

Scriptie



De belangrijkste effecten van en succesfactoren voor een succesvolle privatisering van voetbalaccommodaties, volgens de gemeenten en voetbalverenigingen.

Door Jeroen Timmer
20 januari 2014



De belangrijkste effecten van en succesfactoren voor een succesvolle privatisering van voetbalaccommodaties, volgens de gemeenten en voetbalverenigingen.

Auteur: Jeroen Timmer

Studentnummer: 451241

Datum van afronding: 20 januari 2014

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Faculteit: Gezondheid, Gedrag en Maatschappij

Instituut: Sport- en Bewegingsstudies

Opleiding: Sport, Gezondheid en Management

Afstudeerbegeleider: Willem de Boer

Tweede lezer: Marianne Geurts

Sport Economic Research Centre

Praktijkbegeleider: Jelle Schoemaker

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Jeroen Timmer in opdracht van het SERC. Deze scriptie betreft een verkennend onderzoek naar de effecten en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties voor gemeenten en voetbalverenigingen. Het afstudeeronderzoek is onderdeel van mijn laatste jaar op de opleiding Sport, Gezondheid en Management. Ik hoop middels deze scriptie een grote stap te zetten richting het afstuderen. De fase waarin deze scriptie tot stand is gekomen betreft van september 2013 tot en met januari 2014.

Ik wil in dit voorwoord een groot dankwoord doen aan een aantal personen. Allereerst wil ik mijn afstudeerbegeleider Willem de Boer bedanken voor zijn advies, sturing en feedback. Ik had geen betere begeleider kunnen wensen. Tevens wil ik mijn praktijkbegeleider Jelle Schoemaker bedanken voor het feit dat hij mij de kans gegeven heeft deze afstudeeropdracht te doen. Daarnaast heeft zijn actief meedenken bijgedragen aan het uiteindelijke resultaat. Daarvoor extra dank. Ook wil ik de heren Bernard Pekelharing en Bob Thomassen bedanken voor hun tijd en hulp. Zij zijn beide medeverantwoordelijk voor de uiteindelijke opzet van dit onderzoek. Tot slot wil ik iedereen bedanken die tijd heeft vrij gemaakt om mij te woord te staan. Te weten Guus Venderbosch, Gerdjan Keller, Hans Lammers, Jeroen Glandrup, William van der Veen, Henk Kosstede, Henk van den Brink, Carl te Riele en Jan Coenen. Zonder hen was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Nijmegen, 20 januari 2014

Jeroen Timmer

Samenvatting

De belangrijkste effecten van en succesfactoren voor een succesvolle privatisering van voetbalaccommodaties, volgens de gemeenten en voetbalverenigingen.

Binnen deze afstudeerscriptie is onderzoek verricht naar de effecten en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties. Dit onderzoek is gedaan omwille van het feit dat veel gemeenten de aankomende jaren gaan bezuinigen op de sport. Subsidies zullen worden verlaagd en tarieven worden verhoogd. Voor gemeenten is het privatiseren van sportaccommodaties een optie om kosten te kunnen besparen. Omdat er nog relatief weinig bekend is over de effecten en gevolgen van deze privatiseringen, heeft het SERC een onderzoek uitgezet om deze effecten en gevolgen in kaart te brengen. Omdat het niet reëel is onderzoek te verrichten binnen de gehele sportsector, is er binnen dit onderzoek gekozen om te kijken naar de voetbalaccommodaties. De reden hiervoor is omdat voetbal nog altijd de meest populaire sportbeoefening in Nederland is en het doorgaans de grootste kostenpost vormt voor de gemeentelijke begrotingen. De bevindingen voortkomend uit dit onderzoek dragen bij aan de sporteconomische kennis in Nederland. Het is voor zowel gemeenten als voetbalverenigingen van grote waarde om te weten welke factoren van belang zijn gedurende een privatiseringstraject. Doordat er onderzoek verricht is bij toonaangevende gemeenten en voetbalverenigingen, kunnen de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de privatiseringsoperaties, en alle factoren die daarbij van invloed zijn geweest, inzichtelijk worden gemaakt. Zodoende worden er op basis van deze bevindingen aanbevelingen geformuleerd die zowel van toepassing zijn voor het SERC, de gemeenten als de voetbalverenigingen. Op basis daarvan kunnen toekomstige privatiseringsoperaties, aan de hand van deze aanbevelingen, goed verlopen. Vanuit deze beweegredenen wordt met het onderzoek de volgende doelstelling nagestreefd:

'Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het SERC over de invloeden en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties door inzicht te krijgen in de effecten van geprivatiseerde voetbalaccommodaties bij voetbalverenigingen en op het gemeentelijke sportbeleid van gemeenten met geprivatiseerde voetbalaccommodaties'.

Er is in eerste instantie een literatuuronderzoek verricht waarbij gekeken werd naar bestaande gegevens over het onderzoeksonderwerp. Daarbij werd de sneeuwbalmethode gebruikt voor het verkrijgen van relevante rapporten. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een theoretisch kader waarin zowel de onafhankelijke variabele, de geprivatiseerde voetbalaccommodaties, als de afhankelijke variabele, het gemeentelijke sportbeleid, werden uitgelicht. Omdat er nog relatief weinig bekend was over de gevolgen van een privatisering, heeft het theoretisch kader vooral betrekking gehad op de procesmatige kant van het privatiseren. Uiteindelijk zijn de belangrijkste bevindingen vastgesteld in een definitief conceptueel model. De methode waarop onderzoek verricht werd, is drieledig. Ten eerste moest de onderzoeksdoelgroep worden benaderd. Het was hierbij van belang dat er met een tweetal criteria rekening gehouden werd. Voor de gemeenten gold dat alle aanwezige voetbalaccommodaties geprivatiseerd moesten zijn. Voor de voetbalverenigingen gold dat zij over een eigen accommodatie moesten beschikken. Uiteindelijk waren er drie gemeenten bereid mee te werken aan dit onderzoek, te weten de gemeenten Buren, Bronckhorst en Groesbeek. Binnen de drie betreffende gemeenten zijn tevens voetbalverenigingen benaderd. Zodoende voldeden de voetbalverenigingen aan de vastgestelde criteria en kon er rekening worden gehouden met het gemeentelijke beleid. Uiteindelijk waren zes verenigingen bereid mee te werken. Omdat dit een verkennend onderzoek betrof, werd er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Op deze manier zou er namelijk diepgang bewerkstelligd kunnen worden. Voor het verzamelen van data zijn gedeeltelijk gestructureerde interviews gebruikt. Hierbij gold dat er aparte vragenlijsten werden opgesteld, zowel voor de gemeenten als voor de voetbalverenigingen. Beide vragenlijsten zijn opgesteld op basis van het definitief conceptueel model. De verkregen data werd vervolgens verzameld en gefragmenteerd. Dit resulteerde in opsommingen van vergelijkkennissen en verschillen. De belangrijkste resultaten werden meegenomen in de conclusie.

Uiteindelijk zijn er drie deelvragen meegenomen in de beantwoording van de centrale hoofdvraag. Deze deelvragen hadden betrekking op de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over het privatiseringsproces, de financiële gevolgen en de succesfactoren. Uit het onderzoek is gebleken dat beide betrokken partijen tevreden zijn over de situatie waarin zij momenteel verkeren. Echter spreekt men elkaar tegen wat betreft de houding tijdens de onderhandelingen. De gemeente spreekt van een conservatieve houding, waarbij men te vaak de ogen op het verleden had en de rug naar de toekomst. De voetbalverenigingen spreken echter van een progressieve en constructieve houding gedurende het traject. In alle gevallen was men het er in ieder geval over eens dat de overdracht een stuk sneller verlopen had kunnen worden.

De privatiseringen hebben voor zowel de gemeenten als de voetbalverenigingen geen ingrijpende financiële gevolgen gehad. Dat betekent dat de gemeenten de kosten structureel naar beneden hebben gekregen als gevolg van de privatisering en dat de voetbalverenigingen de broek nog steeds financieel omhoog kunnen houden. De voetbalverenigingen blijken daarnaast allen de financiën goed op orde te hebben als gevolg van een verantwoord beleid en/of door de oprichting van een stichting.

Tot slot zijn er volgens de gemeenten en voetbalverenigingen een aantal succesfactoren benoemd die gedurende de privatiseringen als een verrijking zijn ervaren of als een gemis zijn ervaren. Het vaststellen van duidelijke uitgangspunten bleek daarbij van grote waarde te zijn voor alle betrokken partijen. Ook werd er veel waarde gehecht aan een competent bestuur of verenigingsafgevaardigde. Tot slot werd het creëren van draagvlak bestempeld als de belangrijkste succesfactor. Draagvlak zou leiden tot snellere besluitvormingen en minder complicaties.

Op basis van de resultaten zijn er aanbevelingen opgesteld die van toepassing zijn voor zowel het SERC, de gemeenten als de voetbalverenigingen. Voor het SERC werd aanbevolen dat een privatiseringsoperatie complexe materie was. Te vaak hebben invloeden van buitenaf gezorgd voor ruis in het traject. Daarbij moest de rol van de politiek niet worden onderschat. Voor de gemeenten werden er aanbevelingen gedaan op basis van een aantal belangrijke succesfactoren. De gemeenten moesten ten eerste het privatiseringstraject niet onderschatten. Vooral de reactie vanuit de voetbalverenigingen en het feit dat dergelijke operaties langer de tijd in beslag konden nemen was hierbij van belang. Ook moest men bij gebrek aan deskundigheid altijd aankloppen bij gespecialiseerde instanties. Zij zijn objectief en kunnen de uitgangspunten goed verwoorden. Ook moesten de gemeenten tijdens het communiceren openheid tonen. Hierbij moet men bereidt zijn om met elkaar in gesprek te gaan. Tot slot is het creëren van draagvlak van groot belang. Zodoende kan er samen naar oplossingen gezocht worden en kunnen besluiten sneller worden gemaakt. Voor de voetbalverenigingen gelden bijna dezelfde aanbevelingen. Ook voor hen geldt dat zij het privatiseringstraject niet moeten onderschatten. Daarbij wordt een beroep gedaan op een constructieve en progressieve houding zodat stagneringen tijdens het proces voorkomen kunnen worden. Ook was het van belang dat de voetbalverenigingen zo snel mogelijk de financiële gevolgen in kaart trachten te brengen. Zodoende worden teleurstellingen voorkomen en kan er adequaat onderhandeld worden. Ook voor de voetbalverenigingen geldt dat zij externe partijen moeten benaderen wanneer zij zelf niet beschikken over de nodige kennis en deskundigheid. Het is van belang voor een voetbalvereniging dat het maximale eruit gehaald wordt. Tot slot is het creëren van draagvlak ook van groot belang binnen de voetbalverenigingen. Men moet proberen positief te blijven. Dit kan door middel van activiteiten en dergelijke bewerkstelligd worden.

Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Projectkader.....	7
1.2 Doelstelling.....	9
1.3 Onderzoeksmodel.....	9
1.4 Centrale hoofdvraag.....	10
1.5 Verantwoording en relevantie.....	11
1.6 Leeswijzer.....	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Methode.....	12
2.2 Wat is er vanuit de theorie bekend over geprivatiseerde voetbalaccommodaties?.....	13
2.3 Wat is er vanuit de theorie bekend over gemeentelijk sportbeleid?.....	22
2.4 Conclusie.....	30
3. Onderzoeksmethode.....	31
3.1 Methode doelgroepbenadering.....	31
3.2 Methode data verzameling.....	32
3.3 Methode analyse van de data.....	33
3.4 Betrouwbaarheid.....	34
3.5 Validiteit.....	34
4. Resultaten.....	35
4.1 Hoe ervaren gemeentelijke beleidsbepalers de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?.....	35
4.2 Hoe ervaren voetbalverenigingen de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?.....	42
5. Conclusie.....	48
6. Discussie.....	51
6.1 Theoretische relevantie.....	51
6.2 Praktische relevantie.....	51
6.3 Begrenzingsen.....	52
6.4 Suggesties vervolgonderzoek.....	53
7. Aanbevelingen.....	54
8. Bibliografie.....	57

1. Inleiding

Binnen deze inleiding zal ten eerste het projectkader worden vastgesteld. Hierin zal de stageorganisatie worden toegelicht. Daarbij zullen diverse andere projecten worden aangekaart die ten behoeve van de stageorganisatie als verdere informatie dienen. Zodoende wordt tevens verklaard waarom dit onderzoek binnen de kaders van de stageorganisatie past. Vervolgens zal de aanleiding van dit onderzoek worden beschreven. Daaropvolgend zullen de doelstelling en het onderzoeksmodel worden weergegeven. De doelstelling geeft een beschrijving van het gewenste eindresultaat. Het onderzoeksmodel geeft op schematische wijze inzicht in het onderzoek. Tot slot zullen de centrale hoofdvraag, relevantie en leeswijzer volgen.

1.1 Projectkader

Sinds 2008 beschikt de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen over een 'Sport Economic Research Centre (SERC). Het SERC is een onderdeel van het sporteconomisch instituut voor sport- en bewegingsstudies. De missie van het SERC is het vergroten van economisch inzicht in de sportsector en gerelateerde sectoren in Nederland door het uitvoeren van onderzoek en het verspreiden van sporteconomische kennis. Op deze manier levert zij een bijdrage aan de kwaliteit en innovativiteit van sporteconomisch onderzoek in het algemeen, en aan de missie en doelstellingen van het instituut voor sport- en bewegingsstudies (ISBS) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen in het bijzonder (SERC, 2008). Daarnaast stimuleert het SERC de kruisbestuiving van onderwijs, onderzoek en de praktijk centraal. Vandaar dat het op regelmatige basis voorkomt dat 3^e en 4^e jaars SGM-studenten, in het kader van hun (afstudeer)stage, onderzoek uitvoeren binnen verschillende sporteconomische thema's in opdracht van het SERC en onder begeleiding van leden van het SERC (Hal, 2011). Het SERC telt momenteel twee vaste leden, te weten Willem de Boer en Jelle Schoemaker.

Om een uitgebreider beeld te geven over wat de stageorganisatie aan onderzoek eerder heeft laten verrichten door studenten, zullen hieronder een tweetal soortgelijke sporteconomische studies worden toegelicht.

Contributiecrisis

Het vraagstuk binnen dit onderzoek hield in hoe sportverenigingen aan meer geld konden komen toen de overheid besloot minder subsidie te verschaffen. Een mogelijke oplossing was het verhogen van de contributie. Echter waren de gevolgen, met betrekking tot de ledenaantallen, nog relatief onduidelijk. Twee derdejaars studenten van de opleiding 'Sport, gezondheid en management' hebben hier onderzoek naar verricht (Hal, 2011).

Inkomstencrisis

Het vraagstuk binnen dit onderzoek was hoe sportverenigingen meer inkomsten konden genereren toen gemeenten besloten te gaan bezuinigen op subsidies. Naar aanleiding van deze maatregel besloot het SERC een onderzoek te laten verrichten met als hoofdvraag: *Hoe kan het maatschappelijke en economische draagvlak van voetbalverenigingen worden vergroot?* (Hal, 2011). Het doel van deze studie was het ontwikkelen van handvatten aan verschillende sportverenigingen zodat zij dit draagvlak konden vergroten en daarmee hun bestaansrecht konden waarborgen.

1.1.1 Aanleiding

Veel gemeenten gaan de komende jaren bezuinigen op sport. Ze zullen de subsidies verlagen en de tarieven voor accommodaties gaan verhogen. Een andere mogelijkheid voor gemeenten om geld te besparen is het privatiseren van sportaccommodaties. Acht op de tien gemeenten hebben inmiddels al voor dit type sportbeleid gekozen. Binnen deze gemeenten gaat het minimaal om één of meerdere buitensportaccommodaties die geprivatiseerd zijn. Het gaat hierbij voornamelijk om tennisverenigingen (Bakker & Hoekman, 2013). Binnen hetzelfde onderzoek is tevens bevonden dat het merendeel van de gemeenten het streven heeft om binnen de komende beleidsperiode (meer) te gaan privatiseren met betrekking tot de buitensportaccommodaties. Slechts een gering percentage (4%) geeft aan (meer) naar deprivatisering te streven. Ook blijken zeer sterk stedelijke (14%) en sterk stedelijke gemeenten (23%) minder behoefte te hebben aan privatisering dan weinig stedelijke (52%) en niet stedelijke gemeenten (42%) (Bakker & Hoekman, 2013).

Het privatiseren van sportaccommodaties kan theoretisch gezien veel geld besparen, echter blijkt uit ander onderzoek dat de keuze hiervoor in de praktijk ingrijpende gevolgen met zich mee kan brengen. Ondanks dat grote gevolgen op de korte termijn niet expliciet te benoemen zijn, kunnen er zich op de lange termijn wel degelijk complicaties voordoen. In het verleden zijn vaak genoeg dergelijke privatiseringen mislukt en moest de gemeente na tien of twintig jaar de vereniging wederom financieel te ondersteunen. De oorzaak hiervan valt in de meeste gevallen te wijten aan een reserveringstekort ten behoeve van groot onderhoud (Pekelharing, 2013).

Het SERC wil een verkennende studie laten doen naar de gevolgen van het privatiseren van sportaccommodaties op de financiële situatie van gemeenten en sportverenigingen. Omdat nog relatief weinig bekend is over de effecten en gevolgen van het privatiseren van sportaccommodaties, kan inzicht hierin van relevante waarde zijn voor diverse betrokken en belanghebbenden partijen. Dit onderzoek beoogt deze effecten en gevolgen door middel van representatieve praktijkvoorbeelden in kaart te brengen zodat het een bijdrage kan leveren aan de huidige kennis over gemeentelijk sportbeleid. Het gewenste eindresultaat zijn aanbevelingen voor het SERC op basis van een representatief en navolgbaar onderzoek.

1.1.2 Afbakening

Omwille van het onderzoek en de beoogde resultaten is het van belang dat alle betrokken partijen van dit onderzoek specifiek benoemd worden. Omdat gemeenten verantwoordelijk zijn voor het sportbeleid is het logisch dat zij deel uit maken van dit onderzoek. Daarbij moet worden vermeldt dat het gaat om gemeenten die gekozen hebben voor de privatisering van sportaccommodaties. Omdat onderzoek verricht wordt naar de effecten en gevolgen hiervan zijn gemeenten die deels of niet gekozen hebben voor het privatiseren van de sportaccommodaties uitgesloten. De tweede betrokken partij bestaat uit verschillende sportverenigingen. Echter zijn er te veel verschillende sportverenigingen met allen hun eigen type sportaccommodatie. Vanwege deze grote hoeveelheid, zal er naar slechts één type sport(accommodatie) gekeken worden. Zodoende zal er binnen dit onderzoek enkel en alleen onderzoek verricht worden naar voetbalverenigingen met geprivatiseerde voetbalaccommodaties. De keuze hiervoor heeft met een aantal redenen te maken. Allereerst is er gekozen voor een buitensport omdat hierin de meeste kosten zitten. De klappen van de bezuinigingen zullen hier het hardst aankomen (Thomassen, 2013). Daarnaast is er voor een buitensport gekozen omdat de accommodaties van binnensporten vaak op een complexe manier beheerd worden. Verschillende verenigingen huren de accommodatie en de gemeente verzorgt het onderhoud en de exploitatie. Van privatisering is geen sprake (Pekelharing, 2013). Er is voor de sport voetbal gekozen vanwege de omvang van de markt. Ook brengt deze sport een belangrijk vraagstuk met zich mee met betrekking tot de reserveringen voor groot onderhoud. Een kwestie wat vooral binnen het voetbal erg leeft (Pekelharing, 2013).

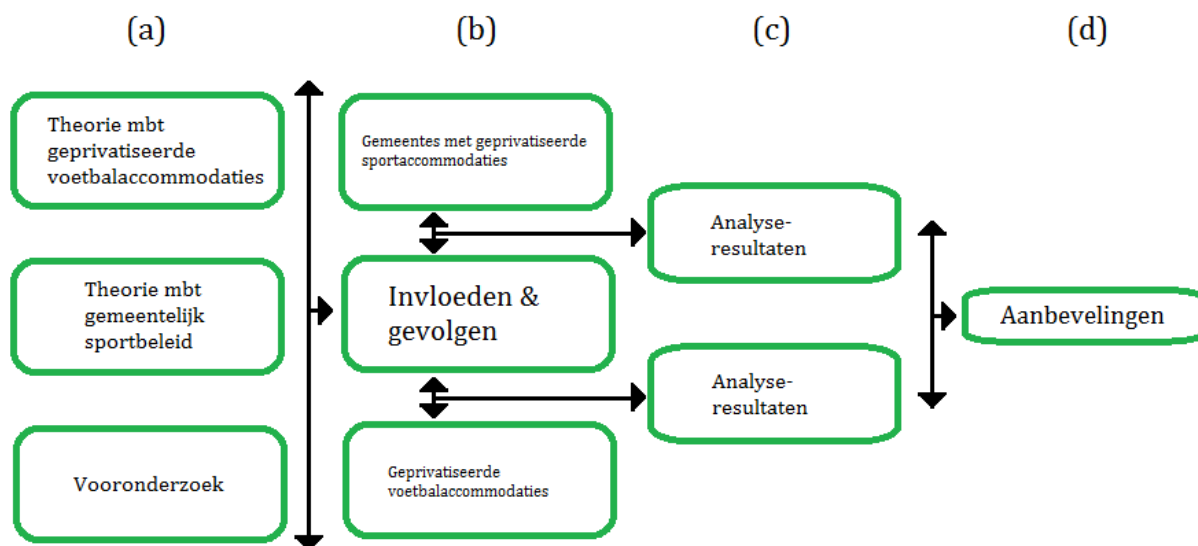
1.2 Doelstelling

Het primaire doel van dit onderzoek is het opstellen van aanbevelingen voor het SERC. Tevens kunnen deze aanbevelingen gemeenten en voetbalverenigingen helpen bij het voeren van een gezond financieel beleid met betrekking tot geprivatiseerde voetbalaccommodaties. Zodoende kan met oog op de toekomst de kwaliteit van de sport voetbal en de voetbalaccommodaties gewaarborgd blijven. De bevindingen dienen tevens als bijdrage aan de kennis over gemeentelijk sportbeleid. Omdat dit onderzoek vervaardigd wordt door het SERC, zijn zij de rechtmatige eigenaar over alle gevonden data. De doelstelling met betrekking tot dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

'Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het SERC over de invloeden en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties door inzicht te krijgen in de effecten van geprivatiseerde voetbalaccommodaties bij voetbalverenigingen en op het gemeentelijke sportbeleid van gemeenten met geprivatiseerde voetbalaccommodaties'.

1.3 Onderzoeksmodel

Hieronder wordt op schematische wijze de onderzoeksopzet vastgesteld. Middels dit overzichtelijke schema worden de belangrijkste stappen van dit onderzoek weergegeven. Op deze manier wordt er een helder beeld vergaard omtrent het onderzoek. Op basis hiervan zal de centrale hoofdvraag in combinatie met de theoretische, empirische en analytische vraagstellingen met bijbehorende deelvragen worden weergegeven.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Verwoording

Een bestudering naar de theorie over geprivatiseerde voetbalaccommodaties en gemeentelijk sportbeleid gebaseerd op verschillende theorieën, creëert in combinatie met benodigd vooronderzoek een overzicht van oorzaken en achtergronden (a, theoretisch gedeelte). Hiermee kunnen effecten op de betrokken groeperingen over de invloeden en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties bevraagd worden (b, empirisch gedeelte). De resultaten hieruit voortkomend worden met elkaar vergeleken (c, analytisch gedeelte). Op basis van deze vergelijking worden aanbevelingen opgesteld voor het SERC (d).

