



▲ Ronald ter Hoeven: "Het zwembad is een terugkerende en in de huidige economische situatie erg ongelegen grote post op de gemeentelijke begroting."

“Het is de hoogste tijd dat we anders gaan kijken naar het zwemmen in Nederland”

Zwembaddokter Ronald ter Hoeven over de molensteen om de nek van veel gemeenten

September jongstleden vertrok Ronald ter Hoeven als directeur van het Nationaal Platform Zwembaden. Sindsdien richt hij zich als een soort zwembaddokter op het adviseren van gemeenten bij de exploitatie van hun zwembad. Volgens Ter Hoeven verspillen ze momenteel honderden miljoenen euro's per jaar. "Het is echt de hoogste tijd dat we anders gaan kijken naar het zwemmen in Nederland." Een monoloog.

Door Roelof Jan Vochteloo

"In de jaren zestig, zeventig was er ineens heel veel geld uit gasinkomsten. Zo ongeveer elk dorp liet een zwembad bouwen. De vele personeelsleden kwamen allemaal in gemeentedienst en alles kon, want een zwembad trok

duizenden bezoekers per week en moest zelfs maatregelen nemen om de toestroom in goede banen te leiden. Die ontwikkeling heeft ons enorm veel gebracht. Vrijwel elk Nederlands kind kan zwemmen en daarmee zijn we uniek in de wereld. Ouders geven hun kinderen massaal op voor zwemles.

Het heeft ons ook gezondheid gebracht. Een belangrijk deel van het bewegen in Nederland vindt plaats in de zwembaden."

Private initiatieven

"Tot zover het goede nieuws. In het begin was een zwembad winstgevend, maar dat veranderde al snel.

Ronald ter Hoeven

Ronald ter Hoeven (46) was van april 2006 tot september 2012 directeur van het Nationaal Platform Zwembaden, de brancheorganisatie voor zwemmen en zwembaden. Sindsdien runt hij met drie partners het adviesbureau Novum Nexu en is hij mede-eigenaar van de zwemschool SwimKids, dat tweetalig zwemonderwijs verzorgt en naast zeven vestigingen in Nederland ook in Frankrijk, Spanje en Italië actief is. Verder is Ter Hoeven voorzitter van zwemvereniging PFC Rheden.

De kosten liepen op, het onderhoud kwam erbij en de inkomsten werden minder. Het zwembad kon niet meer uit en in de jaren tachtig kwamen de gemeentes ermee in hun maag te zitten. Door die kentering kwamen er private initiatieven. Commerciële exploitanten, zoals Sportfondsen en

Optisport, ontwikkelden een model om gemeenten te ontzorgen: 'Wij gaan uw zwembad meer bedrijfsmatig exploiteren, vragen daar jaarlijks een bedrag voor en dan heeft u geen zorgen meer.' Privatisering heette het, maar het zwembad bleef eigendom van de gemeente. De tekorten bleven



gaan kijken naar het zwemmen in Nederland. Het hoort er in een ontwikkeld land als Nederland nu eenmaal bij. Voor de veiligheid, voor de algemene gezondheid en ten slotte voor de sport.”

Paradigma's

“Het financiële probleem van de gemeenten is veroorzaakt door de paradigma's die we met z'n allen verzonnen hebben. De hardnekkigste opvatting is dat het zwemonderwijs moet worden gegeven door de partij die ook het zwembad exploiteert. Die exploitant heeft dertig personeelsleden en verzorgt alle activiteiten, waardoor er sprake is van een behoorlijke inefficiëntie. Iemand houdt 's ochtends toezicht bij het baantjestrekken, gaat daarna met oude mensen aan de slag, zit 's middags weer bij het baantjeszwemmen en geeft daarna zwemles. Hij is nergens specialist in en verzandt in een groot systeem van allerlei dingen doen. In de uren waarin even niets te doen is, gaat hij zitten wachten of een beetje schoonmaken, maar van een echte toevoeging is op zo'n moment geen sprake.

Deze situatie is verre van ideaal. In mijn ogen moet de gemeente

ouderen of gehandicapten aan te bieden.

