

Masterplan



# Accommodaties 2018

*Optimaliseren vanuit samenwerking*

*passie voor water*



# Inhoudsopgave

Inleiding	5
<b>DEEL 1: Achtergrond</b>	7
Crisis werd kans	7
Betrokkenheid KNZB bij het accommodatievraagstuk	7
Het belang van zwemverenigingen	9
De knelpunten	9
Tekort aan badwater	11
<b>DEEL 2: De basis voor het Masterplan</b>	12
De nieuwe rolverdeling bij de ontwikkeling en het ontwerp van zwemaccommodaties	12
De nieuwe rolverdeling bij beheer en exploitatie van zwemaccommodaties	13
Iedereen in z'n kracht	14
<b>DEEL 3: Optimaliseren vanuit samenwerking</b>	15
Wat hebben verenigingen te bieden?	15
Wat hebben verenigingen nodig?	15
Welke uitgangspositie kunnen verenigingen innemen?	16
Vier (ontwikkel)scenario's	16
- Scenario 1: Meedenkend huurder	17
- Scenario 2: Meewerkend huurder	19
- Scenario 3: Meewerkende beheerder / exploitant	22
- Scenario 4: (Primair) beheerder / exploitant	26
<b>DEEL 4: Instrumenten</b>	30





# Inleiding

De KNZB zet zich in om zoveel mogelijk mensen in Nederland (meer) te laten zwemmen. De zwembond vindt het dan ook belangrijk dat er voldoende en goede zwemaccommodaties zijn, voor iedereen die wil zwemmen, zowel gebonden als ongebonden, in zwemles, recreatieve of wedstrijdvorm.

Wij geloven dat er grote winst voor de exploitatie van zwembaden te behalen is in een goede afstemming tussen het zwembad en zijn gebruikers. Door de krachten te bundelen en taken en verantwoordelijkheden te delen, kan het zwembad optimaal floreren. Dit is niet vanzelfsprekend. Daarom heeft de KNZB het Handboek Zwembaden en het Masterplan Accommodaties ontwikkeld om gemeenten, exploitanten en gebruikers te ondersteunen en te begeleiden naar een optimale exploitatie ten behoeve van zwemmend Nederland.

Het laatste Masterplan Accommodaties dateert van 2014. Het beschrijft de accommodatievraagstukken waar veel zwemverenigingen en lokale overheden mee te maken hebben. De basisprincipes en knelpunten van toen zijn voor een groot deel onveranderd. Toch zijn wij van mening dat een actualisatie nodig is. De richting die zich in 2014 inzette naar een veranderende relatie tussen de vereniging, gemeente en exploitant, heeft zich overduidelijk doorgezet. Misschien wel sneller dan we in 2014 vermoedden.

Verenigingen zijn steeds ondernemender en worden (weer) als volwaardig partner gezien aan de onderhandelingsstafels.

In 2014 beschreven we vier scenario's om als vereniging een rol te spelen in het beheer en de exploitatie van een zwembad en daarmee bij te dragen aan beter gebruik van badwater. De afgelopen jaren zijn deze scenario's breed omarmt. Succesvolle voorbeelden tonen aan dat zwemverenigingen terecht vroegtijdig aan tafel zitten als het gaat om de ontwikkeling en instandhouding van zwembaden. Het zijn essentiële partners geworden. Deze voorbeelden zijn ter lering en inspiratie bruikbaar voor alle partners die voor soortgelijke vraagstukken staan. Dit geactualiseerde Masterplan geeft aan de hand van de vier scenario's en nieuwe praktijkvoorbeelden inzicht in de mogelijke nieuwe rolopvattingen van gebruikers.

De rol die sport vervult in de samenleving is aan het veranderen. Steeds minder mensen zijn lid van een vereniging. Het aantal ongebonden zwemmers neemt juist in aantal toe. De ambitie van de KNZB reikt verder dan de wedstrijdsport. Wij willen alle Nederlanders bereiken, die incidenteel of regelmatig zwemmen. In ons strategisch plan 'Passie voor Water' leggen wij onze visie voor op de veranderingen in de maatschappij, sport in het algemeen en zwemmen in het bijzonder.

Een cruciale sleutel tot succes is en blijft samenwerking. Door samenwerking kunnen alle partijen optimaal profiteren van het zwembadwater in Nederland. Samenwerking tussen verenigingen, zwembaden, zwemscholen, gemeenten en andere aanbieders van sport en gezondheid. Samen inspelen op de wensen van elke individuele zwemmer door kennis te delen, samen passende producten en nieuwe technologieën te ontwikkelen en samen nieuwe geldstromen aan te boren.

Het groeiende aantal goede voorbeelden in het land toont dit aan. In die gevallen zie je dat alle partijen profiteren, omdat een effectieve samenwerking leidt tot een sterkere plaats van het zwemmen en het verenigingsleven in de lokale samenleving.

Genoeg redenen dus om het Masterplan Accommodaties 2014 te actualiseren.

Wij wensen u veel leesplezier.



# Deel 1 Achtergrond

## Crisis werd kans

Ten tijde van de financieel-economische crisis (2008-2015), lagen kostbare (sport)accommodaties bij veel gemeenten onder een vergrootglas. Zwembaden vormden vaak een onderdeel van gemeentelijke bezuinigingsdiscussies. Niet gek dat er op zoek werd gegaan naar alternatieve modellen om een zwembad te behouden. Exploitanten gingen steeds vaker op zoek naar meer overleg met de gebruikers. Zo bood de crisis een kans. Een kans die veel gebruikers met beide handen hebben aangegrepen.

De traditionele exploitant die z'n programmering vaststelt waarop gebruikers middels contractondertekening kunnen inschrijven, is steeds vaker verleden tijd. De rolpatronen, waar 'de zwembadmarkt' de afgelopen decennia door werd gekenmerkt, vervagen en de samenwerking, die in het vorige Masterplan al werd uitgedragen, blijkt meer en meer noodzakelijk in de praktijk te worden toegepast. Verenigingen en andere gebruikers worden daarbij als essentiële partner in de ontwikkeling en instandhouding van zwembaden gezien. Gemeenten erkennen deze nieuwe rolverdeling. Circa 65% van de zwembaden in Nederland is in gebruik genomen vóór 1989 (20% vóór 1970), bovendien wordt meer dan 10% van de zwembaden met sluiting bedreigd. Bij de noodzakelijke (ver)nieuwbouw wordt nu veel meer de kracht van de gebruikers benut om zo het zwembad tot bloei te laten komen. Het wordt steeds belangrijker om het zwembad met al z'n gebruikers optimaal te

benutten. De kennis, expertise en organisatiekracht van verenigingen zijn hierin van groot belang. Bijkomend voordeel is dat er een betere samenwerking ontstaat tussen de gebruikers en exploitant, waardoor het gezamenlijke aanbod vergoot wordt. De vaststaande programmering van weleer is ingeruild voor een betere bezetting voor alle gebruikers.

Hoewel bezuinigingen ten grondslag liggen aan deze nieuwe 'mindset', is inmiddels iedereen er bewust van geworden dat het ook daadwerkelijk beter is om met elkaar zo'n samenwerkingsrelatie aan te gaan. Alleen met een duurzame en goede relatie, kunnen meer mensen en doelgroepen worden bediend. En daar is iedereen bij gebaat.

## Betrokkenheid KNZB bij het accommodatievraagstuk

Zwemles, banenzwemmen, wedstrijdzwemmen, waterpolo, open water zwemmen, schoonspringen, synchroonzwemmen, gehandicapten-zwemmen en – niet te vergeten – 'gewoon' spelen in water, zijn vormen van bewegen die vrijwel voor iedereen aantrekkelijk zijn. Onafhankelijk van niveau, talent en basisconditie, voor mensen met slechte gewrichten of overgewicht, met of zonder handicap, van kleine kinderen tot op hoge leeftijd: zwemmen is voor iedereen. In haar rol stelt de KNZB de wensen en behoeften van de zwemmers centraal, zodat de zwemmer in iedere levensfase actief kan zijn.



