



Eindrapportage

Effectenanalyse zwembaden

Gemeente Geertruidenberg

30 januari 2023

Inhoudsopgave

1.	Situatieschets en opdracht	3
2.	Analyse De Schans en De Ganzewiel	4
2.1	Aanbod	4
2.2	Concurrentieanalyse	5
2.3	Bezoekcijfers	6
2.4	Exploitatieresultaten	8
2.5	Financieel effect maatregel abonnementen	10
2.6	Gemeentelijke doelen en ambities	11
2.7	Conclusie	11
3.	Regionale benchmark	12
3.1	Aanbod en openstelling	12
3.2	Vraag en aanbod	12
3.3	Beheer en exploitatie	12
3.4	Conclusie	13
4.	Alternatieve maatregelen	14
4.1	Activiteiten specifieke doelgroepen uitbreiden	14
4.2	Functies uitbreiden	15
4.3	Samenwerkingspartners uitbreiden	16
4.4	Ideeën uit de samenleving	16
4.5	Conclusie	16
5.	Conclusie	17
Bijlage 1	Overzicht zwembaden in de omgeving	i
Bijlage 2	Ligging zwembaden in de omgeving	iii
Bijlage 3	Regionale benchmark openluchtwembaden	iv

1. Situatieschets en opdracht

De gemeente Geertruidenberg beschikt over twee openluchtwembaden, namelijk De Schans in Geertruidenberg en De Ganzewiel in Raamsdonksveer. Beide accommodaties worden op basis van een niet-risicodragend (open einde) contract door N.V. Sportfondsen Geertruidenberg (kort: Sportfondsen) beheerd en geëxploiteerd. Met het oog op een brede afweging omtrent beheer en exploitatie van de gemeentelijke sportaccommodaties wordt het contract jaarlijks verlengd. Ondanks de renovaties van beide baden staat het aantal bezoeken en daarmee de maatschappelijke waarde onder druk. Binnen de gemeente bestaat het idee, dat deze trend door een verlaging van de entreprijs kan worden omgebogen. Net als in 2019 heeft de gemeenteraad daarom besloten om de basisschooljeugd, indien woonachtig binnen de gemeente, een gratis abonnement te verstrekken. Ook is voor de overige jeugd (tot 18 jaar) een gereduceerd abonnementstarief (-50%) ingevoerd.

Tegen deze achtergrond heeft de gemeente behoefte aan een antwoord op de volgende vraag:

Wat is het te verwachten effect van het aanbieden van gratis abonnementen en gereduceerde tarieven op de bezoekersaantallen en rechtvaardigt dit de extra gemeentelijke vergoeding?

Ten behoeve van de beantwoording van deze vraag worden de volgende deelvragen onderscheiden:

1. Hoe hebben de bezoekersaantallen en de exploitatieresultaten van de beide buitenbaden zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en wat is het effect van Corona geweest?
2. Hoe verhouden de bezoekersaantallen en exploitatieresultaten zich tot landelijke trends en ontwikkelingen en tot de cijfers van min of meer vergelijkbare buitenbaden in de regio?
3. Welke andere maatregelen kunnen worden onderscheiden om de bezoekersaantallen te verhogen en hoe verhoudt het effect van die maatregelen zich tot de keuze voor gratis abonnementen en gereduceerde tarieven?

2. Analyse De Schans en De Ganzewiel

2.1 Aanbod

2.1.1 Voorzieningen

De Schans bestaat uit:

- een wedstrijdbad van 25 x 12,5 meter (vijf banen) met een diepte van 2,00 meter, met daaraan vast een duikkuil van 10 x 10 meter met een diepte van 3,60 meter;
- een recreatiebad van circa 40 x 20 meter met een diepte van 0,40 tot 1,60 meter en een familiegljibaan;
- een spraypark van circa 20 x 10 meter;
- een horecavoorziening;
- een lig- en speelweide.

De Ganzewiel bestaat uit:

- een wedstrijdbad van 25 x 15 meter (zes banen) met een diepte van 2,00 meter, met daaraan vast een duikkuil van 12 x 8 meter met een diepte van 3,60 meter;
- een recreatiebad van circa 30 x 25 meter met een diepte van 0,10 tot 1,60 meter;
- een spraypark van circa 130 m²;
- een gljibaan;
- een horecavoorziening;
- een lig- en speelweide.

In beide zwembaden wordt het wedstrijdbad tot 21,5 graden en het recreatiebad tot 18,0 graden verwarmd.

2.1.2 Activiteiten

Beide zwembaden worden vooral voor vrij zwemmen en in mindere mate banen zwemmen gebruikt. Naast dit recreatieve gebruik wordt er in De Schans een keer per week een aquafunles georganiseerd. Voorts zijn er geen vaste/wekelijkse activiteiten. In het verleden werden zwemlessen gegeven, maar daar was volgens de exploitant – mede door de aanwezigheid van overdekte zwembaden in de omgeving – te weinig animo voor. Tevens zijn in het verleden natte gymnastieklessen verzorgd. Van vaste verhuur van de baden aan bijvoorbeeld verenigingen is geen sprake. Naast de vaste activiteiten worden er diverse andere activiteiten in de baden aangeboden, zoals zwemmen voor honden, de zwemvierdaagse, sportdagen voor scholen en cursussen van de Koninklijke Nederlandse Zwembond.

2.1.3 Openstelling

In 2022 waren beide zwembaden van 30 april tot en met 4 september (18 weken) geopend. Dat is voor openluchtwembaden een vrij gebruikelijke periode, die samenvalt met de start van de meivakantie en het einde van de zomervakantie. De volgende tabel toont de wekelijkse openstelling. Daaruit blijkt dat De Ganzewiel op doordeweekse dagen 's avonds wat later haar deuren sluit dan De Schans en op dinsdag en donderdag ook wat eerder opengaat. Daarnaast zijn er wat meer momenten waarop banen kan worden gezwommen.

In sommige andere openluchtwembaden wordt onderscheid gemaakt tussen de openstelling in de zomervakantie en die gedurende de overige weken. In de zomervakantie hebben die baden dan een openstelling die redelijk vergelijkbaar is met die van De Schans en De Ganzewiel, maar buiten die weken is dat niet het geval. Anders geformuleerd: de openstelling van De Schans en De Ganzewiel buiten de zomervakantie is relatief ruim. Althans: zolang geen sprake is van koud en/of nat weer. Er geldt namelijk een weersafhankelijke openstelling, in die zin dat de directie kan besluiten om de baden in dat geval om 12.00 uur te sluiten. Hiervoor gelden geen specifieke 'spelregels', bijvoorbeeld op basis van de temperatuur en/of neerslag. Er wordt op de dag zelf bepaald of de baden na 12.00 uur open zijn. Is dat niet het geval, dan wordt dit via de website en Facebook gecommuniceerd. Dit betekent dat beide baden elke dag in elk geval tot 12.00 uur (en De Ganzewiel ook van 18.00 tot 19.30 uur) geopend zijn, zodat zwemmers desgewenst ook door weer en wind kunnen zwemmen.

Een weersafhankelijke openstelling is een goede manier om de kosten van openluchtzwembaden te beperken. Het is vanuit financieel perspectief bijna niet uit te leggen dat een zwembad van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat is geopend, terwijl het 10 graden is en de regen met bakken uit de hemel komt. Ook als er (bijna) niemand komt zwemmen, moet er immers personeel aanwezig zijn voor onder meer kaartverkoop, horecaverkoop, schoonmaak en toezicht. Aanpassing van de openstelling dient overigens goed met potentiële bezoekers te worden gecommuniceerd, zodat er niemand voor een gesloten deur hoeft te staan.

	De Schans	De Ganzewiel
vrij zwemmen		
- werkdagen	10.00 - 18.00	ma/wo/vr: 10.00 - 19.30 di/do: 7.30 - 19.30
- weekend	11.00 - 17.00	11.00 - 17.00
banen zwemmen		
- werkdagen	10.00 - 12.00	ma/wo/vr: 10.00 - 12.00 di/do: 7.30 - 12.00 ma t/m vr: 18.00 - 19.30
- weekend	11.00 - 12.00	11.00 - 12.00

tabel 2.1: wekelijkse openstelling

2.2 Concurrentieanalyse

In de omgeving van de gemeente Geertruidenberg zijn diverse zwembaden aanwezig, die invloed kunnen uitoefenen op het verzorgingsgebied¹ en het bezoekpotentieel van De Schans en De Ganzewiel. Bijlage 1 bevat een overzicht van de zwembaden die vanaf De Schans en/of De Ganzewiel met de auto binnen 20 minuten en/of 20 kilometer kunnen worden bereikt. De ervaring leert namelijk, dat de meeste zwemmers niet bereid zijn om verder te reizen. Bijlage 2 toont de ligging van deze zwembaden. Overigens gaat het hierbij *uitsluitend* om zwembaden met een onoverdekt aanbod, zijnde openluchtzwembaden en combibaden.² Overdekte zwembaden zonder buitenbad³ zijn derhalve buiten beschouwing gelaten. Daarmee concurreren De Schans en De Ganzewiel immers niet of nauwelijks. Datzelfde geldt voor strandjes en zwemplassen, zoals bij Beachclub Puur in Drimmelen en de Kurenpolder in Hank. Los van het feit dat daar over het algemeen geen toezicht is, is zwemmen in dergelijk water iets anders dan in een openluchtzwembad.

2.2.1 Aanbod en verzorgingsgebied

De meeste openluchtzwembaden in de omgeving beschikken op hoofdlijnen over een vergelijkbaar voorzieningenaanbod, hoewel verschillende baden een 50-meterbad bieden en sommige van de wat verder weg gelegen buitenbaden ook een net wat uitgebreider aanbod hebben dan De Schans en De Ganzewiel. Van de combibaden beschikt alleen De Warande over een ruim buitenbad, dat ook groter is dan dat van de twee baden in de gemeente Geertruidenberg. Bovendien heeft het bad in Oosterhout ook een ruim overdekt gedeelte. Sommige baden beschikken nog over specifieke 'droge' speelvoorzieningen, zoals de air trampoline in Sonsbeeck en het beachvolleybalveld in Het Run.

