voor het schoolzwemmen is in 2008, na een daling van 4,5% in 2007 ten opzichte van 2006, een stijging in de baten te zien en komt uit op € 178.162. Dit ligt 15,2% hoger dan de gerealiseerde baten in 2007. De stijging van de baten komt niet overeen met de

daling van het aantal bezoeken voor het schoolzwemmen. Over de tariefstelling voor het schoolzwemmen is geen informatie verstrekt, waardoor hierover geen oordeel kan worden gegeven.

Een nadere analyse van de overige opbrengsten in de exploitatie, wordt in § 4.3.4 beschreven.

Beoordeling

De zwembadbaten laten in de onderzochte jaren een fluctuatie zien, die te verklaren is aan de weersomstandigheden in dat betreffende jaar. De baten uit het recreatief zwemmen zijn hier namelijk het meest gevoelig voor en omvatten de grootste opbrengstenpost in de exploitatie van het De Mirandabad. Het doelgroepzwemmen laat een 'gezonde' stijging in de baten zien. De overige onderdelen van de zwembadbaten laten fluctuaties zien, die niet te verklaren zijn uit de verstrekte informatie. Alleen voor het jaar 2007 zijn de toelichtende pagina's bijgevoegd op de 'beleidsproducten', waar het De Mirandabad onderdeel van uitmaakt. In de toelichting van dat jaar, is alleen een verklaring van bepaalde kostenposten opgenomen, er is geen verklaring opgenomen over de opbrengstenposten.

Om een nader oordeel over de baten te kunnen vormen, is het van belang deze toelichtingen alsnog te verstrekken aan de rekenkamer.

4.3.3 Aantal bezoeken zwembad

Om een beoordeling te kunnen geven van de hoogte van het aantal bezoeken in het zwembad, wordt gebruik gemaakt van zogenaamde animocijfers en de berekening van de marktpotentie (zie hieromtrent tevens hoofdstuk 2). Een animocijfer is een kengetal dat het aantal bezoeken aan een zwembad relateert aan de omvang van het primaire verzorgingsgebied (in dit geval het stadsdeel met 47.135 inwoners). Dit houdt niet in dat, indien een animocijfer bijvoorbeeld op 1,5 uitkomt, dat *elke* inwoner van het verzorgingsgebied het zwembad ook daadwerkelijke 1,5 keer bezoekt – er zijn inwoners die helemaal niet zwemmen en er zijn inwoners die meer dan het gemiddelde zwemmen. Het kengetal geeft daarom inzicht, gebaseerd op een gemiddelde, in het gebruik van het zwembad gerelateerd aan de omvang van het verzorgingsgebied. Hoe hoger het animocijfer, hoe beter het zwembad benut wordt (hogere bezettingsgraad). Het hanteren van een animocijfer is bij onderzoeken zoals deze een gangbare vorm van benchmarking. De berekende marktpotentie, zoals in hoofdstuk 2 bepaald, geeft een beeld van de (theoretische) maximale marktcapaciteit.

Op basis van de verstrekte informatie kunnen de volgende kengetallen voor het De Mirandabad berekend worden.

Tabel 14a - Beoordeling aantal bezoeken op basis van animocijfer

Animocijfer	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
Recreatief zwemmen	5,67	4,95	5,83	1,50 - 2,00	++
Doelgroepzwemmen	0,16	0,16	0,23	0,5 - 0,75	--
Leszwemmen	0,57	0,42	0,43	0,5 - 0,7	-
Schoolzwemmen	3,64	0,31	0,23	n.v.t.	
Verenigingszwemmen	0,00	0,08	0,09	n.v.t.	

Tabel 14b - Aantal bezoeken

Aantal bezoeken	2006	2007	2008	maximale potentie ¹⁰	norm op basis van animocijfers
Recreatief zwemmen	265.945	231.807	274.592	80.804	70.700 - 94.270
Doelgroepzwemmen	7.305	7.563	10.772	20.201	23.570 - 35.350
Leszwemmen	26.601	19.696	20.363	37.328	23.570 - 33.000
Schoolzwemmen	170.505	14.295	11.055	21.225	n.v.t.
Verenigingszwemmen	0	3.700	4.440	81.952	
TOTAAL bezoeken	470.356	277.061	321.222	241.510	

Het aantal bezoeken voor het recreatief zwemmen is ten opzichte van de marktpotentie en ten opzichte van het animocijfer hoog. De fluctuatie in de bezoekaantallen, waarbij in 2007 minder bezoeken geregistreerd zijn, is te verklaren uit de minder goede zomer van dat jaar. Dergelijke fluctuaties onder deze bezoekersgroep is normaal voor Nederlandse zwembaden die over een combi-voorziening (binnen- en buitenbad) beschikken.

Het animocijfer van het De Mirandabad voor het recreatief zwemmen is dusdanig hoog, dat gesteld kan worden dat het De Mirandabad zich niet alleen richt op haar primaire marktgebied (stadsdeel). Het blijkt dat de bezoekers ook vanuit de omliggende stadsdelen en zelfs van buiten de stad Amsterdam naar het De Mirandabad komen¹¹. Deze constatering geeft aan dat een groot aantal bezoekers niet uit het primaire marktgebied (binnen 15 minuten reistijd) komt en dat de berekende marktpotentie voor het De Mirandabad niet de totale potentie is, maar slechts de potentie uit het primaire gebied. In de onderstaande tabel is de regionale functie van het De Mirandabad tot uitdrukking gebracht, waaruit blijkt dat circa 2/3 van de bezoekers van buiten het primaire verzorgingsgebied komt:

¹⁰ Marktpotentieberekening weergegeven in § 2.3.3.

¹¹ Bron: enquête onder bezoekers van het De Mirandabad, uitgevoerd door stadsdeel Zuideramstel, d.d. 5 maart 2009.

Tabel 15 - Kwantificering regionale functie het De Mirandabad

Onderdeel	aantal
recreatieve bezoeken het De Mirandabad in 2008	274.592
potentie recreatief zwemmen primaire marktgebied (binnen 15 min. reistijd)	87.693
percentage uit primair marktgebied	31,9%

Het bezoekaantal voor de activiteit doelgroepzwemmen laat een stijgende lijn zien, dit omvat een totale stijging van 47,5%. Hiermee komt het animocijfer voor deze activiteit uit op 0,23 en is laag ten opzichte van de norm. Dit beeld wordt bevestigd indien de bezoekaantallen voor deze activiteit worden vergeleken met de berekende marktpotentie. Het De Mirandabad beschikt niet over een zogenaamd 'doelgroepenbad', waardoor er een fysieke beperking is in het aanbieden van bepaalde typen activiteiten. De stijging in het aantal bezoeken is onder andere het gevolg van het uitbreiden van bepaalde activiteiten, zoals het toevoegen van de activiteit 'baby-peuter-kleuter' zwemmen op de maandagochtend in het rooster.

In 2007 is ten opzichte van 2006 een daling van 26% te zien in het aantal leswembezoeken. In 2008 herstelde dit zich weer gedeeltelijk (+ 3,4%) om op een animocijfer van 0,43 uit te komen. Dit is, in vergelijking met de norm, laag te noemen. Dit wordt bevestigd indien het aantal bezoeken wordt vergeleken met de maximale marktpotentie. In hoeverre de opening van het (vernieuwde) Sportplaza Mercator medio 2006 een rol speelt bij de 'dip' in het bezoekaantal in 2007, kan op grond van de beschikbaar gestelde informatie niet worden beoordeeld.

Voor het schoolzwemmen is het aantal bezoeken wel bekend, maar voor een vergelijking met een animocijfer is het niet relevant, daar deze activiteit wordt bepaald op basis van gemeentelijke (stadsdeel) dan wel door het onderwijs bepaalde inhoudelijke beleidskader. Indien de gerealiseerde bezoekersaantallen van 2007 en 2008 worden vergeleken met de marktpotentie, dan zou gesteld kunnen worden dat scholen van uit het stadsdeel geen gebruik maken van het De Mirandabad. In 2006 lag het aantal bezoekers voor deze activiteit fors hoger, een verklaring van de sterke daling vanaf 2007 is niet verstrekt. Op basis van de verstrekte informatie is verder niet te bevestigen of scholen uit het stadsdeel geen gebruik maken van het De Mirandabad, onderzoek hiernaar zal uitgevoerd dienen te worden, waarbij tevens gekeken dient te worden naar de oorzaak van de dalende tendens voor deze activiteit.

Het aantal bezoeken voor het verenigingszwemmen ligt in 2008 op 4.440 en is in vergelijking met de marktpotentie erg laag te noemen. Het De Mirandabad is dan ook niet een bad dat zich specifiek richt op deze groep gebruikers, zoals wel het geval is bij het Sloterparkbad. Het De Mirandabad verhuurt voor één uur per week badwater aan een vereniging.

Beoordeling

De rekenkamer stelt vast dat het De Mirandabad een regionale functie vervult voor het recreatief zwemmen. Door het unieke en aantrekkelijke aanbod komen bezoekers van buiten de stadsgrenzen naar dit bad. Hiermee wordt ruimschoots voldaan aan de doelstelling van het stadsdeel om zwembadwater aan te bieden aan haar inwoners en aan het invullen van een positie als grootstedelijke en regionale voorziening (Afdelingsplan 2008-2009). Aanvullend worden activiteiten zoals doelgroepzwemmen en leszwemmen aangeboden; met deze activiteiten maakt het De Mirandabad niet optimaal gebruik van de aanwezige marktpotentie.

4.3.4 Overige producten

Zonnebank/kruiden- en stoombaden

De baten uit de zonnebanken en kruiden-/stoombaden zijn goed voor circa 3,1% tot 3,8% van de totale baten. In 2008 liggen de baten voor deze producten 8,2% lager dan het jaar ervoor. Een verklaring is niet uit de aangeleverde informatie te destilleren.

Squash

Het De Mirandabad beschikt over twee squashbanen die jaarlijks een 'gezonde' stijging in de baten laten zien. In 2007 liggen de baten 4,1% hoger dan het jaar ervoor, in 2008 zijn deze verder gestegen met 17,1%. Deze stijging is gerealiseerd door een jaarlijkse tariefsaanpassing, in 2008 is daarnaast sprake van een toename van het gebruik (bezetting) van de squashbanen. In 2007 zijn 2.958 squashbezoeken geregistreerd en stijgt met 25,7% in 2008 naar 3.718 bezoeken.

Marktpotentie squash

De markt van squash heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt. Doordat het semi-individuele sport is waarbij in korte tijd een grote (sport)inspanning geleverd moet worden, is het aantrekkelijk voor een grote groep mensen. Squash wordt door 3% van de Nederlandse bevolking beoefend¹², dit participatiecijfer is al een aantal jaren stabiel gebleven. De sport is vooral populair onder personen in de leeftijd van 18 tot 35 jaar, waarbij de participatie bij mannen hoger ligt dan bij vrouwen (5,1% tegen 2,0%). Vanwege de relatief grote fysieke inspanningen in een kort tijdsbestek voor het uitoefenen van deze sport, is deze sport minder populair onder de ouderen.

¹² Bron: Rapportage Sport 2006, SCP, juni 2006.

In het verzorgingsgebied van het De Mirandabad liggen zeven squashcomplexen die als concurrent aangemerkt kunnen worden. Deze concurrenten zijn, in vergelijking met het De Mirandabad, relatief groot; ze beschikken over gemiddeld 10 banen; in totaal is er daarom sprake van een capaciteit van 70 banen bij de concurrent. Uitgaande van de norm van 1 baan per 10 à 11 duizend inwoners¹³ zou betekenen dat er in binnen de gehele stad Amsterdam (755.605 inwoners) *theoretisch* 70 tot 75 squashbanen aanwezig zouden moeten zijn. Op basis hiervan kan worden gesteld dat er meer dan voldoende aanbod van squashbanen aanwezig is en dat er sprake is van een vechtmarkt.

Horeca

Binnen het De Mirandabad is een horecavoorziening aanwezig, restaurant 'De Wave'. De horeca is verhuurd aan een uitbater. Tussen partijen is op 16 september 2008 een huurovereenkomst opgesteld en ondertekend. In deze overeenkomst is de huurprijs bepaald op € 24.000. Dit komt niet overeen met wat in de jaarrekening van 2008 is geboekt, te weten € 28.800. Een verklaring van deze discrepantie is op basis van de verstrekte informatie niet te geven.

Op basis van de verstrekte zwembadbezoeken in 2008, afgezet tegen de (gewogen¹⁴) gemiddelde horecabesteding van € 0,70 - € 0,80 voor alle bezoekerstypen, kan worden gesteld dat de afgesproken pachtprijs (10% tot 12% van de horecaopbrengsten) marktconform is.

Overige opbrengsten

Binnen het De Mirandabad worden ook andere producten aangeboden zoals zwemvleugeltjes, slofjes, zwemluiers, etc. De opbrengsten uit deze activiteiten omvatten een klein percentage van de totale baten en zijn gebruikelijk voor een accommodatie zoals het De Mirandabad.

4.3.5 Tarieven

Tariefenstelsel zwembad

De tariefenstructuur (type kaarten/ abonnementen) is vanaf 2005 ongewijzigd gebleven.

De differentiatie in de gehanteerde tarieven is marktconform, het aanbieden van meerbadenkaarten tegen een gereduceerd tarief is algemeen gangbaar, ook de gehanteerde methodiek is marktconform te noemen (12 badenkaart is gelijk aan 10x een los bad etc.). In navolgende tabel zijn de meest voorkomende tarieven in beeld gebracht.

In bijlage 5 is een overzicht van de tarieven, die bekend zijn, die voor de verschillende productonderdelen gelden binnen het De Mirandabad (prijsspeil 2009)¹⁵.

¹³ Bron: Squash Bond Nederland.

¹⁴ Het gewogen gemiddelde wordt bepaald door de verhouding recreatieve bezoeken, doelgroepbezoeken, leswembezoeken, squashbezoeken, etc..

¹⁵ Tariefenlijst verenigings- en schoolzwemmen is niet verstrekt.

Tabel 16 - Tarievenoverzicht het De Mirandabad (prijspeil 2009)

Activiteit	prijs (incl. BTW)	
	voltarief	met stadspas/65+
Losbad (vanaf 3 jaar)	3,55	2,85
Losbad zondag	3,95	3,15
12 badenkaart	35,50	28,15
Maandkaart zwemlessen (2x per week 30 minuten)	30,65	24,55
Maandkaart zwemlessen (1x per week 45 minuten)	24,65	19,70
10 Lessenkaart BPK zwemmen	57,10	45,65
10 Lessenkaart zwangerschapzwemmen	57,10	45,65
10 Lessenkaart Aquasporten	57,10	45,65
MBvO zwemmen (losbad)	3,55	n.v.t.
Squashbaan (ma t/m vrij) overdag 45 minuten	7,60	n.v.t.
Squashbaan (ma t/m vrij) overdag 45 minuten 5x	26,00	n.v.t.
Squashbaan (ma t/m vrij) 's avonds 45 minuten	13,45	n.v.t.
Squashbaan (za/zon) 45 minuten	11,90	n.v.t.
Solarium/zonnebank 10 x	61,20	n.v.t.

Jaarlijks zijn de tarieven aangepast, in de meeste gevallen met een reguliere prijsindex van 1,5% tot 3%. In 2007 zijn de tarieven voor het recreatief zwemmen voor maandag tot en met zaterdag niet geïndexeerd, het tarief voor de zondag is wel geïndexeerd. Door afronding laten in enkele gevallen de tarieven een iets afwijkende index zien, het afronden naar 5 of 10 cent is gebruikelijk om kassahandelingen sneller te laten verlopen bij contante betalingen. In 2008 zijn de tarieven voor het gebruik van de kruiden- en stoombaden niet gewijzigd.

Voor de inwoners van het stadsdeel is het mogelijk om met een zogenaamde stadspas 20% korting te krijgen aan de kassa van het De Mirandabad. Ook inwoners van 65 jaar en ouder kunnen gebruik maken van deze kortingsregeling, zonder dat zij dienen te beschikken over een stadspas. Hierdoor wordt het gebruik van het zwembad meer aantrekkelijk gemaakt voor de inwoners van het eigen stadsdeel.

De tarieven voor het recreatief zwemmen liggen, in verhouding met de concurrenten in de directe omgeving, hoger. Het aanbod van het De Mirandabad is dusdanig attractief voor de recreatieve zwemmer dat dit verschil te rechtvaardigen is; met deze tarieven prijst het De Mirandabad zich niet uit de markt.