1.4 Centrale hoofdvraag

Binnen deze paragraaf wordt de centrale hoofdvraag geformuleerd. Het doel van deze hoofdvraag is het aanduiden van de te onderzoeken situatie. In dit geval zal er worden gekeken naar de geprivatiseerde voetbalaccommodaties, de onafhankelijke variabele, en gemeentelijk sportbeleid, de afhankelijke variabele. De oorzaken en gevolgen hieruit voortkomend worden getoetst bij de voetbalverenigingen en gemeenten. Zodoende worden de effecten en succesfactoren van het privatiseren van voetbalaccommodaties vastgesteld. De centrale hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt:

‘Wat zijn volgens de gemeenten en voetbalverenigingen de belangrijkste effecten van en succesfactoren voor een succesvolle privatisering van voetbalaccommodaties?’

Op basis van deze hoofdvraag worden er drie typen vraagstellingen onderscheiden, te weten de theoretische vraagstelling, de empirische vraagstelling en de analytische vraagstelling. Deze vraagstellingen dragen bij aan de beantwoording van de centrale hoofdvraag. Uiteindelijk zal de beantwoording van de centrale hoofdvraag plaatsvinden in de conclusie. Hieronder wordt een overzicht gegeven van deze vragen met bijbehorende deelvragen.

1.4.1 Theoretische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het theoretische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Wat is er bekend over de oorzaken en achtergronden van het privatiseren van voetbalaccommodaties?

1. Wat is er vanuit de theorie bekend over geprivatiseerde voetbalaccommodaties?
2. Wat is er vanuit de theorie bekend over gemeentelijk sportbeleid?

1.4.2 Empirische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het empirische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Welke effecten hebben zich voltrokken bij de twee betrokken partijen als gevolg van het privatiseren van voetbalaccommodaties?

1. Hoe ervaren gemeentelijke beleidsbepalers de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?
2. Hoe ervaren voetbalverenigingen de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?

1.4.3 Analytische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het analytische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen?

1. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over het privatiseringsproces?
2. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de financiële gevolgen?
3. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de succesfactoren?

1.5 Verantwoording en relevantie

Het onderzoek naar de oorzaken en achtergronden van het privatiseren van voetbalaccommodaties levert een bijdrage aan de kennis over de gevolgen van geprivatiseerde voetbalaccommodaties. Het is voor gemeenten en sportverenigingen van evident belang te weten welke randvoorwaarden leiden tot een succesvol verantwoord sportbeleid. Op basis van het verleden blijken gemeenten te vaak in de bres te moeten springen voor sportverenigingen omdat zij simpelweg het hoofd niet langer boven water kunnen houden. Binnen deze kritieke situaties staat de gemeente dan ook vaak alsnog financieel garant omdat de sportvereniging een beroep doet op het maatschappelijke belang van haar bestaan. Echter resulteert dit voor de gemeente in onvoorziene kosten. Kosten waarmee op voorhand, vanwege de privatisering, geen rekening gehouden is. Wanneer er aanbevelingen worden opgesteld die kunnen bijdragen aan een succesvolle privatisering, kunnen dergelijke negatieve situaties in de toekomst hopelijk worden uitgesloten.

Dit onderzoek is eveneens van relevante waarde voor het vakgebied van sport, gezondheid en management. Dit vanwege de combinatie van verschillende economische, maatschappelijke en sportieve belangen. Het realiseren van afstemming en draagvlak bij dergelijke besluitvorming vergt een objectieve blik in combinatie met sporteconomische 'knowhow'. Iets waarover een sgm-er beschikt. Daarnaast draagt dit onderzoek bij aan de ontwikkeling van verschillende competenties. Ten eerste kennisontwikkeling. Omdat dit een verkennend onderzoek betreft, worden er veel nieuw bevindingen opgedaan. De wijze waarop deze bevindingen worden geïnterpreteerd en verwerkt leveren nieuwe inzichten op. Daarnaast wordt er gewerkt aan kwaliteit. Dit onderzoek wordt in opdracht van het SERC uitgevoerd. Om die reden is het van belang dat er een kwalitatief hoogwaardig product wordt opgesteld die geassocieerd mag worden met dergelijke studies die eerder door het SERC zijn gedaan. Ook wordt er gewerkt aan de competentie 'ondernemen'. De onderzoeker moet op zoek naar antwoorden en zal daarvoor met zijn handen in de klei moeten. Daarbij moet er actief gezocht worden naar een representatieve onderzoekspopulatie waarmee afspraken gemaakt moeten worden. Naast deze competenties, is er nog een zeer relevante competentie, te weten de persoonlijke ontwikkeling. Binnen deze afstudeeropdracht zal de SGM-er namelijk een beroep moeten doen op al zijn kennis en kunnen. Het is een ultieme test in het professionaliseringsproces van de student. Om die reden is de onderzoeker ook gebaat bij een goed verlopend onderzoek.

De aanbevelingen voortkomend uit dit onderzoek zijn met name interessant voor gemeenten en voetbalverenigingen. Het onderzoek reikt relevante en representatieve inzichten aan voor beleidsbepalers van beide partijen zodat zij met deze kennis hun voordeel kunnen doen. Zodoende draagt dit onderzoek bij aan het behoud van kwalitatief hoogwaardige voetbalaccommodaties en een financieel verantwoord gemeentelijk sportbeleid.

1.6 Leeswijzer

Binnen de leeswijzer zal stapsgewijs het verdere vervolg van deze afstudeerscriptie worden beschreven. Hoofdstuk 'twee' betreft het theoretisch kader. Hierin wordt antwoord gegeven op het theoretische gedeelte, te weten de theoretische vraagstelling met de bijbehorende deelvragen. Tevens zullen de belangrijkste bevindingen uit het vooronderzoek worden meegenomen. Uiteindelijk zal er een kader worden vastgesteld waarin uitsluitend zaken worden aangekaart met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. Op basis hiervan wordt in hoofdstuk 'drie' de onderzoeksmethode weergegeven. Hierin zullen de contouren van het kwalitatieve onderzoek worden verduidelijkt. In hoofdstuk 'vier' zullen de resultaten van het onderzoek worden beschreven op basis van het conceptueel model. Er zal expliciet antwoord gegeven worden op de vraagstelling van het empirische gedeelte, te weten de empirische vraagstellingen. In hoofdstuk 'vijf' zal er op basis van het analytische gedeelte een conclusie volgen waarin er antwoord zal worden gegeven op de centrale hoofdvraag. Iets waarover in hoofdstuk 'zes' gediscussieerd zal worden. Tot slot zullen in hoofdstuk 'zeven' de aanbevelingen voor het SERC, de gemeenten en de voetbalverenigingen worden geformuleerd.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft antwoord op de theoretische vraagstelling en de bijbehorende deelvragen. Hiervoor zullen zo eerst de betreffende vragen worden herhaald. Vervolgens zal de methode van het literatuuronderzoek worden omschreven. In paragraaf 2.2 zal worden gekeken naar de theorie met betrekking tot geprivatiseerde voetbalaccommodaties. In paragraaf 2.3 zal de theorie met betrekking tot gemeentelijk sportbeleid worden toegelicht. Tot slot wordt in paragraaf 2.4 een conclusie gegeven op de centrale theoretisch vraagstelling. Het antwoord hierop wordt vastgesteld middels een definitief conceptueel model.

2.1 Methode

Binnen deze paragraaf wordt de wijze waarop onderzoek verricht wordt naar de bestaande literatuur weergegeven. Daarnaast wordt beschreven op welke manier vooronderzoek gedaan is. Hiervoor zal de theoretische vraagstelling wederom worden aangehaald:

Theoretische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het theoretische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Wat is er bekend over de oorzaken en achtergronden van het privatiseren van voetbalaccommodaties?

1. Wat is er vanuit de theorie bekend over geprivatiseerde voetbalaccommodaties?
2. Wat is er vanuit de theorie bekend over gemeentelijk sportbeleid?

2.1.1 Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is er gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. Dit houdt in dat de zoekactie begint bij een sleuteldocument. In dit geval zal bij twee gerenommeerde wetenschappelijke artikelen aangaande hetzelfde onderwerp begonnen worden met zoeken naar literatuur. Beide documenten bevatten citaten en verwijzingen naar bronnen over hetzelfde onderwerp. Deze leiden naar andere bronnen die op hun beurt ook weer verwijzingen hebben opgenomen. Zodoende zullen dezelfde bevindingen voortdurend de kop opsteken waardoor verzadiging ontstaat. Daarbij is de kans op extra relevante informatie aannemelijk. Deze zoekmethode heeft uiteindelijk geresulteerd in een lijst van ongeveer vijftien relevante artikelen met betrekking tot beide onderzoeksvariabelen.

2.1.2 Vooronderzoek

Het vooronderzoek heeft een cruciale bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Het heeft de lijnen uitgezet met betrekking tot het onderzoeksonderwerp. Het vooronderzoek bestond uit twee gesprekken met toonaangevende personen binnen de sportwereld. Beide gesprekken hadden een informele strekking waarbij een semigestructureerde vragenlijst is gehanteerd. Doordat de gesprekken, na goedkeuring van beide heren, waren opgenomen met behulp van een voice-recorder, konden de belangrijkste bevindingen worden uitgeschreven. Deze bevindingen worden gebruikt ten behoeve van het theoretisch kader en de methodiek.

2.2 Wat is er vanuit de theorie bekend over geprivatiseerde voetbalaccommodaties?

Binnen deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de bovenstaande deelvraag. Om de structuur te waarborgen, wordt er gebruik gemaakt van een indeling. Deze indeling bestaat uit een aantal pijlers. Deze pijlers vormen samen een volledig overzicht van alle verschillende onderwerpen en belangen bij het privatiseren van voetbalaccommodaties. De betreffende pijlers komen rechtstreeks uit de brochure 'Privatisering' van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB). De pijlers zijn privatisering en de verschillende vormen, beheersvormen, rol en plaats van de vereniging, het privatiseringsproces en succes- en faalfactoren.

2.2.1 Privatisering en de verschillende vormen

Geprivatiseerde voetbalaccommodatie is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele en het is daarom een belangrijk begrip. Het is van belang ten eerste te weten wat 'privatisering' concreet inhoudt. In de jaren tachtig had het begrip 'privatisering' een betekenis die op meerdere manieren kon worden geïnterpreteerd. Het begrip omvatte zowel (1) het uitbesteden van productie of dienstverlening aan private partijen, (2) het afstoten van staats eigendom en (3) het verzelfstandigen van overheidsdiensten (Sylvester, 2000). Vanaf de jaren negentig kreeg het begrip een concretere betekenis, te weten de verkoop van publiek eigendom aan private partijen. Deze definitie wordt tot op de dag van vandaag nog steeds vaak gebruikt en wordt daarom binnen veel studies vastgesteld als de enige juiste definitie (Sylvester, 2000). Voor dit onderzoek zal het begrip 'privatisering' zich betrekken tot de privatisering van voetbalaccommodaties. Zodoende zal met geprivatiseerde voetbalaccommodatie het volgende worden bedoeld:

'De exploitatie en het beheer van de voetbalaccommodatie waarbij zowel de beheerswerkzaamheden, als de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheden komen te liggen in de handen van een private partij' (Bruinink, 2001).

Over het algemeen worden er drie vormen van privatisering gehanteerd:

1. Uitbesteden

Het uitbesteden van de accommodatie of een gedeelte ervan is de meest voorkomende vorm van privatisering. Tevens is het ook de minst vergaande vorm. Bij uitbesteden worden verschillende taken en verantwoordelijkheden overgeheveld aan een ondernemer of sportvereniging. Uitvoerende taken komen volledig voor rekening te liggen voor deze partij(en). De financiële en bestuurlijke verantwoordelijkheden blijven echter in handen van de gemeente. De ondernemer of sportvereniging maakt met de gemeente afspraken met betrekking tot de kwaliteitswaarborging en eventuele financiële beloningen (de Jong & Ruedisulj, 2013).

2. Overlaten

De overtreffende trap van uitbesteden is overlaten. Hierbij distantieert de gemeente zich van de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de vereniging. Vaak legt de gemeente daarbij ook de financiële verantwoordelijkheid in handen van de vereniging. Helemaal ontrekt de gemeente zich niet van de vereniging. De gemeente blijft geïnteresseerd in de taakvervulling en beloont in geval van positieve resultaten de vereniging met subsidies, planning en/of regulering (de Jong & Ruedisulj, 2013).

3. Afstoten

De meest extreme vorm van privatisering is afstoten. In tegenstelling tot uitbesteden is dit de meest vergaande vorm. Afstoten houdt in feite in dat de gemeente zich tot alle vormen van verantwoordelijk over de vereniging en de accommodatie distantieert. De vrije markt mag zijn volledige intrede doen met als doel dat alle taken en verantwoordelijkheden verantwoord worden opgepakt (de Jong & Ruedisulj, 2013). De meest voorkomende beweegreden voor gemeenten om te kiezen voor afstoten is dat het veel voordelen zou opleveren voor de gemeentekas (Groot, 2013).

Binnen het voetbal gaat het bij de privatisering van onderhoud en beheer van de accommodaties voornamelijk om uitbesteding. De gemeenten voorzien de verenigingen van financiële middelen die zij ter faveur van het onderhoud kunnen gebruiken. De gemeente blijft op een afstand waakzaam over de taakuitvoering. Wat betreft de gebouwen kiest een gemeente in de meeste gevallen voor overlaten. Dat betekent dat zowel het onderhoud en het beheer, als het eigendom van de opstal voor rekening komen te liggen van de vereniging. Daar staat tegenover dat de gemeente een jaarlijkse vergoeding of een eenmalige afkoopsom beschikbaar stelt (Thomassen, 2013). Door middel van een recht van opstal wordt deze afspraak juridisch vastgelegd. Wanneer de velden erbij worden betrokken, is er sprake van een recht van erfpacht.

2.2.2 Beheersvormen

Wanneer een sportaccommodatie wordt geprivatiseerd zal een beheersvorm, oftewel de gebruiker, moeten worden benoemd. Een beheersvorm richt zich enerzijds op de organisatie van de sportvereniging in combinatie met de accommodatie en anderzijds op de eventuele samenwerking met andere sportverenigingen. De meest aannemelijke en gebruikte beheersvormen zijn de vereniging, het samenwerkingsverband, de stichting en de besloten vennootschap (BV) (Bruinink, 2001). Hieronder zal per beheersvorm een toelichting volgen.

De vereniging

De verenigingsvorm is de meest voorkomende beheersvorm. Het beheer en het onderhoud van de opstallen en de terreinen worden de voornaamste activiteiten van de vereniging. Het beheer van de accommodatie komt in handen te liggen van het bestuur zonder dat daar formele handelingen voor nodig zijn.

Het samenwerkingsverband

Minimaal twee verenigingen gaan een samenwerkingsverband waarbij een samenwerkingscontract wordt opgesteld. Het doel van een samenwerkingsverband is dat er goedkoper gewerkt kan worden. In plaats van dat elke vereniging een machine aanschaft, kopen meerdere verenigingen gezamenlijk een machine die vervolgens uitgewisseld wordt aan alle verenigingen die opgenomen zijn in het samenwerkingsverband. Daarnaast wordt onderhoud niet per vereniging uitbesteed, maar gezamenlijk uitbesteed. Dit resulteert in scherpere prijzen en dus goedkopere kosten. Voorwaarde aan het samenwerkingsverband is dat alle afspraken zeer concreet beschreven moeten worden zodat misverstanden uitgesloten kunnen worden.

De stichting

De stichtingsvorm is naast de vereniging ook de meeste voorkomende beheersvorm. De stichting houdt in dat alle beheer- en onderhoudsactiviteiten worden ondergebracht in een aparte stichting. De gemeente voorziet de verenigingen niet van een financiële bijdrage maar levert deze direct aan de stichting. Veel gemeenten stellen een stichting als voorwaarde bij de privatisering van sportaccommodaties omdat er vrijwel geen financiële risico's zijn. Daarnaast reserveren stichtingen budget voor toekomstig groot onderhoud zodat sportverenigingen altijd gegarandeerd beschikken over kwalitatief hoogwaardige accommodaties.

De besloten vennootschap

De besloten vennootschap heeft in principe alleen betrekking op het beheer van sporthallen en incidenteel de exploitatie van een kunstgrasveld. De beheer- en onderhoudsactiviteiten worden ondergebracht in een BV of NV (Naamloze Vennootschap). De gemeente beheert het volledige aandeel en betreft zich voornamelijk tot de financiën.

2.2.3 Rol en plaats van de vereniging

Afhankelijk van de constructie, wordt bepaald in hoeverre de rolverdeling eruit ziet met betrekking tot bepaalde plichten (Pekelharing, 2013). Wanneer een vereniging de accommodatie huurt van de gemeente, is het volgens de regel zo dat de gemeente zorg draagt voor het onderhoud. Een zogenaamde onderhoudsplicht. Wanneer de gemeente de accommodatie overdraagt aan de vereniging, is de vereniging geheel verantwoordelijk voor de instandhouding van de accommodatie. In dit geval is er sprake van een instandhoudingsplicht. De verschillende taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot het onderhoud zijn bij een instandhoudingsplicht veel kleiner dan bij een onderhoudsplicht. De vereniging ontvangt dan ook vaak geen financiële tegemoetkoming van de gemeente in geval van een instandhoudingsplicht (de Jong & Ruedisulj, 2013). Wanneer een gemeente het onderhoud geheel of gedeeltelijk neer wil leggen bij de vereniging, dan zal er onderhandeld moeten worden over nieuwe voorwaarden en verantwoordelijkheden. Het is hiervoor van belang dat er naar minimaal twee zaken gekeken worden, te weten:

- De financiële positie van beide partijen
De reden voor het afstoten van onderhoud heeft vaak betrekking op de financiële positie van een van de partijen. Bijvoorbeeld een vereniging die niet langer de kosten van het onderhoud kan betalen. Omdat de andere partij hierdoor sterker staat, zou er misbruik van de situatie gemaakt kunnen worden tijdens nieuwe onderhandelingen. Ondanks dat dit wettelijk verboden is, kunnen risico's beter vermeden worden doordat heldere afspraken worden gemaakt. Beide partijen moeten op een respectvolle manier rekening houden met elkaars financiële situatie (Thomassen, 2013).
- De looptijd van het huidige en nieuwe contract
Wanneer de gemeente en vereniging een nieuwe overeenkomst contractueel hebben vastgelegd, is het niet mogelijk deze eenzijdig op te zeggen. Pas wanneer de huidige overeenkomst ten einde is, is het mogelijke nieuwe voorwaarden op te stellen. Het is alleen mogelijk tussentijdse aanpassingen te verrichten wanneer dit binnen de huidige overeenkomst afgesproken is (de Jong & Ruedisulj, 2013).

Sportverenigingen zijn een belangrijke partner voor gemeenten. Omdat de accommodaties van de sportverenigingen vaak zijn gehuisvest op belangrijke locaties, is het van belang dat duidelijke afspraken gemaakt worden. Vooral met betrekking tot de ruimtelijke ordening. Gemeenten zien sportverenigingen soms graag op andere locaties omdat de huidige locatie de expansie van een bepaald woongebied in de weg staat. Verplaatsing is dan een optie. Enerzijds kan dit problemen opleveren met betrekking tot de achterban en de ledenaantallen. Anderzijds levert het nieuwe mogelijkheden zoals de aanleg van een nieuwe accommodatie en eventuele groeimogelijkheden. Belangrijk te vermelden is dat de vereniging zich ervan bewust moet zijn dat zij meer te zeggen hebben dan dat zij soms denken. Geen enkel gemeentelijk bestuur of politiek orgaan gaat over de beslissingen die een vereniging moet maken. Het is daarom voor een vereniging van groot belang dat zij op de hoogte zijn van de politieke agenda. Op deze manier kan er adequaat worden ingespeeld op ontwikkelingen wanneer nieuwe afspraken gemaakt worden (Thomassen, 2013).

2.2.4 Privatiseringsproces

Op basis van verschillende onderzoeken en effectmetingen is de KNVB gekomen tot het 'ideale' privatiseringsproces. Dit proces bestaat uit een aantal stappen waarbij sommige stappen gelijktijdig uitgevoerd kunnen worden en andere stappen in volgorde moeten worden afgewerkt. Deze stappen zijn afgeleid van bedrijfsmatige privatiseringsprocessen en zijn effectief bewezen (de Jong & Ruedisulj, 2013). Het gaat om zeven stappen, te weten:

- Stap 1: Volgen gemeentelijke politiek
- Stap 2: Initiatief en voorbereiding
- Stap 3: Inventariseren en onderzoeken
- Stap 4: Overleggen en onderhandelen
- Stap 5: Juridische verankering
- Stap 6: Uitvoering
- Stap 7: Evaluatie

Per stap zal een toelichting volgen. Belangrijk te vermelden is dat deze stappen gelden voor zowel de privatisering van terreinen als opstellen.

Stap 1: Volgen gemeentelijke politiek

Elke sportvereniging probeert beleid te voeren naar de mogelijkheden die er zijn. Mogelijkheden zijn afhankelijk van beschikbare financiële middelen. Deze financiële middelen zullen grotendeels ter eigen beschikking gesteld moeten worden. Gemeenten zullen namelijk de aankomende jaren ingrijpende maatregelen nemen met betrekking tot de gemeentelijke begroting. Naast de sector sport, vergen de sectoren welzijn en gezondheid ook een groot gedeelte van de financiële aandacht. Het is daarom van evident belang de stappen te volgen die een gemeente onderneemt wanneer het gaat over bezuinigingen, kerntakendiscussie, privatisering en nieuwe sportnota's. Het komt helaas te vaak voor dat gemeenten overstappen tot een nieuw soort beleid voordat onderzoek verricht is of bepaalde betrokken partijen ingelicht zijn (Thomassen, 2013). Met als gevolg dat sportverenigingen enorm onder druk komen te staan en het voortbestaan in diskrediet wordt gebracht.

Stap 2: Initiatief en voorbereiding

In de meeste gevallen is de gemeente initiatiefnemer wanneer het gaat om het privatiseren van voetbalaccommodaties. Vaak zijn de betreffende verenigingen totaal overdonderd wanneer de gemeente met een dergelijk initiatief komt, echter had de vereniging het verzoek kunnen verwachten mits de gemeentelijke politiek was gevolgd. In enkele gevallen is de sportvereniging initiatiefnemer omdat zij denken dat ze het beter kunnen dan de gemeente.