In alle openluchtzwembaden en in het buitengedeelte van de combibaden ligt de nadruk van het gebruik op vrij zwemmen en in wat mindere mate banen zwemmen. Verder is het vaste activiteitenaanbod beperkt. De Randoet, Het Puzzelbad en Bijtelskil bieden aquasport en zwemlessen aan, terwijl in Werkina verder alleen zwemlessen worden aangeboden. De combibaden bieden een ruimer palet van doelgroepactiviteiten en zwemlessen, maar dat doen zij binnen in plaats van buiten.

Op basis van het voorgaande, alsmede gesprekken met de manager van De Schans en De Ganzewiel, luidt de conclusie dat het verzorgingsgebied van de twee baden samen *primair* uit de gemeente Geertruidenberg bestaat. Daarbij bezoeken de inwoners van Geertruidenberg vooral De Schans en de inwoners van Raamsdonk en Raamsdonksveer vooral De Ganzewiel. Daarnaast trekt De Ganzewiel nog enig bezoek uit het noorden van de gemeente Oosterhout en het westen van de gemeente Waalwijk.

¹ Met het verzorgingsgebied wordt niet bedoeld op elk dorp waarin minstens een van de bezoekers woont, maar op het gebied waarin het overgrote deel van de bezoekers woonachtig is.

² Combibaden zijn zwembaden met een overdekt en een onoverdekt zwemaanbod.

³ Hierbij gaat het met name om De Wisselaar in Breda, Den Butter in Rijen, het Olympiabad in Waalwijk en de Kurenpolder in Hank. Ook zijn er enkele kleine zwemscholen en private sportcentra (zoals Arendse Health Club in Raamsdonksveer) aanwezig, die vooral zwemlessen aanbieden.

2.2.2 Tarieven

De Ganzewiel en De Schans hanteren dezelfde tarieven. Daarnaast zijn de abonnementen in beide baden geldig. Wat betreft het recreatief zwemmen valt op, dat de meeste andere baden geen onderscheid maken tussen de losse tarieven voor jeugd en voor volwassenen. De Schans en De Ganzewiel doen dat wel en zijn (daardoor) voor de jeugd goedkoper dan het gemiddelde van de overige baden (€ 5,30). Voor volwassenen ligt het tarief ook onder het gemiddelde (€ 5,46). Vergeleken met het overdekt recreatief zwemmen in De Warande (€ 3,90) zijn de baden aanzienlijk duurder. Dit geldt echter niet voor het tarief van het zomerzwemmen in De Warande, dat duidelijk hoger ligt (€ 6,65).

De prijzen van de meerbadenkaarten van De Schans en De Ganzewiel zijn passend in relatie tot de losse tarieven van die baden. Met uitzondering van de twee zwembaden in de gemeente Drimmelen en Het Run bieden alle zwembaden meerbadenkaarten aan. Het aantal zwembaden dat zowel meerbadenkaarten als abonnementen aanbiedt, is echter aanmerkelijk kleiner. Dat is ook het landelijke beeld, want de meeste buitenbaden kiezen niet voor beide kortingsmogelijkheden. Dat zorgt voor een wat hogere omzet en houdt de tarievenstructuur overzichtelijk. Het aanbieden van meerbadenkaarten en abonnementen is ook niet zo zinvol. Dit blijkt ook wel uit de praktijk van De Schans en De Ganzewiel, want daar is het aandeel van de meerbadenkaarten in de totale omzet zeer beperkt. Dat geldt uiteraard voor de jaren 2019 en 2022 (met de gratis abonnementen en in het laatste jaar tevens de gereduceerde abonnementen), maar ook in 2018 vormde de verkoop van meerbadenkaarten slechts 2% van de totale omzet van het recreatief zwemmen.

Acht van de dertien zwembaden maken gebruik van (zomer)abonnementen. De prijzen van de abonnementen verschillen sterk per zwembad. De tarieven van De Ganzewiel en De Schans zijn in vergelijking met de andere zwembaden erg laag: het gemiddelde tarief voor een volwassene is namelijk € 74,33 en voor de jeugd € 60,05. Vooral het verschil bij de jeugd is groot. Dat komt door het besluit van de gemeente om voor de jeugd die geen recht heeft op een gratis abonnement een gereduceerd tarief (-50%) in te voeren. Overigens is een jeugdabonnement ook zonder die korting goedkoop.

De prijzen van de doelgroepactiviteiten zijn wat moeilijker vergelijkbaar, te meer daar binnen of buiten aquasporten niet hetzelfde is en de combibaden derhalve niet hetzelfde aanbieden als de openluchtwembaden. Ten opzichte van de buitenbaden in Made en Terheijden zijn De Schans en De Ganzewiel iets goedkoper.

2.3 Bezoekcijfers

2.3.1 Ontwikkeling

De volgende tabel toont het totale aantal bezoeken van De Schans en De Ganzewiel samen in de afgelopen 10 jaar, waarvan ongeveer 1/3 deel aan De Schans en 2/3 deel aan De Ganzewiel kan worden toegerekend. Dit wordt bevestigd door meer gedetailleerde cijfers, die door de exploitant beschikbaar zijn gesteld. Zo was het aantal bezoeken van De Ganzewiel in 2022 62% van het totaal en dat van De Schans 38%.

Uit de tabel blijkt, dat het aantal bezoeken per jaar sterk varieert. In 2020 en 2021 is het aantal duidelijk lager dan in de andere jaren, hetgeen aan de gedeeltelijke sluiting en andere beperkende maatregelen ten gevolge van Covid-19 te wijten is. Ook wanneer die twee niet-representatieve jaren buiten beschouwing worden gelaten, wisselt het aantal bezoeken sterk. Dat heeft grotendeels te maken met de invloed van het weer op het bezoek van openluchtwembaden. In relatief natte en koude zomers is het aantal bezoeken lager dan in drogere, warmere zomers, zo laten ook cijfers van andere buitenbaden zien. Het vergelijken van bezoekcijfers van verschillende jaren is derhalve veel lastiger dan bij overdekte zwembaden. Het gemiddelde aantal bezoeken per jaar in de periode van 2013 tot en met 2022 was circa 69.000 (exclusief 2020 en 2021).

jaar	bezoeken
2013	75.087
2014	64.836
2015	77.125
2016	58.375
2017	59.669
2018	82.719
2019	63.821
2020	25.788
2021	42.551
2022	67.624

tabel 2.2: aantal bezoeken per jaar

De volgende tabel toont het aantal verkochte abonnementen, alsmede het aantal bezoeken met een los kaartje, dan wel een banenzwemkaart. Daarin is de invloed van het in 2019 en 2022 gratis maken van de abonnementen voor basisschoolleerlingen en het in 2022 reduceren van het tarief voor het jeugdabonnement goed zichtbaar. In die jaren is het aantal verkochte abonnementen immers duidelijk hoger dan in de andere jaren, terwijl het aantal bezoeken van de jeugd met een los kaartje wat lager is. Er kan echter geen eenduidige conclusie worden getrokken over het effect van het gratis abonnement en het gereduceerde abonnement op het aantal bezoeken, omdat het bezoek ook door andere factoren – vooral het weer – wordt beïnvloed. Wel kan worden gesteld, dat de maatregel niet tot een *substantieel* hoger bezoek heeft geleid. De zomer van 2022 was immers qua weersgesteldheid zeker geen slechte zomer. Desondanks was het aantal bezoeken lager dan het gemiddelde van de jaren 2013 – 2018, terwijl de maatregelen in het kader van Covid-19 bij de start van het buitenzwemseizoen al waren afgeschaft. Weliswaar is het mogelijk dat Covid-19 ook in 2022 een negatief effect op het bezoek van openluchtzwembaden heeft gehad. Er is echter vooralsnog geen ‘bewijs’ – ook niet op landelijk niveau – om deze stelling te ondersteunen.

jaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
verkochte abonnementen	3.792	3.893	3.538	3.460	3.250	3.336	4.274	0	2.783	4.015
- seizoen volwassenen	86	143	131	79	121	120	212	0	137	226
- seizoen jeugd	125	204	159	156	166	142	100	0	412	360
- seizoen volwassenen voorverkoop	893	917	898	827	742	773	1.585	0	927	1.089
- seizoen jeugd voorverkoop	771	786	768	672	588	636	418	0	1.307	577
- basisscholen	0	0	0	0	0	0	1.959	0	0	1.763
- gezin hoofdkaart	14	21	24	22	37	27	0	0	0	0
- gezin hoofdkaart voorverkoop	457	428	387	399	358	377	0	0	0	0
- volgkaart	42	61	79	61	103	77	0	0	0	0
- volgkaart voorverkoop	1.404	1.333	1.092	1.244	1.135	1.184	0	0	0	0
bezoek los bad	14.087	9.621	12.308	10.819	10.898	21.133	12.879	22.314	6.632	15.687
- volwassenen	7.847	5.128	6.408	5.501	5.571	11.824	8.733	8.367	3.516	9.902
- jeugd	6.240	4.493	5.900	5.318	5.327	9.309	4.146	13.947	3.116	5.785
bezoek banenzwemkaarten	0	0	0	0	0	0	0	3.474	0	0
totaal bezoek	75.087	64.836	77.125	58.375	59.669	82.719	63.821	25.788	42.551	67.624

tabel 2.3: verkoop- en bezoekcijfers

In aanvulling op het voorgaande moet worden opgemerkt, dat het gratis of goedkoper maken van een abonnement niet per definitie tot gevolg heeft dat mensen ook vaker gaan zwemmen dan zonder abonnement, of met een duurder abonnement. Dit blijkt ook het in de volgende tabel weergegeven gemiddelde aantal bezoeken per verkocht abonnement, dat in 2019 en 2022 duidelijk lager was dan in de andere jaren (met uitzondering van het niet-representatieve jaar 2021). Daarnaast blijkt uit meer gedetailleerde cijfers, dat het gemiddelde aantal bezoeken per gratis abonnement voor de basisschooljeugd lager is dan het gemiddelde voor alle verkochte abonnementen, zoals dat in de tabel is weergegeven. Zo zijn in 2022 1.763 gratis abonnementen uitgegeven, die samen tot 18.386 bezoeken hebben geleid. Dat is gemiddeld 10,4 bezoeken per abonnement.

