

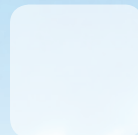


Koninklijke Nederlandse Zwembond

MASTERPLAN ACCOMMODATIES 2014

WATER GEZOCHT!

Vier strategieën om de rol van zwemverenigingen
in zwemaccommodaties te versterken



Inhoudsopgave

Inleiding	5
Betrokkenheid KNZB bij het accommodatievraagstuk	6
DEEL 1 - De actuele stand van zaken	7
Het belang van zwemmen	7
Het belang van zwemverenigingen	7
Knelpunten voor zwemverenigingen	8
Tekort aan badwater	9
Enkele basisgedachten voor een Masterplan	10
DEEL 2 - Naar een oplossing	11
(Gemeentelijk) accommodatiebeleid	11
Ontwikkeling en ontwerp zwemaccommodaties	12
Beheer en exploitatie van zwemaccommodaties	13
DEEL 3 - Zwemverenigingen als onderdeel van de oplossing	15
Vier (ontwikkel)scenario's vanuit de zwemvereniging gezien	17
Scenario 1: De vereniging als 'meedenkend huurder'	17
Scenario 2: De vereniging als 'meewerkend huurder'	18
Scenario 3: De vereniging als 'meewerkend beheerder/exploitant'	20
Scenario 4: De vereniging als '(primair) beheerder/exploitant'	23
Mogelijke groei in aantal uren badwater	25
DEEL 4 - Instrumenten	28



Inleiding

Op 3 november 2009 overhandigde KNZB-voorzitter Erik van Heijningen het eerste exemplaar van het Masterplan Accommodaties 2009 aan Annemarie Jorritsma, voorzitter van het bestuur van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. In dit (eerste) Masterplan Accommodaties met de titel “Gezocht: water” is de problematiek van het tekort aan badwater in kaart gebracht. Aan de hand van 5 scenario's is zwemverenigingen een handreiking gedaan om tekort aan geschikt badwater op te lossen.

Het Masterplan Accommodaties illustreert een zwaardere focus van de KNZB op het accommodatievraagstuk waar vele zwemverenigingen en ook lokale overheden mee kampen. De KNZB wil daarbij samenwerking tussen gemeente, exploitant en zwemvereniging stimuleren. Wanneer deze samenwerking goed is vormgegeven, profiteren alle partijen daarvan, omdat een effectieve samenwerking leidt tot een sterkere plaats van het zwemmen en het verenigingsleven in de lokale samenleving.

Een aantal ontwikkelingen geven aanleiding tot een actualisatie van het destijds uitgebrachte Masterplan ‘Gezocht: water’:

- zelfwerkzaamheid door en zelfredzaamheid van burgers zijn sleutelbegrippen geworden, waarmee (onder andere) wordt aangegeven dat hulp van burgers gewenst of noodzakelijk is om zwembaden in dezelfde mate in stand te kunnen houden;
- de financieel-economische crisis is nog altijd niet voorbij en heeft grote gevolgen voor de financiële situatie waarin de (lokale) overheden zich bevinden;

- zwembaden vormen nog altijd een vast onderdeel van gemeentelijke bezuinigingsdiscussies;
- ca. 65% van de zwembaden is in gebruik genomen vóór 1989 (20% vóór 1970), bovendien wordt zo'n 12% van de zwembaden met sluiting bedreigd¹.

Door deze ontwikkelingen, is de positie van de zwemverenigingen in een ander daglicht komen te staan. Meer en meer zijn zij een essentiële partner in de ontwikkeling en instandhouding van zwembaden. De rolpatronen, waar ‘de zwembadmarkt’ de afgelopen decennia door werd gekenmerkt, vervagen en de samenwerking, die in het Masterplan 2009 reeds werd uitgedragen, blijkt meer en meer noodzakelijk.

De KNZB volgt deze ontwikkeling uiteraard op de voet. Sinds 2009 is op het gebied van accommodaties veel ervaring opgedaan, die input geeft voor het meerjarenbeleid. In haar nieuwe “Meerjarenbeleidsplan Waterkracht 2013-2016: De zwemmer centraal!” heeft de KNZB onder meer de ambitie geformuleerd om een passende lokale situatie te creëren, waarin vereniging, accommodatie, gemeente en het lokale netwerk zich gezamenlijk inzetten voor een passend (zwem)aanbod. Hiervoor wordt gestreefd naar de ontwikkeling en implementatie van ‘ondernemende zwemverenigingen’ als fundament.

