



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Wijkondernemingen

Het zwembad als wijkonderneming



Vooraf

Wereldwijd bruist het van de burgerinitiatieven. In Engeland en Spanje zijn al veel goede voorbeelden te vinden van projecten die zichzelf terugverdienen of die zelfs winst maken. Ook in Nederland worden burgerinitiatieven steeds succesvoller.

In veel wijken en dorpen willen bewoners meer verantwoording nemen voor hun leefomgeving. Tegelijkertijd wil de overheid meer overlaten aan de samenleving. Soms omdat burgers het gewoon beter kunnen, soms omdat het te duur is geworden voor de overheid.

Zo sluiten in verschillende gemeenten zwembaden hun deuren. Soms besluiten dorps- of wijkbewoners zich in te zetten om hun zwembad open te houden. Daarnaast zijn er burgergroepen die los van bezuinigingen het eigendom, het beheer en de exploitatie van een zwembad willen overnemen. Voor beide groepen is dit informatieblad bedoeld.

Dit informatieblad bespreekt de startfase van de overname van eigendom, beheer en exploitatie van een zwemvoorziening door een ondernemende bewonersgroep, ook wel wijkonderneming of bewonersbedrijf genoemd. Het informatieblad beschrijft het proces stap voor stap. Per stap worden bovendien tips en goede voorbeelden gegeven.

Daarnaast is dit informatieblad ook van nut voor organisaties die bewonersgroepen ondersteunen en voor gemeenten en zwembadeigenaren die overwegen om een zwembad in beheer te geven aan een bewonersgroep.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 zetten we eerst uiteen wat we onder een wijkonderneming verstaan. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 2 stap voor stap in op het proces dat doorlopen moet worden bij de overname en het beheer van een zwembad. In hoofdstuk 3 wordt een aantal concrete voorbeelden gegeven om geld te besparen en in hoofdstuk 4 om de inkomsten voor het zwembad te verhogen.

In hoofdstuk 5 komt het belang van vrijwilligers aan de orde en in hoofdstuk 6 de rol van de overheid. In hoofdstuk 7 wordt de maatschappelijke winst van een overgenomen zwembad belicht en in hoofdstuk 8 wordt een voorbeeld van een businessmodel gegeven. Tot slot vind je achterin een lijst met goede voorbeelden en websites met meer informatie.

1 Wat is een wijkonderneming

Wijkondernemingen delen een aantal kenmerken:

- Ze leveren een bijdrage aan de sociaal-economische ontwikkeling van dorp of wijk.
- Ze zijn eigendom van de wijk-/dorpsgemeenschap en worden geëxploiteerd door bewoners.
- Bewoners kunnen vaardigheden ontwikkelen door actief te zijn in de wijkonderneming.
- Ze hebben bijna geen ondersteuning van overheden/instellingen nodig. Ze kunnen zichzelf bedruipen of werken daaraan.
- Ze zijn vaak eigenaar van een pand of een publieke voorziening.
- Ze werken samen met andere bewoners(verenigingen), ondernemers, instellingen en overheid.
- Ze zijn risicodragende ondernemingen, waarvan de winst wordt geïnvesteerd in de gemeenschap.

In Nederland bestaan meerdere termen voor wijkondernemingen. Bijvoorbeeld: bewonersbedrijf, dorpsbedrijf, buurtonderneming, buurtcoöperatie, zorgcoöperatie etc.

Een wijkonderneming heeft dus een sociaal-maatschappelijk doel en is een financieel, organisatorisch en qua rechtsvorm zelfstandig bedrijf van en voor bewoners, waarvan de (mogelijke) winst ten goede komt aan de gemeenschap.

Over deze vorm van bewonersbedrijvigheid gaat dit informatieblad.

2 Het proces stap voor stap

2.1 De start

Er zijn verschillende aanleidingen voor het overnemen van een zwembad. Vaak gaat het om de gemeente die als eigenaar van het zwembad aankondigt dat het bad gesloten wordt of dat er drastisch op bezuinigd moet worden. Een actief dorp of een actieve wijk kan ook uit eigen beweging het initiatief nemen tot overname van een zwembad. Bij het overnemen van een zwembad ligt de omzetting van publieke voorziening naar wijkonderneming voor de hand.

Er is verschil tussen het beheer van een openluchtbad en het beheer van een overdekt bad. Bij overdekte baden komt ook het beheer van het gebouw kijken. Het proces en de tips in dit informatieblad zijn voor beide vormen geschikt.

Zwembad De Zwoai in Valthermond (Drenthe)

Ondernemers en burgers vormden een werkgroep om de lokale economie te versterken in het dorp Valthermond. Eén van de projecten die de werkgroep voor ogen had was het opzetten van één of meer bewonersbedrijven. Daarbij werd het overnemen van het zwembad door het dorp genoemd. Kort daarop kondigde de gemeente Borger-Odoorn aan dat het zwembad zou sluiten. Meteen ontstond een actiegroep om dat te voorkomen. De werkgroep legde contact met deze actiegroep en besprak de optie 'wijkonderneming'. Met veel enthousiasme ging hierna een klein comité uit beide groepen aan de slag met het opstellen van een businessplan. Inmiddels is het zwembad stichting Dorpsbedrijf De Ommezwoai.

Annemiek de Groot, voorzitter van het bestuur van de Ommezwoai en Scief Houben, expert, hebben de kopgroep meegeholpen met het maken van een goede business case. Voorbeelden en quotes van hen kom je in deze handleiding tegen.

De start van een dergelijk overname hangt sterk af van de aanleiding. Is er een brede beweging in het dorp of de wijk om het zwembad open te houden dan, gaat er minder tijd zitten in het zorgen voor draagvlak en het leggen van contacten. Is die beweging er (nog) niet, dan vergt het een stevige inzet op draagvlak. In alle gevallen is het organiseren van medestanders en het leggen van de juiste contacten belangrijk in de beginfase.

Stel een doel

Maak de start van het initiatief officieel: organiseer een bijeenkomst met de initiatiefnemers en betrokken buurtgenoten en leg het besluit vast. Denk er daarbij om dat je samen een duidelijk doel formuleert. Hoe groot of klein wil je het aanpakken, wanneer ben je tevreden en wanneer beschouw je het initiatief als af? Op die manier weet je heel concreet waar je naartoe werkt.

Vorm een kopgroep

Het is verstandig om een kleine actiegerichte groep te vormen. We noemen dit ook wel de kopgroep. Deze kopgroep moet er wel voor zorgen dat het dorp/de wijk intensief deel blijft uitmaken van het proces.

De kopgroep gaat aan de slag met:

- een plan van aanpak voor het maken van een businesscase (een zakelijk voorstel waarin de noodzaak of afweging om tot het plan over te gaan wordt omschreven en waarbij de kosten en baten worden meegenomen);
- gesprekken voeren met instanties, gemeente en ondernemers;
- bepalen van de rechtsvorm van de onderneming;
- het opvragen van offertes. Denk aan offertes voor technisch onderhoud, zonnepanelen of heatpipes.

Het plan van aanpak bevat ruwweg de stappen die wij in dit hoofdstuk beschrijven en een tijdpad.

Joep van Ommeren ondersteunt de verzelfstandiging van zwembaden, voorheen via de Koninklijke Nederlandse Zwembond. Hierbij zijn top-5 tips voor het overnemen van een zwembad door bijvoorbeeld een wijkonderneming. Zorg voor:

- enthousiasme/passie/hobby;
- expertise in exploitatie onderdelen zoals: techniek, zwemtechniek, evenementen;
- een netwerk op elk gebied;
- deelname door middel van aandelen/obligaties/participaties;
- vertrouwen.

Ondersteuning voor de kopgroep

Wees als kopgroep kritisch naar jezelf. Heb je ondersteuning nodig? Het is goed voorstelbaar dat het initiatief – hoe krachtig ook – behoefte heeft aan iemand die aanjaagt en het proces begeleidt. Als ondersteuning gewenst is, moet afgesproken worden wie de kosten daarvan draagt. Kan de kopgroep dat zelf of draagt de gemeente bij aan ondersteuning? Bedenk hierbij dat als van een bijdrage van de gemeente sprake is, zij ook het plan van aanpak zal willen beoordelen.