De tarieven voor de doelgroepactiviteiten (Ouder & Kind zwemmen, Aquasportief etc.) liggen aan de hoge kant, in vergelijking met de omliggende zwembaden. Met de tarieven voor de zwemlessen is het De Mirandabad marktconform.

Voor aanvang van het nieuwe jaar stelt het management in samenspraak met het zwembadteam een voorstel op met de nieuwe te hanteren tarieven. Dit wordt aangeboden aan de directeur van het De Mirandabad die op zijn beurt het ter goedkeuring voorlegt aan de Deelraad van het stadsdeel. Deze goedkeuring is voor alle jaren vastgelegd in een besluit van de deelraad. Hiermee wordt voldaan aan de hieromtrent gestelde eisen.

Tarieven squash

In de tarievenstructuur voor de squashbanen in het De Mirandabad is een differentiatie aangebracht naar tijd c.q. moment in de week. De zogenaamde daluren (maandag tot en met vrijdag overdag) zijn goedkoper dan de andere momenten in de week. Dit is marktconform te noemen. Voor deze daluren is het mogelijk een vijf-knippenkaart te kopen, voor de andere momenten in de week is dit niet mogelijk. Het niet aanbieden van abonnementen of knippenkaarten op de andere momenten in de week is ongebruikelijk te noemen.

In vergelijking met squashbanen in de (directe) omgeving, zijn de tarieven voor de losse verhuur van een baan bij het De Mirandabad het laagst. Indien de abonnementstarieven van de concurrent worden teruggerekend naar een tarief per losse baanverhuur, is het bij de concurrent voordeliger om te gaan squashen.

Opbrengsten per bezoeker zwembad

De opbrengsten per bezoeker worden primair beïnvloed door de hoogte van de tarieven, maar daarnaast ook door de verhouding van voordeelkaarten die verkocht worden. Een bezoeker met een meerbadenskaart levert immers een lagere opbrengst per bezoek op dan wanneer hij/zij een los kaartje koopt.

Indien de opbrengsten van de verschillende activiteiten worden afgezet tegen het aantal bezoeken, geeft dit het volgende beeld.

Tabel 17 - Opbrengsten per bezoek zwembadactiviteit

Onderdeel	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
Recreatief zwemmen	2,97	3,14	3,10	2,00 – 3,00	+
Doelgroepzwemmen	5,43	6,49	5,66	3,50 – 4,50	++
Leszwemmen	5,68	8,50	7,74	5,50 – 5,60	++

Voor het recreatief zwemmen is over het algemeen een stijgende lijn te zien in de opbrengsten per bezoek. De afwijking in 2007 kan het gevolg zijn van de relatief slechte zomer, waardoor bezoekers, die wel een meerbadenskaart hebben gekocht, deze niet optimaal gebruikt hebben (dus minder bezoeken hebben gebracht, dan gebruikelijk op een abonnement). Dit verhoogt de gemiddelde opbrengst per bezoek. Op basis van de verstrekte informatie is dit niet met zekerheid te stellen. De opbrengst per bezoek komt in 2008 uit op € 3,10 en is in vergelijking met de norm als goed te kwalificeren en is het gevolg van de iets hogere tarieven dan gemiddeld.

Bij het doelgroepzwemmen laat de gemiddelde opbrengst per bezoeker in 2007, evenals bij het recreatief zwemmen, een tijdelijke verhoging zien in de opbrengsten per bezoek; op basis van de verstrekte informatie is dit niet te verklaren. In 2008 komen de opbrengsten per bezoeker voor dit type activiteit uit op € 5,66 en is in vergelijking met de norm hoog te noemen.

Evenals bij de categorieën recreatief- en doelgroepzwemmen is in 2007 voor het leszwemmen een tijdelijke verhoging te zien in de opbrengsten per bezoek. In 2008 komen de opbrengsten per leszwembezoeker uit op € 7,74 en is ten opzichte van de norm hoog te noemen. Een deel kan worden verklaard uit het feit dat in het De Mirandabad, in vergelijking met andere baden, relatief veel zwemlessen aan volwassenen gegeven worden (6 groepen per week van drie kwartier). Deze zwemlessen brengen per bezoeker meer op dan de reguliere lessen voor kinderen. Echter dit hogere tarief voor de volwassenenlessen, kan niet alles verklaren waarom de opbrengst per leszwembezoeker zo hoog uitkomt. Op basis van de beschikbaar gestelde informatie is geen aanvullende verklaring te geven.

4.3.6 Rooster

Openstellingsrooster

In navolgende tabel zijn de openstellingsuren per week weergegeven, zoals deze door het De Mirandabad gehanteerd worden (rooster per augustus 2009).

Tabel 18 - Aantal uren activiteiten per week

Activiteit	2009
Recreatief zwemmen	52,25
Banenzwemmen	51,00
Doelgroepen	18,75
Leszwemmen	24,50
Schoolzwemmen	10,00
Verenigingszwemmen	1,00
Squashbanen	84,75
TOTAAL	242,25

In de zomerperiode is het buitenbad opengesteld. Dit is gangbaar voor zwembaden met een dergelijke combi-voorziening. Tijdens de schoolvakanties vervallen alle zwemlessen, aquasporten en andere doelgroepen. Dit is gebruikelijk omdat in die periodes de vraag naar dergelijke activiteiten lager ligt, en op deze wijze het De Mirandabad zich maximaal kan openstellen voor de recreatieve bezoeker.

In de afgelopen jaren is het rooster van het De Mirandabad niet tot nauwelijks gewijzigd. De wijzigingen die zijn doorgevoerd betreffen het uitbreiden van bepaalde activiteiten, zoals het Baby-Peuter-Kleuterzwemmen op de maandagochtend en toevoegen van de lessen voor 'zwemvaardigheid' voor kinderen (een vervolg op het zwem-ABC).

De squashbanen zijn op alle dagen van de week (met uitzondering van de reguliere feestdagen) geopend. In totaal gaat het om 84,75 openstellingsuren per week en is marktconform te noemen.

Wijzigingen in het rooster worden door het management van het De Mirandabad in overleg met de Ondernemingsraad opgesteld en vastgesteld. Met het aanbieden van een ruim rooster voor het recreatief zwemmen, aangevuld met de andere activiteiten zoals het leszwemmen en doelgroepzwemmen, voorziet het De Mirandabad in een bepaalde behoefte van de markt. Hiermee is tevens voldaan aan de doelstelling van het zwembad.

Bezoeken per uur

Voor de analyse van het bezoek per uur is uitgegaan van de gegevens van 2008 en dit leidt tot de volgende kengetallen:

Tabel 19 - Bezoeken per uur

Bezoeken per uur	2008	norm	vergelijk norm
Recreatief zwemmen/banen	50,17	35 – 40	++
Doelgroepen	13,15	18 – 20	--
Leszwemmen	23,37	45 – 60	--

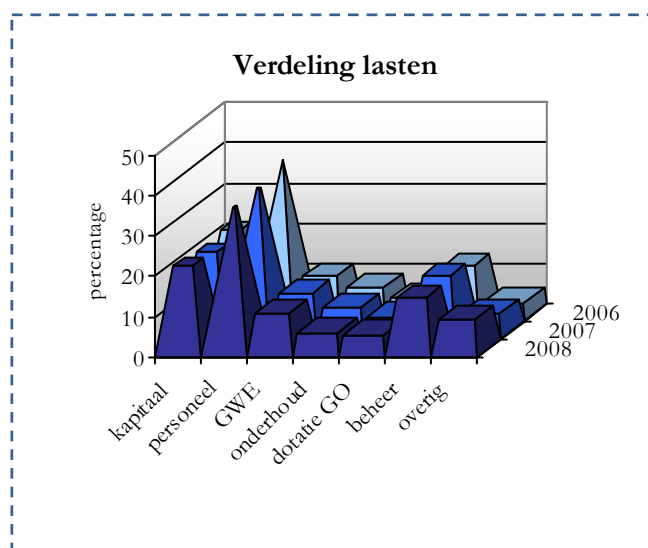
Het aantal recreatieve/ banenzwemmers per uur valt hoog uit ten opzichte van norm, de bezetting is daarmee goed te noemen. Het doelgroepzwemmen komt uit op circa 13 personen per uur en is lager dan de norm. De groepen zijn niet optimaal bezet. Dit beeld wordt bevestigd in de analyse van de activiteitengroepen, zoals gepresenteerd in het 'Marketingplan 2008 - 2009 De Mirandabad'.

Voor het leszwemmen komt het aantal bezoeken op circa 23 per uur uit en is laag te noemen. Dit kan deels verklaard worden dat op de moment dat er les gegeven wordt, het 25 meterbad ook aangeboden wordt voor het banenzwemmen. Hierdoor is de leszwemcapaciteit lager (er kunnen minder groepen c.q. kinderen tegelijk in het water terecht).

4.4 Beoordeling lasten

4.4.1 Algemeen

Op basis van de verstrekte jaarrekeningen is een diepgaande analyse van de lasten van het De Mirandabad niet op alle aspecten mogelijk, een specificatie met toelichting op de verschillende kostenposten ontbreekt. In nevenstaande grafiek zijn hoofdkostenposten in aandeel van het totaal in beeld zijn gebracht.



4.4.2 Personele lasten

De personele lasten in 2006 omvatten 37,8% van alle lasten, dit aandeel daalt naar 35,5% in 2007 om in 2008 bijna stabiel te blijven op 35,3%. Hiermee omvatten de personele lasten de grootste kostenpost in de exploitatie van het De Mirandabad. Bij deze kosten zijn niet de doorbelaste kosten begrepen voor de staf, financieel beheer, P&O en ICT. Het gaat hierbij in principe ook om personeelslasten. Deze kosten komen hieronder bij de beheer- en administratiekosten aan de orde.

In absolute zin omvatten de personele lasten in 2006 € 1.600.852 en stijgen met 1,9% naar € 1.632.073 in 2007. In 2008 stijgen de personele lasten met 5,4% naar € 1.720.822. In 2006 en 2007 is het aantal personele uren gelijk gebleven, in 2008 ligt deze inzet 2,0% lager.

Voor de jaren 2006 en 2008 geldt, dat de werkelijke personele lasten hoger uitvallen dan begroot. In 2007 zijn de personele lasten lager dan begroot (- 2,3%). Een opbouw c.q. toelichting op de begrote en gerealiseerde bedragen zijn niet aan de rekenkamer verstrekt.

Op basis van de informatie zijn de volgende kengetallen over de personele inzet berekend.

Tabel 20 - Kengetallen personele inzet

Onderdeel	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
Personele inzet (totaal uren)	60.054	60.054	58.874		
Personele lasten per personeelsuur	26,66	27,18	29,23	16-17	--
Personeelsuren per bedrijfsuur*	4,95	4,91	4,87		
Personeelsuren per bedrijfsuur**	7,76	7,68	7,66	2,5-3,5	--

* inclusief openstellingsuren squash

** exclusief openstellingsuren squash

De berekende kengetallen hebben betrekking op het totale centrum, een splitsing van de maatschappelijke (zwembad) en commerciële functies (squash) is op basis van de verstrekte gegevens niet mogelijk. Om toch een analyse te kunnen maken en rekening houdende met het gegeven dat bij de sport squash geen toezicht nodig is (wel schoonmaak/beheer) is het kengetal 'personele uren per bedrijfsuur' berekend inclusief de openstellingsuren van de squashbanen en exclusief de openstellingsuren van de squashbanen.

De personele lasten per personeelsuur stijgen jaarlijks, in 2007 met 1,9% en in 2008 met 7,5% om op € 29,23 per uur uit te komen. In vergelijking met de norm is dit (zeer) hoog te noemen. Op de zwembadmedewerkers van het De Mirandabad is de ambtelijke status van toepassing. Over het algemeen geldt voor zwembadmedewerkers met deze status dat hun salaris gemiddeld circa 20% hoger ligt dan wat gangbaar is conform de in deze sector geldende CAO. Dit aspect beïnvloedt de hoogte van de personele lasten. Aangezien geen nadere specificatie is verstrekt, is er een herberekening toegepast, waarbij dit aspect is verwerkt. Op deze wijze kan een beter vergelijk worden gemaakt met het hieromtrent van toepassing zijnde c.q. gehanteerde normkader.

Tabel 21 - Herleide kengetallen personele inzet

Onderdeel	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
Personele inzet (totaal uren)	60.054	60.054	58.874		
Herberekende personele lasten	1.334.043	1.360.061	1.434.018		
Personele lasten per personeelsuur	22,21	22,65	24,36	16-17	-

Op basis van de herleide kengetallen kan worden gesteld dat de personele lasten per personeelsuur hoger dan de norm uitkomen. Dit zou voor een deel kunnen worden veroorzaakt door het geconstateerde relatief hoge ziekteverzuim. Echter in de verstrekte informatie is niet te achterhalen waar de hoge personele lasten per personeelsuur exact door worden veroorzaakt, daarom is een sluitende analyse niet mogelijk voor dit onderdeel in de exploitatie. Daarnaast is het berekende percentage een aanname. Indien op basis van onderbouwde informatie blijkt dat dit percentage anders ligt voor het De Mirandabad c.q. het stadsdeel, kunnen de berekende kengetallen anders uitkomen.

In alle jaren is te zien dat er sprake is van een afname van de personele bezetting in relatie tot het activiteitenrooster; het aantal personeelsuren per bedrijfsuur laat een dalende tendens zien. In vergelijking met andere accommodaties kan gesteld worden dat er sprake is van een hoge personele bezetting per bedrijfsuur. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de ruime opzet van het zwembad (veel bassins) in relatie tot de hoge bezoekaantallen: er dient te allen tijde voldoende personeel (toezicht) aanwezig te zijn om de veiligheid van de bezoekers te kunnen waarborgen.

Indien de personele inzet per activiteit (bedrijfsuur) volgens het rooster van het De Mirandabad wordt afgezet tegen een marktconforme personele bezetting, waarbij met de specifieke eigenschappen van het huidige zwembad, zoals grootte en ouderdom,

rekening wordt gehouden, wordt berekend dat in totaal circa 26 FTE (op basis van een 36 urige werkweek) benodigd zou zijn. Uitgaande van een iets hogere salarisschaal dan dat van toepassing is in de geldende CAO van gemiddeld € 22,50 per uur, wordt voor het De Mirandabad berekend dat een personele last van € 1,1 miljoen marktconform zou zijn. Dit ligt nog steeds ruimschoots lager dan de huidige personele lasten.

4.4.3 Kapitaallasten

Het De Mirandabad is in eigendom van het stadsdeel. De kapitaallasten als gevolg van in het verleden gedane investeringen zijn opgevoerd in de jaarrekening. Dit is als gangbaar en juist aan te merken.

In 2006 zijn er renovaties uitgevoerd aan de bouwkundige werken, installatie-technische werken en de kleedcabines. In 2007 is het 50 meter bad gerepareerd en zijn er verbeteringen uitgevoerd aan het bad in zijn algemeen. Deze werkzaamheden hebben er voor gezorgd, dat de kapitaallasten niet zijn gedaald maar juist zijn gestegen (activering van de investeringen).

4.4.4 Gas, water en elektra

Het aandeel van de kosten voor gas, water en elektra in het totaal van het De Mirandabad laat jaarlijks een gelijkmatig aandeel in het totaal zien. In 2006 ligt het aandeel op 10,5%, in 2007 komt het uit op 10,7% om vervolgens in 2008 op 10,2% uit te komen. Indien de kapitaallasten buiten beschouwing worden gelaten, komt het aandeel in 2008 uit op 13,0% en is vergelijkbaar met andere baden, het is net iets beter dan de norm.

Het verbruik van gas, water en elektra wordt geregistreerd op basis van meteropname door de nutsbedrijven. Om een nadere vergelijking te kunnen maken met de norm is naar het verbruik gekeken van de afgelopen jaren. Dit omdat de eenheidsprijzen plaatselijk zeer sterk kunnen verschillen. Navolgende tabel geeft inzage in de verbruikscijfers afgezet tegen het aantal m² wateroppervlakte van het zwembad en levert het volgende beeld:

Tabel 22 - Kengetallen verbruik gas, water en elektra

Kengetallen per m ² wateroppervlak	2006	2007	2008	norm	vergelijk norm
gasverbruik (m ³)	51,33	68,69	35,27	250-350	
elektraverbruik (kWh)	412,92	411,78	340,00	350-400	o
waterverbruik (m ³)	5,23	10,78	5,82	12,5-17,5	++
waterverbruik per bezoeker (uitgedrukt in liters)	105,7	243,7	107,7	70-80	--

Het gasverbruik laat een grillig verloop zien, waarbij in 2007 een stijging van 33,8% te zien is in de verbruikte hoeveelheid gas, uitgedrukt in m³ per m² wateroppervlakte. Een verklaring van deze stijging is niet verstrekt. De informatie van 2008 lijkt niet compleet te zijn en omvat bijna de helft van wat in 2007 is geregistreerd. Dit wordt bevestigd indien de totale kosten voor gas worden gerelateerd aan het verbruik in m³; de kosten per eenheid komen dan ruim twee keer hoger uit dan wat in 2007 is gerealiseerd. Aangezien er geen aanvullende informatie is verstrekt hieromtrent, kan de rekenkamer geen nadere beoordeling over deze post geven.