Voldoende aanleiding dus om het Masterplan Accommodaties 2009 te actualiseren.

¹ Bron: Zwemmonitor 2012, Mulier Instituut, 12 juli 2012

Betrokkenheid KNZB bij het accommodatie-vraagstuk

De KNZB stelt zich als sportbond sinds enkele jaren - meer dan voorheen - actief op ten aanzien van zwem-accommodaties. 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 voordeed ten aanzien van de rol van verenigingen in accommodaties. In het verleden waren verenigingen de belangrijkste partij ten aanzien van accommodaties. Sterker, zij waren vaak zowel initiatiefnemer voor de bouw, als exploitant. Met de toenemende betrokkenheid van gemeenten, toevoeging van voorzieningen met meer een 'leisure-karakter' en de opkomst van commerciële exploitanten, werd de primaire betrokkenheid van verenigingen steeds meer naar de achtergrond gedrukt.

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 (meer) positief beïnvloeden.

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 wedstrijdsport 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 bijvoorbeeld 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.



Deel 1 De actuele stand van zaken

Het belang van zwemmen

Zwemmen is en blijft - zeker ook in Nederland - een onmisbare levensreddende vaardigheid. Daarnaast geldt dat actief zijn in water op allerlei manieren bijdraagt aan de gezondheid van mensen.

Zwemmen kent veel verschillende verschijningsvormen, waardoor de sport een enorme bijdrage heeft aan veiligheid, gezondheid, maatschappelijke samenhang en simpelweg plezier van mensen. Zwemles, banenzwemmen, wedstrijd-zwemmen, waterpolo, open water zwemmen, schoon-springen, 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 trekt aan. In haar rol stelt de KNZB de wensen en behoeften van de zwemmers centraal, zodat zij in iedere levensfase actief kunnen zijn en wenst zij voor iedere zwemmer een passend aanbod met passende begeleiding in een passende context beschikbaar te maken.

Het belang van zwemverenigingen

Een ondernemende zwemvereniging staat garant voor 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 onder-

steunen of overnemen van taken van gemeenten en exploitanten (zoals schoolzwemmen), benefiet-activiteiten, bewegingsonderwijs, kinderopvang en huiswerkbegeleiding. De verenigingsstructuur, die voor ons in Nederland zo natuurlijk voelt, kan daarbij ten opzichte van volledig gemeentelijke of volledig commerciële organisatievormen een unieke bijdrage leveren. Niet alleen hebben verenigingen een hoog niveau van lokale betrokkenheid, ook beschikken zij vaak over een sterk lokaal netwerk en over veel zwem-specifieke deskundigheid.

Overigens hebben zwemverenigingen naast een sociaal-maatschappelijke 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 KNZB heeft haar rol in zwemsportpromotie en biedt innovatieve en kwalitatief hoogwaardige producten en diensten. Daarbij richt zij zich op zwemverenigingen en haar leden, individuele sporters en andere partners. Anders gezegd: als we in staat zijn de potentie van het zwemmen (als bewegingsvaardigheid, levensreddende vaardigheid en als sport) en de verenigingen door te ontwikkelen en faciliteren, dan ligt er veel positiefs in het verschie! Hiervan zien we ook de afgelopen jaren nieuwe en concrete voorbeelden ontstaan. Verenigingen die schoolzwemmen

organiseren, die een dreigende sluiting van zwembaden afwenden, nieuwe doelgroepen aanspreken en evenementen organiseren.

Knelpunten voor zwemverenigingen

Gelukkig zijn er veel goede voorbeelden van gemeenten en exploitanten die samenwerken met verenigingen en hen de gewenste ruimte bieden. Maar er is uiteraard nog ruimte voor verbetering.

Actuele knelpunten vanuit optiek van de verenigingen zijn:

- ***Relatie huurder en verhuurder vaak zorgwekkend***
Hoewel zwembaden essentieel zijn voor het bestaan van verenigingen, vormt de relatie met de exploitant helaas wel 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***

Op welke manier kan verantwoordelijkheid voor veiligheid vormgegeven worden? Waar begint en eindigt de verantwoordelijkheid van betrokkenen? Het borgen van veiligheid is van cruciaal belang; ook verenigingen beleven dat zo. Verkrampt dient echter vermeden te worden. Nog steeds wordt er tijdens verenigingsactiviteiten, begeleid door gekwalificeerd kader, aanvullend toezicht gehouden door derden. Dit leidt tot hoge kosten die door iemand betaald moeten worden.