Nadat beide partijen openstaan voor de privatisering van de accommodatie, zal een verkennend gesprek gevoerd moeten worden. Binnen dit gesprek moet de aandacht voornamelijk verlegd worden naar het procedurevoorstel, oftewel, hoe kunnen de gemeente en de sportvereniging de privatisering het beste aanpakken. Het procedurevoorstel bestaat uit verschillende stappen ten behoeve van een succesvolle privatisering. Belangrijk is dat per stap draagvlak aanwezig is zodat misverstanden op langere termijn uitgesloten kunnen worden. Tevens is het van belang dat beide partijen openstaan voor andere ideeën, er zullen ongetwijfeld concessies gedaan moeten worden.

Verenigingen moeten er stevig rekening mee houden dat een onderhandelingsafgevaardigde van de gemeente vaak gebonden is aan bepaalde politieke voorschriften. Voornamelijk met betrekking tot de financiën vanwege een bezuinigingsopdracht. Dit maakt het vaak moeilijk onderhandelen. Verenigingen krijgen daardoor vaak het gevoel dat hetgeen wat de gemeente ze aanbiedt ze moeten accepteren. Een privaatrechtelijke overeenkomst bestaat echter niet alleen uit politieke speerpunten (de Jong & Ruedisulj, 2013).

Een probleem waarbij zowel gemeenten als verenigingen tegenaan lopen is tijdsdruk. Een gemeente hoopt de privatisering op een zo kort mogelijke termijn af te ronden (Thomassen, 2013). Dit blijkt in de praktijk vaak niet te lukken. De KNVB heeft geconstateerd dat voor een succesvolle privatisering ongeveer anderhalf jaar staat. Voorbeelden waarbij op alles zo snel mogelijk geregeld moest worden liepen vaak stuk op de onderbouwing van gemeenten en verenigingen en financiële vraagstukken. Het is daarom van belang dat een privatisering zo weloverwogen plaats vindt. Tijdsdruk mag geen barrière vormen bij het nemen van verantwoorde beslissingen.

Gedurende de onderhandelingsfase is het van belang concrete doelstellingen te formuleren. Daarbij is het belangrijk dat de visie van de gemeente meegenomen wordt. De vereniging moet van de gemeente weten welk standpunt zij innemen met betrekking tot de toegankelijkheid, het aanbod en de betaalbaarheid nadat de sportaccommodatie is geprivatiseerd. Tevens raadt de KNVB aan dat tijdens de verkennende gesprekken alle sportverenigingen collectief aan hun standpunten vasthouden. Zodoende heeft de gemeente niet te maken met individuele verenigingen maar met het gehele sportaanbod. Samen staan maakt sterker.

Stap 3: Inventariseren en onderzoeken

Voordat de daadwerkelijke onderhandelingen van start gaan, is het voor sportverenigingen van groot belang dat een tweetal zaken eerst bekeken wordt. In het geval van normale privatiseringen gaat het tenminste om:

- Een kwaliteitsonderzoek (nulmeting) van de terreinen en opstallen, en
- een inventarisatie van alle onderhoudstaken en bijbehorende kosten (Thomassen, 2013).

Een kwaliteitsonderzoek (nulmeting) geeft inzicht in de staat van onderhoud van de over te dragen terreinen en/of opstallen. De KNVB hanteert als randvoorwaarde dat de terreinen en/of opstallen dusdanig in voldoende staat verkeren dat er in ieder geval de eerst jaren geen sprake is van achterstallig onderhoud. Zodoende hebben verenigingen op de middellange termijn hier geen omkijken naar.

Een inventarisatie van alle onderhoudstaken en bijbehorende kosten geeft inzicht in de soort werkzaamheden, de hoeveelheid werkzaamheden en de frequentie van de werkzaamheden. Daarbij worden de globale kosten van de werkzaamheden ook in kaart gebracht. Het belang van inzicht in dit onderhoudspakket is groot. Op basis van deze inzichten kunnen afspraken gemaakt worden tussen de vereniging en de gemeente over wie waar verantwoordelijk voor is nadat de accommodatie is geprivatiseerd. Werkzaamheden kunnen globaal in drie categorieën worden onderverdeeld (Bruinink, 2001):

- Eenvoudige werkzaamheden die grotendeels handmatig uitgevoerd kunnen worden en waarvoor een specifieke kennis en/of apparatuur benodigd voor is zoals het uitzetten van de velden en de schoonmaak van de gebouwen.
- Relatief eenvoudige werkzaamheden waarbij soms apparatuur benodigd is en waarvoor enige expertise gewenst is zoals klein onderhoud.
- Werkzaamheden waarvoor specifieke kennis en ervaring voor nodig is en/of met speciale machines uitgevoerd moet worden zoals groot onderhoud.

Stap 4: Overleggen en onderhandelen

Met betrekking tot een gerichte privatisering is het belangrijk dat de grenzen van het werkterrein worden vastgesteld. Deze afbakening geeft concreet aan welke taken en verantwoordelijkheden komen te liggen bij de vereniging en welke de gemeente voor haar rekening blijft houden. Op deze manier is het voor beide partijen duidelijk waar wel en waar geen afspraken tijdens het onderhandelen over gemaakt moeten worden. Voorbeelden hiervan zijn openbaar groen, openbare parkeerplaatsen, straatverlichting, toegangswegen, afwateringssloten etc. (Pekelharing, 2013).

Nadat het werkterrein van de vereniging is bepaald, kunnen de werkzaamheden ten behoeve van dit werkterrein worden onderverdeeld in drie categorieën:

- Uit te voeren in zelfwerkzaamheid met vrijwilligers
- Met enige moeite en beperkte kosten in zelfwerkzaamheid uit te voeren
- Niet in zelfwerkzaamheid of tegen hoge kosten uit te voeren in zelfwerkzaamheid

De KNVB adviseert sportverenigingen zich in eerste instantie te beperken tot taken die 'zeker uit te voeren zijn in zelfwerkzaamheid met vrijwilligers'. Het is voor verenigingen waarbij de accommodatie recent is geprivatiseerd haast onmogelijk gelijk al vrijwilligers te vinden die groter onderhoud voor hun rekening kunnen nemen. Naarmate de situatie vordert en men zich steeds meer begint aan te passen, is voor het een vereniging niet ondenkbaar dat zij steeds meer capabel worden in het uitvoeren van groter onderhoud.

Stap 5: Juridische verankering

Op basis van de gemaakte afspraken met betrekking tot de privatisering zal moeten worden gekeken binnen welke rechtsverhouding deze afspraken het beste tot uiting komen. De meest voorkomende rechtsverhoudingen tussen een gemeente en een sportvereniging zijn:

- De verhuur van het gehele complex aan de sportvereniging. Hierbij worden duidelijke afspraken gemaakt over het onderhoud van zowel de velden als de opstallen.
- De verhuur van de velden en een recht van opstal voor de kantine, kleedkamers en eventueel de tribunes. Hier moet eveneens contractueel worden vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het onderhoud van de velden. Nog belangrijker binnen deze constructie is de duur die wordt overeengekomen van het recht van opstal en de vergoeding die gemeente aan de vereniging zal geven voor de gebouwen.
- Gebruiksrecht voor de velden en een recht van opstal voor de gebouwen. Hierbij is het van belang dat alles rondom de accommodatie contractueel wordt vastgelegd. Zowel het onderhoud aan de velden als aan de gebouwen. Tevens moet overeengekomen worden voor hoelang het recht van opstal van kracht is en hoeveel de gemeente als bijdrage zal betalen (Sylvester, 2000).

Elke rechtsverhouding wordt gekenmerkt door verschillende essentiële onderdelen. Het kan zijn dat de gemaakte afspraken binnen de huidige rechtsverhouding toepasbaar zijn. Anders kan er worden gekozen voor een nieuwe rechtsverhouding. Per rechtsverhouding zullen de rechten en plichten worden weergegeven zoals die wettelijk zijn vastgelegd.

1. Huur van de velden en de gebouwen

Er is sprake van huur wanneer een partij een zaak of een gedeelte daarvan voor gebruik ter beschikking stelt aan een andere partij die daar een tegenprestatie in geld of natura tegenoverstelt. Alles wat niet binnen een huurovereenkomst staat vastgesteld, wordt bepaald door wettelijke regelgeving. Wanneer de opstallen, kleedkamers, tribunes ook worden gehuurd, is er sprake van 'huur van gebouwde onroerende zaken'.

Er zijn voor huurders een aantal algemene verplichtingen opgesteld waaraan zij zich te houden hebben gedurende de huurperiode. Hieronder een overzicht van deze verplichtingen:

- dat hij op normale wijze gebruik van het gehuurde dient te maken;
- dat hij op tijd de huur moet betalen;
- dat hij geen wijzigingen aan het gehuurde aanbrengt zonder toestemming van de verhuurder;
- dat hij kleine reparaties verricht;
- dat hij aansprakelijk is voor schade, ook als deze door medegebruikers is veroorzaakt (denk aan toernooien);

- dat hij dringende werkzaamheden moet gedogen met betrekking tot het onderhoud aan het gehuurde door verhuurder;
- dat hij het gehuurde weer aan verhuurder ter beschikking stelt, in goede staat, bij het einde van de huur. Met het oog op deze verplichting is het van groot belang bij het aangaan van de huur een volledige omschrijving op te maken van het gehuurde en de staat waarin het zich bevindt en als bijlage aan de huurovereenkomst te hechten;
- de verhuurder is gedurende de gehele huurperiode verantwoordelijk voor het grote onderhoud. In dit geval met betrekking tot de velden en de opstallen. In onderlinge afspraak kunnen uitzonderingen vastgelegd worden in huurovereenkomst. (Rijksoverheid, 2013).

2. Recht van opstal van de gebouwen

Het recht van opstal houdt in dat een persoon of partij, de opstalhouder, eigenaar is van de door hem gerealiseerde gebouwen of bestaande gebouwen op andermans grond. Dat betekent ook dat de opstalhouder verantwoordelijk is voor alle lusten en lasten van de gebouwen. De grond blijft daarentegen in het bezit van de grondbezitter. Deze grondbezitters bestaan grotendeels uit gemeenten of gemeentelijke instellingen. Commerciële ondernemingen of bepaalde stichtingen zijn ook veelvoorkomende eigenaren van grond (Mulier Instituut, 2003).

Omdat de opstalhouder gebruik maakt van andermans eigendom, kan de grondeigenaar bepaalde voorwaarden stellen aan het gebruik van het recht van opstal. Deze voorwaarden worden vastgelegd in een overeenkomst tot vestiging van het recht van opstal. In deze overeenkomst komen minimaal ook de volgende zaken aan bod:

- De duur van het recht van opstal;
- Een duidelijke omschrijving van het perceel waarmee het recht van opstal gemoeid is;
- De aard en de bestemming van het gebouw;
- Een eventueel te betalen bedrag voor de opstalhouder;
- Een eventuele vergoeding van de waarde van de opstallen wanneer deze zijn overgenomen of nieuw zijn aangelegd. (de Jong & Ruedisulj, 2013)

3. Gebruik van de velden en/of de gebouwen

Er sprake van gebruik van de velden en/of de gebouwen als een partij een zaak of een gedeelte daarvan voor gebruik ter beschikking stelt aan een andere partij die daar geen prestatie in geld of andere wijze voor hoeft te betalen. In feite gaat het om het lenen, in wettelijke termen heet deze rechtsverhouding dan ook bruikleen. Een gemeente stelt een sportaccommodatie ter beschikking aan een of meerdere sportverenigingen zonder dat zij hier huur voor betalen. Er zitten twee nadelen aan de rechtsverhouding. Ten eerste is de positie van de gebruiker niet sterk. De gebruiker is volledig afhankelijk van de eigenaar van het gebruikte eigendom. Dat betekent dat de vereniging moet handelen naar de middelen die beschikbaar zijn. Ten tweede bestaat de onzekerheid aangaande de gebruikstermijn. In feite is de eigenaar te allen tijde bevoegd de stekker eruit te trekken. De vereniging weet dus nooit voor hoelang zij nog gebruik mogen maken van de accommodatie. In gevallen waarbij acuut het gebruik van de accommodatie stopt wordt gezet, kan de vereniging een beroep doen op het onredelijk handelen van de andere partij. Echter is dit in de meeste gevallen een onbegonnen strijd. Wanneer het gebruik van de velden en/of de gebouwen wordt beëindigd, heeft dit in de meeste gevallen te maken met het feit dat de gemeente de accommodatie liever verhuurd. Op deze manier kan de gemeente nog wat verdienen aan de accommodatie.

Wat betreft het onderhoud heeft de gebruiker de plicht er voor te zorgen dat hetgeen wat hij gebruikt in stand blijft. Uitzondering hierop zijn de velden, hiervoor ontvangt de gebruiker geen onderhoud maar dragen zij ook geen plicht deze te onderhouden. Het is daarom van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt tussen de eigenaar en de gebruiker met betrekking tot het onderhoud (de Jong & Ruedisulj, 2013).

Stap 6: Uitvoering

Met uitvoering worden enkele documenten verstaan die de sportvereniging moeten ondersteunen nadat de accommodatie is geprivatiseerd. Deze documenten richten zich voornamelijk op planmatig en gestructureerd werken. Hieronder een overzicht van deze documenten:

- *Document vrijwilligers*
In een eerder stadium is er een inventarisatie van alle onderhoudstaken en bijbehorende kosten gemaakt door de vereniging. Het van belang voor zover mogelijk de juiste mensen (vrijwilligers) voor deze taken te vinden. Hoe sneller dit gebeurt, des te beter de privatisering zal verlopen.
- *(Meerjaren)Beheerplan*
Het (meerjaren)beheerplan geeft inzicht in alle taken en onderdelen van zowel klein als groot onderhoud. In dit plan worden tevens de momenten waarop behoefte is aan onderhoud meegenomen. Door dit beheerplan kan er planmatig en gestructureerd onderhoud verricht worden. Het voordeel is dat verenigingen na verloop van tijd niet voor verrassingen komen te staan. De vereniging kan ruim van te voren beginnen met het reserveren van budget, het eventueel werven van vrijwilligers en kan er rekening gehouden worden met evenementen gedurende de onderhoudsperiode. Zodoende ervaart iedereen zo min mogelijk last van het onderhoud.
- *Maand- of weekrooster*
Ten behoeve van wekelijks terugkomende taken, is het handig een planning te hebben waarin al deze taken staan beschreven. Klein onderhoud wordt inzichtelijk voor huidige vrijwilligers en vooral nieuwe vrijwilligers.

Stap 7: Evaluatie

Een privatisering van een sportaccommodatie wordt niet voor korte termijn verwezenlijkt. Het is de bedoeling dat zowel gemeente als sportvereniging voor langere termijn de overdracht aangaan waarbij het de bedoeling is dat beide partijen zich kunnen schikken in de nieuwe situatie (Pekelharing, 2013). Volgens de KNVB is een dergelijke situatie haalbaar mits de vereniging verantwoord handelt. Daarmee wordt bedoeld dat er goede afspraken worden gemaakt met de gemeente, er een verantwoord financieel beleid gevoerd wordt en dat men het onderhoud niet gaat verzaken.

De KNVB is tevens van mening dat de mate waarin een privatisering succesvol kan verlopen, afhangt van evaluatiemomenten. Tijdens deze momenten moeten de gemeente en vooral de sportvereniging hun bevindingen met betrekking tot de algemene en financiële situatie tegen het daglicht houden. Nadat de privatisering zich heeft voltrokken, is het raadzaam tweemaal per jaar een evaluatiemoment te laten plaatsvinden. Deze frequentie zal naar maten de tijd vordert mogen afnemen (Boumans, Stoker, Bron, Prins, & Mulder, 2007).

2.2.5 Succes- en faalfactoren

Uit onderzoek van de KNVB zijn er aantal succes- en faalfactoren te benoemen bij het privatiseren van voetbalaccommodaties. Hieronder worden vanuit de sportvereniging de belangrijkste succes- en faalfactoren omschreven.

Budget

De factor budget is belangrijkste succes- of faalfactor. De gehele privatisering staat of valt bij voldoende of onvoldoende budget. Bij het verstrekken van budget spelen gemengde belangen vooral een rol. Een sportvereniging met een geprivatiseerde sportaccommodatie zal tevreden zijn wanneer zij voldoende middelen krijgen toegereikt ten behoeve van klein en/of groot onderhoud. Een gemeente is voornamelijk tevreden wanneer zij geen financiële omkijk meer hebben ten opzichte van de sportvereniging en dus de accommodatie. Echter is de gemeente gebonden aan de bezuinigingsopdracht en kunnen ook zij slechts handelen naar de middelen die zij voor handen hebben. Het is van evident belang dat de juiste balans hierin gevonden wordt. De sportvereniging doet er daarom verstandig aan alle kosten inzichtelijk te maken.

Geldbewaking

Als sportvereniging is het van belang dat er met scherp oog gekeken wordt naar de financiële situatie van de club. Men zal prioriteiten moeten stellen wat betreft de uitgaven. Waar vanuit rationeel oogpunt klein en/of groot onderhoud de voorkeur zouden moeten genieten, blijken sportverenigingen in de praktijk vaak het tegenovergestelde te doen. Successen op de korte termijn zoals het aantrekken van nieuwe spelers, is een veelvoorkomend geval. De sportvereniging ziet echter niet, of wil niet zien, dat de gemeentelijke bijdrage diende voor andere doeleinden.

Procesmanagement

Voor een sportvereniging is een privatisering van de sportaccommodatie een gebeuren waarmee zij eenmalig van doen hebben. Het is daarom van groot belang dat de sportvereniging zich kwetsbaar opstelt. Het advies van deskundige is geen overbodige luxe.

Tijd en planning

Omdat bij het privatiseren van sportaccommodaties het merendeel van de initiatieven vanuit de gemeente komt, is het voor een sportvereniging belangrijk dat zij zich rustig kan voorbereiden op deze gebeurtenis. Een gemeente wil het liefst zo snel mogelijk alles geregeld hebben terwijl de sportvereniging in de meeste gevallen overdonderd is. Belangrijk is dat het proces wat moet leiden tot een succesvolle privatisering, de tijd krijgt. Hiervoor staat ongeveer anderhalf tot twee jaar. Daarbij moet planmatig gewerkt worden. Het voordeel van planmatig en gestructureerd werken is dat overal goed naar gekeken wordt en weloverwogen keuzes gemaakt worden.

2.3 Wat is er vanuit de theorie bekend over gemeentelijk sportbeleid?

Binnen deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de bovenstaande deelvraag. Daarvoor zal eerst het begrip 'gemeentelijk sportbeleid' nader worden toegelicht. Vervolgens zal het gemeentelijke sportbeleid verder worden uitgewerkt. Het is hiervoor van belang te vermelden dat het gemeentelijk sportbeleid de afgelopen decennia nogal wat ontwikkelingen heeft doorgemaakt. Hiervan zijn er vier ontwikkelingen geweest die het meest hun stempel gedrukt hebben op het gemeentelijke sportbeleid. De vier ontwikkelingen zijn kerntakendiscussie, de toename van de maatschappelijke functie van sport, de commercialisering van de sport en de privatisering van sportaccommodaties. Deze vier ontwikkelingen vormen dan ook de indeling waaruit deze paragraaf bestaat.

2.3.1 Gemeentelijk sportbeleid

Gemeentelijk sportbeleid is in dit onderzoek de afhankelijke variabele en is daarom ook een belangrijk begrip. Voor een gemeente is het beleidsterrein 'sport en bewegen' van groot belang voor het algemeen welzijn van burgers. Aanbod in sport en bewegen levert veel voordelen op zoals talentontwikkeling, actieve deelname aan de maatschappij, vrijetijdsbesteding en gezondheidsbevordering. De rol van gemeenten is dan ook van evident belang voor sport en bewegen in Nederland. Als regisserend orgaan voert de gemeente het beleid en creëren zij sportaccommodaties. Daarnaast zorgen zij ervoor dat sport en bewegen voor iedere burger toegankelijk is, stimuleren zij burgers zodat hun levensstijl verbeterd en handelen zij conform landelijke speerpunten (Jeu, 2013).

In tijden van bezuinigingen houden veel gemeenten hun kerntaken met betrekking tot sport en bewegen tegen het licht en komen vervolgens tot de conclusie dat het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties niet tot het takenpakket behoren (Groot, 2013). Met accommodatievraagstukken, de ontwikkeling en uitvoering van sportbeleid en integrale vormgeving heeft een gemeente te kampen.

2.3.2 Kerntakendiscussie

Een gemeente beheert de uitvoerende kant van het beleid. Om die reden nemen zij een belangrijke plaats in binnen de samenleving. Het beleid wat de gemeente voert is variërend omdat de samenleving enerzijds verandert en anderzijds omdat de gemeente zelf ook kan veranderen. Men heeft met verschillende factoren te maken die leiden tot nieuwe omstandigheden. De gemeente moet zich continue bewust zijn van deze omstandigheden zodat zij adequaat in kunnen spelen op nieuwe wensen en behoeften (Rijswijk, 1996).

Binnen gemeenten wordt er nog wel eens gespeculeerd over wie verantwoordelijk is voor bepaalde taken met betrekking tot het sportbeleid. Deze verantwoordelijk kan binnen gemeenten in verloop van tijd veranderen. Dit heeft grotendeels te maken met de politieke stroming die op dat moment aanwezig is. Ook kan de verantwoordelijkheid afhankelijk zijn van een veranderende maatschappij. Hierdoor kan er een verschuiving plaats vinden in de noodzaak en gewenstheid van overheidsbemoeienis. Om deze redenen organiseren gemeenten kerntaakdiscussies waarin de kerntaken van de gemeente tegen het daglicht worden gehouden. Het doel van deze discussies is dat er inzicht verkregen wordt in de ontwikkelingen en problemen met betrekking tot het sportbeleid (Weegh, 1995). Daarnaast moet er antwoord gevonden worden op een tweetal vragen (Weegh, 1995):

- Wat zijn de kerntaken van de gemeente?
Verleent inzicht in de taken die van dermate belang zijn, dat zij binnen de verantwoordelijkheid van de gemeente moeten vallen. Gaat in de meeste gevallen over taken die volgens de wet toebedeeld zijn aan de gemeente (Stuurgroep, 2004).
- Hoe moeten deze kerntaken worden uitgevoerd?
Deze vraag geeft antwoord op welke wijze de gemeentetaak het beste uitgevoerd kan worden. Vanwege een veranderbaar beleid, is het van belang dat er tot een weloverwogen antwoord gekomen wordt. Er moet bijvoorbeeld rekening gehouden

worden met een beperking van wettelijke opgedragen taken, een bewuste toevoeging van taken of dat er rekening gehouden wordt met meer aandacht voor de lange termijn. Daarnaast kan de rol van de gemeente ook veranderen. Het privatiseren van sportaccommodaties maakt de rol van een gemeente namelijk meer waarnemend in plaats van uitvoerend (Roos, 1995).

In de meeste gevallen organiseren gemeenten een kerntakendiscussie met als uiteindelijke reden om kosten te besparen wat betreft doelmatigheid en productiviteitsverbetering. Doordat inzicht verkregen wordt in de verschillende taken en verantwoordelijkheden en de wijze waarop deze het beste kunnen worden uitgevoerd, kan men zich beraden over de 'wat- en hoevraag'. In sommige gevallen vloeien uit dergelijke discussies ingrijpende maatregelen voort zoals het besluit voor de privatisering van sportaccommodaties.