Indien het gasverbruik van het De Mirandabad per m² wateroppervlakte wordt vergeleken met de norm, vallen de grote verschillen op en zou zo in eerste instantie als gunstig kunnen worden beoordeeld. Daar echter geen informatie is over dit relatief lage verbruik (bijvoorbeeld welke technische installatie aanwezig is), kan er geen oordeel worden gevormd.

Het elektraverbruik laat een dalende lijn zien in de jaren 2006 – 2008 om uiteindelijk op 340 kWh per m² wateroppervlakte uit te komen. Met dit verbruik komt het De Mirandabad vergelijkbaar met de norm uit.

Het waterverbruik, gerelateerd aan het aantal m² wateroppervlakte, is ten opzichte van de norm goed te noemen. Uitzondering hierop vormt het jaar 2007, waar sprake is geweest van een lekkage van het buitenbad. Het waterverbruik in dat jaar is daardoor erg hoog. Indien het waterverbruik wordt gerelateerd aan het aantal bezoekers, komt het berekende kengetal voor het De Mirandabad ten opzichte van de norm hoog uit. Dit kan worden verklaard door het gegeven dat het De Mirandabad over bijzonder veel m² wateroppervlakte beschikt.

4.4.5 Onderhoud

Groot onderhoud

Als eigenaar van de accommodatie is het stadsdeel verantwoordelijk voor de uitvoer van zowel het dagelijks als het groot onderhoud. De kosten voor de uitvoer van het groot onderhoud worden betaald uit een post uit de exploitatie van het De Mirandabad en deels uit verstrekte kredieten (zie § 3.3.2 voor een uitgebreide beschrijving). In 2008 is een bedrag opgenomen van € 244.552 ten behoeve van het groot onderhoud. Dit bedrag omvat 6,4% van alle exploitatielasten exclusief kapitaallasten. Dit is, in vergelijking met andere zwembaden, erg hoog te noemen en zijn het gevolg van het gegeven dat het De Mirandabad een naar verhouding oud gebouw is.

Per 31 december 2008 omvat het fonds het groot onderhoud € 6.968. Dit fonds wordt gevoed vanuit de exploitatie van het De Mirandabad. Het overschot (dat deel dat niet gebruikt wordt), wordt gestort in het grootonderhoudsfonds. In 2008 heeft geen toevoeging aan dit fonds plaatsgevonden, alleen een onttrekking ad. € 16.579.

Dagelijks onderhoud

De (dagelijkse) onderhoudskosten omvatten jaarlijks circa 6,9% tot 9,8% van de totale lasten exclusief kapitaallasten binnen de exploitatie van het De Mirandabad. Dit aandeel in de totale exploitatielasten is hoog te noemen. Deze hoge onderhoudskosten zijn het gevolg van het gegeven dat het De Mirandabad een relatief oud gebouw is. Dergelijke oudere gebouwen vergen meer onderhoud.

De (dagelijkse) onderhoudskosten in 2007 kwamen 26,1% hoger uit dan begroot als gevolg van de kosten voor de renovatie van de garderobe, de plaatsing van de glijbaan zeskant en de werkzaamheden aan het buitenbad.

4.4.6 Administratiekosten

Onder de administratiekosten vallen de kosten voor de accountant, advieskosten en de kosten voor administratie en beheer. De doorbelaste kosten vanuit de verschillende afdelingen naar het De Mirandabad vallen eveneens onder deze beheerslasten.

Deze kostenpost omvat in 2006 13,2% van alle lasten, dit aandeel stijgt naar 15,1% in 2007 om vervolgens in 2008 op 13,9% uit te komen. In absolute omvat deze kostenpost in 2008 € 675.615. Deze is opgebouwd uit een doorbelasting vanuit ICT, P&O, Staf etc. In vergelijking met de norm, is deze kostenpost, erg hoog te noemen.

De grootste doorbelasting vindt plaats vanuit P&O. Informatie over op welke wijze de doorbelasting plaatsvindt, bijvoorbeeld op basis van een (eenmalig vastgestelde) verdeelsleutel per afdeling of per werkelijk ingezet uur maal een vooraf vastgelegd tarief, is niet aan de rekenkamer verstrekt.

4.4.7 Belastingen en verzekeringen

De post belastingen/verzekeringen laat een (sterk) stijgende lijn zien, van € 33.679 in 2006 naar € 180.579 in 2008. Dit omvat een stijging van 436,2%. Deze hoge post voor 2008 is deels opgebouwd uit de volgende aspecten: een 'nader te bepalen' post ad. € 49.108, de gecombineerde aanslag van 2008 ad. € 47.298 en de gecombineerde aanslag van het boekjaar 2007 ter hoogte van € 49.108. Met name dit laatste kan als niet terecht aangemerkt worden; de kosten voor 2007 dienen in dat betreffende boekjaar te zijn ondergebracht om een zuiver exploitatieresultaat voor zowel 2007 als 2008 te kunnen bepalen.

De hoogte van de kostenpost 'belastingen' is niet te vergelijken met andere zwembaden, dit is teveel afhankelijk van het lokale (gemeentelijke) beleid en bij behorende belastingtarieven. Op basis van de verstrekte informatie is te achterhalen dat de post 'verzekeringen' in 2008 € 35.065 heeft omvat. Daar niet bekend is, welke verzekeringen zijn afgesloten voor het De Mirandabad, is hierover geen beoordeling te geven.

4.4.8 Overige lasten

Onder de 'overige lasten' vallen de kosten voor PR/Reclame, schoonmaakkosten, kantoorkosten, inkoop klein materiaal en alle andere kosten die niet onder te brengen zijn onder één van voornoemde kostenposten. Al deze kosten zijn nodig om een dagelijkse exploitatie mogelijk te maken.

4.5 Samenvatting

4.5.1 Doelmatigheid

Met betrekking tot de doelmatigheid zijn de volgende onderzoeksvragen (§ 4.1.2) geformuleerd:

Is er een exploitatietekort en zo ja, wat is de omvang van het exploitatietekort van het zwembad, exclusief en inclusief kapitaallasten?

Wat zijn de oorzaken van het exploitatietekort?

Hoe is de financiële situatie van het zwembad in vergelijking met andere zwembaden?

In samengevatte vorm is tot de volgende beantwoording gekomen.

In de exploitatie van het De Mirandabad is jaarlijks een bijdrage van het stadsdeel benodigd om alle kosten te kunnen dekken. Deze bijdrage in de exploitatie wordt voor een deel gedekt uit de zogenaamde 'doeluitkering': dit betreft een uitkering uit het stadsdeelfonds en deze wordt toegekend op basis van de begroting. Het resterende deel wordt gedekt vanuit de financiële middelen van het stadsdeel, waar de raad bij de vaststelling van de begroting en de rekening van het stadsdeel een besluit over neemt.

In 2006 is een totale bijdrage in de exploitatie benodigd van € 2.929.401 inclusief kapitaallasten (€ 2.017.074 exclusief kapitaallasten). Dit is meer dan begroot (€ 2.884.434 inclusief kapitaallasten), voornamelijk als gevolg van hogere lasten.

De totale bijdrage in 2007 komt uit op € 3.310.007 inclusief kapitaallasten (€ 2.369.313 exclusief kapitaallasten). De bijdrage komt hiermee lager uit dan is begroot voor dat jaar (€ 3.358.788) als gevolg van enerzijds hogere opbrengsten en anderzijds lager uitvallende lasten.

Voor het jaar 2008 is een totale bijdrage begroot van € 3.414.131. De uiteindelijke bijdrage is hoger uitgekomen, te weten op € 3.435.690 inclusief kapitaallasten (€ 2.391.558 exclusief kapitaallasten). Hoewel de opbrengsten hoger zijn uitgekomen dan geraamd, zijn de lasten nog hoger uitgekomen.

Indien de totale bijdrage in de exploitatie wordt omgeslagen naar een kengetal per inwoner van het stadsdeel ('bijdrage per inwoner 2008') komt deze op € 50,74 exclusief kapitaallasten uit en dit is (erg) hoog te noemen.

Het dekkingspercentage (aandeel van de kosten, exclusief kapitaallasten, dat wordt gedekt door de baten, exclusief exploitatiesubsidie) komt in 2008 uit op 37,5%. Dit ligt ten opzichte van de voor dit onderzoek gehanteerde dekkingsnorm tussen 80% en 90% laag.

De door het De Mirandabad gehanteerde tarieven voor het recreatief zwemmen liggen weliswaar hoger dan bij de andere baden in de (directe) omgeving, het uitgebreide en attractieve aanbod van het De Mirandabad voor dit type bezoeker rechtvaardigt dit. De tarieven zijn daarom marktconform te noemen. Voor de doelgroepactiviteiten zijn de tarieven aan de hoge kant; met de tarieven voor de zwemlessen is het De Mirandabad marktconform. Tariefsaanpassingen zijn de afgelopen jaren conform de vooraf vastgestelde regels doorgevoerd en deze zijn in een raadsbesluit goedgekeurd.

De aanwezige (theoretische) marktpotentie voor het recreatief zwemmen wordt ruimschoots benut. Op basis van marktonderzoek is gebleken dat de bezoekers van het De Mirandabad niet alleen uit het stadsdeel Zuideramstel of andere stadsdelen komen, maar ook van buiten de stad Amsterdam. Hiermee heeft het De Mirandabad duidelijk een regionale functie en het voldoet daarmee aan de beleidsdoelstelling om een positie als grootstedelijke en regionale voorziening in stand te houden.

Voor het doelgroep- en leszwemmen wordt op dit moment niet volledig gebruik gemaakt van de aanwezige marktpotentie. Op dit terrein kan de doelmatigheid en doeltreffendheid worden verbeterd.

De personele lasten binnen de exploitatie van het De Mirandabad omvatten, in vergelijking met andere (maatschappelijke) zwembaden, het grootste aandeel (45,0% in 2008, exclusief kapitaallasten). Een deel kan worden verklaard uit de relatief hoge personele bezetting per bedrijfsuur. Voor een bad als het De Mirandabad dient dit ook iets hoger dan een gemiddeld zwembad te liggen, vanwege de grote opzet van de accommodatie (veel bassins) en het aantal recreatieve bezoekers per bedrijfsuur, om de veiligheid voor bezoekers te kunnen waarborgen. De personele lasten per personeelsuur komen daarnaast ook (zeer) hoog uit in vergelijking met andere baden. Op basis van de verstrekte informatie is niet te achterhalen waarom deze kosten per personeelsuur relatief hoog uitkomen (ambtelijke status van de medewerkers versus de geldende CAO of ziekteverzuim).

4.5.2 Conclusies

Op grond van bovenstaande bevindingen trekt de rekenkamer de volgende conclusies:

Doeltreffendheid

- Het algemene doel, namelijk zwembadwater te realiseren voor bewoners, is bereikt.
- De doelstelling om met het De Mirandabad een grootstedelijke en regionale voorziening in stand te houden is bereikt.
- De rekenkamer kan niet beoordelen in hoeverre de prestatieafspraken zijn behaald, die door het stadsdeel in het managementcontract met de directeur zijn afgesproken. De rekenkamer heeft een dergelijke rapportage namelijk niet kunnen inzien. De rekenkamer heeft geprobeerd de doeltreffendheid te bezien vanuit een vergelijking met de resultaten van andere zwembaden. Op grond hiervan stelt de rekenkamer vast dat het aantal bezoeken van recreatieve zwemmers veel hoger is dan in vergelijkbare zwembaden. Het doelgroep- en het leszwemmen behalen echter niet het te verwachten aantal bezoekers, terwijl het verenigingszwemmen zelfs ver achterblijft.
- De rekenkamer constateert dat het financiële doel, namelijk een exploitatiebijdrage die voldoende is om het tekort te dekken, niet is gehaald. In 2006, 2007 en 2008 is de exploitatiebijdrage van het stadsdeel aan het zwembad aangevuld met extra aanvullende middelen om het tekort te dekken.

Doelmatigheid

- De rekenkamer is van mening dat de exploitatie van het zwembad door het stadsdeel ondoelmatig is. De personele lasten nemen in vergelijking met andere zwembaden een (zeer) groot aandeel in de kosten. Ook als rekening wordt gehouden met de ambtelijke status van de medewerkers van het De Mirandabad zijn de personele lasten per personeelsuur hoger dan die in andere baden. De tarieven voor het De Mirandabad zijn voor het recreatief zwemmen en voor het doelgroepzwemmen hoger dan bij andere baden. De opbrengsten per bezoeker zijn zowel voor het recreatief zwemmen, het doelgroep- en het leszwemmen hoger dan bij andere baden. De ondoelmatige exploitatie wordt dus vooral door de lasten veroorzaakt.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk presenteert de rekenkamer conclusies en aanbevelingen van het onderzoek naar de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de exploitatie van het De Mirandabad in stadsdeel Zuideramstel.

De centrale probleemstelling van dit onderzoek was:

Hoe effectief en efficiënt vindt het beheer en de exploitatie van het bad plaats?

De rekenkamer heeft de invulling van de taak en verantwoordelijkheid van het stadsdeel Zuideramstel onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Welke doelstellingen heeft het stadsdeel inzake het zwembad en de zwembad-accommodatie geformuleerd?
- Op welke wijze probeert het stadsdeel uitvoering van de doelstellingen tot stand te brengen of anderszins te borgen?
- Wat is de relatie van het tekort met de wijze van beheer en de afspraken daarover met het stadsdeel?
- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen het stadsdeel en de exploitant over de verdeling van de financiële risico's van de exploitatie?
- Is er een exploitatietekort en zo ja, wat is de omvang van het exploitatietekort van het zwembad, exclusief en inclusief kapitaallasten?
- Hoe wordt het exploitatietekort bekostigd door het stadsdeel?
- Wat zijn de oorzaken van het exploitatietekort?
- Hoe is de financiële situatie van het zwembad in vergelijking met andere zwembaden?

De rekenkamer vat hieronder eerst zijn hoofdconclusie samen alvorens in te gaan op de beantwoording van de specifieke onderzoeksvragen.

5.1 Hoofdconclusie

Over de hoofdvraag komt de rekenkamer tot de volgende conclusie.

Doeltreffendheid

De rekenkamer constateert dat het algemene doel van het stadsdeel, namelijk zwembadwater te realiseren voor bewoners en een grootstedelijke en regionale voorziening in stand te houden, is bereikt.

Het stadsdeel heeft met de directeur van de betreffende afdeling een managementcontract gesloten, waarin zijn taken en doelstellingen zijn vastgelegd, zoals het uitvoeren van functioneringsgesprekken en het verlagen van het ziekteverzuim. De gestelde doelen uit deze overeenkomst zijn verder uitgewerkt in een afdelings- en marketingplan. Het betreft geen doelen over publieke taken, bijvoorbeeld het bereik onder verschillende groepen van zwemmers via een openstellingsrooster, zoals wel het geval is in andere zwembaden (Sportplaza Mercator, Sloterparkbad). De rekenkamer

constateert dat het zwembad zich in 2006 tot en met 2008 niet verantwoordt over de behaalde prestaties die zijn afgesproken via het managementcontract.

Anders dan het hanteren van een begrotings- en rekeningsstelsel zijn er geen bijzondere financiële doelstellingen voor het zwembad. Historisch worden de begrote tekorten van het De Mirandabad gedekt uit een exploitatiesubsidie, die voortvloeit uit een doeluitkering van de centrale stad (die inmiddels in het stadsdeelfonds is opgenomen; in 2006 € 2.535.000), en een zogenaamde additionele subsidie op basis van het (dan nog) resterende tekort (in 2006 € 394.000). De omvang van de 'additionele subsidie' wordt elk jaar vooraf begroot en op grond van het werkelijk behaalde resultaat door het stadsdeel vastgesteld, zodat er geen negatief resultaat wordt bereikt. Deze additionele subsidie is in 2007 en 2008 ruim 2 keer hoger (bijna € 900.000) begroot dan in 2006 (bijna € 400.000).

