

‘Het lek boven’

Raadsonderzoek naar zwembad Blokweer

Gemeente Alblisserdam



Colofon

Datum

19 februari 2024

Onderzoekers

Job van Meijeren MSc

Nick Woudstra MSc

Prof. Dr. Hans Bossert

Begeleidingscommissie

Eric Boersma (SGP)

René Zonnebeld (PvdA)

Stavros Barzas (VVD)

Erno Hartsuiker (CDA)

Remco de Boer (D66)

Bas Romeijn (CU)

Met medewerking van Ingrid de Gruijter (griffier), Simone van Heeren (gemeentesecretaris), Lykele Bokhorst (voorzitter BSSA) en Peter Kooiman (Penningmeester BSSA)

Foto op voorblad © Jeffrey Groeneweg

Inhoudsopgave

Inleiding en verantwoording	4
Conclusies en aanbevelingen	7
Beantwoording deelvragen	13
Feitenrelaas	19
Fase 1. Planfase	20
Fase 2. Bouwfase	35
Fase 3. Exploitatiefase	41
Analyse en duiding	52
Bijlagen	59
Bijlage 1. Analyse kader	60
Bijlage 2. Lijst gesprekspartners.....	63
Bijlage 3. Risicomatrix.....	64
Bijlage 4. Verantwoordelijkheden realisatiefase.....	66



Inleiding en verantwoording

1.1. Aanleiding

Bijna twee jaar geleden, op 1 februari 2022, sluit zwembad Blokweer in Alblasterdam, omdat de constructieve veiligheid niet kan worden gegarandeerd. In de vier maanden die daarop volgen, wordt er onderzoek gedaan naar de gebreken aan de constructie van het zwembad. De raad vraagt op basis van de resultaten van dat onderzoek om twee scenario's uit te werken om heropening van het zwembad mogelijk te maken. Vier maanden later kiest de raad voor een scenario waarbij het RVS bassin door een betonnen constructie wordt vervangen. Door middel van een raadsbreed gesteund initiatiefvoorstel besluit de raad daarnaast om een onafhankelijk onderzoek uit te laten voeren naar "de gebeurtenissen die hebben geleid tot het besluit het zwembad uit veiligheidsoverwegingen te doen sluiten, na constatering van de constructieve gebreken en te formuleren welke lessen het college, de raad en de BSSA hieruit kunnen trekken".¹

Het doel van dit onderzoek is het trekken van lessen uit het proces. Waar deze lessen zich op richten, heeft een commissie van vier raadsleden verder uitgewerkt in de afbakening van de onderzoeksperiode (drie fasen) en onderzoeks- en deelvragen (waarin een aantal inhoudelijke aspecten is uitgelicht).

1.2. Onderzoeksaspecten

Om tot een afbakening te komen en de relevante aspecten in de reconstructie, analyse en de lessen mee te nemen wordt er gewerkt met een analysekader. Dit kader bestaat uit hoofdaspecten, subaspecten en normen. Het analysekader is gebaseerd op lokaal beleid, afspraken en regelgeving, het onderzoek dat eerder is gedaan naar lessen uit het project Landvast en expertise en ervaring van de onderzoekers. Het volledige analysekader is te vinden in bijlage 1.

Centrale onderzoeksaspecten	Subaspecten
Governance	<ul style="list-style-type: none">• Inhoudelijke en proceskaders• Verdeling en toerusting rollen en verantwoordelijkheden• Gevoerd bestuur• Inrichting en uitvoering aansturing
Organisatie	<ul style="list-style-type: none">• Inrichting en werking projectorganisatie en – management gemeente tijdens opstart- en bouwfase• Ontwikkeling en beheer maatschappelijk vastgoed en voorzieningen
Financiële en risicobeheersing	<ul style="list-style-type: none">• Inrichting en werking interne controlesystemen• Financieel kader• Financiële ontwikkeling en -beheersing
Informatievoorziening	<ul style="list-style-type: none">• Informatiestromen• Kwaliteit informatie en besluitvorming• Invulling inlichtingenplicht• Inrichting en uitvoering van de verantwoording

¹ Initiatiefvoorstel 'Onderzoek situatie zwembad Blokweer' (27 september 2022). Indieners: VVD, D66, SGP, CU, CDA en PvdA.



1.3. Onderzoeksvragen

De volgende hoofdvragen zijn geformuleerd voor dit onderzoek:

- 1) Welke lessen zijn er te leren door het college en de gemeenteraad uit de bovengenoemde fases die doorlopen zijn om te komen tot het nieuwe zwembad Blokweer in 2014, en vervolgens tot het sluiten van het bad in 2021?
- 2) (Hoe) had de ontstane situatie met betrekking tot het zwembad Blokweer voorkomen kunnen worden?

Om antwoord te geven op de hoofdvragen zijn deelvragen geformuleerd op de vier onderzoeksaspecten.

Governance

1. Welke kaders heeft de gemeente Alblasterdam ten aanzien van grote projecten, projectmatig werken, maatschappelijk vastgoed en voorzieningen?
 - a. Zijn deze kaders in de praktijk voor het project gehanteerd?
2. Welke specifieke inhoudelijke en proceskaders liggen ten grondslag aan de opstart, bouw en exploitatie van het zwembad Blokweer?
 - a. Hoe zijn deze kaders tot stand gekomen en hoe is de besluitvorming hierover vormgegeven en verlopen?
 - b. Zijn alternatieve scenario's voldoende onderzocht en meegenomen in het besluitvormingsproces?
3. Wat is de formele rolverdeling tussen de raad, het college en de BSSA?
4. Hebben de verschillende partijen binnen hun eigen rol gehandeld en kunnen handelen?

Organisatie

5. Welke doelstellingen, kaders en opdrachten zijn er voor projectorganisatie en -management geformuleerd?
 - a. Wat was de werking hiervan in de praktijk?
6. Op welke wijze is er inrichting gegeven aan het projectmanagement als het gaat om project-, risico- en budgetbeheersing en ambtelijke, bestuurlijke en externe samenwerking?
 - a. Wat is de werking hiervan in de praktijk?

Financiële en risicobeheersing

7. Op welke wijze is de interne en externe control georganiseerd?
8. Wat is de werking hiervan in de praktijk?
9. Hoe is de risicoanalyse- en beheersing vormgegeven en in de praktijk verlopen (gedurende de opstart-, bouw- en exploitatiefase)?
 - a. Is dit adequaat geweest?
10. Wat is het samenspel tussen de raad, het college en de BSSA als het gaat om de risicoanalyse en -beheersing?

Informatievoorziening

11. Op welke wijze is de externe, ambtelijke en bestuurlijke informatievoorziening en verantwoording georganiseerd?
 - a. Hoe adequaat is dit gebleken?
12. Is de informatievoorziening aan de raad, het college en de BSSA tijdig, volledig en juist?
13. Hoe is de gemeenteraad omgegaan met de informatie die hij van het college kreeg en heeft hij actief om informatie gevraagd?



1.4. Onderzoeksverantwoording

In de oriënterende fase van het onderzoek zijn openbare documenten geanalyseerd. Naar aanleiding van deze openbare documenten is een informatieverzoek opgesteld voor aanvullende documentatie. In april 2023 is dit informatieverzoek ingediend bij de ambtelijke organisatie. De meeste documenten zijn begin mei 2023 verstrekt. Daarnaast is er nog een aanvullend informatieverzoek gedaan bij de organisatie om documentatie vanaf 2019 te verkrijgen, is er een aanvullend informatieverzoek gedaan bij de BSSA en zijn er documenten aan het dossier toegevoegd die gesprekspartners meenamen naar de interviews. De documentatie was niet geordend en deels digitaal en deels fysiek. Dit maakt het lastiger om te controleren of de documentatie compleet is.

Er zijn voor het opstellen van de reconstructie 5 oriënterende en 8 verdiepende gesprekken gevoerd. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van alle gesproken personen. De gesprekken duurden, op enkele uitzonderingen na, een uur tot anderhalf uur. Alle gesprekspartners hebben voorafgaand aan het gesprek een voorbereiding ontvangen en achteraf een gespreksverslag. Deze verslagen zijn door de gesprekspartners geaccordeerd.

Op 1 december 2023 is de reconstructie aan de gemeente Alblasserdam en de BSSA voorgelegd voor feitelijk wederhoor. Dit is uitgevoerd aan de hand van een feitenverificatietabel waarin opmerkingen zoveel mogelijk onderbouwd moesten worden met documenten.

Op 21 december 2023 kwam de feitenverificatie terug. Vervolgens is de analyse opgesteld en is gewerkt aan de beantwoording van de deelvragen. Deze zijn besproken in een vergadering van de adhoc begeleidingscommissie op 29 januari 2024. Vervolgens is het complete rapport, inclusief conclusies en aanbevelingen toegezonden aan de gemeenteraad van Alblasserdam.

1.5. Leeswijzer

Dit rapport start met de **Conclusies en aanbevelingen**. Vervolgens beschrijven we in het deel **Feitenrelaas** onze onderzoeksbevindingen. Dit doe we in drie fasen: 1) Planfase (2010 – augustus 2013), 2) Bouwfase (augustus 2013 – september 2014) en 3) Exploitatiefase (1 januari 2014 – 2 februari 2022). In het deel **Analyse** bezien we de feiten door de bril van het analysekader. In het laatste deel **Beantwoording onderzoeksvragen** vatten we de antwoorden op de hiervoor gestelde vragen samen.

Aan het eind van elke fase is een overzicht opgenomen met daarin een korte samenvatting per onderzoeksaspect. Deze aspecten komen in de analyse verder terug.



In de rapportage worden op meerdere momenten belangrijke momenten onderscheiden doormiddel van een icoontje. Dit zijn belangrijke momenten waarop er bepalende keuzes zijn gemaakt over de totstandkoming, voortgang of toekomst van het zwembad.

In het rapport komen verschillende type kaders terug. Blauwe kaders zijn quotes of passages uit rapporten en roze kaders zijn intermezzo's die losstaan van de tijdlijn.



Conclusies en aanbevelingen

Vooraf

Het gemeentebestuur en de samenleving van Alblasserdam hebben een lastige vraag te beantwoorden in 2011. Is er toekomst voor een zwembad in onze gemeente? Het antwoord op die vraag is positief: aangemoedigd door het sterke verenigingsleven van ZPC Wiekslag en de Alblasserdamse Reddingsbrigade, is er een politiek-bestuurlijke wens om een eigen zwembad te hebben. Zwembadconcept '2521 Gewoon Zwemmen' dient zich aan en komt naar voren als een kansrijke en betaalbare oplossing. Er ontstaat een gemeenschappelijke wil om deze stap naar een eigen zwembad te zetten. De sterke gemeenschap wil haar steentje bijdragen om een eigen zwembad te behouden in Alblasserdam. Alles valt op zijn plek.

In de besluitvorming over het zwembad in Alblasserdam is de gemeenschappelijke drijfveer van het gemeentebestuur en de samenleving het tot bloei brengen van een eigen zwembad dat, als huiskamer van het dorp, zoveel mogelijk doelgroepen kan bedienen. Het leidt tot een pragmatische, informele aanpak, een effectief bouwproject en veel vrijwilligersinzet. Een nieuw zwembad wordt werkelijkheid.

De gemeenschappelijke drijfveer maakt dat de focus van de gemeente vooral ligt op het realiseren van een volledig functioneel bad. Andere aspecten in de zwembadkeuze krijgen minder aandacht. Het innovatieve karakter van het zwembadconcept gaat gepaard met risico's ten aanzien van de bouw en exploitatie. Hiervoor is weinig oog. Concept '2521 Gewoon Zwemmen' gaat ook uit van een belangrijke bijdrage van een vrijwilligersbestuur aan het exploiteren van het bad. Dit beheer- en exploitatieconcept is geen bewuste keuze, maar hoort simpelweg bij het concept. Daardoor staat een goede inrichting van de samenwerking tussen de gemeente en het vrijwilligersbestuur lange tijd niet op het netvlies. Over sturing en verantwoording is onvoldoende nagedacht. De aangeleverde informatie vanuit het concept '2521 Gewoon Zwemmen', waarin de werking van zo'n vrijwilligersbestuur door de licentieverlener is uitgewerkt, wordt vrijwel niet gebruikt bij het inrichten van de samenwerking tussen gemeente en vrijwilligersbestuur. De opening van het zwembad en daarmee het tot bloei komen van de huiskamer van Alblasserdam sust ook de politiek-bestuurlijke aandacht. Of de beoogde exploitatie ook in de praktijk realistisch blijkt wordt niet meer getoetst. De optelsom van technische malheur wordt ad hoc opgepakt en niet onmiddellijk verbonden aan de opzet van het innovatieve concept. Verdere technische gebreken blijven door onduidelijkheid over verantwoordelijkheidsverdeling van onderhoud liggen tussen gemeentebestuur en het bestuur van de BSSA. Stilaan verandert de huiskamer zo in een heikel dossier. De toon wordt steviger en de bestuurlijke samenwerking tussen gemeentebestuur en BSSA komt in 2018 in een impasse.

Met de komst van een nieuw BSSA-bestuur en steviger sturing vanuit de gemeente komt er stapsgewijs grip op de technische problematiek. Op 1 februari 2022 blijkt uit een derde, doorslaggevend onderzoek dat de veiligheid van het zwembad niet kan worden gegarandeerd. Er is een ingrijpende, kostbare vernieuwing nodig. De logische vraag lijkt: wat is hier misgegaan?

Uit dit onderzoek blijkt dat het antwoord op deze vraag een optelsom van samenhangende oorzaken en gevolgen is. Het start bij de gemeenschappelijke drijfveer die de aandacht voor governance, organisatie,



risico's, financiën en informatievoorziening verminderde. De verwachting die men mag hebben van een professioneel ingerichte organisatie als een gemeente is groter dan van een bestuur met vrijwilligers. De primaire keuze om het beheer en de exploitatie van het zwembad te beleggen bij een vrijwilligersbestuur heeft als effect gehad dat de gemeente met minder zicht en daadkracht heeft geopereerd tijdens de besluitvorming over de bouw van het zwembad. Ook ontbrak het de gemeente en BSSA voor lange tijd aan eensgezinde daadkracht om de opkomende technische vraagstukken van het zwembad adequaat aan te pakken.

Hoofdconclusies

Met onze hoofdconclusies beantwoorden we achtereenvolgens de beide hoofdvragen van dit onderzoek.

- 1) Welke lessen zijn er te leren door het college en de gemeenteraad uit de bovengenoemde fases die doorlopen zijn om te komen tot het nieuwe zwembad Blokweer in 2014, en vervolgens tot het sluiten van het bad in 2021?

Het college en de gemeenteraad kunnen drie belangrijke lessen leren uit de geschiedenis van het nieuwe Zwembad Blokweer in het afgelopen decennium.

- 1. Als je als gemeente een maatschappelijke taak (zoals zwemles, recreatief zwemmen en verenigingszwemmen) door de gemeenschap wilt laten uitvoeren moet je vooraf organisatie en governance op orde hebben.** Een overdracht van verantwoordelijkheden verandert iets fundamenteels in de manier van werken binnen een gemeente. De gemeente moet goed uitdenken en opschrijven welke voorwaarden en uitgangspunten er zijn om dit tot een succes te maken. De reden voor een verandering van uitvoering moet inhoudelijk zijn: de manier waarop we dit gaan doen is beter voor Alblisserdam. Vanuit dat principe moet de gemeente en een organisatie uit de samenleving gezamenlijk hun samenwerking vormgeven. Dat is onvoldoende gebeurd.
- 2. De gemeente heeft de verantwoordelijkheid en plicht om bij het laten uitvoeren van taken door de gemeenschap tenminste de eigen professionaliteit van handelen op orde te hebben.** Dit betekent eigen verantwoordelijkheid nemen voor risico's voor exploitatie en personeel, dat beheer- en onderhoudtaken worden uitgevoerd en dat er een goede overlegstructuur en verslaglegging wordt georganiseerd. Verder dient er door de gemeente te worden gestuurd op het nakomen van verantwoordingsafspraken en het opleveren van sturingsinformatie. Hiervoor moet binnen de ambtelijke organisatie de samenwerking altijd zowel bij een beleidsafdeling als vanuit financiën & control worden ingericht. De afspraken tussen een gemeente en een (vrijwilligers)organisatie behoren helder te zijn, en vooraf schriftelijk vastgelegd te worden en periodiek te worden geëvalueerd. Dat is in de eerste fase onvoldoende gedaan.
- 3. Het gemeentebestuur moet zijn informatievoorziening op orde brengen.** In het zwembaddossier hield gebrek aan informatie lange tijd iedereen in slaap gesust. Er had absoluut eerder kunnen worden ingegrepen als een optelsom was gemaakt van 'de puzzelstukjes'. Aandacht is daarbij ook gevraagd voor zaken 'onder de motorkap' zoals technische en financiële tekortkomingen. Het college kan zijn gevoerde bestuur versterken door professioneler te werken met tegenspraak,



informatievoorziening, risicobeheersing en controle. Dit hoeft de goede praktijk van informele samenwerking niet in de weg te staan. De gemeenteraad moet na het nemen van grote besluiten hier nog op terugkomen, vragen of verwachte exploitatieresultaten ook overeenkomen met de praktijk en periodiek spreken over besturing, risicobeheersing en verantwoording. Het levert geen krantenkoppen op, maar voorkomt ze wel.

2) (Hoe) had de ontstane situatie met betrekking tot het zwembad Blokweer voorkomen kunnen worden?

Op veel kleine momenten en op een aantal belangrijke sleutelmoment had eerder ingegrepen kunnen worden om de ontstane situatie met het zwembad Blokweer te beperken. We lichten drie momenten uit.

- 1. Meer aandacht voor het innovatieve karakter van het zwembad en daaruit volgende risico's voor de techniek én organisatie (vrijwilligersbestuur) had kunnen helpen om dit beter vooraf te organiseren.** De aandacht ging hierbij uit naar het project (bouwen) en niet naar de toekomstige exploitatie (beheren). Na het besluit had er primair aandacht voor de exploitatie voor moeten zijn in de relatie tussen BSSA en gemeente.
- 2. De oplevering van het zwembad was een moment waarop vanuit het bouwtoezicht sterker had kunnen worden ingegrepen naar de opdrachtnemer.** De geconstateerde problemen hadden op dat moment opgelost kunnen worden voor de opening van bad en overdracht aan de BSSA plaatsvond. Overdracht van projectmanagement naar beheer met bijbehorende heldere afspraken over beheer, onderhoud en risico's tussen gemeente en BSSA hadden langdurige onduidelijkheid weggenomen. De gemeente en BSSA hadden dan meer eensgezind kunnen handelen richting de bouwers.
- 3. Een zorgvuldiger inrichting van de overlegstructuur en verantwoording tussen gemeente en BSSA had het structurele exploitatietekort van het zwembad eerder aan het licht gebracht.** Een controle op de gevoerde exploitatie ten opzichte van de verwachte exploitatie vanuit de gemeente had hierop ook helderheid kunnen verschaffen.

Deelconclusies

In de deelconclusies beantwoorden we de vier aspecten die centraal stonden in het onderzoek. Op elk aspect beschrijven we onze conclusie.

Governance

- 1. De bouw van het zwembad was projectmatig goed georganiseerd.** Hoewel werd afgeweken van de gebruikelijke projectstructuur is er heldere sturing geweest, met oog voor risico's en beheermaatregelen. De projectstructuur was overzichtelijk, duidelijk en verantwoordelijkheden waren helder verdeeld. De aanbevelingen betreffende projectmanagement die in 2010 zijn gedaan in het rekenkamer rapport '*Landvast lessen*' (2010) zijn, voor zover de onderzoekers kunnen overzien, geïmplementeerd geweest in de projectaansturing.
- 2. De toekomstige situatie van beheer en exploitatie is onvoldoende uitgewerkt na het besluit om te kiezen voor concept 2521 Gewoon Zwemmen.** Dat een vrijwilligersbestuur het zwembad ging



besturen was onderdeel van het concept', geen doordachte principekeuze. Het eerste bestuur van de BSSA was het kind van de rekening. Er kwam geen heldere rolverdeling tot stand tussen gemeente, BSSA en IBD. Er waren geen heldere afspraken over beheer, exploitie en onderhoud. De informatie die over de inrichting van de besturing voor handen was vanuit de licentiedocumenten is nooit gebruikt. De gemeente leverde hierdoor niet de professionaliteit die van haar zou mogen worden verwacht als samenwerkingspartner. Het eerste BSSA bestuur slaagde er evenwel in het zwembad met tijd en aandacht tot bloei te brengen.

- 3. De samenwerking tussen BSSA en gemeente was kwetsbaar en werd informeel vormgegeven.** De samenwerking vond plaats vanuit de praktijk van alledag. Het bestuur van de BSSA voelde een grote verantwoordelijkheid en deed veel meer dan vooraf was gedacht en werd verwacht. Rollen werden niet gescheiden en contacten liepen door elkaar. Hierdoor is geen professionele samenwerkingsrelatie ontstaat tussen gemeente en BSSA tot 2018. De opkomende technische malheur versterkte de informele, ad hoc sturing. Van de gemeente had verwacht mogen worden dat er periodiek bestuurlijk overleg en verslaglegging werd ingericht.

Organisatie

- 4. De ambtelijke aansturing van het zwembaddossier was niet op orde.** De gemeente bleef hangen in de projectstructuur waardoor controle en beheer lange tijd ontbraken. Er was gedurende deze periode onvoldoende onderscheid tussen de verschillende 'petten' die de gemeente als opdrachtgever, subsidieverlener en beheerder moest invullen. Doordat één medewerker alle relaties met de BSSA in deze periode onderhield werd de informele manier van samenwerken versterkt. Zaken werden vooral ad hoc aangepakt.