jaar	bezoeken abonnem.	verkochte abonnem.	bezoeken / abonnem.
2013	61.000	3.792	16,1
2014	55.215	3.893	14,2
2015	64.817	3.538	18,3
2016	47.556	3.460	13,7
2017	48.771	3.250	15,0
2018	61.586	3.336	18,5
2019	50.942	4.274	11,9
2020	0	0	-
2021	35.919	2.783	12,9
2022	51.937	4.015	12,9

tabel 2.4: gemiddelde aantal bezoeken per verkocht abonnement

Op basis van de cijfers en de in het kader van dit onderzoek gevoerde gesprekken ontstaat de indruk, dat het voor de meeste zwemmers weinig uitmaakt of het abonnement gratis of tegen gereduceerd tarief kan worden aangeschaft. Dat de prijs van een jeugdabonnement ook zonder korting relatief laag is in vergelijking met de meeste andere baden in de omgeving draagt daar verder aan bij. Dit is anders voor mensen met een krappe beurs, zo leert ook de ervaring in andere gemeenten. Uit inkomensgegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt echter, dat de inwoners van de gemeente Geertruidenberg een gemiddeld inkomen hebben dat boven het landelijk gemiddelde ligt. Ook is de inkomensongelijkheid kleiner dan landelijk gemiddeld. Dat laat onverlet dat het goed mogelijk is, dat de genomen maatregel het bezoek aan de baden door de kleine groep inwoners met een laag inkomen heeft gestimuleerd. Op dat detailniveau zijn echter geen gegevens beschikbaar. Overigens bestaan in diverse gemeenten bepaalde ondersteuningsregelingen voor deze groep. Dat is een specifiekere maatregel dan het voor alle jeugd gratis c.q. goedkoper maken van de abonnementen.

2.3.2 Vraag en aanbod

De Schans en De Ganzewiel bieden samen ruim 2.200 m² zwemwater (exclusief de twee sprayparken, want bij het berekenen van de bezetting zorgt het meerekenen daarvan voor een vertekend beeld en bovendien is dat geen echt *zwemwater*). Dat leidt tot een gemiddelde van 10 inwoners per vierkante meter zwemwater en dat is duidelijk lager dan het landelijke cijfer voor buitenbaden van 30. Dat betekent dat de gemeente over relatief veel openluchtzwemwater beschikt. Hierdoor blijft het gemiddelde aantal bezoeken per vierkante meter zwemwater (de bezetting) ook achter bij het landelijke cijfer. In 2022 was de bezetting van beide baden samen namelijk 30 bezoeken per vierkante meter en dat is vrijwel gelijk aan het gemiddelde van 31 over de periode 2013 – 2022 (exclusief de twee 'coronajaren'). Het landelijke cijfer is 45 bezoeken per vierkante meter. Dat betekent dat de baden tezamen relatief groot zijn in relatie tot het aantal bezoeken. Dat geldt vooral voor De Schans. Uitgaande van de cijfers van 2022 was de bezetting van De Ganzewiel namelijk circa 37 en in De Schans circa 23 bezoeken per vierkante meter.

Dat de bezetting ondanks het ruime zwemwateraanbod van de twee baden niet nog veel lager is, heeft te maken met het animocijfer. Dat is het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner van het verzorgingsgebied. Anders geformuleerd: het animocijfer geeft aan hoe vaak een inwoner van het verzorgingsgebied gemiddeld jaarlijks de baden bezoekt. Zoals eerder is vermeld, bestaat het verzorgingsgebied van de twee baden primair uit de gemeente Geertruidenberg. Het landelijke animocijfer voor buitenbaden is 1,5, maar voor De Schans en De Ganzewiel was het animocijfer in 2022 in totaal maar liefst 3,1 en het gemiddelde sinds 2013 is 3,2 (exclusief 2020 en 2021). Dat betekent dat de inwoners van de gemeente Geertruidenberg de beide baden heel goed weten te vinden. Weliswaar hangt het aantal bezoeken van een buitenbad mede samen met de wijze waarop bezoeken van abonneementhouders worden geregistreerd, maar dat laat onverlet dat het aantal bezoeken van De Schans en De Ganzewiel prima in orde is. Ook wanneer aan het primaire verzorgingsgebied nog enkele duizenden inwoners worden toegevoegd (een stukje van Waspik en Oosterhout-Noord), verandert dat niets aan deze conclusie.

2.4 Exploitatieresultaten

De Schans en De Ganzewiel worden door dezelfde partij (Sportfondsen) geëxploiteerd. Het is dan ook niet mogelijk om de exploitatie van de baden volledig te scheiden. Zo is een deel van het personeel in beide baden werkzaam en kunnen sommige algemene kosten niet goed worden gesplitst. Daarnaast zijn de verkochte abonnementen in beide baden geldig, waardoor het mogelijk is om met omzet die op De Ganzewiel wordt geboekt een bezoek aan De Schans te brengen en vice versa.

Het valt op dat sprake is van een open einde exploitatie. In de meeste andere zwembaden in Nederland (en in de omgeving, zie hoofdstuk 3), waar de exploitatie aan een commerciële partij als Sportfondsen is uitbesteed, is voor een gesloten einde exploitatie gekozen. Dat houdt in dat de exploitant een vaste vergoeding/bijdrage van de gemeente ontvangt, waarmee hij het moet 'zien te redden'. Anders geformuleerd: is de vergoeding hoger dan wat in een jaar nodig is om het verschil tussen baten en lasten te dekken, dan is dat een voordeel voor de exploitant. Komt de exploitant in een jaar juist tekort, dan is dat in principe haar probleem. In Geertruidenberg is dat niet het geval. In principe past de gemeente namelijk het verschil tussen baten en lasten elk jaar bij. Weliswaar is hiervoor conform artikel 22 van de huur- en exploitatieovereenkomst een bepaalde constructie opgezet, maar praktisch gezien is sprake van een open einde exploitatie.

De volgende tabel toont de verlies- en winstrekening, zoals die in de jaarrekeningen van de afgelopen jaren is opgenomen. Zowel de baten als de lasten zijn op een hoog aggregatieniveau weergegeven. Een korte toelichting op de posten:

- de netto omzet betreft de omzet uit de verkoop van toegangskarten en abonnementen ten behoeve van recreatief zwemmen en andere zwemactiviteiten, alsmede de horecaverkoop en overige baten;
- de kostprijs van de omzet is de inkoopkosten van met name de horeca en in mindere mate van verkoopartikelen;
- de overige bedrijfsopbrengsten in 2020 en 2021 zijn een (extra) vergoeding van de gemeente ter compensatie van de gevolgen van Covid-19;
- de kosten voor personeel betreffen de kosten van lonen en salarissen, pensioenlasten, overige sociale lasten, de kosten van ingeleend personeel en overige vergoedingen;
- de kosten van afschrijvingen hebben betrekking op het afschrijven van door de exploitant gedane investeringen;
- de overige bedrijfskosten bestaan onder andere uit de kosten van:
 - de huur die de huurder/exploitant aan de verhuurder/gemeente betaalt en die op basis van aanvullende informatie separaat is weergegeven;
 - energie, water en chemicaliën;
 - huurdersonderhoud en schoonmaak;
 - kantoor, verkoop en accountant;
 - belastingen en verzekeringen;
 - de dienstverlening die vanuit het hoofdkantoor van Sportfondsen Nederland wordt geleverd.

Een blik op de tabel leert, dat het exploitatieresultaat (het verschil tussen baten en lasten) zeer sterk varieert. In 2020 en 2021 kan daarvoor naar Covid-19 worden gewezen, maar dat geldt niet voor 2017. Dit heeft voor een belangrijk deel met de hoogte van de huur te maken. Anders dan in veel andere zwembaden wordt de huur namelijk niet jaarlijks 'slechts' geïndexeerd, maar op basis van de gemeentelijke kosten in dat jaar bepaald. Daarbij gaat het om de kosten van belastingen en heffingen, de dotatie aan de onderhoudsvoorziening, de kapitaallasten en een stukje doorberekening van salariskosten. Dit heeft tot gevolg dat de huur zeer sterk varieert.⁴

Voor een vergelijking van de financiële resultaten van de exploitant kan derhalve beter naar het resultaat exclusief huur en exclusief de extra vergoedingen van de gemeente worden gekeken. Dan blijkt dat dit resultaat in 2017, 2018 en 2019 gemiddeld circa € 200.000,- negatief was. Dat was in die jaren dus gemiddeld de door de gemeente aan de exploitant over te maken netto bijdrage. Een vergelijking maken van dit bedrag met dat van andere openluchtzwembaden is niet eenvoudig. Er zijn immers vele soorten buitenbaden, die bijvoorbeeld qua omvang verschillen. Vandaar dat hiervoor vaak naar de verhouding tussen de baten en lasten (exclusief huur en exclusief de (extra) gemeentelijke vergoeding, die bij de overige bedrijfsopbrengsten is ondergebracht) wordt gekeken. Dit zogeheten dekkingspercentage was in de jaren 2017, 2018 en 2019 gemiddeld circa 54%. Vanaf ongeveer 50% kan voor buitenbaden van een goede verhouding tussen baten en lasten worden gesproken, dus in dat opzicht is de exploitatie in orde. Op de cijfers van 2019 wordt in de volgende paragraaf nader ingegaan.