De totale uitgaven (beide subsidies) van het stadsdeel voor het De Mirandabad namen in de afgelopen jaren (2006 t/m 2008) toe van € 2,9 miljoen tot € 3,5 miljoen. In 2006 is voor de exploitatiesubsidie en de additionele subsidie samen een bedrag van € 2.889.000 begroot. In werkelijkheid moest het stadsdeel nog € 45.000 meer uitgeven, vooral vanwege hogere kapitaallasten (onderhoud gebouw). In 2007 is voor de twee subsidies samen € 3.359.000 begroot. In werkelijkheid waren de uitgaven € 49.000 minder, nu door lagere kapitaallasten. In 2008 is voor de twee subsidies samen € 3.514.000 begroot, terwijl de daadwerkelijke uitgaven van het stadsdeel € 22.000 hoger waren. Dit was het gevolg van enerzijds hogere opbrengsten dan begroot en anderzijds hogere kosten voor energie en belastingen.

Doelmatigheid

De rekenkamer is van mening dat de exploitatie van het zwembad door het stadsdeel ondoelmatig is. Het dekkingspercentage (aandeel van de kosten, exclusief kapitaal- en huurlasten, dat wordt gedekt door de baten, exclusief exploitatiesubsidie) van het De Mirandabad komt in 2008 uit op 37,5%. De voor dit onderzoek gehanteerde dekkingsnorm voor zwembaden gemiddeld in Nederland bedraagt tussen 80%-90%. Het exploitatieresultaat van het De Mirandabad ligt dus ver onder de norm.

Verantwoordelijk hiervoor zijn vooral de hoge lasten. Een aantal factoren is te noemen:

- De totale personele lasten maken in vergelijking met andere zwembaden een zeer groot aandeel uit van de totale lasten. Dit heeft drie oorzaken:
 1. Er wordt meer personeel per bedrijfsuur ingezet vanwege de ruime opzet van het zwembad (veel bassins) om te allen tijde toezicht te hebben.
 2. De personele lasten per personeelsuur zijn ruim 50% hoger dan in andere baden. Dit wordt deels veroorzaakt door de ambtelijke status van de medewerkers.
 3. De doorbelaste kosten (voor staf, P&O, financieel beheer, ICT) zijn erg hoog in vergelijking met de beheer- en administratiekosten van andere zwembaden. De verhouding tussen de doorbelaste kosten en de personeelslasten is 39%, terwijl overheadkosten veelal een opslag van ongeveer 25% zijn op de personeelslasten. De rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen of de doorberekende kosten zijn gebaseerd op daadwerkelijk gemaakte uren of gebaseerd zijn op een administratieve verdeelsleutel.

- De onderhoudslasten zijn naar verhouding hoog. Dit wordt verklaard door de relatief hoge ouderdom van het De Mirandabad.
- Het waterverbruik is hoog door de grote wateroppervlakte (veel bassins) van het zwembad.

Aan de opbrengstenkant is het volgende te noemen:

- Het aantal bezoeken van recreatieve zwemmers is veel hoger dan in vergelijkbare zwembaden. Met het doelgroep- en het leszwemmen behaalt het De Mirandabad echter niet het te verwachten aantal bezoekers, terwijl het verenigingszwemmen zelfs ver achterblijft.
- De tarieven voor het De Mirandabad zijn voor het recreatief zwemmen en voor het doelgroepzwemmen hoger dan bij andere baden.
- De opbrengsten per bezoeker zijn zowel voor het recreatief zwemmen, het doelgroep- en het leszwemmen hoger dan bij andere baden. Opbrengsten uit verenigingszwemmen heeft het De Mirandabad nauwelijks.
- Het De Mirandabad is dus redelijk succesvol te noemen in het tot stand brengen van opbrengsten.

Maar zoals we kunnen zien kan het relatieve succes met de opbrengsten de relatief (zeer) hoge lasten onvoldoende compenseren.

5.2 Conclusies per onderzoeksvraag

Kwaliteit doelstellingen

In algemene zin is door het stadsdeel bepaald dat voor de inwoners van het stadsdeel 'zwembadwater beschikbaar gesteld dient te worden' en het zwembad als grootstedelijke en regionale voorziening op het gebied van het zwemmen dient te fungeren.

Het beheer en de exploitatie van het De Mirandabad zijn een verantwoordelijkheid van het stadsdeel en zijn ondergebracht in een aparte afdeling die wordt aangestuurd door een directeur. Met de betreffende directeur is een managementcontract afgesloten waarin naast taken ook doelstellingen zijn vastgelegd. De gestelde doelen die in de overeenkomst zijn opgenomen, zijn vertaald en uitgewerkt in een Afdelings- en een Marketingplan.

In het Afdelingsplan 2008-2009 zijn verschillende (en ambitieuze) doelen opgenomen. Ook in het 'Marketingplan 2009-2010' wordt de doelen en de ambitie verwoord om te groeien naar een klantgerichte en efficiënte organisatie.

Alle in het managementcontract, het Afdelingsplan en het Marketingplan opgenomen doelen betreffen alleen doelen op het gebied van de bedrijfsvoering, zoals het uitvoeren van functioneringsgesprekken en de verlaging van het ziekteverzuim. Er zijn geen doelen opgenomen over publieke taken, zoals het te bereiken aantal zwemmers per doelgroep of de toegankelijkheid van het zwembad voor verschillende groepen zwemmers.

De aan de rekenkamer voor 2009 beschikbaar gestelde gegevens zijn onvoldoende om te kunnen beoordelen of en in welke mate deze ontwikkeling ook in financiële zin is doorvertaald. Daarom vat de rekenkamer de in de begrotingen van het stadsdeel opgenomen bedragen op als de financiële doelen.

Door de stadsdeelraad is in juni 2009 besloten het bestaande het De Mirandabad te slopen en op een nieuwe locatie binnen het ontwikkelingsproject 'De Mirandastrook' een nieuw en met het huidige bad (qua omvang en mogelijkheden) vergelijkbare zwembad te realiseren.

Uitvoering doelstellingen

Controle uitvoering

De controle vindt in opzet plaats door middel van periodieke rapportages van de directeur van het De Mirandabad aan het directieteam van het stadsdeel. Feitelijk heeft de rekenkamer geen inhoudelijke rapportage gezien over de periode 2006-2008. De rekenkamer constateert dat het zwembad zich niet verantwoordt over de behaalde prestaties en de controle er op dan ook niet plaatsvindt.

Financiële doelen

Historisch worden de begrote tekorten van het De Mirandabad gedekt uit een exploitatiesubsidie, die voortvloeit uit een doeluitkering van de centrale stad – die inmiddels in het stadsdeelfonds is opgenomen -, en een zogenaamde additionele subsidie op basis van het tekort. De omvang van de 'additionele subsidie' wordt op grond van het werkelijk behaalde resultaat door het stadsdeel aangepast. Deze additionele subsidie is in 2007 en 2008 ruim 2 keer hoger (bijna € 900.000) begroot dan in 2006 (bijna € 400.000).

De afdeling Advies van het stadsdeel is verantwoordelijk voor de coördinatie (en wijziging) van de opstelling van de begroting van het zwembad. Het is de rekenkamer niet duidelijk welke verantwoordelijkheid het management van het De Mirandabad hierbij heeft.

2006

In 2006 was een totale bijdrage van het stadsdeel in de exploitatie benodigd van € 2.929.401 inclusief kapitaallasten (€ 2.017.074 exclusief kapitaallasten). Dit is meer dan was begroot (€ 2.884.434 inclusief kapitaallasten), voornamelijk als gevolg van hogere kapitaallasten.

2007

De totale bijdrage van het stadsdeel in 2007 kwam uit op € 3.310.007 inclusief kapitaallasten (€ 2.369.313 exclusief kapitaallasten). De bijdrage komt hiermee lager uit dan is begroot voor dat jaar (€ 3.358.788) als gevolg van enerzijds hogere opbrengsten en anderzijds lager uitvallende kapitaallasten.

2008

Voor het jaar 2008 was een totale bijdrage van het stadsdeel begroot van € 3.414.131. De uiteindelijke bijdrage is hoger uitgekomen, te weten op € 3.435.690 inclusief kapitaallasten (€ 2.391.558 exclusief kapitaallasten). Hoewel de opbrengsten hoger zijn

uitgekomen dan geraamd, zijn de lasten nog hoger uitgekomen. Dit is vooral het gevolg van een stijging van de overige bedrijfskosten, met name energie en water en belastingen.

Afspraken over winstbestemming en verdeling financiële risico's

Aangezien het stadsdeel de eigenaar en exploitant van het De Mirandabad is komen alle resultaten en risico's ten laste van het stadsdeel.

Oorzaken exploitatietekort

De volgende oorzaken voor het exploitatietekort zijn te noemen, waarbij we een onderscheid maken tussen lasten en opbrengsten:

Lasten:

- De personele lasten binnen de exploitatie van het De Mirandabad maken, in vergelijking met andere (maatschappelijke) zwembaden, een zeer groot aandeel van de lasten uit. Hiervoor zijn drie factoren te noemen:
 1. Een deel kan worden verklaard uit de relatief hoge personele bezetting per bedrijfsuur. Voor een bad als het De Mirandabad dient dit ook iets hoger dan een gemiddeld zwembad te liggen om de veiligheid voor bezoekers te kunnen waarborgen, vanwege de grote opzet van de accommodatie (veel bassins) en het aantal recreatieve bezoekers per bedrijfsuur.
 2. De personele lasten per personeelsuur komen ook hoog uit in vergelijking met andere baden. Bij een norm van € 16 tot € 17 per personeelsuur komen de personeelskosten van het De Mirandabad uit op € 29 per uur. Dit is ruim 50% meer. Voor een deel is dit terug te voeren op de ambtelijke status van het personeel, dat daardoor naar schatting 20% hogere salarissen heeft dan in de particuliere sector. Deze verklaring dekt echter niet het hele verschil tussen het De Mirandabad en andere baden. De rekenkamer kan de rest van het verschil vooralsnog niet verklaren.
 3. De doorbelaste kosten (voor staf, P&O, financieel beheer, ICT) zijn erg hoog in vergelijking met de beheer- en administratiekosten van andere zwembaden. Ze waren in 2008 ongeveer € 675.000. In verhouding tot de personeelslasten is dit 39%, terwijl overheadkosten veelal een opslag van ongeveer 25% zijn op de personeelslasten. De rekenkamer heeft niet kunnen vaststellen of de doorberekende kosten zijn gebaseerd op daadwerkelijk gemaakte uren of gebaseerd zijn op enigerlei vorm van versleuteling.
- De dagelijkse onderhoudskosten omvatten jaarlijks circa 7% tot 10% van de totale lasten exclusief kapitaallasten binnen de exploitatie van het De Mirandabad. Dit aandeel in de totale exploitatielasten is hoog te noemen. Deze hoge onderhoudskosten zijn het gevolg van het gegeven dat het De Mirandabad een relatief oud gebouw is. Dergelijke oudere gebouwen vergen meer onderhoud.
- Het waterverbruik, gerelateerd aan het aantal m² wateroppervlakte, is ten opzichte van de norm goed te noemen. Uitzondering hierop vormt het jaar 2007, waar sprake is geweest van een lekkage van het buitenbad. Indien het waterverbruik wordt gerelateerd aan het aantal bezoekers, komt het berekende kengetal voor het De Mirandabad ten opzichte van de norm hoog uit. Dit kan worden verklaard door

het gegeven dat het De Mirandabad over bijzonder veel m² wateroppervlakte beschikt.

Opbrengsten:

- Voor het doelgroep- en lezswemmen wordt op dit moment niet volledig gebruik gemaakt van de aanwezige marktpotentie. Op dit terrein kan de doelmatigheid en doeltreffendheid worden verbeterd. Overigens beschikt het De Mirandabad op dit moment niet over een zogenaamd 'doelgroepenbad', zodat bepaalde typen activiteiten ook niet aangeboden kunnen worden.
- Er is slechts één vereniging in het De Mirandabad actief en het aantal bezoeken van zwemmers in verenigingsverband is dan ook laag. Bij het schoolzwemmen is geen sprake van een marktpotentie, omdat deze activiteit wordt bepaald door het stadsdeelbeleid. Er is sprake van een laag aantal schoolzwemmers, mogelijk omdat de scholen weinig contracten over schoolzwemmen hebben afgesloten.

5.3 Aanbevelingen

De rekenkamer doet de volgende aanbevelingen aan het stadsdeel Zuideramstel:

1. Definieer heldere en meetbare doelen voor de publieke taken van het De Mirandabad. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een openstellingsrooster of een minimaal aantal uren, dat toegankelijk is voor specifieke doelgroepen.
2. Zorg er voor dat het management van het zwembad zich verantwoordt over de inhoudelijke en financiële doelen, die het stadsdeel voor het zwembad heeft vastgesteld.
3. Doe onderzoek naar de mogelijkheden om de personeelslasten te verlagen en betrek hierbij de mogelijke (gedeeltelijke) uitbesteding van de exploitatie van het zwembad.
4. Ga na of de doorbelasting van personeelskosten aan het De Mirandabad verantwoord is. Overweeg een doorberekening van kosten op grond van werkelijk gemaakte uren.
5. Overweeg bij de bouw van het nieuwe zwembad minder wateroppervlakte dan nu het geval is te realiseren of zorg er voor dat er meer bezoekers komen zodat de verhouding tussen zwembadwater en bezoekers meer in overeenstemming komt met het landelijke gemiddelde. Bezie de wenselijkheid van een doelgroepenbad.
6. Stel voor het nieuw te bouwen zwembad een nieuwe exploitatiebegroting op. Doe onderzoek naar de mogelijkheden en resultaten van uitbesteding van het beheer van het gebouw.

6 Bestuurlijke reactie en nawoord

De Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam heeft het concept van dit rapport op 26 januari 2010 voorgelegd voor bestuurlijk wederhoor aan het dagelijks bestuur van de stadsdeel Zuideramstel. Dit ging vergezeld van het verzoek uiterlijk op dinsdag 9 februari 2010 te reageren op de conclusies en aanbevelingen. De rekenkamer neemt in dit hoofdstuk de reactie van het dagelijks bestuur op, vergezeld van een nawoord.

6.1 Bestuurlijke reactie

De Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam heeft d.d. 26 januari 2010 het (2^e) conceptrapport *Doeltreffendheid en doelmatigheid exploitatie De Mirandabad* toegestuurd.

Conform de procedure voor bestuurlijk wederhoor, wordt het DB in de gelegenheid gesteld te reageren op de conceptrapportage en wel vóór 9 februari 2010.

In het bijzonder verzoekt de Rekenkamer te reageren op de conclusies en aanbevelingen in het conceptrapport. De Rekenkamer zal vervolgens de reactie(s), eventueel voorzien van een nawoord, opnemen in het definitieve eindrapport.

De Rekenkamer verzoekt er op toe te zien dat de vertrouwelijkheid van het conceptrapport in acht wordt genomen. Het definitieve eindrapport zal naar verwachting 17 februari 2010 worden gepubliceerd.

Onderstaand de reactie van het dagelijks bestuur op conclusie en aanbevelingen uit het conceptrapport.

Algemeen:

- Het DB dankt de Rekenkamer voor het vele werk dat is verzet en de gepleegde inzet om het De Mirandabad integraal te toetsen.
- Hoewel dit buiten de sluitingsdatum van het Rekenkameronderzoek is gevallen, betreurt het DB het dat bij de rapportage het jaar 2009 niet kon worden betrokken, omdat met name dát jaar een enorme sprong is gemaakt in efficiënte/effectieve bedrijfsvoering en sterk verbeterd financieel resultaat van het De Mirandabad.
- Het DB doet dan ook het verzoek aan de Rekenkamer alsnog het jaar 2009 mee te wegen in het trekken van (nieuwe) conclusies en doen van aanbevelingen zodat deze gebaseerd zijn op de bestaande situatie en meer gewicht kan worden gegeven aan deze actuele conclusies en aanbevelingen.
- Het DB concludeert dat de aan de Rekenkamer aangeleverde bijlagen niet alle in de uiteindelijke rapportage zijn gebruikt en getoetst. Dit is ook bevestigd door de projectleider mw. Hageman van Semadadvies en dhr. Leuken van de Rekenkamer. Dit geeft op sommige onderdelen in de rapportage een “vertekend” beeld.
- Er wordt in de rapportage gerekend met diverse “normen”. De conclusies die worden getrokken op basis van deze normen geven een gekleurd beeld, doordat het unieke karakter van het De Mirandabad in veel gevallen niet volgens een norm functioneert of kan functioneren. Overigens is het ons ook niet duidelijk aan welke normen wordt getoetst.
- In hoofdstuk 3.3.4 wordt vermeld dat 23 juni 2009 een besluit voor nieuwbouw genomen. Dit is niet juist. De Raad heeft niet besloten tot nieuwbouw; wel tot een haalbaarheidsonderzoek. In het kader van de ontwikkeling van de Mirandastreek

wordt een nieuw De Mirandabad voorgesteld. Echter hierover beslist de Raad pas op z'n vroegst in het najaar 2010.