Financiën en risicobeheersing

- 5. Het zwembad had een krappe exploitatiebegroting die snel onrealistisch bleek, hier is onvoldoende op gehandeld door de gemeente en de BSSA.** De berekende exploitatiebegroting op basis van het concept 2521 Gewoon Zwemmen viel al snel na de opening van het zwembad in duigen. Het toezicht door vrijwilligers kon niet worden uitgevoerd door eisen van de Omgevingsdienst(en). De kosten namen structureel fors toe. Het bestuur heeft dit onvoldoende weten escaleren. Het risico wat bij de BSSA was belegd door het gemeentebestuur trad op. Bij de start was bovendien ook het risico van het personeel bij het zwembad belegd. In plaats van een vliegende start kende het zwembad vanaf het begin financiële problemen waardoor investeren lastig was.
- 6. Sturing en verantwoording was lange tijd ondermaats ingericht.** Vanuit de gemeente werd geen verantwoordelijkheid genomen om het realiteitsgehalte van de exploitatie te evalueren. Er was hiermee onvoldoende zicht op de financiën. De gemeente heeft signale hierover pragmatisch opgelost door te schuiven met subsidiestromen. Hierdoor is er onvoldoende geëscaleerd om de daadwerkelijk structurele financiële tekorten vroegtijdig op tafel te krijgen.

Informatievoorziening

- 7. De informatievoorziening tussen gemeente en BSSA was niet op orde.** De uitwisseling van informatie tussen BSSA en gemeente was lange tijd informeel. Hierdoor werd en vanuit de gemeente ook niet gestuurd op tijdige informatievoorziening aan de hand van begroting en jaarcijfers. Binnen



de BSSA was de informatiepositie ten aanzien van de financiën lange tijd niet zo ingericht dat goede sturing kon worden gegeven. Bij de start van de samenwerking zijn onvoldoende afspraken gemaakt over de inrichting van de informatie-uitwisseling waardoor hierop ook niet gestuurd kon worden.

- 8. Informatie werd niet voor het gemeentebestuur achter gehouden.** De informatiepositie van het college was hierdoor lange tijd niet op orde. Beschikbare informatie werd wel waar nodig met de raad gedeeld. De aandacht van de gemeenteraad was echter niet zozeer gericht op de uitvoering van de exploitatie, maar op thema's als de zondagsopenstelling. Door het gemeentebestuur zijn lange tijd niet de juiste vragen gesteld om de benodigde informatie integraal op tafel te krijgen.

Aanbevelingen

Vanuit de voorgaande conclusies formuleren wij de volgende aanbevelingen. Deze hangen ook samen met de lessen die wij onder 'hoofdconclusie 1' hebben geformuleerd, als antwoord op de vraag welke lessen het gemeentebestuur uit deze episode kan leren.

Governance

- 1. Maak een plan om de samenwerking tussen BSSA en gemeente toekomstbestendig te maken, waarbij deze onafhankelijk is van de zakelijke professionaliteit van vrijwilligers.** Wat er op dit moment wordt gevraagd aan vrijwillige inzet sluit niet aan bij de oorspronkelijke gedachte van welke inzet een vrijwilligersbestuur van het sportcentrum moet leveren. In de praktijk zijn de bestuursleden van de BSSA het dagelijks bestuur van het sportcentrum en investeren ze veel tijd en energie in dit bestuur. Hiermee is de toekomstbestendigheid van de BSSA in grote mate afhankelijk van het beschikken over mensen met talent en tijd om dit werk te doen. De vraag is of deze vraag niet onevenredig is in relatie tot de verantwoordelijkheid die wordt gedragen. Bespreek daarom met het bestuur van de BSSA hoe de governance toekomstbestendig kan worden. Gebruik hierbij ook de aanbevelingen uit het onderzoek '*In vertrouwen professioneel samenwerken*' dat in 2021 is uitgevoerd.
- 2. Herijk de samenwerkingsafspraken tussen BSSA en gemeente over de exploitatie, beheer en onderhoud van het zwembad en de sporthal.** In 2021 zijn de samenwerkingsafspraken tussen gemeente en BSSA uitgewerkt in een exploitatieovereenkomst. Nu het zwembad opnieuw is geopend en de lessen uit het eerste decennium op een rij staan is het een goed moment om in gezamenlijk overleg de afspraken over samenwerking, exploitatie, beheer en onderhoud van het zwembad en de sporthal opnieuw vast te stellen. Wees daarin ook voorbereid op situaties dit minder florissant zijn. Een belangrijk aandachtspunt is daarom ook de verantwoordelijkheid voor risico's en beheersmaatregelen. Creer een stukje weerstandsvermogen voor de zwembadexploitatie.
- 3. Bekijk de 'pettenverdeling' in de ambtelijke organisatie als taken door de gemeenschap worden uitgevoerd.** Een belangrijke les uit dit onderzoek is de eigen professionaliteit van organisatie door de gemeente als taken in de gemeenschap liggen. Bekijk daarom voor het sportcentrum, maar ook voor andere taken die door de gemeenschap worden uitgevoerd of de verdeling van de petten op het gebied van inhoudelijke taak, beheer en onderhoud en sturing en verantwoording ook verschillend



zijn belegd in de ambtelijke organisatie zodat interne tegenspraak en scherpheid is ingebed. Laat deze professionaliseringsslag niet ten koste gaan van goede samenwerking met de maatschappelijk partners.

Organisatie

- 4. Herzie de aanpak ten aanzien van de overdracht van bouw naar beheer bij grote projecten.** De aanbevelingen betreffende projectmanagement die in 2010 zijn gedaan in het rekenkamerrapport 'Landvast lessen' (2010) zijn, voor zover de onderzoekers kunnen overzien, geïmplementeerd geweest in de projectaansturing tijdens de bouw van het zwembad. Bij de afronding van de bouw zijn echter wel gebreken geconstateerd bij de overdracht naar beheer. Inventariseer of dit meer is voorgekomen voor andere projecten. Richt processen zo in dat een goede overdracht binnen de ambtelijke organisatie onontkoombaar is. Stuur hierop vanuit het management.
- 5. Evalueer grote projecten na afronding en bij transitie van verantwoordelijkheid.** Deze evaluatiemomenten kunnen worden gebruikt om te kijken of de exploitatie ook overeenkomt met de verwachtingen die vooraf zijn geschetst. Maak hierover afspraken aan de voorkant. Betrek in zo'n evaluatie in elk geval de kwaliteit waarmee de maatschappelijke taak wordt uitgevoerd, de werking van de besturing in de praktijk, financiën, risico's en beheersmaatregelen.

Financiën en risico's

- 6. Maak beoordeling financiën en risicobeheersing een gedeeld proces.** Vraag niet alleen om verantwoordingsdocumenten aan samenlevingspartners, maar richt jaarlijks een specifiek overleg in, waarbij in gezamenlijkheid de financiën en risico's worden besproken. Laat ook de tweede lijn (financiën / control) aansluiten hierbij. Zorg voor een bestuurlijke terugkoppeling van een dergelijk gesprek.

Informatievoorziening

- 7. Versterk de informatiepositie van het bestuur.** Bezie de grote maatschappelijke partners als 'verbonden partijen' en bevraag het college periodiek over de risico's er zijn (governance, geld, risico's) voor de uitvoering van de maatschappelijke doelstellingen waarvoor zij aan de lat zijn.



Beantwoording deelvragen

In dit hoofdstuk beschrijven we zo kort en krachtig mogelijk de beantwoording van de gestelde deelvragen. Daarbij wordt voor uitvoeriger beantwoording verwezen naar de relevante delen van de feitenrapportage en analyse.

Governance

- 1) Welke kaders heeft de gemeente Alblasserdam ten aanzien van grote projecten, projectmatig werken, maatschappelijk vastgoed en voorzieningen?
 - a) Zijn deze kaders in de praktijk voor het project gehanteerd?

Er is kennis aanwezig over projectmatig werken binnen de organisatie van de gemeente Alblasserdam

De gemeente Alblasserdam heeft het project 'zwembad' en later ook het beheer van het sportcomplex niet volgens vastgestelde kaders uitgevoerd.

Verder lezen: In fase 1 van het feitenrelaas is de inrichting van de projectorganisatie beschreven.

- 2) Welke specifieke inhoudelijke en proceskaders liggen ten grondslag aan de opstart, bouw en exploitatie van het zwembad Blokweer?
 - a) Hoe zijn deze kaders tot stand gekomen en hoe is de besluitvorming hierover vormgegeven en verlopen?
 - b) Zijn alternatieve scenario's voldoende onderzocht en meegenomen in het besluitvormingsproces?

De gemeenteraad van Alblasserdam heeft op 8 november 2011 het besluit genomen voor de bouw van een zwembad volgens het concept 2021 Gewoon Zwemmen. Om dit besluit te nemen zijn de benodigde onderzoeken gedaan en alternatieven afgewogen.

Het college heeft in maart 2012 de opdracht gegeven voor het bouwproject en de inrichting van de projectorganisatie.

Verder lezen: In fase 1 van het feitenrelaas is meer over de besluitvorming en kaders beschreven.

- 3) Wat is de formele rolverdeling tussen de raad, het college en de BSSA?

De gemeenteraad heeft het besluit genomen voor de bouw van het zwembad en stelt het benodigde budget voor de exploitatie van de zwembadtaken vast.

Het college was verantwoordelijk voor de realisatie van het zwembad. Na bouw van het zwembad vervult het college de rol van opdrachtgever richting de BSSA voor de maatschappelijke taken die bij de stichting zijn belegd. Daarnaast is de gemeente subsidieverlener voor de financiering van deze taken.



Ook is de gemeente als eigenaar verantwoordelijk voor een deel van het onderhoud aan het sportcentrum (als werd beheer belegd bij de IBD). Een ander deel van beheer en onderhoud is belegd bij de BSSA. De gemeente ziet toe op de uitvoering hiervan

De BSSA is verantwoordelijk voor de exploitatie van het zwembad (en de sporthal). Daarnaast is de BSSA verantwoordelijk voor een deel van het beheer en onderhoud aan het zwembad en de inventaris van het zwembad. Zij heeft de plicht hiervoor onderhoudscontracten af te sluiten. De BSSA heeft een verantwoordingsplicht richting het college.

Verder lezen: De verantwoordelijkheidsverdeling is beschreven in fase 1 van het feitenrelaas.

- 4) Hebben de verschillende partijen binnen hun eigen rol gehandeld en kunnen handelen?

De gemeenteraad heeft binnen de rol gehandeld. Hij had zijn controlerende taak wel steviger kunnen opvatten.

Het college heeft de uitvoering van de bouw adequaat vormgegeven. De overgang van project naar beheer is niet goed ingevuld. Ook heeft onvoldoende sturing op het afgesproken exploitatiebudget plaatsgehad, het college had zijn rol hierin steviger moeten invullen. De rol van opdrachtgever richting de BSSA is zowel bestuurlijk als ambtelijk in de eerste periode (tot 2018) onvoldoende professioneel ingevuld. Hierna is hierop ingegrepen en is dit beter ingericht. Het college heeft hierin adequaat gehandeld.

Het eerste bestuur van de BSSA heeft naar eer en geweten gepioneerd om zijn taken en uitdagingen het hoofd te bieden. Er is hierdoor een bloeiend zwembad met meerwaarde ontstaan. Uitdagingen, afwijkende verwachtingen en onvolkomenheden op het gebied van afspraken, tijd, geld en overleg maakten dat de BSSA zijn bestuurlijke rol moeizaam kon invullen. Mede hierdoor is frictie ontstaan. Na vernieuwing van het bestuur en herijking van de financiële kaders ontstond nieuwe ruimte om als BSSA adequaat te besturen. Het huidige bestuur kan in deze omstandigheden, met andersoortige bestuurlijke ervaring in de gelederen, beter naar zijn beoogde rol handelen.



Verder lezen: In de analyse wordt onder governance gereflecteerd op het handelen van de partijen.

Organisatie

5) Welke doelstellingen, kaders en opdrachten zijn er voor projectorganisatie en -management geformuleerd?

De doelstellingen, kaders en opdrachten voor de projectorganisatie van de bouw van het zwembad zijn in de praktijk grotendeels uitgevoerd.

a) Wat was de werking hiervan in de praktijk?

Met name de inrichting van de samenwerkingsrelatie tussen gemeente en BSSA heeft onvoldoende aandacht gekregen. De hiervoor beschikbare documenten vanuit het zwembadconcept zijn ook onvoldoende benut. Hierdoor is dit belangrijke aspect van het concept lange tijd niet goed tot stand gekomen en is de verantwoordingsstructuur tussen BSSA en gemeente onvoldoende ingericht en uitgevoerd tot 2018.

Verder lezen: In fase 1 van het feitenrelaas is de inrichting van de projectorganisatie beschreven. In fase 3 wordt de samenwerking in de exploitatie beschreven.

6) Op welke wijze is er inrichting gegeven aan het projectmanagement als het gaat om project-, risico- en budgetbeheersing en ambtelijke, bestuurlijke en externe samenwerking?

In de projectorganisatie is hieraan uitvoering gegeven door het doen van periodieke risicoanalyses en het nemen van beheersmaatregelen.

a) Wat is de werking hiervan in de praktijk?

Doordat de overgang van project- naar beheerorganisatie lange tijd is uitgesteld heeft het vanuit de gemeente lange tijd ontbroken aan goed ingericht beheer van een opgeleverd vastgoedobject. Veel werd ad hoc georganiseerd. De 'petten van de gemeente' waren in deze fase niet goed onderscheiden, zo ook de sturing op risico's en projectbeheersing.

De samenwerking tussen gemeente en BSSA is in de eerste bestuursperiode onvoldoende adequaat ingericht en uitgevoerd. De informatievoorziening ten aanzien van risico's en budget bleef hierdoor achter. Er werd hierop ook niet gestuurd.

Na de ingreep in het bestuur en het verkrijgen van nieuw inzicht in de exploitatie van de BSSA is de werking in de praktijk op een nieuwe leest gestoeld en geeft de gemeente zijn organisatorische verantwoordelijkheid vanuit verschillende petten beter vorm.



Verder lezen: In fase 2 staat de praktijk van de bouw van het zwembad centraal. In fase 3 de werking in de praktijk.

Financiële en risicobeheersing

- 7) Op welke wijze is de interne en externe control georganiseerd?
- a) Wat is de werking hiervan in de praktijk?

De drie verantwoordelijkheden van de gemeente zijn nu beter onderscheiden georganiseerd. Het opdrachtgeverschap van de maatschappelijke taak en de beheer- en toezichttaak van en op het vastgoed en de inventaris zijn niet meer in één hand belegd. Ook de rol van Financiën in het toezicht op de verantwoordingsdocumenten is versterkt.

De huidige inrichting is het gevolg van geleerde lessen uit de eerste fase van het zwembad. De interne en externe control lagen aan de zijde van de gemeente in één hand. Aan de zijde van de BSSA werd de interne control in de eerste bestuursperiode overschaduwed door de nodige technische complicaties en het structurele exploitatietekort.

Verder lezen: In de analyse wordt onder financiële en risicobeheersing gereflecteerd op het handelen van de partijen.

- 8) Hoe is de risicoanalyse- en beheersing vormgegeven en in de praktijk verlopen (gedurende de opstart-, bouw- en exploitatiefase)?
- a) Is dit adequaat geweest?

Tijdens de opstart- en bouwfase van het zwembad is risicoanalyse en beheersing professioneel vormgegeven. Door onduidelijkheid in de overgang van bouwfase naar beheerfase heeft het risicomanagement lange tijd onvoldoende aandacht gekregen. Het werd gedreven op incidenten en niet meer op planmatig werken. Inmiddels is een nieuwe fase bereikt waarin deze beheersing beter op orde is. Er is momenteel wel onvoldoende aandacht voor risico dat het succes van de BSSA in belangrijke mate afhankelijk is van de beschikbaarheid van adequate vrijwilligers die zich in groots inspannen om van het zwembad een succes te maken.

Verder lezen: In de analyse wordt onder financiële en risicobeheersing gereflecteerd op het handelen van de partijen.

- 9) Wat is het samenspel tussen de raad, het college en de BSSA als

De gemeenteraad heeft vooral kennis genomen van de risicoanalyse en -beheersing. Men heeft gekeken naar het resultaat: een zwembadconcept tegen aanvaardbare kosten.



het gaat om de risicoanalyse en -beheersing?

Vanuit de controlerende taak is voor het vervolg weinig aandacht geweest.

Het college heeft na de bouw een periode beperkt aandacht gehad voor risicoanalyse en -beheersing. Richting 2018, toen de signalen werden opgepakt over de financiën van de BSSA nam de aandacht toe. Tot dan toe werd vooral ad hoc en van geval tot geval gehandeld en was ook in de ambtelijke organisatie geen zorgvuldige risicoanalyse en -beheersing ingericht voor de exploitatiefase.

In de laatste periode is analyse en beheersing van de risico's aan de hand van de verantwoordingsdocumenten een belangrijker onderwerp van gesprek tussen college en BSSA.

Verder lezen: In de analyse wordt onder financiële en risicobeheersing gereflecteerd op het handelen van de partijen.

Informatievoorziening

10) Op welke wijze is de externe, ambtelijke en bestuurlijke informatievoorziening en verantwoording georganiseerd?

a) Hoe adequaat is dit gebleken?

Informatievoorziening gebeurde in de eerste bestuursperiode informeel en adhoc. De formele verantwoording werd niet altijd tijdig uitgevoerd. De informele afspraken tussen wethouder en voorzitter van de BSSA werden niet genotuleerd en afspraken werden niet geconcretiseerd en vastgelegd. Pas na de financiële problemen is er een formele overleg- en verantwoordingsstructuur ingericht.

De ambtelijke informatievoorziening richting het bestuur vond plaats in de portefeuillehoudersoverleggen. Problemen met het zwembad werden hier besproken, maar hier werd door de portefeuillehouder beperkt op geacteerd.

Verder lezen: In fase 3 van het feitenrelaas wordt meermaals stilgestaan bij de communicatie tussen ambtelijke organisatie, college en BSSA.

11) Is de informatievoorziening aan de raad, het college en de BSSA tijdig, volledig en juist?

De informatievoorziening kenmerkt zich door gebrek aan informatie en overzicht. De gemeenteraad is tijdig, volledig en juist op de hoogte gesteld van informatie die het college had. De informatiepositie van het college was echter beperkt.



De informatievoorziening van en naar de BSSA verliep soms via de manager van het sportcomplex en soms via het bestuur. Doordat hier geen afspraken over waren werden vragen niet altijd adequaat opgepakt.

Verder lezen: In fase 3 van het feitenrelaas wordt meermaals stilgestaan bij de communicatie tussen ambtelijke organisatie, college en gemeenteraad.

12) Hoe is de gemeenteraad omgegaan met de informatie die hij van het college kreeg en heeft hij actief om informatie gevraagd?

De gemeenteraad heeft niet pro-actief gehandeld en was niet op de hoogte van de problemen van het zwembad. Er zijn nauwelijks vragen gesteld, of raadsinstrumenten ingezet. Daarbij moet worden opgemerkt dat het overkoepelende beeld waarop de raad had kunnen acteren ontbrak bij alle actoren.

Verder lezen: de raad is vooral betrokken geweest bij de besluitvorming in fase 1 en bij de financiële problematiek in fase 3.



Feitenrelaas



Fase 1. Planfase

April 2008 – augustus 2013

Deze fase heeft betrekking op de hele aanloop tot de planfase, de definitiefase, de ontwerpfase en de voorbereidingsfase. Deze fases lopen vanaf 2010 (vaststellen collegeakkoord) met een korte doorkijk naar de aanloopfase daartoe, tot de start van de bouw na vaststellen van het definitieve ontwerp en gunning van de aanbesteding.

1.6. De aanloop tot planvorming

De planvorming voor een nieuw zwembad kent een lange aanlooptijd. In 2008 wordt het programma van eisen voor het nieuwe bad vastgesteld door het college². In het Collegeprogramma 2010-2014 wordt vastgelegd dat er een keuze over het nieuwe bad gemaakt dient te worden in 2011³.

1.6.1. Februari 2011: Quickscan variantenonderzoek zwembad Blokweer

In de gemeenteraad van 22 februari 2011 is een variantenonderzoek besproken naar verschillende type zwembaden voor Alblasserdam. In de definitieve rapportage van 10 mei 2011 zijn er vier varianten uitgewerkt⁴:

- Variant 1 – sluiting van het zwembad per 1 augustus 2012
- Variant 2 – sluiting van het zwembad vanaf 1 januari 2015 en een variant 2a – sluiting van het zwembad na 1 januari 2015
- Variant 3 - nieuwbouw van een zwembad met één basisbad (gereed op 1 januari 2015) uitgewerkt in 2 opties a) één instructie bad en b) één wedstrijdbad
- Variant 4 – nieuwbouw van een zwembad met twee baden (gereed op 1 januari 2015). Uit deze quickscan bleek dat alleen een instructiebad binnen de financiële kaders van de gemeente valt.

1.6.2. Oktober 2011: Het concept '2521 Gewoon Zwemmen' wordt toegevoegd aan de quickscan

Tijdens de behandeling van de quickscan variantenonderzoek zwembad Blokweer in de raadscommissie Samenleving van 9 juni 2011 en de gemeenteraden van 27 en 29 juni 2011 is door de raad gevraagd om het concept '2521 Gewoon Zwemmen' te onderzoeken en toe te voegen aan de quickscan. Dit scenario werd vlak voor oplevering van het variantenonderzoek ingebracht door de natte groep⁵ en de KNZB⁶. Uit gesprekken blijkt dat vooral de Wiekslag een belangrijke rol had in het naar voren brengen van het concept 2521 Gewoon Zwemmen. Het concept wordt in de notitie 'Haalbaarheidsscan Zwembad 2521

² Gemeente Alblasserdam (april 2008). Programma van eisen nieuwbouw zwembad Alblasserdam.

³ Gemeente Alblasserdam (16 april 2010). Coalitieprogramma 'Alblasserdam, sterk door binding' (PvdA, SGP, CDA)

⁴ Gemeente Alblasserdam (10 mei 2011). Quickscan variantenonderzoek zwembad Blokweer.

⁵ De natte groep is de vertegenwoordiging van gebruikers van het toekomstige zwembad. In deze fase zijn dat de ZPC Wiekslag en Alblasserdamse Reddingsbrigade.

⁶ Gemeente Alblasserdam (11 oktober 2011). Collegeadvies kennisneming haalbaarheidsscan.



Gewoon Zwemmen in Alblasterdam' beschreven en vergeleken met scenario 1 uit de quickscan variantenonderzoek: het instructiebad.