Op deze manier bouw je een aanbod van activiteiten, die aanwezig zijn in je omgeving. Als de gemeente de regierol neemt, kan ze heel gericht beleid gaan voeren. Wil ze iets doen aan het probleem van steeds dikker wordende jongeren, dan kan ze daar gericht subsidies voor verstrekken. Hetzelfde geldt voor topsport. Momenteel is er sprake van één massale subsidiestroom naar het zwembad. In mijn ogen krijgt de gemeente hier veel te weinig waarde voor terug. Zwembaden hebben veel te weinig binding met de directe omgeving, terwijl het juist belangrijk is om te zorgen voor goede contacten met de eerstelijnsgezondheidszorg, het bedrijfsleven, het onderwijs en de verenigingen. Dit wordt onder de druk van de financiën vergeten. Een traditionele exploitant keek vooral naar de eigen organisatie en was enkel gericht op kostenefficiëntie. Het is overduidelijk tijd om op een andere manier naar het exploitatiemodel te kijken. De gemeente moet de facilitaire rol en de rol van regisseur oppakken en zich vanuit het zwembad openstellen voor de partijen om zich heen.”



Ronald ter Hoeven

“Onwetendheid, dat is wat ik in mijn nieuwe rol vooral aantref bij gemeenten”

zich beperken tot een facilitaire en een regisserende rol. Een zwembad moet veilig en schoon zijn en die zaken moet de gemeente heel erg goed regelen. In Duitsland hebben ze daar al tientallen jaren een *Schwimmeister* voor: iemand die verschrikkelijk veel verstand heeft van techniek, waterkwaliteit, onderhoud en schoonmaak. Heb je de faciliteiten op orde, dan kijk je in je directe omgeving of je partijen naar het zwembad toe kunt krijgen. Denk aan verenigingen, zwemscholen, zorg- en onderwijsinstellingen die gebruik gaan maken van het zwembad en hun eigen mensen meenemen. De gemeente verhuurt het water in stukjes of in z'n geheel aan verschillende organisaties. Het grote voordeel is dat je niet meer een hele bulk aan personeel hebt en dat het resterende personeel zich kan specialiseren in bepaalde taken.”

Exploitatiemodel

“Een ideale dinsdag? 's Ochtends trekken mensen baantjes, waarvoor ze een kaartje kopen of een abonnement afsluiten. Daarna komt een ROC, dat twee uur lang met zijn Sport en Beweginglerlingen actief is. Die school betaalt een vast bedrag per uur aan het zwembad, wat op facturatiebasis wordt afgerekend. Op dat moment hoeft er dus geen badmeester aanwezig te zijn en ook geen receptionist. Tussen de middag worden er weer baantjes getrokken en 's middags komt een fysiotherapiepraktijk om oefeningen te doen met een groep patiënten, terwijl het andere deel van het bad wordt gebruikt door een groepje ouderen van een zorgcentrum. De uren tussen half vier en zeven worden benut voor zwemlessen. Dat deel kun je volledig uitbesteden aan één of meerdere zwemscholen, afhankelijk van de grootte van de gemeente. 's Avonds bied je de zwem- of waterpolovereniging het rijk alleen. Met zo'n vereniging kun je als gemeente ook in gesprek gaan om te kijken of het interessant is om activiteiten voor

Adviesbureaus

“De gemeenten zien deze kansen niet, de huidige exploitanten gaan te werk zoals de traditionele cd-winkels en boekenzaken en ook de adviesbureaus blijven in de genoemde paradigma's hangen. Ze zien de vernieuwing niet of willen die niet zien, waardoor de innovatie niet op gang komt. De afgelopen dertig jaar hebben er geen substantiële veranderingen plaatsgevonden in de exploitatie van een zwembad, terwijl een gezonde branche altijd in beweging is.

Sinds kort behoort ik zelf tot die adviseurs en met Novum Nexu proberen wij een ander geluid te laten horen. In september ben ik ontslagen bij het Nationaal Platform Zwembaden, na een verschil van visie tussen bestuur en directie. De discussie had betrekking op het zwemdiploma – met name op de onafhankelijke status waarvoor ik pleitte – en op de voorwaarden waaraan het diploma moet voldoen. Zoals het wel vaker gaat bij zo'n conflict vloog de directie eruit. Ik was inmiddels erg geïnteresseerd geraakt in die zwemscholen en van één daarvan ben ik na korte tijd mede-eigenaar geworden. Drie dagen in de week werk ik voor SwimKids en de rest van mijn werkzame tijd gaat op aan Novum Nexu. Met mijn drie compagnons sta ik open voor totaal andere manieren van het exploiteren van een zwembad.