⁴ Doordat een hogere huur tot een slechter exploitatieresultaat leidt en dat resultaat door de gemeente wordt vergoed, is dit in de praktijk een zaak van vestzak/broekzak. Tevens is voor de gemeente als geheel sprake van een neutraal effect: als de huur bijvoorbeeld met € 100.000,- wordt verhoogd, leidt dat tot een verslechtering van het resultaat van de exploitant met € 100.000,- en een verhoging van de gemeentelijke bijdrage met hetzelfde bedrag. Doordat de gemeente als verhuurder/eigenaar de huur ontvangt, is het effect per saldo budgetneutraal.

Voor 2022 en de jaren erna is een belangrijke vraag, hoe de kosten van energie zich ontwikkelen. Naar verwachting moet er structureel met een flinke stijging rekening worden gehouden. Daarnaast is het mogelijk dat de personeelskosten aanzienlijk gaan toenemen ten gevolge van de cao-ontwikkeling en de personeelstekorten die zich ook in de zwembranche voordoen.

	2017	2018	2019	2020	2021
baten					
netto omzet	223.660	296.177	283.548	74.900	155.440
kostprijs van de omzet	-20.072	-36.067	-28.233	-10.245	-16.559
overige bedrijfsopbrengsten	0	0	0	38.568	106.422
totaal	203.588	260.110	255.315	103.223	245.303
lasten					
personeel	166.052	188.461	184.479	158.932	179.234
afschrijvingen	8.320	6.254	5.168	5.215	2.942
overige bedrijfskosten	510.729	250.546	287.495	269.329	562.321
- huur	260.045	6.344	17.689	19.885	255.109
- overig	250.684	244.202	269.806	249.444	307.212
totaal	685.101	445.261	477.142	433.476	744.497
exploitatie resultaat	-481.513	-185.151	-221.827	-330.253	-499.194
exploitatie resultaat (excl. huur en extra vergoeding)	-221.468	-178.807	-204.138	-348.936	-350.507
baten/lasten (excl. huur en extra vergoeding)	48%	59%	56%	16%	28%

tabel 2.5: exploitatiebaten en -lasten Sportfondsen Geertruidenberg

2.5 Financieel effect maatregel abonnementen

In de in paragraaf 2.4 vermelde cijfers uit de jaarrekening lijkt in 2019 geen sprake te zijn van een negatief financieel effect ten gevolge van de gratis abonnementen. In de jaarrekening van dat jaar is echter ook de door die maatregel veroorzaakte 'verloren' omzet opgenomen. Aan de hand van het aantal 'verkochte' gratis abonnementen is die toen op circa € 66.000,- geraamd. Zonder die omzet bedragen de totale baten niet € 255.315,-, maar circa € 189.000,-. Dat is duidelijk lager dan in 2017 en 2018. Ook daalt het dekkingpercentage dan naar 41% en neemt het exploitatieresultaat af naar circa € 270.000,- negatief (exclusief huur en extra vergoeding).

Het omzetverlies van circa € 66.000,- in 2019 wordt bevestigd door de werkelijke omzetcijfers van het recreatief zwemmen, die voor de relevante jaren in de volgende tabel zijn weergegeven. Hierbij moet echter worden opgemerkt, dat niet iedereen die in 2019 een gratis abonnement 'kocht' anders ook een niet-gratis abonnement (of losse toegangsbewijzen) had gekocht. Zoals in paragraaf 2.3 is aangegeven, is dat verschil naar alle waarschijnlijkheid relatief beperkt. Daarbij komt dat de gratis abonnementen voor een lagere omzet van losse baden hebben gezorgd. Bovendien heeft de exploitant aangegeven, dat zij voor de praktische uitvoering van de maatregel (naar de scholen gaan) extra personeelsinzet en dus kosten heeft gemaakt. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd, dat de maatregel in 2019 de gemeente naar verwachting ongeveer € 50.000,- heeft gekost.

In 2022 was niet alleen sprake van gratis abonnementen voor de basisschooljeugd, maar ook van gereduceerde abonnementsprijzen voor de overige jeugd. Indien voor al deze abonnementen het normale tarief was betaald, had dat voor circa € 76.000,- extra omzet gezorgd. Ook hierbij gelden echter de zojuist voor 2019 vermelde factoren, waardoor de maatregel in 2022 de gemeente naar verwachting ongeveer € 60.000,- heeft gekost. Hierbij moet worden opgemerkt dat de cijfers van 2022 van voorlopige aard zijn. Voor dat jaar is immers nog geen jaarrekening beschikbaar. Het gaat echter om het beeld en niet om de exacte cijfers.

Of de extra kosten voor de gemeente de beperkte positieve invloed op het aantal bezoeken (zie paragraaf 2.3) waard zijn, is een politieke vraag.

	2017	2018	2019	2022
baten				
recreatief zwemmen	159.999	207.152	152.788	155.453
- losse baden	43.000	85.055	54.765	76.517
- meerbadenskaarten	4.596	4.216	3.128	1.829
- abonnementen	112.403	117.881	94.894	77.107

tabel 2.6: uitsplitsing baten recreatief zwemmen

2.6 Gemeentelijke doelen en ambities

Er zijn geen specifieke beleidsdoelen of ambities voor de openluchtzwembaden omschreven. Wel kan op basis van onder meer het Beleidskader Sociaal Domein en de tekst van het amendement over de 'abonnementenmaatregel' voor 2022 meer in algemene zin een aantal doelen worden geformuleerd. De zwembaden dienen namelijk te stimuleren tot sporten, bewegen, recreëren, participeren en ontmoeten. Dit met het oog op de fysieke en geestelijke gezondheid van de inwoners in het algemeen en de jeugd in het bijzonder.

Sportfondsen levert hieraan een bijdrage door het aanbieden van zwemactiviteiten. Daarbij ligt de nadruk op het vrij zwemmen (vooral voor de jeugd) en het banen zwemmen (voor volwassenen). Behoudens de wekelijkse aquafunles zijn er geen structurele zwemactiviteiten voor specifieke groepen in de baden.

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, heeft het gratis en goedkoper maken van abonnementen voor de jeugd een beperkte positieve invloed op het aantal bezoeken gehad. Daarmee wordt derhalve een kleine bijdrage aan het sporten, bewegen, recreëren, participeren en ontmoeten (door de jeugd) geleverd.

2.7 Conclusie

2.7.1 Exploitatie

- De zwembaden hebben een passende openstellingsperiode en een passende, weersafhankelijke openstelling;
- het verzorgingsgebied van de zwembaden bestaat primair uit de gemeente Geertruidenberg;
- de prijzen van de losse kaarten en vooral de abonnementen zijn relatief laag;
- los van de twee 'Covid-jaren' (2020 en 2021) wordt het bezoek van de baden sterk door de weersgesteldheid beïnvloed;
- in de afgelopen jaren (met uitzondering van 2020 en 2021) was het gemiddelde aantal bezoeken circa 69.000 per jaar, waarvan circa 46.000 aan De Ganzewiel en circa 23.000 aan De Schans kan worden toegerekend;
- de beide baden bieden samen veel zwemwater in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied;
- het animocijfer (het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner van het verzorgingsgebied) van de beide baden samen is hoog;
- ondanks het hoge animocijfer bieden de beide baden samen veel zwemwater in relatie tot het aantal bezoeken. Dat geldt vooral voor De Schans;
- de verhouding tussen de baten en de lasten van de exploitant is in orde, behalve in de twee 'Covid-jaren' en 2019. Voor 2022 zijn nog geen complete cijfers bekend.

2.7.2 Maatregel abonnementen

- De in 2019 en 2022 genomen maatregel met betrekking tot de abonnementen voor de basisschooljeugd (en in 2022 ook voor de overige jeugd) hebben voor meer 'verkoop' van abonnementen en minder verkoop van losse toegangskarten gezorgd;
- de maatregel heeft niet tot een *substantieel* hoger bezoek aan beide baden geleid;
- de maatregel heeft een beperkte positieve invloed op het aantal bezoeken gehad, vermoedelijk vooral bij inwoners met een krappe beurs;
- in 2019 heeft de maatregel circa € 50.000,- gekost;
- in 2022 heeft de maatregel circa € 60.000,- gekost.

3. Regionale benchmark

Om meer zicht te krijgen op verschillen en overeenkomsten tussen De Schans en De Ganzewiel enerzijds en de openluchtzwembaden in de regio anderzijds is een benchmark uitgevoerd. Bijlage 3 bevat een samenvattend overzicht. In de benchmark zijn niet alle in paragraaf 2.2 vermelde zwembaden opgenomen. Er is voor gekozen om geen combibaden in de vergelijking mee te nemen, omdat die qua omvang en functie niet goed met openluchtzwembaden kunnen worden vergeleken. Zij beschikken immers over een overdekt gedeelte, dat heel het jaar is geopend. Van de openluchtzwembaden zijn de dichtstbijzijnde accommodaties in de benchmark opgenomen. Het betreft derhalve de twee baden in de gemeente Drimmelen, de twee baden in de gemeente Altena en het bad in de gemeente Waalwijk.

3.1 Aanbod en openstelling

Op het voorzieningenaanbod (en de tarieven) van de baden is in paragraaf 2.2 al ingegaan. Daaruit bleek dat het aanbod van de baden op hoofdlijnen vergelijkbaar is, maar sommige baden een wat ruimer aanbod dan De Schans en De Ganzewiel hebben. Daarnaast ligt overal de nadruk op vrij zwemmen en in mindere mate banen zwemmen. Vier van de vijf regiobaden bieden daarnaast zwemlessen en (behalve Werkina) aquasport aan. De Schans en De Ganzewiel geven geen zwemlessen.

In alle zwembaden wordt het zwemwater verwarmd. Dat maakt vooral een verschil in de eerste maand(en) na de opening, waarin het soms nog flink koud kan zijn en de zon het water nog niet al te sterk opwarmt.