2.3.3 Toename maatschappelijke functie van sport

De tweede ontwikkeling die zijn intrede de afgelopen jaren steeds meer heeft gedaan is de toenemende maatschappelijke betekenis van sport. Sport heeft een steeds groter aanzien gekregen binnen de samenleving en het krijgt zowel op nationaal als gemeentelijk niveau steeds meer aandacht (Bottenburg & Schuyt, 1996). Op nationaal niveau verhoudt de toename van de maatschappelijke functie van sport zich steeds meer tot het kennismaken met regels, normen en waarden middels een plezierige manier. Dit is gebleken uit motivatieonderzoeken (Bottenburg & Schuyt, 1996). De toename valt ook deels te wijten aan andere motieven zoals vriendschap, sociaal contact, sociale vergelijking, zelfontplooiing, succesbeleving, prestige en sociale waardering. Niet voor niets is de toenemende betekenis van sport uitgeroepen als een van de vijf thema's van de Welzijnswet uit 1994. Hierin staat vermeldt dat het thema sport een nationale bijdrage levert aan de integratie van grote groepen binnen de samenleving en dat sport een aanzienlijke bijdrage levert aan het belang voor de gezondheid en vitaliteit van de bevolking als geheel (Bottenburg & Schuyt, 1996). Tot slot kan het belang van sport binnen de samenleving worden teruggebracht naar vier relevante categorieën, te weten sport en karaktervorming, sport en sociale binding, sport en gezondheid en sport en economie.

Voor een gemeente kan sport op twee manieren worden ingezet. Ten eerste kan sport dienen als doel. Het gaat daarbij om zinvolle vrijetijdsbesteding waarbij het 'sporten' de voornaamste intentie is. Een tweede manier waarop sport ingezet kan worden is als instrument, in dat geval wordt sport gebruikt als middel. Er zijn meerdere positieve gevolgen te benoemen wanneer sport wordt ingezet als middel. Voor een gemeente levert sport als middel veelal een bijdrage aan de volgende pijlers (VNG, 2010):

- Het onderwijs, via de inzet van sportverenigingen en bijvoorbeeld de combinatiefuncties;
- De naschoolse opvang en de wijk;
- Het verbeteren van de lokale volksgezondheid
- De participatie van kwetsbare groepen;
- Nationale trots en uitstraling door het stimuleren van topsport en evenementen.

Tegenwoordig hanteren de meeste gemeenten een sportnota waarin doelstellingen staan vermeldt die moeten leiden naar de bovenstaande positieve gevolgen. Om deze doelstellingen te behalen is er vanuit de gemeente steeds meer behoefte aan goed werkende en gericht ingezette instrumenten. Deze instrumenten kunnen worden onderverdeeld in een vijftal categorieën (NISB, 2013):

- Beleidsinstrumenten zoals een visiedocument, wijkplan, stedenbouwkundig plan etc.
- Financiële instrumenten zoals tarifiering, subsidies etc.
- Ontwerpinstrumenten zoals beweeggedrag, leefgedrag etc.
- Praktijkinstrumenten zoals een Beweeg Vriendelijke Omgeving Scan etc.
- Communicatie instrumenten een communicatieplan etc.

Financiële instrumenten

Omwille van dit onderzoek worden de financiële instrumenten nader toegelicht. De reden hiervoor komt voort uit de aanleiding. Veel gemeenten gaan namelijk de aankomende jaren bezuinigen op de sport. De subsidies worden verlaagd en de tarieven gaan omhoog. Gemeenten hebben dus een belangrijke keuze te maken aangaande deze instrumenten. Aan de ene kant moet er worden bezuinigd terwijl dit aan de kant niet ten koste moet gaan van de bijdrage van sport aan de samenleving. Hieronder zullen tarifiering en subsidiering nader worden toegelicht.

Tarifiering

Tarifiering kan worden beschouwd als een van de belangrijkste financiële instrumenten binnen het sportbeleid van een gemeente. Door middel van 'milde tarieven' kunnen speerpunten en activiteiten worden gestimuleerd (Ligtenbarg, 2006). Voorbeelden zijn het beschikbaar stellen van sportaccommodaties tegen een lager tarief dan commerciële organisaties. Of de sport toegankelijker maken vanwege een minder hoge financiële drempel. Het VNG heeft vijf kenmerken opgesteld ten behoeve van tarifiering:

1. Het eerste kenmerk heeft betrekking op de vraag welke doelgroepen moeten worden bereikt. Een gemeente kan bijvoorbeeld een bepaalde doelgroep stimuleren door middel van gunstige tarieven;
2. Het tweede kenmerk betreft tariefbepaling voor sportaccommodaties. Sportaccommodaties die bijvoorbeeld minder in trek zijn vanwege de ligging of de grootte, kunnen door middel van gunstige tarieven worden gestimuleerd;
3. Het derde kenmerk heeft betrekking op het gebruik van de sportaccommodatie. De hoogte van tarieven kan worden bepaald op basis van de bezetting van de sportaccommodatie. Een gemeente kan hogere tarieven hanteren voor een accommodatie met een hoge bezettingsgraad;
4. Het vierde kenmerk gaat in op de effecten van tariefaanpassing. Het veranderen van de hoogte van tarieven kan consequenties hebben op onder andere de uitgaven van sportverenigingen. Daarnaast zijn er effecten die van toepassing zijn op de toegankelijkheid van de sport;
5. Het vijfde kenmerk richt zich op de evaluatie van een bepaalde tariefhantering. Het is belangrijk dat het tarievenstelsel jaarlijks onder de loep genomen wordt vanwege ontwikkelingen binnen de sport en/of de samenleving (VNG, 2010).

Subsidiering

Het doel van subsidiëren is om geformuleerde doelstellingen te realiseren (VNG, 2010). Subsidies dragen financieel bij aan het bereiken van gemeentelijke doelstellingen met betrekking tot bijvoorbeeld de sport. Subsidie kan gericht zijn op het stimuleren van nieuwe activiteiten, het continueren van bestaande activiteiten, op het kwalitatief of kwantitatief verbeteren van activiteiten, als op het (eenmalig) waarderen van een andere activiteit (Ligtenbarg, 2006).

Er zijn verschillende vormen van subsidiering met allen verschillende benamingen. De reden hiervoor is dat de doelstelling zo expliciet beschreven wordt. Zo bestaan er bijvoorbeeld sportsubsidies, jeugdsubsidies en doelgroepsubsidies (Ligtenbarg, 2006). Uit onderzoek van het Mulier Instituut is gebleken dat op een schaal van 1 tot en met 10 (cijfer 1 geldt als geheel kostendekkend en een cijfer van 10 als volledig gesubsidieerd, waar de gemeente dus het grootste deel van de kosten betaalt) de voetbalaccommodaties een 7,3 scoren. In tegenstelling tot bijvoorbeeld tennisaccommodaties (3,5) mag dus worden aangenomen dat gemeenten het voetbal behoorlijk subsidiëren (Bakker & Hoekman, 2013). Over het algemeen zijn de meeste subsidies gericht op het bevorderen van de kwaliteit van de sportbeoefening en op het stimuleren van de deelname aan sport. In het geval van de sportaccommodaties wordt verondersteld dat de subsidie hiervoor veelal betrekking heeft op het behoud van kwalitatief hoogwaardige sportaccommodaties en voorzieningen (VNG, 2010).

2.3.4 Commercialisering van sport

De derde ontwikkeling binnen het gemeentelijke sportbeleid is de commercialisering van de sportsector. Commercialisering houdt simpelweg de stichting van een bedrijf in en het betreft een proces waarmee de overheid zich niet bemoeit mits de markt het toelaat (Kok, 2010). Doordat de sport steeds commerciëler wordt, is het bedrijfsleven een steeds groter wordende partij binnen de sportsector. Fitnesscentra zijn hier toonaangevend voorbeeld van. Uit onderzoek van het VWS is gebleken dat de commercialisering van de sport zich alleen maar verder gaat ontwikkelen de aankomende jaren (VWS, 1996).

Een gevolg van de commercialisering van de sportsector is dat steeds meer bedrijven zich gaan bemoeien met de sport met als gevolg dat steeds meer marktpartijen zich de rol van sportaanbieder gaan aannemen. Dat betekent dat het bedrijfsleven steeds meer invloed gaat krijgen met betrekking tot de faciliteiten en accommodaties. Daarnaast wordt het begrip 'sport' breder omdat het zich steeds meer uitstrekt over meerdere beleidsterreinen. Het nadeel hiervan is dat sport steeds ontastbaarder wordt en het lastiger zal worden voor de overheid om invloed uit te oefenen. Daarom kunnen maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed van het bedrijfsleven tegenwoordig naast sportbonden en sportverenigingen worden toegevoegd aan het rijtje van belangrijkste spelers binnen de sportsector (VWS, 1996).

Om verder inzicht te krijgen in de commercialisering van de sport is het van belang te weten wanneer er gesproken kan worden van een commerciële sportaanbieder. Zoals elke commerciële instelling is ook de commerciële sportaanbieder uit op zoveel mogelijk winst. In paragraaf 2.2.1 werd al duidelijk dat sportverenigingen een keuze moesten maken aangaande een bepaalde rechtsvorm nadat zij geprivatiseerd waren. Deze keuze heeft in dit geval echter niets te maken met de commercialisering van de sport. Zoals eerder aangegeven draait commercialisering om de exploitatie van sportaanbieders. De rechtsvormen 'vereniging' en 'stichting' zijn beide niet gericht op winstgevendheid. Een vereniging mag geen winst maken omdat zij de winst niet mogen verdelen onder de leden en de opbrengsten van een stichting mogen uitsluitend voor een ideëel of sociaal doeleinde gebruikt worden (de Jong & Ruedisulj, 2013). De besloten vennootschap kan incidenteel voorkomen, echter dan alleen bij geprivatiseerde sporthallen of kunstgrasvelden. Rechtsvormen die wel van toepassing zijn voor de commercialisering van de sport zijn de Besloten Vennootschappen (BV), de Naamloze Vennootschappen (NV), de Vennootschap Onder Firma (VOF) en de Eenmanszaak. Het zijn dan ook deze rechtsvormen waarover men spreekt bij particuliere exploitanten van sportaccommodaties: *'(niet-)commerciële organisaties (BV's, NV's, VOF's, eenmanszaken) die staan ingeschreven bij de kamer van koophandel, met als hoofdactiviteit de exploitatie van één of meer accommodaties'* (SCP, 2003).

Een groot onderdeel van de commercialisering van sport zijn de zelfstandige accommodaties. Het aantal zelfstandige sportaccommodaties in Nederland telt momenteel ongeveer 7.500 accommodaties. Het SCP verwacht dat dit aantal de aankomende jaren alleen maar gaat stijgen met als gevolg dat de sportsector steeds commerciëler wordt (SCP, 2003). Voor deze verwachte stijging worden twee oorzaken gegeven. Ten eerste de verruiming van de activiteiten van sportscholen, ZZP'ers en dergelijke. Ten tweede de verschuiving van het beheer van gemeentelijke sportaccommodaties naar zelfstandigen. Zo beheerden gemeenten in 1991 ongeveer 60% van alle zwembaden en overdekte accommodaties. In 2003 echter, werd 66% van alle zwembaden en overdekte accommodaties beheerd door particuliere exploitanten (SCP, 2003).

2.3.5 Privatisering van sportaccommodaties

Momenteel is het grootste gedeelte van de georganiseerde sportbeoefening mogelijk gemaakt doordat gemeenten hebben gezorgd voor de bouw, het beheer en de exploitatie van sportparken, zwembaden, ijsbanen en sporthallen. Op jaarbasis besteden de gemeenten bijna 800 miljoen euro aan de bouw en instandhouding van deze sportaccommodaties. Als gevolg van de economische crisis gaan gemeenten omwille van deze kosten steeds meer op de uitgaven letten (Mijnans, 2012). Momenteel onderzoeken veel gemeenten de mogelijkheden van sportondernemerschap, oftewel de privatisering van sportaccommodaties. Gemeentelijk beheer wordt ingeruild voor interne verzelfstandiging, externe verzelfstandiging, gedeeltelijke uitbesteding, volledige uitbesteding of afstoting (Epe, 2012). Hieronder zal een overzicht weergegeven worden van de verschillende beheervormen.

- Gemeentelijk beheer

Lang niet altijd worden private partijen benaderd voor het eigendomsrecht van een sportaccommodatie. Voor sommige gemeenten is het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties erg belangrijk. De voornaamste redenen voor gemeentelijk beheer is de mate waarin invloed uitgeoefend kan worden en de kwaliteit kan worden gewaarborgd. Vooral de waarborging van kwaliteit speelt hierbij een grote rol. Een gemeente is niet van plan op te draaien voor de kosten van anderen wanneer een geprivatiseerde sportaccommodatie omvalt.

De invloed die gemeenten behoudt bestaat uit het bepalen van beleid (subsidies, tarieven, openstelling) en de exploitatie (administratie, onderhoud, verhuur, promotie) (Mijnans, 2012).

Wanneer sportaccommodaties onder gemeentelijk beheer vallen, zijn de medewerkers van de sportvoorzieningen in dienst van de gemeente. De gemeente is leidinggevende en draagt de eindverantwoordelijkheid. Voor veel gemeenten is dit een reden om niet voor deze beheervorm te kiezen. Het personeelsbestand wordt op deze manier namelijk erg groot. Wanneer er voor een andere beheervorm gekozen wordt, is het voor de gemeente mogelijk deze medewerkers onder te brengen bij een andere CAO. Uiteindelijk resulteert dit in lagere loonkosten voor de gemeente (Epe, 2012).

- Interne verzelfstandiging

Door middel van interne verzelfstandiging kan de gemeente de exploitatie van sportaccommodaties op een afstand plaatsen. Het voornaamste verschil tussen gemeentelijk beheer en interne verzelfstandiging is dat organisatorische en financiële verantwoordelijkheden los worden gemaakt van de organisatie. Deze verantwoordelijkheden komen vervolgens vaak in handen te liggen van een gemeentelijk sportbedrijf. Grote voordelen van deze beheervorm zijn een grotere transparantie in bedrijfsvoering en wordt de mogelijkheid gecreëerd om slagvaardiger en bedrijfsmatiger te werken. In samenwerking met de gemeentelijke sportbedrijven worden afspraken gemaakt op basis van budgetfinanciering. Veel gemeenten kiezen voor deze beheervorm omdat enerzijds taken worden uitbesteedt en anderzijds de gemeente de regie behoudt over de sportaccommodaties (Mijnans, 2012).

- Externe verzelfstandiging

In geval van externe verzelfstandiging wordt de verantwoordelijkheid voor de exploitatie van sportaccommodaties contractueel overgedragen aan een stichting of zelfstandige rechtspersoon zoals een besloten of naamloze vennootschap. Vanwege het contract behoudt de gemeente inspraak binnen deze rechtsvorm. Aspecten die binnen het contract zijn opgenomen zijn contractvorming, deelname in het bestuur en/of het bezit van aandelen. De gemeente behoudt toezicht op de sportaccommodaties en besteedt de exploitatie uit (Mijnans, 2012).

Deze rechtsvorm is erg populair geweest echter wordt hij tegenwoordig steeds minder toegepast. De reden hiervoor is dat stichtingen en zelfstandigen aanlopen tegen problemen als vrijwilligerstekorten en de risico's die gemoeid zijn bij het beheren en exploiteren van sportaccommodaties (Epe, 2012).

- Gedeeltelijke uitbesteding
Deze rechtsvorm kan worden gekarakteriseerd als een combinatie van gemeentelijk beheer en interne- of externe verzelfstandiging. Onderdelen van de exploitatie worden uitbesteed aan deskundigen. De financiële administratie komt bijvoorbeeld in handen te liggen van een accountant. Voor het kleine onderhoud wordt een persoon aangesteld die tegen een passende vergoeding zijn werk uitvoert. In gevallen wanneer ook het clubgebouw en/of de velden worden uitbesteed, regelt de vereniging het beheer. Het gaat hier echter niet om groot onderhoud (Epe, 2012).
- Volledig uitbesteden
De overtreffende trap van gedeeltelijk uitbesteden, is volledig uitbesteden. Hierbij wordt zowel de exploitatie als het beheer overgedragen aan marktpartijen. Dit kunnen landelijk opererende organisaties zijn of regionale ondernemers. Een veel voorkomende partij is Stichting Exploitatie Sportaccommodaties (Mijnans, 2012).
Deze rechtsvorm brengt twee voordelen met zich mee. Ten eerste is de gemeente verlost van alle bijkomende loonkosten. Daarnaast kan de gemeente eventuele voorwaarden laten opnemen tijdens de overdracht. Deze voorwaarden hebben geen betrekking op het commerciële aspect maar meer op de maatschappelijke functie (Mijnans, 2012).
Binnen de contractduur kunnen twee typen worden onderscheidt. Te weten de open-eind overeenkomst en de gesloten-eind overeenkomst. In geval van de gesloten-eind overeenkomst is de gemeente niet langer aansprakelijk voor het exploitatierisico. De nieuwe eigenaar ontvangt hier in de meeste gevallen dan ook een tegemoetkoming voor.
- Afstoting
De meest extreme vorm van sportondernemerschap is afstoting. In dit geval verkoopt de gemeente de sportaccommodatie aan een ondernemer. De gemeente ontdoet zich van alle verantwoordelijkheden met betrekking tot de exploitatie en het beheer van de sport. Hierdoor verliest de gemeente zijn maatschappelijke functie. De verwachting is om deze reden dat niet veel gemeenten kiezen voor deze rechtsvorm. Daarbij bestaat het risico dat de gemeente inkomsten mislopen. In de winter worden veel sporthallen gehuurd door buitensportverenigingen omdat de buitenvelden niet bespeelbaar zijn. Wanneer het beheer en exploitatie van sporthallen in handen liggen van ondernemers, zal de gemeente hier dus niets aan verdienen (Epe, 2012).

Het verzoek voor de privatisering van sportaccommodaties kan van twee kanten komen. Enerzijds worden privatiseringen grotendeels doorgevoerd vanwege het gemeentelijke beleid waarin de vereniging is gesitueerd, anderzijds komen verenigingen zelf met het verzoek om de accommodatie te privatiseren. In beide oorzaken richt de privatisering zich in ieder geval op het beheer en exploitatie van de sportaccommodaties, waarbij het niet alleen gaat om de overdracht van beheerswerkzaamheden, maar ook de om de financiële en bestuurlijke verantwoordelijkheden (Bruinink, 2001).

De aanleiding waaruit een dergelijke privatisering volgt kan met verschillende zaken te maken hebben. De voornaamste reden komt voort uit het idee dat door een privatisering kosten bespaard of beter beheerst kunnen worden. Dit zou positieve gevolgen moeten hebben voor de gemeentelijke begroting.

'Door een grotere doelmatigheid, flexibiliteit bij de inzet van personeel en optimalere bedrijfsgrootte, wordt verwacht dat de particuliere sector goedkoper kan werken dan de overheid' (Bruinink, 2001).

Uit de notitie tennisbeleid van de KNLTB (Koninklijke Nederlandse Lawn Tennis Bond) blijkt dat alle gevallen waarbij tennisaccommodaties geprivatiseerd zijn tussen 1986 en 1989, een verbetering hebben opgeleverd voor het gemeentelijke exploitatiesaldo (van der Heide & Rinsema, 2008). Echter is dit het enige feitelijke voorbeeld is waarbij het privatiseren heeft geleid tot gunstige financiële gevolgen. Dit valt te wijten aan het feit dat veel kosten niet direct tot een bepaalde accommodatie zijn terug te brengen. Daarnaast blijkt het erg lastig te zijn

begrotingen met elkaar te vergelijken vanwege diverse ontwikkelingen als bevolkingsgroei en economische daling of groei (van der Heide & Rinsema, 2008). Het is om deze redenen niet mogelijk een globaal antwoord te geven op de vraag of het privatiseren van sportaccommodaties altijd leidt tot positieve financiële gevolgen. Hiervoor zal naar elk specifiek geval gekeken moeten worden.

Naast het motief 'kostenbesparing' zijn er, tevens vanuit de gemeente, ook andere aanleidingen te benoemen (Rijswijk, 1996).

- De politieke wens dat de gebruikers meer verantwoordelijkheid krijgen bij het beheer van de sportcomplexen;
- De noodzaak tot een bestuurlijke en ambtelijke reorganisatie van de sportafdeling.
- De bestuurlijk-strategische aanleiding. Doordat de belasting voor de gemeente minder wordt, kunnen zij slagvaardiger werken.
- Kerntakendiscussie. Er vindt een heroriëntatie plaats van taken en verantwoordelijkheden met als eventueel gevolg de privatisering van sportaccommodaties.

Privatiseringsproces

Wanneer een gemeente neigt over te gaan op de verzelfstandiging van de sportsector, wordt een belangrijk proces in gang gezet. Het college en de raad laten een plan van aanpak opstellen waarin onderzoek wordt uitgevoerd. Op basis van dit plan van aanpak wordt vervolgens een definitief besluit genomen. De inhoud van het plan van aanpak kan per gemeente verschillen, echter zijn de hoofdlijnen vrijwel hetzelfde. Uit onderzoek van de DSP-groep is gebleken dat veel gemeenten het plan van aanpak hebben laten uitvoeren aan de hand van twee fases (van der Gugten, 1998). De twee fases betreffen: 'Verkenkend onderzoek en voorlopig besluit' (fase 1) en 'Uitwerking en definitief besluit' (fase 2) (van Loon, 1998).

Fase 1: VO & VB

Fase 1 bestaat uit het doen van verkennend onderzoek naar de te creëren situatie waarna op basis van dit onderzoek een voorlopig besluit genomen wordt. Er wordt verkennend onderzoek gedaan naar de volgende punten:

- Doelstellingen, ambitieniveaus en noodzakelijke schaalomvang;
- Beschrijving huidige situatie;
- Marktanalyse;
- Beschrijving mogelijke beheers- en exploitatievormen;
- Beoordelen van de vormen;
- Advies meest gewenste vorm en/of samenwerking met andere commerciële partijen;
- Consequenties voor de Dienst E.&W (van Loon, 1998).

Op basis van de bovenstaande aandachtspunten wordt een advies gegeven waarna het gemeentebestuur met behulp van dit advies tot een voorlopig besluit kan komen. Het doel van het voorlopig besluit is het geven van inzicht in het proces, de randvoorwaarden en uitgangspunten voor alle direct betrokkenen. Uiteindelijk wordt fase 1 afgesloten met een 'Go' of 'No Go'. Een 'Go' resulteert in de aanvang van fase 2, bij een 'No Go' wordt het proces stopgezet (van Loon, 1998).