1.6.3. Het concept 2521 Gewoon Zwemmen

Het concept '2521 Gewoon Zwemmen' bestaat uit een wedstrijdbad (van 25 meter bij 21 meter) die plaats biedt aan de verenigingen, het leszwemmen, het merendeel van de doelgroepen en het beperkt recreatief zwemmen. In tegenstelling tot een instructiebad, biedt het concept 2521 plaats aan alle bovenstaande doelgroepen waar een instructiebad primair gericht is op leszwemmen. Een ander belangrijk verschil is het exploitatiemodel van het concept 2521⁷. Dit concept gaat uit van maatschappelijk ondernemerschap zonder winstoogmerk, waarbij de KNZB en de natte groep via actieve participatie en met vrijwilligers een belangrijke rol spelen in de exploitatie van het bad. Dit beperkt de exploitatielasten fors.

Het concept 2521 Gewoon Zwemmen is grotendeels afhankelijk van vrijwilligers, die onder begeleiding van enkele professionals het bad beheren en de activiteiten uitvoeren. Hiervoor wordt een groot beroep gedaan op de leden van de verenigingen die het bad gebruiken. Ook in de bouw van het bad wordt rekening gehouden met een exploitatie die afhankelijk is van vrijwilligers. Door het bad op te bouwen met zogeheten 'open zichtlijnen' was het mogelijk om met minder professionals toezicht te houden. In het haalbaarheidsonderzoek staat daarover het volgende: *"Een integraal onderdeel van het concept 2521 Gewoon Zwemmen is een intensieve samenwerking met verenigingen. Dit gaat verder dan het traditionele sleutelverhuur: de vereniging runt in de avonduren en het weekend het zwembad, dat wil zeggen inclusief toezicht op voor publiek toegankelijke activiteiten (bijv. banenzwemmen) en bemensing van kassa en horeca, waar nodig."*

Als snel bleek dat het idee van toezicht door vrijwilligers niet voldeed aan de wetgeving en regels van de Omgevingsdienst Midden-Holland. Hierdoor moesten meer professionele krachten in dienst worden genomen. Dit leidde tot een grotere druk op de exploitatiebegroting.

Verschillen tussen het concept 2521 Gewoon Zwemmen met bestaande zwembadconcepten zijn, naast de grotere inzet van vrijwilligers, onder meer:

- a) Fundatie op de grond, in plaats van in de grond met daardoor een kortere bouwtijd.
- b) Een constructie gericht op prefabricage.
- c) Het afschrijven van het gebouw met aan het einde ervan een restwaarde van circa 28% van de stichtingskosten en een herinvestering ten behoeve van de restwaarde van circa 20% van de stichtingskosten
- d) Een scheiding van eigendom (gemeente) en exploitatie (maatschappelijk ondernemerschap⁸)

⁷ Gemeente Alblasterdam (15 september 2011). Haalbaarheidsscan Zwembad 2521 Gewoon Zwemmen.

⁸ Op dit moment in de tijd was nog niet bekend hoe deze samenwerking eruit gaat zien. De gemeente merkt daar het volgende over op: 'Bij de exploitant wordt dan gedacht aan de door de gemeente beoogde lokale sportstichting'





Ter illustratie. Een 'regulier zwembad wordt gebouwd door de bak in te graven. In het concept 2521 Gewoon Zwemmen wordt de bak op de grond geplaatst waardoor er niet gegraven hoeft te worden.

Een beperking in het concept is de watertemperatuur waardoor peuterzwemmen en medisch zwemmen niet mogelijk zijn in het bad⁹. Ook het vereiste organiserend vermogen van de betrokken verenigingen is een aandachtspunt. In de haalbaarheidsnotitie wordt stilgestaan bij het organiserend vermogen van de natte groep. Voldoende organiserend vermogen is essentieel voor het slagen van het traject. Per vereniging (Wiekslag, ARB en Divesport) is een SWOT-analyse gemaakt, een check gedaan op het ledenbestand en opbouw daarvan, het financieel beleid getoetst en gekeken naar de structuur en beleidsbasis van de vereniging. In de notitie wordt opgemerkt dat alleen Wiekslag de mogelijkheden en potentie heeft om met ondersteuning en begeleiding een rol te spelen in de bedrijfsvoering van het bad.

Het concept 2521 is onderdeel van de KNZB, maar handelt als een eigenstandige bv met professionals die bij het gehele proces van bouw betrokken zijn¹⁰. Deze licentie bestaat uit een pakket van technische gebouwspecificaties, investeringskostengegevens en exploitatiegegevens. De gemeente wordt vervolgens door de organisatie 2521 Gewoon Zwemmen begeleid tijdens het traject en bij de uitwerking op gebouwen- en exploitatie niveau. Tijdens het bouwproces en bij afronding, maakt 2521 een beoordeling (als onderdeel van de overeenkomst). Als er een positief oordeel wordt gegeven kan het zwembadgebouw de 2521-kwalificatie dragen. De licentie is alleen voor dit éne project en is gebonden aan de contracterende partij (niet overdraagbaar).

1.6.4. Financiële gevolgen van het concept '2521 Gewoon Zwemmen'

Bij de haalbaarheidsscan Zwembad 2521 Gewoon Zwemmen in Alblasterdam van 15 september 2011 is een financiële notitie bijgevoegd¹¹. Deze notitie omvat alle stichtingskosten van het zwembad exclusief BTW. Een aantal zaken zijn niet opgenomen in de kostenraming zoals een facelift van de sporthal, het verwijderen van asbest, aanvullende duurzaamheidsopties, grondverwervingskosten, de inrichting openbaar kabelgebouw en eenmalige afschrijvingen van de boekwaarde van het huidige bad.

⁹ Gemeente Alblasterdam (11 oktober 2011). Collegebesluit kennisneming haalbaarheidsscan.

¹⁰ 2521 Gewoon Zwemmen (z.d.). Over ons. Geraadpleegd op 22 september 2023, zie <https://www.2521gewoonzwemmen.nl/over-2521/>

¹¹ Gemeente Alblasterdam (11 oktober 2011). Financiële notitie bij collegeadvies kennisneming haalbaarheidsscan.



In de Perspectiefnota 2012 (voorjaar 2011) bleek al dat alleen de realisatie van een instructiebad (per 1 januari 2015) met een jaarlast van € 698.400 te passen binnen de begrotingsruimte¹². De jaarlast zou opgebouwd zijn uit € 362.400 aan kapitaallasten en € 519.000 exploitatielasten (minus € 183.000 aan inkomsten). Het concept 2521 steunt sterk op vrijwilligers waardoor de exploitatielasten fors verminderd worden. In het raadsvoorstel van 8 november 2011¹³ wordt het vergelijk gemaakt tussen het instructiebad en het concept 2521 op basis van de investering:

	Instructiebad	Wedstrijdbad 2521
Bouwkosten	3.610.000	4.418.800
Overige kosten	pm	697.325
Extra onvoorzien	722.000	441.880
Totale investering	4.332.000	5.558.005

Bron: Raadsvoorstel keuze zwembadvariant vervangende nieuwbouw Blokweer

Het concept van 2521 Gewoon Zwemmen is duurder dan een instructiebad. Tegelijkertijd biedt het concept een volwaardig zwembad ten opzichte van louter een instructiebad. En de jaarlasten op basis van kalenderjaar 2015:

	Instructiebad	Wedstrijdbad 2521
Kapitaallasten	362.400	463.149
Kapitaallasten bovengronds	37.000	
Overige exploitatielast	519.000	557.717
Baten zwembad	- 183.000	490.696
Wijziging bedrijfsvoering	- 60.000	
Minder schoolzwemmen	- 54.000	
Totale jaarlasten	547.400	530.170

Bron: Raadsvoorstel keuze zwembadvariant vervangende nieuwbouw Blokweer

¹² Gemeente Alblasserdam (juni 2011). Perspectiefnota 2012.

¹³ Gemeente Alblasserdam (8 nov 2011). Raadsvoorstel keuze zwembadvariant vervangende nieuwbouw Blokweer.



In de jaarlasten valt te zien dat het concept 2521 Gewoon Zwemmen goedkoper is per jaar dan een instructiebad (en er meer activiteiten kunnen plaatsvinden). Dat komt grotendeels door de ticketverkoop en huurinkomsten.

Om tot deze vergelijking te komen zijn er enkele aanpassingen gepleegd in de overlegde documenten. Zo is voor beide concepten een vergelijkbare begrotingssystematiek toegepast, de afschrijftermijn gelijk gesteld (op 30 jaar) en een rentepercentage van 5% gebruikt¹⁴.

De investeringskosten voor de nieuwbouwvarianten in de eerder uitgevoerde Quickscan variantenonderzoek zwembad Blokweer zijn berekend door Synarchis Adviesgroep. Aan hen is daarom in september 2011 gevraagd ook een berekening te maken voor het concept 2521. De investeringsraming die onderdeel was van het concept bleek reëel, maar er was onvoldoende rekening gehouden met honoraria van de gemeente, losse inrichting en prijsontwikkelingen door langere bouwtijd. Deze zijn alsnog meegenomen in bovenstaande vergelijking. Daarnaast was inmiddels bekend dat de gemeente een korting zou ontvangen omdat zij de eerste afnemer zou zijn van het concept 2521.

Zowel de nieuwbouw van een wedstrijdbad als instructiebad passen binnen de financiële kaders van de gemeente was de conclusie van het raadsvoorstel dat het college in het najaar van 2011 voorlegde aan de gemeenteraad.

1.6.5. Oktober 2011: De keuze voor '2521 Gewoon Zwemmen'

Op 11 oktober 2011 neemt het college het besluit om de gemeenteraad voor te stellen om te kiezen voor het concept 2521. In de beraadslaging in het College worden de volgende punten aan de orde gesteld:

- In het vervolgproces moet voldoende aandacht zijn voor de risico's onderliggend aan de berekeningen die voorliggen;
- Er ligt een nadruk op de bijdrage, die wordt gevraagd, van de vrijwilligers. Het college vraagt na te gaan of er over de inzet van vrijwilligers in dit concept elders ervaring is opgedaan. Het concept 2521 van de KNZB is geschreven op de inzet van vrijwilligers. Een intentieverklaring is nodig om de inzet te garanderen.
- In de projectfase zal verder onderzoek gedaan moeten worden naar BTW-problematiek (van de beheerders) en roosters van vrijwilligers. Dit wordt betrokken bij een onderzoek naar een eventueel op te richten beheerstichting.
- Het eigendom blijft in het concept liggen bij de gemeente. Bij de sporthal CKK is gekozen voor een andere constructie. In de uitwerking moet hier expliciet aandacht voor zijn.

Wethouder Cardon neemt vanuit bestuurlijk-politieke overwegingen een afwijkend collegestandpunt. Hij wil niet kiezen voor het concept 2521 vanwege de beperking dat zwemmen van de doelgroepen gehandicapten en peuters niet mogelijk is, vanwege de watertemperatuur¹⁵.

¹⁴ Gemeente Alblasserdam (8 november 2011). Raadsvoorstel keuze zwembadvariant vervangende nieuwbouw zwembad Blokweer.

¹⁵ Gemeente Alblasserdam (11 oktober 2011). Collegebesluit kennisneming haalbaarheidsscan.



De gemeenteraad van Alblasserdam besluit om 8 november 2011:

- Op grond van de functionele en beheermotieven een keuze te maken voor concept 2521;
- Het college opdracht te geven tot het opstellen van een projectopdracht;
- Het college te verzoeken om te komen tot een intentieverklaring met de Wiekslag om tot borging van vrijwillige inzet te komen;
- Het college te vragen een nadere verkenning te doen naar het ontwikkelen van een lokale beheerstichting sport.

Uit gesprekken blijkt dat iedereen zich ervan bewust was dat Alblasserdam het eerste bad ging bouwen volgens het nieuwe concept. Desondanks was er veel enthousiasme, vooral omdat het mogelijk was om met een beperkt budget een volwaardige zwembad neer te zetten in de gemeente. Een deel van de gesprekspartners reflecteert op deze periode en komt tot de conclusie dat de unieke kans om in 1 concept enorm veel wensen tegen gelijke jaarlijkse kosten te realiseren de doorslag heeft gespeeld in de keuze voor het concept 2521 Gewoon Zwemmen.

Tijdens de commissiebehandeling van het bad merkt één van de commissieleden het volgende op: “Dit zwembad in Alblasserdam is eigenlijk te mooi om waar te zijn, maar ik kon geen risico’s ontdekken die niet afgedekt waren”¹⁶

1.7. 27 maart 2012: College stelt de projectopdracht vast; daarmee de start van de ‘definitiefase’

Op 21 februari 2012 wordt de op grond van het raadsbesluit uitgewerkte projectopdracht voor het zwembad Blokweer besproken in het college. Het college heeft daarbij gevraagd om aanvullende informatie om inzicht te krijgen in cijfermatige gedeelte van het voorstel¹⁷. Daarnaast hebben de burgemeester en wethouder Cardon gesproken met vertegenwoordigers van de Gehandicaptenadviesraad over de mogelijkheden het bad ook voor gehandicapten toegankelijk te maken. Een projectopdracht zorgt ervoor dat het project binnen de organisatie de status van project krijgt en de ambtelijke organisatie formeel opdracht wordt gegeven dit project tot uitvoering te brengen. Het college stelt deze projectopdracht uiteindelijk op 6 maart 2012 vast¹⁸.

Op 27 maart 2012 stelt de gemeenteraad het voorbereidingskrediet beschikbaar van € 497.000¹⁹. Een belangrijk deel van het voorbereidingskrediet betreft de licentie voor het concept 2521 ter waarde van € 165.000. In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van alle documenten die door de 2521 ter beschikking zijn gesteld op basis van de aangeschafte licentie.

¹⁶ Alblasserdamsnieuws.nl (27 oktober 2011). “Dit zwembad is eigenlijk te mooi om waar te zijn”. Geraadpleegd op 28 september 2023, via <https://www.alblasserdamsnieuws.nl/wordpress/2011/10/27/dit-zwembad-in-alblasserdam-is-eigenlijk-te-mooi-om-waar-te-zijn/>

¹⁷ Gemeente Alblasserdam (20 februari 2012). Collegevoorstel projectopdracht zwembad.

¹⁸ Gemeente Alblasserdam (6 maart 2012). Collegevoorstel projectopdracht zwembad.

¹⁹ Gemeenteraad Alblasserdam (27 maart 2012). Raadsbesluit beschikbaar stellen voorbereidingskrediet.



In het plan van 2521 Gewoon Zwemmen is de projectsturing belegd bij 2521. De gemeente heeft de projectsturing in Alblasterdam zelf uitgevoerd. In 2015 is deze positie geëvalueerd. In deze evaluatie werd geconstateerd dat een positie van 2521 Gewoon Zwemmen naast de projectleider meer voor hand had gelegen.²⁰

Het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Alblasterdam fungeert als bestuurlijk opdrachtgever. In de stuurgroep wordt het college vertegenwoordigd door een wethouder. De ambtelijk opdrachtgever is het afdelingshoofd Ruimtelijke en Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO).

In de hierop volgende 'definitiefase' worden de volgende onderdelen onderzocht. Deze onderwerpen komen voort uit een opdracht van de gemeenteraad en worden in samenspraak met 2521 Gewoon Zwemmen en de architect verder uitgewerkt:

1. Zijn er praktische mogelijkheden om tot vormen van Publiek Private Samenwerking te komen, welke een positieve bijdrage kunnen leveren aan het zwembadproject?

Intermezzo: wat is privaat-publieke samenwerking?

Publiek-private samenwerking is de meest verregaande vorm van samenwerking tussen de overheid en bedrijven. De marktpartij wordt voor een lange periode gecontracteerd om niet alleen te ontwerpen, te bouwen en/of te beheren, maar vaak ook om het project te financieren.

2. Welke duurzaamheidsaspecten zijn er in het nu omschreven zwembadproject opgenomen en welke aanvullende opties zijn wenselijk?
3. Welke invulling van de multifunctionele / commerciële ruimten op begane grond (vooralnog casco) moet opgenomen worden in de planvorming?

In deze, en de hierop volgende ontwerpfase en voorbereidingsfase, worden de volgende documenten opgesteld:

Fase	Product
Definitiefase	A. Toetsing licentieovereenkomst B. Projectorganisatie (taken,rollen en bevoegdheden extern – intern) C. Collegebesluit afwijken aanbestedingsbeleid D. Onderzoek Publiek Private samenwerking E. Toetsing duurzaamheid F. Invulling van de multifunctionele / commerciële ruimten G. Start RO-procedure t.a.v. nader uit te werken deel van bestemmingsplan H. Communicatieplan I. Definitie kwaliteitscriteria inpassing J. Risicoanalyse K. GO/NOGO door college t.a.v. licentie 2521

²⁰ Stuurgroep project zwembad (24 februari 2015). Evaluatie van de samenwerking 2521 Gewoon Zwemmen, BSSA en gemeente binnen project zwembad (concept).



Fase	Product
Ontwerpfase	L. Aanpassing/aanvulling ontwerp zwembad 2521 aan lokale omstandigheden M. Inpassing gebouw in omgeving N. Ontwerp openbare ruimte
Vorbereidingsfase	O. Plan realisatiefase, implementatiefase en nazorg en evaluatiefase P. Procedure aanbesteding bouw Q. Aanvraag omgevingsvergunning R. Aanvraag uitvoeringskrediet

In het projectplan is opgenomen dat het project na het besluit van het college ondergebracht werd bij de cluster Projectmanagement binnen de afdeling Buitenruimte, in de praktijk is dit niet gebeurd en is het aparte traject met de projectstructuur zwembad aaangehouden met een eigen projectleider. Het verzoek van de gemeenteraad aan het college bij de vaststelling van het principebesluit om een intentieverklaring van de natte groep (Wiekslag en ARB) te verkrijgen is in deze fase ook gerealiseerd²¹. Deze intentieverklaring is gedeeld met de raad. Hierin is de intentie uitgesproken dat de natte groep een actieve rol zal spelen in de verdere uitwerking van het concept en de voorbereiding op exploitatie van het zwembad. Na de realisatie van het zwembad zal de natte groep actief deelnemen volgens het concept.

Intermezzo: projectmanagement in Alblaserdam

Uit gesprekken blijkt dat in 2011 het projectmanagement binnen de gemeente Alblaserdam weinig vooraf vastgestelde kaders kende. Er waren geen handleidingen of vooraf vastgestelde eisen voor de inrichting van een projectorganisatie. Die kennis was wel aanwezig bij het cluster projectmanagement, maar niet vastgelegd. Toen in 2013 het project wisselde van ambtelijk opdrachtgever leidde dat ertoe dat er geen handleidingen voor projectmanagement konden worden overgedragen. Anno 2023 is er binnen de ambtelijke organisatie veel aandacht voor projectmatig werken en is er, voor RO-trajecten, een traject met een extern bureau gestart om dit te verbeteren.

1.7.1. Project 'zwembad', project 'beheerstichting sport' en de overkoepelende stuurgroep

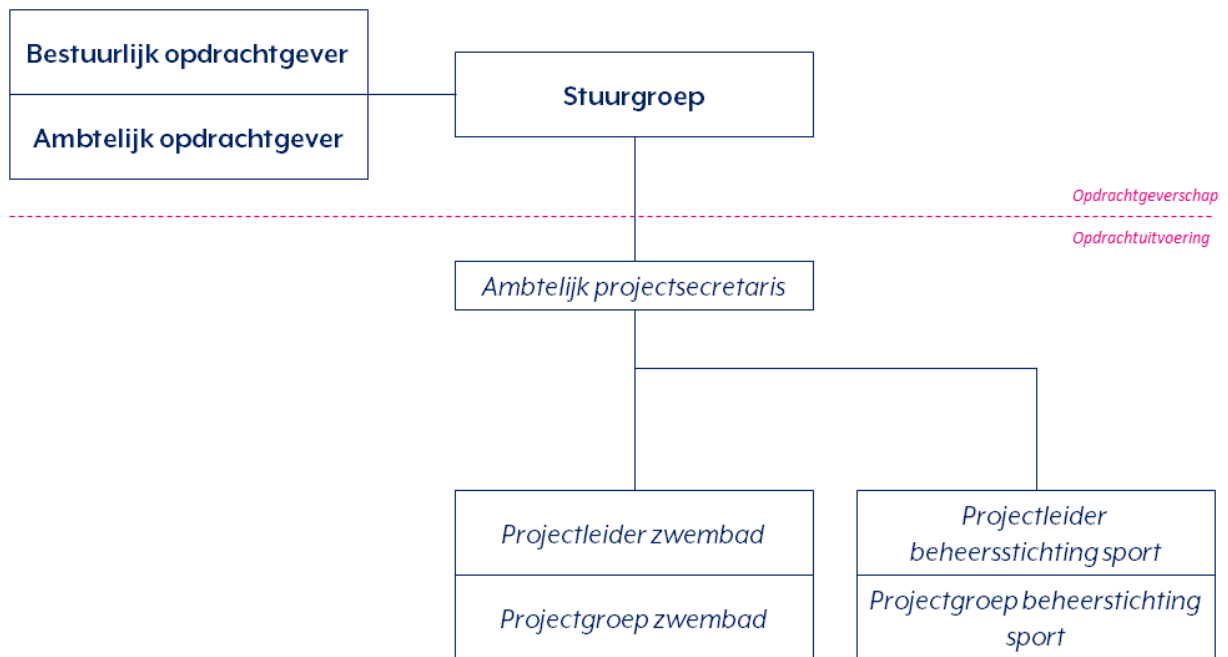
Voor een nadere verkenning naar het ontwikkelen van een lokale beheerstichting sport (de uiteindelijk exploitant van het bad) wordt buiten het project voor de bouw van het zwembad een afzonderlijke projectgroep 'beheerstichting sport' geformeerd. Voor deze projectgroep wordt een (extern) projectleider benoemd, die rechtstreekt valt onder het afdelingshoofd RMO²².

²¹ Gemeente Alblaserdam, Wiekslag en ARB (24 januari 2012). Intentieverklaring.

²² Gemeente Alblaserdam (6 maart 2012). Projectopdracht zwembad.



Beide projectleiders zijn verantwoordelijk voor afstemming tussen de projecten. Deze projecten worden overzien door één stuurgroep bestaande uit de ambtelijke organisatie (bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, projectleiders, concerncontroller en projectsecretaris), de natte groep en de KNZB²³. Hieronder is de projectstructuur schematisch weergegeven.