- Ten aanzien van de door de Rekenkamer geconstateerde jaarlijkse tekorten en structurele bijdragen aan de exploitatie van het De Mirandabad heeft het DB het volgende mee te delen (zie ook onderstaande opmerkingen onder Doeltreffendheid en doelmatigheid):
 - Jaarlijks wordt door de Raad een sluitende begroting goedgekeurd voor het De Mirandabad, met daarin een bijdrage om de exploitatie van het bad sluitend te krijgen. De eindafrekening is in lijn met de vastgestelde begroting van het betreffende jaar.
 - Zoals bovenstaand opgemerkt is voor 2009 een sterk verbeterd financieel resultaat van het De Mirandabad gehaald (€ + 410.000).

Doeltreffendheid en doelmatigheid

- T.a.v. doeltreffendheid deelt het DB de conclusie dat het algemene doel van het stadsdeel, namelijk zwembadwater te realiseren voor bewoners en een grootstedelijke en regionale voorziening in stand te houden, is bereikt.
- Alle in de - door het Directieteam vastgestelde - managementovereenkomst aangegeven onderwerpen/onderdelen zijn vanaf begin 2008 tot heden verantwoord in managementrapportages en bestuursrapportages (2 maands-, 4 maands- en 8 maandsrapportages aan Directieteam en Raad). De afgesloten managementovereenkomst is overigens een interne aangelegenheid.
- Openstellingsroosters voor het zwembad zijn via de website raadpleegbaar, terwijl bijvoorbeeld maatwerk kan worden verricht voor doelgroepzwemmen.
- De conclusie van de Rekenkamer dat de exploitatie van het zwembad ondoelmatig is, in de zin dat het bad relatief duur is, wordt onderschreven door het DB. Echter, 8 jaar geleden is bestuurlijk besloten dat het De Mirandabad een onderdeel is van het stadsdeel Zuideramstel en in dat verband bijdraagt aan de politieke wens om aan de burger betaalbare en laagdrempelige zwemgelegenheden te bieden.
- Ten aanzien van de constatering dat de personeellasten ten opzichte van andere zwembaden hoog is, wil het DB het volgende opmerken:
 - Onder hoofdstuk 4.2.1 wordt in de rapportage aangegeven dat de personeelslasten goed in verhouding zijn met de totale exploitatie ten opzichte van de norm.
 - Dit wordt echter in 4.4.2 anders beoordeeld; vergelijking met de norm is voor de personeelslasten hier als zeer hoog aangeduid. Het lijkt erop dat dus met afwijkende normen wordt gewerkt.
 - Daarnaast moeten er in verhouding in De Mirandabad meerdere toezichthouders aanwezig zijn om de veiligheid te waarborgen (Provincie eis en norm Veilig en Schoon).
 - Doorberekende kosten (voor Staf, P&O, financieel beheer, ICT) zijn gebaseerd op een administratieve verdeelsleutel die door het stadsdeel is vastgesteld.
- De Rekenkamer heeft geïnventariseerd dat de tarieven voor het De Mirandabad zijn voor het recreatief zwemmen en voor het doelgroepzwemmen hoger is dan bij andere baden. Gezien onderstaande actuele tabel kan het DB dit niet onderschrijven.

TARIEVEN 2010	Los entree	12-baden	Baby-, peuter-, kleuterzwemmen	Aqua sporten	Inschrijfgeld zwemles
Mirandabad	3,60	35,80	7,25	7,25	5,85
Zuiderbad	3,10	30,60	7,45	6,45	26,50
Marnixbad	3,70	37,- + 12 borg	-	5,40	5,40
Oost	3,90	39,--	5,30	10,--	10,--
Mercator	3,70	44,--	6,10	8,60	8,60
Bijlmer	3,40	34,--	4,60	7,20	7,20

Aanbevelingen

In het bijzonder verzoekt de Rekenkamer te reageren op de conclusies en aanbevelingen in het conceptrapport. Het betreft:

1. *Definieer heldere en meetbare doelen voor de publieke taken van het Mirandabad. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een openstellingsrooster of een minimaal aantal uren, dat toegankelijk is voor specifieke doelgroepen.*

Reactie:

Het DB is van mening dat hieraan wordt voldaan.

2. *Zorg er voor dat het management van het zwembad zich verantwoordt over de inhoudelijke en financiële doelen, die het stadsdeel voor het zwembad heeft vastgesteld.*

Reactie:

Het DB is van mening dat hieraan wordt voldaan door managementrapportages en bestuursrapportages (2 maands-, 4 maands- en 8 maandsrapportages) aan directie en raad. Deze rapportages zijn in het bezit gesteld van de Rekenkamer/Semadadvies.

3. *Doe onderzoek naar de mogelijkheden om de personeelslasten te verlagen en betrek hierbij de mogelijke (gedeeltelijke) uitbesteding van de exploitatie van het zwembad.*

Reactie:

Is continu punt van aandacht. In het laatste kwartaal van 2009 is een nieuw werkrooster voor het zwembadpersoneel opgesteld (OR akkoord). Dit heeft geleid tot een verlaging van inhuur personeel. Daarnaast biedt de fusie de mogelijkheid personeel uit te wisselen met het Zuiderbad hetgeen kan leiden tot verlaging van inhuur van personeel.

4. *Ga na of de doorbelasting van personeelskosten aan het De Mirandabad verantwoord is. Overweeg een doorberekening van kosten op grond van werkelijk gemaakte uren.*

Reactie:

De doorbelasting vindt plaats op een vastgestelde verdeelsleutel. Bij de start van het gefuseerde stadsdeel Zuid zal een nieuwe begrotingssystematiek worden vastgesteld. Overigens betekent een verschuiving in de verdeelsleutel ten gunste van het De Mirandabad een verhoging van de doorbelasting op andere producten.

5. *Overweeg bij de bouw van het nieuwe zwembad minder wateroppervlakte dan nu het geval is te realiseren of zorg er voor dat er meer bezoekers komen zodat de verhouding tussen zwembadwater en bezoekers meer in overeenstemming komt met het landelijke gemiddelde. Bezie de wenselijkheid van een doelgroepenbad.*
6. *Stel voor het nieuw te bouwen zwembad een nieuwe exploitatiebegroting op. Doe onderzoek naar de mogelijkheden en resultaten van uitbesteding van het beheer van het gebouw.*

Reactie:

Het DB heeft opdracht gegeven niet minder wateroppervlak bij nieuwbouw te realiseren; dit is de wens van de Raad. Vanzelfsprekend wordt bij een nieuw bad een nieuwe exploitatie opgesteld en gaat het onderwerp uitbesteden/privatisering in overleg met de Raad. Dit komt echter in een later stadium aan de orde.

6.2 Nawoord

De rekenkamer constateert dat het dagelijks bestuur van Zuideramstel instemt met de hoofdconclusie van de rekenkamer over de ondoelmatige exploitatie van het De Mirandabad. Over de aanbevelingen die de rekenkamer deed, meent het dagelijks bestuur dat twee aanbevelingen al uitgevoerd worden (nummer 1 en 2) en een derde (nummer 3) al aandacht krijgt. De overige drie aanbevelingen (nummers 4, 5 en 6) wijst het dagelijks bestuur niet af, maar het wil de concrete uitvoering ervan na de fusie met stadsdeel Oud-Zuid ter hand nemen.

De reactie van het dagelijks bestuur geeft de rekenkamer aanleiding tot het maken van de volgende opmerkingen.

Algemeen

Het dagelijks bestuur meldt bij zijn algemene opmerkingen op grond van zeer recente, bij de rekenkamer nog onbekende gegevens dat 2009 een sterk verbeterd financieel resultaat laat zien voor het De Mirandabad. De rekenkamer kan - zolang de jaarrekening over 2009 niet is vastgesteld - alleen kennisnemen van de uitspraak van het dagelijks bestuur. De resultaten van 2009 kunnen wel meegenomen worden in het vervolgonderzoek, dat de rekenkamer gewoonlijk twee jaar na het hoofdonderzoek uitvoert.

Het dagelijks bestuur concludeert verder dat niet alle aan de rekenkamer geleverde bijlagen zijn gebruikt in de rapportage en dat dit een 'vertekend' beeld geeft op sommige onderdelen van de rapportage. De rekenkamer heeft die onderdelen uit de informatie van het stadsdeel gebruikt, die relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarmee is dus niet alle informatie gebruikt. Het dagelijks bestuur maakt overigens niet duidelijk op welke onderdelen het rapport een vertekend beeld geeft.

Het dagelijks bestuur stelt verder dat het unieke karakter van het De Mirandabad in veel gevallen niet volgens een norm functioneert of kan functioneren. De rekenkamer stelt vast dat er wel meer zwembaden met opvallende of unieke eigenschappen zijn.

Normen geven in het rapport de gemiddelde uitkomst weer van indicatoren van met het De Mirandabad vergelijkbare zwembaden in Nederland. Daarbij zijn overigens aparte normen voor specifieke typen van zwembaden (zwembaden door gemeenten beheerd en in eigendom van gemeente, zwembaden door particulieren beheerd en in

eigendom en een mengvorm) gebruikt. Normen zijn niet bedoeld opdat elk zwembad diezelfde uitkomsten zou krijgen of daarnaar streeft, maar als spiegel voor de eigen resultaten. Op grond van de eigen resultaten kan het bestuur dan een koers uitzetten voor een zwembad, rekening houdend met de eigen wensen en de eigen, unieke, eigenschappen. Het is aan te bevelen om de na te streven unieke eigenschappen van het De Mirandabad (de doelen van het stadsdeel) op enigerlei wijze vast te stellen en hiervoor verantwoording te laten opstellen.

Het dagelijks bestuur zegt dat de stadsdeelraad niet heeft besloten tot nieuwbouw van het De Mirandabad (zoals de rekenkamer beschreven heeft), maar tot een haalbaarheids-onderzoek inzake nieuwbouw. Volgens de rekenkamer is de letterlijke tekst van het besluit van de stadsdeelraad 'om in de verdere ontwikkeling van de De Mirandastroom de bouw van een nieuw De Mirandabad op te nemen'. De rekenkamer leidt hieruit een besluit tot nieuwbouw af.

Doeltreffendheid en doelmatigheid

Het dagelijks bestuur verwijst inzake de ondoelmatigheid van de exploitatie van het De Mirandabad naar de politieke wens om aan de burger betaalbare en laagdrempelige zwemgelegenheden te bieden. Afgezien van de vraag of die wens elders ook leeft, constateert de rekenkamer niet dat het De Mirandabad ondoelmatig is omdat de opbrengsten laag zijn om betaalbaarheid en laagdrempeligheid mogelijk te maken. Integendeel, de opbrengsten zijn juist relatief gunstig. De ondoelmatigheid van de exploitatie van het De Mirandabad ontstaat daarentegen door hoge lasten.

Het dagelijks bestuur maakt in zijn reactie enige opmerkingen over de personeelslasten. Ten eerste constateert het dagelijks bestuur dat de rekenkamer inconsequent oordeelt, want de personeelslasten voldoen soms wel en soms niet aan de norm. De rekenkamer wijst er op dat in paragraaf 4.2.1 een eerste analyse wordt gemaakt van het exploitatieresultaat, waarbij is ingegaan op het *aandeel* van de personeelslasten in de totale lasten van het zwembad. Die blijken op het eerste gezicht vergelijkbaar te zijn met die van andere zwembaden (en daarmee aan de norm te voldoen). Maar bij verder gaande analyse blijkt dat de totale lasten erg hoog zijn, waarbij de personeelslasten (per personeelsuur en per bedrijfsuur) hoog zijn.

Ten tweede constateert het dagelijks bestuur over de personeelslasten dat er in het De Mirandabad meerdere toezichthouders aanwezig zijn om de veiligheid te waarborgen. De rekenkamer gaat er vanuit dat het dagelijks bestuur daarmee bedoelt dat daardoor hogere personeelslasten ontstaan. De rekenkamer erkent dit, maar wijst er wel op dat er vergelijkbare situaties zijn (bijvoorbeeld: veiligheidsmaatregelen in het Sloterparkbad) die niet tot zulke hoge personeelslasten leiden.

Tenslotte presenteert het dagelijks bestuur een overzicht van tarieven van het De Mirandabad in vergelijking met enige andere baden. Op grond van deze vergelijking trekt het dagelijks bestuur de conclusie dat de tarieven voor het recreatief zwemmen en het doelgroepzwemmen in het De Mirandabad niet hoger zijn dan in omliggende baden. De rekenkamer tekent hierbij aan dat zij voor haar vergelijking met de tarieven van omliggende baden uitgegaan is van de zwembaden met de grootste concurrentiekracht ten opzichte van het De Mirandabad (bijvoorbeeld het Zuiderbad, het Flevoparkbad) en dan blijken de tarieven van het De Mirandabad tamelijk hoog.

Overigens is de rekenkamer het met het dagelijks bestuur eens, zoals ook opgenomen in het rapport, dat de tarieven voor het leszwemmen in het De Mirandabad marktconform zijn.

Aanbevelingen

Het dagelijks bestuur meent dat aan aanbeveling 1 is voldaan, namelijk de definiëring van heldere en meetbare doelen voor de publieke taken van het De Mirandabad.

De rekenkamer is het hiermee oneens, want het stadsdeel heeft hierover geen afspraken vooraf gemaakt met het management van het zwembad.

Het dagelijks bestuur meent verder dat aan aanbeveling 2 wordt voldaan. Het geeft in zijn reactie aan dat alle onderwerpen uit de managementovereenkomst vanaf begin 2008 tot heden zijn verantwoord in managementrapportages. Voor de rekenkamer is dit niet vast te stellen, omdat de rekenkamer ondanks herhaalde verzoeken, alleen sjablonen van deze rapportages (zonder concrete informatie) van het stadsdeel heeft verkregen.

Bijlage 1 - Marktontwikkelingen

1. Landelijke ontwikkelingen

1.1 Sportdeelname

Sport algemeen

Sport is een breed begrip; vanaf 2001 wordt door de landelijke sportpartners de volgende definitie gehanteerd:

- breedtesport: de recreatieve en competitieve sportbeoefening van de georganiseerde sport via verenigingen, van de anders georganiseerde sport en van de ongebonden sport, inclusief het preventief bewegen vanuit het perspectief van de zorgsector;
- topsport: beoefening van sport op (inter-)nationaal niveau.

De sportparticipatie laat de laatste decennia een stijging zien, waarbij aan het eind van de jaren negentig sprake is van een afvlakking: weliswaar een stijging, maar minder hard. Vanaf de jaren 2000 is weer sprake van een sterke stijging in de sportparticipatie als gevolg van onder andere verschillende motivatoren (bewust worden van gezondheid) en als gevolg van de goede prestaties van Nederlandse topsporters is het sportklimaat als goed te kwalificeren.

Tabel 1- Sportparticipatie Nederlandse bevolking¹⁶

Leeftijdscategorie	1995	1999	2003	2007
6 – 11 jaar	89%	92%	93%	95%
12 – 19 jaar	85%	86%	90%	92%
20 – 34 jaar	74%	74%	77%	81%
35 – 49 jaar	64%	63%	71%	72%
50 – 64 jaar	45%	48%	55%	55%
65 jaar en ouder	26%	35%	33%	41%
TOTAAL	64%	65%	69%	71%

De sportparticipatie van de Nederlandse bevolking van 6 – 79 jaar is vanaf 1995 is over bijna alle leeftijdscategorieën gestegen en ligt nu op 71%. De sportdeelname onder de jongeren is met name gestegen als gevolg van de opkomst van sporten zoals fitness, skeeleren en skaten. Ook onder de ouderen is eveneens sprake van een stijging, voornamelijk als gevolg van gevoerde campagnes in het kader van onder andere Meer Bewegen voor Ouderen.