Een methodiek die het proces op gang kan helpen is de ‘Snelkookpan’.

Dit is een werkwijze waarbij maximaal acht experts en betrokkenen in één dag een plan smeden voor een publieke voorziening. Denk bijvoorbeeld aan iemand met een bedrijfskundige achtergrond, een accountant, een jurist, iemand met een commerciële of marketingachtergrond en wellicht iemand die al ervaring heeft op het gebied van management bij een zwembad. Eindresultaat: een haalbare businesscase op hoofdlijnen. Uitgangspunt is de eigen kracht van de voorziening en de kracht die er in de omgeving van de voorziening te mobiliseren is.

2.2 Bouwen aan een fundament

Het initiatief heeft een sterke basis van gemotiveerde bewoners nodig. Het aanspreken en versterken van het enthousiasme en de motivatie in de buurt is een wezenlijk onderdeel van de aanpak. De kopgroep moet in de gaten houden dat ze niet te ver vooruit gaat lopen. Anders gaat het contact met de rest verloren. Zonder draagvlak buiten de kopgroep redt een dergelijk initiatief het niet.

- Probeer de kopgroep zo divers mogelijk samen te stellen met deelnemers uit de verschillende groepen uit de wijk of het dorp (vergeet hierbij ook de zwembadgebruiker niet!).
- Houd de groep werkbaar: de kopgroep functioneert het beste als zij niet te groot is (tussen 8-12 leden). Zo krijg je sneller en makkelijker dingen voor elkaar.

Communicatie

Het werken aan en behouden van draagvlak is een continu proces. Manieren om dat te doen zijn:

- Een PR-campagne die het initiatief voortdurend in beeld brengt en houdt (denk aan persberichten, een filmpje, een twitter-actie en stukjes in de buurtkrant).
- Een grotere groep rondom de kopgroep creëren die bijvoorbeeld eens per maand wordt bijgepraat over de stand van zaken en meedenkt over de vervolgstappen.
- Een aantal keren een grote wijk- of dorpsbijeenkomst organiseren (ook om vrijwilligers te werven).
- Andere verenigingen en organisaties in de buurt informeren en vragen om medewerking.
- Contactpersonen aanspreken in de verschillende buurten van wijk of dorp en hen vragen ambassadeur van het zwembad te zijn in hun woongebied.
- Alert blijven op afhakers of gemopper en daar meteen actie op ondernemen.

“Het gaat (...) om besluitvorming, onderbouwing en een organisatie opzetten die het kan en die verbindingen legt. Alle respect dat dit gelukt is.”

Annemiek de Groot

Eigenschappen en vaardigheden

De kopgroep met eventuele ondersteuning inventariseert wat de groep/ het initiatief nodig heeft aan vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan een accountant, een jurist, iemand met een commerciële of marketingachtergrond en wellicht iemand die al ervaring heeft op het gebied van management bij een zwembad.

Vaak is vooral versterking nodig voor het creëren en behouden van draagvlak. Ook het goed functioneren van het zwembad en het draaiend houden van een wijkonderneming vergen deskundige inbreng. Zoek die expertise als het kan in de wijk of het dorp zelf, maar zo nodig daarbuiten. In Valthormond zijn werkgroepen opgericht voor techniek- en groenonderhoud, marketing, werven van vrijwilligers, horeca, toezichhouders, schoonmaak en voor de sfeer.

“Reuring veroorzaken, de pers opzoeken, zo maak je het ook een emotionele zaak. En blijf het dorp informeren, hoe klein ook, laat zien dat het er toe doet wat we doen!”

Wenda Tijssen, zoutwaterbad Loppersum

Henk van der Aar van zwembad ‘Statenbad’ in Oudewater:

“Als je als burgers een zwembad gaat beheeren is het draagvlak onder de bewoners essentieel. Zonder hen is het initiatief ten dode opgeschreven.”

Verder geeft Henk aan dat je uit dorp of wijk “zoveel mogelijk vakmensen moet organiseren.” In Oudewater is de lokale accountant de penningmeester van de beheerstichting en zitten er twee ingenieurs in de commissie ‘Beheer en onderhoud’.

2.3 Werken aan een business plan

De opstelling van de eigenaar

De opstelling van de eigenaar is doorslaggevend. Deze moet bereid zijn het eigendom en/of de exploitatie van het zwembad over te dragen.

Rechtsvormen

Welke rechtsvormen zijn er mogelijk? Een stichting, vereniging of toch een BV? Elke vorm heeft zijn voor- en nadelen. Op dit moment zijn er in Nederland vooral stichtingen die een zwembad overgenomen hebben. Meer informatie vindt u in de publicatie ‘Rechtsvormen voor wijkondernemingen’ van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op https://abonneren.rijksoverheid.nl/media/71/28/983731/3143/wijkondernemingen_-_orientatie_op_rechtsvormen.pdf

Vaak is de gemeente de eigenaar. De kopgroep gaat dan namens het burgerinitiatief met de gemeente om tafel om af te tasten waartoe de gemeente bereid is.

De verschillende scenario's:

- De gemeente wil een forse bezuiniging behalen door het zwembad te sluiten of af te stoten. Hier liggen kansen voor een burgerinitiatief.
- De gemeente draagt de exploitatie over aan een burgerinitiatief maar blijft – al dan niet tijdelijk – eigenaar. Er is (nog) geen sprake van een wijkonderneming. Van de vormgeving hangt af of de aanbestedingsregels van toepassing zijn (opdracht tot dienstverlening of concessie voor diensten). Zie hiervoor: <http://www.europadecentraal.nl/onderwerpen/aanbestedingen>.
- De gemeente verkoopt het zwembad aan een burgerinitiatief en hanteert daarvoor de marktwaarde (makelaar bepaalt) of de boekwaarde (bedrag waarvoor het bad in de gemeentelijke boekhouding zit). Onderhandelingen zijn dan nodig over diverse aspecten, waaronder kapitaallasten, de staat waarin het bad wordt overgedragen en of de grond deel uitmaakt van de verkoop. Dit is een forse investering voor beginnende burgerinitiatieven. Er is sprake van een wijkonderneming.
- De gemeente wil weliswaar de bezuiniging halen, maar ze is ook bereid het bad open te houden. De optie van overname door een wijkonderneming wordt – meteen of na onderhandelingen – door de gemeente omarmd. Er valt te praten over overdracht voor niks of tegen een gereduceerde prijs of een symbolische vergoeding. Wanneer een gemeente grondtransacties (zoals verkoop, aankoop, uitgifte in erfpacht of verhuur van gronden en gebouwen) aangaat met een onderneming voor een prijs die afwijkt van de marktprijs, is er al gauw sprake van staatssteun. De voorwaarden waaronder grondtransacties als marktconform worden gezien, zijn te vinden in de Mededeling staatssteun en grondtransactie. Zie daarvoor: <http://www.europadecentraal.nl/onderwerpen/staatssteun/ruimtelijke-ordening/grondtransacties>.
- De gemeentelijke bezuiniging kan worden behaald, want het bad wordt afgestoten. Diverse aspecten moeten worden uitonderhandeld tussen de gemeente en de wijkonderneming:
 - directe overdracht, een overgangperiode of wellicht lease;
 - in- of exclusief kapitaallasten (dit zijn de rente en afschrijvingskosten van investeringen in gebouwen en grond);
 - in- of exclusief eventueel achterstallig onderhoud: levert de gemeente een bad af dat qua onderhoud helemaal "bij" is of moet de wijkonderneming voor de start eerst investeren in de onderhoudssituatie;
 - wat gebeurt er met de grond waarop het zwembad staat? Wordt die meegenomen in de overdracht, in eigendom gegeven, verhuurd of in gebruik gegeven met een erfpachtconstructie.
- De gemeente wil het zwembad sluiten maar niet (alleen) vanwege het behalen van een bezuiniging. Er rust bijvoorbeeld een nieuwe bestemming op het zwembadterrein, er zijn woningen gepland of andere bebouwing die wellicht meer opleveren dan een zwembad. De kansen voor een burgerinitiatief zijn dan kleiner.