De KNZB wenst voor iedere zwemmer een passend aanbod met passende begeleiding in een passende context beschikbaar te maken. In de zwemsportpromotie biedt de KNZB innovatieve en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten aan. Daarbij richt zij zich natuurlijk op zwemverenigingen en haar leden, maar ook op ongebonden, individuele sporters en andere partners. De afgelopen jaren zijn er nieuwe en concrete voorbeelden ontstaan. Verenigingen die schoolzwemmen en zwemvierdaagsen organiseren en nieuwe doelgroepen aanspreken met bijvoorbeeld borstcrawl cursussen en de zwemlesmethode SuperSpetters.

De kerntaak van de KNZB is de promotie van de zwemsport in de breedste zin van het woord en het mogelijk maken dat iedereen op elk niveau zijn of haar sportieve



prestatie kan behalen. Hier ontstaat een sportpiramide met breedtesport als basis, van wedstrijd sport naar talentontwikkeling en nationale topsport. De ambities ten aanzien van groei en verbetering van de zwemsport kunnen alleen gerealiseerd worden, als aan een aantal essentiële voorwaarden wordt voldaan, zoals een goed sporttechnisch kader, goed georganiseerde verenigingen en dus ook voldoende beschikbare accommodaties. Het is de ambitie van de KNZB om bij het invullen van deze drie randvoorwaarden actief betrokken te zijn.

De KNZB is daarom als sportbond actief op het gebied van zwemaccommodaties. Het Masterplan Accommodaties en het Handboek Zwembaden zijn daar twee tastbare voorbeelden van. Dit sluit aan bij de ontwikkeling die zich in de twintigste eeuw voerde ten aanzien van de rol van verenigingen in accommodaties. In het verleden waren verenigingen vaak zowel initiatiefnemer voor de bouw, als de exploitant. Zwemverenigingen waren destijds eigenlijk de enige organisatievorm op het gebied van zwemmen en zwembadexploitatie. Met de toenemende betrokkenheid van gemeenten, toevoeging van voorzieningen voor 'passieve recreatie' en de opkomst van commerciële exploitanten, werd de betrokkenheid van verenigingen steeds meer naar de achtergrond gedrukt. Dat tijdstip lijkt nu gekeerd.





Het ligt dan ook voor de hand dat de KNZB 'het accommodatievraagstuk' weer van meer strategisch belang acht. Immers, als verenigingen meer betrokken raken bij het beheer en de exploitatie van de voor hen zo cruciale accommodatie, dan kunnen zij de omstandigheden waarin zij hun activiteiten uitvoeren ook positief beïnvloeden.

### **Het belang van zwemverenigingen**

Een ondernemende zwemvereniging levert een kwalitatief goed en verantwoord zwemaanbod. Zwemverenigingen vormen het verzamelpunt voor deskundigheid en betrokkenheid. Het sociale aspect van sporten komt daar

aan de orde. Doordat mensen zich verenigen, zijn ze herkenbaar en aanspreekbaar. Het aanbod vanuit het netwerk van verenigingen, regio's en de KNZB strekt zich uit over zwemlessen, competities en evenementen. Maar ook het ondersteunen of overnemen van taken van gemeenten en exploitanten (zoals schoolzwemmen), benefiet-activiteiten, bewegingsonderwijs, kinderopvang en huiswerkbegeleiding vind nu al plaats. De verenigingsstructuur, die voor ons in Nederland zo natuurlijk voelt, kan daarbij zowel aan gemeentelijke als commerciële exploitatie een unieke bijdrage leveren. Niet alleen hebben verenigingen een hoge lokale betrokkenheid, ook beschikken zij vaak over een sterk lokaal netwerk en over veel zwem-specifieke deskundigheid.

Overigens houden zwemverenigingen naast een sociaalmaatschappelijke rol, ook een primair belang in de zwemsport. Zwemmen is voor hen niet alleen een middel, maar ook een doel op zich. Dat maakt hen overigens ook een uitstekende partner voor partijen, zoals gemeenten, maar ook sponsors, scholen, de (para) medische zorg, die sport als middel willen gebruiken. Zwemverenigingen zijn immers intrinsiek gemotiveerd en willen het beste uit het zwembad, het zwemmen en de zwemmers halen!

### **De knelpunten**

Het beschikken over een accommodatie die aan de eisen van de sport en de vereniging(en) voldoet, is een voorwaarde voor het kunnen opzetten of uitvoeren van

zwemactiviteiten. Accommodaties vormen met andere woorden een essentiële sleutel tot succes. Er zijn veel goede voorbeelden van gemeenten en exploitanten die samenwerken met verenigingen en hen de gewenste ruimte bieden (zie deel 3), maar er is uiteraard nog ruimte voor verbetering. Dit Masterplan benoemt de knelpunten die verenigingen ervaren met betrekking tot accommodaties.

Vanuit de optiek van de verenigingen is er een aantal knelpunten actueel:

- **Relatie huurder – verhuurder niet optimaal**

Hoewel zwembaden essentieel zijn voor het bestaan van verenigingen, vormt de relatie met de exploitant helaas nog steeds het grootste knelpunt in het functioneren van de vereniging. Bijna 1 op de 5 zwemverenigingen definieert 'de relatie met het zwembad' als knelpunt. Voor slechts een klein deel van de zwemverenigingen is de zwembadexploitant een belangrijke samenwerkingspartner. De verenigingen denken in meerderheid dat samenwerking met de exploitant de enige weg naar meer uren badwater is.

- **Verbod op geven van zwemles**

Het aanbieden van leszwemmen, neemt een bijzondere plaats in. Ongeveer een kwart van de verenigingen kampt met een verbod door de exploitant of de gemeente op het aanbieden van zwemlessen. Dit levert ongewenste situaties op,

omdat het aanbieden van leszwemmen door verenigingen bijdraagt aan het opheffen of voorkomen van wachtlijsten. Bovendien kan het voor verenigingen een extra inkomstenbron zijn en biedt het hen unieke mogelijkheden om leden te werven en te behouden.

- **Toenemende eisen aan veiligheid**

Het borgen van veiligheid is van cruciaal belang, maar verkramping moet vermeden worden. Het is helaas nog te vaak onduidelijk waar de verantwoordelijkheid van de betrokkenen voor veiligheid begint en eindigt. Nog steeds wordt er tijdens verenigingsactiviteiten, begeleid door gekwalificeerd kader, aanvullend toezicht gehouden door derden. Dit leidt tot hoge kosten die vaak door de vereniging betaald moeten worden.

- **Zwemmen duur door hoge huurlasten accommodaties**

Zwemverenigingen zijn voor wat hun inkomsten betreft vooral afhankelijk van contributies. Zwemverenigingen betalen vaak aanzienlijk meer voor accommodatiehuur dan andere sportverenigingen, met voorspelbare gevolgen voor de verenigingsbegroting.

- **Weinig fysieke ruimte voor het sociale aspect van de vereniging**

Het unieke karakter van een sportvereniging wordt niet alleen gevormd doordat zij een praktisch platform bieden om training en competitie te organiseren. Het sociale aspect van een vereniging is

zeker zo belangrijk. Veel zwemverenigingen hebben echter letterlijk de ruimte niet om hier invulling aan te geven. Een clubhuis of -ruimte al dan niet permanent voor de vereniging beschikbaar, is in veel zwembaden niet aanwezig.

### **Tekort aan badwater**

Bovenstaande knelpunten leiden ertoe dat veel verenigingen niet hun volledige potentieel kunnen realiseren. In het vorige Masterplan werd al een groot tekort aan badwater geconstateerd. Veel verenigingen geven aan dat het tekort aan badwater hun grootste zorg is. Dit tekort kent verschillende verschijningsvormen.

- ***Verenigingen hebben niet genoeg aan hoeveelheid beschikbaar badwater***

Veel verenigingen kunnen niet voldoende uit de voeten in hun 'thuisbad'. Circa 40% van de verenigingen moet noodgedwongen uitwijken naar een ander bad. Ook kan een deel haar ambities niet verder uitbouwen omdat er geen extra badwater beschikbaar is. Dat belemmert de vereniging in haar groei. Utwijken naar andere baden is niet wenselijk, omdat dat de sociale binding binnen een vereniging ondermijnt. Dit draagt niet bij aan het gevoel van vertrouwdeheid en veiligheid dat verenigingen juist zo onderscheidt van de ongeorganiseerde sport en leidt voor sportende kinderen en hun ouders tot logistieke uitdagingen om clubtrainingen en wedstrijden bij te kunnen wonen.