Figuur 1. Organogram projectteam zwembad

De belangrijkste taken van de stuurgroep zijn: het vaststellen van mijlpalen en faseresultaten en besluitvorming in verband met afwijkingen ten opzichte van de kaders²⁴. De stuurgroep vergadert circa 1 keer per 2 á 3 maanden.

De belangrijkste taken van de projectgroep 'zwembad' zijn: het afstemmen van de uitvoerende werkzaamheden i.v.m. de ontwikkelingen van het zwembad, de praktische en inhoudelijke afstemming met direct betrokkenen en rapporteren aan de stuurgroep. De projectgroep bestaat uit de projectleider, de ambtelijk projectsecretaris, de manager van het sportcentrum Blokweer, de 'natte groep' en agendaleden uit de ambtelijke organisatie.

De belangrijkste taken van de projectgroep beheerstichting sport zijn uitwerking, vormgeving en oprichting van een beheerstichting sport. Onderdeel van de projectgroep zijn de projectleider, een adviseur sport, de manager van het sportcentrum Blokweer, sportbelangen Alblasserdam en Z&PC Wiekslag²⁵.

²³ 2521 Gewoon Zwemmen (22 maart 2012). Aanbiedingsbrief licentie zwembad Alblasserdam.

²⁴ Gemeente Alblasserdam (6 maart 2012). Projectopdracht zwembad.

²⁵ Gemeente Alblasserdam (6 maart 2012). Projectopdracht zwembad.



1.7.2. De uitvoering van de definitiefase

Op 8 mei 2012 ontvangt de gemeente de definitieve toets van de licentievoorwaarden van 2521 door het Servicecentrum Drechtsteden (Product A)²⁶. Het servicecentrum voert bedrijfsvoeringstaken voor de gemeente uit, zoals juridische diensten (JKC) en vastgoedbeheer. De licentievoorwaarden worden in overleg met 2521 op enkele onderdelen aangepast. Dit betreft voornamelijk zakelijke, praktische aanpassingen zoals geheimhouding en betalingstermijnen²⁷. Er heeft geen aanvullende inhoudelijke toets plaatsgevonden op de haalbaarheid van exploitatie (denk aan inzet vrijwilligers) gericht op de situatie in Alblasserdam.

De gemeente wordt vanaf dit moment ondersteund door het Ingenieursbureau Drechtsteden (IBD). Dit is het ingenieursbureau van de regio Drechtsteden dat werkt voor de 7 gemeenten in de regio. Zij voeren de volgende taken uit voor de gemeente:

- Het adviseren van de opdrachtgever omtrent bouwkundige zaken
- Het deelnemen aan het voeren van overleg met de KNZB, architect, adviseurs en overige deelnemers.
- Het controleren van ontwerp- en bestekdocumenten
- Het voeren van overleg met medewerker van de Gemeente Alblasserdam
- Begeleiding van het aanbestedingsproces
- Directievoering en toezicht vanaf 1 februari 2013

Op 15 mei 2012 wordt besloten af te wijken van het bestaande aanbestedingsbeleid Drechtsteden (Product C)²⁸. Op die manier kan Koppert+Koenis (later: Slangen+Koenis) architecten worden ingehuurd, een bureau dat het concept 2521 mede heeft ontwikkeld, zodat de werkzaamheden efficiënt (en dus goedkoper) kunnen plaatsvinden. Bureau Inkoop adviseert negatief vanwege mogelijke bezwaren door andere bureaus²⁹. College heeft het advies conform besloten "onder voorbehoud van een positieve reactie t.a.v. de rechtmatigheid van onze accountant." De accountant heeft een positieve reactie afgegeven, zo staat in het collegevoorstel. Echter, in een notitie van 4 november 2013 van de projectleider zwembad aan het afdelingshoofd RMO en de wethouder wordt het volgende opgemerkt:

"Bij een steekproef in het kader van de audit Aanbesteding is onderzoek gedaan naar opdrachtverstrekking aan Koppert & Koenis, de architect van het zwembad. De onderzoeker komt tot de conclusie dat de aanbesteding niet rechtmatig is: er had meervoudig onderhands moeten worden aanbesteed in plaats van enkelvoudig Recente navraag bij de toenmalige controller levert op dat deze vraag niet specifiek door hem bij de accountant is neergelegd. Ook anderszins kan niet worden aangetoond dat er een reactie van de accountant ligt."³⁰

²⁶ Servicecentrum Drechtsteden (8 mei 2012). Memo naar aanleiding van beoordeling licentie 2521.

²⁷ Gemeente Alblasserdam (15 mei 2012). Collegevoorstel aankoop licentie april 2012.

²⁸ Gemeente Alblasserdam (15 mei 2012). Collegevoorstel afwijken aanbestedingsbeleid ten gunste van Koppert+Koenis.

²⁹ Ibid.

³⁰ Gemeente Alblasserdam (4 november 2013). Memorandum audit aanbesteding (voor interne correspondentie).



1.7.3. Rapportage over verduurzaming en privaat-publieke samenwerking

Op 4 november 2012 wordt een rapportage opgeleverd door 2521 Gewoon Zwemmen, in opdracht van gemeente Alblasserdam³¹. De eerste twee vragen die door de gemeenteraad zijn meegegeven voor de definitiefase zijn in de rapportage uitgewerkt, namelijk:

1. of het zwembad verder verduurzaamd kan worden dan het 2521 concept;
2. of een vorm van publiek-private samenwerking (PPS) in het project voordelen kan opleveren.

Verduurzaming opties (Product E)

In het rapport worden mogelijkheden onderzocht om het bad verder te verduurzamen. Hier worden twee opties voor geschetst.

1. Water(verbruik) - filtratie, alternatieve desinfectie, hergebruik water, hergebruik regenwater. Investering 125.000, besparing is bruto 16.000 per jaar. (terugverdientijd 18,4 jaar)
2. Warmteopwekking - all electric maken, geen ketels, warmtepomp, PV panelen, zonnecollectoren. Investering 460.000, besparing is bruto 26.000 per jaar. (terugverdientijd 17 jaar)

Publiek-Private samenwerking (Product D)

Alblasserdam heeft ervoor gekozen om eigendom van de accommodatie gescheiden te houden van de exploitatie. Dat kan een basis zijn voor een PPS constructie, waarin het gebouw geheel of gedeeltelijk door derden wordt gefinancierd. Dan geldt wel de regie vraag: eigendom afstoten is minder regie.

Uit de rapportage op dit onderwerp blijkt dat voor Alblasserdam PPS voor het hele zwembadgebouw niet voor de hand ligt. De argumenten hiervoor zijn dat er een beheerstichting in voorbereiding is en het zwembad naast een sporthal komt te liggen die wél in eigendom van de gemeente is. PPS voor het gehele concept is geen onderdeel van de scenario's.

Een samenwerkingspartner heeft volgens de adviseurs wel financiële voordelen omdat:

1. De duurzaamheidsinvesteringen in aanmerking komen voor een subsidie, die de gemeente niet kan aanvragen en verkrijgen als rechtspersoon.
2. Een deskundige partij als private partner het beheer en onderhoud van installaties op zich kan nemen en die daardoor een langere levensduur en hoger rendement opleveren.

Voor de situatie in Alblasserdam geldt dat de gemeente de oprichting van een brede beheersstichting in voorbereiding heeft en dat het zwembad gerealiseerd zal worden in aansluiting op een sporthal, zijnde één complex, in gemeentelijk eigendom. Dit zijn factoren die ertoe leiden dat het zinvol is voor een gemeente een voldoende mate van regie te houden op het gebouw en haar functie. Dit gekoppeld aan het feit dat het voor derden niet eenvoudig zal zijn een net zo gunstige financiering van de reguliere investering te realiseren, leidt tot de conclusie dat het niet zinvol is voor het gehele zwembadgebouw

³¹ 2521 Gewoon Zwemmen (4 april 2012). Rapportage duurzaamheid en PPS.



een PPS-constructie verder uit te werken. Er wordt geadviseerd om het zwembad in eigendom te houden en het beheer en daarmee exploitatie een verantwoordelijkheid te maken van een beheerstichting.

Het college bespreekt en besluit op 13 november 2012 over het rapport. Hierbij wordt een raadsvoorstel vastgesteld waarin de raad wordt voorgesteld om ten aanzien van extra duurzaamheidsmaatregelen extra exploitatielasten aan te gaan. Het college legt de raad geen keuze voor om het eigendom via een PPS constructie bij een derde partij te beleggen³².

Collegebesluit duurzaamheid en PPS³³

"Er zijn extra duurzaamheidsmaatregelen te treffen waarbij het zwembad CO2-neutraal geëxploiteerd kan worden en een aanzienlijke waterbesparing kan worden gerealiseerd. Dit vergt een extra investering van € 585.000 wat een bedrag aan kapitaallasten van circa € 41.000 op jaarbasis met zich meebrengt. Met de kostenbesparing die wordt gerealiseerd past dit binnen de meerjarenbegroting (post exploitatie zwembad). U wordt dan ook geadviseerd om akkoord te gaan met de voorgestelde maatregelen."

1.8. Ontwerpfase: van voorlopig ontwerp naar definitief ontwerp

Op 27 november 2012 wordt het voorlopig ontwerp (VO) van het zwembad behandeld in het college³⁴ en wordt gesproken over de presentatie aan gebruikers en inwoners op 28 november. Hierbij wordt ook aandacht gegeven aan de duurzaamheid van het gekozen concept en de aanvullende maatregelen. Kort daarna volgt een brief (30 november 2012) aan het college en volgt een lijst met afwijkingen t.o.v. concept 2521 Gewoon Zwemmen³⁵. Deze brief is opgesteld door 2521. Het betreft een oordeel over gemeentelijke afwijkingen van het concept ten opzichte van de locatie, de koppeling tussen nieuwe zwembad en de sporthal en de afwijkingen ten opzichte van het volume van het pand.

Relevante wijzigingen voor dit onderzoek zijn:

- Verlengde heipalen (geen 10 maar 20 meter) wegens ongunstige bodemgesteldheid.
- Verzwaren staalconstructie t.b.v. zonnecollectoren op het dak

Er wordt vanuit 2521 geen uitspraak gedaan over of deze aanpassingen aan het concept gevolgen hebben voor de bouw van het bad. Wel is er advies gevraagd aan de architecten Slangen+Koenis.

Het VO wordt vervolgens aan het college toegelicht tijdens het strategisch overleg d.d. 4 december 2012. Op 11 december 2012 wordt het VO van het nieuw te bouwen zwembad vastgesteld door het college³⁶. Volgens planning in het voorlopig ontwerp is het zwembad medio 2014 in gebruik.

³² Gemeente Alblasterdam (13 november 2012). Collegevoorstel duurzaamheidsmaatregelen en PPS.

³³ Ibid.

³⁴ Gemeente Alblasterdam (27 november 2012). Collegevoorstel nieuwbouw zwembad. Bijlage 2. VO Zwembad.

³⁵ 2521 Gewoon Zwemmen (30 november 2012). Lijst afwijkingen ten opzichte van concept 2521 Gewoon zwemmen.

³⁶ Gemeente Alblasterdam (11 december 2012). Collegebesluit vaststelling VO.



De stuurgroep stemt vervolgens op februari 2013 in met het definitieve ontwerp (DO) voor de bouw van het zwembad volgens het 2521-concept. Vervolgens heeft het college op 5 maart 2013 het DO ter vastgesteld, gecombineerd met de aan de raad voor te leggen kredietaanvraag. Na de vaststelling van het DO startte de voorbereidingsfase van het project. In deze fase vindt onder meer de aanbesteding plaats³⁷.

1.9. Voorbereidingsfase in aanloop naar de bouw

Het bureau Inkoop van het Juridisch Kenniscentrum Servicegemeenten Dordrecht heeft in overleg met alle betrokken een aanbestedingsstrategie opgesteld, die op 4 februari door de stuurgroep is vastgesteld³⁸. Uitgangspunt was een niet-openbare nationale aanbestedingsprocedure te hanteren. Dit is een procedure in 2 fasen waarin in de selectiefase eerst uit de geïnteresseerde partijen de meest geschikte partijen worden geselecteerd. Dit gebeurt op grond van minimumeisen t.a.v. ondernemerschap en selectiecriteria m.b.t. technische bekwaamheid. Daarna vindt de gunningfase plaats waarin de geselecteerde partijen een aanbieding mogen indienen die vervolgens inhoudelijk op prijs of economisch meest voordelige inschrijving wordt beoordeeld. Hierbij worden 5 à 6 partijen uitgenodigd. Als gunningcriteria wordt uitgegaan van de economisch meest voordelige inschrijving (EMVI)³⁹.

De aanbesteding onderscheidt twee percelen. Een perceel bouw, warmte en energie en een perceel waterbehandelingsinstallatie (levering en installatie). De bouw van het nieuwe zwembad, vraagt gezien de bouwkundige – en constructieve opzet, geen specifieke zwembadtechnische kennis aldus de gemeente en het Juridisch Kenniscentrum. Het perceel waterbehandeling vraagt dit duidelijk wel en betreft daarmee een andere markt. Gezien het belang van deze installatie wil de gemeente hier als opdrachtgever rechtstreeks en niet via de aannemer aan het roer met de leverancier van de installatie zitten. Daarnaast wilde de gemeente bezien, of met de installateur voor de eerste jaren een onderhoudscontract kan worden afgesloten. Hierdoor neemt het belang in het leveren van een goed product toe⁴⁰.

Om de krappe planning te halen is het noodzakelijk een aantal besluiten te mandateren aan de ambtelijk opdrachtgever. Het betreft het vaststellen van: het selectiedocument, de nota van inlichtingen, bestek, gunningleidraad, selectiebesluit, verzenden brieven omtrent gunning en afwijzing. De gunning op basis van het gunningadvies blijft voorbehouden aan het college.

Op 2 april 2013 ontvangt de gemeente een brief van servicecentrum Drechtsteden over de percelenregeling zwembad in het kader van de aanbestedingsstrategie⁴¹.

³⁷ Gemeente Alblasterdam (7 december 2012). Collegeadvies vaststelling VO voor collegevergadering december 2012.

³⁸ Gemeente Alblasterdam (19 februari 2013). Collegeadvies aanbesteding.

³⁹ Gemeente Alblasterdam (19 februari 2013). Verkenning en voorstel aanbestedingsstrategie realisatie zwembad Alblasterdam.

⁴⁰ Gemeente Alblasterdam (23 april 2013). Collegevoorstel percelenregeling.

⁴¹ Servicecentrum Drechtsteden (2 april 2013). Brief over aanbestedingsstrategie zwembad Blokweer.



Conform de aanbestedingsstrategie, en zoals voorgelegd aan het college, worden de twee percelen onder de paraplu van één aanbestedingsprocedure in de markt gezet. De winst hiervan zit dan in het feit dat er één keer een procedure wordt doorlopen. Voor elk perceel moet een geïnteresseerde partij zich wel apart aanmelden en apart een inschrijving indienen. Voor de waterbehandelingsinstallatie wordt aangeraden een specialistische leverancier aan te trekken en hier eisen aan te stellen. In de memo staat dat er geen concurrentiestelling nodig is. Het juridisch risico wordt hieromtrent laag ingeschaald.⁴²

Op 23 april 2013 heeft de gemeenteraad unaniem een uitvoeringskrediet ter beschikking gesteld⁴³. Er heeft hierover geen kaderstellend debat plaatsgevonden. In de hierop volgende periode wordt het bestek en de voorwaarden opgesteld. Op 2 juli 2013 worden de gunningsbrieven opgesteld⁴⁴. De percelen zijn gegund aan:

- A. Bouwonderneming Stout B.V. te Hardinxveld-Giessendam (voor bouw, warmte en energie)
- B. Lotec B.V. Postbus 1427 te Eindhoven (voor de waterbehandeling)

Bouwonderneming Stout B.V. is een regionale aannemer zonder specifieke kennis van de bouw van zwembaden, conform de aanbestedingseisen. Lotec B.V. is een gespecialiseerd bedrijf op het gebied van zwembadtechniek.



1.10. Oprichting beheerstichting

De gemeente Alblasserdam had bij het oude zwembad zelf het eigendom en beheer georganiseerd. De medewerkers waren in dienst van de gemeente. Met het nieuw te bouwen zwembad is het uitgangspunt verzelfstandiging van de exploitatie in de vorm van een beheerstichting. Dit is conform het concept 2521 Gewoon Zwemmen. Dit past ook in de bestuurlijke trend om meer op afstand te zetten en vrijwilligers in positie te brengen.

Als bestuursmodel is, in navolging van de rapportage van Synarchis, voor het zogeheten instructiemodel (klassiek bestuursmodel) gekozen. In februari 2012 heeft de gemeenteraad kennis genomen van het Synarchis rapport waarin een lokale beheerstichting sport met een instructiemodel als uitgangspunt werd geadviseerd.

Intermezzo: het instructiemodel (ofwel klassiek bestuursmodel)

Het klassieke bestuursmodel gaat uit van een bestuur dat ondersteund wordt door een manager/directeur. Deze voert de dagdagelijkse bedrijfsvoering. Het bestuur staat dichtbij de dagelijkse werkzaamheden. Dat is een groot verschil met een Raad van Toezicht. Dit orgaan staat meer op afstand van de dagelijkse werkzaamheden. Een belangrijk aspect van het klassieke bestuursmodel is het ontbreken van intern toezicht. Het bestuur is het hoogste orgaan.

⁴² Gemeente Alblasserdam (23 april 2013). Collegevoorstel percelenregeling.

⁴³ Gemeenteraad Alblasserdam (23 april 2013). Raadsbesluit beschikbaarstellen uitvoeringskrediet.

⁴⁴ Gemeente Alblasserdam (2 juli 2013). Collegeadvies gunning percelen A en B.



In afstemming met Sport Belangen Alblasserdam (de belagenorgansiatie van Alblasserdamse sportclubs), sportverenigingen en management Sportcentrum de Blokweer is het concept bestuursmodel in opdracht van het college uitgewerkt op basis van een bestuur, bestaande uit een vijftal bestuursleden die de volledige verantwoordelijkheid dragen voor de complete bedrijfsvoering van de binnensportaccommodaties⁴⁵. De bestuursleden mogen geen zitting hebben in een bestuur van de lokale (sport)verenigingen/ gebruikers. In de opzet worden twee bestuursleden bindend voorgedragen vanuit de Alblasserdamse sportwereld. De overige drie bestuursleden zijn de voorzitter, penningmeester en secretaris.

Het dagelijks bestuur van het zwembad wordt gevoerd door een manager, die in dienst is bij de beheerstichting. De manager voert de dagelijkse werkzaamheden uit en is verantwoordelijk voor de aansturing van werknemers, vrijwilligers en de financiële zaken.

In januari 2013 is de selectieprocedure afgesloten en in februari 2013 is het gesprek gestart met drie potentiële bestuursleden van de sportstichting. De gemeente stelde een bedrag van € 9.000 ter beschikking voor externe ondersteuning noodzakelijk. Dit bedrag is gebruikt voor trainingen aan het bestuur van de beheerstichting en ondersteuning in het inrichten van de governance.

Op 1 januari 2014 neemt de beheerstichting BSSA het beheer van het sportcentrum over. De sporthal is dan functioneel, want deze bestond al, maar het zwembad is nog niet af. Uit gesprekken blijkt dat ook niet voor alle bestuursleden helder was welke rol en taak zij hadden in deze fase. De start wordt in meerdere gesprekken 'rommelig' genoemd. Een typerend voorbeeld daarvan is de aanlevering van overdrachtsdocumenten. Deze waren niet gereed toen de nieuwe beheerstichting en de gemeente Alblasserdam bij de notaris zaten voor de overdracht. In de volgende fasen wordt de overdracht en start van de beheerstichting nader omschreven.

⁴⁵ Gemeente Alblasserdam (28 februari 2013). Opstartmanagement sportstichting. Bijlage bij besluit.



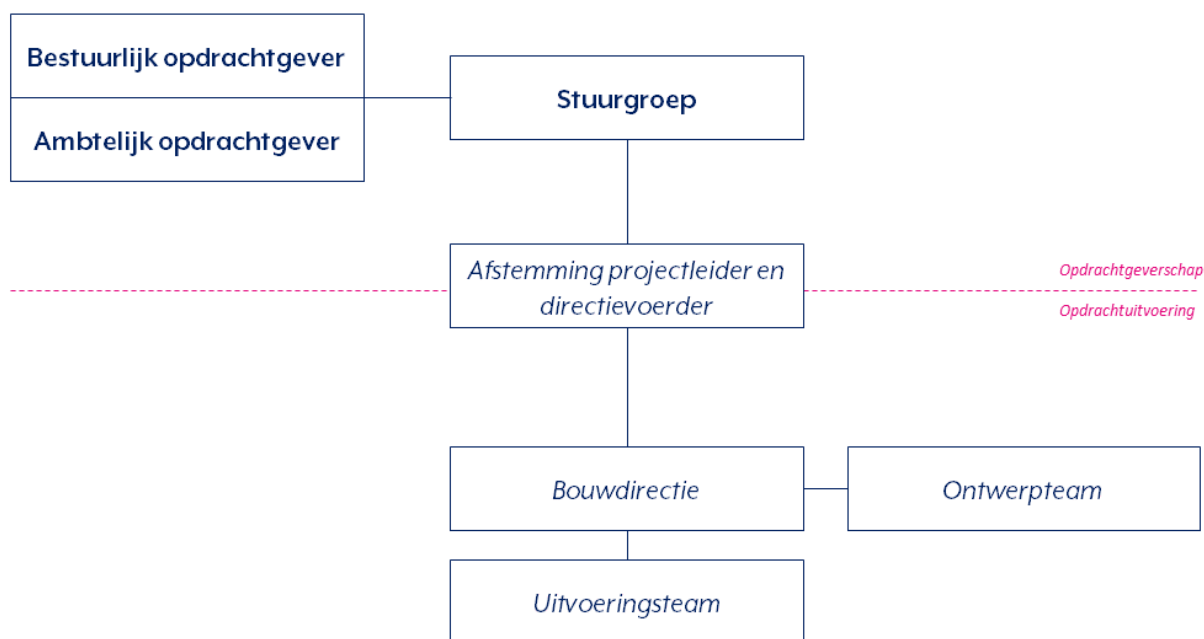
Fase 2. Bouwfase

1 Augustus 2013 – 30 september 2014

Deze fase heeft betrekking op de bouwfase, lopende van augustus 2013 tot september 2014. De regie voor de bouw lag bij de gemeente, de BSSA was wel reeds opgericht en is vanaf 1 januari 2014 formeel beheerder van het zwembad. Bouwdirectie is extern uitgevoerd door IBD.