- ***Zwemmen duur door hoge huurlasten accommodaties***

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

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

Het unieke karakter van een sportvereniging wordt niet alleen gevormd doordat het een praktisch platform is 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, al dan niet permanent voor de vereniging beschikbaar, is in veel zwembaden niet aanwezig.

Dit masterplan gaat verder in op de knelpunten die verenigingen ervaren met betrekking tot accommodaties. Immers, 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 welke activiteit dan ook. Accommodaties vormen met andere woorden een essentiële sleutel tot succes.

Tekort aan badwater

In het Masterplan van 2009 werd een groot tekort aan zwemwater geconstateerd (bijna 40% van de verenigingen geeft aan dat het tekort aan badwater het grootste knelpunt is waar ze mee te maken hebben). Dit tekort kent verschillende verschijningsvormen, waaronder:

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

Veel verenigingen kunnen niet uit de voeten met hun 'thuisbad'. Ruim 40% van de verenigingen moet noodgedwongen uitwijken naar meerdere baden. Uitmijnen ondermijnt de sociale binding aan de sportvereniging, beperkt het gevoel van vertrouwdheid en veiligheid dat verenigingen juist zo onderscheidt van de ongeorganiseerde sport en dwingt bovendien sportende kinderen en hun ouders tot logistieke huzarenstukjes 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 23% daar eigenlijk niet voor geschikt. 6% is zelfs niet geschikt voor trainingen. Nog zorgwekkender is dat meer dan de helft van de verenigingen aangeeft geen oplossing te zien.

- ***Wedstrijdzwemmen: te hoge temperaturen en teveel zwimmers 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, soms zelfs gevaarlijk is. Slechts een beperkt deel van de verenigingen met een tekort geeft aan zelf aan een oplossing te kunnen

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 kunnen geven. Daarnaast is er ook een groot aantal verenigingen dat geen zwemles mag geven, omdat het verboden wordt door de exploitant en/of gemeente.

Enkele basisgedachten voor een Masterplan

Hiervoor hebben we vastgesteld dat zwemmen in de meest brede zin een (nog) hoge(re) potentie heeft en de verenigingen een uitstekende partner kunnen vormen in het realiseren daarvan. Vervolgens rijst de vraag hoe dat dan kan worden bereikt.

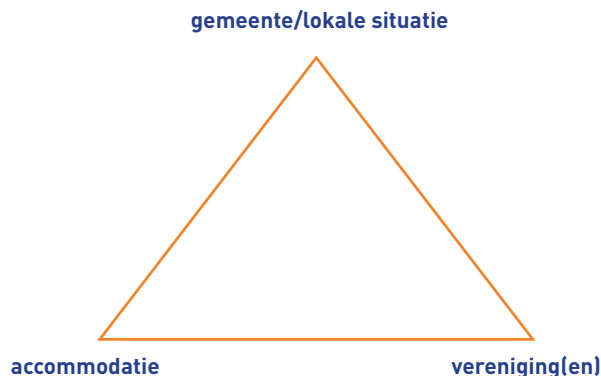
(Wellicht) vreemd genoeg bieden de hiervoor genoemde ontwikkelingen een kans: verenigingen zijn steeds meer een essentiële partner in de ontwikkeling en instandhouding van zwembaden.

Uiteraard is daarbij een breed palet aan aspecten aan de orde. Verenigingen hebben veel potentie, maar hebben jarenlang 'aan de zijlijn' gestaan. Waar zwemverenigingen in het verleden niet eens de primaire, maar eigenlijk de enige organisatievorm op het gebied van zwemmen en zwembad-exploitatie waren, hebben zij dit primaat gaandeweg verloren aan de lokale overheid en speciaal opgerichte exploitanten. Dit leidt er toe dat het binnen de verenigingen ontwikkelen en onderhouden van organiserend vermogen primair betrekking heeft gekregen op de sportactiviteiten en daarmee hoofdzakelijk intern gericht is geweest. Deze langjarige ontwikkeling

is aan het omkeren, maar moet 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. De KNZB vraagt omringende partijen (niet in de laatste plaats gemeenten) om in plaats daarvan in samenwerking te komen tot een gedeelde aanpak en de daaropvolgende uitvoering.

Samen optrekken dus!