De gemeente Loppersum wilde ook graag het unieke zoutwaterbad in Loppersum open houden. Zij hebben het zoutwaterbad uiteindelijk voor het symbolische bedrag van 1 euro verkocht aan de Stichting Zoutwaterbad K.P. Zij

Een gemeente die overweegt een zwembad te sluiten om een bepaalde bezuiniging te behalen, moet er rekening mee houden

dat het opheffen van een bad ook kosten met zich meebrengt, zoals eventuele ontslagkosten van het personeel, sloopkosten en de herinrichting van het terrein.

Bekijk als burgerinitiatief welke opties het best passen bij de eigen ideeën. Werk desgewenst twee of drie van de bovenstaande scenario's uit.

Deze paragraaf hanteert een vrij zwart-witte benadering als het gaat om de vraag of een burgerinitiatief wel of geen wijkonderneming is. Toch is er ruimte voor nuance. Zo kan een gemeente in principe eigenaar blijven en de exploitatie overdragen aan een wijkonderneming. De wijkonderneming kan alles voor eigen rekening nemen en risico beheren zonder zelf eigenaar te zijn.

Een begroting maken

Tips:

- Laat een grondig bouwkundig technisch onderzoek doen naar de huidige staat van onderhoud. Overleg tijdig met de gemeente over overdracht en onderhoud.
- Hou de kopgroep slagvaardig qua grootte, maar verkrijg inzicht in de benodigde competenties en zorg dat deze aanwezig zijn.
- Doe marktonderzoek.
- Een zwembad is duur in uitvoering. Ga in een vroegtijdig stadium op zoek naar voldoende vrijwilligers.
- Zwembaden zijn over het algemeen het meest rendabel als ze een combinatie van functies hebben (ontmoetingsplek/ bibliotheek/ fitness/ gezondheidscentrum/ winkel).
- Kijk een aantal jaren vooruit.
- Wees realistisch.

Maak een zo efficiënt mogelijke opzet. Het doel is lage kosten en hoge inkomsten. Aandachtspunt: bekijk dit voor een langere periode. Bijvoorbeeld de eerste vijf jaar. Denk daarbij aan een groeiemodel:

- Het eerste jaar moet je 'uitkomen' met het geld, maar stuur aan op een solide meerjarige begroting, met daarin een voorziening voor het onderhoud, die op de langere termijn winst oplevert.
- Stel vast hoe de huidige exploitatie van het zwembad er uitziet: welke kosten zijn er, hoeveel inkomsten worden gegenereerd en door welke klanten.
- Vraag door tot de exploitatieopzet helemaal duidelijk is.
- Probeer zoveel mogelijk de kosten te verlagen. Hoofdstuk 4 gaat in op de mogelijke besparingen.
- Versterk de ontmoetingsfunctie om de inkomsten te verhogen. Voeg faciliteiten toe of bedenk waarom je dat juist niet wilt. Haal simpelweg meer mensen naar het bad.
- Wek geen overdreven verwachtingen, maak behoudende schattingen van te verwachten inkomsten. In hoofdstuk 4 bespreken we de kansen voor het binnenhalen van meer inkomsten.

Zowel het zwembad in Electra als het zoutwaterbad in Loppersum werken veel met sponsors. Sponsors die geld geven, maar juist ook in natura ondersteunen.

Mogelijke partners

Ga in gesprek met allerlei partijen waar het zwembad mogelijk iets aan heeft. Bijvoorbeeld fitnessbedrijven, andere sportverenigingen, ondernemers, zzp-ers, dorpshuizen, scholen, kinderopvang, huisartsen, fysiotherapeuten, welzijn en maatschappelijk werk, woningcorporaties, banken, horeca en nutsbedrijven. Bekijk andere zwembaden waar het goed gaat, zowel zwembaden die door een gemeente beheerd worden als zwembaden die door stichtingen geëxploiteerd worden. Neem de vele voorbeelden uit Engeland hierbij mee (zie de lijst achterin). Zoek uit welke organisaties een bijdrage kunnen leveren om de exploitatie van het zwembad op een innovatieve manier te verbeteren. Ga met deze partijen waar mogelijk de samenwerking aan en bespreek hoe er wederzijds voordeel behaald kan worden. Denk aan een voetbalvereniging om een kantine mee te delen of een kinderopvang die in het zwembadgebouw een ruimte huurt.

Wat staat er in een businessplan?

- visie;
- constructie (zie hiervoor de paragraaf over de opstelling van de eigenaar);
- personeelsstructuur;
- ontwikkelstrategie;
- uitgaven omlaag, inkomsten omhoog;
- financiën: minimaal een vijf jaren begroting;
- marketingplan;
- product(en).

Vergeet vooral niet de bewoners en de gebruikers van het zwembad te betrekken. Waar hebben zij behoefte aan? Zij komen ongetwijfeld met ideeën waar je zelf nog niet aan hebt gedacht. Misschien willen andere dorps- en of wijkbewoners zelf ook wel iets initiëren!

Marktonderzoek doen

Naast het werven van samenwerkingspartners zou enig marktonderzoek goed zijn. Zo kom je erachter wie je potentiële klanten zijn en wat je er aan zou kunnen bieden. Bij de kassa kan bijvoorbeeld gemeten worden waar de klanten vandaan komen. Verder is een concurrentieanalyse van de zwembaden in de regio handig: hoeveel en welke categorieën bezoekers komen daar, wat zijn de exploitatielasten? Probeer het marktonderzoek breed uit te voeren. Ondervraag de huidige bezoekers, maar juist ook de niet-bezoekers. Wat is er voor nodig om ook deze groep naar het zwembad te krijgen? Wat willen mensen betalen voor een zwembadbezoek? Vraag bij de gemeente inwonersdata, demografische gegevens en informatie over sporten op.

Waar hebben mensen behoefte aan en hoe wordt er op dit moment in die behoeften voorzien? Hoe kan dat beter en wat is daar minimaal voor nodig? Op deze manier is te achterhalen welke partners of andere services ervoor kunnen zorgen dat het zwembad rendabel is en blijft.

Durf ook de vraag te stellen of er behoefte aan het zwembad is op de lange termijn. Uiteindelijk gaat het erom dat het zwembad financieel zelfstandig kan opereren.

Hoe zit het met wet- en regelgeving?

Een zwembad overnemen betekent ook dat aan behoorlijk wat wet- en regelgeving moet worden voldaan op het gebied van veiligheid, hygiëne en personeel. Meer informatie hierover is te vinden op:

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/waterkwaliteit/kwaliteit-zwemwater/zwembaden>



In wet- en regelgeving staat beschreven aan welke eisen een zwembad moet voldoen als het om de kwaliteit van het water en om de veiligheid gaat. De eigenaar van een zwembad is hier verantwoordelijk voor. Denk bijvoorbeeld aan het aantal douches en toiletten in een zwembad en de afvoer van het afvalwater. Bij de veiligheid in zwembaden gaat het over het toezicht door badmeesters, de stroefheid van de vloeren, de helling van badbodems en hoeveel mensen er tegelijkertijd in het zwembad mogen zijn. Maar ook of er voorzieningen zijn om het water op een veilige manier in te gaan. Het informeren van de bezoekers is hierin ook belangrijk: bijvoorbeeld een aanduiding van de diepte van het water in het zwembad. Het treffen van EHBO-voorzieningen valt ook onder veiligheid.

De wettelijke normen gelden voor alle zwembaden, behalve voor privébaden en zwembaden waar alle bassins kleiner zijn dan 2 m².

Als eigenaar moet je het zwembadwater regelmatig controleren. Je kunt dit ook uitbesteden aan een erkend laboratorium. Bij de controles kijk je of:

- er niet te veel ziektekiemen in het water zitten;
- het water doorzichtig genoeg is;
- er niet te weinig of te veel desinfecterende stoffen (zoals chloor) in het water zitten;
- de zuurgraad in orde is;
- er geen risico is dat er teveel legionellabacteriën in het water zitten.

De provincie controleert of zwembaden de regels naleven. De Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT) bekijkt of zwembaden genoeg doen aan legionellapreventie in leidingwater (zoals de douches).