Alle zwembaden hanteren een zeer vergelijkbare openstellingsperiode, die grofweg duurt van de meivakantie tot de eerste schoolweek na de zomervakantie. Ook is de openstelling van alle baden weersafhankelijk. Dat kan betekenen dat een bad bij slecht weer eerder wordt gesloten, maar ook dat het bij mooi weer langer openblijft.

3.2 Vraag en aanbod

Hoewel Geertruidenberg qua aantal inwoners de kleinste van de vier gemeenten in de benchmark is, biedt ze meer openluchtzwemwater dan elk van de gemeenten Drimmelen, Waalwijk en Altena. Het aantal inwoners per vierkante meter zwemwater (exclusief zeer ondiep water) is in Geertruidenberg derhalve duidelijk lager. Vooral het verschil met Waalwijk en Altena is groot, maar dat heeft ook met de omvang en uitgestrektheid van die twee gemeenten te maken.

Het aantal bezoeken in 2022 van De Schans en De Ganzewiel is samen hoger dan dat van de twee baden in de gemeente Drimmelen, alsmede het bezoek van Zidewinde. De twee buitenbaden in de gemeente Altena hebben samen duidelijk meer bezoek ontvangen. Afgezet tegen het aantal vierkante meters zwemwater (de bezetting) doen Bijtelskil en Werkina het ook beter. De bezetting van De Ganzewiel ligt echter ook boven het gemiddelde van deze benchmark. De bezetting van De Schans is daarentegen duidelijk lager en vrij goed vergelijkbaar met die van De Randoet, Het Puzzelbad en Zidewinde. Gezien het ruime zwemwateraanbod en het relatief kleine aantal inwoners van de gemeente Geertruidenberg is dat opvallend. De oorzaak daarvan ligt echter in het hoge animocijfer (gemiddeld aantal bezoeken per inwoner): dat ligt in de gemeente Geertruidenberg substantieel hoger dan in de drie andere gemeenten. Weliswaar spelen in Waalwijk en Altena wederom de omvang en uitgestrektheid van die twee gemeenten hierbij een rol, maar deze factor kan het grote verschil slechts ten dele verklaren.

Kortom: De Schans en De Ganzewiel bieden samen relatief veel zwemwater, maar hebben een zeer hoog animocijfer. Daardoor doen ze het qua bezetting samen vrij goed ten opzichte van de meeste baden in de regio, waarbij de bezetting van De Schans wel duidelijk lager is dan die van De Ganzewiel.

3.3 Beheer en exploitatie

De openluchtzwembaden kennen verschillende exploitatievormen. Net als De Schans en De Ganzewiel worden de baden in de gemeente Drimmelen door een grote, landelijk opererende private marktpartij geëxploiteerd. In de gemeente Altena zijn daarentegen twee stichtingen actief, terwijl Zidewinde door de gemeente wordt geëxploiteerd. (Het Team Sportbedrijf Waalwijk is geen separaat overheidsbedrijf, maar onderdeel van de gemeente.) Dat is ook de reden dat Zidewinde op basis van 'open einde' wordt geëxploiteerd. Voor de overige baden is wel sprake van een gesloten einde exploitatie.

Voor De Schans en De Ganzewiel is de gemeentelijke financiële bijdrage van 2022 nog niet bekend. Dat heeft met het open einde karakter van de exploitatie te maken. Desondanks kan worden gesteld, dat de bijdrage voor de twee baden in de gemeente Drimmelen laag is ten opzichte van de bijdrage in eerdere jaren voor de twee baden in de gemeente Geertruidenberg. Daarbij moet worden aangetekend, dat De Randoet en Het Puzzelbad samen kleiner zijn dan De Schans en De Ganzewiel. Samen kosten De Schans en De Ganzewiel ongeveer evenveel als het bad in Sprang-Capelle, maar daar is de exploitant (de gemeente) dan ook voor al het onderhoud verantwoordelijk. Dat geldt ook voor de twee baden in de gemeente Altena, die dan ook duur zijn ten opzichte van de andere baden.

3.4 Conclusie

- Op veel punten zijn De Schans en De Ganzewiel vergelijkbaar met de openluchtwembaden in de regio, namelijk:
 - het voorzieningenaanbod (op hoofdlijnen);
 - de nadruk op vrij zwemmen en in mindere mate banen zwemmen;
 - het aanbieden van aquasport;
 - het verwarmen van het zwemwater;
 - de openstellingsperiode;
 - de weersafhankelijke openstelling;
- er zijn echter ook verschillen:
 - vier van de vijf andere openluchtwembaden bieden zwemlessen aan;
 - er is sprake van een open einde exploitatie, terwijl De Schans en De Ganzewiel (anders dan Zidewinde) niet door de gemeente worden geëxploiteerd;
- qua exploitatievorm en verdeling van de onderhoudstaken komt de situatie in Geertruidenberg overeen met die in Drimmelen. De financiële vergoeding voor de twee baden aldaar – die samen kleiner zijn dan De Schans en De Ganzewiel – is echter duidelijk lager;
- De Schans en De Ganzewiel bieden samen relatief veel zwemwater, maar hebben een zeer hoog animocijfer. Daardoor doen ze het qua bezetting vrij goed ten opzichte van de meeste baden in de regio, waarbij de bezetting van De Schans wel duidelijk lager is dan die van De Ganzewiel.

4. Alternatieve maatregelen

Uit de analyse in hoofdstuk 2 is gebleken, dat de genomen maatregel met betrekking tot de abonnementen weliswaar een beperkte positieve invloed op het aantal bezoeken heeft gehad, maar niet tot een *substantieel* hoger bezoek aan beide zwembaden heeft geleid. Daarnaast heeft de maatregel in 2022 circa € 60.000,- gekost. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of er andere maatregelen zijn om de bezoekersaantallen te verhogen, die wellicht effectiever en/of goedkoper zijn dan de genomen maatregelen met betrekking tot de abonnementen.

Behoudens het aanbieden van zwemlessen kunnen vanuit de regionale benchmark (zie hoofdstuk 3) geen voor de hand liggende alternatieve maatregelen worden benoemd. Vandaar dat is onderzocht welke andere mogelijkheden er zijn. Daartoe is gebruikgemaakt van de kennis en ervaring van Synarchis en zijn gesprekken gevoerd met:

- Sportfondsen Nederland;
- de manager van de twee zwembaden;
- de coördinator buurtsportcoaches;
- de beleidsmedewerker sociaal domein;
- de portefeuillehouder.

Op basis hiervan kan een aantal maatregelen worden benoemd, waarvoor de huidige kosten van de abonnementemaatregel van ongeveer € 60.000,- per jaar desgewenst ook kunnen worden aangewend. Daarbij moet wel worden opgemerkt, dat het mogelijk is dat dit bedrag nodig gaat zijn om binnen de huidige exploitatie (dus nog zonder alternatieve maatregelen) de toename van met name de kosten van personeel en energie (zie ook paragraaf 2.4) te dekken.

4.1 Activiteiten specifieke doelgroepen uitbreiden

De eerste set van alternatieve maatregelen betreft het uitbreiden van activiteiten voor specifieke doelgroepen. Daarbij kan allereerst aan de herintroductie van zwemlessen worden gedacht. Zoals in paragraaf 2.1 is vermeld zijn in het verleden wel zwemlessen aangeboden, maar was de animo daarvoor volgens de exploitant te beperkt. In paragraaf 3.1 bleek echter, dat vier van de vijf omliggende openluchtzwembaden wel zwemlessen aanbieden. Dat is ook het beeld bij andere openluchtzwembaden in den lande.

Hierbij moet worden opgemerkt, dat het daarbij meestal niet om grote aantallen gaat. De meeste mensen geven de voorkeur aan zwemlessen in overdekte zwembaden, onder meer omdat daar de weersgesteldheid geen rol speelt en het zomerseizoen te kort duurt om een A-diploma te behalen. Er kan derhalve bijvoorbeeld worden begonnen met het aanbieden van een beperkt aantal uren in een van de beide baden. Daarbij kan het gaan om reguliere ABC-lessen, maar ook om turbocursussen. In tegenstelling tot bij reguliere lessen kan een kind met een turbocursus namelijk wel binnen het zomerseizoen een diploma behalen. Desgewenst kunnen de lessen zich ook op specifieke groepen, zoals oudere kinderen zonder zwemdiploma of stasthouders, richten. Van deze maatregel moeten geen wonderen worden verwacht: het zal naar verwachting om een beperkt aantal extra bezoeken gaan en mogelijk een (beperkt) negatief effect op het exploitatieresultaat hebben. Dat heeft te maken met het feit, dat voor zwemlessen in openluchtzwembaden vaak lagere tarieven worden gehanteerd dan in binnenbaden.

Ten tweede kunnen er in samenwerking met geïnteresseerde scholen schoolsportactiviteiten in en om de zwembaden worden georganiseerd. Momenteel worden er jaarlijks al meerdere sportdagen voor scholen in de zwembaden georganiseerd, maar er kan worden gedacht aan het opzetten van een sport- en beweegprogramma. Daarbij gaat het niet alleen om zwemactiviteiten, maar ook om sport- en beweegactiviteiten op de ligweide – ook buiten het zwemseizoen. De kosten hiervan voor de exploitant van de zwembaden hangen mede samen met de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor de organisatie en uitvoering ervan tussen de scholen en de exploitant wordt verdeeld. Daarnaast is het financiële plaatje afhankelijk van de tarieven die de scholen c.q. leerlingen voor deelname moeten betalen en de ‘omvang’ en frequentie van het aanbod.