In deze samenwerking wordt door de KNZB ook wel geredeneerd vanuit de volgende driehoek:



Deel 2 Naar een oplossing



Het verkrijgen van meer toegang tot het bestaande zwemwater en het creëren van meer zwemwater in Nederland zijn belangrijke voorwaarden voor de ontwikkeling van de zwemsport en het realiseren van het brede potentieel van zwemmen zoals benoemd in deel 1. In het vorige Masterplan beschreef de KNZB strategisch beleid op het gebied van accommodatiebeleid, ontwerp van accommodaties en beheer & exploitatie van accommodaties om het tekort terug te dringen.

(Gemeentelijk) accommodatiebeleid

Zwembaden hebben een breed maatschappelijk belang: zwemmen is een primaire levensreddende vaardigheid, bovendien geldt zwemmen als een belangrijke, fysiek en financieel, laagdrempelige bewegingsactiviteit. Dit maatschappelijke belang, in combinatie met het feit dat zwembaden in beginsel niet kostendekkend worden geëxploiteerd, leidt er toe dat de gemeente de partij is, waarmee samengewerkt wordt.

Ook gemeenten zijn momenteel echter gedwongen brede heroverwegingen te maken (lees: te bezuinigen). Omdat zwembaden traditioneel een groot aandeel vertegenwoordigen in de gemeentelijke begroting, vormen zij stevast onderwerp van de bezuinigingsdiscussie.

Gelukkig worden zwembaden nog altijd breed beschouwd als lokale 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 daarbij gehanteerd moeten worden. Daarbij kijkt men ook (meer) naar de belanghebbenden. Daar waar sprake is van een zelfstandige exploitant, wordt in eerste

instantie met die partij gesproken over de bezuinigingsmogelijkheden. Deze heeft echter vaak de eigen mogelijkheden al uitgeput, of heeft geen belang bij het verder bezuinigen: dat gaat immers ten koste van het beschikbare budget: een patstelling dreigt.

Het is – mede daarom – logisch dat ook de zwemverenigingen aan tafel komen: zij hebben primair belang bij het zwembad en zijn bovendien herkenbaar georganiseerd en daarmee goed aanspreekbaar. Vaak wordt dan een bezuiniging op het zwembad met taakstellend karakter overgeheveld aan die verenigingen. Zij worden in dat geval eenzijdig verantwoordelijk gemaakt voor het oplossen van een gemeentelijk financieel probleem. Zaak is het dat de verenigingen niet de (enige) probleemeigenaar worden gemaakt, maar dat vanuit gedeelde belangen wordt gezocht naar een oplossing. Voor de verenigingen is dit een kans: zij zijn immers de onmisbare partner geworden, die bij kan dragen aan de haalbaarheid / voortbestaan van het zwembad.

Er ontstaat dus een nieuwe rolverdeling: de vereniging verandert van 'klant' naar 'partner'. Deze ontwikkeling heeft de KNZB in het Masterplan Accommodaties 2009 reeds geïdentificeerd. In het Masterplan 2009 werden handvatten gegeven voor het vormgeven daarvan. Deze verandering gaat echter niet onmiddellijk: er is steeds sprake van een verandertraject, waarin de vereniging begeleid moet worden en bovendien met het (gedeeltelijk) overnemen van verantwoordelijkheid ook (een deel van) de benodigde bevoegdheden krijgt.



Hoe ingrijpend het verandertraject is, wordt bepaald door het verschil in de rolverdeling tussen gemeente, exploitant en vereniging:

- a. zoals bestaand in de uitgangssituatie;
- b. zoals beoogd in de toekomst.

In het kader hiervan heeft de KNZB in de afgelopen jaren ingezet op kennisontwikkeling op het gebied van zwembad-ontwikkeling 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 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 echter noodzakelijk en kan er geen sprake zijn van het eenzijdig overdragen van 'het probleem'. Samenwerking vormt de sleutel.

Ontwikkeling en ontwerp zwemaccommodaties

De realisatie van een zwemaccommodatie is een ontwikkeltraject dat veel aandachtspunten kent. 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.

In het Masterplan Accommodaties 2009 kondigde de KNZB aan haar kennis en ervaring bij accommodatiebouw toegankelijk te zullen maken en haar betrokkenheid bij de ontwikkeling van zwembaden te bevorderen. Om meer inzicht te geven in wat, vanuit de zwemsport geredeneerd, belangrijk is in een zwemaccommodatie, heeft de KNZB in 2013 het nieuwe Handboek Zwembaden uitgebracht². Dit vormt voor betrokken partijen een belangrijk basisdocument.