Ook is er een keurmerk: <http://www.zwembadkeur.nl/>. Om voor dit keurmerk in aanmerking te komen moet je voldoen aan de wettelijke eisen en aan een aantal extra eisen zoals legionellapreventie, Arbowetgeving, brandveiligheid, toegangsregels, beschikbaarheid van een ontruimingsplan en een schoonmaakplan.

3 Geld besparen

3.1 Op personeel

Indien de gemeente het zwembad exploiteerde, kan eenvoudig worden bespaard door het schrappen van de gemeentelijke overheadkosten zoals leidinggevend en ondersteunend personeel, huisvesting, automatisering en administratie. Bij het zwembad in Valthermond leverde dit een besparing op van 6%. Uiteraard zijn niet alle kosten hiervan weg te bezuinigen, denk bijvoorbeeld aan automatisering en aanschaf van computers. Neem de structurele kosten mee in de meerjarenplanning en bekijk kritisch of en waar dit goedkoper kan.

“Wees je ervan bewust dat je veel druk legt op mensen. We waren met een klein comité van drie personen. Dat is nu een bestuur van vijf personen. Je moet wel verstand hebben van besturen! We hebben 130 vrijwilligers, dat is echt veel! Je moet van goede huize komen om dat in goede banen te leiden. Dat is nog moeilijker dan het zwembad overnemen en de business case voor elkaar krijgen!”

Annemiek de Groot

Bij gemeentelijke zwembaden is naast het vaste personeel vaak veel extern personeel werkzaam: mensen die niet tot het gemeentelijk personeel behoren en tijdelijk extern worden ingehuurd voor toezichthoudende werkzaamheden en assisteren bij het geven van zwembadlessen. Zet de wijkonderneming hier vrijwilligers voor in, dan kunnen deze externe personeelsleden van de begroting af. Denk er wel aan dat een zweminstructeur/badmeester of -juf aan bepaalde eisen moet voldoen en diploma's moet hebben. Het kan slim zijn om juist deze krachten een betaalde functie te geven. Ook vrijwilligers kunnen deze diploma's behalen, als hier tijd en geld in gestoken wordt. Maar als een vrijwilliger stopt, is deze investering verloren.

De wijkonderneming kan overwegen in welke mate het vaste personeel, dat tot het moment van overname op de loonlijst van de gemeente staat, wordt overgenomen. Bij de overgang van het zwembad van de gemeente naar een wijkonderneming is van een nieuwe situatie sprake waarbij het bedrijf niet verplicht is het vaste personeel over te nemen. Wel zou de gemeente de ontslagkosten (procedure, juridische ondersteuning, doorbetalen) bij het bedrijf in rekening kunnen brengen, maar veelal heeft men nog wel andere mogelijkheden om het personeel elders in te zetten. Er is wel een goede reden het personeel, zeker in eerste instantie, over te nemen. Over het algemeen zijn deze mensen zeer goed op de hoogte van het organisatorisch en technisch reilen en zeilen van het zwembad. Zij kunnen de wijkonderneming goed op weg helpen met het 'leren' van het zwembad. Maak wel afspraken over de duur van de overeenkomst met deze personeelsleden. Het is in veel gevallen het verstandigst om een tijdelijke overeenkomst aan te gaan. Het bedrijf weet nog niet of het goed zal gaan. Noch financieel, noch tussen bedrijf en werknemer. Er geldt geen minimum of maximum duur voor tijdelijke arbeidsovereenkomsten, maar houd hier wel rekening met de flexwet (Wet flexibiliteit en zekerheid). Neem vooral het personeel over van de gemeente, als dit een voordeel is. Maar blijf kritisch kijken naar bijvoorbeeld ingesleten werkwijzen, werkhouding en de houding ten opzichte van vernieuwing. Het Jesmond Pool in Newcastle heeft bijvoorbeeld gekozen voor het niet overnemen van de werknemers van de gemeente, omdat zij ook een cultuurverandering wilden doorvoeren. Dit was makkelijker met een compleet nieuwe groep mensen.

3.2 Op de kosten van energie en water

Een slimme start voor de wijkonderneming is het goed bestuderen van de uitgaven voor gas en elektra. Dit vormt de basis voor het vinden van besparingsmogelijkheden:

- Een afdekkleed om over het water heen te leggen (tegen vuil en temperatuurverlies, ook verkrijgbaar in vloeibare vorm!) kan ongeveer 30% aan energielasten besparen. Afdekkleden zijn er in alle soorten en maten en dus ook in allerlei prijsklassen.
- Warmte en energie zijn onder meer te genereren door van zonlicht en zonnewarmte gebruik te maken. Enkele mogelijkheden:
 - *Thermische zonne-energie: te gebruiken om rechtstreeks het water te verwarmen; zonnecollectoren, zonneboiler en heatpipes. Weeg kosten en opbrengsten tegen elkaar af; het zwembad in Valthermond legde heatpipes aan en ging van 300 m³ gasverbruik in een weekend naar 8 m³!*
 - *Zonnepanelen: zonne-energie wordt omgezet in elektriciteit door middel van 'photovoltaïsche' panelen (PV-systeem); weeg kosten en opbrengsten ook hier tegen elkaar af; vooralsnog lijkt thermische zonne-energie een snellere en grotere besparing te weeg te brengen dan PV panelen.*
 - *Bekijk of van uitleveren van elektriciteit sprake kan zijn, rechtstreeks aan bijvoorbeeld de naburige school of via het net.*
- Ook met gas wordt warmte gecreëerd. Op de levering van gas kan ook aanzienlijk worden bespaard. Enerzijds door de verwarming van het water anders aan te pakken, maar anderzijds ook door zelf gas te produceren en wellicht zelfs uit te leveren. Denk aan een biomassa-installatie (houtsnippers) voor de verwarming die in de zomer het zwembad bedient en in de winter een school of een buurthuis. Een dergelijke installatie (een container met

opslag en machinerie, mobiel en eenvoudig en snel te plaatsen) is voldoende om een zwembad van ongeveer 1.000 m² te verwarmen. Een dergelijke installatie is te huur, maar dan is het bespaarmodel minder gunstig. Als echter de investering kan worden weggenomen door bijdragen van een fonds, een bank of de woningcorporatie – het is immers leuk in een dergelijk milieuvriendelijk alternatief te investeren – en het onderhoud door de wijkonderneming wordt gedaan, kan in ieder geval het gasverbruik naar een minimum. Dan is bij uitlevering ook van echte winst sprake; levering aan een school levert 15.000 à 20.000 euro op. (Bron: www.unica.nl en www.snipperhout.nl).

- Aardwarmte en windenergie kunnen ook alternatieve manieren van energievoorziening zijn. Kijk hierbij heel goed naar kosten en opbrengsten. Besparing van water en chemicaliën vergt meer studie maar kan wel zowel in geld als voor het milieu flink wat opleveren. Het onderhoud en de controle op chemicaliën en installaties kan door de wijkonderneming gedaan worden. Alleen al het voorkomen van teveel verdamping (zie ook het afdekkleed) bespaart water. Overigens is het onderdeel water in de regel een klein deel van de totale exploitatielasten.
- Kijk kritisch naar de installaties; ga niet uit van ingesleten werkwijzen en afstellingen. Een goed voorbeeld vormen de pompen. Zwembaden gebruiken pompen voor verwarming en filtering van het water. Pompen gebruiken veel stroom. Een goede afstelling van de pompen is daarom een vorm van besparing.



Volgens de Carbon Trust in Engeland zijn de energiekosten van binnenzwembaden ongeveer 25% van de totale kosten. Deze energiekosten zijn weer onder te verdelen in:

- 50% verwarming ruimte
- 30% verwarming van water
- 10% ventilatoren en pompen
- 5% verlichting
- 5% overig

Bekijk kritisch welke lopende contracten er zijn en of die open te breken of op te zeggen zijn.