- ***Waterpolo: nood breekt wet***

De circa 20.000 waterpoloërs vormen met elkaar een van de grootste waterpolocompetities ter wereld, zo niet de grootste. Van de baden die gebruikt worden voor wedstrijden, is ruim een vijfde daar eigenlijk niet voor geschikt. Een deel daarvan is zelfs niet geschikt voor trainingen. Nog zorgwekkender is dat meer dan de helft van de verenigingen aangeeft geen oplossing te zien. Ze zitten 'gevangen' in hun eigen beperkte accommodatie.

- ***Wedstrijdzwemmen: te hoge temperaturen en teveel zwemmers in een baan***

Een aanzienlijk deel van de baden die gebruikt worden voor zwemwedstrijden is daarvoor ongeschikt. In veel gevallen is de reden daarvoor de te hoge temperatuur van het water, iets wat om gezondheidsredenen niet wenselijk en zelfs gevaarlijk is. Slechts een beperkt deel van de verenigingen met een tekort aan badwater geeft aan zelf aan een oplossing te werken, het overgrote deel wordt dus beperkt in sportieve ambities en groei in de breedte.

- ***Leszwemmen: verenigingen beperkt in hun mogelijkheden***

Circa een kwart van de verenigingen zou meer uren beschikbaar willen hebben om zwemlessen te geven. Daarnaast is er ook een groot aantal verenigingen dat geen zwemles mag geven, omdat het verboden wordt door de exploitant en/of gemeente.

## Deel 2 De basis voor het Masterplan

Zwembaden worden nog altijd breed beschouwd als een basisvoorziening, waar men bereid is publieke middelen voor beschikbaar te maken. Wel is men steeds kritischer als het gaat om de omvang van deze bijdrage en de voorwaarden die gehanteerd moeten worden. Daarbij kijkt men ook (meer) naar de belanghebbenden. Het is daarom logisch dat ook de zwemverenigingen aan tafel komen: zij hebben primair belang bij het zwembad zijn vaak hoofdgebruiker en zijn bovendien herkenbaar georganiseerd en daarmee goed aanspreekbaar. Het gebeurt nog weleens dat een bezuiniging op het zwembad overgeheveld wordt aan de gebruikers. Zij worden in dat geval eenzijdig verantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van een gemeentelijk financieel probleem. Dit masterplan biedt handvatten om de verenigingen niet als de (enige) probleemeigenaar te benoemen, maar vanuit gedeelde belangen een oplossing te bereiken. Voor de verenigingen is dit een kans de onmisbare partner te worden, die bijdraagt aan de haalbaarheid en het voortbestaan van het zwembad.

Er ontstaat een nieuwe rolverdeling: de vereniging verandert van 'klant' naar 'partner'. Zoals in het eerdere Masterplan al beschreven, gaat het vormgeven van deze ontwikkeling niet vanzelf. Er is sprake van een verandertraject, waarin de samenwerkingspartners begeleid moeten worden.

De KNZB heeft de afgelopen jaren ingezet op kennisontwikkeling op het gebied van zwembadontwikkeling en –exploitatie. Hierdoor kan zij in de noodzakelijke begeleiding van deze verandertrajecten een actieve, adviserende rol spelen. Door haar unieke positie kan zij een brug vormen tussen partijen, een vertrouwensbasis kweken en samen met derden de benodigde deskundigheid inbrengen.

### **De nieuwe rolverdeling bij de ontwikkeling en het ontwerp van zwemaccommodaties**

Bij de ontwikkeling van een nieuw zwembad (of de verbouw/renovatie van een bestaand bad) komt het helaas nog steeds voor dat er wordt geleund op 'traditionele' uitgangspunten en verouderde Programma's van Eisen. Nieuwe oplossingen zijn nodig, zowel voor wat betreft de ontwikkeling, de financiering, het ontwerp en de exploitatie van zwembaden.

Wat, vanuit de zwemsport geredeneerd, belangrijk is in een zwemaccommodatie, heeft de KNZB omschreven in het Handboek Zwembaden. Nu verenigingen meer veranderen van klant naar partner, is er ook sprake van een veranderende rol van de lokale vereniging (en daarmee de KNZB) in dat ontwikkeltraject.

Het maken van duidelijke keuzes, focus op de essentiële elementen, het bouwen van een goede samenwerking gebaseerd op vertrouwen en benutten van beschikbare deskundigheid, zijn kritieke succesfactoren.



### **De nieuwe rolverdeling bij beheer en exploitatie van zwemaccommodaties**

De veranderende rol van zwemverenigingen in het beheer en de exploitatie van zwembaden is sinds het vorige Masterplan steeds zichtbaarder geworden. Waar het al enige tijd geen uitzondering meer is dat buitenbaden geheel of gedeeltelijk met vrijwilligers opgehouden worden, zien we nu dat ook in overdekte en combi-baden zwemverenigingen een grotere rol spelen.

Zoals bij elke verandering of trendbreuk worden er risico's benoemd:

- veiligheid, alsof deze moeilijker te borgen zou zijn met vrijwilligers;
- continuïteit, omdat men denkt dat vrijwilligers elk moment kunnen stoppen;
- neutraliteit, omdat men zich afvraagt of een zwemvereniging bereid is om het bredere maatschappelijk belang te dienen;
- deskundigheid, waar men aanneemt dat inhoudelijke kennis en benodigde competenties uitsluitend bij mensen aanwezig zijn die beroepshalve gespecialiseerd zijn.

Uiteraard zijn dit aspecten die van belang zijn en waar zowel gedurende de uitwerking van een nieuwe rolverdeling, als bij de implementatie daarvan (blijvende) aandacht aan gegeven moet worden. Daarbij is het essentieel dat algemeen geformuleerde kansen én risico's niet voor elke lokale situatie als generieke

waarheid wordt aangenomen. Belangrijk is dat risico's worden onderkend en er een op maat gesneden werkwijze wordt gehanteerd.

Streven naar 'ondernemende zwemverenigingen' helpt hierbij. Doelstelling voor wat betreft het onderwerp 'accommodaties' daarbij is dat de vereniging ten eerste in staat is vanuit zijn lokale betrokkenheid door te ontwikkelen en zo sterker bij te dragen in de exploitatie van zwemaccommodaties.



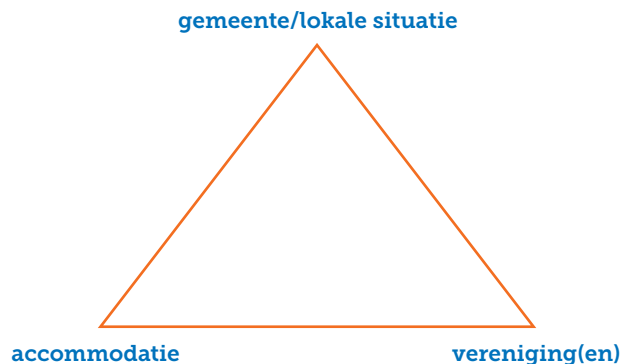
Ook hier gaat het weer om samenwerking, bijvoorbeeld met andere partijen met een belang in het zwembad en de daar te organiseren activiteiten. De mate waarin dat mogelijk en wenselijk is, verschilt van vereniging tot vereniging, van zwembad tot zwembad. De centrale boodschap daarbij is dat de beoogde rol van de vereniging in samenwerking met andere 'primaire' partijen (bijvoorbeeld gemeente en exploitant) moet worden uitgewerkt. Daarbij moet steeds evenwicht gezocht worden tussen 'willen' en 'kunnen', tussen ambitie en vermogen. Daarnaast is er gelegenheid om de professionele deskundigheid bij verenigingen te ontwikkelen, zodat men ook een grotere rol kan spelen in het beheer van de accommodaties en de organisatorische borging daarvan.