Fase 2: Uitwerking en DB

Het doel van deze fase is dat alle aspecten die samenhangen aan de verzelfstandiging van de sportsector worden uitgewerkt. Deze aspecten worden ondergebracht in verschillende documenten. De documenten betreffen een besturingsconcept, een sociaal plan, een financieel plan, een managementstructuur en een ontvlechtingplan. Op basis van deze documenten, moet de gemeenteraad uiteindelijk een definitief besluit nemen aangaande de implementatie van de privatiseringen. Hieronder wordt per document een toelichting gegeven:

- Het besturingsconcept geeft inzicht in de bestuurlijke, juridische en financiële relatie tussen de gemeente en de op te richten rechtspersoon. Binnen dit document wordt de rechtsvorm, statuten, financieringswijze, eigendomsverhouding, fiscale gevolgen en toekomstig bestuur vastgelegd;
- Het sociale plan omvat de organisatiebeschrijving en het personeelsplan. Het bepaald de nieuwe rechtspositie, brengt eventuele gevolgen in beeld en brengt individuele en collectieve garanties in kaart;
- Het financiële plan analyseert de huidige en toekomstige financiële situatie. Daarin worden de exploitatie, de balans en de begroting meegenomen. Zij worden vertaald in een meerjarenplan en ondernemingsplan;
- De managementstructuur beschrijft het huidige en toekomstige takenpakket. Daarbij wordt rekening gehouden met de belasting en belastbaarheid van beide partijen. Tevens wordt de mate van medezeggenschap vastgelegd;
- Het ontvlechtingplan geeft inzicht in de overdracht van de accommodatie aan de rechtspersoon. Taken, medewerkers, budgettering, huisvesting en eigendomsoverdracht worden hierin besproken (van Loon, 1998).

Bovenstaand proces met toebehorende documenten is in grote lijnen vergelijkbaar met het privatiseringsproces van de voetbalvereniging. Het voornaamste verschil tussen het gemeentelijke proces en het verenigingsproces is de tijd waarin bepaalde fases worden doorlopen. Fase 1 kan worden uitgevoerd zonder dat de sportverenigingen ervan op de hoogte zijn. Dit levert in de praktijk vaak problemen op omdat de verenigingen een dergelijk proces niet hebben zien aankomen en totaal niet voorbereidt zijn (van der Gugten, 1998).

2.4 Conclusie

Binnen dit hoofdstuk wordt een definitief antwoord gegeven op de centrale theoretische vraagstelling. De centrale theoretische vraagstelling luidt als volgt:

Wat is er bekend over de oorzaken en achtergronden van het privatiseren van voetbalaccommodaties?

Het antwoord op de centrale vraagstelling zal middels een definitief conceptueel model worden weergegeven.

2.4.1 Definitief conceptueel model

<i>Variabelen</i>	<i>Aspecten</i>	<i>Indicatoren</i>
Geprivatiseerde sportaccommodaties	- Vorm van privatisering	- Uitbesteden - Overlaten - Afstoten
	- Beheersvormen	- Vereniging - Samenwerkingsverband - Stichting - Besloten vennootschap
	- Rol en plaats van de sportverenigingen	- Constructie - Onderhoud - Medezeggenschap
	- Privatiseringsproces	- 1) Volgen gemeentelijke politiek - 2) Initiatief en voorbereiding - 3) Inventariseren en onderzoeken - 4) Overleggen en onderhandelen - 5) Juridische verankering - 6) Uitvoering - 7) Evaluatie
	- Succes- en faalfactoren	- Budget - Geldebewaking - Procesmanagement - Tijd en planning
Gemeentelijk sportbeleid	- Kerntakendiscussie	- Wat-vraag - Hoe-vraag
	- Toename maatschappelijke functie van sport	- Betekenis en bijdrage van sport - Beleidsinstrumenten - Tarifiering - Subsidiering
	- Commercialisering van de sport	- Marktwerving - Invloed gemeente
	- Privatisering van sportaccommodaties	- Beheersvormen - Rechtsvormen - Aanleiding - Motieven - Privatiseringsproces - Gemeentelijke begroting

Tabel 1: Definitief conceptueel model

3. Onderzoeksmethode

Binnen dit hoofdstuk wordt de methode waarop onderzoek verricht is beschreven. Er worden drie methodes ten behoeve van dit onderzoek toegelicht. Ten eerste de methode waarop de onderzoeksdoelgroep is benaderd. Ten tweede de methode van dataverzameling. Deze methode geeft de manier weer waarop het mogelijke verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele wordt onderzocht. Ten derde de methode waarop de verkregen data geanalyseerd is.

3.1 Methode doelgroepbenadering

Uit het vooronderzoek zijn drie gemeenten naar voren gekomen die voor dit onderzoek geschikt waren. Het betreffen namelijk allen gemeenten die ervoor gekozen hebben alle voetbalaccommodaties te laten privatiseren. Een voorwaarde waaraan binnen dit onderzoek moest worden voldaan. Het jaar waarin de drie gemeenten voor de privatisering hebben gekozen verschilt echter. De gemeente Buren besloot in 2006 dat alle voetbalaccommodaties geprivatiseerd moesten worden. De gemeente Bronckhorst koos in 2010 voor de privatisering. De gemeente Groesbeek besloot tot slot in 2012 dat alle voetbalaccommodaties geprivatiseerd moesten worden. Omdat er ook bij de voetbalverenigingen onderzoek verricht moest worden, werden per bovenstaande gemeenten aanwezige voetbalverenigingen benaderd. De reden hiervoor is dat de bevindingen van de voetbalverenigingen bij sommige uitkomsten afhankelijk zijn van het gemeentelijke beleid. Omdat dit beleid mede in kaart wordt gebracht, kan hier eventueel rekening mee gehouden worden. Gezien de beschikbare tijd en de periode waarin onderzoek gedaan werd (winterstop), is vanuit reëel oogpunt besloten dat er per gemeente bij minimaal een voetbalvereniging onderzoek verricht moest worden. Uiteindelijk waren er zes voetbalverenigingen bereid mee te werken aan dit onderzoek. In onderstaand schema worden de gemeenten, voetbalverenigingen en contactpersonen weergegeven.

Partij	Contactpersoon
Gemeente Buren (<i>Privatisering in 2006</i>)	De heer Guus Venderbosch
Voetbalvereniging Mec'07	De heer Gerdjan Keller
Voetbalvereniging SV Buren	De heer Hans Lammers
Gemeente Bronckhorst (<i>Privatisering in 2010</i>)	De heer Jeroen Glandrup
Voetbalvereniging VV Vorden	De heer William van der Veen
Voetbalvereniging HC'03	De heer Henk Kosstede
Voetbalvereniging Pax Hengelo	De heer Henk van den Brink
Gemeente Groesbeek (<i>Privatisering in 2012</i>)	De heer Carl te Riele
Voetbalvereniging DVSG	De heer Jan Coenen

Tabel 2: Onderzoekspopulatie (Thomassen, 2013)

De wijze waarop de contactpersonen moesten worden benaderd is gegaan aan de hand van een aantal stappen. De eerste stap was dat alle contactpersonen een mail ontvingen waarin het onderzoek duidelijk werd gemaakt en werd de betreffende persoon op de hoogte gebracht van de waarde van zijn of haar relevante deelname. Tevens werd er vermeldt dat er met diegene telefonisch contact zal worden gezocht later die week. Op deze manier wist de contactpersoon van het onderzoek af en kon hij of zij zich eventueel voorbereiden. Van belang te vermelden was dat er discreet omgegaan zou worden met de eventueel verkregen data. De tweede stap was het telefonisch onderhoud. De contactpersoon wist op dat moment al af van het onderzoek. Er kon dus worden gevraagd naar de bereidheid van deelname. In geval van deelname kon er een afspraak worden gemaakt. De derde stap was het maken van een afspraak op een locatie die de geïnterviewde het meest schikte. Wanneer de betreffende contactpersoon niet wenste deel te nemen, werd er gevraagd naar alternatieve contactpersonen binnen de organisatie. Als niemand van de betreffende gemeente of voetbalvereniging bereid was deel te nemen, zou er worden gezocht naar alternatieve gemeenten of voetbalverenigingen.

3.1.1 Representativiteit onderzoekspopulatie

Zoals eerder is aangegeven in de afbakening waren er op voorhand een aantal criteria vastgesteld waaraan de onderzoekspopulatie moest voldoen. Voor de gemeenten gold dat zij allen de voetbalaccommodaties geprivatiseerd moesten hebben binnen de gemeente. Voor de voetbalverenigingen gold vervolgens automatisch dat zij gelegen moesten zijn binnen de gekozen gemeenten en dat zij over een eigen geprivatiseerde accommodatie moesten beschikken. Voor dit onderzoek is dus slechts gezocht naar gemeenten en voetbalverenigingen die hieraan voldeden. In die zin waren alle benaderde gemeenten en voetbalverenigingen representatief voor dit onderzoek omdat zij voldeden aan deze criteria. Het was echter wel van belang dat de juiste personen werden bereikt. In de eerste mail naar alle gemeenten en voetbalverenigingen werd expliciet vermeldt dat dit onderzoek betrekking had op de privatisering van de voetbalaccommodaties. Om die reden werd er verzocht om een gesprek aan te kunnen gaan met een persoon die zagezegd dicht op het vuur had gezeten ten tijde van de privatisering. Uiteindelijk is dit bij alle gemeenten en voetbalverenigingen gelukt. Bij de gemeenten hebben allen gesprekken plaatsgevonden met wethouders die actief betrokken waren bij de privatiseringen. Bij de voetbalverenigingen hebben allen gesprekken plaatsgevonden met voorzitters of oud-voorzitters die ten tijde van de privatisering actief waren. Er kan dus worden vastgesteld dat de gehele onderzoekspopulatie voldeed aan de criteria en dat de bevroegde personen representatief waren voor de privatiseringsoperaties.

3.2 Methode data verzameling

De methode voor dataverzameling bestaat uit de keuze van het type onderzoek en de manier waarop dit onderzoek werd uitgevoerd.

3.2.1 Keuze voor kwalitatief onderzoek

Omdat er naar de procesmatige kant van de privatisering van voetbalaccommodaties werd gekeken, was diepgang vereist. Om die reden is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek is de studie van de aard van de verschijnselen, dus naar het waarom iets gebeurt en op welke manier dit gebeurt (Philipsen & Vernooij-Dassen, 2004). Het richt zich vooral op het vaststellen van de aspecten die een rol spelen bij de verkenning van het probleem, oftewel het verzamelen van alle mogelijke zaken die van relevante waarde zijn. De meest voorkomende vorm van kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews (Baarda & de Goede, 2006). Interviews geven inzicht in de eerste indrukken over wat mensen denken, vinden of voelen met betrekking tot het te onderzoeken onderwerp. De uitkomsten van interviews zijn doorgaans kwalitatief van aard en worden weergegeven in geanalyseerde beschrijvingen (Tromp & Rietmeijer, 1989).

3.2.2 Gedeeltelijk gestructureerde interviews

Voor het verzamelen van data is er gekozen voor gedeeltelijk gestructureerde interviews, of semi gestructureerde interviews. Een gedeeltelijk gestructureerd interview bestaat uit meerdere vragen, waarvan de formulering en de volgorde vastliggen (Lexicon, 2013). Op basis van het definitief conceptueel model werden er interviewvragen opgesteld. Deze vragen werden in volgorde aan de geïnterviewde voorgelegd. Er werden twee typen vragen opgesteld. Ten eerste de gesloten vragen met een vaste formulering. Ten tweede de open vragen. Op deze vragen kon worden doorgevraagd door de interviewer om meer diepgang te krijgen. Deze manier van interviewen wordt als volgt gekenmerkt:

'Deze manier van interviewen heeft als kenmerk dat het enerzijds gericht is op de genereerbaarheid en herhaalbaarheid van het onderzoek (de gesloten vragen) en dat het anderzijds gericht is op de achterliggende gedachten en motieven van de geïnterviewden (de open vragen) (Bryman, 2004).

Het belangrijkste doel van de interviews was om achter de effecten te komen die zich hebben voltrokken bij de gemeenten en voetbalverenigingen. Doordat feiten en meningen van de geïnterviewde partijen werden getoetst, kon het privatiseringproces in kaart worden gebracht. Op deze manier werd er inzicht verkregen in de aspecten die als prettig werden ervaren en de

aspecten die als minder prettig werden ervaren. Het voornaamste belang tijdens de interviews was dat de geïnterviewden partijen het gevoel kregen dat hun mening ertoe deed en dat deze serieus genomen werd. Alleen op deze manier werd betrouwbare data verkregen. In het bijlagenboek worden de interviewschema's weergegeven. Zowel voor de gemeenten als de voetbalverenigingen werden aparte vragenlijsten opgesteld op basis van het definitief conceptueel model.

3.3 Methode analyse van de data

Er zijn uiteindelijk voor dit onderzoek negen interviews afgenomen. Met elk van de drie gemeenten Buren, Bronckhorst en Groesbeek werd één interview afgenomen. Vervolgens werd binnen de betreffende gemeenten minimaal een vertegenwoordiger van elk een andere voetbalvereniging geïnterviewd. Dit betekende dat er een grote hoeveelheid data verkregen werd. De verkregen data zou uiteindelijk antwoord moeten geven op de empirische vraagstellingen en de centrale hoofdvraag. Het was hiervoor van belang dat de meest relevante bevindingen werden vastgesteld. Het analyseren van de verkregen data werd gedaan aan de hand van het analyseproces (Sturkenboom, 2012). Het analyseproces bestaat uit een aantal stappen. Deze stappen zullen hieronder nader worden toegelicht.

Stap 1

Deze stap betrof de reductiefase. Het doel van deze fase bestond voornamelijk uit het uitschrijven van de afgenomen interviews. Dat betekende dat alle data die door middel van een voice-recorder opgenomen was, naderhand letterlijk woord-voor-woord uitgeschreven moest worden. Zodoende zijn de antwoorden op alle gestelde vragen verwerkt in een verbatim. Daarnaast moest er al kritisch worden gekeken naar de tekst. Data die niet van toepassing was op de beantwoording van de vraagstelling mog worden geschrapt. Uiteraard bleef de originele verkregen data bewaard.

Stap 2

Nadat alle tekst was verwerkt, werd er gezocht naar samenhang. Alle stukken tekst (fragmenten) die met hetzelfde onderwerp te maken hadden, werden bij elkaar gevoegd en kregen eenzelfde label. Dit resulteerde in een overzicht van labels met fragmenten over hetzelfde onderwerp. Het was hierbij echter wel van belang dat de afkomst van de data bewaard bleef zodat gemeenten en verenigingen niet met elkaar konden worden verward.

Stap 3

In deze stap werd begonnen met abstractie. De verschillende labels werden geordend en er werd gekeken of de verschillende labels elkaar overlapt en/of ze konden worden samengevoegd. Op deze wijze werd de relevante data gestructureerd en praktisch toepasbaar op de beantwoording van de vraagstelling.

3.4 Betrouwbaarheid

Binnen kwalitatief onderzoek is betrouwbaarheid moeilijk te bewerkstelligen. Dit heeft te maken met de perceptie van de onderzoeker. De onderzoeker observeert vaak iets en moet daarin zo goed mogelijk objectief blijven (Shiny, 2012). Meestal wordt er dan ook niet gesproken van betrouwbaarheid, maar van navolgbaarheid. De navolgbaarheid heeft verwantschap met de herhaalbaarheid van het onderzoek (van Thiel, 2010). Er zijn verschillende aspecten van dit onderzoek dermate beschreven zodat de reproduceerbaarheid gewaarborgd blijft. Ten eerste is de methode van onderzoek expliciet beschreven. Stapsgewijs is aangegeven welke stappen ondernomen zijn. Ten tweede is de vragenlijst gedeeltelijk gestructureerd. Alle vragen zijn afgeleid van een theoretisch kader wat wetenschappelijk onderbouwd is. Tot slot is alle verkregen data woord-voor-woord vastgelegd. Hierbij is gebruik gemaakt van een voice-recorder.

3.5 Validiteit

Binnen een kwalitatief onderzoek wordt de validiteit gewaarborgd wanneer het heeft bestudeerd wat het bedoeld heeft te bestuderen. De nadruk ligt op de interpretatie van de onderzoeker bij de getrokken conclusies (interne validiteit) in relatie tot de verzamelde gegevens (Bergsma, 2003). Kortweg, in hoeverre zijn de getrokken conclusies aannemelijk. Daarnaast betreft het ook de overdraagbaarheid van de conclusies (externe validiteit). Daarmee wordt bedoeld in hoeverre de conclusies generaliseerbaar zijn (van Thiel, 2010).

Doordat de interviews zijn afgenomen met behulp van een gedeeltelijk gestructureerde vragenlijst, kan de aannemelijkheid worden gewaarborgd. Beide vragenlijsten zijn gebaseerd op het definitief conceptueel model. Daarnaast heeft de onderzoeker invloed gehad op het verloop van de interviews.

De externe validiteit, de overdraagbaarheid, is getracht te bereiken door selectief op zoek te gaan naar een geschikte onderzoekspopulatie. Alle respondenten voldeden aan de voorwaarden die ten behoeve van dit onderzoek waren opgesteld. In die zin zijn zij allen representatief omdat zij, naast de gestelde voorwaarden, ook het privatiseringsproces van dichtbij hebben meegemaakt.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de empirische vraagstelling en de bijbehorende deelvragen. Hiervoor zullen eerst de betreffende vragen worden herhaald.

Empirische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het empirische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Welke effecten hebben zich voltrokken bij de twee betrokken partijen als gevolg van het privatiseren van voetbalaccommodaties?

1. Hoe ervaren gemeentelijke beleidsbepalers de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?
2. Hoe ervaren voetbalverenigingen de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?

4.1 Hoe ervaren gemeentelijke beleidsbepalers de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?

In paragraaf 4.1 worden de resultaten weergegeven die aan de hand van de eerste deelvraag zijn bevonden. Daarbij zal specifiek worden gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de gemeenten. De belangrijkste bevindingen worden op basis van het definitief conceptueel model weergegeven. De verschillende gemeenten worden eerst nader toegelicht.

Gemeente Buren

De gemeente Buren is gelegen in het zuidwestelijke deel van de provincie Gelderland, in de streek Neder-Betuwe. De gemeente telt 25.982 inwoners en heeft een oppervlakte van 142,93 km². De gemeente Buren heeft haar huidige vorm te danken aan een samenvoeging in 1999 tussen de gemeenten Maurik, Lienden en het vroegere Buren. Het gemeentehuis is sindsdien



gevestigd in Maurik.

Gemeente Bronckhorst

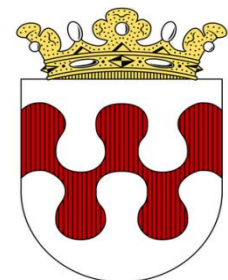
De gemeente Bronckhorst is gelegen in de Achterhoek in de provincie Gelderland. Het is de grootste plattelandsgemeente van Nederland en telt 36.945 inwoners. De gemeente Bronckhorst heeft haar huidige vorm te danken aan een gemeentelijke herindeling. In 2005 zijn de gemeenten Hengelo (Gelderland), Hummelo en Keppel, Steenderen, Vorden en Zelhem gefuseerd tot een gemeente. Het gemeentehuis is sinds 2010 gevestigd in



Hengelo Gld.

Gemeente Groesbeek

De gemeente Groesbeek is gelegen in het Rijk van Nijmegen, ten zuiden van Nijmegen, in de provincie Gelderland. De gemeente telt 18.987 inwoners en heeft een oppervlakte van 44,16 km². Onder de gemeente Groesbeek vallen ook een aantal dorpen waaronder Berg en Dal, Heilig Landstichting en een gedeelte van Beek-Ubbergen. Het gemeentehuis is gevestigd in Groesbeek.



4.1.1 Gemeentelijk sportbeleid

Wanneer er gekeken wordt naar het gemeentelijk sportbeleid van de drie gemeenten, moet worden geconstateerd dat dit beleid binnen elke gemeente verschillend is. Binnen de gemeente Buren richt het gemeentelijk sportbeleid zich op eigen initiatief. Wanneer men wil sporten, moet diegene zich uit eigen beweging aansluiten bij een sportvereniging. De gemeente Bronckhorst heeft geen specifiek sportbeleid. Alles wat omtrent sport besproken is, zit verweven in het gemeentelijke gezondheidsbeleid en accommodatiebeleid. Tot slot ziet de gemeente Groesbeek het als taak sportactiviteiten te stimuleren. Ondanks een gedateerde sportnota, voert men een actief beleid. Ondanks deze verschillen, tonen de drie gemeenten wel een overeenkomst wat betreft het accommodatiebeleid. Zowel de gemeente Buren, Bronckhorst als Groesbeek heeft beleidsmatig vastgesteld dat de sportaccommodaties volledig zijn afgestoten, en dus het beheer en de exploitatie volledig in handen komen te liggen van de verenigingen. Wat betreft de steeds commerciëler wordende sportmarkt, zijn de gevolgen hiervan in de gemeente Buren, Bronckhorst en Groesbeek nauwelijks te bemerken. Voor zover bekend doen de commerciële instellingen het goed en is er nauwelijks sprake van terugloop in vraag en aanbod.

Het voetbal neemt door toedoen vanuit het verleden vaak een aparte positie in binnen de gemeenten. Vanuit politiek oogpunt is het altijd interessant geweest te investeren in voetbal. Dat had te maken met de populariteit van de sport en de hoeveelheid beoefenaars. In de jaren zeventig zijn veel voetbalaccommodaties dan ook geschonken aan de verenigingen. Ook heeft het voetbal de afgelopen decennia meer aandacht gekregen van de gemeenten dan andere sporten. De reden hiervoor is niet anders te verklaren dan dat dit zo gegroeid is. Dit geldt voor elk van de drie gemeenten. Tot de implementatie van de privatiseringen, ging het grootste gedeelte van subsidies en andere financiële bijdragen richting het voetbal. Dit was voor veel andere typen sport, zoals het tennis, een doorn in het oog. Binnen de huidige situatie is de mate waarin voetbal een aparte positie inneemt, in vergelijking met jaren terug, veranderd. In de gemeente Buren is deze zelfs behoorlijk veranderd. Dit als gevolg van de gemeentelijke bezuinigingen en het huidige sportbeleid. In de gemeente Bronckhorst neemt het voetbal nog steeds de grootste plaats in, echter is dit een logisch gevolg van het huidige beleid. De mate waarin aandacht besteedt wordt aan een bepaald type sport, hangt af van de hoeveelheid verenigingen en beoefenaars. Gezien het feit dat voetbal per saldo het meest aanwezig is, krijgen zij de meeste aandacht. In de gemeente Groesbeek neemt het voetbal op papier geen speciale positie in, echter blijkt dit in de praktijk wel zo te zijn. Groesbeek is een voetbaldorp pur sang. Met zes voetbalverenigingen, waaronder een vereniging actief in de eerste divisie, ademt deze gemeente voetbal. Ondanks de privatiseringen en een aandringend verzoek op de zelfwerkzaamheid, blijft het voetbal binnen de gemeente een speciale positie innemen.

4.1.2 Privatiseren

Ondanks dat het jaar waarin de voetbalaccommodaties zijn geprivatiseerd verschilt, is de aanleiding die geleidt heeft tot de privatisering per gemeente hetzelfde. Alle drie de privatiseringsoperaties komen voort uit gemeentelijke bezuinigingen. In de gemeente Buren heeft ten tijde van de bezuinigingsoperatie een kerntakendiscussie plaatsgevonden. Daaruit kwam naar voren dat de gemeente het beheer van de voetbalaccommodaties niet langer als kerntaak zag. De gemeente Bronckhorst heeft in 2008 het rapport 'Beheren aan wie beheren toekomt' laten opstellen. In eerste instantie heeft dit rapport geleidt tot de privatisering van de voetbalaccommodaties. Echter hebben de bezuinigingen daarin ook een grote rol gespeeld. Zij hebben ertoe geleidt dat het gehele proces werd versneld. In de gemeente Groesbeek wilde men ook als gevolg van de gemeentelijke bezuinigingen en kerntakdiscussies, niet langer meer verantwoordelijk zijn voor de exploitatie en het beheer van de voetbalaccommodaties.