Onwetendheid. Dat is wat ik in mijn nieuwe rol vooral aantref bij gemeenten. In veel gevallen hebben ze de noodzakelijke kennis over het exploiteren van een zwembad niet meer in huis. Dat is logisch, want tijdens zo'n vijftienjarig exploitatiecontract met een exploitant is er behalve bij acute problemen binnen de gemeente niemand die naar het zwembad omkijkt. Als dan het contract afloopt, zitten ze ineens met de handen in het haar. De exploitant, die veel vaker met dit bijltje hakt, stelt vervolgens dat het wel ietsje

Novum Nexu

Ter Hoeven weet zich bij Novum Nexu in het gezelschap van drie compagnons. Met Marcel Jagersma vormde hij eerder al de tweekoppige directie van het Nationaal Platform Zwembaden, die in september 2012 moest wijken. Zijn overige twee partners zijn André van Kesteren (voormalig beleidsadviseur en specialist zwembaden bij VSG) en Eduard Leurs (voormalig zwembadmanager). “We hebben alle vier veel praktijkervaring en kunnen een gemeente helpen vanaf de planvorming tot en met de exploitatiebegeleiding. We hebben geen overheadkosten, doen dit vanuit een ideaal en zijn dus zeker concurrerend. Een bewuste keuze is dat we een coöperatie zijn, omdat we een andere manier van zakendoen nastreven, gericht op de mens en niet op hebzucht. Zo werken we samen met ICOP, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het opstellen van slimme programma's van eisen. Daarnaast hebben we contacten met BaOpt, een bedrijf dat op een innovatieve manier de luchtbehandeling in zwembaden benadert en hebben we nauw contact met de Ginkelgroep, gespecialiseerd in de duurzame en rendabele zuivering van buitenbaden, door middel van biofilters – planten en bacteriën – in een naastgelegen vijver. We zijn voortdurend op zoek naar partijen die bereid zijn de gebaande paden te verlaten.”

Geen tierlantijnen

“De gemiddelde Nederlander denkt dat het automatisch veiliger wordt als je maar veel toezichhouders in een zwembad neerzet. Het is allang bekend dat dat niet waar is. Je moet naar manieren toe die het veilig houden en minder geld kosten. Zo zijn er systemen die detecteren wanneer iemand stilligt op of boven de bodem zweeft, maar mede vanwege de investeringskosten durven de zwembaden hier niet aan. Verder hoeft een zwembad niet voorzien te zijn van allerlei tierlantijnen. De gemiddelde Nederlander is best bereid om twintig kilometer te rijden voor een groot, recreatief zwembad, als er ook maar een kleinschalig functioneel zwembad in de buurt ligt. Er zijn zwembaden gebouwd vanuit een torenhoge ambitie, waarbij er niet goed gekeken is naar het exploitatiemodel, terwijl dat juist de eerste stap moet zijn.”

Erwin van Iersel, directeur van Optisport

“Het betoog van Ronald is niet overal even genuanceerd, maar in grote lijnen kan ik me vinden in zijn verhaal. Ik ben het niet eens met zijn stelling dat de huidige exploitanten alleen gericht zijn op de eigen organisatie en kostenefficiëntie. Dat dit voor Sportfondsen opgaat, kan ik nog wel geloven, maar Optisport exploiteert risicodragend en we kijken continu hoe we meer mensen naar het zwembad kunnen trekken. Zo organiseren we het wereldkampioenschap watertrappen, hebben we het integratiediner waarbij verschillende verenigingen aanschuiven om van elkaar te leren, kijken we naar nieuwe manieren van bewegen door ouderen en zijn we actief met een obesitasprogramma. Ik kan zo tien voorbeelden noemen van manieren waarop we meer mensen willen prikkelen om naar onze zwembaden te komen. Uiteraard kijken we daarnaast hoe alles slimmer – lees: goedkoper – georganiseerd kan worden. Dat kan zijn door de vrijwilligers of verenigingen een rol te geven. Zoals Ronald de ideale dinsdag ziet, zo zien wij die ook. Wel denk ik dat er één organisatie moet zijn die voor de continuïteit zorgt. Die het zwembad opent, sluit en zorgt dat het nergens uit de hand loopt. Ik ben het in grote lijnen met Ronald eens, maar breng wel enkele nuances aan.”