### **Iedereen in z'n kracht**

Hiervoor hebben we vastgesteld dat zwemmen in de meest brede zin een (nog) hoge(re) potentie heeft en de verenigingen een belangrijke rol kunnen spelen in het realiseren daarvan. Het ontwikkelen en onderhouden van het organiserend vermogen van de verenigingen zal bredere inzet vragen dan primair de sportactiviteiten. Om meer extern gericht te raken, moeten verenigingen worden ondersteund en gefaciliteerd. Het zou een gemiste kans zijn als men stopt bij de constatering dat zaken noodgedwongen anders (lees: goedkoper) moeten, om vervolgens het probleem te exporteren naar de lokale zwemvereniging. Het moge duidelijk zijn dat de KNZB de omringende partijen (niet in de laatste plaats gemeenten)

vraagt om in plaats daarvan in samenwerking te komen tot een gedeelde aanpak en de daaropvolgende uitvoering.

Gelukkig is die trend ook zichtbaar. Steeds vaker wordt in gezamenlijkheid gekeken naar het soort bad dat gebouwd moet worden, voor wie het wordt gebouwd en hoe het vervolgens moet worden ingericht. Verenigingen en de KNZB worden steeds vaker om advies gevraagd bij het beantwoorden van deze vragen. Zolang de gebruikers vóór de besluitvorming aan tafel zitten en er gebruik wordt gemaakt van de kracht en het organiserend vermogen van de verenigingen, kan er veel goeds met elkaar worden gerealiseerd. Gemeenten staan hier voor open en kiezen de gezamenlijke insteek om het badwater uiteindelijk zo optimaal mogelijk in te richten. Schematisch kan worden geredeneerd vanuit de volgende driehoek:



Optimaliseren vanuit samenwerking dus!

# Deel 3 Optimaliseren vanuit samenwerking

De rol van zwemverenigingen in het beheer en de exploitatie van het zwembad kan vaak op korte termijn gestalte krijgen en doorontwikkeld worden. Om de veranderde rolverdeling een duurzaam karakter te geven is een doordachte aanpak noodzakelijk. Samenwerking vormt de sleutel.

## **Wat hebben verenigingen te bieden?**

Verenigingen leggen informele relaties vast in een formele structuur. Hiermee combineren ze het beste van twee werelden. Ze zijn vindbaar en aanspreekbaar. Bovendien hebben zij per definitie een lange termijn belang en daarom zijn zij veelal goed in staat om hun organisatie langjarig in stand te houden. Ze zijn lokaal gebonden en zullen duurzame relaties (moeten) onderhouden met hun omgeving.

Zij zijn daarmee een betrouwbare partner. Vanwege hun verenigingsstructuur en de leden die bij hen aangesloten zijn, bieden zij sociale samenhang binnen hun verzorgingsgebied. Door de activiteiten die zij ondernemen, kunnen zij bijdragen aan maatschappelijke / publieke doelstellingen, zoals door de gemeente in beleid vervat. Tevens bouwen zij in de uitvoering van hun activiteiten deskundigheid en een netwerk op. Dat zijn beide essentiële kwaliteiten die van toegevoegde waarde zijn in de instandhouding en exploitatie van de accommodatie. Kortom, meer dan genoeg aanleiding om als gemeente en/of exploitant de samenwerking met de vereniging(en)

serieus te nemen en steeds alert te blijven op de kansen die daar aan verbonden zijn.

## **Wat hebben verenigingen nodig?**

In algemene zin zijn de volgende zaken nodig om de toegevoegde waarde van verenigingen in het beheer en de exploitatie van accommodaties beter tot wasdom te laten komen:

- coöperatieve en oplossingsgerichte denk- en werkwijze;
- aanspreekbaar (gemeente)bestuur en ambtelijk apparaat;
- erkenning van het belang van haar activiteiten;
- een geschikte accommodatie;
- beleidsmatige verankering (bijv. in gemeentelijk beleid).

In dit overzicht wordt 'geld' niet genoemd: financiële middelen zijn het gevolg van voornoemde zaken en niet een voorwaarde op zichzelf. Overigens geldt dat verenigingen in het realiseren van deze zaken uiteraard zelf ook een actieve rol moeten nemen. Zij moeten niet afwachten tot anderen deze aspecten invullen, maar ook op zoek gaan naar mogelijkheden om ze (veelal bij de gemeente) op de agenda te krijgen en concrete invulling er van te bewaken.

### Welke uitgangspositie kunnen verenigingen innemen?

De 'ondernemende vereniging' kan bestaan in verschillende gradaties – ook daar geldt het zoeken naar balans tussen 'willen' en 'kunnen'. De KNZB stimuleert zwemverenigingen in de eerste plaats samen met andere gebruikers te streven naar een efficiënter gebruik van het badwater. Dat moet het basisprincipe zijn van de samenwerking. Mogelijkheden die zich op dit vlak voordoen, liggen op het gebied van het huren van banen in plaats van gehele baden, het gezamenlijk huren van zwembad met andere zwemverenigingen en het samenvoegen van trainingsgroepen. Voorwaarden om efficiënter om te gaan met badwater zijn dat verenigingen proactief zijn in het doen van voorstellen, open staan voor samenwerking, zowel met de exploitant als andere (georganiseerde) gebruikers, en de nodige creativiteit aan



de dag leggen bij het zelf bedenken van oplossingen. Daar hoort uiteraard ook aandacht voor communicatie met partijen bij zoals exploitant, gemeenten en andere gebruikers. De belangrijkste opbrengsten zijn dat het badwater behouden blijft en de kosten met andere gebruikers gedeeld worden.

De KNZB kan in dit kader ondersteuning bieden, door het aanreiken van voorbeelden, het verbinden van verenigingen, het adviseren over (on)mogelijkheden en het optreden als expert/adviseur richting de verenigingen. In deel 4 van dit Masterplan staan concrete voorbeelden genoemd van ondersteuningsinstrumenten voor verenigingen.

### Vier (ontwikkel)scenario's

Vanuit de zwemvereniging bekeken, zijn er diverse mogelijkheden om een grotere rol te spelen in het beheer en de exploitatie van een zwembad en daarmee bij te dragen aan beter gebruik van badwater. Deze rollen zijn – in toenemende omvang – hierna omschreven in vier scenario's:

1. De vereniging als 'meedenkend huurder'.
2. De vereniging als 'meewerkend huurder'.
3. De vereniging als 'meewerkende beheerder / exploitant'.
4. De vereniging als '(primair) beheerder / exploitant'.



Verbetering van de relatie met exploitant en gemeente vormt daarin het sleutelbegrip voor alle zwemverenigingen. Parallel hieraan wordt de oplossing van het badwatertekort gestimuleerd.

### **Scenario 1: Meedenkend huurder**

Een stap verder dan de hiervoor toegelichte uitgangspositie om te streven naar efficiënt gebruik van het badwater, is dat de vereniging en daar probeert te zoeken naar oplossingen die de eigen belangen en die van derden optimaal ondersteunen.

Een eerste stap is het realiseren van een overlegstructuur, wat men een 'gebruikersraad' kan noemen. In de gebruikersraad zijn alle georganiseerde gebruikers van de lokale zwemaccommodaties vertegenwoordigd. Samenwerking is hierbij het uitgangspunt, waarbij alle betrokkenen samen bekijken wat ze voor elkaar kunnen betekenen in relatie tot het zwembadgebruik en de relatie met de exploitant en eigenaar van de zwemaccommodatie.

Een traject dat binnen dit scenario doorlopen wordt, start met een informeel gesprek waarin de diverse betrokkenen elkaar leren kennen en een eerste idee krijgen van elkaars belangen.

Een dergelijke eerste kennismaking biedt de basis voor de verdere uitwerking van een gestructureerde gebruikersraad en uiteindelijk gestalte krijgen in een adviesrecht richting de gemeente en exploitant.

In andere sectoren is dit vaak al heel gebruikelijk, ook in de zwemwereld zien we dat dit soort initiatieven in opkomst is.



Het betekent voor een vereniging een investering van vier tot zes bijeenkomsten (gemiddeld twintig uur) per jaar, maar de opbrengsten kunnen groot zijn. Zo kan een gebruikersraad de samenwerking tussen de verschillende gebruikers aanzienlijk verbeteren en de invloed op de besluitvorming vergroten door bijvoorbeeld een beoogde tariefsverhoging ter discussie te stellen. Bovendien kunnen onderlinge krachten elkaar versterken en is het zeer nuttig om één aanspreekpunt te hebben. Voorwaarde is wel dat de deelnemers aan de gebruikersraad voldoende mandaat hebben van hun achterban.