Voor de betreffende gemeenten waren er naast financiële beweegredenen, ook andere motieven aanwezig die meespeelden in het besluit om de voetbalaccommodaties te laten privatiseren. Binnen de gemeente Buren was het een uitgangspunt dat de accommodaties respectievelijk beter onder het beheer van de verenigingen konden vallen omdat het onderhoud niet langer een

kerntaak van de gemeente was. Daarnaast beschikte de voetbalverenigingen inmiddels over voldoende kennis van zaken om de eigen accommodatie te kunnen onderhouden. Dat komt voornamelijk doordat de meeste voetbalverenigingen over zeer capabele bestuursleden beschikken. Een andere reden waarom de gemeente Buren niet langer eigenaar wilde zijn van de voetbalaccommodaties is omdat zij geen vastgoedbeheerder willen zijn. De gemeente wil fungeren als een regiegemeente die probeert te sturen waar nodig is. Het beheer valt daar niet onder. Datzelfde geldt voor de gemeente Bronckhorst. Zij willen graag de rol aannemen van een terugtrekkende overheid. Bij de gemeente Groesbeek waren andere motieven ook aanwezig. Ten eerste trachtte men door de voetbalaccommodaties te laten privatiseren, een verhoging van de bezettingsgraad van de velden en de opstallen te kunnen realiseren. De verenigingen zouden creatiever en commerciëler moeten gaan denken. Een ander motief was dat er in het verleden onnavolgbare financiële beslissingen werden genomen waarbij veel geld werd gegeven aan de voetbalverenigingen. Door een herziend accommodatiebeleid in te voeren, zouden financiële besluitvormingen beter gestroomlijnd en meer verantwoordelijk genomen kunnen worden.

4.1.3 Privatiseringsproces

Het privatiseringsproces toont binnen de drie gemeenten veel overeenkomsten. Daarbij is geconstateerd dat er in feite geen sprake is van één proces. In de gemeente Buren zijn naar aanleiding van de bezuinigingoperatie gesprekken gevoerd binnen de gemeenteraad. Daaruit is een plan van aanpak ontstaan over hoe het best gehandeld kon worden. Vervolgens hebben er gesprekken plaats gevonden waarbij zowel afgevaardigden van de gemeente als afgevaardigden van de voetbalverenigingen aanwezig waren. Tijdens deze gesprekken is in 2006 de privatisering medegedeeld. Vervolgens zijn er sessies gehouden waarin de voetbalverenigingen input konden leveren en waarbij de verschillende betrokkenen met elkaar in gesprek konden gaan. Met sommige resultaten, voortkomend uit deze gesprekken en sessies, is teruggegaan naar de gemeenteraad. Uiteindelijk zijn nieuwe contracten opgesteld. Hierin werden alle nieuwe voorwaarden en overeenkomsten, met betrekking tot de privatisering, vastgelegd. Er is sprake geweest van een overdracht van eigendommen, in andere gevallen zijn erfpachtovereenkomsten gesloten of moest de hoogte van de huur worden bepaald. In sommige gevallen zijn nieuwe erfpachtovereenkomsten gesloten omdat de vorige contracten waren verlopen. Sommige contracten dateerden van dertig jaar geleden. Deze nieuwe contracten moesten vervolgens worden opgesteld aan de hand van nieuwe voorwaarden. Om deze reden valt het gehele privatiseringstraject niet uit te drukken in een bepaalde hoeveelheid tijd. De gemeente Buren spreekt niet van een begin- en eindsituatie. Accommodatiebeleid is één proces wat al gedurende een periode van dertig jaar heeft gelopen en de aankomende jaren door blijft lopen.

De gemeente Bronckhorst spreekt, wanneer het gaat over de privatiseringsoperatie, van een behoorlijk traject. Evenals de gemeente Buren, had de gemeente Bronckhorst ook de beschikking over een plan van aanpak. Vervolgens hebben er gesprekken plaatsgevonden met de verschillende voetbalverenigingen waarin de privatisering werd aangekondigd. Op basis van de input van de gemeente en de voetbalverenigingen zijn kaders opgesteld die uiteindelijk door de raad zijn geaccordeerd. Deze kaders bestonden onder andere uit de ledenaantallen, het onderhoud en andere verenigingsfacetten. Het heeft ongeveer vijf jaar geduurd voordat zowel de gemeenteraad als de voetbalverenigingen akkoord gingen met het voorstel vanuit de gemeente. De reden waarom dit traject zolang geduurd heeft had voornamelijk te maken met de financiën. De voetbalverenigingen waren ontevreden over de eigen bijdrage. Dit resulteerde in een getouwtrek. Daarbij werden tevens de bezuinigingen gedurende dit proces ingevoerd, wat zorgde voor tijdsdruk en nieuwe financiële voorwaarden. Uiteindelijk is er vanuit de gemeenteraad geprobeerd tegemoet te komen aan de eisen van de voetbalverenigingen. Ondanks veranderde omstandigheden, is de gemeente Bronckhorst in 2010 hierin grotendeels geslaagd.

De gemeenteraad in Groesbeek heeft in 2012 het raadsbesluit genomen om de voetbalaccommodaties te laten privatiseren. In 2013 heeft het beslag gekregen en is de privatisering daadwerkelijk geoperationaliseerd. Hier heeft eveneens een plan van aanpak ter grondslag aan gelegen. Het belangrijkste proces ten behoeve van de privatisering was om draagvlak te creëren. Zowel aan de voorkant als achterkant. Het was van groot belang dat men meeding in het raadsbesluit. Daarvoor zijn veel gesprekken gevoerd tussen alle betrokken partijen. Uiteindelijk heeft het gehele proces anderhalf jaar geduurd voordat de nieuwe de overeenkomsten juridisch waren verankerd en de voetbalaccommodaties waren geprivatiseerd.

Gedurende de privatiseringsoperaties van de gemeente Buren en Groesbeek zijn er met bepaalde zaken extra rekening gehouden. In de gemeente Buren werd er bijvoorbeeld bijzonder rekening gehouden met de grond van de voetbalverenigingen. Het was voor de gemeente Buren namelijk van groot belang dat de grond in eigendom bleef van de gemeente. De reden hiervoor is omdat voetbalvelden vaak een strategische ligging hebben. Wanneer een gemeente van plan is het dorp uit te breiden, kan de grond van de voetbalvereniging worden gebruikt. In de gemeente Buren zal bijvoorbeeld een voetbalvereniging binnenkort verplaatst worden vanwege de uitbreiding van een bedrijventerrein. In de gemeente Groesbeek was het van groot belang dat de verenigingen ervan op de hoogte waren dat wanneer een voetbalaccommodatie dreigt om te vallen als gevolg van achterstallig onderhoud, de gemeente niet van plan is in de bres te springen. De verenigingen moesten zich dus extra bewust worden van deze verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid.

4.1.4 Effecten & gevolgen

In deze paragraaf worden de effecten en gevolgen die de gemeenten ondervonden hebben en nog steeds ondervinden, als gevolg van de privatisering, weergegeven. Deze bevindingen worden aan de hand van de meest relevante aspecten beschreven. Deze aspecten zijn vastgesteld op basis van het definitief conceptueel model.

In welke mate hebben de gemeenten nog invloed op de sport?

Als gevolg van de privatisering is het logisch dat een gemeente minder invloed heeft op het reilen en zeilen binnen de voetbalverenigingen. Echter wordt dit niet als iets negatiefs ervaren binnen de betreffende gemeenten. De gemeente Buren zal geen invloed uitoefenen op de sport zolang er geen tekens aan de wand zijn dat het slecht gaat. Men neemt een terugtrekkende houding aan en laat het verenigingswezen zijn werk doen. De gemeente faciliteert wel door bijvoorbeeld vergunningen beschikbaar te stellen of de samenwerking tussen scholen en sportverenigingen te stimuleren, maar voert geen directe invloed meer uit. Hetzelfde geldt voor de gemeente Bronckhorst en de gemeente Groesbeek. Beide zien men zich als een terugtrekkende overheid waarbij het niet meer dan logisch is dat er steeds minder invloed uitgeoefend kan worden. Ondanks dat de mate waarin invloed uitgeoefend kan worden minder wordt, zijn de drie gemeenten wel stellig in het feit dat zij, mits zij dit willen, weer invloed zouden kunnen uitoefenen.

Wat weten de gemeenten over de nieuwe eigenaren?

In de gemeente Buren zijn in de meeste gevallen de verenigingen eigenaar van de voetbalaccommodaties. De vereniging is eigenaar over de opstallen en ze huren of bezitten een opstalrecht op de terreinen. De gemeente Buren heeft er voor gekozen om zoveel mogelijk grond in eigen bezit te houden. Over het algemeen wordt per verschillende vereniging de meest gunstige constructie gekozen, vaak zijn dit stichtingen. Dit heeft in de meeste gevallen te maken met het BTW-voordeel dat verenigingen op deze manier kunnen opstrijken. Daarnaast ontlopen de voetbalverenigingen dankzij een stichtingsvorm grote financiële risico's. In de gemeente Bronckhorst hebben de grotere verenigingen ook een stichtingsvorm aangenomen. Voornamelijk ook vanwege het BTW-voordeel en het ontlopen van risico's. Ook in de gemeente Groesbeek zijn de grootste voetbalverenigingen ondergebracht in afzonderlijke stichtingen. Hiervoor gelden dezelfde argumenten als bij de bovenstaande gemeenten. Wat betreft de beheersvormen hebben alle gemeenten ten tijde van de privatisering aangedrongen op een stichtingsvorm.

Hoe kijken de gemeenten aan tegen subsidie?

In hoeverre de gemeenten subsidies verstrekken verschilt per gemeente. De gemeente Buren subsidieerde voor de privatisering de voetbalverenigingen per jeugdlid. Daarnaast verleende de gemeente subsidie ten behoeve van het onderhoud. De hoeveelheid subsidie werd als gevolg van de gemeentelijke bezuinigingen en het gemeentelijke sportbeleid al langzaam afgebouwd, en is na de privatiseringen van de voetbalaccommodaties volledig stopgezet. Er wordt nog één subsidie verstrekt ten behoeve van het groot onderhoud, echter verloopt deze binnenkort vanwege een afbouwregeling. De gemeente Bronckhorst blijft wel subsidie verstrekken aan de voetbalverenigingen. Ook deze subsidie wordt per jeugdlid uitgekeerd. De reden waarom de gemeente Bronckhorst het voetbal blijft subsidiëren heeft te maken met het feit dat zij grote waarde hechten aan sportstimulering en de bevordering van de leefbaarheid in de verschillende dorpen en kernen. Jaarlijks gaat er 150.000 euro naar de sector sport en dit wordt verdeeld per saldo. Dit bedrag is de afgelopen vijf jaar als gevolg van de gemeentelijke bezuinigingen wel verminderd met 100.000 euro. De gemeente Groesbeek verstrekt tot slot 130.000 euro subsidie aan de sector sport. Dit bedrag bestaat uit activiteitsubsidies en subsidies voor het onderhoud aan de velden en de kleedkamers. De gedachte achter het gevoerde subsidiebeleid is op grondslag van de jeugdleden. Men probeert door middel van subsidie de jeugd te stimuleren om te gaan sporten onder goede omstandigheden. De hoeveelheid subsidie is vanwege een taakstellende bezuiniging de afgelopen vijf jaar wel verminderd.

Omdat de hoeveelheid subsidie in de gemeente Bronckhorst en de gemeente Groesbeek afhankelijk is van de hoeveelheid sportende jeugd, is het voor de voetbalverenigingen van evident belang dat de jeugd blijft sporten. Echter is er binnen de betreffende gemeenten allen sprake van krimp en vergrijzing. Dat betekent voor de voetbalverenigingen in de gemeenten Bronckhorst en Groesbeek dat de hoeveelheid subsidie die zij ontvangen, langzaam minder wordt. Dit levert enerzijds minder kosten op voor de gemeente, maar anderzijds dreigende financiële problemen voor de voetbalverenigingen. De gemeenten Bronckhorst en Groesbeek hebben aangegeven dit mogelijke probleem te erkennen, en zullen te zijner tijd daarover willen meedenken.

Wat doen de gemeenten nog aan onderhoud?

Wat betreft het onderhoud, zitten de drie gemeenten op dezelfde lijn. De gemeente Buren voert wat betreft het onderhoud niets meer uit. De voetbalverenigingen hebben ten tijde van de privatisering een afbouwregeling bedongen. Het ging daarbij om een bedrag van 5.000 euro per veld die gedurende de afgedwongen periode reduceerde. De gemeente Bronckhorst verricht ook geen onderhoud meer aan de voetbalaccommodaties. De voetbalverenigingen hebben als gevolg van de privatisering allen een bedrag meegekregen waarvan de hoeveelheid werd bepaald op basis van het aantal velden. Deze bruidschatten zouden de kosten van het grote onderhoud voorlopig moeten dekken. De gemeente Bronckhorst wil ook geen leningen verschaffen ten behoeve van het vervangen van velden of de aanleg van extra velden. De gemeente heeft in samenspraak met de Stichting Waarborging Sport, uiteindelijk besloten daarin geen financiële risico's te willen nemen. Tot slot doet de gemeente Groesbeek, behalve het verstrekken van subsidie, ook geen daadwerkelijk onderhoud meer aan de voetbalaccommodaties. De gemeente verleent nog wel advies aan de voetbalverenigingen indien zij daar behoefte aan hebben.

Wat zijn de effecten op de gemeentelijke begroting?

In de gemeenten Buren en Groesbeek waren bezuinigingen de voornaamste aanleiding om de voetbalaccommodaties te laten privatiseren. In de gemeente Bronckhorst was dit in eerste instantie niet de aanleiding, echter hebben de bezuinigingen daarin wel een grote rol gespeeld. Dat betekent dat in alle drie de gemeenten men getracht heeft door middel van privatiseringen, kosten te besparen. Dit hebben zowel de gemeente Buren, Bronckhorst als Groesbeek weten te realiseren. In de gemeente Buren heeft de privatisering honderdduizenden euro's aan kostenbesparing opgeleverd. De beoogde bezuiniging is in die zin gerealiseerd. De gemeente Bronckhorst is als gevolg van de privatiseringen, financieel structureel beter geworden. De

gemeente heeft eenmalig een flinke kostenpost gehad in de vorm van de bruidschatten, echter kwam deze uit de algemene reserve en zijn de structurele kosten op de gemeentelijke begroting naar beneden gegaan. Dus ook in de gemeente Bronckhorst is de bezuinigingstaak behaald. Omdat de privatisering in de gemeente Groesbeek recent geïmplementeerd is, zijn grote kostenbesparingen nog niet expliciet aan te tonen. Echter heeft de gemeente in het eerste jaar al bijna 120.000 euro weten te besparen dankzij de privatiseringen. Desondanks blijft de sport een grote kostenpost in de gemeente Groesbeek. Dat heeft voornamelijk te maken met het subsidiebeleid van de gemeente. Het nieuwe accommodatiebeleid kent hierin zijn weerslag.

Hoe hebben de gemeenten de gehele privatiseringsoperatie ervaren?

Over het algemeen blijken de gemeenten allen de privatiseringsoperatie te beschouwen als een gecompliceerd en meeslepend traject. In de gemeente Buren hadden de voetbalverenigingen te vaak de rug naar de toekomst en de ogen op het verleden. De voetbalverenigingen beriepen zich regelmatig op de verantwoordelijkheid van de gemeente en op de leefbaarheid binnen de verschillende dorpen en kernen. Daarnaast werd er te vaak een beroep gedaan op het maatschappelijke belang van de voetbalverenigingen en dat de gemeente daarin feilloos mee moest gaan. De voetbalverenigingen hanteerde een politieke doelstelling waarvan zij vonden dat de gemeente die moest hebben. Dergelijke discussies en gedachtegangen hebben het proces in de gemeente Buren behoorlijk vertraagd. Desondanks is de gemeente inmiddels wel tevreden over huidige gang van zaken. De verenigingen tonen initiatief en de gemeente probeert waar mogelijk te faciliteren.

De gemeente Bronckhorst is over het algemeen tevreden over hoe de privatiseringsoperatie verlopen is. Men is van mening dat er in samenspraak met de voetbalverenigingen, een mooi voorstel gerealiseerd is. Tegelijkertijd is er wel het besef dat een dergelijke operatie erg afhankelijk is van verschillende factoren. In de praktijk zijn bepaalde wegen ingeslagen waar vooraf op papier geen rekening mee gehouden is. Daarbij moet de invloed van de politiek ook niet worden onderschat. Een ambtenaar is gebonden aan de voorstellen van de gemeenteraad, terwijl de voetbalverenigingen verwachten dat al hun eisen worden ingewilligd. Het creëren van draagvlak blijkt dus van cruciale waarde te zijn. Desondanks kijkt de gemeente Bronckhorst over het algemeen terug op een goede overdracht.

Ook de gemeente Groesbeek kijkt over het algemeen terug op een succesvolle privatiseringsoperatie. Ondanks dat de gemeente Groesbeek bepaalde facetten beter had willen benadrukken, is er tegelijkertijd het besef aanwezig dat een dergelijke operatie rijpingstijd vergt. Facetten die meer hadden moeten worden benadrukt waren bijvoorbeeld het geven van advies om met andere voetbalverenigingen te gaan samenwerken. Ook hadden de voetbalverenigingen beter op de hoogte moeten worden gebracht van de aankomende ontwikkelingen. Zodoende zouden zij zich hier op beter op kunnen voorbereiden. Desondanks is de gemeente Groesbeek van mening dat niet alle stappen in een keer kunnen worden ondernemen.

4.1.5 Succesfactoren

Binnen deze paragraaf worden volgens de bevraagde wethouders de belangrijkste succesfactoren weergegeven ten behoeve van een privatiseringsoperatie. Het gaat om factoren die van invloed zijn op de handelingen van de gemeenten en waar zij direct invloed op kunnen uitoefenen. Daarnaast gaat het om factoren, die ongeacht de situatie, van toepassing zijn op elke privatiseringsoperatie binnen de sport.

Openheid

Ten eerste is de bereidheid om gezamenlijk in gesprek te gaan met de voetbalverenigingen een belangrijke succesfactor. Zodoende hebben de voetbalverenigingen het gevoel dat zij er niet alleen voor staan. Daarnaast kan een sportambtenaar een bemiddelende rol innemen tussen gemeenteraad en voetbalverenigingen. In de gemeente Buren gebeurt dit bijvoorbeeld. Hier organiseren alle voetbalverenigingen maandelijks een overleg op het gemeentehuis waarbij, indien mogelijk, altijd een sportambtenaar aanwezig is.

Uitgangspunten

Een tweede succesfactor is het vaststellen van gezamenlijke uitgangspunten. Op deze manier kunnen alle betrokkenen terugvallen op hetgeen wat eerder vastgesteld is. Er moet geen twijfel bestaan over wat er afgesproken is. Dat verschaft duidelijkheid en voorkomt teleurstellingen naderhand. Flexibiliteit is daarin eveneens van groot belang. Beide partijen zullen elkaar ergens in het midden tegemoet moeten komen. Want zowel de gemeente als de voetbalverenigingen zijn niet gebaat bij slechte voetbalaccommodaties.

Communicatie

Een derde succesfactor is het voeren van eerlijke en transparante communicatie. In sommige gevallen heeft een voetbalvereniging geen recht meer van bestaan. Een dergelijke vereniging is het daar pertinent mee oneens. Op dat moment is het voor een gemeente belangrijk eerlijk te zijn en de betreffende vereniging mede te delen wat er eventueel gaat gebeuren. Zodoende weet iedereen waar hij of zij aan toe is.

Planmatig werken

Planmatig werken is een belangrijke succesfactor. In de meeste gevallen is de gemeente gebonden aan een bepaalde taakstelling die binnen een bepaalde periode bewerkstelligd moet worden. Op een dergelijk moment is het van belang dat alle betrokkenen weten wat er moet gebeuren en wanneer dat moet gebeuren. Dit voorkomt een hoop frustratie en irritatie gedurende de privatiseringsoperatie. In de gemeente Bronckhorst is het bijvoorbeeld regelmatig voorgekomen dat de gemeente vooruit wilde, en dat verenigingen niet meegingen. Of dat de verenigingen vooruit wilde, maar de gemeente niet meeging.

Ondersteuning

Ondersteuning is een zeer belangrijke succesfactor. De gemeente Bronckhorst heeft ten tijde van de privatisering de Gelderse Sportfederatie benaderd voor ondersteuning. Deze onafhankelijke partij heeft er voor gezorgd dat de communicatie tussen zowel de gemeente als de verenigingen vlekkeloos is verlopen. Daarnaast zijn beide belangen duidelijk weergegeven en konden op basis daarvan duidelijke afspraken worden gemaakt.

Draagvlak

Tot slot is het creëren van draagvlak de belangrijkste succesfactor. Alle bovenstaande factoren komen daarin terug. Alle betrokken partijen moeten openstaan voor elkaars ideeën zodat er gezamenlijke uitgangspunten vastgesteld kunnen worden. Daarbij moet een eerlijke en transparante communicatie worden gehanteerd. Vervolgens volgt de uitvoering waarbij iedereen naar hetzelfde resultaat toewerkt en waarin ruimte gegeven moet worden bij eventuele vertragingen. Tot slot maakt niet iedereen op regelmatige basis een privatisering mee. Iedereen probeert de nieuwe omstandigheden zo gunstig mogelijk te laten verlopen. Het is daarbij verstandig om ondersteuning te zoeken zodat ieders belang wordt behartigd.

4.2 Hoe ervaren voetbalverenigingen de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties geprivatiseerd zijn?

In paragraaf 4.2 worden de resultaten weergegeven die aan de hand van de tweede deelvraag zijn bevonden. Daarbij zal specifiek worden gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen de voetbalverenigingen. De belangrijkste bevindingen worden op basis van het definitief conceptueel model weergegeven.

4.2.1 De voetbalverenigingen

Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn bij zes voetbalverenigingen onderzoek verricht. In de gemeente Buren is gekeken bij Mec'07 en SV Buren. In de gemeente Bronckhorst is gekeken bij VV Vorden, HC'03 en Pax Hengelo. Tot slot was slechts één voetbalvereniging in de gemeente Groesbeek bereidt mee te werken en dat was DVSG. Dat de hoeveelheid voetbalverenigingen per gemeente verschilt, maakt voor de resultaten vrij weinig uit. Er wordt namelijk gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen alle bevraagde voetbalverenigingen als gevolg van de privatisering, en niet die tussen de voetbalverenigingen per gemeente. Wanneer de resultaten van een voetbalvereniging dermate afwijken als gevolg van het gemeentelijke sportbeleid, wordt dit er wel bij vermeldt.