Ten derde kan er door de buurtsportcoaches een (uitgebreider) buitenschools sport- en beweegaanbod worden gecreëerd. Daarbij gaat het om activiteiten in het water, op de ligweide, maar ook in het horecagedeelte van beide baden. Deze activiteiten kunnen zich op verschillende jeugdgroepen richten, zoals kinderen in de hogere groepen van de basisschool en tieners. Ook kunnen ze zowel binnen als buiten het zwemseizoen plaatsvinden. Hiervoor is vooral extra personeelsinzet vanuit de

buurtsportcoaches nodig. De huidige activiteiten die zij reeds in de baden organiseren worden immers uitgebreid. Om hoeveel extra inzet en dus kosten het gaat, is vooral afhankelijk van het aanbod dat wordt gecreëerd. In de huidige situatie is sprake van een dagdeel per week (de ene week in De Schans en de andere week in Geertruidenberg). Deze inzet en het daarmee samenhangende budget kan worden verdubbeld, zodat er elke week gedurende een dagdeel activiteiten in beide baden plaatsvinden. De buurtsportcoaches zijn bij uitstek de personen met contacten onder de jeugd en kennis van wat kinderen leuk vinden, zodat zij in staat moeten zijn om in samenwerking met de exploitant een uitdagend en gevarieerd aanbod te ontwikkelen. Hierbij moet wel worden opgemerkt, dat de coördinator buurtsportcoaches de behoefte aan extra activiteiten voor de jeugd in de baden vooralsnog beperkt acht.

Alle tot nu toe in deze paragraaf benoemde activiteiten richten zich op de jeugd. Naast het feit dat de abonnementenmaatregel op de jeugd is gericht, acht de gemeente dat ook de belangrijkste doelgroep van de zwembaden, onder meer met het oog op het bestrijden van onder andere overgewicht, eenzaamheid en andere (sociale) problemen. Dat betekent niet dat er voor andere doelgroepen geen extra activiteiten kunnen worden georganiseerd. Een tweede belangrijke doelgroep zijn de senioren. Deze groep groeit als gevolg van de vergrijzing en is in toenemende mate sportief actief. Ook onder senioren spelen echter gevoelens van eenzaamheid en andere (sociale) problemen. De ervaring leert dat zij in openluchtzwembaden vooral banen zwemmen. Een suggestie die in de gesprekken is genoemd om daarbij ook de mogelijkheid van zwemtraining aan te bieden. Daarbij volgen senioren een bepaald programma, waarbij zij door een instructeur van de exploitant worden ondersteund. De hiervoor benodigde extra personeelsinzet is zeer beperkt.

Voor alle in deze paragraaf vermelde maatregelen (en zeker die voor de jeugd) geldt, dat zij naar verwachting meer effect sorteren dan het gratis en tegen gereduceerd tarief aanbieden van jeugdabonnementen. Ze hebben immers grotendeels betrekking op sport- en beweegactiviteiten in bredere zin (niet alleen zwemmen), gedurende een langere periode en zowel buiten als binnen (dus minder weersafhankelijk).

4.2 Functies uitbreiden

De tweede set van alternatieve maatregelen betreft het uitbreiden van functies. Daarbij gaat het om het vergroten van het huidige voorzieningenaanbod. De in de gesprekken meest genoemde uitbreiding betreft een kunstgrasveld. Een dergelijk veld kan gedurende heel het jaar – desgewenst ook separaat van het zwembad – worden gebruikt om de jeugd (en anderen) te laten sporten en bewegen. Daarbij ligt het initiatief wederom bij de buurtsportcoaches. Volgens de respondenten is een dergelijke voorziening in de gemeente Geertruidenberg nog niet aanwezig, terwijl er wel behoefte aan bestaat. Bovendien geven zij aan dat er bij de bouw van het entreegebouw bij De Ganzewiel zelfs rekening is gehouden met de mogelijke realisatie van een dergelijke voorziening op de ligweide. De investeringskosten bedragen indicatief circa € 250.000,-, terwijl de jaarlijkse kosten voor beheer en onderhoud op € 5.000,- tot € 10.000,- worden geraamd.

Een tweede optie betreft het op de ligweide van één of beide baden realiseren van voorzieningen ten behoeve van outdooractiviteiten (bootcamp), zoals die ook bij De Randoet in Made aanwezig zijn. Hier kan zowel binnen als buiten het zwembadseizoen gebruik van worden gemaakt. Deze voorziening zorgt voor meer bezoek door jongeren, maar ook door andere groepen inwoners. Op deze wijze wordt de ligweide beter benut. De bijbehorende investeringskosten zijn volledig afhankelijk van wat er precies wordt aangelegd.

Een derde mogelijkheid is de aanleg van een beachveld op de ligweide, alwaar bezoekers onder andere kunnen volleyballen en badmintonnen. Een dergelijk veld is vooral gedurende de maanden van het zwemseizoen goed bruikbaar voor sport- en bewegen door bezoekers van de zwembaden. Ook kan het veld onderdeel zijn van de eerder vermelde activiteiten voor scholen en van de buurtsportcoaches. De investeringskosten bedragen indicatief circa € 35.000,- tot € 50.000,-.

Een laatste optie is de aanleg van één of meerdere jeu-de-boulesbanen op de ligweide, die zowel tijdens als buiten het zwemseizoen kunnen worden gebruikt. De investeringskosten bedragen indicatie circa € 2.500,- tot € 5.000,- per baan.

Elk van deze functie-uitbreidingen heeft naar verwachting meer effect op het sporten en bewegen door de jeugd dan de abonnementenmaatregel. Ze zorgen immers voor een breder aanbod en kunnen in de meeste gevallen ook buiten het zwemseizoen worden gebruikt.

4.3 Samenwerkingspartners uitbreiden

Zoals in de voorgaande paragrafen is aangegeven, is niet het idee dat de exploitant van de zwembaden alles in zijn eentje uitvoert. De zwemlessen en de zwemtraining voor senioren vormen hierop een uitzondering. Het is namelijk juist de bedoeling om als exploitant de samenwerking met maatschappelijke en commerciële partners uit te breiden en die organisaties ook een deel van het activiteitenaanbod te laten verzorgen.

Allereerst gaat het hierbij om de buurtsportcoaches. Zoals in paragraaf 4.1 is vermeld, kunnen zij een uitgebreider buitenschools sport- en beweegprogramma opzetten. Daarbij kan de gemeente desgewenst een bepaalde opdracht geven, bijvoorbeeld twee dagen per week gedurende een x-aantal uren activiteiten in de zwembaden organiseren, die ertoe leiden dat 100 kinderen (al dan niet uit specifieke doelgroepen) extra bewegen. De invulling van het programma is dan aan de buurtsportcoaches, terwijl de gemeente de doelen formuleert en budget beschikbaar stelt.

Andere potentiële partners zijn:

- › de scholen, die nodig zijn om de sport- en beweegactiviteiten tijdens schooltijd (mede) vorm te geven;
- › één of meer outdoorbedrijven, die een activiteitenaanbod met de aan te leggen outdoorvoorzieningen willen verzorgen;
- › het jongerenwerk, dat de horecaruimten van de zwembaden (buiten het zwemseizoen) als trefpunt en 'honk' kan gebruiken;
- › seniorenorganisaties, zoals Stichting Welzijn Ouderen Geertruidenberg, dat de horecaruimten van de zwembaden (buiten het zwemseizoen) als trefpunt en 'honk' kan gebruiken.

4.4 Ideeën uit de samenleving

Zoals eerder in dit hoofdstuk is aangegeven, zijn de in dit hoofdstuk benoemde alternatieve maatregelen vooral voortgekomen uit de gevoerde gesprekken en de kennis en ervaring van Synarchis. Het is echter mogelijk dat er binnen de lokale samenleving nog andere ideeën leven om de maatschappelijke waarde van De Schans en/of De Ganzewiel te vergroten. Een andere insteek kan dan ook zijn om inwoners, bezoekers en lokale organisaties/bedrijven uit te dagen om daartoe creatieve plannen in te dienen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door een prijsvraag uit te schrijven, waarin de plannen die het meeste maatschappelijk effect sorteren met een financiële bijdrage van de gemeente (eenmalig of over meerdere jaren) worden beloofd. Uiteraard geschiedt dit dan binnen het budget dat de gemeente daarvoor beschikbaar stelt.

4.5 Conclusie

In plaats van gratis en gereduceerde abonnementen voor de jeugd kan voor de volgende maatregelen worden gekozen:

- › uitbreiding van activiteiten voor specifieke doelgroepen:
 - › zwemlessen;
 - › in samenwerking met de scholen opgezette en uit te voeren schoolsportactiviteiten;
 - › een door de buurtsportcoaches opgezet en uit te voeren sport- en beweegaanbod voor de jeugd;
 - › zwemtraining voor senioren;
- › uitbreiding van functies:
 - › een kunstgrasspeelveld op de ligweide;
 - › outdoorvoorzieningen op de ligweide;
 - › een beachveld op de ligweide;
 - › één of meerdere jeu-de-boulesbanen op de ligweide;
- › uitbreiding van samenwerkingspartners met:
 - › buurtsportcoaches;
 - › scholen;
 - › outdoorbedrijven;
 - › het jongerenwerk;
 - › seniorenorganisaties.

Naar verwachting sorteren deze maatregelen meer maatschappelijk effect dan de gratis en gereduceerde abonnementen.

Daarnaast kan de gemeente desgewenst ideeën uit de samenleving stimuleren en belonen.

5. Conclusie

In dit onderzoek is een analyse van de exploitatie van De Schans en De Ganzewiel uitgevoerd, waarbij specifiek op de effecten van het aanbieden van gratis abonnementen voor de binnen de gemeente woonachtige basisschooljeugd en gereduceerde abonnementen voor de overige jeugd is ingegaan. Vervolgens is een regionale benchmark uitgevoerd en zijn mogelijke alternatieve maatregelen benoemd. Op basis hiervan worden de in hoofdstuk 1 vermelde vragen onderstaand beantwoord.