### **DWF als meedenkend huurder**

Zwemvereniging Door Water Fit (DWF) zit sinds dit jaar regelmatig om tafel met de exploitant. De exploitant van Bronbad De Lockhorst en de Slie-drechtse vereniging vonden elkaar vanuit ergernissen die over en weer waren en vormen nu een sterker blok. De communicatie en samenwerking tussen beide partners was tot het nulpunt gedaald. Overleg was er zelden en als het er was, was het eenzijdig van insteek. Daarnaast was door de gemeente jaren bezuinigd op groot onderhoud. De voorzitter luidde per brief de noodklok en dat was het vliegwiel dat nodig was om tot een betere samenwerking te komen.

De eerste resultaten zijn er al. De lijntjes tussen de exploitant en de vereniging zijn een stuk korter geworden en problemen worden met korte klappen verholpen. Een voorbeeld is het piekmoment in de kleedkamers. Een strakke programmering zorgde tot vorig jaar op sommige momenten in de week voor overvolle kleedkamers. Dat leverde veel ergernis op tussen de verschillende gebruikers. Na open overleg besloot DWF op die dagen een kwartier later te gaan trainen.

Probleem opgelost. "Het is bijzonder dat dergelijk overleg tot voorkort niet gebruikelijk was. Dat heeft allerlei redenen, maar nu is het moment om vooral vooruit te kijken", zegt de voorzitter. De overleggen vinden nu nog op individueel niveau plaats. Op termijn betreft DWF daar graag de andere gebruikers bij, zoals de duikvereniging en de zaalvoetbalclub.

De exploitant en DWF hebben nu duidelijke afspraken en houden elkaar structureel op de hoogte. De partijen hebben de intentie om in ieder geval elke twee maanden bij elkaar te komen. "Maar mocht er eerder overleg nodig zijn, dan weten we elkaar nu te vinden", zegt de voorzitter. Laatst stonden de exploitant en vereniging nog met gezamenlijk promomateriaal op een informatiemarkt.

Voor wat betreft DWF is dat een opmaat naar een veel duurzamere samenwerking. "Het zou mooi zijn als het zwembad straks meer gaat bruisen doordat we met elkaar de beste invulling vinden voor het beschikbare badwater. Dan kunnen we het complex echt naar een grotere hoogte brengen. Er zijn nog zoveel kansen!"

### **ZPCH en gemeente Haarlemmermeer zijn vaste gesprekspartners**

Zwemvereniging ZPCH uit Hoofddorp heeft samen met gemeente, Sportservice Haarlemmermeer en de zwembadexploitant regulier overleg over het gebruik van het zwembad. Dit met als doel elkaar te informeren en elkaars belangen af te stemmen. Op deze manier kunnen partijen efficiënt gebruik maken van het badwater in Haarlemmermeer. Ook wordt hiermee een betere benutting van het zwembad bereikt.

De taken die een vereniging op zich neemt, variëren in complexiteit. Ook kan men er voor kiezen eerst ervaring op te doen in eenvoudige taken (zoals schoonmaak), om daarna door te groeien naar complexere taken, bijvoorbeeld geven van zwemlessen of houden van toezicht. Belangrijk is in alle gevallen te zoeken naar een win-win situatie voor betrokken partijen. Een goede interne organisatie binnen de vereniging is bovendien cruciaal en afspraken moeten goed vastgelegd worden om misverstanden te voorkomen. Een goed structureel overleg en wederzijds vertrouwen tussen (bijvoorbeeld) de vereniging en de exploitant is essentieel. In dit scenario zal een vereniging meer op ondernemerschap moeten leunen en er ook op worden aangesproken.

### **Scenario 2: Meewerkend huurder**

Een volgende stap is het ondersteunen van de exploitant bij diverse taken zoals de schoonmaak, klein onderhoud, het houden van toezicht, het deels geven van zwemlessen, de organisatie rondom activiteiten en wedstrijden en het sleutelbeheer. Het zijn taken die vallen onder de verantwoordelijkheid en het directe toezicht van de exploitant, en die kunnen leiden tot het verbeteren van de faciliteiten in het zwembad en/of het verbeteren van het financiële resultaat van de exploitatie. Bovendien kan een vereniging daardoor meer ruimte creëren om aanspraak te maken op meer badwater en/of lagere huur.

Aandachtspunten zijn er ook: als de vereniging de gevraagde kwaliteit niet kan leveren, kan de relatie onder spanning komen te staan. Als de vereniging de taken juist te voortvarend oppakt, kunnen de onderlinge verhoudingen ook onder druk komen te staan. Afhankelijk van het aantal activiteiten en in te zetten uren, evenals de mogelijkheden om meer te overleggen met de exploitant en binnen de vereniging zelf, zou een groot deel van de zwemverenigingen tot een dergelijke constructie in staat moeten worden geacht.

### **ZPC Watervlo als meewerkend huurder**

ZPC Watervlo is op meerdere vlakken een meewerkend huurder. Vanuit de gemeente Utrecht wordt dit ook gestimuleerd, mede ingegeven vanuit de wachtlijsten voor zwemlessen. Een uitgesproken wens van de gemeente is dat een kind van vijf jaar binnen een half jaar zwemles moet kunnen krijgen. Iedereen die daar z'n steentje aan kan bijdragen, wordt aangemoedigd. Zo ook ZPC Watervlo. De club uit Vleuten-De Meern geeft van oudsher al zwemles en sinds 'hun' zwembad Fletiomare wordt omringd door nieuwbouwwijk Leidsche Rijn, heeft de club aan aanwas geen gebrek. Elke zaterdagochtend tussen 8 en 14 uur geven verenigingsvrijwilligers zwemles, op de andere dagen doet de gemeente dat. Het is een belangrijke bron van inkomsten en nieuwe leden voor de groeiende club die met een behoorlijk badwatertekort kampt.

Sinds 2016 zit het verenigingsbestuur elke maand met de zwembadmanager en facilitair manager aan tafel. Elk 'open' kwartiertje wordt bekeken. En als gelijkwaardige partners wordt het reilen en zeilen onder de loep genomen. Eigenlijk met maar één doel: samen ervoor zorgen dat de activiteiten zo optimaal mogelijk kunnen plaatsvinden in Fletiomare. Wat dat betreft is de exploitatie van de horeca-ruimte een mooi voorbeeld hoe beide partijen samenwerken en elkaar vertrouwen. Op vrijdagavond en de gehele zaterdag 'runt' de vereniging met vrijwilligers de bar. Zij zorgen zelf voor de schoonmaak, sluiten het zwembad af en zetten de alarmin-

stallatie in werking. Hierdoor kan het badpersoneel eerder naar huis. Ook de komst van het nieuwe scorebord is een mooi resultaat van de verbeterde samenwerking. "Vroeger had de gemeente op eigen houtje een bord besteld dat aan de minimale eisen van de KNZB zou voldoen. Nu kregen wij als vereniging de ruimte om technische en functionele input te leveren voor het programma van eisen en hangt er straks een gaaf multifunctioneel scorebord. Daar zijn we allemaal trots op", zegt de voorzitter.

Het zijn voorbeelden hoe door samenwerking inkomsten worden gegenereerd, kosten worden bespaard of het bad optimaler wordt gebruikt. "Op termijn staat de club ook zeker open om de 'sleutelhuur' uit te breiden. Het zou mooi zijn als we afspraken kunnen maken om behalve clubhuisuren ook wateruren in eigen beheer te nemen. We wijken nu op wedstrijddagen geregeld uit naar een ander bad, omdat de gemeente niet wil dat haar personeel tot later dan 21:30 uur werkt.

Door ons de verantwoordelijkheid te geven in de uren daarna, kunnen we langer doorgaan in ons eigen bad en scheelt het bovendien in de kosten omdat er geen gemeentelijk personeel meer aanwezig hoeft te zijn. Het vraagt wel wat van de vereniging om die omslag te maken. Je moet ondernemend zijn. Durf in overleg met de gemeente verantwoordelijkheid te nemen en zorg dat je als vereniging er vervolgens ook de voordelen van hebt."