“Laat je niet leiden door hoe de gemeente het bestierde. We zijn er steeds meer in gedoken, de gemeente doet het veel te duur, leveranciers worden bijvoorbeeld niet getoetst op de vraag of het goedkoper kan. Je ziet snel andere bedragen en kunt zo kritisch kijken waarop je kunt bezuinigen. Trek je eigen plan.”

Annemiek de Groot

3.3 Op onderhoud

- Het technisch onderhoud van de installaties is een zware kostenpost, circa een tiende deel van de totale exploitatie. Dit onderdeel kan bij voldoende technische kennis (aanwezig of verworven) door de wijkonderneming zelf gedaan worden. Het onderhoud van het terrein en het groen kan prima door de wijkonderneming verricht worden.
- Dat geldt ook voor de schoonmaak. Dit kan de wijkonderneming bij uitstek prima zelf uitvoeren, waardoor flinke kosten bespaard worden.
- Bij een overname van het zwembad is het verstandig goede afspraken te maken over wie welke onderhoudsposten (nog) voor zijn rekening neemt. Zowel de voormalige eigenaar als de nieuwe eigenaar doen idealiter een eigen onderhoudsinspectie (tip voor de wijkonderneming, zet hiervoor een expert in!). Daar moeten partijen het over eens worden. Er zijn afspraken nodig over achterstallig onderhoud. De voormalige eigenaar zou bijvoorbeeld alle achterstallig onderhoud tot het moment van overdracht voor zijn rekening kunnen nemen.

3.4 Op kapitaallasten

Bij de gemeente staan de bouwkosten van het zwembad in de boeken, verminderd met de aflossing/afschrijving en vermeerderd met rente en de kosten van verbouwingen of renovaties. In de loop van het bestaan van het zwembad worden deze kosten naar nul teruggebracht. Veelal gebeurt dit met vaste jaarlijkse bedragen waarin aflossing en rente samen zijn verwerkt.

Wordt het zwembad overgenomen door een wijkonderneming, dan is de vraag wie deze kapitaallasten draagt. De jaarlasten kunnen behoorlijk in de papieren lopen. Voorbeeld Valthermond: 66.000 euro per jaar. Naast de vraag of de gemeente het complex voor een symbolisch bedrag/gratis wil overdoen, is dus ook de vraag aan de orde of de gemeente de kapitaallasten al of niet voor eigen rekening neemt. Een wijkonderneming begint natuurlijk bij voorkeur zonder een dergelijke kostenpost. Het kunnen schrappen van de kapitaallasten is voor de wijkonderneming meteen een behoorlijke besparing ten opzichte van de gemeentelijke exploitatie. Als de gemeente hiermee akkoord gaat, betaalt de gemeente de openstaande kapitaallasten of boekt ze af.

3.5 Waarop niet besparen?

Bespaar niet op aansprakelijkheid en verzekeringen. En uiteraard valt ook niet te besparen op het afdragen van belastingen.

Aansprakelijkheid

De 'gewone' aansprakelijkheidsverzekering verzekert de organisatie en hen voor wie zij verantwoordelijk is tegen de financiële gevolgen van materiële schade en letsel toegebracht aan derden. De bestuurdersaansprakelijkheidsverzekering verzekert de bestuursleden tegen de gevolgen van financiële schade toegebracht aan derden en/of aan de stichting of vereniging als gevolg van door (een van) de bestuursleden gemaakte fouten.

“We hebben niet te lang stil gestaan bij aansprakelijkheid, we zijn verzekerd en je moet ook gewoon durven.”

Wenda Tijssen (zoutwaterbad Loppersum)

Een stichting of vereniging is een rechtspersoon. Dat wil zeggen dat een stichting of vereniging zelfstandig drager van rechten en verplichtingen is. Als iemand de rechtspersoon aansprakelijk stelt is in beginsel alleen de stichting of vereniging aansprakelijk, niet de individuele bestuurders. Ook als een stichting of vereniging failliet wordt verklaard, gaat alleen de rechtspersoon failliet en niet de bestuurders.

Bestuurdersaansprakelijkheid

Bestuurders van een stichting of vereniging zijn in beginsel niet aansprakelijk voor gedragingen van de stichting of vereniging. Dat is anders indien sprake is van wanbestuur of als de stichting niet is ingeschreven in het Handelsregister. In dat geval bestaat aansprakelijkheid voor bestuurders.

Aansprakelijkheid kan bestaan ten opzichte van zowel derden als de stichting of vereniging zelf. Wanneer een bestuur vergadert in overeenstemming met de statuten, de jaarstukken tijdig en zonder een misleidende voorstelling worden opgesteld en altijd voldoende inzicht bestaat in de financiën van een stichting of vereniging en er geen risicovolle projecten worden aangegaan die het voortbestaan

van een stichting of vereniging bedreigen, zal het met aansprakelijkheid van bestuurders in de regel geen vaart lopen. De bestuurder kan, teneinde ongewenste financiële gevolgen van bestuurdersaansprakelijkheid te dekken, een verzekering afsluiten. De verzekering zorgt ervoor dat het financiële risico voor bestuurders en commissarissen beperkt blijft en dat het privévermogen van bestuurders en commissarissen tegen fouten of vermeende fouten beschermd wordt. De premiehoogte is afhankelijk van de aard en de vermogenspositie van de stichting of vereniging en de verzekeraar hanteert als strikte eis dat de begroting van een vereniging moet sluiten, anders keert men niet uit.

Vrijwilligersverzekering

Vrijwel alle gemeenten hebben een collectieve verzekering afgesloten voor hun vrijwilligers. Het verzekeringspakket kan per gemeente verschillen. Veelal kunnen vrijwilligers in stichtingen of verenigingen binnen de gemeente hier ook gebruik van maken. De vrijwilligersverzekering beoogt de risico's van vrijwilligers bij de uitoefening van hun taken te verzekeren. Ook is er soms een module opgenomen waarbij organisaties gevrijwaard worden van risico's en aansprakelijkheden van en voor hun vrijwilligers. Informeer hiernaar bij je gemeente.

Ongevallenverzekering

Ook voor personen die niet in loondienst zijn bij, maar wel actief zijn voor een instelling of vereniging (geen werknemers dus, maar vrijwilligers die actief zijn binnen een vereniging of de bestuurders van een stichting) kan er behoefte bestaan aan een collectieve ongevallenverzekering. In de regel is een dergelijke ongevallendeckering wenselijk tijdens de werkzaamheden die dergelijke personen verrichten voor de betrokken vereniging, stichting of instelling. De ongevallenverzekering keert bijvoorbeeld uit bij blijvende invaliditeit. Het uitgekeerde bedrag staat los van de werkelijke kosten. Let bij het afsluiten van een ongevallenverzekering op de hoogte van de overeengekomen bedragen, de vormen van (gedeeltelijke) invaliditeit die zijn meeverzekerd en of de tijdelijke uitval als gevolg van een ongeval in de dekking is opgenomen.

Zorgplicht en disclaimer

Voor veel dingen kun je je verzekeren, maar bestuurders van de wijkonderneming hebben ook een verantwoordelijkheid – zie het als een zorgplicht – richting vrijwilligers, bezoekers en gebruikers van de zaken waar de wijkonderneming mee bezig is. Die zorgplicht gaat verder dan netjes de bestuursformaliteiten en procedures doorlopen. De zorgplicht betekent bijvoorbeeld dat het bestuur al het mogelijke gedaan moet hebben om onveilige situaties en ongelukken met vrijwilligers en bezoekers te voorkomen. Verdiep je hierin of betrek iemand bij de wijkonderneming die hier expertise op heeft of dit – waar nog nodig – uit wil zoeken.

Dit hoofdstuk is een samenvatting van een aantal aspecten en opties met betrekking tot aansprakelijkheid en is daarom niet volledig. Aan de tekst kunnen derhalve geen rechten worden ontleend.

4 Inkomsten verhogen

Het zwembad in Portishead heeft ook gekeken naar het optimaal rendabel maken van het zwembad en daar de juiste partners bij betrokken. Zo zit er in het zwembad een tapas-restaurant, dat ook buiten het seizoen gewoon geopend is. Ze proberen om in de winter een ijsbaan aan te leggen bij het zwembad.