Tevens acht de KNZB het van belang bij de ontwikkeling van een nieuw zwembad (of de verbouw/renovatie van een bestaand bad) niet te zeer te leunen op 'traditionele' uitgangspunten (nog steeds worden zwemaccommodaties ontwikkeld op basis van Programma's van Eisen die 5 tot 10 jaar oud zijn).

Nieuwe oplossingen zijn nodig, zowel voor wat betreft de ontwikkeling, de financiering, het ontwerp en de exploitatie van zwembaden!



Beheer en exploitatie van zwemaccommodaties

De veranderende rol van zwemverenigingen in het beheer en de exploitatie van zwembaden is gedurende de afgelopen paar jaren al duidelijk zichtbaar 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 / trendbreuk worden er risico's benoemd. Men vestigt daarbij - in min of meerdere mate terecht - de aandacht op zaken als:

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

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 dient te worden. De eerder besproken kwaliteit van het verandertraject speelt daarbij een belangrijke rol. Daarbij is het essentieel dat algemeen geformuleerde kansen en risico's niet voor elke lokale situatie tot generieke waarheid worden gebombardeerd. Belangrijk is dat risico's worden onderkend en er een op maat gesneden werkwijze wordt gehanteerd.



De KNZB streeft op haar beurt naar de ontwikkeling van 'ondernemende zwemverenigingen'. Doelstelling - voor wat betreft het onderwerp 'accommodaties' daarbij is dat de vereniging ten eerste in staat is vanuit zijn lokale betrokkenheid door te ontwikkelen (bijvoorbeeld door samenwerking te zoeken met andere partijen met een belang in het zwembad en de daar te organiseren activiteiten) en zo sterker bij te dragen in de exploitatie van zwemaccommodaties. 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.

Een vereniging kan natuurlijk de keuze maken, meer te 'willen' dan ze op dat moment 'kan', kortom een ambitie voor de toekomst te formuleren. Aanleiding kan liggen in het feit dat men in de huidige situatie verbeterpunten signaleert, waar de vereniging zelf een bijdrage kan leveren. Ook is het mogelijk dat men in de toekomst verwacht dat er wijzigingen in de omstandigheden gaan optreden (bijv. voorgenomen nieuwbouw van een zwembad), waarbij de vereniging graag een andere rol zou willen spelen.

In het volgende deel worden handvatten benoemd en uitgewerkt waarmee de discussie daarover, zowel binnen de vereniging als tussen vereniging en overige partijen concreet kan worden gemaakt.



Deel 3

Zwemverenigingen als onderdeel van de oplossing

Wat hebben de verenigingen te bieden?

Verenigingen worden vaak iets 'typisch Hollands' genoemd. Wellicht typisch is het vastleggen van informele relaties op een meer formele manier in een verenigingsstructuur. Hierdoor zijn zij niet alleen vindbaar en aanspreekbaar, maar hebben bovendien de potentie het beste van twee werelden te combineren. Verenigingen hebben daarnaast ook per definitie een lange termijn belang en hebben veelal ook bewezen hun organisatie langjarig in stand te kunnen houden. Ook zijn ze lokaal gebonden en zullen duurzame relaties (moeten) onderhouden met hun omgeving. Zij zijn daarmee ook 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. Beide kunnen van toegevoegde waarde zijn in de instandhouding en exploitatie van de accommodatie.

Kortom, meer dan genoeg aanleiding om samenwerking met de vereniging(en) serieus te nemen en steeds alert te blijven op de kansen die daar aan verbonden zijn.

Wat hebben de verenigingen nodig van hun omgeving?

Wat verenigingen nodig hebben om hun potentiële bijdrage te realiseren en in welke mate, verschilt uiteraard van geval tot geval. In algemene zin kan men echter wel wat zaken benoemen die aan de orde zijn:

- 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).

Heel bewust staat in dit overzicht '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 passief 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 vele gradaties - ook daar geldt het zoeken naar balans tussen 'willen' en 'kunnen'. De KNZB stimuleert zwemverenigingen een aantal basisprincipes hoe dan ook in te vullen. Deze komen grotendeels voort uit wat in het Masterplan 2009 nog Scenario 1 heette: "efficiënte omgang met badwater".