#### **DAW werkt samen met zwembadexploitant**

Zwemvereniging DAW uit Alkmaar heeft een goede relatie met de zwembadexploitant opgebouwd. Hierdoor kan de vereniging extra activiteiten organiseren in het huidige exploitatieprogramma van het zwembad. De vereniging maakt bijvoorbeeld gebruik van sleuteluur in de vroege ochtend en late avonden. Daarnaast organiseert de vereniging steeds meer activiteiten overdag en/of tegelijk met het huidige zwembadaanbod. Overdag organiseert

de vereniging o.a. kennismakingslessen voor basisscholen. De zwemvereniging en de exploitant zoeken hierbij de samenwerking om het zwemaanbod in het zwembad te vergroten (meer mensen bekend met het zwembad) en zo de zwemsport in Alkmaar en omgeving uit te breiden (meer mensen die komen zwemmen).

#### **ZV De Meer speelt cruciale rol in behoud zwembad Culemborg**

In Culemborg is in 2016 het nieuwe zwembad gebouwd volgens het '2521-concept'. Het heeft een hoogwaardig, duurzaam en multifunctioneel 21 bij 25-meterbad opgeleverd als antwoord op de steeds duurder wordende zwemvoorzieningen in Nederland. Uitgangspunt was een zwembad te ontwikkelen vanuit exploitatie. Door de ontwikkeling van een slim gebouw met een gunstige energiehuishouding en lage onderhoudskosten, is het jaarlijkse tekort gehalveerd. Een grote kostenbesparing is behaald door te werken met veel vrijwilligers. Stichting Zwembad Culemborg heeft slechts een beperkt aantal administratieve krachten en zwemonderwijzers in dienst. De rest van de taken wordt uitgevoerd door vrijwilligers. Een deel van hen is lid van ZV De Meer.

"We zijn blij dat op deze manier een zwembad behouden is gebleven in Culemborg. Het alternatief was geen zwembad", zegt bestuurslid Sportzaken van ZV de Meer. ZV De Meer levert nu een groot aantal vrijwilligers. Tijdens trainings- en wedstrijden hebben zij eigen toezichthouders. Ook schoonmaak-, bar- en kassadiensten worden gedraaid door leden van ZV De Meer. "Verschillende leden hebben hun EHBO-, BHV- en Reddend zwemmen diploma moeten halen. Dat brengt best wat regel en natuurlijk ook kosten met zich mee. De teams die als laatste trainen of spelen worden ingeroosterd om alles schoon te maken en ouders en leden draaien bardiensten. Het is best lastig om voor alle zaken voldoende vrijwilligers te vinden. We hebben het doen van vrijwilligerswerk daarom inmiddels

verplicht, net zoals dat gebeurt bij veel andere sportclubs. We kunnen wel klagen, maar dit waren de voorwaarden. Anders hadden we helemaal geen zwembad gehad." Ondanks dat ZV De Meer de grootste gebruiker is in het zwembad, is de relatie met de stichting nog vrij traditioneel.

"Wat dat betreft zou het goed zijn als we meer in gezamenlijkheid naar oplossingen gaan zoeken. Wij zouden best willen meedenken over de exploitatie van het zwembad."

### **Scenario 3: Meewerkende beheerder / exploitant**

Een vorm van samenwerking die minder vaak voorkomt, is een gezamenlijke exploitatie. Hierbij verleent de vereniging als 'onderaannemer' diensten en activiteiten of neemt zij zelfs de exploitatie en/of het beheer over gedurende delen van de week. Activiteiten op het gebied van bijvoorbeeld schoonmaak, het houden van toezicht, het geven van zwemlessen, de organisatie rondom activiteiten en wedstrijden en het zorgdragen voor het horecagedeelte, neemt de vereniging, anders dan in scenario 2, dan over voor eigen rekening en risico.

Bij dit scenario is de investering in tijd afhankelijk van de ambities van de vereniging, maar over het algemeen aanzienlijk te noemen. De vereniging krijgt in bredere zin een grotere coördinatietaak en dient ten behoeve van de gezamenlijke exploitatie de zorg voor de opleiding van haar eigen kader op zich te nemen. De deskundigheid van het kader moet immers veel aandacht krijgen, de druk op vrijwilligers wordt groter, er kleven financieel-juridische risico's aan deze vorm, het behoud van andere (gemeentelijke) subsidies komt onder druk te staan en de verantwoordelijkheid van (de leden van) de

vereniging neemt toe. Het is dan ook belangrijk dat de vereniging duidelijke ambities heeft en een gezonde dosis ondernemerschap bezit. Langdurige afspraken moeten helder vastgelegd worden en de vereniging moet zeker weten dat zij over voldoende gekwalificeerd kader beschikt. Afhankelijk van de aard en omvang van de activiteiten die de vereniging op zich neemt, kan het aan de orde zijn dat men betaald kader in dienst neemt (al dan niet via/in een aparte rechtspersoon).

De financieel-juridische risico's moeten goed afgedekt zijn en de samenwerking met de gemeente en de exploitant moet vastgelegd zijn in een helder beleid. Wanneer dat allemaal goed geregeld is, zal deze vorm van samenwerking de vereniging extra middelen, goodwill, meer uren, goed opgeleid kader en waarschijnlijk ook meer leden moeten kunnen opleveren.

### **Swim en Smile exploiteert twee zwembaden in Zoetermeer**

In 2013 lagen gemeentelijke bezuinigingen ten grondslag aan een nieuw exploitatiemodel in twee zwembaden in Zoetermeer. De gemeente ging in gesprek met diverse gebruikers en vereniging WVZ pakte de handschoen op. Omdat de gemeente de eis had dat de nieuwe exploitant het gemeentelijke badpersoneel over zou nemen, ging het verenigingsbestuur in gesprek met Zweminstituut, een bedrijf dat zich vooral bezighoudt met zwemles, maar ook met verschillende andere zwemactiviteiten. Zij vonden elkaar en zo werd stichting Swim en Smile opgezet. Swim en Smile heeft als maatschappelijk doel het ontplooiën van activiteiten om het zwemmen te stimuleren in Zoetermeer. Swim en Smile geeft zelf geen zwemlessen of instructie, maar werkt hierin nauw samen met verenigingen, zwemscholen en instellingen om een zo breed en aantrekkelijk mogelijk aanbod van zwemactiviteiten te bieden. Na twee jaar denken, praten en rekenen, werd in 2015 in een getrapt model gestart. In eerste instantie nam de stichting de helft van de uren voor z'n rekening. Een jaar later had de gemeente al voldoende vertrouwen om de volledige exploitatie in handen te geven van Swim en Smile.

"Het was belangrijk om een zelfstandige stichting in het leven te roepen om dwarsverbanden, belangenverstrengeling en juridische aansprakelijkheid te voorkomen. WVZ had de keuze gemaakt om als vereniging geen personeel in dienst te nemen.

Daarom was de oprichting van Swim en Smile de beste optie", vertelt oud-voorzitter van WVZ en nu bestuurder bij Swim en Smile. Door de nieuwe constructie wordt optimaal gebruik gemaakt van het zwemwater in Zoetermeer, waarbij de hoofdgebruikers voorrang hebben. Swim en Smile heeft geen winstoogmerk, maar een eventueel positief resultaat komt ten goede aan de zwembeleving en zwemveiligheid in Zoetermeer. "Vergeleken met vroeger wordt veel creatiever en flexibeler naar mogelijkheden gezocht. Iedereen streeft er naar om het badwater zo optimaal mogelijk te verdelen. Zo trainen nu de wedstrijdzwemmers geregeld op hetzelfde moment als de schoonspringers omdat er toch ruimte was. En leeszwenmen vindt op hetzelfde moment plaats als trainingen van WVZ. Het mooie is dat de leeszwenmers dan gelijk zien dat je na het halen van je diploma kan blijven zwemmen. Dat was vroeger onbespreekbaar. Toen was er echt sprake van een eendimensionale klantrelatie met de gemeente, nu zijn we binnen de stichting gelijkwaardige partners. Zo zijn de gebruikers in gezamenlijkheid veel beter in staat om kwaliteit te leveren. Er vinden nu veel meer activiteiten plaats waarvan eerder het nut en de noodzaak niet altijd werden gezien. En als er een investering moet worden gedaan, wordt samen naar een oplossing gezocht. Onlangs hebben we met twee Zoetermeerse wedstrijdzwemverenigingen en de gemeente gezamenlijk nieuwe startblokken aangeschaft."