¹⁶ De sportparticipatie wordt elke 4 jaar gemeten, de gegevens van 2007 zijn de meest recente gegevens die op dit moment beschikbaar zijn. Bron: Rapportage Sport 2008

Indien gekeken wordt naar de participatie in relatie tot de leeftijd, dan valt op dat de participatie daalt naarmate de mensen ouder worden. Vanaf de leeftijd 35 - 49 jaar (de levensfasen waarbij veel verplichtingen samenkomen en de arbeidsparticipatie van de vrouw het sterkst stijgt) is een daling waarneembaar.

Naarmate het opleidingsniveau hoger wordt, stijgt de sportparticipatie. In 2007 ligt de sportparticipatie van LBO/MAVO opgeleiden op 53% terwijl onder HBO/WO-opgeleiden de sportparticipatie op 79% ligt.

De sportparticipatie onder allochtonen ligt op bijna vergelijkbaar niveau als de autochtonen: 69% versus 71%. Hierbij dient de opmerking gemaakt te worden dat de in het onderzoek betrokken allochtonen voornamelijk (72%) westerse allochtonen zijn. Onder de niet-westerse allochtonen ligt de sportparticipatie op 48% en is aanzienlijk lager te noemen.

De meeste teamsporten worden in verenigingsverband beoefend. Bij veel takken van (binnen)sport is er sprake van een dalend aantal verenigingssporters. In 1991 was 60% van de bevolking lid van één (of meerdere) sportverenigingen, in 2003 ligt dit op 53%, deze daling onderstreept de individualisering van de maatschappij. In 2007 stabiliseert dit op 34%.

Zwemsport/-beoefening

Volgens het CBS is zwemmen één van de meest populaire sporten onder de Nederlandse bevolking. Op dit moment beoefent 36% van de Nederlanders de zwemsport of is actief op het gebied van zwemmen. Het is hiermee de meest ondernomen sport door mensen in de leeftijd van 6 tot 79 jaar.

Het zwemmen wordt meer door vrouwen dan door mannen beoefend. Indien gekeken wordt naar de leeftijden van de zwemmers, dan is deze sport onder de jeugdigen van 6 tot 19 jaar populair (61%). De participatiegraad ligt het laagst (18%) onder de ouderen (65 - 79 jaar). Onder de niet-westerse allochtonen ligt de participatie een stuk lager en komt uit op 7%.

De mate waarin de mensen lid zijn van een zwemvereniging ligt laag in verhouding tot andere sporten. Van alle zwemmers is 13% lid van een zwemvereniging. Dit relatief lage percentage wordt veroorzaakt doordat veel Nederlanders de zwemsport op recreatieve basis (niet verenigingsgebonden) ondernemen.

1.2 Landelijke ontwikkeling sportaccommodaties

Binnen Nederland zijn de volgende aantallen zwemvoorzieningen aanwezig:

Tabel 2 - Ontwikkeling aanbod zwembaden

Type accommodatie	1997	2000	2003	2006
Overdekte zwembaden	325	320	340	340
Openluchtzwembaden	245	265	250	225
Combibaden	140	155	150	130
Strand of natuurbaden	20	20	30	30
Totaal zwembaden	730	760	770	725

Het aantal overdekte zwembaden is vanaf 2003 gelijk gebleven. Dat geldt niet voor de openluchtbaden en combibaden. Deze kennen een daling in aantal. Volgens een studie van het NRIT in 2002 zouden er in Nederland in totaal 1.593 badinrichtingen aanwezig zijn. Hieronder vallen ook zwembaden die niet openbaar toegankelijk zijn (bijvoorbeeld een zwembad bij verzorgingstehuizen etc.).

Bij de zwembaden is de 'privatiseringsgolf' het meest duidelijk zichtbaar. Van de in voorgaande tabel genoemde 725 zwembaden werd 37% door de gemeente beheerd en geëxploiteerd en 63% door het particulier initiatief.

2 Demografische gegevens

2.1 Bevolkingsopbouw

Per 1 januari 2009 bedroeg het inwonersaantal van de totale gemeente Amsterdam 755.605 inwoners. Navolgend overzicht geeft de bevolkingsopbouw en -samenstelling weer van de totale gemeente als wel van de verschillende stadsdelen, afgezet tegen de opbouw van de provincie Noord-Holland en de gehele Nederlandse bevolking¹⁷.

¹⁷ Bron: CBS Bevolkingsstatistieken per 1 januari 2009.

Tabel 3 - Bevolkingsopbouw

Leeftijdscategorie	Amsterdam	Noord-Holland	Nederland
0 – 4 jaar	6,0%	5,8%	5,7%
5 – 9 jaar	5,1%	6,0%	6,1%
10 – 14 jaar	4,5%	5,6%	5,9%
15 – 19 jaar	5,0%	5,7%	6,1%
20 – 34 jaar	26,6%	19,1%	18,2%
35 – 49 jaar	24,6%	23,9%	23,1%
50 – 64 jaar	17,0%	19,5%	19,9%
65 jaar en ouder	11,1%	14,3%	15,0%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
Absoluut	755.605	2.646.445	16.485.787

Binnen de gemeente Amsterdam is het aandeel jongere van 0 tot 5 jaar hoger dan de gehele provincie en geheel Nederland. Het zijn vooral de jongeren in de leeftijd 10 tot 15 jaar is minder vertegenwoordigd is in Amsterdam. Opvallend in Amsterdam is de aanwezigheid van een relatief grote groep jong-volwassenen in de leeftijd van 20 tot 35 jaar in vergelijking met de rest van de provincie en geheel Nederland. Het aandeel ouderen (65 jaar en ouder) ligt in Amsterdam fors lager dan in de rest van Nederland. In navolgende tabel is de bevolkingsopbouw per stadsdeel, die betrokken zijn in deze studie, inzichtelijk gemaakt¹⁸.

Tabel 4 - bevolkingsopbouw per stadsdeel

Leeftijdscategorie	Geuzenveld-Slotermeer	De Baarsjes	Zuideramstel	Amsterdam
0 – 4 jaar	7,6%	6,1%	4,8%	6,0%
5 – 9 jaar	6,7%	4,4%	3,7%	5,1%
10 – 14 jaar	6,0%	3,3%	2,9%	4,5%
15 – 19 jaar	6,7%	3,7%	3,4%	5,0%
20 – 34 jaar	24,1%	36,9%	26,1%	26,6%
35 – 49 jaar	21,4%	24,8%	21,4%	24,6%
50 – 64 jaar	15,3%	12,9%	17,7%	17,0%
65 jaar en ouder	12,3%	7,9%	20,0%	11,1%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Absoluut	40.670	33.636	47.263	755.605

¹⁸ Bon: Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek.

In De Baarsjes woont 4,5% van de Amsterdammers, Geuzenveld-Slotermeer herbergt 5,4% van alle Amsterdammers en in Zuideramstel 6,3%. In het stadsdeel Geuzenveld-Slotermeer woont naar verhouding veel jeugd in de leeftijd tot 20 jaar in vergelijking met de andere stadsdelen en Amsterdam totaal. In stadsdeel Zuideramstel woont relatief de minste jeugd en juist veel ouderen van 65 jaar en ouder. De Baarsjes wordt voornamelijk gedomineerd door de jong-volwassenen in de leeftijd 20 tot 35 jaar.

2.2 Alloctonen

Op dit moment wonen 3,29 miljoen alloctonen in Nederland, dit betreft 19,9% van de gehele bevolking. In navolgende tabel is inzichtelijk gemaakt wat de ontwikkeling is van het aandeel alloctonen voor de gemeente Amsterdam, de provincie Noord-Holland en Nederland totaal¹⁹.

Tabel 5 - Aandeel alloctonen

Regio	2003	2006	2009
Amsterdam	47,2%	48,4%	49,5%
Noord-Holland	25,7%	26,5%	27,5%
Nederland	18,8%	19,3%	19,9%

Op basis de tabel is duidelijk te zien dat een grote stad als Amsterdam te maken heeft met relatief meer alloctonen dan de rest van Nederland. In 2009 is bijna de helft van Amsterdam van alloctone afkomst. Hiervan is circa 70% van niet-westerse afkomst, de overige 30% is van westerse afkomst.

De komende jaren zal het aantal alloctonen toenemen als gevolg van de groei van de tweede generatie niet-westerse alloctonen. Het CBS verwacht dat in 2050 bijna 30% van de Nederlandse bevolking alloctoon zal zijn. Hiervan is 60% niet-westers alloctoon en 40% westers alloctoon. Uit het onderzoek van het SCP blijkt dat alloctonen een redelijk vergelijkbaar vrijetijdsgedrag heeft, het is wel vaak wat minder gevarieerd dan het patroon van de autochtone Nederlanders.

2.3 Bevolkingsontwikkeling

Voor de komende jaren wordt een daling in de bevolkingsgroei verwacht; de bevolking groeit nog wel, maar minder snel. Vanaf 2040 verwacht het CBS dat er sprake zal zijn van een afname van de bevolkingsomvang. In het jaar 2050 wonen naar verwachting 17,3 miljoen mensen in Nederland. In navolgende tabel is de bevolkingsontwikkeling, verdeeld naar leeftijdscategorie, weergegeven voor de gemeente Amsterdam, de provincie Noord-Holland en geheel Nederland²⁰.

¹⁹ Bron: CBS Bevolkingsgegevens per 1 januari 2009.

²⁰ Bron: CBS Bevolkingsprognose (naar regio alleen tot 2025 beschikbaar).

Tabel 6 - Bevolkingsopbouw - prognose 2025

Leeftijdscategorie	Amsterdam	Noord-Holland	Nederland
0 – 4 jaar	5,9%	5,4%	5,4%
5 – 9 jaar	5,3%	5,2%	5,3%
10 – 14 jaar	5,1%	5,1%	5,2%
15 – 19 jaar	5,1%	5,3%	5,4%
20 – 34 jaar	23,8%	19,5%	18,9%
35 – 49 jaar	19,3%	18,5%	17,6%
50 – 64 jaar	18,9%	20,7%	20,8%
65 jaar en ouder	16,6%	20,3%	21,4%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%
Absoluut	836.719	2.805.352	16.882.447

Voor de gemeente Amsterdam wordt een toename van 10,7% de bevolkingsomvang verwacht. De grootste groei zit in de categorie 65 jaar en ouder. In vergelijking met de provincie en geheel Nederland, blijft Amsterdam achter in aandeel voor deze leeftijdsgroep.

Voor stadsdeel De Baarsjes wordt een afname in de bevolkingsomvang verwacht van 7,6% in 2025, Geuzenveld-Slotermeer krimpt qua bevolking met 4,4% en voor Zuideramstel wordt een groei verwacht van 13,1%²¹.

2.4 Inkomensverdeling particuliere huishouden

In navolgende tabel is de vergelijking van het besteedbaar inkomen per huishouden opgenomen tussen Amsterdam, de provincie Noord-Holland en Nederland.

Tabel 7 - Inkomensverdeling particuliere huishoudens naar inkomensgroepen in 2006 (CBS)

Inkomenscategorie	Amsterdam	Noord-Holland	Nederland
tot € 13.100	19%	12%	10%
€ 13.100 - € 19.700	24%	20%	20%
€ 19.700 - € 36.300	36%	38%	40%
€ 36.300 - € 53.100	14%	19%	20%
meer dan € 53.100	8%	11%	10%
Aantal huishoudens	360.500	1.147.700	6.785.100

Op basis van de informatie uit de tabel kan worden gesteld dat de inwoners van de gemeente Amsterdam minder te besteden hebben dan de gemiddelde Nederlander.

²¹ Bron: Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek.

Bijlage 2 - Overzicht concurrenten

1 Het Marnix

Het Marnix is een klein en relatief nieuw zwembad voorzien van nieuwe technieken als een massagestraat en een drenkeling- detectiesysteem. Het bad is op dezelfde hoogte als een Amsterdamse gracht gebouwd, zodat het net lijkt of de bezoeker in de gracht zwemt. Het Marnix, gelegen in stadsdeel Centrum, ligt op 6,8 kilometer afstand van het De Mirandabad, wat een reistijd van 20 minuten betekent.



Het Marnix bevat de volgende componenten:

- wedstrijdbad (25 meter);
- instructiebad.

In onderstaande tabel wordt de opbouw van het rooster²² van het Marnix weergegeven.



Tabel 1 - Aanbod Het Marnix volgens rooster

Het Marnix	weken per jaar	uren per week	uren per jaar	%
Recreatief zwemmen	52	84,8	4.407	42,9%
Doelgroepen zwemmen	42	44,3	1.858,5	22,4%
Leszwemmen	46	28,0	1.288	14,2%
Verenigingszwemmen	40	23,5	940	11,9%
Schoolzwemmen	38	17,0	646	8,6%
TOTAAL	-	197,50	9.139,5	100%

Het Marnix heeft als primaire zwemactiviteit recreatief zwemmen, aangevuld met secundair doelgroepenzwemmen en leszwemmen. Voor de zwemactiviteiten verenigingszwemmen en schoolzwemmen worden er minder uren aangeboden in het Marnix.

²² Bron: zoals weergegeven op www.hetmarnix.nl

2 Zuiderbad

Het Zuiderbad is een klassiek bad met haar eigen uitstraling vanwege de architectuur en de afwijkende inrichting van het zwembad. Het bad, gelegen in het stadsdeel Oud-zuid, ligt op 3,9 kilometer afstand van het De Mirandabad wat neer komt op 14 minuten reistijd.

Het Zuiderbad bevat de volgende componenten:

- recreatiebad (diep en ondiep gedeelte).

In onderstaande tabel wordt de opbouw van het rooster²³ van het Zuiderbad inzichtelijk gemaakt.



Het Zuiderbad

Tabel 2 - Aanbod het Zuiderbad

Het Zuiderbad	weken per jaar	uren per week	uren per jaar	%
Recreatief zwemmen	52	70,75	3.679	83,1%
Leszwemmen	46	11,25	517,5	11,7%
Doelgroepen zwemmen	42	5,5	231	5,2%
TOTAAL	-	87,5	4.427,5	100%

Het Zuiderbad heeft duidelijk als primaire activiteit recreatief zwemmen, met name omdat het esthetische karakter zich hier uitstekend voor leent. Daarnaast wordt er secundair nog leszwemmen en doelgroepzwemmen aangeboden op zeer kleine schaal. De aard van het aanbod van het Zuiderbad komt overeen met dat van het De Mirandabad.

3 Bijlmer Sportcentrum

Het Bijlmer Sportcentrum is een multifunctionele accommodatie bestaande uit een zwembad, sporthal en fitnesscentrum. Het biedt een van de grootste achterstandswijken in Nederland, de Bijlmer, sportfaciliteiten en is dus zeer belangrijk voor de samenleving.

Het sportcentrum ligt op 7,4 km van het De Mirandabad op, wat neer komt op 14 minuten reistijd.



²³ Bron: zoals weergegeven op www.oudzuid.amsterdam.nl/sport_en_recreatie/zuiderbad

Het Bijlmer Sportcentrum bevat de volgende componenten:

- recreatiebad;
- wedstrijdbad (25 meter).

In onderstaande tabel wordt de opbouw van het rooster²⁴ van Bijlmer Sportcentrum inzichtelijk gemaakt:

Tabel 3 - Aanbod Bijlmer Sportcentrum

Bijlmer sport	weken per jaar	uren per week	uren per jaar	%
Recreatief zwemmen	52	29,5	1.534	41,0%
Leszwemmen	46	16,5	759	20,3%
Doelgroepen zwemmen	42	14,25	599	16,0%
Verenigingszwemmen	40	12	480	12,8%
Schoolzwemmen	34	11	374	10,0%
TOTAAL	-	78,75	3.548	100%

Bijlmer Sportcentrum heeft duidelijk als primaire activiteit recreatief zwemmen, op de voet gevolgd door leszwemmen. Het overgrote deel van de recreatieve uren zijn in dit zwembad voor de traditionele 'banenzwemmers', in het totaal 17,25 uren per week. Dit onderstreept het algehele aanbod van het zwembad, dat traditioneel en zeer maatschappelijk dienend van aard is in vergelijking met de attractieve aard van het De Mirandabad.

4 Sportfondsenbad Oost

Sportfondsenbad Oost is een zwembad met een zeer rijke historie. Het bad opende voor het eerst haar deuren in het jaar 1929. Eind 2008 is het bad gerenoveerd, waardoor het bad weer een eigentijdse uitstraling heeft gekregen.