De bedoelde basisprincipes zijn redelijk eenvoudig te realiseren, maar desondanks nog niet altijd een vanzelfsprekendheid. In de kern gaat het er om dat er te allen tijde gestreefd wordt naar een efficiënter gebruik van het badwater, eventueel gezamenlijk met andere natte verenigingen en de exploitant. Uitgangspunt is in ieder geval dat er geen



badwater wordt 'teruggegeven' als dat niet nodig is. 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 baden en banen met andere zwemverenigingen en het samenvoegen van trainingsgroepen. Voorwaarden om efficiënter om te willen gaan met badwater zijn dat verenigingen proactief moeten zijn in het doen van voorstellen, open moeten staan voor samenwerking, zowel



met de exploitant als andere (georganiseerde) gebruikers, en de nodige creativiteit aan de dag moeten leggen bij het zelf bedenken van oplossingen. Daar hoort uiteraard ook aandacht voor communicatie met omringende partijen bij (zoals exploitant, gemeenten en andere gebruikers).

Belangrijkste opbrengsten zijn dat badwater op z'n minst behouden moet kunnen worden en dat de kosten met andere gebruikers gedeeld moeten kunnen worden. Veel verenigingen zullen al zo werken. Waar nog aanpassingen in werkwijze nodig blijken, kan mogelijk een kleine (aanvullende) investering van vier tot zes uur op jaarbasis aan de orde zijn.

De KNZB kan ondersteunen, door het aanreiken van voorbeelden, het verbinden van verenigingen, het adviseren over (on)mogelijkheden en het optreden als expert/adviseur richting de verenigingen.

Voorbeelden van ondersteuningsinstrumenten zijn:

- Een overzicht van inspirerende voorbeelden
- Contracten/overeenkomsten tussen zwemverenigingen en/of exploitant
- Rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater
- Overzicht van badwaterbehoefte van collega verenigingen

Vier (ontwikkel)scenario's vanuit de zwemvereniging gezien

Vanuit de zwemvereniging bekeken, zijn er diverse mogelijkheden om een 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. De hiervoor benoemde 'basisprincipes' blijven ook in deze scenario's aan de orde.

SCENARIO 1: DE VERENIGING ALS 'MEEDENKEND HUURDER'

Een stap verder dan de hiervoor toegelichte uitgangspositie is dat de vereniging zich verplaatst in overige betrokken partijen 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 verenigd. Samenwerking is hierbij het uitgangspunt, waarbij alle betrokkenen zichzelf af moeten vragen wat ze voor elkaar kunnen betekenen in relatie tot vraagstukken van 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 individueel gesprek waarin de diverse betrokkenen elkaar leren kennen en een eerste idee krijgen van elkaars belangen. Een dergelijke eerste kennismaking zal vervolgens leiden tot een gestructureerde gebruikersraad en uiteindelijk gestalte krijgen in een adviesrecht richting de gemeente en exploitant. Niet alleen in andere sectoren is dit

vaak al heel gebruikelijk, ook in de zwemwereld zien we dat dit soort initiatieven in opkomst zijn. In gemeenten als Utrecht, Eindhoven, Rotterdam, Ede en Haarlem hebben de zwemverenigingen structureel contact met andere betrokkenen. Een ander voorbeeld is ZPCH Hoofddorp. Enerzijds betekent het voor een vereniging een investering van vier tot zes bijeenkomsten (gemiddeld twintig uur) per jaar, maar anderzijds kunnen de opbrengsten 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.

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

Voorbeelden van ondersteuningsinstrumenten zijn:

- een overzicht van inspirerende voorbeelden;
- statuten en reglementen voor platforms en/of commissies;
- rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater;
- overzicht van (lokale en regionale) gebruikers per zwembad;
- regionale bijeenkomsten.

VOORBEELD SCENARIO 1

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.



SCENARIO 2:

DE VERENIGING ALS '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, maar 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. Voorbeelden van waar deze vorm van samenwerking goed loopt, zijn te vinden bij de zwemverenigingen GZC Donk (Gouda), Flevo (Nijkerk), NDD (Doetinchem), De Amstel (Mijdrecht), DAW (Alkmaar), OEZA (Heemskerk) en Hieronymus (Roosendaal).

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 ook worden aangesproken.

Risico's zijn er ook aan verbonden: 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, en 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.

In dit scenario kan de KNZB 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 en door (financiële) voordelen door te rekenen.

Voorbeelden van ondersteuningsinstrumenten zijn:

- Een overzicht van inspirerende voorbeelden
- Rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater
- Inventarisatie organiserend vermogen en mogelijke exploitatieondersteuning
- Overzicht van 'gangbare' vergoedingen
- Contracten en overeenkomsten

VOORBEELD SCENARIO 2

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 sleutelhuur 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).