De gemeente blijft overigens wel verantwoordelijk voor het groot onderhoud aan de zwembaden, maar de stichting helpt wel met klein onderhoud en schoonmaak. Via Swim en Smile volgen de verenigingsvrijwilligers opleidingen zodat aan alle veiligheidseisen wordt voldaan en zij zelf de verantwoording hebben tijdens hun trainingsmomenten. Daarmee worden weer kosten bespaard, omdat er op die momenten geen betaalde toezichthouder meer aanwezig hoeft te zijn.

Mochten andere verenigingen dezelfde kans krijgen als WVZ destijds, dan hier wat tips. "Het is belangrijk

om al vroegtijdig als vereniging mee te praten over de beschikbaarheid van het water. Hou dan altijd het grote belang voor ogen. Als het goed is voor je vereniging, moet het ook goed zijn voor anderen.

Je moet bovendien politieke voelsprietten hebben om dit als bestuur voor elkaar te krijgen. Ga naar raadsvergaderingen, stel je voor aan de juiste mensen en spreek – op het juiste moment! – in. In de oprichtingsfase raden we bovendien aan om een onafhankelijke mediator aan te stellen die alles doorrekent, de samenwerkingsovereenkomst opstelt en zo nodig de gulden middenweg kiest."

### **ZV Haerlem richt zich ook op de ongebonden sporter**

ZV Haerlem heeft voor eigen rekening en risico activiteiten overgenomen van de exploitant. Op een aantal momenten in de week biedt ZV Haerlem openbaar toegankelijke activiteiten aan op het gebied van vrijzwemmen en doelgroepzwemmen (aqua jogging e.d.). ZV Haerlem huurt op deze momenten de accommodatie, verzorgt het toezicht en begeleidt de activiteiten met eigen vrijwilligers en professionals. De opbrengsten vanuit deze activiteiten vormen voor de vereniging één van de middelen om de doorsnee verenigingsactiviteiten (training en wedstrijden) te financieren.



### **Zwemvereniging Z&PC de Kikker runt 7 dagen per week horecavoorziening**

Na tien jaar van steeds wisselende horecapachter in zwembad Aquarena in Emmen en door het ontbreken van een eigen clubruimte heeft Z&PC de Kikker de gemeente voorgesteld de horeca per september 2013 over te nemen. De Kikker zag een kans in het exploiteren van de horeca door aan de ene kant extra inkomsten voor de vereniging te genereren en aan de andere kant een ontmoetingsplaats voor haar leden te creëren. De vereniging heeft hiervoor een stichting opgericht, gevormd door een driekoppig bestuur wat door hen geworven is, maar waarvan de leden geen lid zijn van De Kikker. Dit om belangenverstrengeling tegen te gaan. De uitgangspunten van de stichting zijn:

- het verrichten van al hetgeen dat dienstbaar is of kan zijn aan het realiseren van de exploitatie van de horeca in het zwembad waar Z&PC de Kikker haar thuis heeft;
- het verlenen van financiële ondersteuning aan 'De Kikker'.

Er is een ondernemingsplan door 'Stichting horeca de Kikker' gemaakt. Zij heeft één betaalde kracht fulltime in dienst genomen die de horeca coördineert. Op verenigingsuren zorgt de vereniging voor vrijwilligers die dan de horecawerkzaamheden vervullen. Er zijn vanuit de stichting twee avonden 'Sociale hygiëne' georganiseerd om de twintig

vrijwilligers, die zich spontaan aangemeld hebben, op te leiden, zodat zij gediplomeerd de horeca kunnen bemensen. Met het UWV is de stichting overeengekomen dat er gemiddeld twee mensen gedurende drie maanden werkervaring op mogen doen. Deze werkzoekenden kunnen zodoende in het arbeidsproces actief blijven. Ook met het gemeentelijke Trainings- en Diagnose Centrum zijn afspraken gemaakt om gedurende drie maanden inwoners uit de gemeente werkervaring op te laten doen. Hiervoor betaalt de stichting aan de gemeente een kleine vergoeding. Na drie maanden komen er weer andere werkzoekenden.

Al met al veel creativiteit. De stichting heeft inmiddels vele sponsors binnengehaald die vooral 'in natura' op basis van win-win diensten leveren. De oprichting van de stichting (notaris), de jaarlijkse verzekeringen (door assurantiëkantoor), de boekhouding en zelfs de nieuwe vloer zijn op basis van sponsoring geregeld. Zij hebben dit voor elkaar weten te krijgen doordat er goede contacten waren in de politiek, de gemeente en het bedrijfsleven.

Het resultaat voor de vereniging is dat zij een eigen ontmoetingsplaats/clubhuis hebben. De extra inkomsten zullen aangewend worden om de zwemsport binnen De Kikker te blijven ontwikkelen.

#### **Scenario 4: (Primair) beheerder / exploitant**

De vorm waarbij de vereniging de meeste zeggenschap heeft over de beschikbare hoeveelheid badwater, is uiteraard die vorm waarbij de vereniging (voor het grootste deel) zelf de exploitatie voert. De vereniging is in dit geval (soms ook als eigenaar) eindverantwoordelijk voor het beheer, de exploitatie en het onderhoud van de bassins of het gehele zwembad.

De belangrijkste voordelen van deze constructie zijn dat de vereniging baas in eigen bad is, zij haar aantrekkingskracht enorm vergroot en een voortrekkersrol kan gaan vervullen. Maar daar is wel wat voor nodig: de investering in tijd en professionele begeleiding is substantieel. Er zal (in veel gevallen) een cultuuromslag binnen de vereniging moeten komen en uiteraard spelen de financiën een uiterst belangrijke rol. Tevens moet een balans worden gevonden tussen sporttechnische doelstellingen en de taken/verantwoordelijkheden in het kader van beheer en exploitatie. Essentieel is dan ook dat de vereniging beschikt over veel ondernemerschap, dat er – uiteraard – een bad of grond beschikbaar is, dat de vereniging een professionele werkwijze kan hanteren, dat er een investeerder gevonden wordt, dat de financiële risico's zijn afgedekt (bijvoorbeeld door een aparte organisatie ten behoeve van de exploitatie op te richten die een relatie heeft met de vereniging), dat er nadrukkelijk naar samenwerking gezocht wordt en dat er een sterke lobbyist binnen de vereniging moet zijn die de externe gerichtheid kan waarborgen.

Overigens kan het in dit scenario verstandig zijn om taken onder te brengen bij een betaalde kracht, met wie een arbeidsovereenkomst wordt gesloten. Het werkgeverschap zal in veel gevallen worden belegd bij een separate rechtspersoon (bijvoorbeeld een stichting).





### De zwemvereniging als zelfstandige exploitant - ZPC LIVO

Onder de noemer 'De burger aan zet' werd in verband met noodzakelijke bezuinigingen ook in de gemeente Oost Gelre gezocht naar een andere organisatie van bepaalde taken. In 2011 heeft de gemeente in het verlengde daarvan besloten tot het uitbesteden van het beheer en de exploitatie van het zwembad 't Meekenesch (Lichtenvoorde) teneinde vanaf 1 januari 2013 een besparing van €450.000 per jaar te realiseren. Zwemclub ZPC LIVO heeft hierin een uitdaging gezien om haar trainingsmogelijkheden en perspectief voor de toekomst veilig te stellen. Resultaat is dat zij in staat zijn gebleken om het zwembad voor alle burgers van de gemeente Oost Gelre open te houden tegen maatschappelijk laagdrempelige tarieven.

ZPC LIVO heeft een 'Stichting Exploitatie Meekenesch' opgericht met als doel het in stand houden van het zwembad, dat bekend staat als een gezellig familiebad. Ondersteund door de KNZB, is een bedrijfsplan opgesteld. De uitgangspunten daarbij zijn:

- alle doelgroepen worden bediend;
- efficiënt beheer: zet professionals in waar noodzakelijk en vrijwilligers waar mogelijk;
- geen loze uren (d.w.z. uren met weinig bezoekers);
- energiebesparing;

- betrekken van de inwoners van Oost Gelre, zodat het 'hun' bad wordt.