2.1. Projectplan realisatiefase zwembad

In het projectplan zijn afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden en rollen tijdens het project. De organisatie werkte als volgt⁴⁶:



Figuur 2. Organogram taakverdeling projectteam bouw zwembad.

De organisatie voor het bouwproces kent twee peilers: uitvoering (aannemer) en sturing (opdrachtgever). De directievoerder (van het IBD) en projectleider vormen de schakel tussen beide. Het IBD voerde namens de gemeente onder aansturing van de projectleider de directie tijdens de bouw. Belangrijk detail daarbij is dat het IBD geen ervaring had met het bouwen van zwembaden. Deze kennis was ook op andere plekken in de gemeente of de BSSA niet aanwezig.

⁴⁶ Gemeente Alblasserdam (5 september 2013). Projectplan realisatie nieuwbouw zwembad.



Er zijn documenten opgesteld waarin voor alle fasen in de uitvoering is beschreven wie verantwoordelijk is voor toezicht en directie, de overlegstructuur en verantwoordingsdocumenten die moeten worden opgeleverd aan de stuurgroep⁴⁷. In bijlage vier is een overzicht opgenomen van verantwoordelijkheden.

De rol van de BSSA was in de bouwfase miniem. Zij waren wel aanwezig bij de bouwvergaderingen maar hadden geen formele rol aangezien zij geen eigenaar waren van het pand.

2.2. Overlegstructuur

In het projectplan staat een overzicht van de overlegstructuren tijdens de realisatiefase van het zwembad. Hierin staan alle overleggen binnen het brede project zwembad waaronder de bouw. Specifiek voor de realisatiefase zijn dat de bouwvergadering⁴⁸, het ontwerpoverleg⁴⁹ en het uitvoerings- / coördinatieoverleg⁵⁰. Daarnaast was er een afstemmingsoverleg tussen de projectleider en de directievoerder. Dit overleg vond vierwekelijks plaats voorafgaand aan de bouwvergaderingen.

Tijdens de bouw bleven ook de stuurgroep (6-wekelijks) en de projectgroep (op verzoek van de projectleider) vergaderen. Overleggen met gebruikers zijn gepland en opgenomen in het projectplan⁵¹ maar vonden incidenteel plaats. Voor de bouwfase is een risicomatrix opgesteld. Deze is bijgevoegd in bijlage 3.

2.3. Start bouw- en sloopwerkzaamheden

De feitelijke bouw- en sloopwerkzaamheden zijn in augustus 2013 gestart. Overeenkomstig het contract met de aannemer was de planning dat het nieuwe zwembad op 1 september 2014 zou worden opgeleverd. Rond deze datum zou ook de eerste fase van de buitenruimte worden opgeleverd, waarna het oude zwembad is gesloopt, gevolgd door de tweede fase van de buitenruimte. De sloop van het oude zwembad en de aanleg van de buitenruimte zijn contractueel verzorgd door de ontwikkelaar van het project Hof & Singel. Deze contractafspraken, die nog uitgingen van sloop van het bestaande zwembad na 1 juli 2015, moesten worden afgestemd op de planning van de bouw van het nieuwe bad.

Intern werd gestuurd op de beheeraspecten door de projectleider en via de project- en stuurgroep. De stuurgroep heeft hiertoe het projectplan Realisatiefase nieuwbouw zwembad⁵² vastgesteld.

⁴⁷ Gemeente Alblasterdam (5 september 2013). Projectplan realisatie nieuwbouw zwembad.

⁴⁸ Met daarbij aanwezig de directievoerder (van IBD), de architect, de opzichter, projectleider van de aannemer, de uitvoerder van de aannemer en de projectleider van het gemeentelijk project. De BSSA kon aansluiten als adviseur (evenals relevante ambtenaren).

⁴⁹ Met daarbij aanwezig de architect, de constructeur en eventuele adviseurs. Dit overleg kwam alleen bij elkaar op verzoek van de bouwdirectie.

⁵⁰ Met daarbij aanwezig de toezichthouder bouwen installaties, de uitvoerder van de aannemer, de projectleider aannemer, installateurs. Dit overleg kwam tweewekelijks bij elkaar.

⁵¹ Gemeente Alblasterdam (5 september 2013). Projectplan realisatie nieuwbouw zwembad.

⁵² Gemeente Alblasterdam (5 september 2013). Projectplan realisatie nieuwbouw zwembad.



Via de stuurgroep vond de afstemming plaats met het project oprichten beheerstichting sport.

Intermezzo: aanwezigheid van de gemeente bij bouwvergaderingen

Hoewel de gemeente de bouwdirectie heeft uitbesteed aan het IBD, werden zij wel uitgenodigd voor de bouwvergaderingen. De projectleider was echter bij vrijwel alle vergaderingen afwezig. Uit mails die verstrekt zijn aan de onderzoekers wordt wel duidelijk dat de notulen altijd zijn ontvangen door de projectleider.

De ambtelijk opdrachtgever (hoofd RMO) was niet betrokken bij het bouwproces. Formeel gezien werd er via de stuurgroep netjes teruggekoppeld, maar in de praktijk was vooral de projectleider aangehaakt op de bouw. Ook de samenwerking en communicatie met IBD kwam niet of de tafel van de ambtelijk opdrachtgever.

De kwaliteit van de uitvoering is vastgelegd in de bestekken en bijbehorende tekeningen van gebouw – en installaties (contractstukken). Het toezicht op deze kwaliteit vond plaats door de bouwdirectie en het toezicht op de uitvoering (toezichthouder en architect). Eventuele wijzigingen in het ontwerp werden door of namens de opdrachtgever goedgekeurd.

Relevante overleggen werden door middel van verslagen vastgelegd en gearchiveerd: o.a. bouwvergaderingen, coördinatie-overleggen, stuurgroepvergaderingen, overleggen met gebruikers etc. Officiële documenten worden gewaarmerkt en gearchiveerd. Op verschillende niveaus worden voortgangsrapportages gemaakt. Daarnaast was er op maandagochtend een afstemmingsmoment tussen manager sportcentrum (in het projectplan beschreven als bedrijfsleider) en de projectleider. De BSSA was nog geen formele partij.

2.3.1. Variopool en Myrtha Pools

Een belangrijke context bij het praten over zwembaden is het onderscheid tussen het gebouw (met de gehele inrichting) en het bad. Dit bad is geleverd door Myrtha Pools⁵³. Daarnaast is er een beweegbare bodem van het bedrijf Variopool gebruikt. Deze bedrijven zijn aan elkaar gelieerd.

2.4. Problemen gedurende de bouw

Tijdens de bouw is lekkage opgetreden in het bad. De reparatie is ‘professorisch’ (sic) uitgevoerd en diende het jaar na oplevering in de vakantieperiode, bij een leeg bad, op kosten van Stout/Variopool alsnog gerepareerd te worden. In de interne opleveringsdocumenten van Myrtha Pools worden de lekkages ‘well known and with standard repair solutions’ genoemd. Ofwel, bekende gebreken met standaard reparatieoplossingen. Alle kosten voor de reparatie van het bad tijdens en net na de bouw zijn op Variopool verhaald. Na oplevering van het bad, na reparatie, door Variopool gaat de 1-jarige garantietermijn in.

Vóór de oplevering werd tevens geconstateerd dat de roestvaststalen kolommen in de constructie van het bad op een aantal plaatsen waren gedeformeerd⁵⁴. Over de oorzaak van deze deformatie en de te nemen maatregelen is afstemming gezocht tussen betrokken partijen: de leverancier van het bad, de

⁵³ VarioPool (8 september 2014). Opleveringsverklaring Myrthabad en beweegbare bodem.

⁵⁴ Bouwdirectie IBD (12 mei 2014). Notulen 11^e bouwvergadering.



hoofdaannemer, de gemeente en de sportstichting. Ook deze maatregelen konden pas worden uitgevoerd als het bad leeg was⁵⁵. Onderzocht werd of de maatregelen konden wachten tot de zomervakantie 2015, zodat deze in combinatie met de reparatie van de bodem konden worden uitgevoerd. Volgens de leverancier van het bad was de veiligheid voor de gebruikers niet in het geding. Uit gesprekken blijkt dat de bouwer van het gebouw geen regie voerden over de installatie van de bak en bijbehorende installaties. De kennis hierover was niet aanwezig. Dit is in lijn met de aanbestedingseisen.



2.5. Aanloop naar 1 januari 2014: De BSSA neemt het beheer over

Op 11 oktober 2013 werd de BSSA formeel opgericht. Het bestuur was toen volledig bezet met een voorzitter, secretaris, penningmeester en vertegenwoordigers van de droge en natte groep. Op 28 oktober 2013 is de eerste bijeenkomst georganiseerd in het kader van de projectgroep beheerstichting de eerste bijeenkomst georganiseerd met toekomstige 'bewoners' van het zwembad. Op deze bijeenkomst zijn afspraken gemaakt over het opstellen van een einddocument voor de gemeente waarin praktische dingen staan vermeld, het inventariseren van leden voor verschillende commissies, het opstellen van een vrijwilligersbeleidsplan en overige praktische en uitvoeringszaken. Tevens is bij de overdracht een demarcatielijst en lijst met huurdersverantwoordelijkheden betreffende onderhoud en beheer van het zwembad opgesteld en gedeeld. Uit gesprekken blijkt dat deze documenten niet bekend waren bij alle betrokkenen.

Per 1 januari 2014 gaat het beheer van het sportcentrum Blokweer over naar de Beheer Stichting Sport Alblasserdam (BSSA). Aangezien er een vacature ontstond doordat de voorgenoemde manager de functie niet wilde vervullen is er een procedure opgestart. De penningmeester van de BSSA gaf aan manager te willen worden en stapte daarom uit het bestuur.⁵⁶ Door een herstructurering ontstond er een vacature voor vertegenwoordiger van de natte groep. De rol werd per 4 februari 2014 opgevuld. Het sportcentrum Blokweer viel per 1 januari onder de dagelijkse leiding van een manager die door de BSSA is benoemd, de voormalig kortstondig benoemde penningmeester.

Intermezzo: verantwoordelijkheidsverdeling tussen gemeente en BSSA

Op dit moment ontstaan de eerste discussie over de verantwoordelijkheid over het gebouw, de bak en de installaties. De gemeente is eigenaar van het pand, en de BSSA is de exploitant en beheerder. Dat betekent dat de gemeente verantwoordelijk is voor alle wat nagelvast aan het pand zit, dus inclusief de bak. De afspraken met Variopool en Myrthapools lagen bij de gemeente. Gedurende het gehele dossier wordt duidelijk dat de BSSA op afstand is gehouden als het ging over problemen met de bak en gebouw omdat zij 'hier geen partij in zouden zijn'. Dit leverde irritatie op bij de bestuurders van de BSSA.

⁵⁵ Gemeente Alblasserdam (15 oktober 2014). Notulen vergadering problematiek lekkage zwembad Blokweer Alblasserdam.

⁵⁶ BSSA (19 november 2013). Notulen vergadering van 9 november 2013).



2.5.1. Overdracht van personeel

In eerste instantie ging al het personeel van het sportcentrum met ingang van het nieuwe jaar officieel over van de gemeente naar de stichting. Om dat mogelijk te maken, heeft er een voorbereidingstraject met vakbonden, BSSA en OR plaatsgevonden.

Er is met alle medewerkers individueel gesproken. Men wilde namelijk in dienst van de gemeente blijven vanwege opgebouwde voorwaarden, vakantiedagen en verantwoordelijkheden. Het gesprek hierover is gevoerd door het hoofd RMO en vond plaats in zogenaamde plaatsingsgesprekken. Naast persoonlijke besprekingspunten zijn ook inhoudelijke punten over de bouw en het gebruik van het complex besproken⁵⁷. Er is een sociaal plan opgesteld waarin alle opgebouwde voorwaarden overgingen. Daarmee ook opgebouwde overuren. Alles wat het personeel de BSSA meer kostte, gebaseerd op het sociaal contract, kon de stichting bij de gemeente indienen. Hierover ontstond een conflict tussen de gemeente en de BSSA. Zowel het type medewerker als de bijbehorende kosten sloten niet aan bij de wensen van de BSSA bleek uit gesprekken.

2.5.2. Financiële positie van de stichting

De exploitatie en de ramingen hieromtrent zijn opgesteld vanuit het 2521 Gewoon Zwemmen concept. In het haalbaarheidsonderzoek in een meerjarenexploitatie opgesteld waarin jaarlijks sprake is van een exploitatietekort van ongeveer 350.000 euro.

Baten	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
banenzwemmen	42.236	48.704	55.468	56.855	58.276	59.733	61.227	62.757	64.326	65.934
recreatiezwemmen	29.782	27.752	28.445	29.156	29.885	30.632	31.398	32.183	32.988	33.813
doelgroepzwemmen	25.867	29.828	33.970	34.820	35.690	36.582	37.497	38.434	39.395	40.380
leszwemmen	165.978	189.031	193.756	198.600	203.565	208.654	213.871	219.217	224.698	230.315
verenigingszwemmen	79.007	91.104	103.758	106.352	109.011	111.736	114.529	117.392	120.327	123.335
schoolzwemmen	132.458	135.769	139.163	142.642	146.208	149.864	153.610	157.450	161.387	165.421
groepen overig	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
netto inkomsten horeca	7.865	8.486	8.698	8.915	9.138	9.366	9.601	9.841	10.087	10.339
verhuur MF ruimten	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm	pm
baten overig	4.415	5.091	5.798	5.943	6.092	6.244	6.400	6.560	6.724	6.893
Totale baten per jaar	487.607	535.764	569.057	583.284	597.866	612.813	628.133	643.836	659.932	676.430
Lasten	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
huur	279.556	286.545	293.709	301.051	308.578	316.292	324.199	332.304	340.612	349.127
onderhoud- en gebruikskosten	94.759	98.549	102.491	106.590	110.854	115.288	119.900	124.696	129.684	134.871
totaal directe personeelskosten	297.584	305.023	312.649	320.465	328.477	336.689	345.106	353.734	362.577	371.641
overige lasten	165.572	169.711	173.954	178.303	182.760	187.329	192.013	196.813	201.733	206.777
Totale lasten per jaar	837.470	859.828	882.802	906.410	930.669	955.599	981.218	1.007.547	1.034.606	1.062.416
Exploitatiesaldo	349.863-	324.065-	313.745-	323.126-	332.803-	342.786-	353.085-	€ 363.711-	374.674-	385.986-

Er was een budget gereserveerd om de nieuwe stichting een vliegende start te geven (€ 50.000)⁵⁸. Dit budget is gebruikt om personeelskosten te dekken betreffende de overgang naar de BSSA. Dit had als gevolg dat de beheerstichting startte zonder kapitaal. Uit gesprekken blijkt dat de stichting in het begin geen enkel budget had om uitgaven te doen.

⁵⁷ Gemeente Alblasserdam (1 november 2013). Vertrouwelijke notitie gesprekken personeel Blokweer.

⁵⁸ Gemeente Alblasserdam (z.d.). Bijlage 6: oprichting beheerstichting.



Intermezzo: bouw van een berging voor de sporthal

Vanwege de veiligheid in de sporthal moest er een berging worden bijgebouwd, vast aan de sporthal. De kosten kwamen voor de rekening van de BSSA. De stichting had geen startkapitaal en beperkte middelen om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren.

2.6. 1 september 2014: Oplevering van het bad

Het zwembad is op 1 september 2014 opgeleverd door de aannemer. Op 15 september is het proces-verbaal van oplevering opgemaakt. Hierin is een groot aantal punten opgenomen dat nog afgemaakt diende te worden. Betreffende de zwemzaal werd opgemerkt dat alle gebreken, lekkages en vervormingen aan het bad hersteld dienen te worden. Het gaat hier onder andere over bodemlekkage, de supports aan de buitenzijde van het bad en loszittende tegels. De bodemlekkage en deformatie aan de constructie is de verantwoordelijkheid van Variopool. De loszittende tegels zijn opgelost door de lokale tegelzetter die deze geplaatst heeft. In al deze gebreken is de gemeente aan zet bij de reparatie.

Per 1 oktober 2014 is de volledige beheer- en exploitatieverantwoordelijkheid overgedragen aan de BSSA. Daarvoor moesten alle uitgaven worden afgetekend worden door het ambtelijk contactpersoon in de gemeente.



Fase 3. Exploitatiefase

1 september 2014 – 2 februari 2022

Deze fase heeft betrekking op de exploitatiefase lopende van 1 januari 2014 tot 2 februari 2022. Op 1 september 2014 is het bad opgeleverd en op 2 februari 2022 is het bad gesloten.

3.1. Feestelijke opening met daarna snel meer gebreken

Op 11 oktober 2014 is het zwembad feestelijk geopend door Pieter van den Hoogeband⁵⁹. Na oplevering is het bad dus snel geopend, er is geen sprake geweest van proefdraaien. Uit gesprekken blijkt dat dit niet door iedereen verstandig werd gevonden, maar dit verdere problemen ook niet had kunnen voorkomen. Na de oplevering werd geconstateerd dat door een constructiefout aan de beweegbare bodem opnieuw schade aan de zwembadbodem ontstond⁶⁰. De hieruit volgende lekkages zijn, na herstel van de constructiefout en het omvallen van een 'bok', tijdelijk gerepareerd. Alle lekkages waren beperkt van aard. Tijdens het gebruik van het zwembad kwamen er diverse gebreken aan het licht, die in het kader van de contractueel vastgelegde onderhoudstermijn door de aannemers moesten worden hersteld.

Tot slot is gebleken dat er tijdens en na de bouw, mede op aangeven van de Beheer Stichting Sport Alblasserdam, een aantal functionele verbeteringen moest worden doorgevoerd, waarin het basisontwerp van het 2521-bad niet voorzag. De gebreken aan het zwembad zijn te onderscheiden in enerzijds de kleinere gebreken, die in ons geval vooral betrekking hebben op de technische installaties, en overigens niet ongebruikelijk zijn bij zwembaden, en anderzijds de lekkages van het bassin, de deformatie van de constructie daarvan, en bijkomende schade, zoals corrosievorming. De volgende problemen werden geconstateerd:

- Na het omvallen van een 'stempelbok' is er een gat ontstaan in de beweegbare bodem. Dit gat is gelijmd, maar op deze plek is opnieuw een lek ontstaan;
- De goot was niet waterdicht;
- Deformatie aan de RVS-constructie. Doordat de diepte van ankers onvoldoende is, is de trekkracht te groot. De kritieke grens is nog niet bereikt;

De aannemer heeft in overleg met de Beheerstichting Sport Alblasserdam en de gemeente een plan van aanpak opgesteld om deze categorie gebreken en de vervolgschade in juli 2015 te herstellen terwijl het bad gesloten is⁶¹. De garantie gaat in na de reparatiediensten.

⁵⁹ Alblasserdamsnieuws.nl (11 oktober 2014). Zwembad Blokweer in Alblasserdam geopend door Van den Hoogenband. Geraadpleegd op 13 oktober 2023, via [AlblasserdamNieuws](#)

⁶⁰ Gemeente Alblasserdam (15 oktober 2014). Notulen vergadering problematiek lekkage zwembad Blokweer.

⁶¹ Bouwonderneming Stout BV (2 februari 2015). Gespreksnotities overleg VarioPool – Stout over nieuw- en verbouw sportcentrum Blokweer.



3.1.1. Waarschuwing van de Omgevingsdienst Midden-Holland (ODMH)

Op 12 december 2014 heeft een inspecteur van de ODMH een controlebezoek gebracht aan het zwembad. Deze controle richtte zich voornamelijk op het houden van toezicht door medewerkers van het bad. Uit deze controle bleek dat er niet altijd een toezichthouder aanwezig was bij het bad, er te harde muziek werd gedraaid waardoor de aandacht van een toezichthouder niet snel genoeg getrokken kon worden en de toezichthouder een groot deel van de tijd doorbracht op de telefoon. De ODMH heeft hierna besloten een boete (bestuursrechtelijke strafbeschikking) van € 5000 op te leggen⁶².

Naar aanleiding van deze bestuursrechtelijke strafbeschikking is er informatie ingewonnen over de wettelijke regels en kaders. Uit gesprekken bleek dat deze regels niet altijd bekend waren bij de betrokkenen, waaronder de manager en het bestuur van de BSSA. Tijdens de BSSA-vergadering 31 maart 2014⁶³ is gemeld dat al het personeel is getraind in de toen geldende veiligheidseisen.

Tevens was deze waarschuwing een van de aanleidingen om te concluderen dat het model waarbij vrijwilligers toezicht hielden op het bad, ook tijdens andere activiteiten door verenigingen en gebruikers, niet haalbaar en wenselijk was. Dit leidde in de jaren daarop tot professionele inhuur van toezichthouders waardoor de exploitatieverwachting niet meer kloppend was.

3.1.2. Tijdelijke sluiting van het bad in juli 2015

Op 21 maart 2016 heeft Cobra Zwembad Inspecties een inspectie uitgevoerd naar de technische staat van het zwembad.

Corrosievorming door ventilatie

Op 13 april 2015 stuurt de projectleider zwembad een memorandum aan de stuurgroep Zwembad. In dit memorandum wordt stilgestaan bij de ventilatiesituatie in de technische ruimte van het zwembad. Het type RVS dat in deze ruimtes (en daarmee de constructie en plaatmaterialen) zijn niet geschikt om toe te passen in een zwembadatmosfeer. In theorie is dat geen probleem omdat chloorhoudende dampen zich niet in de technische ruimte zouden moeten ophopen. Echter, door een optelsom van problemen in de constructie en lekkages aan de vloer was de ventilatie in de technische ruimte onvoldoende. Dit heeft gezorgd voor aanzienlijke corrosie aan de RVS-constructie.