SCENARIO 3: DE VERENIGING ALS 'MEEWERKENDE BEHEERDER/EXPLOITANT'

Een vorm van samenwerking die we maar weinig zien, 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. Voorbeelden zijn er bij de zwemverenigingen Oude Veer (Anna Paulowna), Polar Bears (Ede) en ZV Haerlem (Haarlem).

De vereniging krijgt in bredere zin een grotere coördinatielast 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

VOORBEELD SCENARIO 3

ZV Haerlem neemt verantwoordelijkheid in de exploitatie en richt zich ook op de niet-gebonden zwemmer

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 (aquajogging 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.

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 en waarschijnlijk ook meer leden moeten kunnen opleveren. In dit scenario reikt de KNZB voorbeelden aan, voert ze overleg met lokale exploitanten, ontwikkelt ze kengetallen en geeft ze advies en voorlichting over (on) mogelijkheden.



De KNZB vervult ook de rol van (tijdelijk) procesbegeleider in plaats van trekker, door in samenwerking met verenigingen nieuwe (deel)exploitaties op te zetten en aan deze projecten leiding te geven.

Voorbeelden van ondersteuningsinstrumenten zijn:

- Stappenplan deexploitaties
- Rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater
- Inventarisatie organiserend vermogen en mogelijke deexploitatie
- Overeenkomsten en 'spelregels'
- Projectexploitaties
- Modules voor verenigingskader (juridische kennis, veiligheid)
- Voorlichting wet- en regelgeving

VOORBEELD SCENARIO 3

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

Na 10 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 3-koppig 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. Ze hebben 1 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 2 avonden 'Sociale hygiëne' georganiseerd om de 20 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 2 mensen gedurende 3 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 3 maanden inwoners uit de gemeente werkervaring op te laten doen. Hiervoor betaalt de stichting aan de gemeente een kleine vergoeding. Na 3 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 assurantiekantoor), 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: DE VERENIGING ALS ' (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. Voorbeelden zijn te vinden bij UZSC (Utrecht), Zeester Meerval (Uden) en ZPC (Lichtenvoorde), maar ook de KNZB zelf kan als voorbeeld genoemd worden, omdat zij sinds 2009 het KNZB-zwembad in Zeist exploiteert. 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.



VOORBEELD SCENARIO 4

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 toezichthoudende 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 4 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.



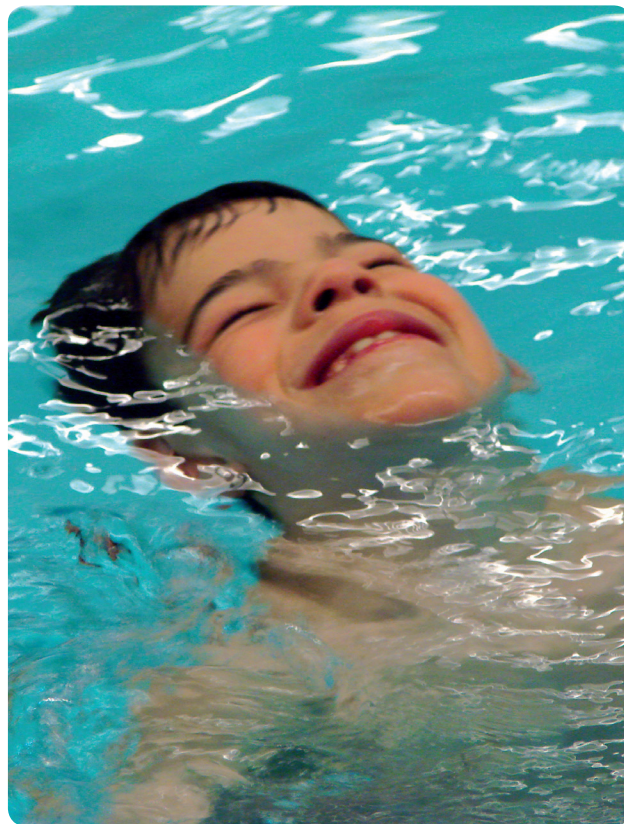
Overigens kan het in dit scenario verstandig zijn om bepaalde taken onder te brengen bij een betaalde kracht, met wie een arbeidsovereenkomst wordt gesloten. Het werkgeverschap zal in veel gevallen worden belegd bij een separate rechtspersoon (bijv. stichting).

In dit scenario is de ondersteuning van de KNZB er op gericht om in samenwerking met de verenigingen kennis over zelfstandig exploiteren te ontwikkelen en vervolgens beschikbaar te stellen.