SV Mec'07 (Gemeente Buren)

SV Mec'07 is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Maurik. De vereniging is opgericht in 2007 en heeft haar huidige vorm te danken aan een fusie tussen VV EWV (Eck en Wiel Combinatie) en SV Maurik. De vereniging heeft ongeveer 450 leden. Hiervan is ongeveer 20% senior, en 80% junior. Het aantal vrijwilligers is in groten getale aanwezig echter loopt dit langzaam terug. Het uitgangspunt van de vereniging is dat het een voetbalvereniging moet zijn voor de dorpen Maurik en Ekkerwiel, waar het verenigingsgevoel moet overheersen, waar de jeugd centraal staat en waar zowel prestatief als recreatief gevoetbald kan worden. Daarnaast worden de spelers bewust niet betaald maar richt men zich op het doorselecteren. Het eerste team moet herkenbaar zijn.

SV Buren (Gemeente Buren)

SV Buren is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Buren. De vereniging is opgericht in 1947 en telt ongeveer 320 leden. Van dit aantal is ongeveer een derde senior, en twee derde junior. Het aantal vrijwilligers is in voldoende getale aanwezig. Het uitgangspunt van de vereniging is dat het voetbal een sociaal middel moet zijn voor de kern in Buren. De vereniging is te klein om prestatief te spelen. Momenteel beraadt men zich daar wel over echter krijgt het sociale aspect de voorkeur. Daarnaast probeert het bestuur momenteel door middel van verschillende samenwerkingsverbanden de breedtesport op de kaart zetten.

VV Vorden (Gemeente Bronckhorst)

VV Vorden is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Vorden. De vereniging is opgericht in 1929 en telt 486 leden. Van dit aantal is ongeveer $\frac{3}{4}$ junior, en $\frac{1}{4}$ senior. Het aantal vrijwilligers binnen de vereniging is in behoorlijke hoeveelheid aanwezig. Het uitgangspunt van de vereniging richt zich zowel op het prestatieve voetbal, als het recreatieve voetbal. De voetbalvereniging heeft absoluut de ambitie om hoog te willen spelen, echter moeten de minder getalenteerde voetballers ook de ruimte krijgen om te voetballen. Ook worden er geen spelers van buitenaf aangetrokken maar richt de vereniging zich op het doorselecteren. De spelers worden ook niet betaald. Daarnaast moet de vereniging ook een sociaal middel zijn voor het dorp.

HC'03 (Gemeente Bronckhorst)

Hessen Combinatie '03, oftewel HC'03, is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Hummelo en Keppel. De vereniging is opgericht in 2003 en heeft haar huidige vorm te danken aan een fusie tussen Voetbalvereniging Hummelo en Keppel (H&K) en Sportvereniging Drempt Vooruit. Voetbalprofessional Klaas-Jan Huntelaar is erelid van HC'03 omdat hij in zijn jeugd speelde bij H&K. De vereniging telt ongeveer 600 leden. Dit aantal bestaat ongeveer uit 350 jeugdleden en 250 senioren. Het aantal vrijwilligers binnen de vereniging is in behoorlijke hoeveelheid aanwezig. Dit aantal groeit zelfs. Het uitgangspunt van de voetbalvereniging is het faciliteren van de sport voetbal. De vereniging moet een sociaal middel zijn voor de omgeving waarbij het verenigingsgevoel moet overheersen. Men heeft absoluut de ambitie om met het eerste team te presteren echter worden er geen spelers van buitenaf aangetrokken. Er wordt doorgeselecteerd om de teams herkenbaar te houden.

Pax Hengelo (Gemeente Bronckhorst)

Pax Hengelo is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Hengelo Gelderland. De vereniging is opgericht in 1928 en telt ongeveer 550 leden. Van dit aantal is ongeveer een derde senior, en twee derde junior. Het aantal vrijwilligers binnen de vereniging is in behoorlijke hoeveelheid aanwezig. Het uitgangspunt is sportief gezien om zo hoog mogelijk te spelen. Daarbij wordt het onderscheid gemaakt tussen selectieteams en recreatieteams.

DVSG (Gemeente Groesbeek)

Door Vriendschap Sterk Groesbeek, oftewel DVSG, is een Gelderse voetbalvereniging gelegen in het dorp Groesbeek. De vereniging is opgericht in 1948 en telt ongeveer 400 leden. Dit aantal bestaat uit 120 jeugdleden en de rest zijn senioren. Het aantal vrijwilligers is in voldoende getale aanwezig. Het uitgangspunt van de vereniging is altijd geweest het faciliteren van de sport voetbal. Daarnaast moet het voetbal toegankelijk zijn voor iedereen en hecht men veel waarde aan het sociale aspect. De laatste jaren ligt de nadruk steeds meer op het stimuleren van de jeugd. Opmerkelijk is dat de voetbalvereniging niet over een eigen kantine beschikt.

4.2.2 Privatiseringsproces

Op basis van de eerste deelvraag is gebleken dat alle drie de gemeenten initiatiefnemer waren voor het privatiseren van de voetbalaccommodaties. Vanuit de drie gemeenten werden er gesprekken geïnitieerd waarin de privatisering werd medegedeeld. Daarnaast werd de voetbalverenigingen ruimte geboden hun mening daarin te geven. Uit het theoretisch kader is gebleken dat voetbalverenigingen te vaak niet op de hoogte zijn van de politieke agenda. De voetbalverenigingen zouden namelijk, mits zij deze agenda wel zouden volgen, op de hoogte kunnen zijn van een eventuele privatisering. Uit het onderzoek is gebleken dat alle verenigingen, in verschillende mate, op de hoogte waren van de gemeentelijke bezuinigingen. De gevolgen die daar aan vast zaten waren niet voor alle verenigingen bekend. Om deze inzichtelijk te krijgen, was men genooddaakt de gemeentelijke politiek nauwlettend in de gaten te houden of connecties te hebben in de gemeenteraad. Dit behoorde niet voor iedereen tot de mogelijkheden. Voor sommige voetbalverenigingen kwam de privatisering dan ook aan als een verrassende boodschap in plaats van een te verwachten mededeling.

De wijze waarop men reageerde binnen de verenigingen op de mededeling dat de voetbalaccommodaties geprivatiseerd gingen worden, was verschillend. Bij Mec'07 en SV Buren reageerde men in eerste instantie negatief op de privatisering, er was sprake van behoorlijke weerstand. Dat had voornamelijk te maken met de per directe stopzetting van de financiële bijdrages. Bij DVSG had men geen weerstand tegen de privatisering, echter waren er wel financiële zorgen. Deze hadden vooral betrekking op de subsidies en vergoedingen. Bij VV Vorden en HC'03 was men positief gestemd als gevolg van de privatisering. Dat had voornamelijk te maken met het feit dat de verenigingen het als een kans zagen om het beter te doen. Vooral met betrekking tot het veldonderhoud. Voor Pax Hengelo was de privatisering niet gunstig. Pax Hengelo was al gedeeltelijk geprivatiseerd en zat in eerste instantie niet te wachten op de toekomstigheid van de velden.

Tijdens het privatiseringsproces waren er bepaalde factoren van groot belang voor de voetbalverenigingen. Omdat Mec'07 een fusieclub is, was het voor hen van belang dat zij een nieuwe accommodatie kregen. Voor HC'03 gold dat zij behoefte hadden aan nieuwe kleedkamers. Beide verenigingen zijn daarin tegemoet gekomen. VV Vorden en Pax Hengelo hadden te kampen met een capaciteitsprobleem. De gemeente Bronckhorst erkende beide problemen echter verhielp de gemeente de problemen niet. De reden hiervoor was de krimp en vergrijzing in de gemeente. Dit is een tegenstrijdige constatering omdat de voetbalverenigingen, ondanks de verwachting van de gemeente aangaande de krimp en de vergrijzing, groeiende zijn. Het was voor DVSG en SV Buren ten tijde van de privatisering vooral van belang dat de bekostigingsfactoren van het onderhoud goed in kaart werden gebracht. Op basis hiervan zouden de financiële effecten op de vereniging beter in kaart kunnen worden gebracht.

4.2.3 Effecten & gevolgen

In deze paragraaf worden de effecten en gevolgen die de voetbalverenigingen ondervonden hebben en nog steeds ondervinden, als gevolg van de privatisering, weergegeven. Deze bevindingen worden aan de hand van de meest relevante aspecten beschreven. Deze aspecten zijn vastgesteld op basis van het definitief conceptueel model.

Wat behoort tot wie?

Uit onderzoek is gebleken dat er verschillende constructies worden gehanteerd wat betreft de eigendommen als gevolg van de privatisering. De grond waarop de voetbalverenigingen Mec'07, SV Buren en DVSG actief zijn, is in bezit van de verschillende gemeenten. Bij VV Vorden, HC'03 en Pax Hengelo is de grond in eigendom van de stichtingen. Daarbij is tijdens de overdracht een symbolisch bedrag van één euro betaald. Wanneer deze verenigingen ophouden met bestaan of gaan verhuizen, moet de grond terug worden gegeven aan de gemeente. De velden zijn bij Mec'07, VV Vorden, HC'03 en Pax Hengelo in bezit van de stichtingen. De voetbalverenigingen huren de velden van de stichtingen. Bij SV Buren en DVSG zijn de velden in het bezit van de gemeente. Daar huren de voetbalverenigingen de velden van de gemeente.

De kleedkamers zijn bij Mec'07, SV Buren en HC'03 in eigendom van de stichting. De voetbalverenigingen huren de kleedkamers van de stichting. Bij VV Vorden en Pax Hengelo zijn de kleedkamers in bezit van de verenigingen. Bij DVSG zijn de kleedkamers in bezit van de gemeente, zij betalen daar huur voor. De kantines zijn bij Mec'07, VV Vorden en Pax Hengelo in het bezit van de verenigingen. Zij exploiteren de kantines zelf en alle inkomsten die daaruit worden vergaard, zijn direct voor de verenigingen. De kantines zijn bij SV Buren en HC'03 in eigendom van de stichtingen. Zij betalen daar huur voor. DVSG heeft geen kantine. Het omliggende groen behoort bij DVSG tot de gemeente. Bij alle andere voetbalverenigingen is het omliggende groen in eigendom van de verenigingen. Het speltechnische materiaal is in alle gevallen ook eigendom van de verenigingen.

	Grond	Velden	Kleedkamers	Kantine	Groen	Materiaal
Mec'07	Gemeente	Stichting	Stichting	Vereniging	Vereniging	Vereniging
SV Buren	Gemeente	Gemeente	Stichting	Stichting	Vereniging	Vereniging
VV Vorden	Stichting	Stichting	Vereniging	Vereniging	Vereniging	Vereniging
HC'03	Stichting	Stichting	Stichting	Stichting	Vereniging	Vereniging
Pax Hengelo	Stichting	Stichting	Vereniging	Vereniging	Vereniging	Vereniging
DVSG	Gemeente	Gemeente	Gemeente	-	Gemeente	Vereniging

Tabel 3: Wat behoort tot wie?

Alle afspraken tussen de verschillende eigenaren en eigendommen zijn grotendeels vastgelegd in huurovereenkomsten. Daarnaast zijn voor de kleedkamers, kantines en overige opstallen zoals lichtmasten en doelpalen recht van opstalregelingen getroffen met de grondeigenaren. Merendeel zijn vastgelegd voor langere perioden.

Wat is er besproken omtrent het onderhoud?

Alle voetbalverenigingen hebben dezelfde afspraken wat betreft het onderhoud. Dat betekent dat het klein onderhoud, oftewel het dagelijkse onderhoud zoals schoonmaken, lijnen trekken en dergelijke, zelf door de voetbalverenigingen wordt geregeld. Er wordt daarbij een beroep gedaan op de aanwezige vrijwilligers. Het maaien van de voetbalvelden wordt bij alle voetbalverenigingen uitbesteed. Dat komt enerzijds doordat het maaien van gras enige deskundigheid en expertise vergt, en anderzijds omdat geen enkele voetbalvereniging over een maaimachine beschikt. Daarnaast wil ook geen enkele vereniging daar geld voor reserveren. Het groot onderhoud zoals verbouwingen en renovaties wordt ook bij alle verenigingen uitbesteed. In sommige gevallen beschikken de voetbalverenigingen over aannemers binnen het ledenbestand waardoor de uitvoering van groot onderhoud goedkoper is. Andere verenigingen zoals bijvoorbeeld Mec'07 hebben monstercontracten afgesloten. Op die manier kan er gezamenlijk goedkoper worden ingekocht.

Wat zijn de effecten op de begroting van de voetbalverenigingen?

De financiële gevolgen die de voetbalverenigingen hebben ondervonden als gevolg van de privatisering verschillen per vereniging. Echter is er bij geen enkele voetbalvereniging sprake van een aanslag op het financiële huishouden. Bij voetbalvereniging Mec'07 was de financiële situatie in eerste instantie verminderd. Dat kwam voornamelijk door het missen van belangrijke subsidies zoals de jeugdsubsidie en de subsidie voor het onderhoud van de velden. Dat zijn inkomsten van rond de 20.000 euro per jaar die de vereniging ineens niet langer meer ontvangt. Desondanks heeft Mec'07 pas sinds vorig jaar de contributie moeten verhogen. Deze zullen wederom verhoogd gaan worden vanwege de afbouwregeling met betrekking tot het veldonderhoud. Voetbalvereniging SV Buren beschikt ondanks de privatisering nog steeds over behoorlijke reserves. Daarnaast heeft de vereniging nog steeds kunnen investeren in bijvoorbeeld de nieuwbouw van kleedkamers. De reserves zullen de aankomende jaren minder sterk groeien maar ondanks het wegvallen van de subsidies en de afbouwregeling, blijft SV Buren beschikken over een positieve balans. Ook bij VV Vorden is de balans ongeveer gelijk gebleven. Doordat de contributie is verhoogd, kan de voetbalvereniging de meerkosten van de voetbalvelden compenseren. VV Vorden is voor wat betreft de financiën, een stuk kritischer geworden aangaande de uitgaven. Men ervaart dat als een voordeel van de privatisering. Bij HC'03 heeft men de bruidschatten gebruikt voor de nieuwbouw van het clubhuis en de kleedkamers. Zodoende hebben zij geen lening hoeven af te sluiten bij een bank en wordt er dus geen rente betaald. Wat betreft de contributie is de vereniging behoorlijk omhoog gegaan, echter zit dit bedrag nog steeds onder het landelijk gemiddelde. Er is binnen de balans geen sprake van negatieve ontwikkelingen. Pax Hengelo ervaart momenteel geen enkele effecten op de financiële situatie van de vereniging. De stichting maakt momenteel echter wel een ingecalculeerd verlies. Dat heeft te maken met enkele grote investeringen waaronder de renovatie van de voetbalvelden en de aanschaf van kwalitatief hoogwaardig graszaad. De stichting gaat er van uit dat de vereniging na maximaal twee jaar dit verlies ongedaan zal maken. Dit zal aan de hand van een gefaseerde contributieverhoging moeten gebeuren. Tot slot heeft de privatisering ook nog geen invloed gehad op het financiële huishouden van DVSG. De vereniging beschikt nog over een positieve financiële balans. Echter houdt men bij DVSG wel veel rekening met de verwachte krimp. Dat heeft te maken met het subsidiebeleid van de gemeente Groesbeek. DVSG is wat betreft de subsidie sterk afhankelijk van het aantal jeugdleden. Wanneer deze afnemen, zal dat financiële gevolgen met zich meebrengen voor de voetbalvereniging.

Hoe hebben de voetbalverenigingen de gehele privatiseringsoperatie ervaren?

Ondanks dat het gehele proces meer tijd in beslag heeft genomen dan van te voren was gedacht, blijken de betreffende voetbalverenigingen over het algemeen allen tevreden te zijn over hoe de privatisering is verlopen. Mec'07 heeft de privatisering als uitdagend ervaren. Het was binnen de vereniging binnen een vroeg stadium al duidelijk dat er progressief gehandeld moest worden. Er is geprobeerd zo snel mogelijk in contact te komen met degenen die de privatisering hadden ingesteld. Er moest namelijk sprake zijn van een snelle afhandeling want op een vertraagd

proces zat niemand te wachten. Uiteindelijk heeft een gebrek aan draagvlak toch geresulteerd in vertragingen. Mec'07 heeft vervolgens getracht, door middel van het organiseren van feesten, iedereen positief te houden. Positivisme moest overheersen. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een goede overdracht. SV Buren heeft de privatisering als positief ervaren. De vereniging was van mening dat zij, na de afbouwregeling was getroffen, de vereniging beter konden leiden dan de gemeente. Zij hebben de leden dit ook gemeld. Bovendien moest men zich geen zorgen maken over het bestaansrecht van de vereniging. Dat heeft geresulteerd in een succesvolle privatisering. VV Vorden heeft de privatisering ook als positief ervaren. Daarbij roemt de vereniging vooral de rol die de gemeente daarin gespeeld heeft. Er was altijd ruimte voor het maken van een afspraak of voor de verstrekking van informatie. Het enige waarover men nog steeds ontevreden is, is het capaciteitsprobleem dat de vereniging heeft. Er is vanwege de ligging van de voetbalaccommodatie geen ruimte voor de aanleg van een extra veld. De oplossing zou dan zijn de aanleg van een kunstgrasveld om de belastbaarheid van een veld te kunnen verhogen. De gemeente heeft daarop medegedeeld dat daar geen geld voor was. Bovendien zou de gemeente dan gaan marchanderen. Echter is VV Vorden van mening dat de verstrekking van extra geld richting hun vereniging een legitieme oplossing was geweest omdat andere verenigingen niet te kampen hebben met een capaciteitsprobleem. Desondanks is er sprake geweest van een prettige overdracht. HC'03 heeft de privatisering ervaren als een groot spel. Daarbij is de rol die de politiek heeft gespeeld, ook van grote invloed geweest. De besprekingen tussen de gemeente en de vereniging hebben erg veel vertraging opgelopen omdat de voorwaarden constant herzien moesten worden. Daarbij waren de financiën een struikelblok omdat de gemeente de privatisering probeerde af te handelen met zo min mogelijk kosten en de voetbalvereniging er zoveel mogelijk aan over probeerde te houden. Ook is het vaststellen van achterstallig onderhoud een uitdagende klus geweest. Beide partijen hebben daarin hun eigen perceptie over wat er wel, en wat er niet gerenoveerd of vervangen moest worden. Ondanks de vele haken en ogen, is men bij HC'03 tevreden over hoe de privatisering is afgehandeld. Voetbalvereniging Pax Hengelo heeft de privatisering ook goed ervaren. De gesprekken tussen de gemeente en de voetbalvereniging zijn allen goed verlopen. Het enige minpunt wat de onderhandelingen kende, was dat de gesprekspartner vanuit de gemeente gebonden was aan hetgeen wat vanuit de gemeenteraad besloten was. Het was om die reden erg moeilijk onderhandelen. Daarbij had Pax Hengelo ook een capaciteitsprobleem en zijn zij daarin ook niet tegemoet gekomen. Desalniettemin heeft Pax Hengelo het gehele privatiseringsproces ook als prettig ervaren. Tot slot heeft voetbalverenigingen DVSG de privatisering ook als een prettig proces ervaren. Het bestuur van de vereniging vond de bezuiniging ook terecht en kon zich om die reden scharen achter het nieuwe beleid. Wat DVSG wel ondervond binnen vereniging, was dat er onder een gedeelte van de leden onvrede heersten. Men moest ineens bepaalde taken vrijwillig op zich gaan nemen en dat waren de leden niet gewend. Als gevolg daarvan wordt men zich steeds meer bewust van wat alles kost en dat niet alles als vanzelfsprekend moet worden ervaren.

4.2.4 Succesfactoren

Binnen deze paragraaf worden volgens de vertegenwoordigers van de voetbalverenigingen de belangrijkste succesfactoren weergegeven ten behoeve van een privatiseringsoperatie. Het gaat om factoren die van invloed zijn op de handelingen van de voetbalverenigingen en waar zij direct invloed op kunnen uitoefenen. Daarnaast gaat het om factoren, die ongeacht de situatie, van toepassing zijn op elke privatiseringsoperatie van een voetbalvereniging.

Capabel bestuur

Een privatiseringsproces is een meeslepend en diepgaand traject. Enige vorm van deskundigheid en ervaring is hierbij absoluut van toegevoegde waarde. Het is daarom als voetbalvereniging van belang dat zij mensen binnen de organisatie hebben die voldoende competent zijn om een dergelijk proces in te stappen.

Progressiviteit

Wanneer een voetbalvereniging aan een dergelijk privatiseringsproces wordt onderworpen, is er vaak geen weg meer terug. Het is daarom van belang dat men vooruit kijkt en creatief gaat handelen in de zoektocht naar oplossingen en overeenkomsten. Men moet zich er van bewust zijn dat er nieuwe tijden binnen de vereniging aanbreken en dat daarbij op iedereen binnen de vereniging een beroep wordt gedaan. Daarbij kunnen bepaalde middelen worden ingezet om het positivisme binnen de vereniging te bevorderen.

Collectief belang

Een belangrijke succesfactor is dat alle leden zich bewust moeten worden van het feit dat de voetbalvereniging geheel afhankelijk is van zelfredzaamheid. Leden kunnen de vereniging maken maar ook breken. Het benadrukken hiervan is een belangrijke taak van het bestuur.

Financiën concretiseren

Het is voor een voetbalvereniging van belang om te weten welke financiële middelen er beschikbaar worden gesteld aan de vereniging als gevolg van de privatisering. Op deze manier voorkom je naderhand teleurstellingen. Daarnaast verlopen de onderhandelingen een stuk vlotter.

Planmatig werken

Een gemeente wil een privatiseringsoperatie zo snel mogelijk achter de rug hebben om zoveel mogelijk kosten te kunnen besparen. Als voetbalvereniging is het daarom belangrijk gefaseerd alle stappen weloverwogen te ondernemen. Het gaat immers om toekomst van de voetbalvereniging. Daarbij is het voor een vereniging belangrijk om te weten dat een gemeente niet zomaar beslissingen kan nemen.

Belang van de vereniging

Een voetbalvereniging is een bindend middel voor een dorp of kern. Om deze reden moet het belang van de aanwezigheid van de voetbalvereniging, goed worden geargumenteed richting de gemeente. Op deze manier wordt er op een constructieve manier gehandeld vanuit het gedachtegoed van de vereniging.

Draagvlak creëren

Draagvlak creëren is de belangrijkste succesfactor voor een voetbalvereniging tijdens een privatiseringsoperatie. Deze factor is door alle voetbalverenigingen aangekaart of beaamd. Een voetbalvereniging is een democratisch geheel waarbij niet iemand alleen de leiding heeft. Het is daarom van belang dat bepaalde keuzes goed worden gecommuniceerd naar de achterban. Op deze manier verenig je gezamenlijk de belangen van een vereniging en staat men sterker tegenover de gemeente.

5. Conclusie

Binnen dit hoofdstuk wordt er een conclusie vastgesteld op basis van de bevonden resultaten. Daarbij wordt antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag. Deze luidde:

‘Wat zijn volgens de gemeenten en voetbalverenigingen de belangrijkste effecten van en succesfactoren voor een succesvolle privatisering van voetbalaccommodaties?’