Denk bijvoorbeeld ook aan de mogelijkheid om voorstellingen en concerten te houden op de zonneweide.

Meer informatie: <http://www.portisheadopenairpool.org.uk/>

Financiering kan op meerdere manieren: lenen, gebruik maken van fondsen en subsidies en het uitgeven van aandelen onder bewoners. Dit laatste is zeker in Engeland een veel toegepaste werkwijze. Partners als lokale ondernemers, instellingen en banken kunnen een bijdrage leveren. Meer informatie vindt u in het informatieblad 'Giften, leningen en lidmaatschapsrechten' van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2013/04/23/informatieblad-giften-leningen-en-lidmaatschapsrechten.html>.

Inkomsten van andere zwembaden.

Zwembaden in Engeland hebben op verschillende manieren lidmaatschappen verkocht. Het Jesmond Pool in Newcastle heeft bijvoorbeeld abonnementen verkocht voor de helft van de prijs aan de eerste 200 abonnees.

Ook hebben ze een fitnesscentrum bij het zwembad gemaakt. De abonnementen die daarbij horen zijn laagdrempelig, namelijk per maand.

Ook is er een voorbeeld van een 'founder-membership'. Oftewel een 'oprichterslidmaatschap'. Iemand koopt dan een lidmaatschap voor het hele leven. Eenmalig kost dat 250 pond. Het voordeel hier van is dat er in het eerste jaar, meteen veel inkomsten gegenereerd worden en dat die inkomsten gegarandeerd zijn, zelfs als je ze spreidt over meerdere jaren.

Lidmaatschappen en abonnementen

Structurele inkomsten worden gehaald uit losse kaartverkoop, lidmaatschappen en abonnementen. Hier zijn ook creatieve vormen mogelijk, naast jaarlijkse abonnementen zijn bijvoorbeeld levenslange abonnementen een optie. Maak abonnementen voor iedereen beschikbaar, ook voor mensen die verder weg wonen of die alleen 'vriend van het zwembad' willen worden. Denk aan donateurs die het zwembad willen behouden maar die er niet per se zelf gebruik van maken. En bezie welke arrangementen bijvoorbeeld de plaatselijke camping kan aanbieden. Een beperkte

tariefsverhoging zorgt uiteraard ook voor een inkomstenverhoging. Zet daarnaast ook in op structurele zwemlessen (voor scholen, collectieve of privélessen).

Lokale partners

Kijk samen met (lokale) partners welke mogelijkheden er zijn, bijvoorbeeld om iets te organiseren op het gebied van fitness/ bewegen/ouderen of samen met huisartsen bijvoorbeeld bij de aanpak van obesitas. Organiseer met de sportschool volwassenen-activiteiten (aquarobics etc.). Zorg dat er iedere week een evenement is waarmee mensen naar het zwembad worden getrokken en waaromheen in de media aandacht kan worden georganiseerd. Dat kan ook klein zijn zoals een 'kampioenschap bommetje'. Hanteer als uitgangspunt: elke week in de krant staan. Denk ook aan niet-zwembad gerelateerde evenementen die de inkomsten kunnen verhogen, een rommelmarkt of een disco misschien. Kijk naar de mogelijkheden voor sponsoring, vraag lokale bedrijven het zwembad te sponsoren, bijvoorbeeld de 'Club van 100', of richt een club 'Vrienden van...' op. Verkoop advertentieruimte op de website, of op een grote aanplakmuur in het zwembad.

Horeca en sfeer creëren

Zorg voor een geweldige sfeer. Ontmoeten en 'chillen' is zeker voor jongeren belangrijk. Lekker liggen op de veldjes of langs het bad, free wifi, gezelligheid, gastheren en -dames. Denk na over goede horeca en/ of een kiosk (veel producten, lever kwaliteit, doe dit vooral zelf, want het levert echt wat op voor het zwembad). Zelfs wie 's ochtends snel voor het werk baantjes komt trekken blijft nog even voor een kopje koffie. Denk na of een glijbaan gewenst is of juist niet. Een andere optie is het aanleggen van een pannaveldje/voetbalveld.

Tip: zorg voor vaste openingstijden, maar verruim openingstijden bij mooi weer en denk ook aan open zijn tijdens feestdagen. Verleng het seizoen (dus na september open blijven tot bijvoorbeeld november) door een overkapping of extra verwarmd water (maar denk daarbij wel aan de kostenafweging!).

Verhuur het bad aan derden voor inkomsten, bijvoorbeeld verenigingen, uiteraard zwemverenigingen, maar denk ook aan een triathlonclub, duikclub, waterpolo of verhuur het bad voor zwembadfeesten.

Een greep uit nog veel meer suggesties (ga vooral brainstormen met een groep mensen over mogelijkheden en kansen om de inkomsten te verhogen):

- samenwerking met andere sportclubs met name als het gaat om accommodaties en bijvoorbeeld energiebeheer, en denk aan het verhuren van ruimte aan bijvoorbeeld de fysiotherapeut;

- bedrijfslunches en -uitjes, zwemmen en lunchen tussen de middag;
- acties via combifunctionarissen cultuur/onderwijs/ sport;
- familiezwemmen;
- moonlight swimming;
- 24-uurs marathon;
- vakantieweekthema's.

5 Vrijwilligers

Bij veel zwembaden die overgenomen zijn door de gemeenschap, zie je dat er naast een aantal betaalde krachten (meestal een manager, de zwemleraren en toezichthouders bij het bad) veel vrijwilligers zijn. Vrijwilligers kunnen ingezet worden bij bijvoorbeeld de kaartverkoop, administratie, schoonmaak en (technisch) onderhoud. Als het zwembad door dorp of wijk is overgenomen en men er een wijkonderneming van heeft gemaakt worden de werkzaamheden overigens door de meeste vrijwilligers niet als "vrijwilligerswerk" ervaren. De meesten zien het als het werken in het eigen bedrijf, in een gemeenschapsvoorziening die van iedereen is, waar iedereen van profiteert en waar iedereen aan bijdraagt.

"Leidinggeven aan vrijwilligers is echt het moeilijkste van alles. Het begint dan pas. Taken zijn via commissies verdeeld. Dat is goed, maar dan de praktijk: hoe zorg je dat die verschillende commissies gaan samenwerken? Mensen hebben nog niet altijd door dat je over een bedrijf praat en dat bezoekers verwachtingen hebben. Dat moet je met elkaar regelen. Wanneer vrijwilligers dat door hebben, dan staat je organisatie echt."

Scief Houben en Annemiek de Groot

Er zijn veel vrijwilligers nodig. Op deze manier zijn de personeelskosten goed te verlagen. Gemiddeld genomen zijn de personeelskosten van een zwembad ongeveer 50% van de totale uitgaven. Vroegtijdig en doorlopend werven van vrijwilligers is dan ook noodzakelijk. Zet de vrijwilligers die al werken voor het zwembad hier ook op in. Zij zijn de beste ambassadeurs.

Vinden van vrijwilligers

Vrijwilligers vinden begint bij het werven. Zoals gezegd spelen de huidige vrijwilligers hier een belangrijke rol. Zij kunnen andere potentiële vrijwilligers persoonlijk benaderen. Laat ze vertellen wat zij zoal doen en waarom zij denken dat de potentiële vrijwilliger geschikt is. Nodig de potentiële vrijwilliger uit om een keer langs te komen, laat hem/haar kennis maken met de organisatie. Zorg dat men zich welkom voelt.

Naast de persoonlijke benadering zijn er andere middelen om vrijwilligers te werven denkbaar: posters, flyers, social media en de website. Benader bijvoorbeeld ook bezoekers van het zwembad. Bedenk goed wie de doelgroep is en waar die doelgroep te vinden is.