Wat is het te verwachten effect van het aanbieden van gratis abonnementen en gereduceerde tarieven op de bezoekersaantallen en rechtvaardigt dit de extra gemeentelijke vergoeding?

De in 2019 en 2022 genomen maatregel met betrekking tot de abonnementen voor de basisschooljeugd (en in 2022 ook voor de overige jeugd) heeft niet tot een substantieel hoger bezoek aan beide baden geleid. De maatregel heeft wel een beperkte positieve invloed op het aantal bezoeken gehad, vermoedelijk vooral bij inwoners met een krappe beurs. Of dit de extra kosten van circa € 50.000,- in 2019 en circa € 60.000,- rechtvaardigt is een politieke afweging.

1. Hoe hebben de bezoekersaantallen en de exploitatieresultaten van de beide buitenbaden zich in de afgelopen jaren ontwikkeld en wat is het effect van Corona geweest?

Het bezoek van openluchtwembaden is sterk weersafhankelijk. In de afgelopen jaren (met uitzondering van 2020 en 2021) was het gemiddelde aantal bezoeken circa 69.000 per jaar, waarvan circa 46.000 aan De Ganzewiel en circa 23.000 aan De Schans kan worden toegerekend. In de twee 'Coronajaren' (2020 en 2021) waren de bezoekcijfers vanzelfsprekend duidelijk lager. Vooralsnog lijken deze jaren geen negatief effect op het bezoek van de zwembaden in 2022 te hebben gehad.

Het exploitatieresultaat (exclusief huur en extra vergoeding) was in de twee 'Coronajaren' duidelijk slechter dan in de andere jaren. Ook in 2019, toen de abonnementen voor de basisschooljeugd uit de gemeente net als in 2022 gratis waren, was het resultaat duidelijk slechter dan in 2017 en 2018. Voor 2022 zijn nog geen complete financiële cijfers bekend.

2. Hoe verhouden de bezoekersaantallen en exploitatieresultaten zich tot landelijke trends en ontwikkelingen en tot de cijfers van min of meer vergelijkbare buitenbaden in de regio?

Vergeleken met landelijke benchmarkcijfers en andere openluchtwembaden in de regio is het aantal bezoeken van De Schans en De Ganzewiel samen hoog in relatie tot het aantal inwoners van het verzorgingsgebied. Dit heeft mede, maar zeker niet uitsluitend, met het zeer ruime zwemwateraanbod te maken. Ook in de jaren zonder gratis (en gereduceerde) abonnementen voor de basisschooljeugd was het gemiddelde aantal bezoeken per inwoner hoog.

Qua exploitatie hanteren de baden een passende openstellingsperiode, een passende, weersafhankelijke openstelling en (behoudens de zwemlessen) een passend aanbod van zwemactiviteiten. Daarnaast is de verhouding tussen de baten en lasten van de exploitant in orde, behoudens in de twee 'Coronajaren' en 2019 (het jaar met de gratis abonnementen voor de basisschooljeugd). Wel is de exploitatievergoeding duidelijk hoger dan voor de twee openluchtwembaden in de gemeente Drimmen, maar De Randoet en Het Puzzelbad zijn samen kleiner dan De Schans en De Ganzewiel.

3. Welke andere maatregelen kunnen worden onderscheiden om de bezoekersaantallen te verhogen en hoe verhoudt het effect van die maatregelen zich tot de keuze voor gratis abonnementen en gereduceerde tarieven?

In plaats van de abonnementemaatregel kan worden gekozen voor:

- uitbreiding van de activiteiten voor specifieke doelgroepen, namelijk: zwemlessen, schoolsportactiviteiten, een sport- en beweegaanbod voor de jeugd en zwemtraining voor senioren;
- uitbreiding van de functies door de aanleg van een kunstgraspeelveld op de ligweide, outdoorvoorzieningen op de ligweide, een beachveld op de ligweide en/of jeu-de-boulesbanen op de ligweide;
- uitbreiding van de samenwerking met de buurtsportcoaches, de scholen, outdoorbedrijven, het jongerenwerk en seniorenorganisaties.

Naar verwachting sorteren deze maatregelen meer maatschappelijk effect dan de gratis en gereduceerde abonnementen.

Bijlage 1 Overzicht zwembaden in de omgeving

Let op: binnenbaden zijn buiten beschouwing gelaten.

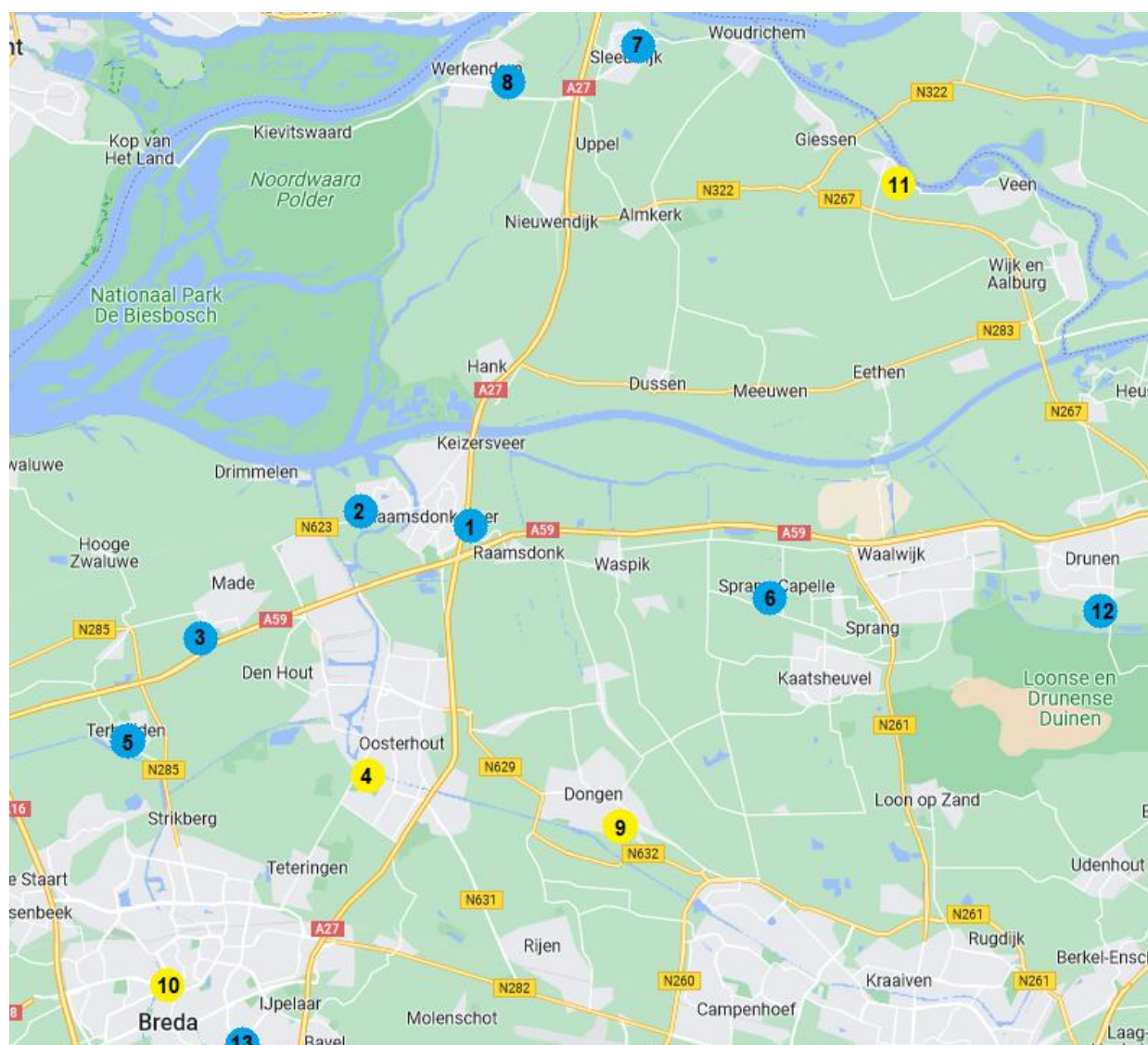
Naam	De Ganzewiel	De Schans	De Randoet	De Warande
Plaats	Raamsdonksveer	Geertruidenberg	Made	Oosterhout
Afstand in min. vanaf De Ganzewiel	0	7	12	14
Afstand in km. vanaf De Ganzewiel	0,0	4,2	9,3	11,4
Afstand in min. vanaf De Schans	7	0	13	15
Afstand in km. vanaf De Schans	4,2	0,0	8,8	11,0
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, recreatiebad, duikkuil met springplanken, spraypark, horeca, lig- en speelweide	Wedstrijdbad, recreatiebad, duikkuil met springplanken, spraypark, horeca, lig- en speelweide	50-meterbad, recreatiebad, peuterbad, glijbanen, horeca, ligweide, speelweide met speeltoestellen	50-meterbad, wedstrijdbad, doelgroepenbad, horeca. Buiten: twee recreatiebaden, wedstrijdbad, peuterbad, glijbaan, lig- en speelweide
Type bad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Combibad
Tarieven				
recreatief zwemmen				
- los tarief				
- jeugd	€ 4,80	€ 4,80	€ 5,00	€ 3,90 / € 6,65
- volwassenen	€ 5,30	€ 5,30	€ 5,00	€ 3,90 / € 6,65
- meerbadenskaart (prijs per bezoek)				
- jeugd	€ 4,00	€ 4,00	-	€ 3,59
- volwassenen	€ 4,42	€ 4,42	-	€ 3,59
- zomerabonnement				
- jeugd	€ 23,85	€ 23,85	€ 61,40	€ 37,50
- volwassenen	€ 52,80	€ 52,80	€ 61,40	€ 73,95
doelgroepactiviteiten	-	Aquafun	Aquasport	Aquasporten, MBVO, baby-/peuterzwemmen
- los tarief (gemiddeld)	-	€ 2,00 + entree	€ 7,60 (of € 2,60 met abon.)	€ 6,10
- meerbadenskaart (prijs per bezoek, gemiddeld)	-	-	-	€ 4,34
les zwemmen				
- meerbadenskaart (prijs per bezoek)	-	-	<i>tarief onbekend</i>	-
- maand-/weekkaart (prijs per bezoek)	-	-	-	€ 8,01
- zomerabonnement	-	-	-	-