Het sportcentrum ligt op 4,4 km van het De Mirandabad op, wat neer komt op 16 minuten reistijd.

Het Sportfondsenbad Oost bevat de volgende componenten:

- wedstrijdbad (25 meter);
- instructiebad.



²⁴ Bron: zoals weergegeven op www.optisport.nl/bijlmersportcentrum

In onderstaande tabel wordt de opbouw van het rooster²⁵ van Sportfondsenbad Oost inzichtelijk gemaakt:

Tabel 4 - Aanbod Sportfondsenbad Oost

Sportfondsenbad oost	weken per jaar	uren per week	uren per jaar	percentage
Recreatief zwemmen	52	38,5	2.002	47,8%
Doelgroepen zwemmen	42	13,25	557	13,3%
Leszwemmen	46	12	552	13,2%
Verenigingszwemmen	40	16	640	15,3%
Schoolzwemmen	34	12,75	434	10,4%
TOTAAL	-	92,5	4.197	100%

Sportfondsenbad Oost heeft duidelijk als primaire activiteit recreatief zwemmen, met daarbij secundair een groot aantal uren doelgroep zwemmen en leszwemmen. Het overgrote deel van de recreatieve uren zijn in dit zwembad ook voor de traditionele 'banenzwemmers', in het totaal 28,75 uren per week. Sportfondsenbad Oost is een zeer functioneel zwembad, waar een groot aantal activiteiten kunnen worden gehuisvest.

5 Flevoparkbad

Het Flevoparkbad is een openluchtzwembad in het oostelijke deel van Amsterdam. Het bad is gelegen bij het gelijknamige park, op een steenworp afstand van het IJmeer. Het Flevoparkbad is circa vier zomermaanden per jaar open voor publiek (van eind april tot begin september), maar ook bij minder goed weer zijn de speelvoorzieningen bij het zwembad leuk voor jong en oud.



Het Sportfondsenbad Oost bevat de volgende componenten:

- wedstrijdbad (50 meter);
- diep en ondiep instructiebad.

Het Flevoparkbad biedt in de vier maanden dat het open is eigenlijk alleen recreatief zwemmen aan, zoals de mogelijkheid tot banenzwemmen vroeg op de ochtend²⁶. Maar ook de grote hoeveelheid kinderspeeltoestellen en een uitgebreide zonneweide trekken gezinnen met kinderen aan.

²⁵ Bron: zoals weergegeven op www.sportfondsen.nl

²⁶ Bron: zoals weergegeven op www.zeeburg.nl/sport_en_recreatie/flevoparkbad

Bijlage 3 - Concurrentiekrachtmodel

1 Inleiding

Om de concurrentiekracht op de Amsterdamse zwembadmarkt te bepalen in het concurrentiemodel, is er rekening gehouden met 3 factoren. De reistijd naar de omliggende concurrenten, het aanbod van de concurrenten en de kwaliteit van hetgeen dat aangeboden wordt vallen onder deze factoren. Op deze manier kunnen de factoren op een rekenkundige manier in kaart gebracht worden. Deze 3 factoren zijn in een Microsoft Excel model uitgewerkt, waarna er een concurrentiehevigheid factor is berekend. In navolgende paragrafen worden de verschillende componenten van dit model uiteengezet.

2 Concurrentiefactoren

2.1 Afstand

Allereerst zijn alle concurrenten (binnen 15 minuten reistijd) op een rij gezet met daarbij de afstand en reistijd tot de locatie (het De Mirandabad). Per concurrent is de reistijd vervolgens afgezet tegen de maximale reistijd van het onderzochte marktgebied (15 minuten), wat een getal tussen de 0 en 1 oplevert. Zo krijgt een zwemvoorziening die op 14 minuten reistijd van de locatie ligt een zeer klein getal omdat deze aanbieder in het marktgebied ten opzichte van de locatie (het De Mirandabad) op grote afstand ligt. Het omgekeerde gebeurt vanzelfsprekend wanneer een zwemvoorziening op 8 minuten reistijd van de locatie is gesitueerd, er komt dan een zeer groot getal omdat dit zwembad dichterbij ligt.

Wanneer het bovenstaande is uitgerekend voor iedere concurrent wordt met de waarde die uit de berekening komt de afstandsfactor bepaald (getal vermenigvuldigd met 10). Hoe meer aanbieders er binnen een kleine reistijd van de locatie zijn gesitueerd, hoe meer grote getallen er dus in het model staan.

2.2 Aanbod

Daarnaast is er per concurrent het aanbod bekeken waarover de zwemvoorziening in zijn complex beschikt. Dit aanbod is gebaseerd op het rooster van de zwemvoorzieningen en het aantal uur er ingeroosterd staat voor een bepaalde activiteit.

Per zwemactiviteit wordt het aantal uren in het rooster vergeleken met de omliggende zwemvoorzieningen, om zo de concurrentiepositie op dit gebied te bepalen. Aansluitend wordt een gemiddelde genomen van alle zwemactiviteiten, om alles in één factor te kunnen bevatten.

De verhouding ten opzichte van de andere zwemvoorzieningen levert een getal tussen de 0 en 1 op, waarmee de concurrentiepositie van de omliggende baden ten opzichte van het De Mirandabad wordt bepaald.

2.3 Kwaliteit

De kwaliteit van het zwembad is de enige subjectieve factor dat dit model kent. De uitstraling, het logo en de website van de concurrent zijn bekeken en aan een cijfer tussen de 0 en 1 gekoppeld. Uiteraard is in het begin de maat moeilijk te bepalen, omdat immers dan nog niet alle concurrenten zijn beoordeeld. Uiteindelijk zijn echter de meeste scores bijgesteld zodat er een verband ontstond in de waarderingen.

Deze waardering per concurrent is door het getal 10 gedeeld, wat wederom een getal tussen de 0 en 1 oplevert.

3. Conclusie: gebruik in potentieberekening

Het door het bovenstaande berekende getal tussen de 0 en 1 per concurrent geeft de concurrentiepositie van de verschillende omliggende baden weer. Echter, de aanbodsfactor is de enige factor die gebruikt is in de potentieberekening, omdat deze factor een zeer objectief karakter heeft ten opzichte van de kwaliteitsfactor. Daarnaast is er met de afstandsfactor, bij het uittekenen van de marktgebieden, al rekening gehouden. De aanbodsfactor blijft derhalve als enige betrouwbare factor over om de potentie mee te berekenen. In onderstaande tabel zijn de aanbodsfactoren omgerekend naar percentages weergegeven.

Tabel 1 - Aanbodsfactoren in procenten

De Mirandabad met concurrentie van	recreatief	verhuur	doelgroep	school-zwemmen	les-zwemmen
Zuiderbad	57,4%	25,0%	67,1%	62,5%	51,3%
Sportfondsenbad Oost	63,9%	8,3%	38,9%	20,0%	47,7%
Bijlmer Sportcentrum	66,3%	6,9%	41,8%	19,2%	42,5%
Zuiderbad en het Marnix	44,5%	6,3%	27,4%	19,2%	30,3%
Zuiderbad en Sportfondsenbad Oost	43,4%	6,7%	32,7%	17,9%	32,9%
Zuiderbad, Sportfondsenbad Oost en Flevoparkbad	35,6%	3,7%	19,2%	10,9%	22,8%
Sportfondsenbad Oost en Flevoparkbad	37,1%	6,7%	32,7%	17,9%	32,9%
Sportfondsenbad Oost en Bijlmersportcentrum	51,1%	8,3%	38,9%	20,0%	47,7%

Het getal geeft het percentage weer van mensen die in een overlappend marktgebied het De Mirandabad verkiezen boven de concurrentie. Hoewel dit gehele concurrentie model theoretisch is, wordt er wel met vele praktische factoren uit de consumentenwereld rekening gehouden. Het model geeft een goed onderbouwde indicatie van de concurrentie-intensiteit in het marktgebied en dus ook uiteindelijk de marktpotentie uit het marktgebied.

Bijlage 4 - Bepaling marktpotentie

1 Overlapping marktgebieden

In navolgende tabel is de overlapping van de marktgebieden van de verschillende zwembaden ten opzichte van het De Mirandabad weergegeven.

Tabel 1 - Overlappingpercentages concurrenten t.o.v. De Mirandabad

Overlapping marktgebied met	aandeel van totaal
Zuiderbad en het Marnix	3,40%
Zuiderbad, het Marnix en Sportfondsenbad Oost	4,30%
Zuiderbad	18,50%
Zuiderbad en Sportfondsenbad Oost	16,30%
Zuiderbad, Sportfondsenbad Oost en het Flevoparkbad	3,30%
Sportfondsenbad Oost en het Flevoparkbad	5,00%
Sportfondsenbad Oost	9,90%
Sportfondsenbad Oost en Bijlmer Sportcentrum	1,60%
Bijlmer Sportcentrum	6,60%
Geen overlap	31,10%
TOTAAL	100,00%

Bovenstaande percentages vormen de input bij de potentieberekening voor het De Mirandabad, omdat duidelijk wordt in welke delen van het marktgebied het zwembad concurrentie heeft en welke concurrent(en) deze concurrentie afkomstig is.

2 Marktaandeel De Mirandabad

Het concurrentiekracht model (zie bijlage3) bepaalt het marktaandeel van het De Mirandabad per zwemactiviteit ten opzichte van haar concurrenten. In navolgende tabel 8 is de marktpotentie ten opzichte van de concurrentie weergegeven.

Tabel 2 - Marktpotentie De Mirandabad

De Mirandabad ten opzichte van	recreatief	verhuur	doelgroep	school-zwemmen	les-zwemmen
Zuiderbad	57,43%	25,00%	67,11%	62,50%	51,31%
Sportfondsenbad Oost	63,91%	8,33%	38,93%	20,00%	47,74%
Bijlmer Sportcentrum	66,30%	6,90%	41,80%	19,23%	42,55%
Zuiderbad en het Marnix	44,50%	6,25%	27,42%	19,23%	30,31%
Zuiderbad en Sportfondsenbad Oost	43,37%	6,67%	32,69%	17,86%	32,85%
Zuiderbad, het Marnix en Sportfondsen Oost	35,56%	3,70%	19,17%	10,87%	22,76%

De Mirandabad ten opzichte van	recreatief	verhuur	doelgroep	school-zwemmen	les-zwemmen
Zuiderbad, Sportfondsen Oost en het Flevoparkbad	37,07%	6,67%	32,69%	17,86%	32,85%
Sportfondsenbad Oost en het Flevoparkbad	51,11%	8,33%	38,93%	20,00%	47,74%
Sportfondsen Oost en Bijlmer Sportcentrum	48,24%	3,92%	25,25%	10,87%	29,03%

Met behulp van deze percentages en de percentages uit tabel 1, is de marktpotentie van het De Mirandabad per zwemactiviteit te bepalen.

3 Marktpotentie recreatief-/doelgroepzwemmen

Theoretisch omvat het marktgebied van het De Mirandabad in totaal 158.167 bezoeken, een hiervan is toe te rekenen aan het De Mirandabad, dit is in navolgende tabel gespecificeerd.

Tabel 3 - Markt recreatief/doelgroep zwemmen

De Mirandabad met concurrentie van	percentage marktgebied	markt-aandeel	potentie
Zuiderbad	18,47%	62,27%	18.195
Sportfondsen	9,90%	51,42%	8.054
Bijlmer Sportcentrum	6,57%	54,05%	5.617
Zuiderbad en Marnix	3,45%	35,96%	1.960
Zuiderbad en Sportfondsen	16,32%	38,03%	9.814
Zuiderbad, Marnix en Sportfondsen	4,25%	27,37%	1.841
Zuiderbad, Sportfondsen en Flevoparkbad	3,29%	34,88%	1.816
Sportfondsen en Flevoparkbad	5,02%	45,02%	3.575
Sportfondsen en Bijlmer Sportcentrum	1,63%	36,74%	946
Geen	31,10%	100,00%	49.186
Totaal	100%	-	101.005

Het de Mirandabad heeft op basis een analyse van de markt voor recreatief- en doelgroep-zwemmen een marktpotentie van circa 101.005 bezoeken per jaar. Op basis van het rooster van het De Mirandabad en de gemiddelde bezetting per uur kan gesteld worden dat hiervan 80.804 (80%) recreatieve bezoekers zijn en 20.201 (20%) bezoekers zijn die aan doelgroepactiviteiten mee doen.

4 Marktpotentie lezswemmen

In navolgende tabel is de totale marktpotentie van 66.004 bezoeken voor het lezswemmen afgezet tegen de concurrentie in het marktgebied.

Tabel 4 - Markt lezswemmen

De Mirandabad met concurrentie van	percentage marktgebied	markt-aandeel	lezswempotentie
Zuiderbad	18,47%	51,3%	6.257
Sportfondsen	9,90%	47,7%	3.120
Bijlmer Sportcentrum	6,57%	42,5%	1.845
Zuiderbad en Marnix	3,45%	30,3%	689
Zuiderbad en Sportfondsen	16,32%	32,9%	3.538
Zuiderbad, Marnix en Sportfondsen	4,25%	22,8%	639
Zuiderbad, Sportfondsen en Flevoparkbad	3,29%	32,9%	714
Sportfondsen en Flevoparkbad	5,02%	47,7%	
Sportfondsen en Bijlmer Sportcentrum	1,63%	29,0%	
Geen	31,10%	100,0%	20.526
TOTAAL	100%	-	37.328

5 Marktpotentie schoolzwemmen

Voor het toerekenen van de marktpotentie aan De Mirandabad is er van uit gegaan dat de keuze voor een zwembad puur op afstand wordt gebaseerd, zodat er van vergaande concurrentie geen sprake is. Het marktaandeel is dan ook evenredig verdeeld. De totale markt is geraamd op 35.817 bezoeken.

Tabel 5 - Markt schoolzwemmen

De Mirandabad met concurrentie van	percentage marktgebied	markt-aandeel	schoolzwempotentie
Zuiderbad	18,47%	50,00%	3.308
Sportfondsen	9,90%	50,00%	1.774
Bijlmer Sportcentrum	6,57%	50,00%	1.177
Zuiderbad en Marnix	3,45%	33,33%	411
Zuiderbad en Sportfondsen	16,32%	33,33%	1.948
Zuiderbad, Marnix en Sportfondsen	4,25%	25,00%	381
Zuiderbad, Sportfondsen en Flevoparkbad	3,29%	25,00%	295
Sportfondsen en Flevoparkbad	5,02%	33,33%	599
Sportfondsen en Bijlmer Sportcentrum	1,63%	33,33%	194
Geen	31,10%	100,00%	11.138
totaal	100%	-	21.225

6 Marktpotentie verenigingszwemmen

In onderstaande tabel is de totale marktpotentie van 209.292 bezoeken voor het verenigingszwemmen afgezet tegen de concurrentie in het marktgebied.

Tabel 6 - Markt verhuur

De Mirandabad met concurrentie van	percentage marktgebied	markt-aandeel	leszwem-potentie
Zuiderbad	18,47%	25,00%	9.666
Sportfondsen	9,90%	8,33%	1.727
Bijlmer Sportcentrum	6,57%	6,90%	948
Zuiderbad en Marnix	3,45%	6,25%	451
Zuiderbad en Sportfondsen	16,32%	6,67%	2.277
Zuiderbad, Marnix en Sportfondsen	4,25%	3,70%	330
Zuiderbad, Sportfondsen en Flevoparkbad	3,29%	6,67%	459
Sportfondsen en Flevoparkbad	5,02%	8,33%	876
Sportfondsen en Bijlmer Sportcentrum	1,63%	3,92%	134
Geen	31,10%	100,00%	65.085
totaal	100%	-	81.952

Bijlage 5 - Overzicht tarieven het De Mirandabad 2009

Activiteit	prijs (incl. BTW)		
	voltarief	met stadspas/65+	
Losbad (vanaf 3 jaar)	€ 3,55	€	2,85
Losbad zondag	€ 3,95	€	3,15
12 badenkaart	€ 35,50	€	28,15
25 badenkaart	€ 66,90	€	53,55
50 badenkaart	€ 128,55	€	102,85
kwartaalkaart	€ 94,50	€	75,45
Zwemlessen			
Maandkaart zwemlessen (2x per week 30 minuten)	€ 30,65	€	24,55
Maandkaart zwemlessen (1x per week 45 minuten)	€ 24,65	€	19,70
Maandkaart zwemlessen volwassen (1x per week 45 min.)	€ 27,40	€	21,90
Inschrijfgeld zwemles	€ 5,75		n.v.t.
Proefzwemmen	€ 8,75		n.v.t.
Afzwemmen	€ 14,80		n.v.t.
Doelgroepactiviteiten			
Losse les BPK zwemmen	€ 7,15	€	5,70
10 Lessenkaart BPK zwemmen	€ 57,10	€	45,65
Losse les zwangerschapswemmen	€ 7,15	€	5,70
10 Lessenkaart zwangerschapswemmen	€ 57,10	€	45,65
Losse les Aquasport	€ 7,15	€	5,70
10 Lessenkaart Aquasporten	€ 57,10	€	45,65
MBvO zwemmen (losbad)	€ 3,55	€	n.v.t.