Gezien het innovatieve karakter is de regisseursrol van belang door overzicht te hebben van enerzijds ambities van verenigingen en anderzijds mogelijkheden bij gemeenten.

Mogelijke groei in aantal uren badwater

De vier geschetste scenario's bieden aanknopingspunten om de genoemde knelpunten op te lossen. Verbetering van de relatie met exploitant en gemeente vormt daarin het sleutelbegrip voor alle zwemverenigingen. Parallel hieraan wordt de oplossing van het badwatertekort gestimuleerd. Per gemaakte stap in de scenario's mag een badwatergroei verwacht worden.



VOORBEELD SCENARIO 4

De zwemvereniging als (primaire) exploitant - UZSC

In de stad Utrecht wordt Zwembad De Krommerijn al sinds meer dan 20 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. Er is binnen de vereniging zowel aandacht voor de breedte- als topsport.

Voorheen was het zwembad een buitenbad en werd gedurende de wintermaanden een blaashal over het bad geplaatst, zodat het gebruikt kon worden (m.n.) ten behoeve van de vereniging. Sinds 1 februari 2013 is het 50 meter bad na een volledige renovatie opnieuw in gebruik genomen. Nu is de situatie eigenlijk omgedraaid: het bad is overkapt door middel van een permanente constructie. Het dak is echter 'mobiel', gevormd uit (geïsoleerd) doek, dat gedurende de zomer open kan. De zwemzaal is bovendien voorzien van 'hefpuilen' die gedurende de zomer goeddeels open gezet kunnen worden. Hiermee kan een directe relatie met de omliggende ligweide en buitenbad-voorzieningen worden gemaakt.

De exploitatie door de stichting gebeurt volledig met vrijwilligers: bedrijfsleiding, toezicht, zwemlessen, horeca, receptie/kassa, alle taken worden verricht door vrijwilligers. 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.

Om te voldoen aan alle eisen op het gebied van kwaliteit en veiligheid wordt heel bewust gestuurd op ontwikkeling van toezichthouders. Ten aanzien van bijvoorbeeld schoonmaken en toegangscontroles worden vrijwilligers ook aangesproken op de juiste wijze van uitvoering.

De stichting slaagt er in 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.

Voor wat betreft de activiteiten in het zwembad: deze zijn niet alleen op sporters gericht. Zo zijn er zwemlessen en kan men gedurende ca. 45 uur per week terecht voor banen-/trimzwemmen. Ook worden er activiteiten georganiseerd voor kinderen die net hun zwemdiploma hebben gehaald een programma om kinderen bekend te maken met verschillende zwemsporten.

Het zwembad is nadrukkelijk ook toegankelijk voor mensen die geen lid zijn van de vereniging. Daarbij heeft men er voor gekozen te werken met abonnementen en niet met losse kaarten. Belangrijk argument voor de stichting is de herkenbaarheid van bezoekers en de voorspelbaarheid van het gebruik van de accommodatie.

Verder verhuurt de stichting het zwembad aan een aantal vaste huurders, waaronder een zwemschool en wordt het zwembad verhuurt 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 topsport-ontwikkeling' 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. Ook ziet de gemeente Utrecht in het exploitatiemodel van de Krommerijn een mooi voorbeeld om met de inzet van burgers en verenigingen méér sport mogelijk te maken in de stad in een tijd dat budgetten onder druk staan. 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 en specialisten.



Daarbij moeten wij - als zoveel organisaties in deze tijd - zo efficiënt mogelijk omgaan met onze middelen, die natuurlijk niet oneindig zijn.

Mede daarom heeft de KNZB een aantal instrumenten ontwikkeld die verenigingen, in samenwerking met de KNZB of zelfstandig kunnen benutten.

Daarbij gaat het onder meer om de volgende zaken:

- dit Masterplan Accommodaties;
- Handboek Zwembaden
- overzicht van mogelijke (financiële) partners
- huurcontracten en overeenkomsten
- rekenmodellen (badwatercalculator) voor benodigd aantal uren badwater
- meetinstrument 'organiserend vermogen' ontwikkeld i.s.m. Universiteit van Utrecht







Tekst: Koninklijke Nederlandse Zwembond

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

Met medewerking van: ZPCH, DAW, ZV Haarlem, Z&PC de Kikker,
ZPC LIVO en UZSC

Koninklijke Nederlandse Zwembond

Wattbaan 31-49

3439 ML Nieuwegein

Postbus 7217

3430 JE Nieuwegein

T: 030-7513200



KONINKLIJKE NEDERLANDSE ZWEMBOND