Naam	Het Puzzelbad	Zidewinde	Bijtskil	Werkina
Plaats	Terheijden	Sprang-Capelle	Sleeuwijk	Werkendam
Afstand in min. vanaf De Ganzewiel	14	18	18	17
Afstand in km. vanaf De Ganzewiel	12,9	14,3	17,1	17,5
Afstand in min. vanaf De Schans	17	21	21	20
Afstand in km. vanaf De Schans	15,0	16,7	18,0	18,3
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, recreatiebad, duikplank, ligweide, horeca, spraypark, glijbaan	50-meterbad, instructiebad, kleuterbad, peuterbad, duikplanken, glijbaan, lig- en speelweide, horeca	Wedstrijdbad, instructiebad, peuterbad, glijbaan, springplank, ligweide, horeca	Wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad, drie peuterbaden, glijbanen, springplanken, horeca, ligweide met speeltoestellen
Type bad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad	Buitenbad
Tarieven				
recreatief zwemmen				
- los tarief				
- jeugd	€ 5,00	€ 3,85	€ 4,60	€ 5,30
- volwassenen	€ 5,00	€ 5,00	€ 4,60	€ 5,30
- meerbadenskaart (prijs per bezoek)				
- jeugd	-	€ 3,02	€ 3,83	€ 4,42
- volwassenen	-	€ 3,45	€ 3,83	€ 4,42
- zomerabonnement		<i>alleen voor banenzwemmen</i>		
- jeugd	€ 61,40	€ 38,00	<i>tarief onbekend</i>	€ 64,00
- volwassenen	€ 61,40	€ 77,20	<i>tarief onbekend</i>	€ 74,00
doelgroepactiviteiten	Aquasport	-	Aquasport	-
- los tarief (gemiddeld)	€ 7,60 (of € 2,60 met abon.)	-	<i>tarief onbekend</i>	-
- meerbadenskaart (prijs per bezoek, gemiddeld)	-	-	<i>tarief onbekend</i>	-
les zwemmen				
- meerbadenskaart (prijs per bezoek)	<i>tarief onbekend</i>	-	<i>tarief onbekend</i>	€ 9,00
- maand-/weekkaart (prijs per bezoek)	-	-	-	-
- zomerabonnement	-	-	<i>tarief onbekend</i>	€ 89,00

Naam	De Vennen	Sonsbeeck	AquaAltena	Het Run	Wolfslaar
Plaats	Dongen	Breda	Andel	Drunen	Breda
Afstand in min. vanaf De Ganzewiel	19	20	20	20	21
Afstand in km. vanaf De Ganzewiel	13,4	20,7	20,8	22,3	19,7
Afstand in min. vanaf De Schans	23	25	23	23	24
Afstand in km. vanaf De Schans	15,8	23,1	21,6	24,5	21,8
Baden en faciliteiten	Wedstrijdbad, recreatiebad, peuterbad, whirlpools, stroomversnelling, glijbaan, overige speelelementen, horeca, sauna. Buiten: uitzwembad, peuterbad, ligweide	Wedstrijdbad, recreatiebad, baby-/peuterbad, stroomversnelling, horeca. Buiten: twee sproeiërs, bubbelbank, ligweide, airtrampoline	Wedstrijdbad, instructiebad, horeca. Buiten: recreatiebad, glijbaan met opvangbad, ligweide	50-meterbad, recreatiebad met speeltoestel, beachvolleybal, ligweide, horeca	50-meterbad, recreatiebad, peuterbad, duikkuil, springplanken, glijbaan, horeca, ligweide
Type bad	Combibad	Combibad	Combibad	Buitenbad	Buitenbad
Tarieven					
recreatief zwemmen					
- los tarief					
- jeugd	€ 5,90	€ 5,90	€ 5,50	€ 6,95	€ 5,00
- volwassenen	€ 6,50	€ 5,90	€ 5,50	€ 6,95	€ 5,00
- meerbadencard (prijs per bezoek)					
- jeugd	€ 4,92	€ 4,92	€ 4,33	-	€ 4,17
- volwassenen	€ 5,42	€ 4,92	€ 4,33	-	€ 4,17
- zomerabonnement					
- jeugd	-	-	-	<i>tarief onbekend</i>	€ 98,00
- volwassenen	-	-	-	<i>tarief onbekend</i>	€ 98,00
doelgroepactiviteiten	Aquasporten, MBvO, baby-/peuterzwemmen	Aquasporten	Aquasporten		-
- los tarief (gemiddeld)	€ 6,00	€ 10,20	€ 8,50	-	-
- meerbadencard (prijs per bezoek, gemiddeld)	€ 5,08	€ 7,17	€ 7,08	-	-
les zwemmen					
- meerbadencard (prijs per bezoek)	-	€ 14,60	€ 11,93	-	-
- maand-/weekkaart (prijs per bezoek)	€ 10,92	€ 9,93	-	-	-
- zomerabonnement	-	-	-	-	-

Bijlage 2 Ligging zwembaden in de omgeving

Let op: binnenbaden zijn buiten beschouwing gelaten.



nr.	zwembad	type bad
1	De Ganzewiel	buitenbad
2	De Schans	buitenbad
3	De Randoet	buitenbad
4	De Warande	combibad
5	Het Puzzelbad	buitenbad
6	Zidewinde	buitenbad
7	Bijtelskil	buitenbad
8	Werkina	buitenbad
9	De Vennen	combibad
10	Sonsbeeck	combibad
11	AquaAltena	combibad
12	Het Run	buitenbad
13	Wolfslaar	buitenbad

Bijlage 3 Regionale benchmark openluchtwembaden

naam	De Ganzewiel	De Schans	De Randoet	Het Puzzelbad	Zidewinde	Bijtelskil	Werkina
plaats	Raamsdonksveer	Geertruidenberg	Made	Terheijden	Sprang-Capelle	Sleeuwijk	Werkendam
gemeente	Geertruidenberg	Geertruidenberg	Drimmelen	Drimmelen	Waalwijk	Altena	Altena
type zwembad	buitenbad	buitenbad	buitenbad	buitenbad	buitenbad	buitenbad	buitenbad
voorzieningenaanbod	wedstrijdbad, recreatiebad, duikkuil met springplanken, spraypark, horeca, lig- en speelweide	wedstrijdbad, recreatiebad, duikkuil met springplanken, spraypark, horeca, lig- en speelweide	50-meterbad, recreatiebad, peuterbad, glijbanen, horeca, ligweide, speelweide met speeltoestellen	wedstrijdbad, recreatiebad, duikplank, ligweide, horeca, spraypark, glijbaan	50-meterbad, instructiebad, kleuterbad, peuterbad, duikplanken, glijbaan, lig- en speelweide, horeca	wedstrijdbad, instructiebad, peuterbad, glijbaan, springplank, ligweide, horeca	wedstrijdbad, instructiebad, recreatiebad, drie peuterbaden, glijbanen, springplanken, horeca, ligweide met speeltoestellen
regulier activiteitenaanbod	vrij zwemmen, banen zwemmen, aquasport	vrij zwemmen, banen zwemmen, aquasport	vrij zwemmen, banen zwemmen, zwemles, aquasport	vrij zwemmen, banen zwemmen, zwemles, aquasport	vrij zwemmen, banen zwemmen	vrij zwemmen, banen zwemmen, zwemles, aquasport	vrij zwemmen, banen zwemmen, zwemles
verwarmd zwemwater	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
openingsperiode 2022	30 april t/m 4 september (18 weken)	30 april t/m 4 september (18 weken)	eind april t/m begin september (18 weken)	eind april t/m begin september (18 weken)	1 mei t/m 3 september (18 weken)	eind april t/m begin september (19 weken)	eind april t/m begin september (19 weken)
weersafhankelijke openstelling	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
aantal inwoners gemeente (2022)	21.944		27.476		49.342	57.009	
zwemwateroppervlak (in m ²)	1.125	1.113	1.095	535	1.460	768	845
aantal inwoners per m ² zwemwater (2022)	10		17		34	35	
aantal bezoeken (2022)	circa 41.500	circa 26.000	circa 29.000	circa 14.000	circa 33.000	circa 40.000	circa 46.000
aantal bezoeken per m ² zwemwater (2022)	37	23	26	26	23	52	54
aantal bezoeken per inwoner gemeente (2022)	3,1		1,6		0,7	1,5	
exploitant	Sportfondsen	Sportfondsen	Optisport	Optisport	Team Sportbedrijf Waalwijk	Stichting Zwembad Bijtelskil	Stichting Werkina
type exploitatie	open einde	open einde	gesloten einde	gesloten einde	open einde	gesloten einde	gesloten einde
financiële vergoeding exploitant (excl. huur/kapitaallasten)	2017: € 221.000,- 2018: € 179.000,- 2019: € 270.000,- 2020: € 349.000,- 2021: € 350.000,-		2022: € 156.000,-		2022: € 158.000,-	2022: € 293.000,-	2022: € 270.000,-
demarcatie onderhoudstaken	exploitant: klein onderhoud gemeente: groot onderhoud	exploitant: klein onderhoud gemeente: groot onderhoud	exploitant: klein onderhoud gemeente: groot onderhoud	exploitant: klein onderhoud gemeente: groot onderhoud	gemeente: al het onderhoud	exploitant: al het onderhoud	exploitant: al het onderhoud



**beleidsontwikkeling &
marketing**



**beheer &
exploitatie**



**huisvesting &
programmamanagement**



**aanbesteden &
projectmanagement**