Uiteraard is het belangrijk dat de verschillende taken binnen het zwembad uitgevoerd worden. Het is goed om te kijken welke taken dat zijn en daar gericht op te werven. Maar wees daar niet te star in. Vrijwilligers kunnen kiezen waar ze vrijwilligerswerk gaan doen. Belangrijk voor het werven van vrijwilligers is om de vrijwilligers als uitgangspunt te nemen. Wat willen zij, wat kunnen ze en wat vinden ze leuk om te doen? Vraag hen ook naar de tijdsinvestering die ze willen doen. Een bepaalde tijdsinvestering opleggen kan ze juist doen besluiten om af te zien van vrijwilligerswerk. Sluit ook aan bij de motivatie van de vrijwilliger om vrijwilligerswerk te gaan doen. Maak heldere taakafspraken met de vrijwilliger, zo zijn de verwachtingen helder en kan de vrijwilliger een tijdsinschatting maken.

Behouden van vrijwilligers

Bij binnenkomst van een nieuwe vrijwilliger is het goed om hem of haar meteen aan de organisatie te binden. De kans dat een vrijwilliger zich zo langdurig aan het zwembad verbindt, wordt daardoor groter. Zorg dat de nieuwe vrijwilliger zich meteen welkom voelt, geef een rondleiding door het zwembad, laat hem kennis maken met de andere vrijwilligers en de activiteiten en werkzaamheden die er binnen het zwembad allemaal gedaan worden. Zorg voor een vaste contactpersoon aan wie vragen kunnen worden gesteld en zorg voor gepaste begeleiding. Check regelmatig of de vrijwilliger nog tevreden is en laat waardering zien! Dit kan zijn met een vergoeding of een flesje wijn, maar benoem het ook. Zorg voor mogelijkheden tot trainen van vrijwilligers zodat ze zich kunnen ontwikkelen. Op deze manier zijn vrijwilligers ook breder inzetbaar. Idealiter scholen enkele vrijwilligers zich om ook toezicht te kunnen houden of ook zelf lessen te mogen geven. Het zwembad in Portishead heeft bijvoorbeeld een online instrument ontwikkeld waar alle vrijwilligers op in kunnen loggen. Zij kunnen zelf aangeven wanneer ze beschikbaar zijn en welke werkzaamheden ze kunnen doen. Dit zorgt voor minder administratieve lasten, want een deel wordt door de vrijwilligers zelf meteen gedaan.

Meer informatie over het vinden en binden van vrijwilligers is te vinden op: www.vrijwilligerswerk.nl.

“We laten de vrijwilligers onderling het rooster regelen. Inmiddels is het bijna een sociale norm geworden. Men gaat er gewoon vanuit dat je meedoet.”

Elja Talens, zwembad Electra.

Steeds weer wordt gewezen op het belang van het goed managen van grote groepen vrijwilligers. In Valthermond werken momenteel ongeveer 130 vrijwilligers in zeven werkgroepen. Een win-win situatie voor de wijkonderneming, het dorp/de wijk,

de gemeente, de betrokkene zelf en het zwembad is het inzetten van werklozen. Werken in het zwembad zorgt voor ontwikkeling van vaardigheden en het opbouwen van een netwerk en werkritme. Wellicht kan dit zelfs leiden tot een betaalde baan bij het zwembad. De wijkonderneming kan ook een prima werkplek zijn voor mensen met een (verstandelijke) arbeidsbeperking. Denk aan gastheerschap, groenonderhoud of de schoonmaak.

6 Rol van de overheid

Hoewel dit informatieblad in eerste instantie geschreven is om bewonersgroepen te ondersteunen, is de rol van de overheid bij de overname van zwembaden door bewonersgroepen niet te onderschatten. Dit hoofdstuk is dan ook hoofdzakelijk bedoeld voor de personen die vanuit de gemeente betrokken zijn bij een initiatief. De gemeente is gedurende het gehele proces waarin het zwembad wordt overgedragen aan een wijkonderneming een belangrijke speler.

Een initiatief om een zwembad over te nemen kan een spontane actie van een wijk of een dorp zijn of het gevolg van een aankondiging van de gemeente dat er drastisch op het bad bezuinigd moet worden of dat van sluiting sprake is.

“De gemeente moet ook wat tegendruk geven om te testen wat voor vlees ze in de kuip hebben.”

Scief Houben

Wat ook de aanleiding is, de gemeente wordt meteen geconfronteerd met twee vragen:

- Wil de gemeente het sluitingsbesluit heroverwegen en/of wil zij de exploitatie over dragen aan bewoners? Het sluiten van het zwembad brengt ook kosten met zich mee, denk bijvoorbeeld aan sloop en/of herinrichting.
- Is de gemeente bereid eventuele overdracht te faciliteren, door mee te denken en mee te ‘bewegen’ en door wellicht een budget voor het aanjagen en begeleiden ter beschikking te stellen?

Het burgerinitiatief komt als eerste bij de gemeente terecht, als eigenaar van het zwembad. Een open houding van bestuur en ambtenaren is een beslissende factor: de bereidheid tot meedenken en openheid over alle achterliggende cijfers en stukken helpt mogelijk wantrouwen weg te nemen.

De gemeente moet wel sympathiek tegenover het initiatief staan. Wanneer de gemeente niet positief tegenover het initiatief staat (bijvoorbeeld omdat ze andere plannen heeft met de grond) is het raadzaam dit meteen aan het initiatief te laten weten. Houd het initiatief niet aan het lijntje.

Wanneer de gemeente positief tegenover het initiatief staat kan de gemeente afspreken dat de wijkonderneming eerst een globaal plan maakt. De gemeente kan op grond daarvan beoordelen of het een



serieus initiatief betreft. Hier kan een 'go/no go' moment worden ingebouwd. Is het een serieus plan, dan geeft de gemeente een 'go' en begint de volgende fase.

Het is belangrijk om één of twee ambtenaren contactpersonen te laten zijn. Vaste gezichten van mensen die de taal van de bewoners spreken. Zonder te betuttelen kunnen zij meedenken en tips geven. Denk daarbij aan: het aanreiken van methodieken, advies betreffende te betrekken partijen, meedenken over de financiën en over aspecten rond techniek en organisatie van het zwembad. In de tweede fase kan de gemeente ook bijdragen door bijvoorbeeld onafhankelijke onderhoudsinspecties mogelijk te maken. Uiteraard is meebewegen in de aanloop naar uitvoering van de plannen van groot belang: helderheid geven over de precieze positie van de gemeente; is men bereid tot overdracht; tegen welke prijs of voor niks; wat gebeurt er met het achterstallig onderhoud en hoe denkt de gemeente over de kapitaallasten. Welke andere afspraken zijn er te maken over de overdracht?

Laat in deze fase als gemeente ook de bestuurlijke betrokkenheid merken door bijvoorbeeld een gesprek tussen het initiatief en de betrokken wethouder. Breng een bezoek aan het zwembad met het college van B & W of laat de burgemeester een rol spelen. Het werkt motiverend voor het burgerinitiatief als de gemeente laat zien dat ze willen dat het zwembad in een nieuwe constructie overleeft. Maar laat het initiatief vooral bij de burger. Een beetje achterover leunen mag hier. Inzet is vereist als er een duidelijke vraag vanuit het initiatief ligt om informatie, meebewegen/meedenken en besluitvorming.

7 Maatschappelijke winst boeken

Een wijkonderneming is een bedrijf waar uiteindelijk een sluitende begroting aan ten grondslag ligt. De winst wordt geherinvesteerd in het zwembad of de gemeenschap. Maar een wijkonderneming creëert ook op een andere manier meerwaarde: het bedrijf levert sociale winst op.

Annemiek de Groot vertelt hierover: "Er is nu meer cohesie, het gaat erom wat je met elkaar doet. Mensen inzetten op hun talenten, zij doen het ook voor persoonlijke ontwikkeling. Er is een gevoel ontstaan van: 'als we dit kunnen met elkaar, kunnen we nog veel meer'. Het is een cadeautje. Het is mooi om mensen binnen te halen, die denken dat ze niks kunnen. Maar mensen doen nu wat ze willen doen. Een aantal werklozen en asielzoekers is blij dat ze weer een dagbesteding en contact met anderen hebben. De grote winst is het enorme effect hier in het dorp. Dat kun je van te voren niet bedenken en is niet aan geld te koppelen. Wat er gebeurt is dat we weggaan van de verzorgingsstaat en richting het enthousiasme van beneden af. Soms als je het zwembad binnen komt lopen, voel je de sfeer. Het is een bedrijf, iedereen weet wat hij moet doen en beleeft daar plezier aan. Het is fantastisch dat dat gelukt is."