Activiteit	prijs (incl. BTW)		
	voltarief	met stadspas/65+	
Squashbanen			
Squashbaan (ma t/m vrij) overdag 45 minuten	€ 7,60		n.v.t.
Squashbaan (ma t/m vrij) overdag 45 minuten 5x	€ 26,00		n.v.t.
Squashbaan (ma t/m vrij) 's avonds 45 minuten	€ 13,45		n.v.t.
Squashbaan (za/zon) 45 minuten	€ 11,90		n.v.t.
Solarium/zonnebank			
Solarium/zonnebank (los)\	€ 6,95		n.v.t.
Solarium/zonnebank 10 x	€ 61,20		n.v.t.

Bijlage 6 - Tarievenvergelijk

	De Mirandabad	Bijlmer Sportcentrum	Het Marnix	Zuiderbad	Amsterdam Oost	Flevoparkbad
Recreatief zwemmen *						
losbad recreatief - jeugd	3,55	3,00	3,70	2,75	3,40	2,50
losbad recreatief - volwassenen	3,55	3,30	3,70	3,10	3,70	2,65
Doelgroepactiviteiten **						
losbad Ouder & Kind	7,15	4,50	---	7,45	5,10	---
12 badenkaart Ouder&Kind	68,52	44,40	49,85	66,30	51,00	---
losbad zwangerschapszwemmen	7,15	---	---	---	5,10	---
12 badenkaart zwangerschapszwemmen	68,52	---	---	---	51,00	---
losbad Fifty Fit / MBvO	3,55	3,30	3,70	---	4,40	---
12 badenkaart Fifty Fit / MBvO	---	33,00	---	---	47,60	---
losbad aquajoggen/aquasportief	7,15	7,00	5,40	6,45	9,70	---
12 badenkaart aquajoggen/aquasportief	68,52	---	49,85	54,10	84,45	---
Zwemlessen ***						
maandkaart zwemles	24,65	24,30	26,80	31,85	28,10	---
zwemles per 30 minuten (omgerekend)	3,79	4,05	2,32	4,25	4,32	---
Overig						
zonnebank (per keer)	6,95	---	---	---	7,10	---

* Bij het Bijlmer Sportcentrum, Het Marnix, Zuiderbad, De Mirandabad en Flevoparkbad is de stadspasregeling van toepassing.

** Voor een vergelijking zijn meerbadenskaarten allemaal teruggerekend naar 12-badenkaarten.

*** De maandkaart zwemles is niet bij elk zwembad van toepassing. Derhalve is de regel toegevoegd waarin de zwemles per 30 minuten is teruggerekend.

Bijlage 7 - Aanpak van het onderzoek

1 Onderzoeksaanpak

1.1 Afbakening van het onderzoek

Het onderzoek beperkt zich tot het beantwoorden van de in § 2.2 beschreven onderzoeksvragen en zal worden gericht op de zwembaden Mercator-Plaza in De Baarsjes, het Sloterparkbad in Geuzenveld-Slotermeer en het Mirandabad in Zuideramstel.

2 Plan van aanpak

2.1 Opstart onderzoek (fase 1)

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen wordt de volgende onderzoeksmethode toegepast c.q. de volgende daarbij behorende werkzaamheden verricht:

a. Schouwing/bezichtiging zwembaden

Voor een feitelijk beeld van de accommodaties ("proeven" van de accommodatie) en om inzicht te krijgen in het type zwembad, worden de drie betrokken zwembaden door de onderzoekers bezocht.

Bij dit bezoek dient de betreffende manager van de accommodatie aanwezig te zijn zodat de eerste achtergrond informatie (historie, gebruik, type bezoekers, wijze van aanpak, aard van de activiteiten etc.) kan worden verstrekt.

b. Opvragen benodigde informatie

De voor het onderzoek noodzakelijk geachte informatie zal schriftelijk, door middel van een speciaal hiervoor ontworpen vragenlijst, worden opgevraagd. De gevraagde informatie zal grotendeels aangeleverd dienen te worden door de beherende of exploiterende partij (indien dit niet het stadsdeel is) of het respectievelijke stadsdeel. De gewenste informatie betreft onder andere:

- jaarrekeningen 2005, 2006 en 2007 met toelichtingen en specificaties van de opbrengsten en lasten;
- bezoekersaantallen, verdeeld naar type (product) activiteit;
- roosters (openstelling);
- verbruiksgegevens gas, water en elektra;
- personeelsrooster;
- aanwezige contracten (huur/exploitatie overeenkomst) tussen partijen;
- investeringsoverzichten;
- indien aanwezig de bedrijfsplannen;
- meerjarengrootonderhoudsplannen;
- andere relevante gegevens en informatie.

Aan de hand van de verkregen informatie worden de zwembaden beschreven in termen van locatie, grootte, wateroppervlakte, aanwezige faciliteiten, type gebruiker (product-/doelgroepen), verzorgingsgebied, concurrenten, inrichting van de organisatie, financieel/administratieve processen, verantwoordelijkheden, etc.

Op deze wijze wordt een eerste indruk verkregen van de bestaande positionering van de drie baden.

Voor deze fase van het onderzoek wordt aan het relevante stadsdeel en/of de beherende organisatie/exploitant gevraagd informatie en gegevens beschikbaar te stellen conform de hierboven vermelde opsomming. Ook zal een rondleiding tijdens de schouwing dienen plaats te vinden met de exploitant van de accommodatie.

2.2 Marktontwikkelingen (fase 2a)

De rekenkamer beschrijft de (landelijke en lokale) zwembadmarkt. Op basis van deze beschrijving wordt de marktpositie van de zwembaden bepaald. Bij de analyse van de markt- ontwikkelingen zal worden ingegaan op de volgende elementen:

- de ontwikkelingen op het gebied van (on)georganiseerde zwemsportbeoefening;
- het aanbod van andere (vergelijkbare) zwemaccommodaties dat binnen en buiten het marktgebied bestaat (concurrentie);
- de sociaaldemografische ontwikkeling van het marktgebied in relatie tot het behoeftepatroon binnen de Stadsdelen;
- de hoogte van de tariefstelling in relatie tot de prijselasticiteit voor de verschillende productonderdelen van de zwembaden;
- de te verwachten toekomstige ontwikkelingen in aanbod en gebruik van het zwembad binnen het marktgebied (gebruik door onderwijs, verenigingen, doelgroepen, individuen etc.).

Voor het verkrijgen van de gegevens ten behoeve van de marktanalyses zal onder andere gebruik gemaakt worden van bestaande bronnen, zoals het CBS, SCP, NRIT, en gegevens bij de respectievelijke stadsdelen (bijvoorbeeld de demografische opbouw per stadsdeel). Daarnaast zal gebruik worden gemaakt van bij de uitvoerder aanwezig feitenmateriaal (vergelijkingsbronnen), aanwezige kennis en ervaring.

De uitkomsten en gegevens van dit te onderzoeken onderdeel zullen tot conclusies leiden op basis waarvan kan worden vastgesteld in welke omgeving de drie te onderzoeken zwembaden zich begeven en met welke (markt)ontwikkelingen rekening gehouden dient te worden c.q. wat de invloeden van deze (markt)ontwikkelingen zijn (of waren) op de resultaten van de drie zwembaden.

De te definiëren uitkomsten worden in relatie gebracht met de onder fase 2b vallende onderzoeksonderdelen.

2.3 Analyse exploitaties (fase 2b)

Exploitatie

Per zwemaccommodatie vindt een uitgebreide exploitatiebeoordeling plaats, waarbij de volgende aspecten worden geanalyseerd en beoordeeld:

- openstellingsrooster, gesplitst naar type gebruiker (product-/doelgroep);
- bezettingsgraad (per product-/doelgroep);
- omzet- en bezoekersontwikkeling (per product-/doelgroep);
- tariefstelling (zowel maatschappelijk als commercieel tarief);
- omzetontwikkeling horeca (indien aanwezig);
- ondersteunende voorzieningen, zoals fitness;
- personele inzet en daaraan gerelateerde lasten;
- overige lasten (kapitaallasten, onderhoud, kosten voor gas, water en elektra, schoonmaak, beheerskosten etc.);
- totaal exploitatieresultaat (inclusief en exclusief kapitaallasten);
- hoogte van de (eventuele) exploitatiebijdrage.

Van elk zwembad worden de genoemde aspecten en de resultaten/gegevens over de boekjaren 2005, 2006 en 2007 met die van de andere te onderzoeken zwembaden alsmede met vergelijkbare zwembaden in Nederland dan wel kengegevens vergeleken. Om dit laatste vergelijk te kunnen maken, wordt gebruik gemaakt van een uitgebreid databestand met gegevens c.q. kengegevens van een dusdanig aantal (vergelijkbare) zwemaccommodaties dat een verantwoord en representatief vergelijk mogelijk is.

Normenkader

De gegevens en uitkomsten van de drie zwembaden worden vergeleken met de uit beschikbare databestanden en kengetallen vastgestelde 'norm'. Bij het vaststellen van de norm wordt een selectie gemaakt van vergelijkbare zwembaden c.q. kengetallen die voor wat betreft het aantal m² wateroppervlak, de aanwezige mogelijkheden en faciliteiten en de omvang van het verzorgingsgebied gelijkwaardig zijn aan die van de te onderzoeken zwembaden.

Indien uit de vergelijking blijkt dat er sprake is van een afwijking, zal in de analyse hier nadrukkelijk op worden ingegaan en wordt aangegeven waarom deze afwijkt van de norm.

Verder zal per zwembad op basis van de geanalyseerde gegevens een beoordeling worden gegeven van de hoogte van de jaarlijkse gemeentelijke exploitatiesubsidie. Deze uitkomst wordt afgezet tegen het sociaal-maatschappelijk rendement. De hiervoor omschreven normvergelijking zal ook op dit onderdeel worden toegepast.

Op basis van de uitkomsten en resultaten wordt antwoord verkregen op de vraag hoe het respectievelijke zwembad zich verhoudt met andere (vergelijkbare) zwembaden c.q. kengegevens. Bij geconstateerde afwijkingen of knelpunten wordt aangegeven waarom deze afwijkt; indien mogelijk worden oorzaken hiervan aangegeven.

De te definiëren uitkomsten worden in relatie gebracht met de onder fase 2a en overige onder 2b vallende onderzoeksonderdelen.

Organisatiestructuur

In dit onderdeel wordt de gehele organisatie en structuur van de drie zwembaden geanalyseerd. Bij de analyse wordt per zwembad c.q. exploitatie ingegaan op onder andere de volgende elementen:

- huidige wijze van beheer en organisatie;
- van toepassing zijnde beleids- en beslissingslijnen evenals de verantwoordelijkheden per niveau binnen de organisatie;
- het marketingbeleid;
- het personeelsbeleid, personele ontwikkelingen en aansturing;
- de (contractuele) afspraken tussen exploitant en stadsdeel (voorwaarden/ condities en gemeentelijke exploitatiebijdrage, investeringsverantwoordelijkheden etc.).

Tevens wordt in dit kader de (bewakende) rol van het stadsdeel ten opzichte van de exploitatie onderzocht. Hierbij zal antwoord worden gegeven op de volgende vragen:

- wat voor afspraken zijn er gemaakt over de invulling, frequentie en uitvoering van de informatievoorziening van de exploitant naar het stadsdeel en hoe wordt deze uitgevoerd?
- hoe wordt door het stadsdeel gehandeld indien de exploitant, ondanks de (vooraf) vastgestelde c.q. overeengekomen jaarlijkse exploitatiebijdrage, een overschot heeft dan wel er sprake is van een exploitatietekort?
- hoe wordt een eventueel exploitatietekort door het stadsdeel bekostigd?
- wat zijn inzake het betreffende zwembad de doelstellingen van het stadsdeel, op welke wijze probeert men deze doelstellingen tot stand te brengen en worden deze doelstellingen gerealiseerd?

De uitkomsten van de analyse c.q. de antwoorden op de gestelde vragen worden in relatie gebracht met de onder fase 2a en de overige onder 2b vallende onderzoeks-onderdelen. Tevens worden de uitkomsten en antwoorden, voor die onderdelen waarop dit van toepassing is, afgezet tegen:

- de wettelijke kaders (van toepassing zijnde bepalingen van de WHVBZ , de horeca-wet/-bepalingen, de van toepassing zijnde arbeidsrechtelijke (CAO) aspecten etc.);
- de door het stadsdeel gestelde doelen en (contractuele) voorwaarden of condities.

De resultaten van dit onderdeel verschaffen inzicht in de aanpak en kwaliteit van de organisatie, de formele verhouding tussen het stadsdeel en de betrokken organisatie/ exploitatie en maken duidelijk of en zo ja op welke wijze (vooraf) gestelde doelen worden c.q. zijn gerealiseerd.

2.4 Interviews (fase 3)

Met de betrokken managers en verantwoordelijke personen van de respectievelijke zwembaden zal, op basis van de vooraf door de rekenkamer ter beschikking gestelde rapportage op hoofdlijnen, een interview worden gehouden. Een dergelijk gesprek of interview zal onder dezelfde voorwaarden als hiervoor beschreven met de verantwoordelijke bestuurders/beleidsmakers van het respectievelijk stadsdeel plaatsvinden. Tijdens de interviews met de managers of beherende organisaties zal voornamelijk ingegaan worden op het verkrijgen van achtergrond informatie of toelichtingen dan wel verklaringen van gegevens die tijdens de analyse om een nadere toelichting vragen. Tevens worden betrokkenen in de gelegenheid gesteld hun op- en aanmerkingen over de rapportage op hoofdlijnen te geven.

De interviews met de bestuurders en beleidsmakers van de drie stadsdelen zullen met name betrekking hebben op de formele (juridisch/financiële) en beleidsmatige relatie tussen het stadsdeel en het van toepassing zijnde zwembad.

Van de verschillende gesprekken zullen verslagen worden gemaakt welke de geïnterviewden ter accordering worden voorgelegd. Na accordering zullen de gegevens en/of informatie in de rapportage worden verwerkt.

2.5 Nota van bevindingen

Nadat de bovenstaande stappen zijn doorlopen, stelt de rekenkamer een Nota van Bevindingen op. Hierin geeft de rekenkamer een antwoord op de gestelde onderzoeksvragen. De Nota van Bevindingen vormt het startpunt voor de fase van ambtelijk hoor- en wederhoor. De betrokken ambtenaren en de verantwoordelijk leidinggevenden van de zwembaden krijgen hierbij de gelegenheid te reageren op de juistheid van de gepresenteerde feiten.

2.6 Bestuurlijk wederhoor en eindrapportage

Bij het bestuurlijke wederhoor worden de dagelijks besturen van de stadsdelen en de exploitanten van de zwembaden de gelegenheid geboden tot een reactie op het concept van het rapport. De reacties van de Dagelijks Besturen worden in het eindrapport opgenomen, eventueel voorzien van een reactie hierop van de rekenkamer (nawoord).

Bijlage 8 - Overzicht verzameling informatie

datum	omschrijving
27-01-2009	Versturen onderzoeksopzet Rekenkamer aan stadsdeel
3-02-2009	Eerste schriftelijk verzoek van Semad aan stadsdeel om informatie
26-02-2009	Eerste rappel van Semad over opsturen informatie aan stadsdeel
19-03-2009	Mail van Semad aan stadsdeel als bevestiging ontvangst informatie
20-10-2009	Telefonisch gesprek Semad met dhr. R. Versloot, directeur De Mirandabad
11-01-2010	Telefonisch gesprek Semad met dhr. R. de Haan, medewerker stadsdeel



Rekenkamer Stadsdelen Amsterdam

Frederiksplein 1
1017 XK Amsterdam

telefoon 020 552 2897
fax 020 552 2943
info@rekenkamer.amsterdam.nl
www.rekenkamer.amsterdam.nl