Han Witvoet, directeur van Sportfondsen, wenste niet inhoudelijk te reageren op Ter Hoevens betoog.

oplopen en het zwembad bleef te duur. De oplossing is nog steeds niet gevonden en in die fase zitten we nu nog. Het is een grote post, die telkens terugkomt op de gemeentelijke begroting en zeker in de huidige economische situatie erg ongelegen komt. Grof gezegd kun je stellen dat elke gemeente 300.000 euro per jaar achter het zwembad aangooit. Nederland telt zo'n 400 gemeenten en dus hebben we het over honderden miljoenen per jaar. Dat is enorm veel geld.

Natuurlijk draait niet elk zwembad verlies. Kleine particuliere zwembaden kunnen uit. Die Centerparcs-baden ook, maar hun verliezen worden verdisconteerd met de huur van de huisjes. De grote, traditionele gemeentelijke zwembaden – gebouwd tussen 1970 en 1990 – komen echter standaard tekort. Exploitanten hebben zich gericht op het terugdringen van de kosten. Ze zijn gaan werken met goedkoper personeel, gingen minder uren open en pleegden minder onderhoud. Gevolg was dat de gemeentelijke zwembaden niet mee konden in de kwaliteitseisen van de huidige consument. De nieuwste ontwikkeling is dat er op een steenworp afstand kleine, gelikte, private zwemscholen gebouwd worden. Daarin kan prima zwemles gegeven worden en kunnen ook ouderen, gehandicapten en zwemverenigingen goed terecht. Voor de gemeenten is het wrang dat zulke zwembaden bezoekers wegtrekken uit het gemeentelijke zwembad, dat daardoor nog meer in de financiële problemen komt. Het is echt de hoogste tijd dat we anders

goedkoper kan, maar niet veel meer. Een exploitant heeft één of twee concepten, terwijl wij juist erg voor maatwerk pleiten. Bouw je een nieuw zwembad? Bouw hem dan niet te groot. Heb je een bestaand bad? Kijk dan eens op een andere manier naar die ene grote post: de personeelskosten.”

zette tegenover de private zwemscholen. Een eventuele samenwerking met hen was onbespreekbaar. Inmiddels is ook hier een kentering zichtbaar. Gelukkig maar, want anders had ik de tent al vroeg kunnen sluiten met mijn oproep tot samenwerking.

We zijn eigenlijk nog maar nauwelijks op gang, maar zitten momenteel bij meerdere gemeenten aan tafel. In Velp wilde men een zwembad bouwen in samenwerking met de gemeente Arnhem, maar mijn advies is om juist in Velp het fitnesscentrum, het ROC, de zwemvereniging en de zorginstellingen erbij te betrekken. Het zwembad in Barendrecht is eigenlijk onze eerste succeservaring. Daar worden de nodige veranderingen stapsgewijs doorgevoerd binnen een maatschappelijke onderneming. Een van onze adviseurs heeft daar in nauw overleg met de gemeente de doorlichting gedaan en advies gegeven. Hij verzorgt nu in opdracht van de gemeente de tijdelijke directievoering. Zodra alles goed loopt, gaat hij daar weer weg, om vervolgens periodiek toe te zien hoe het ervoor staat. Het is dus absoluut geen kwestie van ‘Zoek het maar uit’. Daarvoor zijn we veel te idealistisch.” ●

“Momenteel is er één massale subsidiestroom naar het zwembad, waarvoor de gemeente veel te weinig waarde terug krijgt”

Ronald ter Hoeven

Kentering

“Twee jaar geleden brachten we met het Nationaal Platform Zwembaden een lijst naar buiten met daarop zestig zwembaden die met sluiting werden bedreigd. Toen merkte ik in de discussie al dat men de hakken in het zand