In juli 2015 is het bad leeggepompt en zijn de werkzaamheden uitgevoerd onder regie van Bouwonderneming Stout BV⁶⁴. Betreffende het bad en de beweegbare bodem zijn reparaties uitgevoerd door VarioPool. Ook de overige bouwers zijn betrokken. Dit betrof onder andere het verstevigen van het basisframe, het verwijderen van roestvorming, het verstevigen van de verankering (en daarmee aanpakken van de deformatie) en metingen aan de constructie. Al deze problemen blijven ook in volgende fasen terugkomen. Op 22 juli 2015 is de sleutel van het bad wederom overgedragen aan de BSSA⁶⁵.

⁶² Omgevingsdienst Midden-Holland (19 december 2014). Voorwaarschuwing controle toezicht.

⁶³ BSSA (31 maart 2014). Notulen BSSA-vergadering 31 maart 2014.

⁶⁴ VarioPool (22 mei 2015). Oplossen problemen in Myrtha bad – plan van aanpak.

⁶⁵ Bouwonderneming Stout BV (22 juli 2015). Formulier oplevering.



3.2. 29 oktober 2015: Opnieuw lekkages

Op 30 oktober 2015 mailt de projectleider van het ingenieursbureau Drechtsteden dat er opnieuw lekkages zijn ontstaan in het zwembad⁶⁶. De manager heeft hier melding van gedaan. In reactie hierop is een onderzoek uitgevoerd door ZwembadPro, in opdracht van het Ingenieursbureau Drechtsteden, op 5 november 2015⁶⁷.

In het rapport wordt onder andere het volgende geconcludeerd⁶⁸:

- Door de capillaire werking van het water en de openingen achter de folie komt het water mogelijk ergens anders naar buiten dan waar de lekkage zich bevindt. Dit gezien het water altijd de makkelijkste weg zoekt.
- Daarnaast moeten alle voegen één geheel zijn. Ook inwendig dienen alle voegen en aansluitingen één geheel te vormen en vol te zijn. Elke voeg of aansluiting die niet volkomen dicht is vormt een lek. Dit is op meerdere plekken geconstateerd.
- Op een aantal plaatsen bij de verbinding tussen voeg en folie is het voegwerk poreus en lijkt het of het voegwerk los zit van de tegel.
- Onder de beweegbare bodem zijn een aantal stukjes folie geplakt. Daarnaast is tussen twee katrolen onder de staalkabel een kunststof profiel losgekomen.
- Wij adviseren om de verbrijzelde mozaiektgeltjes te vervangen, aangezien hier glassplinters kunnen ontstaan en dit de veiligheid van de zwemmers in gevaar brengt.

Op 7 december 2015 mailt de manager van het zwembad dat er opnieuw meer lekkages zijn gevonden en bestaande lekkages verder toenemen⁶⁹. Vario Pools verwacht half januari 2016 een reactie van Myrtha Pools op de ontstane situatie. Uit de mails tussen de gemeente en de BSSA blijkt irritatie over de snelheid hiervan.

Op 5 januari 2016 is er een vergadering met zowel de portefeuillehouder, ambtelijke organisatie, Variopool, 2521 en Slangen & Koenis over de technische problemen aan het bassin. Variopool zegt hier het volgende: *“Het plan van aanpak dat in 2014 is gemaakt is in 2015 uitgevoerd. Variopool is meegegaan in de wens om het zwembad niet eerder te sluiten/leeg te pompen dan tijdens de zomerperiode van 2015. Er komt iedere maand iemand langs om het zwembad op te meten om te analyseren wat er aan de hand is. Er is een verschil tussen lekken van een zwembad en zweten. Zolang het zwembad open blijft/in gebruik is zal het blijven zweten. Om de huidige problemen aan te pakken zal het zwembad opnieuw leeggepompt moeten worden, alles op bokken gezet moeten worden etc.”*⁷⁰

⁶⁶ Ingenieursbureau Drechtsteden (3 november 2015). Ontstane lekkage 30 oktober 2015 en lekkage/verstopping riolering.

⁶⁷ ZwembadPro (5 november 2015). Inspectierapport Zwembad Blokweer.

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Manager zwembad (7 december 2015). Email: oplopende lekkages.

⁷⁰ Gemeente Alblasserdam (5 januari 2015). Verslag overleg Blokweer, technische problemen bassin.



De architect van Slangen & Koenis merkt het volgende op: *“Onder politieke druk is het zwembad te vroeg geopend, er had minstens twee maanden proef gedraaid moeten worden om de kinderziektes eruit te halen. Het gesprek van vandaag had 1,5 jaar geleden moeten plaatsvinden. De projectleider heeft hem stelselmatig geweerd om aan tafel te zitten. De meeste lekkages zijn vanaf dag 1 dicht, soms is er 1 lekkage dat dan snel kan worden opgelost.”*⁷¹

Er wordt in dit overleg afgesproken dat het besluit wat te doen met het bad uiterlijk 1 maand voor de zomerperiode wordt genomen. Dit is de meest handige periode om het zwembad leeg te pompen en reparaties uit te voeren is de zomerperiode. Er is dan geen schoolzwemmen, wel BSO (Wasko) die ook graag tijdens de zomervakantie gebruik maken van het bad.

Intermezzo: projectmatig sturen op een structurele voorziening

Alle communicatie met de BSSA door de gemeente verliep via de accounthouder van de gemeente. Dat geldt voor het onderhoud, de subsidierelatie maar ook het beheer. Uit gesprekken blijkt dat het sportcomplex altijd op een projectmatige manier georganiseerd is geweest. Een sprekend voorbeeld daarvan is het aanvragen van een kapvergunning: de gemeentelijk accounthouder moest een kapvergunning aanvragen via de route die voor inwoners gold. Dit verliep niet via reguliere ambtelijke processen. Dit zorgde er ook voor dat escalatie richting ambtelijke top en bestuur lastig was.

3.3. 8 juni 2016: Besluit om niet het bad opnieuw te sluiten⁷²

Er is na het gesprek op 5 januari 2016 elke maand gemonitord door Variopool. De manager van het zwembad geeft aan de afgelopen maanden geen verslagen van Variopool te hebben ontvangen van de maandelijkse monitoring. Dit sluit aan bij het beeld uit gesprekken dat de verantwoordelijkheid voor de bodem bij de gemeente lag. Op 31 maart 2016 heeft de gemeente bericht gekregen van Variopool dat *“Met 90% zekerheid kunnen we zeggen dat de lekkage is gelokaliseerd”*.

Variopool geeft aan dat het zwembad niet dicht hoeft deze zomer. Ten eerste zal er onderzoek plaatsvinden naar de nieuwe lekkages. De roestvorming zullen z.s.m. worden opgelost. Het IBD heeft vier maanden daarvoor, eind 2015, het signaal aan Variopool afgegeven dat de schroeven van de beweegbare bodem roestten. Dit was ook door diverse bezoekers al opgemerkt. Variopool gaf aan dat dit inderdaad bij meerdere beweegbare bodems aan de hand is. Opgemerkt wordt dat het jammer is dat er signalen worden afgegeven aan Variopool maar er geen terugkoppeling op komt. Opgemerkt wordt ook dat er onderhoud moet plaatsvinden dit is nu ruim een jaar geleden. Dit moet worden ingepland na de zomervakantie. Alsdan zullen ook de schroeven van de beweegbare bodem worden vervangen.

Op 12 juni is er bezoek geweest van de fabrikanten uit Italië. Door de problemen in de waterbehandelingsinstallatie hebben zij niet de werkzaamheden kunnen uitvoeren zoals gepland. In de nacht van 11 op 12 juni is er ongeveer 1,2m water uit het bad gelopen. Een deel van dit water is in de technische ruimte gekomen.

⁷¹ Ibid.

⁷² Gemeente Alblasserdam (8 juni 2016). Overleg zwembad Blokweer 8 juni 2016.



Buiten het feit dat dit weggelopen water de uitvoering van de werkzaamheden heeft beïnvloed, heeft dit water ook een slechte invloed op alle staaldelen in de technische ruimte⁷³. Uit gesprekken blijkt dat het verlies aan water geen relatie heeft met het onderhoud of de problemen met installaties.

De aangetaste schroeven zullen tijdens de eerstvolgende onderhoudsbeurt worden vervangen. Uit de mails tussen ambtenaren blijkt dat het onderhoudscontract met Variopool nog in offertestadium is. Nadat het onderhoudscontract ondertekend is, kan er een datum worden gepland met de BSSA. De ambtenaren hebben de BSSA hierop gewezen⁷⁴.

Op 4 juli 2016 is er wederom een ronde gemaakt in de technische ruimte om het bad en geconstateerd dat er geen lekkages in het Myrtha bad meer waren⁷⁵. Wel nog enkele lekkages in het betondek, maar de verantwoordelijkheid daarvoor ligt/lag bij Stout⁷⁶.

3.3.1. 5 december 2016: nieuw inspectierapport door ZwembadPro

Op 5 december 2016 levert ZwembadPro een nieuw inspectierapport op⁷⁷. Dit inspectierapport is twee weken later, op 19 december 2016, met Variopool gedeeld. In het rapport concluderen zij dat er sprake is van corrosie in het RVS en dat de hoeveelheid IJzeroxidatie op de onderdelen van de vloer duidt op een te hoog ijzergehalte in het water. Dit kan ervoor zorgen dat ook andere onderdelen kunnen worden aangetast.

Op 27 januari 2017 voert Variopool een inspectie uit. Hier wordt geconcludeerd dat er sprake is van doorbuigen van 1 paneel in het bad. Na overleg is besloten het loszittende paneel vast te zetten. Daarnaast zijn dolgedraaide schroeven vervangen, Variopool erkent dit als een montagefout. Bij een tweede inspectie is gekeken naar de schroeven, corrosie en panelen. Circa 10 – 20% van de schroeven vertoonde corrosie en zijn direct vervangen met grotere schroeven.

Intermezzo: foto's door de BSSA

Ondanks dat de gemeente verantwoordelijk was voor de bodem en het bad was de BSSA, en vrijwilligers, druk bezig met de problemen. Toen de situatie zich voordeed dat er duikers in het zwembad aan het oefenen waren heeft de manager van het bad de luiken van de beweegbare bodem opgezet en gevraagd aan de duikers of zij foto's van de bodem wilde nemen. Uit de foto's blijkt zeer sterke roestvorming op alle onderdelen van de bodem.

De manager van het zwembad mailt ook direct met Variopool over roestvorming op de kabels in de beweegbare bodem (29 maart 2018) inclusief nieuwe foto's van duikers.

⁷³ Rijnmond.nl (13 juni 2023). Zwembad Alblasterdam loopt leeg door storing. Geraadpleegd op 15 oktober 2023, via <https://www.rijnmond.nl/nieuws/142953/zwembad-ablasterdam-loopt-leeg-door-storing>

⁷⁴ VarioPool BV (4 juli 2016). Email: VarioPool Alblasterdam Zwembad Blokweer nav inspectie 1 juli 2016.

⁷⁵ VarioPool BV (8 juli 2016). Email: VarioPool Alblasterdam Zwembad Blokweer.

⁷⁶ Myrtha Pools (6 juli 2016). Alblasterdam – site survey July 1 2016.

⁷⁷ ZwembadPro (5 december 2016). Inspectierapport Zwembad Blokweer.



3.3.2. Uitgesteld onderhoud door BSSA

Op 26 september 2017 wordt het zwembad bezocht door de Area Sales Manager van Myrtha Pools⁷⁸. In een brief die op basis van dit bezoek is opgesteld wordt duidelijk dat de BSSA het onderhoudscontract uitstelt en dit niet zonder risico's is. Dit onderhoudscontract is nodig om de garantie geldig te houden. Op 15 juni 2017 is de BSSA medegedeeld dat dat het niet laten uitvoeren van onderhoud aan het bassin risico's met zich meebrengt. BSSA stelde zich op het standpunt dat eerst de problematiek van de beweegbare bodem moet zijn opgelost, alvorens een onderhoudscontract af te sluiten. De wethouder stemde hier mee in. Een ambtenaar doet de volgende suggestie: *“Een suggestie zou kunnen zijn dat wij dan zelf maar voor 2017 opdracht geven aan Variopool. In financiële zin maakt het niet veel uit. Of we betalen het via de subsidie of anders eenmalig via het mop.”*

Ook het Servicecentrum Drechtsteden concludeert in haar rapportage van 26 september 2017 dat het uitvoeren van onderhoud dringend noodzakelijk is⁷⁹.

"Het van belang dat de onderhoudswerkzaamheden snel moeten starten, anders krijgen we te maken met permanente schade aan het bad."⁸⁰

Op 10 januari 2018 stuurt de manager van het zwembad een mail naar het bestuur van de BSSA met de mededeling dat hij gesproken heeft met twee bedrijven in Alblasterdam die het onderhoud zouden kunnen uitvoeren. Dit zou ongeveer 10.000 euro goedkoper zijn dan een onderhoudscontract bij de leverancier van het bad. Dit onderhoud is vervolgens eenmalig uitgevoerd.

3.4. Aanvullende onderzoeken naar gebreken

In de periode hierna zijn nog meer rapporten geschreven over de problemen met het bad. Hieronder wordt stilgestaan bij de verschillende onderzoeken.

3.4.1. Onderzoek door SGS Intron naar de beweegbare bodem⁸¹

In opdracht van gemeente Alblasterdam heeft SGS INTRON onderzoek verricht aan de roestvaststalen onderdelen van de beweegbare bodem in het zwembad van Sportcentrum Blokweer. Doelstelling van het onderzoek was het vaststellen van de oorzaken van de corrosie van diverse roestvaststalen onderdelen van de beweegbare bodem in het bassin. Ook diende de incidentele corrosie van de roestvaststalen bassinwanden oriënterend te worden beoordeeld. De gemeente is hiervoor verantwoordelijk.

⁷⁸ Myrtha Pools (26 september 2017). Brief: 'Dear Marco'.

⁷⁹ Ingenieursbureau Drechtsteden (26 september 2017). Mail: Rapportage onderhoud buitenzijde bad.

⁸⁰ Ibid.

⁸¹ SGS Intron (9 maart 2018). Onderzoek naar de roestvaststalen onderdelen.



Uit dit rapport volgen de volgende conclusies:

De corrosie van de roestvaststalen onderdelen in spleetcorrosie en is veroorzaakt door een combinatie van:

- Het toepassen van een roestvaststaal (AISI 303, AISI 316 en AISI 316Ti) dat niet duurzaam geschikt is voor zwembaden. Dit zijn weliswaar voor zwembaden de gebruikelijke type roestvaststaal, maar ook in minder corrosief zwembadwater moet bij deze typen roestvaststaal rekening worden gehouden met (spleet)corrosie en periodiek vervangen van corroderende onderdelen.
- Een voor roestvaststaal (periodiek) corrosieve waterkwaliteit: een periodiek (te) hoog vrij chloorgehalte, een periodiek lagere pH-waarde en, vanwege desinfecteren door zoutanalyse, de aanwezigheid van chloriden in het water. Tevens is SGS Intron van mening dat als gevolg van de ongunstige waterkwaliteit het roestvaststaal versneld is gaan corroderen.
- Uitbreiding van de spleetcorrosie van roestvaststalen onderdelen moet worden verwacht, waarbij rekening moet worden gehouden met dikteverlies van onderdelen. De onderzochte bouten en schroeven hebben (nagenoeg) geen dikteverlies, maar niet uitgesloten kan worden dat thans in het bassin nog aanwezige onderdelen wel in dikte zijn afgenomen.

Over de constructieve opbouw van de beweegbare bodem is nader inzicht nodig. Wel merken wij het volgende op:

- Onderdelen die naar onze mening constructief zijn (stoelen, ankers, kabels, profielen) vertonen geen corrosie, zodat geen sprake is van een onveilige situatie.
- De bemonsterde corroderende bouten en schroeven vormen verbindingen in het frame van het drijfelement of verbinden de kunststof elementen aan het frame. Deze verbindingen hebben echter meerdere van deze bevestigingsmiddelen, zodat het breken van een bout of schroef niet meteen leidt tot bezwijken van een onderdeel. Er is daarom niet direct sprake van een onveilige situatie; wel is een jaarlijkse inspectie op de aanwezigheid van corrosie van belang.
- Om het optreden van spleetcorrosie zoveel mogelijk te beperken, adviseren wij om de waterkwaliteit (ruim) binnen de wettelijke maximale eis te houden en om roestvaststalen onderdelen ter plaatse van spleten te vervangen door onderdelen van resistent roestvaststaal (duplexroestvaststaal).
- Over de roestvaststalen bassinwanden concluderen wij dat de plaatselijk aanwezige corrosie is veroorzaakt door het toepassen van een niet geschikte kwaliteit roestvaststaal. De wanden zijn niet bestand tegen belasting door chloridehoudend water (condensatie vanuit de technische ruimte, lekkages vanuit het bassin).

Op 28 mei 2018 worden de resultaten van het onderzoek besproken met 2 medewerkers van Variopool, de wethouder van Alblasterdam, een vertegenwoordiger van Gewoon Zwemmen/KNZB, de auteur van het rapport en het IBD. Hier wordt afgesproken dat de kwaliteit roestvaststaal dat gebruikt wordt in het bad wordt verhoogd. Variopool geeft aan dat de veiligheid op geen enkele wijze in het geding is. Afgesproken wordt dat Variopool de kaders aangeeft voor de waterkwaliteit. Dit is via mailcontact gedeeld met de BSSA op 30 mei 2018. De Gemeente zal met de huurder (BSSA) e.e.a. afstemmen en vragen om de controle op de waterkwaliteit hierop af te stemmen⁸². Uit gedeelde maandtoetsen blijkt dat het water bij alle toetsen voldoet. Er was niet eerder gesproken over de waterkwaliteit, behoudens de strakke normering van de Omgevingsdienst.

⁸² Servicecentrum Drechtsteden (28 mei 2018). Samenvatting van het gesprek naar aanleiding van het rapport betreffende aan de beweegbare bodem in het zwembad Blokweer te Alblasterdam.




3.4.2. 22 november 2018: MIC onderzoek beweegbare bodem zwembad Blokweer⁸³

Op verzoek van Facilitair en Vastgoed Servicecentrum Drechtsteden heeft Microbial Analysis b.v. een onderzoek uitgevoerd naar optredende corrosie op onderdelen van een beweegbare bodem van het zwembad Blokweer te Alblasserdam. Uit dit onderzoek komt dat er voornamelijk sprake is van spleetcorrosie. Het sluit daarmee aan bij de andere rapporten.

3.4.3. Onderzoek Corrosion Labatory naar de zwembadvloer⁸⁴

Op 19 februari 2019 publiceert Corrosion Labatory haar rapport naar de corrosie van de beweegbare vloer. Belangrijkste vereiste actie is de vervanging van roestvrij staal door een legering met een hogere corrosieweerstand in delen waarvan is aangetoond dat ze vatbaar zijn voor corrosie. De Europese richtlijnen zijn niet erg duidelijk over wat niet is toegestaan maar geven wel aan wanneer de materialen moeten worden vervangen en dit was het geval ten tijde van het onderzoek.

Op 18 april 2019 adviseert de projectleider van IBD per mail om de gehele bodem te vervangen. Dit advies is niet opgevolgd.

 “Bijgaand een aantal onderwaterfoto's aan de onderzijde van de beweegbare bodem. Ik ga me wel zorgen maken over de roestvorming, dit proces zal steeds sneller zal gaan. Ik adviseer de Gemeente om de gehele bodem te vervangen.”⁸⁵

3.5. Bestuurlijke onrust en financieel tekort

In de tweede bestuurlijke rapportage 2018 wordt de gemeenteraad van Alblasserdam op de hoogte gesteld van financiële problemen bij de BSSA. In de rapportage is het volgende opgenomen:

“Vooruitlopend op de binnenkort te ontvangen jaarrekening 2017 van BSSA en het daaraan gekoppelde verzoek tot vaststelling van de verleende subsidie 2017 BSSA, heeft de penningmeester de gemeente aangekondigd dat de jaarrekening 2017 een substantieel negatief resultaat laat zien. Na bestudering van de jaarrekening 2017 en overleg met het bestuur van BSSA zal bezien worden of en in welke mate aanvullende subsidiëring en welke maatregelen nodig zijn.”⁸⁶

Op 11 december 2018 ontvangt de gemeenteraad een raadsinformatiebrief van het college met daarin de boodschap dat er een tekort is van ruim 300.000 euro dat oploopt tot 330.000 euro eind 2018⁸⁷. In de brief wordt onderscheid gemaakt tussen een liquiditeitstekort en een exploitatietekort. De aandacht van het college is vooral gericht op het tekort in liquiditeit omdat dit het voortbestaan van de BSSA direct in gevaar brengt. Om een antwoord te geven op de vraag hoe er een exploitatietekort heeft kunnen ontstaan, is het nodig om een grondige analyse te maken hoe de exploitatiekosten zijn ontwikkeld.

⁸³ Bioclear Microbial Analysis (22 november 2018). MIC onderzoek beweegbare bodem zwembad Blokweer.

⁸⁴ Corrosion Labatory (19 februari 2019). Summary conclusions corrosion moving floor swimming pool Blokweer.

⁸⁵ Servicecentrum Drechtsteden (18 april 2019). Email: foto's onderzijde beweegbare bodem.

⁸⁶ Gemeente Alblasserdam (25 september 2018). 2^e Bestuursrapportage 2018.

⁸⁷ Gemeente Alblasserdam (11 december 2018). Raadsinformatiebrief financiële positie BSSA.





Om het actuele tekort af te dekken worden er twee maatregelen genomen. De maatregelen betreffen het versneld uitbetalen van de bevoorschotting subsidie 2019 en het uitbetalen van de vergoeding voor zwem- en bewegingsonderzoek over het eerste deel van 2019. Als derde noodmaatregel is het mogelijk een lening van 100.000 euro te verstrekken. Er wordt verwacht dat dit niet nodig is. Aan de maatregelen werden ook enkele voorwaarden gekoppeld:

- De BSSA betaalt per direct alle achterstallige facturen over 2018 aan de gemeente Alblisserdam. Dit wordt verrekend met de subsidie.
- BSSA verstrekt maandelijks informatie aan de gemeente Alblisserdam over de financiële positie.
- BSSA gaat geen nieuwe meerjarige verplichtingen aan boven een bedrag van € 10.000 zonder toestemming van de gemeente.
- BSSA betreft de gemeente bij werving en selectie van nieuwe bestuursleden.
- Er wordt een grondige analyse uitgevoerd op de exploitatietekorten.