**"Overnemen van een zwembad, weet waar je aan begint!
Laten zien dat je energie aanpakt en laat mensen zien dat het wel kan! Van amateurisme naar uitstraling."**

Annemiek de Groot

8 Voorbeeld van een business model

(combinatie van diverse praktijksituaties)

Business model – gemeentelijk zwembad wordt wijkonderneming.

Uitgangspunten: zwembad wordt voor een euro overgedragen, kapitaallasten worden afgeboekt bij de gemeente, grond in erfpacht, inzet vrijwilligers en gesalarieerd personeel.

Uitgaven	Gemeentelijke exploitatie	Wijkonderneming	Besparing
Personeel	77.000	45.000	32.000
Gas/water/elektra	50.000	25.000	25.000
Onderhoud/controle	37.000	13.000	24.000
Schoonmaken			
Verzekering/fiscus	7.000	7.000	
Kapitaallasten	70.000	0	70.000
Organisatiekosten	17.000	0	17.000
Voorziening onderhoud		10.000	-/-10.000
Totaal	258.000	100.000	158.000

Inkomsten	Gemeentelijke exploitatie	Wijkonderneming	Verhoging
Totaal gemiddelde jaarinkomsten bij gemeentelijke exploitatie	25.000	0	-/-25.000
Kaartverkoop/ abonnementen/ lessen		56.000	56.000
Evenementen		12.000	12.000
Donateurs/sponsors		7.000	7.000
Horeca (netto)		25.000	25.000
Totaal	25.000	100.000	75.000

Kortom:

Een besparing van 158.000 euro.

Een verhoging van inkomsten van 75.000 euro.

Een exploitatiegat van 233.000 euro gedicht.

Een sluitende begroting.

Het gaat hier om een beginsituatie. Dit is de sluitende exploitatieopzet voor een eerste jaar. Het verdienmodel moet vanaf jaar 2 tot winst leiden ten behoeve van investeringen en voorzieningen voor het zwembad en uiteindelijk ten behoeve van de dorps- of wijkgemeenschap.

Goede voorbeelden en handige websites

Dit is een selectie van voorbeelden en bronnen waar bij de samenstelling van dit informatieblad gebruik van is gemaakt.

Nederland

De Zwaoi, Valthermond

Annemiek de Groot

<http://www.zwembad-dezwoai.nl/>

De Zwaoi is volledig zelfstandig en ontvangt geen bijdrage meer van de gemeente of andere overheidsinstellingen.

Zoutwaterbad Loppersum

Wenda Tijssen

<http://www.zoutwaterbad.info/>

Het zoutwaterbad in Loppersum wordt beheerd door een stichting. Jaarlijks krijgen ze nog een kleine subsidie van de gemeente.

Zwembad Electra

Elja Talens

<http://www.zwembadelectra.nl/>

Het zwembad in Electra wordt beheerd door een stichting. Jaarlijks krijgen ze nog een kleine subsidie van de gemeente.

Statenbad Oudewater

Henk van der Aar

<http://www.sbzo.nl/>

Het Statenbad wordt helemaal door de beheerstichting van bewoners gerund. De gemeente blijft eigenaar en draagt bij in de exploitatiekosten.

Groot Brittannië

Portishead Pool, North Somerset:

<http://www.portisheadopenairpool.org.uk/>

Jesmond Swimming Pool, Newcastle:

<http://jesmondcommunityleisure.co.uk/>

Lenton Swimming Pool, Nottingham: <http://thelentoncentre.org.uk/>

Zest Health Centre, Sheffield: <http://zestcommunity.co.uk/>

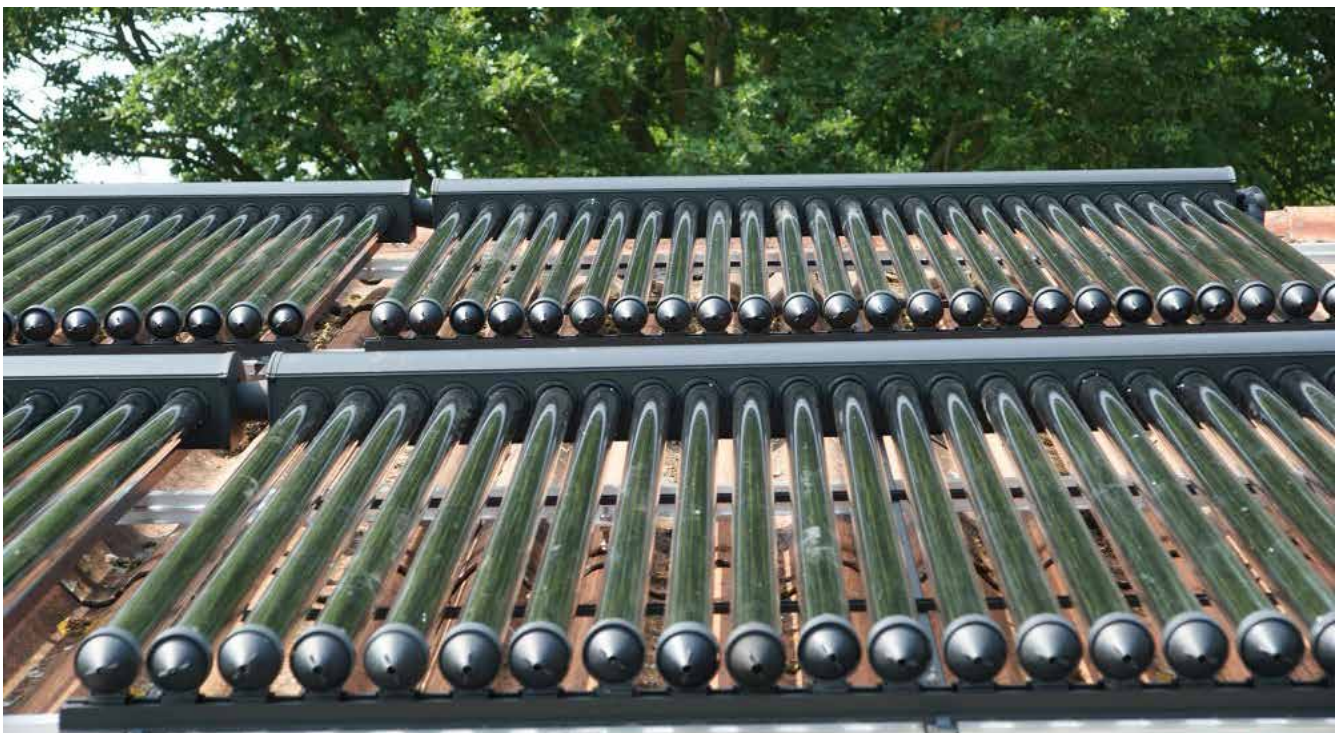
Chipping Norton Lido: <http://chippyldo.co.uk/>

Locality: www.locality.org.uk

Spanje

http://nl.wikipedia.org/wiki/Mondrag%C3%B3n_Cooperative_Corporation

<http://www.mondragon-corporation.com/>



**Colofon**

Dit is een uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Programma Ondernemend Maatschappelijk Initiatief

Auteurs:

Jan van der Bij en Marian van Voorn, senior adviseurs
wijkeconomie STAMM www.stamm.nl/wijkeconomie

Contactpersoon:

Roxana Chandali, ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Met dank aan onderstaande personen voor hun bijdrage aan het tot stand komen van deze publicatie:

Annemie de Groot, dorpsbedrijf de Ommezwoai

Scief Houben, Houben & Partners

Joep van Ommeren, ervaringsdeskundige op het gebied van verzelfstandiging van zwembaden

Elja Talens, zwembad Electra

Wenda Tijssen, zoutwaterbad Loppersum

Henk van der Aar, Statenbad Oudewater

Foto's:

Dorpsbedrijf de Ommezwoai

Voor vragen naar aanleiding van deze uitgave kunt u contact opnemen met het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties via maatschappelijkinitiatief@minbzk.nl.

januari 2014 | B-21867