Toezicht houden op vrij zwemmen, banen zwemmen en disco zwemmen, maar ook kassa- en administratieve werkzaamheden, terreinonderhoud en groot onderhoud (waar mogelijk), worden door vrijwilligers uitgevoerd. Voor toezichhoudende vrijwilligers geldt dat zij een opleiding 'vaardigheid reddend zwemmen' en een EHBO opleiding hebben afgerond. Zwemlessen en doelgroepactiviteiten worden in het geval van 't Meekenesch uitbesteed aan externe partijen.

Ook is er voor gekozen schoonmaak uit te besteden aan een professionele partij. Voor het dagelijkse onderhoud is vier uur per week een ploeg vrijwilligers actief. De operationele zaken van het zwembad worden door een bedrijfsleider uitgevoerd en bewaakt. De stichting is zijn werkgever. De bedrijfsleider rapporteert ook aan het stichtingsbestuur. De vrijwilligers zijn niet alleen onder de leden van ZPC LIVO gevonden. De stichting heeft een actieve campagne in de gemeente Oost Gelre gevoerd om deze vrijwilligers te benaderen.

### **De vereniging als (primaire) exploitant – UZSC**

In de stad Utrecht wordt Zwembad De Krommerijn al sinds meer dan twintig jaar gezamenlijk geëxploiteerd door de gemeente Utrecht (gedurende vier zomermaanden) en een zelfstandige Stichting Exploitatie Zwembad De Krommerijn (gedurende de rest van het jaar). De stichting komt voort uit zwemvereniging UZSC. Het hoofddoel voor de vereniging voor de samenwerking is voldoende badwater tegen acceptabele kosten krijgen. Het doel van de gemeente is vastgoed dienend aan sportbeleid inzetten en daarbij een efficiënter gebruik van het zwemwater realiseren.

De exploitatie door de stichting gebeurt volledig met vrijwilligers: bedrijfsleiding, toezicht, zwemlessen, horeca, receptie/kassa. Zij ontvangen voor hun inzet een vrijwilligersvergoeding. Alleen voor de topsport zijn betaalde krachten in dienst van de vereniging. Een van de afspraken die men hanteert om de continuïteit te borgen, is dat vrijwilligers verantwoordelijk zijn voor hun eigen vervanging en opvolging. Verder heeft de stichting zich ten doel gesteld om de werkzaamheden, die vrijwilligers op zich nemen, ook ter ondersteuning te laten zijn van hun maatschappelijke carrière.

De stichting slaagt erin het beheer op bedrijfsmatige wijze in te richten en tegelijkertijd de sfeer en de sociale controle te behouden. Dit is tekenend voor de

hoge betrokkenheid van leden van een vereniging. De persoonlijke competenties van bestuursleden en vrijwilligers hebben hier uiteraard een belangrijke bijdrage in, net als het sterke netwerk van de stichting en diens bestuur.

De activiteiten in het zwembad zijn niet alleen op de gebonden sporters gericht. Het zwembad is nadrukkelijk ook toegankelijk voor mensen die geen lid zijn van de vereniging. Zo zijn er zwemlessen en kan men gedurende ca. 45 uur per week terecht voor banen-/trimzwemmen. Daarbij heeft men ervoor gekozen te werken met abonnementen en niet met losse kaarten. Verder verhuurt de stichting het zwembad aan een aantal vaste huurders, waaronder een zwemschool en wordt het zwembad verhuurd aan verenigingen, bedrijven, particulieren voor trainingen, wedstrijden en activiteiten.

De relatie tussen stichting, breedtesport en topsport vormt een belangrijk aandachtspunt waar veel energie in gestoken wordt. Daarbij hecht men waarde aan een zekere scheiding tussen de daaraan verbonden belangen. De stichting is als aparte entiteit opgericht om het exploitatierisico te dragen. Een Raad van Toezicht en Advies (RTA) werd opgericht om de belangen van de vereniging goed te borgen in het beleid van de stichting. Het afstemmen van de doelen 'water voor topsportontwikkeling' en

'beschikbaarheid voor water om exploitatiekosten te dekken' worden op die manier op elkaar afgestemd.

De samenwerking tussen stichting en gemeente is eveneens essentieel. Hieraan wordt dan ook veel aandacht besteed. De gemeente denkt binnen de eigen beleidskaders mee. Zo wil de gemeente dat De Krommerijn een topsportbad wordt. De gemeente steunt UZSC en de stichting om die gezamenlijke ambitie waar te maken.

Natuurlijk heeft die samenwerking ook een zakelijke kant: de stichting betaalt een reële huur aan de gemeente om acht maanden het bad te mogen exploiteren. En terwijl de gemeente in zomer het zwembad runt en stichting de rest van het jaar, trekken ze samen op om een succes te maken van de jaar-rond exploitatie van de Krommerijn. Dat lukt door het belang van de gebruikers, Utrechtse sporters en zwemrecreanten, steeds voorop te stellen



## Deel 4: Instrumenten

De KNZB heeft zich ten doel gesteld 'ondernemende verenigingen' te ondersteunen in hun ontwikkeling. Deels kan deze ondersteuning plaatsvinden door op maat gesneden ondersteuning van het bondsbureau. Dit verloopt primair via onze accountmanagers. Zij vormen niet alleen een 'eerstelijns' contact en kennisbron, maar zijn ook de verbindende factor met de achterliggende netwerkorganisatie met onder andere vrijwilligers, adviseurs, stakeholders en specialisten.

De KNZB heeft daarnaast een aantal instrumenten ontwikkeld die verenigingen, gemeenten, exploitanten en andere gebruikers, in samenwerking met de KNZB of zelfstandig kunnen benutten.

In algemene zin gaat het daarbij onder meer om de volgende zaken:

- KNZB Masterplan Accommodaties
- KNZB Handboek Zwembaden
- Het instrument 'Organisatie profiel, op 7 thema's (beleid & visie, accommodatie, kader, doelgroepen, financiën, marketing & communicatie, samenwerking) brengen wij in kaart hoe uw organisatie ervoor staat
- Inspirerende voorbeelden
- Overzicht van mogelijke (financiële) partners
- Huurcontracten en overeenkomsten tussen zwemverenigingen en/of exploitant
- Rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater
- Overzicht van badwaterbehoefte van collega verenigingen

- Hulp bij het in kaart brengen van het organiserend vermogen van de gebruikers van de zwemaccommodatie

De KNZB kan gemeenten aanmoedigen lokale /regionale platforms te ondersteunen en overleg met exploitanten stimuleren (mede) als logische consequentie van landelijk overleg. De KNZB kan ondersteunen door procesbegeleiding, het aanreiken van voorbeelden, het verbinden van verenigingen en exploitanten en het geven van voorlichting over (on)mogelijkheden.

De KNZB kan ook gemeenten en exploitanten stimuleren samen te werken met verenigingen door de (financiële) voordelen door te rekenen. De KNZB kan de rol vervullen van (tijdelijk) procesbegeleider in plaats van trekker, door in samenwerking met verenigingen /gebruikers nieuwe (deel)exploitaties op te zetten en aan deze projecten leiding te geven. De KNZB is erop gericht om in samenwerking met de verenigingen /gebruikers kennis over zelfstandig exploiteren te ontwikkelen en vervolgens beschikbaar te stellen. De KNZB acht ook de regisseursrol van belang door overzicht te hebben van enerzijds ambities van verenigingen en anderzijds mogelijkheden bij gemeenten.

De KNZB is de verbinder, adviseur en regisseur op het gebied van zwembadontwikkeling en zwembadexploitatie. We helpen u graag verder met u ambities vanuit onze passie voor water!

Tekst: Koninklijke Nederlandse Zwembond

Lay-out en drukwerk: Coers & Roest, ontwerpers BNO | drukkers

Met medewerking van: ZPCH, DAW, ZV Haerlem, Z&PC de Kikker,  
ZPC LIVO, UZSC, ZV De Meer, Swim en Smile, ZPC Watervlo en DWF

### **Koninklijke Nederlandse Zwembond**

Coltbaan 1-19

3439 NG Nieuwegein

Postbus 7217

3430 JE Nieuwegein