De gemeenteraad heeft op 28 mei 2019 besloten om de benodigde aanvullende subsidies voor 2017 en 2018 te verstrekken aan de BSSA en te dekken uit de algemene reserve. Daarnaast is ingestemd met het verwerken van een verhoging van de subsidie aan de BSSA met € 100.000.⁸⁸

3.5.1. Een aanvullend pakket noodmaatregelen

Alle communicatie met de BSSA door de gemeente verliep via de accounthouder van de gemeente. Dat geldt voor het onderhoud, de subsidierelatie maar ook het beheer. Regie van het hoofd RMO was beperkt. Dit ontstond toen er financiële tekorten bleken te zijn. Uit gesprekken blijkt dat deze tekorten bij veel betrokkenen niet bekend waren. Het hoofd RMO is samen met de concerncontroller in de financiën van de BSSA gedoken.

Tijdens deze periode vond er tevens een wisseling in het bestuur plaats. Er werd een nieuwe penningmeester aangesteld. De financiële administratie van de BSSA was correct maar er waren geen managementrapportages of controlprincipes. Ook de gemeente had vrij beperkt zicht op de financiële positie van de BSSA. Er werden rapportages gedeeld met de accounthouder maar uit gesprekken blijkt dat deze niet compleet waren en ook geen weg verder in de ambtelijk organisatie vonden.

Uit overleg op 16 september 2019 komen twee aandachtspunten⁸⁹:

- Het bestuur kan onvoldoende informatie verkrijgen om op een verantwoorde wijze invulling te geven aan de bestuurlijke verantwoordelijkheid. Een transparante informatievoorziening vanuit de organisatie richting bestuur zowel inzake financiën als activiteiten is een te ontwikkelen basisvoorwaarde.
- De verantwoordelijkheid van de gemeente kan alleen vorm en inhoud kan krijgen vanuit de informatie die vanuit het bestuur geleverd wordt. De gemeente zal aan moeten geven over welke zaken zij periodiek geïnformeerd wenst te worden om daarmee de toezicht functie vorm en inhoud te kunnen geven.

⁸⁸ Gemeente Alblisserdam (21 oktober 2019). Raadsinformatiebrief toekomstbestendig sportcentrum Blokweer.

⁸⁹ Gemeente Alblisserdam (16 september 2019). Conceptopdracht voor de kwartiermaker.



3.5.2. Onderzoek naar exploitatie en governance

Onderdeel van de noodmaatregelen was een onderzoek naar exploitatie en governance van de BSSA. Dit onderzoek is uitgevoerd door Tien organisatieadvies. Aan dit bureau is gevraagd het huidige bedrijfsplan te analyseren, te benchmarken en hierbij aan te geven welke mogelijkheden er zijn om de exploitatie en het beheer te optimaliseren.

Er zijn meerdere concepten van het rapport besproken in het college en tussen gemeente en BSSA. ontstond discussie over. Het ging hierbij met name over de precieze verantwoordelijkheid voor zaken. De strijd ging echter niet over de inhoud van het rapport.

Twee gevolgen van het rapport waren het aantrekken van een kwartiermaker die de nieuwe exploitatie zal opzetten en het heroverwegen van de governancestructuur. Er werd vrij snel een kwartiermaker geworven maar deze persoon stuitte op weerstand van het personeel en bestuur. Uiteindelijk is de kwartiermaker voordat de werkzaamheden konden starten afgekocht. Er is uiteindelijk geen kwartiermaker ingezet.

3.5.3. Bestuurlijke onrust

De toezichtsinterventie door de gemeente zette de relatie tussen BSSA en gemeente onder spanning. Waar de gesprekken tussen de wethouder en de voorzitter van de BSSA eerder een informeel karakter hadden, verder deze geformaliseerd toen de toon steviger werd. Dit was ook het moment dat hoofd RMO bij de gesprekken betrokken raakte. De persoonlijke relatie tussen de wethouder en de voorzitter van de BSSA was dermate verstoord dat er geen samenwerking meer mogelijk was. Ook een interventie van de burgemeester heeft niet acuut gezorgd voor een beter werkzame situatie. De voorzitter en penningmeester van het bestuur zijn toen opgestapt. Ook binnen de BSSA speelde een conflict dat bijdroeg aan dit besluit. De secretaris bleef in functie om de continuïteit te waarborgen.

3.5.4. Toetreding nieuw bestuur

Op 31 december 2019 zijn de voorzitter, penningmeester en een algemeen bestuurslid afgetreden. Het algemeen bestuurslid had eerder al aangegeven te willen stoppen, dit had geen verband met de bestuursproblematiek. De voorzitter werd meteen vervangen, voor de rol van penningmeester werd relatief snel vervanging gevonden in een ervaren penningmeester die ook deze rol vervult in een andere grote voorziening in de gemeente. Het nieuwe bestuur was van mening dat de analyses van organisatieadviesbureau Tien niet klopten omdat er verkeerde cijfers waren aangeleverd. Mede daarom is niet ingezet op een kwartiermaker, alsmede om de gemeente vertrouwen had in het nieuwe bestuur. Dit zorgde ook voor een andere houding bij de gemeente.

Daarnaast is rond deze periode de manager van het zwembad met pensioen gegaan. Er is een nieuwe manager aangesteld. Deze wordt aangeduid als manager B.

Intermezzo: de coronacrisis

Een belangrijke kanttekening die gemaakt moet worden is dat het nieuwe bestuur nog maar net zo voordat het zwembad gedwongen moest sluiten vanwege het coronavirus.



3.5.5. Onderzoek door Cobra⁹⁰

Manager B van het zwembad heeft opdracht gegevens aan Cobra Zwembad Inspectie om een herinspectie uit te voeren van het zwembad Blokweer Alblasserdam. De conclusie op 19 oktober 2021 is dat het zwembad niet voldoet aan de wettelijke eisen. Een deel van de problemen zijn op te lossen door vervangen van RVS. Echter is de mate van corrosie op de bouten in het bad dermate hoog dat ook dit is afgekeurd.

Cobra maakt daarnaast de opmerking dat het aan te raden is (op basis van de wet) om jaarlijks een inspectie te laten uitvoeren. De laatste inspectie was meer dan 5 jaar geleden uitgevoerd. In overleg met de IBD is er een tweede inspectie uitgevoerd door SGS Intron. Deze kwamen op 24 november 2021 tot de conclusie dat in de technische ruimte geen wettelijke eisen werden overschreden. Doordat de rapporten elkaar op dit vlak tegenspreken is er door IV-Consult uitgebreid onderzoek uitgevoerd⁹¹. Dat rapport werd op 21 januari 2022 opgeleverd.

3.5.6. Sluiting van het bad

Op dinsdag 1 februari 2022 bleek dat veilig gebruik van het zwembad niet kon worden gegarandeerd vanwege roestvorming op de stalen constructie. Op basis van reguliere inspecties en aanvullend onderzoek is naar voren gekomen dat er maatregelen moeten worden genomen. De problemen met roestvorming op het roestvaststaal van de constructie waren volgens de gemeente niet eerder bekend.

Aan de basis van dit besluit ligt een rapportage van SGS INTRON van 24 november 2021 dat in opdracht van het IBD is opgesteld. Hieruit blijkt dat er sprake is van corrosie op de constructie, platen en bouten. In een mailwisseling die aan de onderzoekers is verstrekt staat het volgende:

“Ondertussen is er vandaag een ander rapport van SGS boven water gekomen uit 2018. Toen speelde er reeds issues over corrosievorming. Dit is met <naam ambtenaar> en de manager van het zwembad destijds afgehandeld. Het is niet bekend wat er verder met dit rapport is gebeurd en in hoeverre de bevindingen destijds zijn opgelost of hersteld. Hier is niets van teruggevonden door ons of het huidige bestuur. De huidige voorzitter van de BSSA gaf aan dat dit rapport ook bij hen niet bekend is. Als uitgangspunt is het herijken van deze rapportage mogelijk een goede volgende stap want het is eigenlijk te oud om hiermee verder te gaan.”

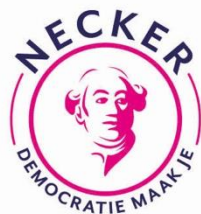
In deze mail wordt verwezen naar de rapportage van SGS INTRON uit 2018. Deze rapportage is besproken in een vergadering op 28 mei 2018 met 2 medewerkers van Variopool, de wethouder van Alblasserdam, een vertegenwoordiger van Gewoon Zwemmen/KNZB, de auteur van het rapport en het IBD.

⁹⁰ Cobra Zwembad Inspectie (19 oktober 2021). Inspectie conform bouwbesluit RVS.

⁹¹ IV-Consult. (21 januari 2022). Onderzoek naar zwembad Blokweer.



Analyse en duiding



Analyse en duiding

Voor het analyseren en duiden van het voorgaande feitenrelaas is in dit onderzoek gebruik gemaakt van een analysekader (bijlage 1) dat door de begeleidingscommissie is vastgesteld. Het analysekader vormt de bril om naar het feitenrelaas te kijken. In dit analysekader wordt onderscheid gemaakt tussen een viertal centrale onderzoeksaspecten: governance, organisatie, financiën en risicobeheersing en informatievoorziening. Per onderzoeksaspect worden in de analyse sub-aspecten meegenomen.

Met het oog op de leesbaarheid is ervoor gekozen in deze analyse niet ieder sub-aspect tot in precies detail te beschrijven. De onderzoekers hebben zich gericht op de hoofdlijn, met het oog op de doelstelling van dit onderzoek: leren van wat zich heeft voorgedaan.

Vooraf

Uit het feitenrelaas komt naar voren dat zich rondom het zwembad een samenloop van omstandigheden heeft voorgedaan, met stevige implicaties tot gevolg. De wet van Murphy⁹² lijkt wel wat van toepassing. In deze analyse proberen we onderscheid te maken in wat zich heeft voorgedaan. In het feitenrelaas wordt de toon gezet door de technische staat van het bad na oplevering, de kwaliteit van het concept, het product en de technische problemen die onstonden. In de analyse richten we onze blik daar doorheen op de organisatie en governance van het zwembad. De samenloop van omstandigheden met gebreken in de organisatie en aansturing van het zwembad hebben een verergerde situatie tot stand gebracht. Ontegenzeggelijk zijn er zaken niet goed gegaan in het aansturen, beheren en exploiteren van het sportcomplex. Samen met de technische problemen heeft dit het totaalbeeld bepaald.

In deze analyse trekken we beiden wat uit elkaar: ook zonder de lastige technische omstandigheden bezien we de organisatie, governance en financiële en risicobeheersing en merken we hierin kwetsbaarheden op. De vraag is immers hoe van wat zich heeft voorgedaan te leren is om beter gesteld te staan voor een toekomstige samenloop van omstandigheden.

Governance

Inhoudelijke en proceskaders

De keuze voor de inrichting van de governance tijdens de project- en exploitatiefase van het zwembad is situationeel tot stand gekomen in interne besluitvorming van de gemeentelijke organisatie en de bestuurlijke besluitvorming door gemeenteraad en college.

Ambtelijk werkt de gemeente Alblasserdam met een cluster projectmanagement, dat is ondergebracht bij de afdeling buitenruimte. Hier is de kennis van projectmanagement aanwezig. Voor de bouw van het zwembad is een eigen projectstructuur inricht onder directe verantwoordelijkheid van het hoofd RMO.

⁹² Edward A. Murphy's Vierde wet van de themodynamica stelt dat alles wat fout kan gaan, vroeg of laat fout gaat.



Vanuit de IBD is een projectleider aangezocht. Door deze situationele inrichting ontbrak de kennis over projectmatig werken in de gemeente Alblasterdam. Er was geen gemeentebrede leidraad beschikbaar waarop de projectleider kon terugvallen. Vervolgens heeft het tot ver na de bouw geduurd voordat van bouwfase naar beheerfase is overgedragen en de beheerafdeling verantwoordelijk werd voor het opgeleverde vastgoed.

Er zijn documenten opgesteld waarin voor alle fasen in de uitvoering is beschreven wie verantwoordelijk is voor toezicht en directie, de overlegstructuur en verantwoordingsdocumenten die moeten worden opgeleverd aan de stuurgroep.

Verdeling en toerusting rollen en verantwoordelijkheden

De projectstructuur was onderdeel van de projectopdracht. Er was duidelijk vastgesteld welke rollen en verantwoordelijkheden de verschillende actoren hadden.

De rollen van gemeente, stichting en projectgroep waren in de bouwfase helder onderbouwd en onderscheiden. In de praktijk bleek dat onderdelen van de originele verantwoordelijkheidsverdeling, zoals de rol van de afdeling buitenruimte, op andere wijze is ingevuld. De rol van de BSSA in de bouwfase was diffuus. Er was nog geen sprake van een formele rol in het proces, maar als uiteindelijk exploitant waren zij wel betrokken.

De gemeente is gedurende de exploitatiefase op een projectmatige wijze blijven werken die niet past bij het duurzaam exploiteren van een zwembad. De behandelend ambtenaar was het contactpersoon voor alle zaken betreffende het sportcomplex. Dit zorgde ervoor dat problemen steeds werden geadresseerd maar dat het grote beeld over een 'niet voldoende functionerend bad' ontbrak bij de ambtelijk en bestuurlijke top. Beheer, exploitatie en onderhoud liepen dwars door elkaar heen in verschillende personen en organisaties.

Gevoerd bestuur

Het bestuur van de stichting van de BSSA heeft geen goede start gekend. Doordat de gemeente ervoor koos om deze organisatie zonder startkapitaal, met ontvangen personeelsbestand een krappe exploitatie te laten draaien nam zij doelbewust risico's. Er waren geen formele evaluatiemomenten bedacht over de exploitatie qua vorm en geld. Dit is door de gemeente als opdrachtgever niet voldoende doordacht en hierbij is de professionele verantwoordelijkheid ook blijven liggen.

Een taakverdeling tussen het eigenaarschap van de gemeente en de exploitatieverantwoordelijkheid van de BSSA was formeel vastgelegd maar liep, zeker toen er problemen ontstonden, regelmatig door elkaar. Het bestuur van de BSSA voelde een grote verantwoordelijkheid voor het oplossen van de problemen en het laten draaien van het bad waardoor er meermaals buiten de formele taakverdeling werd getreden (door beide partijen). Met deze bestuursstijl vanuit de BSSA is het zwembad tot bloei gekomen en zijn onstane problemen steeds bij de kop gevat. Ook is meerwaarde gegenereert via zon-op-dak en de huisvesting van de kinderopvang. Een voorbeeld daarvan zijn de foto's die genomen zijn van de bodem en het bad, terwijl de gemeente hiervoor verantwoordelijk was.

De keuze voor de samenwerking tussen gemeente en BSSA is in belangrijke mate gemaakt als een gevolg van de keuze voor het zwembadconcept 2021 Gewoon Zwemmen. Het was een voorwaarde voor het



kiezen van dit concept. Hiermee zijn de consequenties van de samenwerking tussen BSSA en gemeente in de governance beperkt doordacht en uitgewerkt.

In de standaarddocumenten die onderdeel waren van de aanschaf van het concept was deze samenwerking overigens wel beschreven, maar dit is onvoldoende geïmplementeerd in de praktijk. Er was hierdoor lange tijd geen professionele ambtelijke en bestuurlijke overlegstructuur ingericht. Het samenspel binnen de governance was in belangrijke mate afhankelijk van informele contacten, werkwijzen en personen.

Er bestond een informele overlegstructuur tussen de verantwoordelijk portefeuillehouder en de voorzitter van de BSSA. Deze overleggen werden (totd er financiële problemen ontstonden en de relatie op spanning kwam te staan) niet genotuleerd. Afspraken werden niet vastgelegd.

Inrichting en uitvoering van de aansturing

Uit gesprekken met het huidige en voormalige vrijwilligersbestuur blijkt dat de tijdsbesteding voor bestuurders van de BSSA vele malen groter is dan vooraf ingeschat en vermeld. Een gemeenschap heeft maar een bepaalde mate van veerkracht en kan maar een bepaald aantal vrijwilligers voortbrengen met voldoende tijd en kennis om het bestuur van de BSSA te bemensen. Dit brengt een grote kwetsbaarheid met zich mee van de huidige inrichting.

Organisatie

Inrichting en werking projectorganisatie en -management gemeente tijdens opstart- en bouwfase

De gemeente Alblaserdam heeft in haar onderzoek naar mogelijke varianten van een zwembad in de gemeente met volle overtuiging gekozen voor een concept dat in Nederland nog niet tot uitvoering was gebracht. Het vooruitzicht van een volwaardig zwembad dat pastte binnen het beschikbare budget leidde tot groot enthousiasme. Dit sloot aan bij het programma van eisen, politieke doelen en wensen vanuit de samenleving. Het was voor alle partijen helder dat er gekozen werd voor een nieuw concept, en ook dat dit risico's met zich meebracht.

In de planvorming is er met grote voortvarendheid gewerkt aan de totstandkoming van een projectopdracht om te komen tot het nieuwe bad. Het projectplan was helder opgesteld, met concrete doelen en resultaten. De fasen zijn telkens afgesloten en naar tevredenheid afgerond.

De structuur van het projectteam zwembad en het projectteam BSSA werd onder directe verantwoordelijkheid geplaatst van het hoofd RMO, als ambtelijk opdrachtgever. Zelf speelde het hoofd RMO een belangrijke rol in de overdracht van personeel van de gemeente naar de BSSA. De personele invulling van de projectleiding zorgde voor vertrouwen, maar nam daarmee ook het gevoel van noodzaak tot strakke controle en verantwoording weg.

Ontwikkeling en beheer maatschappelijk vastgoed en voorzieningen

De verantwoordelijkheid die bij de stichting BSSA werd belegd was typerend voor de tijd. In de periode 2010-2014 was de participatiesamenleving het idee waarop de samenwerking tussen samenleving en



overheid werd vormgegeven. De financiële situatie van de gemeente Alblasserdam was ook aanjager hiervan. Exploitatie met behulp van vrijwilligers was daarnaast een primair aspect (naast het type constructie) van het concept waarmee Alblasserdam een volwaardig zwembad betaalbaar kon exploiteren.

Er is gedurende het project beperkt geëvalueerd of de gekozen structuur nog passend was bij de fase van het project. Pas bij escalatie vanwege problematische financiën is gekeken naar de governancestructuur en de samenwerking tussen gemeente en de BSSA. Vanwege nieuwe personele invulling van het bestuur van de stichting, en vertrouwen dat opnieuw werd opgebouwd tussen beheerstichting en gemeente werd een nieuwe structuur niet als nodig beschouwd. De gemeente heeft daarmee, in overleg met de BSSA, wederom het succes van de governance afhankelijk gemaakt van de personele invulling aan de kant van de gemeente en de BSSA. Tegelijkertijd zijn *checks and balances* op dit moment beter ingericht.

Financiën en risicobeheersing

Inrichting en werking interne controlesystemen

De beheerstichting BSSA wordt aangestuurd door een vrijwilligersbestuur. Het is niet eenvoudig voor zo'n vrijwilligersbestuur om aan dezelfde risicomaneermenten van de gemeente te voldoen. De gemeente heeft hier een primaire verantwoordelijkheid. De relatie tussen de BSSA en de gemeente was meer dan een reguliere subsidierelatie. De gemeente is immers eigenaar, deels verantwoordelijk voor beheer en onderhoud en daarnaast ook opdrachtgever voor de uitvoering van een maatschappelijke taak. De inrichting van de verantwoording was echter wel primair ingericht alsof er enkel een subsidierelatie bestond. De verantwoording van de BSSA richting de gemeente verliep via jaarverslagen en subsidieverantwoordingen. Deze zijn bovendien niet allemaal tijdig opgesteld en ontvangen. Van de gemeente had professioneler opdrachtgeverschap verwacht mogen worden. Van de BSSA is ook een meer professionele inrichting van de verantwoordingstaak logisch. Hierin heeft een ontwikkeling plaatsgehad. Dit is afhankelijk geweest van de fase van het BSSA (in het begin was het pionieren) en de wijze waarop bestuursleden invulling (hebben) gegeven aan hun taken.

Tijdens de bouwfase was IBD verantwoordelijk voor de bouwdirectie. Waar zij veel ervaring hebben in het begeleiden van bouwprojecten was het bouwen van een zwembad nieuw. Dit gold ook voor de gemeente. Op papier waren alle risico- en controlmechismen voorbereid en uitgedacht. Ook in bouwvergadering is er regelmatig stilgestaan bij problemen die tijdens de bouw ontstaan. De vraag die open blijft is of zwembadtechnische kennis ervoor had kunnen zorgen dat problemen met de staalconstructie of ventilatie eerder aan de orde waren gekomen. De gemeente had op deze wijze mogelijk zijn toezicht op de bouw met meer expertise kunnen vormgeven.

Financieel kader

De beheerstichting is gestart met een financiële propositie die binnen zeer korte tijd niet haalbaar bleek te zijn. Toen kort na opening bleek dat het niet mogelijk was om een zwembad te exploiteren met de vrijwilligersinzet zoals in het originele plan opgenomen was, heeft de gemeente geen wijzigingen



doorgevoerd in de subsidieën van de stichting terwijl begrotingstekorten hierdoor onvermijdelijk waren. De gemeente heeft daarmee (te) lang een onhaalbare exploitatie in stand gehouden.

Meermaals is de begroting van de BSSA door de gemeente gezien als sluitpost. Een voorbeeld hiervan is het bouwen van een berging op de sporthal, waarbij de financiering is gevonden binnen de beheerstichting. Dit sluit niet aan bij de afspraken die tussen de BSSA en de gemeente waren gemaakt.

Financiële ontwikkeling en beheersing

De financiering van de BSSA en beheersing van de financiën verliepen tot medio 2018 rommelig. Zo werden subsidies meermaals vooruitgeschoven. Ook werden, vooral in de begintijd, kosten soms rechtstreeks door de gemeente betaald. Doordat er geen evaluatie heeft plaatsgehad van de gedachte exploitatieontwikkeling was er onvoldoende geld voor handen om investeringen te doen. De BSSA heeft dit niet doortastend kunnen agenderen, maar hiervoor was ook geen oog en oor vanuit de gemeente.

Er is lange tijd te weinig zicht geweest op de financiën van de BSSA vanuit de gemeente. Hiervoor was ook geen aandacht: ambtelijk noch bestuurlijk. De bestuurscrisis en het aantreden van het nieuwe bestuur hebben meer inzicht en controle gebracht, ook door het beschrijven van wederzijdse verantwoordelijkheden. De verantwoording is beter op orde.

Het zicht op de eigen financiën was lange tijd binnen de BSSA beperkt. Er moest regelmatig worden gevraagd om jaarverslagen, het bestuur van de stichting had geen doorlopend zicht op de liquiditeit en rapportages over in- en uitgaven verschenen vaak pas na langere tijd. Hierdoor werd ook het financiële probleem pas op een (te) laat moment bekend bij de gemeente. Echter, de gemeente had kunnen weten dat de voorgestelde exploitatiebegrotingen op spanning stonden met de realiteit en hiervoor meer inzicht en een evaluatiemoment moeten inrichten.

Informatiestromen

Voor de informatiestroom over de financiën en risico's was lange tijd bij de gemeente dezelfde medewerker verantwoordelijk die ook de gesprekspartner op de maatschappelijke zwembad was. Doordat de gemeente alle verantwoordelijkheid die zij had richting het zwembad in één hand organiseerde waren er onvoldoende *checks and balances* om op geld en risico's te kunnen sturen. Vanuit financiën en control is hierdoor ook onvoldoende zicht geweest en georganiseerd om aansluiting te vinden bij de relevante informatie. Pas toen op een later moment is ingegrepen is deze informatie op tafel gekomen. Inmiddels is het zicht op de informatiestromen vanuit de gemeente voor de verschillende verantwoordelijkheden beter ingericht.

Kwaliteit informatie en besluitvorming

Waar in sommige gevallen de verdeling van verantwoordelijkheden en taken tussen gemeente en BSSA door elkaar liepen, had de gemeente een duidelijke lijn in het contact met de leveranciers van het bad en omliggende technische systemen. Dit was de verantwoordelijkheid van de gemeente. De BSSA hoefde daarmee ook niet aanwezig te zijn bij gesprekken. Waar de BSSA kennis had van de exploitatie en aanliep tegen problemen, stonden de gemeente en IBD aan de lat om gesprekken met de leveranciers te voeren (als eigenaar). Dit zorgde voor vertraging en daarmee irritaties aan de kant van de beheerstichting.



Informatievoorziening

Informatiestromen

Zowel gevraagd als ongevraagd kreeg de gemeente niet de juiste informatie van de BSSA om te sturen. De gemeente pleegde op het verkrijgen van deze informatie (zeker in het begin) ook weinig inzet. Dit heeft geleid tot het te laat inzien van financiële problemen en het uitstellen van noodzakelijke ingrepen. Formeel was de BSSA als subsidieontvanger verantwoordelijk voor het tijdig informeren van de gemeente. De relevante vraag is wat het verwachtingenpatroon is dat men mag hebben van een vrijwilligersbestuur ten opzichte van een professionele gemeentelijke organisatie. In de pionierstijd van de BSSA werd beperkt ondersteuning gegeven om te komen tot een gewenst (professioneel) niveau van handelen.

Kwaliteit informatie en besluitvorming

Doordat het volledige accounthouderschap van het sportcomplex belegd was bij één ambtenaar ontbrak het zicht bij de ambtelijke top over de problemen. Tijdens reguliere overleggen tussen ambtelijke organisatie en portefeuillehouder werd het dossier besproken maar niet op een alarmerende manier die passend geweest was bij de situatie.

Invulling inlichtingenplicht

Hoewel de informatiepositie van het college en de ambtelijke organisatie wisselend was, werd cruciale informatie wel telkens tijdig met de gemeenteraad gedeeld. Op momenten dat de raad, vanuit zijn wettelijke taak, op de hoogte moest worden gebracht werd dit gedaan. De gemeenteraad heeft gedurende het proces echter te weinig meegekregen van de problemen in de exploitatie om hier actief op te handelen. De gemeenteraad heeft gedurende de periode meermaals over het zwembad gesproken, maar vooral over activiteiten en praktische zaken als de zondagsopening. De raad heeft (wetende wat de risico's waren van het genomen besluit) zelf ook geen actieve rol gespeeld in het verkrijgen van meer inzicht in exploitatie van het zwembad en de samenwerking binnen de ingerichte governance. Hij had hierin zijn controlerende taak steviger kunnen opvatten.

Inrichting en uitvoering van de verantwoording

Het college en de gemeenteraad zijn gedurende de exploitatie beperkt op de hoogte gesteld van de problematieken met het bad. In het geval van de gemeenteraad was dit voorstelbaar aangezien de budgettaire gevolgen steeds binnen het mandaat van college en ambtelijke vielen. Uit gesprekken blijkt dat de verantwoordelijk bestuurder (bestuurlijk opdrachtgever) maar ook het hoofd RMO beperkt op de hoogte waren van de problemen. Er heeft onvoldoende escalatie plaatsgevonden ten tijde van het signaleren van problemen.

Toen de signalen doorkwamen in de ambtelijke organisatie en bestuur over financiële problemen is er adequaat en snel gehandeld met noodgelden en een volledige doorlichting van de financiële structuur. Dit heeft gezorgd voor het benodigde overzicht.



Bijlagen



Bijlage 1. Analyse kader

Om tot een afbakening te komen en de relevante aspecten in de reconstructie, analyse en de lessen mee te nemen is gewerkt met het onderstaande analysekader. Dit kader bestaat uit hoofdaspecten, die uitgewerkt zijn in subaspecten. De subaspecten worden weer verder uitgewerkt in normen om de bevindingen aan te toetsen. Het analysekader is gebaseerd op lokaal beleid, afspraken en regelgeving, het onderzoek Landvast Lessen en de expertise en ervaring van de onderzoekers. Het kader is door de begeleidingscommissie van dit onderzoek vastgesteld.

Centrale onderzoeksaspecten	Subaspecten	Analysekader
Governance	Inhoudelijke en proceskaders	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een gemeentelijk governance beleid voor grote projecten. - Er is een code goed bestuur (voor grote projecten/ stichtingen) in de gemeente. - Eigenaarsrollen en opdrachtgeversrollen zijn goed belegd en verdeeld. - Er wordt regelmatig een audit op goed bestuur bij grote projecten uitgevoerd.
	Verdeling en toerusting rollen en verantwoordelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> - De rollen en taken van de gemeente, stichting en projectgroep zijn vastgelegd en door alle partijen onderschreven (in zowel planvorming, bouwfase en exploitatiefase) - Er is algemene financieringsregeling (statuut) binnen de gemeente waarin is vastgelegd welke partijen betrokken zijn bij een project en/ of kunnen worden betrokken bij financiering en onder welke condities partijen zij hieraan mee kunnen doen. - De betrokken partijen hebben zich gehouden aan de verantwoordelijkheidsverdeling, of eventuele afwijkingen onderbouwd.
	Gevoerd bestuur	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een afspraak goed bestuur voor grote projecten in de gemeente. - College en raad stellen vooraf toetsbare kaders en randvoorwaarden (financieel / inhoudelijk / procesmatig). - De kaders en randvoorwaarden zijn evalueerbaar en resultaatgericht. - De BSSA is actief betrokken bij gemeentelijk beleid en informeren proactief de gemeente, bestuur en raad.
	Inrichting en uitvoering aansturing	<ul style="list-style-type: none"> - De voorgestelde besluiten bieden college en raad gelegenheid te kiezen tussen verschillende varianten, in samenspraak met de projectgroep - Het moment waarop er een besluit wordt voorgelegd maakt het mogelijk te kiezen uit verschillende scenario's. - Risico's zijn benoemd in de risicoanalyse en er zijn beheersmaatregelen getroffen.



Centrale onderzoeksaspecten	Subaspecten	Analysekader
Organisatie	Inrichting en werking projectorganisatie en -management gemeente tijdens opstart- en bouwfase	<ul style="list-style-type: none"> - De doelen van het project zijn gedefinieerd en SMART opgesteld. - Het is inzichtelijk welke onderdelen (bestuurlijk en niet-bestuurlijk) uit gemeenten betrokken zijn bij de verschillende projectfasen en werkprogramma's. - Er zijn doelstellingen, financieel en niet-financieel, kwantitatief en niet-kwantitatief geformuleerd
	Ontwikkeling en beheer maatschappelijk vastgoed en voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkeling en beheer worden afgesloten binnen de geldende wet- en regelgeving op basis van de bedoeling van de wetgever. - Ontwikkeling en beheer worden geëvalueerd en 'lessons learned' worden meegenomen naar volgende stappen/fasen. - Ontwikkeling en beheer worden op een correcte wijze verantwoord.
Financiële en risicobeheersing	Inrichting en werking interne controlesystemen	<ul style="list-style-type: none"> - Er is een eenduidig kader voor de aansturing en budgettering en verantwoording. - Er wordt gebruikt gemaakt van een systeem waarin doelstellingen en kosten met behulp van KPI's in kaart worden gebracht. - Gemeente specifieke bijdragen in het project en werkprogramma's zijn te achterhalen en helder. - Projectkosten en -opbrengsten zijn herleidbaar in de administratie van de gemeente. - Over de kosten en opbrengsten van het project vindt accountantscontrole plaats.
	Financieel kader	<ul style="list-style-type: none"> - De begroting van de BSSA wordt gebaseerd op dezelfde uitgangspunten als binnen de gemeente en hanteert uniforme faseringen en planningsystematiek binnen het project en werkprogramma's. - Gemeentelijke bijdragen zijn concreet gemaakt in termen van bijdragen van: kosten, investeringen, inzet in capaciteit, aangedragen kennis en ervaringen. - Er zijn afspraken over te hanteren financieringsbronnen en deze worden per werkprogramma/ project helder kenbaar gemaakt inclusief de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. - De kaders zijn evalueerbaar en resultaatgericht.
	Financiële ontwikkeling en -beheersing	<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt onderscheid gemaakt tussen kosten en investeringen, opbrengsten en kosten worden afzonderlijk zichtbaar gemaakt en er een uniform onderscheid in kostensoorten - Ieder werkprogramma, deelproject van het project kent een begroting met een financieringsparagraaf. - Er sprake van vastlegging in de gemeentelijke administratie van afzonderlijke kosten en opbrengsten van het project. - Er is een risicoanalyse gemaakt.



Centrale onderzoeksaspecten	Subaspecten	Analysekader
Informatievoorziening	Informatiestromen	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeente stelt bij start van het project inhoudelijke informatievoorziening en de verantwoording vast. - De BSSA legt verantwoording af volgens de afspraken die daarover gemaakt zijn. - De gemeente heeft afspraken gemaakt met de stichting en projectorganisatie over het proces van beleids-, begrotings- en verantwoordingsinformatie die zij moeten aanreiken. - De aangeleverde informatie door de BSSA is juist, volledig en tijdig.
	Kwaliteit informatie en besluitvorming	<ul style="list-style-type: none"> - College en raad zijn aan de voorkant betrokken bij de totstandkoming van een voorgesteld besluit. - College en raad ontvangt voortgangsinformatie die het mogelijk maakt indien gewenst bij te sturen. - De informatie die college en raad ontvangen is relevant voor de oordeels- en besluitvorming. - De BSSA houdt geen informatie achter voor college en raad. - Informatie is begrijpelijk en overzichtelijk weergegeven en voorzien van een adequate toelichting.
	Invulling inlichtingenplicht	<ul style="list-style-type: none"> - Het college informeert de gemeenteraad, conform artikel 169 van de Gemeentewet, actief over: <ul style="list-style-type: none"> o Inhoudelijke veranderingen; o Veranderingen in de planning; o Veranderingen in kosten/opbrengsten; - De informatie aan college en raad sluit aan bij de wijze waarop de raad doelen heeft gesteld en tevens voor de beoordeling van doelbereiking.
	Inrichting en uitvoering van de verantwoording	<ul style="list-style-type: none"> - Alle overschrijdingen worden aan college en raad gemeld met oorzaken en adviezen. - Er vindt een analyse plaats van overschrijdingen naar oorzaken en lessen voor de toekomst. - College en raad ontvangen adviezen hoe hiermee in de toekomst om te gaan. - College en raad worden geadviseerd over kaders en toetsen. - Er is sprake van een monitor en evaluatie op de implementatie van adviezen. - Resultaten van de implementatie van adviezen worden verantwoord. - Bij afwijkingen van de adviezen vindt verantwoording plaats en worden de redenen toegelicht.



Bijlage 2. Lijst gesprekspartners

Voor dit onderzoek is gesproken met de volgende functionarissen.

Oriënterende gesprekken	
9 mei 2023	Griffier gemeente Alblasserdam
9 mei 2023	Gemeentesecretaris gemeente Alblasserdam
9 mei 2023	Voorzitter BSSA (huidig)
	Penningmeester BSSA (huidig)
9 mei 2023	Concerncontroller
Verdiepende gesprekken	
30 augustus 2023	Voormalig wethouder gemeente Alblasserdam
8 september 2023	Afdelingshoofd RMO gemeente Alblasserdam
12 september 2023	Voormalig penningmeester BSSA
13 september 2023	Voormalig secretaris BSSA
13 september 2023	Voormalig voorzitter BSSA
19 september 2023	Voormalig manager zwembad Blokweer
4 oktober 2023	Voormalig penningmeester BSSA
9 oktober 2023	Voormalig burgemeester gemeente Alblasserdam

De volgende functionarissen zijn benaderd maar konden of wilden niet deelnemen aan dit onderzoek,

- Eén voormalige wethouder van de gemeente Alblasserdam
- Twee voormalig ambtenaren van de gemeente Alblasserdam
- Eén voormalige medewerker van de IBD



Bijlage 3. Risicomatrix

Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Door
Kwaliteit	Kwaliteitszorg van de aannemers onvoldoende.	Voorgescreven kwaliteit wordt niet gehaald.	<ul style="list-style-type: none"> • Extra aandacht voor kwaliteitsgevoelige onderdelen. • Toezicht op esthetische kwaliteit (zie ook aanvullende opdracht aan de architect om specifieke kennis m.b.t. het 2521-concept in te brengen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Toezichthouders gebouw en buitenruimte. • Architect.
Klachten vanuit woonomgeving	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende naleven uitvoeringsplan door de aannemers. • Werkzaamheden in de avonduren en weekenden. • Slechte communicatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schade claims. • Klachten bij gemeente • Imagoschade gemeente Alblasserdam. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken over werktijden. • Aankondigen overlastgevende werkzaamheden / transporten. • Aanspreekpunt bij aannemer voor klachten. • Naleving uitvoeringsplan aannemer. • Naleving communicatieplan gemeente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwdirectie / aannemer gebouwen buitenruimte. • Projectleider / communicatieadviseur.
Budgetoverschrijding	Krappe ramingen.	Aanvullend krediet / politieke discussie.	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken plankosten en bijsturen. • Compenserende bezuinigingen binnen budget zoeken. • Scope project bewaken. 	Projectleider.
	Niet voorzien tijdens in voorbereidingsfase.	Meerwerk ten laste van de post onvoorzien.	<ul style="list-style-type: none"> • Meerwerkverzoeken aannemer toetsen aan contractstukken (rechtmatigheid). • doelmatige oplossingen zoeken tegen gunstige prijs. 	Bouwdirectie.
	Extra wensen vanuit gebruikers.	Meerwerk, waarvoor dekking moet worden gezocht.	<ul style="list-style-type: none"> • Scope van het project bewaken. • Extra wensen sober en doelmatig en beoordelen door opdrachtgever + collegebesluit. 	Projectleider.
Niet tijdige sloop zwembad en aanleg buitenruimte	Geen goede of niet tijdige contractafspraken met Herkon.	Problemen / klachten bij en na ingebruikname.	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdig aanvullende overeenkomst met Herkon met heldere afspraken over uitvoering en oplevering. • Sturen op nakomen afspraken. • Coördinatie tussen bouw- en aanleg buitenruimte 	<ul style="list-style-type: none"> • Projectleider. • Bouwdirectie



Risico	Oorzaak	Gevolg	Beheersmaatregel	Door
Faillissement aannemer	Externe omstandigheden / onvoldoende liquiditeit.	<ul style="list-style-type: none"> • Stagnatie uitvoering • (forse) budgetoverschrijding • Politieke discussie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aandacht bankgaranties aannemer • Controle op termijnnota's • Aandacht voor signalen uit de omgeving en markt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwdirectie • Projectleider.
Gebruikvergunning niet tijdig beschikbaar	<ul style="list-style-type: none"> • Te laat aangevraagd. • Gebouw voldoet niet aan te stellen eisen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stagnatie ingebruikname. • Budgetoverschrijding 	Vergunning tijdig aanvragen.	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur stichting • beheer sportaccommodaties via projectleider • sportstichting.



Bijlage 4. Verantwoordelijkheden realisatiefase

Onderstaand overzicht van verantwoordelijkheden is opgenomen in het projectplan. Uit gesprekken blijkt dat enkele onderdelen hiervan niet zijn uitgevoerd omdat er gedurende het project een andere keuze is gemaakt.

Deelnemer	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
Bestuurlijk opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijk en integraal eindverantwoordelijk voor het projectresultaat. • Verantwoordelijk voor het realiseren van maatschappelijk, bestuurlijk en politiek (college en raad) draagvlak voor het project. • Verantwoordelijk voor informatie aan de raad en het beantwoorden van vragen uit de raad • Informeert de raad binnen een week nadat informatie over grotere afwijkingen bekend is geworden. • Voorzitter stuurgroep
Ambtelijk opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijke integraal eindverantwoordelijk voor het projectresultaat. • Lid van de stuurgroep • Is verantwoordelijk voor het informeren van de bestuurlijk opdrachtgever en MT • Neemt indien nodig beslissingen over de inhoud van het project, voor zover deze buiten het mandaat (projectopdracht) vallen van de projectleider. • Leidt verantwoordingsrapportages en beslisdocumenten van de projectleider door naar de bestuurlijk opdrachtgever. • Informeert de bestuurlijk opdrachtgever op de dag van bekend worden daarvan over grote afwijkingen in tijd en geld. • Maakt de afweging of de bestuurlijk opdrachtgever bij een besluit moet worden betrokken. • Accepteren/accorderen van het eindresultaat van het project. • Neemt besluiten ten aanzien van verschillen van inzicht tussen projectleider, aannemer en projectmedewerkers. • Is budgethouder conform de regeling Budgetbeheer 2012 Alblasserdam • Is bevoegd tot het aangaan van verplichtingen binnen het projectbudget met in achtname van de regeling conform regeling Budgetbeheer 2012 Alblasserdam. • Verlenen van décharge aan de projectleider.
Projectleider	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijk integraal verantwoordelijk voor het projectresultaat. • Binnen de gemeente aanspreekpunt voor inhoud en proces van het project. • Voorzitter van de projectgroep. Maakt afspraken met de projectgroepleden en bewaakt deze. • Lid van de stuurgroep • Bewaken van en sturen op beheersaspecten (GROTICK). • Opstellen van de verantwoordingsrapportages, rapporteert over de voortgang aan de ambtelijke opdrachtgever. • Opstellen van beslisdocumenten aan ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, college en raad. • Is budgetbeheerder conform de conform regeling Budgetbeheer 2012 Alblasserdam. • Heeft minimaal tweewekelijks afstemmingsoverleg met de directievoerder op de bouwplaats en woont zo nodig de bouwvergadering bij. • Stemt af en informeert de projectleider BSSA, de gemeentelijke projectleider Buitenruimte en de toekomstig technisch beheerder van het cluster Bouwkunde van de afdeling buitenruimte.
Projectsecretaris	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt de projectleider procesmatig, inhoudelijk en administratief. • Voorbereiden van interne vergaderingen: planning bijeenkomsten, uitnodigen externen, agenda, verslag, actiepuntenlijst, besluitenlijst. • Bijdragen aan de informatievoorziening: archiveren van alle projectdocumenten, zowel analoog (DIV en schaduwarchief) als digitaal. Voert het versiebeheer over projectdocumenten. Distribueert documenten conform de daarover gemaakte afspraken.
Projectleider BSSA	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijke integraal verantwoordelijk voor het op projectresultaat van de projectopdracht voor het oprichten van de BSSA. • Lid van de stuurgroep • Is ambtelijk verantwoordelijk voor de communicatie over de nieuwbouw met het bestuur van de BSSA. • Overlegt en stemt af met projectleider nieuwbouw.



Bedrijfsleider	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft dagelijks contact met de uitvoerder over werkzaamheden, die consequenties hebben voor het gebruik van het sportcentrum. • Is verantwoordelijk voor het (laten) treffen van maatregelen om het gebruik zo optimaal mogelijk te organiseren (de winkel open houden) • Is eerste aanspreekpunt voor de gebruikers. • Informeert en instrueert het personeel in voorkomende situaties en via het werkoverleg.
Projectleider Buitenruimte	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijke verantwoordelijk voor het deelproject aanleg buitenruimte • Aanspreekpunt en contactpersoon buitenruimte. • Stemt af met projectleider zwembad en Herkon. • Stuur toezichthouder Buitenruimte aan. • Lid van de projectgroep
Technisch beheerder	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseur ten aanzien van toekomstig technisch beheer.
Directievoerder gebouw	<ul style="list-style-type: none"> • Het voeren van directie conform kruisjeslijst behorende bij opdracht aan IBD (bijlage 2) • Projectleider en directievoerder leggen nadere afspraken over de uitvoering van deze kruisjeslijst vast, waar het gaat om de beheersing van de uitvoering op de aspecten geld, risico's, organisatie, planning, informatie / communicatie en kwaliteit.
Toezichthouder	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsbewaking door middel van toezicht conform kruisjeslijst behorende bij opdracht aan IBD (bijlage 2.)
Architect	<ul style="list-style-type: none"> • Controle en ondersteuning op architectuur, constructies, installaties en zwembadspecifieke kennis. • Advisering opdrachtgever over de directieleveringen, conform opdracht aan architect d.d.18 juli 2013