Het antwoord op deze vraag komt voort uit de overeenkomsten van en verschillen tussen de belangrijkste bevindingen. Door middel van de onderstaande analytische vraagstelling met bijbehorende deelvragen zal worden gekomen tot deze belangrijkste bevindingen.

Analytische vraagstelling

Centrale vraagstelling met betrekking tot het analytische gedeelte met bijbehorende deelvragen:

Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen?

1. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over het privatiseringsproces?
2. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de financiële gevolgen?
3. Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de succesfactoren?

5.1 Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over het privatiseringsproces?

Een privatiseringsoperatie begint nooit met een mededeling aan de voetbalverenigingen dat zij op korte termijn geprivatiseerd gaan worden. Dat besluit is namelijk allang genomen binnen de kamers van de gemeenteraad. Ook in dit onderzoek waren de betreffende gemeenten initiatiefnemers voor de privatisering. De wijze waarop daarna gehandeld is, kan vanuit twee perspectieven zijn beleefd. Enerzijds vanuit de beleving van de gemeenten, en anderzijds vanuit de optiek van de voetbalverenigingen. Vanaf dat punt kunnen de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over het privatiseringsproces worden vastgesteld.

Uit de resultaten is gebleken dat alle privatiseringsprocessen zich op dezelfde manier hebben voltrokken. De verschillende gemeenten hebben een schriftelijke uitnodiging verstuurd naar de betreffende voetbalverenigingen voor een gesprek. Tijdens deze gesprekken zijn de voetbalverenigingen medegedeeld dat zij geprivatiseerd gingen worden. De verenigingen hebben hier vervolgens wisselend op gereageerd. Uiteindelijk zagen de verenigingen de privatisering niet als slechte zaak maar juist als een bruikbare kans. Vervolgens hebben de gemeenten wederom gesprekken en sessies geïnitieerd waarin ruimte werd geboden aan de voetbalverenigingen voor eventuele vragen of opmerkingen. Vervolgens zijn de onderhandelingen begonnen.

Over het algemeen kijken de gemeenten tevreden naar de gecreëerde situatie waarin de voetbalaccommodaties zijn geprivatiseerd. Het proces dat daar aan vooraf is gegaan, wordt door de gemeenten echter omschreven als een meeslepend en gecompliceerd traject. In alle gevallen hebben de privatiseringen veel meer tijd gekost dan van te voren was gedacht. Dat had voornamelijk te maken met de eisen van de voetbalverenigingen en de financiële middelen die vanuit de gemeenteraad beschikbaar werden gesteld. Meerdere malen zijn er gesprekken geweest tussen beide partijen waarin er werd gediscussieerd over de herziene voorwaarden. Te vaak hadden de voetbalverenigingen de rug naar de toekomst en de ogen op het verleden.

In tegenstelling tot wat de gemeenten beweren, spreken sommige voetbalverenigingen juist over een progressieve en constructieve houding gedurende de onderhandelingen. Volgens de voetbalverenigingen was niemand gebaat bij een langdurig proces. Echter spreken ook de voetbalverenigingen van een langdurig traject. Dit had volgens sommige voetbalverenigingen te maken met een gebrek aan draagvlak, zowel tussen de gemeenten en de voetbalverenigingen als binnen de verenigingen zelf. Daarnaast hekelden sommige verenigingen het feit dat er nauwelijks te onderhandelen viel met de gemeente. De wethouder was erg gebonden aan de taakstelling die vanuit de gemeenteraad was vastgesteld. Wel is men lovend over het feit dat de gemeenten zich in eerste instantie niet distantieerde van de verenigingen, maar bereidt waren hen te woord te staan. Dit heeft er toe geleid dat de verenigingen over het algemeen tevreden terugkijken op de privatiseringsoperatie.

5.2 Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de financiële gevolgen?

De gemeentelijke bezuinigingen hebben in alle gevallen een grote rol gespeeld bij de privatisering van de voetbalaccommodaties. Middels een herzien accommodatiebeleid hebben de gemeenten getracht kosten te kunnen besparen. Dit hebben zij weten te realiseren dankzij de privatiseringen. Daarbij hebben zij allen de gemeentelijke taakstelling behaald. Ook hebben de privatiseringen financiële baten opgeleverd voor op de lange termijn en zijn dus de kosten structureel naar beneden gegaan.

Bij de voetbalverenigingen hebben de privatiseringen ook invloed gehad op de financiële huishoudens. Echter hebben er zich tot nu toe nog geen financiële problemen voorgedaan. Dat heeft met een aantal redenen te maken. Sommige verenigingen hebben kenbaar gemaakt dat zij over reserves beschikken. Om die reden hebben zij tot nu toe enkele gaten weten te dichten. Andere verenigingen hebben de contributies gefaseerd verhoogd. Dit heeft geleid tot extra inkomsten. Tot slot hebben sommige verenigingen bruidschatten meegekregen om de grote kosten voor de aankomende jaren af te kunnen dekken. Zodoende beschikken zij over voldoende financiële middelen om bijvoorbeeld de velden te kunnen onderhouden of te moeten vervangen. Alles bijeen genomen betekent dit dat de voetbalverenigingen momenteel nog steeds over een positieve balans beschikken. Er kan dus over het algemeen worden gesteld dat een voetbalvereniging in staat is de broek financieel hoog te houden nadat deze is geprivatiseerd. Hoe de financiële situaties zich gaan ontwikkelen de aankomende jaren is raadselachtig. Sommige voetbalverenigingen ontvangen nog steeds bijdrages voor het onderhoud. Deze gaan op termijn stopgezet worden. De vraag is dan of de betreffende verenigingen vermogend genoeg zijn om financieel onafhankelijk te zijn. Andere verenigingen ontvangen subsidie voor het aantal jeugdleden waarover zij beschikken. Deze subsidie wordt per jeugdlid uitbetaald. Gezien het feit dat de betreffende gemeenten krimpend zijn en de vergrijzing stijgt, zullen deze inkomsten voor de voetbalverenigingen gaan verminderen. In hoeverre dit zijn weerga gaat kennen binnen de financiële situaties van de voetbalverenigingen is onbekend. De verenigingen zijn zich er in ieder geval van bewust dat er met een nauwlettend oog gekeken moet worden naar de uitgaven.

5.3 Wat zijn de belangrijkste overeenkomsten van en verschillen tussen de meningen van beide betrokken partijen over de succesfactoren?

Voor wat betreft een succesvolle privatisering zijn er binnen dit onderzoek een aantal factoren bevonden die daar van invloed op kunnen zijn. Sommige factoren zijn per type onderzoekspopulatie van toepassing, andere factoren zijn zowel voor de gemeenten als voor de voetbalverenigingen toepasbaar.

De belangrijkste factor die van toepassing is voor de gemeenten ten behoeve van een succesvolle privatisering is het vaststellen van duidelijke uitgangspunten. Een gemeenteraad is leidend in het beleid wat gevoerd gaat worden. Tijdens de onderhandelingen komen deze uitgangspunten aan bod en het is dan belangrijk dat iedereen weet wat er gaat gebeuren. Daar mag geen twijfel over bestaan. Men kan daarnaast altijd terugvallen op deze uitgangspunten omdat die hetgeen vertalen wat in het verleden afgesproken is.

Voor een voetbalvereniging is het belangrijk dat de organisatie beschikt over voldoende kennis en ervaring. Een privatiseringsoperatie vergt veel aandacht en gedurende het traject worden de toekomstige kaders van de voetbalvereniging uitgezet. Het is daarom belangrijk dat diegenen die voetbalvereniging vertegenwoordigen, het gedachtegoed en het clubbelang goed weten te vertalen. Een andere belangrijke factor is het vroegtijdig inzichtelijk krijgen van de financiële tegemoetkomingen die de vereniging eventueel ontvangt. Op die manier kunnen de gevolgen sneller in kaart worden gebracht en dat voorkomt en hoop financiële onzekerheden.

Op basis van dit onderzoek zijn er aantal factoren bevonden die zowel voor de gemeenten als voor de voetbalverenigingen van toepassing zijn. Deze factoren dragen allen bij aan vlotverlopende onderhandelingen en een succesvolle overdracht. Ten eerste is het van belang dat alle betrokken partijen een open en transparante manier van communiceren jegens elkaar hanteren. Geen van beide partijen is gebaat bij een langdurig traject. Openheid verschaft duidelijkheid. Bovendien levert het sociale voordelen op voor op de lange termijn, men heeft immers langer met elkaar van doen.

Daarnaast is het van belang dat gedurende de privatiseringsoperatie reële doelen worden gesteld. In sommige gevallen is een betrokken partij nog niet zo ver dat het bepaalde zaken kan afhandelen. Het is daarom belangrijk dat men elkaar de tijd geeft om zo gefaseerd het gehele traject, weloverwogen, te doorlopen. Hiervoor kan een agenda worden opgesteld die door zowel de gemeente als de voetbalvereniging is geaccordeerd. Dit voorkomt frustraties gedurende het proces, bovendien werkt men slagvaardiger.

Tot slot is de belangrijkste factor het creëren van voldoende draagvlak. Uit het onderzoek is gebleken dat draagvlak op vele fronten van betekenis kan zijn. Het is niet alleen van belang dat iedereen binnen de vereniging op dezelfde lijn zit, maar dat de bemiddelende partijen dit ook zitten. Beide partijen zijn hoe dan ook afhankelijk van elkaar. Wanneer men dit niet voor elkaar krijgt, is het geen overbodige luxe om de deskundigheid van experts in te schakelen. Zij kunnen immers objectief elkaars belangen vertegenwoordigen om zodoende het proces naar ieders wens te versnellen.

6. Discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit vier paragrafen. In de eerste twee paragrafen worden de theoretische en praktische relevantie beschreven. In de derde paragraaf worden de begrenzingen vastgesteld en worden de tegenstrijdigheden weergegeven. Tot slot worden in de vierde paragraaf suggesties gegeven voor een eventueel vervolgonderzoek.

6.1 Theoretische relevantie

De resultaten die aan de hand van dit onderzoek zijn gevonden sluiten logischerwijs aan op het theoretisch kader. Echter is het lastig alle bevindingen te kunnen koppelen aan het theoretisch kader. Dat komt omdat er vanuit de literatuur nog te weinig bekend is over de oorzaken en gevolgen binnen de gecreëerde situatie waarin voetbalaccommodaties zijn geprivatiseerd. Er is om deze reden dan ook gekozen voor een verkennend onderzoek. Als gevolg hiervan kunnen sommige bevindingen aan de hand van het theoretisch kader worden getoetst, andere bevindingen kunnen slechts worden weergegeven. Bovendien is het niet reëel de gevolgen bij relatief kleine gemeenten en lokale voetbalverenigingen te vergelijken met de gevolgen die geprivatiseerde multinationals hebben ondervonden. In die zin levert dit onderzoek een theoretische bijdrage aan de kennis over de oorzaken en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties.

Vanuit het theoretisch kader zijn een aantal zaken beschreven die met name betrekking hadden op het privatiseringsproces en de landelijke ontwikkelingen binnen de sport. Veel van deze zaken komen overeen met hetgeen wat in de praktijk gebeurd is. Echter kennen de resultaten van dit onderzoek ook een aantal tegenstrijdigheden met de literatuur. Vanuit de literatuur wordt bijvoorbeeld vermeld dat 'uitbesteden' de meest voorkomende vorm van privatiseren is. Echter spreekt het onderzoek dit tegen, hieruit blijkt namelijk dat alle voetbalverenigingen volledig afgestoten zijn van de gemeente. Ook zou de vereniging de meest voorkomende beheersvorm zijn, echter blijkt binnen elke voetbalvereniging een stichting de dienst uit te maken. Ook zou een succesvolle privatisering afhankelijk zijn van evaluatiemomenten. Ook hier blijkt dat deze nauwelijks of niet hebben plaatsgevonden. De gemeente blijkt tijdens de overdracht veel te communiceren maar voert na de privatisering geen actieve communicatie meer. Ook de mate waarin de sportmarkt steeds commerciëler zou worden, valt volgens de verschillende gemeenten nauwelijks op. Daarbij moet echter wel worden afgevraagd in hoeverre de gemeenten daarover kunnen oordelen, gezien het gegeven dat concrete inzichten hierin bij de gemeenten ontbreken.

6.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek is zowel van toepassing voor het SERC, de gemeenten als de voetbalverenigingen. Zij kunnen allen hun voordeel doen met de nieuw verkregen inzichten. Door het onderzoek is aangetoond hoe de betrokken partijen de privatiseringen hebben beleefd en wat de directe gevolgen zijn van een dergelijke privatiseringsoperatie. Voor de opdrachtgever van dit onderzoek, het SERC, zijn de bevindingen van meerwaarde omdat deze het economisch inzicht in de sportsector en de gerelateerde sectoren vergroten. Zodoende kan het SERC deze sporteconomische kennis verder verspreiden. Daarnaast verlenen de nieuwe inzichten genoeg redenen om een vervolgonderzoek te vervaardigen.

Daarnaast heeft dit onderzoek aanbevelingen opgeleverd ten behoeve van een succesvolle privatisering. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het privatiseringsproces en de succesfactoren. Deze aanbevelingen zijn tot stand gekomen doordat de bevindingen van beide onderzoekspopulaties met elkaar zijn vergeleken. Zodoende zijn de overeenkomsten en verschillen vastgesteld en mag worden geconcludeerd dat deze bevindingen breed worden gedragen. Voor de gemeenten en de voetbalverenigingen kunnen de aanbevelingen dienen als hulpmiddel bij dergelijke privatiseringsoperaties. Ze kunnen de bevonden kennis gebruiken als input bij de ontwikkeling van een gestandaardiseerd privatiseringstraject. Zodoende kan de

overdracht van voetbalaccommodaties verantwoord en vlot doorlopen worden. Er zijn op dit moment wel procedures en plannen van aanpak aanwezig, echter houden zij onvoldoende rekening met verschillende variabelen. Wanneer de bevindingen van dit onderzoek bij de hand worden genomen kan er een breed gedragen proces van de grond komen. Zodoende kunnen toekomstige privatiseringsoperaties naar het voorbeeld van anderen doorlopen worden en kunnen stagnaties worden voorkomen.

6.3 Begrenzungen

Binnen deze paragraaf wordt er kritisch gekeken naar het onderzoek. Daarbij wordt een directe koppeling gemaakt aan de effecten en tegenstrijdigheden van de resultaten. Omdat dit een verkennend onderzoek betreft, is het lastig de bevonden resultaten geheel te kunnen toetsen aan de bestaande kennis over de privatisering van voetbalaccommodaties. In die zin is het niet mogelijk om de resultaten te generaliseren naar gehele sportpopulatie omdat daar relatief weinig over bekend is.

Wat betreft de geïnterviewden zou het mogelijk kunnen zijn dat de bevroegde gemeenten met bijbehorende voetbalverenigingen niet representatief zijn. Omdat de resultaten over het algemeen vrij positief zijn, zou het mogelijk kunnen dat gemeenten en/of voetbalverenigingen die niet ongeschonden uit het privatiseringsproces zijn gekomen, onderbelicht zijn. Of dat dergelijke gemeenten of verenigingen niet bereidt waren hun mening te geven. In eerste instantie zou de gemeente Gennep worden gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek, echter hebben zij hier om onduidelijke redenen voor bedankt. Ook zouden er in eerste instantie meer voetbalverenigingen in de gemeente Groesbeek worden bevroegd, echter bedankte zij hier uiteindelijk ook voor. Als gevolg hiervan was het niet mogelijk om de verschillende gemeenten met bijbehorende voetbalverenigingen met elkaar te vergelijken. Wanneer dit wel was gedaan, hadden de resultaten waarschijnlijk meer gewicht gehad omdat er dan met meer verschillende variabelen rekening was gehouden. Het was in dat opzicht handiger geweest om dit onderzoek uit te voeren in het voorjaar. Er was dan geen sprake geweest van tijdsdruk, die nu wel aanwezig was als gevolg van de winterstop. Bovendien had er beter gezocht kunnen worden naar alternatieven. Het is namelijk gebleken dat het erg moeilijk is om mensen te benaderen voor een afspraak tijdens deze onderbreking van het seizoen.

Het is tot slot moeilijk te voorspellen voor hoelang de aanbevelingen van toepassing zijn wanneer een dergelijk privatiseringsproces ondernomen wordt. Dat heeft puur te maken met de rol van de politiek. De verschillende gemeenten waren allen zeer stellig in de uitgangspunten voor wat betreft de privatisering. Echter erkende men het feit dat hetgeen wat vandaag besloten is, morgen weer anders kan zijn. Daarmee wordt bedoeld dat de politiek zeer irrationeel handelt. Er valt in zekere zin geen pijn op te trekken. Alle drie de gemeenten zijn wat dat betreft afgeweken van de beoogde plannen. Hier dient te allen tijde rekening mee gehouden te worden.

6.4 Suggesties vervolgonderzoek

Binnen deze paragraaf worden er suggesties gegeven voor een vervolg op dit onderzoek. Het zijn suggesties die zowel aansluiten op de theoretische relevantie als de praktische relevantie.

- Het vergroten van de betrouwbaarheid
De getoonde verschillen tussen de theorie en de resultaten bieden mogelijkheden voor een vervolgonderzoek. Daarbij zou dezelfde vragenlijst kunnen worden gehanteerd, echter zouden er andere gemeenten bevraagd moeten worden. Dit zou het inzicht in de gecreëerde situaties alleen maar ten goede komen.
- Privatisering van de binnensport
Een andere suggestie op een vervolg van dit onderzoek zou zijn een zelfde soort studie, echter zou er dan gekeken moeten worden naar de binnensport. Uit dit onderzoek is gebleken dat er binnen de verschillende gemeenten plannen aanwezig zijn om ook deze accommodaties te laten privatiseren. De voorwaarden die hier aan vast zitten zouden interessante bevindingen opleveren.
- Landelijk onderzoek naar de privatisering van voetbalaccommodaties
Voor wat betreft de praktische relevantie zou er een vervolgonderzoek kunnen worden gedaan bij meerdere voetbalverenigingen in dezelfde gemeenten als in dit onderzoek. Echter zou er dan voor een andere onderzoeksmethode moeten worden gekozen. Door middel van een enquête zou er een grotere respons kunnen worden bewerkstelligd. De vragen zouden op basis van het theoretisch kader of de resultaten van dit onderzoek kunnen worden opgesteld.
- Gestandaardiseerde privatiseringsoperatie
Een ander interessant vervolgonderzoek zou zijn de studie naar een gestandaardiseerde privatiseringsoperatie. Daarbij zouden de wensen en behoeften van beide betrokken partijen in kaart moeten worden gebracht waarbij, in combinatie met de succesfactoren, een breed gedragen traject vastgesteld kan worden. Een wiel hoeft niet meerdere keren uitgevonden te worden. Op deze manier kunnen gemeenten en voetbalverenigingen, waarbij de privatisering succesvol is verlopen, tentoon staan als schoolvoorbeeld van het privatiseren van voetbalaccommodaties.
- Concrete financiële gevolgen
Er zou een onderzoek uitgezet kunnen worden die in grote lijnen lijkt op dit onderzoek, echter zou de focus dan volledig op de financiën moeten komen te liggen. Het zou dan echt een economische studie worden die volledig in het teken staat van cijfers. Welke financiële gevolgen zijn er op de gemeentelijke- en verenigingsbegroting daadwerkelijk op te merken?

7. Aanbevelingen

Uit de vergelijking tussen de bevindingen van de gemeenten en de selectie aan voetbalverenigingen is gebleken dat beide onderzoekspopulaties veel overeenkomsten vertonen op basis van het privatiseringsproces en de bijbehorende succesfactoren. Hieruit kunnen nieuwe inzichten worden gehaald om het proces voor zowel de gemeenten als de voetbalverenigingen vlotter en soepeler te laten verlopen. De betreffende factoren zijn in de voorgaande hoofdstukken al aan de orde gekomen en zullen hier nogmaals stapsgewijs worden herhaald. Daarmee kan worden gesteld dat de onderstaande doelstelling is behaald.

'Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan het SERC over de invloeden en gevolgen van het privatiseren van voetbalaccommodaties door inzicht te krijgen in de effecten van geprivatiseerde voetbalaccommodaties bij voetbalverenigingen en op het gemeentelijke sportbeleid van gemeenten met geprivatiseerde voetbalaccommodaties'.

Omdat de aanbevelingen niet alleen van relevante waarde zijn voor het SERC, zullen zij worden uiteengezet voor zowel het SERC, de gemeenten als de voetbalverenigingen. Merendeel vertoont overlap met elkaar, echter zal de wijze waarop gehandeld moet worden naar aanleiding van deze aanbevelingen verschillen.

7.1 Aanbevelingen SERC

- Privatiseren is complexe materie
 - Een privatiseringsoperatie is een proces wat zowel een voor- als achterkant kent. Daarbij spelen verschillende factoren een rol die als mogelijke valkuil kunnen optreden. Wanneer het SERC zijn kennis gaat verspreiden omtrent dit onderwerp is het van belang dat er met een aantal evidente zaken rekening gehouden wordt. Ten eerste de rol van de politiek. De gemeenteraad is uiteindelijk bepalend in hetgeen wat er gaat gebeuren. Voetbalverenigingen zijn dus afhankelijk van de besluiten die daarin genomen worden. Daarbij variëren deze besluiten per gemeente vanwege bijvoorbeeld de aanwezigheid raadsleden die 'voetbalminded' zijn of door de afwezigheid van een sportnota. Politiek blijft over het algemeen een irrationeel orgaan waarbij besluitvormingen niet altijd overwogen genomen worden. Ten tweede bestaat er nog geen standaardprocedure voor het privatiseren van voetbalaccommodaties. Vaak zijn plannen van aanpak gebaseerd op privatiseringsprocessen vanuit het bedrijfsleven. Zodoende kunnen gemeenten hun vrije gang gaan aangaande dit proces waarbij geen rekening gehouden wordt met het feit dat voetbalverenigingen over het algemeen bestuurd worden door vrijwilligers. Tot slot is de haalbaarheid van een succesvolle privatisering grotendeels afhankelijk van de mensen die deel uit maken van een dergelijk proces. Sommige bestuursleden zijn nou eenmaal competent in zaken als een privatisering. Het is voor het SERC van belang dat er met deze zaken rekening gehouden wordt wanneer men kennis gaat verspreiden over een privatisering. Het doel is vaak duidelijk, de weg er naar toe kan veel obstakels bevatten.

7.2 Aanbevelingen Gemeenten

- Onderschat het privatiseringsproces niet.
 - Houdt als gemeente rekening met wisselende reacties. Sommige voetbalverenigingen reageren positief op de privatisering. Anderen zien het als een bedreiging van het bestaansrecht. Initieer sessies waarin men de ruimte geboden wordt om hun verhaal te doen. Wees daarbij vooral duidelijk over hoe de toekomstige situatie eruit komt te zien.
 - Houdt als gemeente rekening met het feit dat de privatiseringsoperatie een langdurige tijd in beslag kan nemen. Individuele belangen kunnen voor patstellingen zorgen. Wees hierin flexibel en werk planmatig. Stel daarnaast reële uitgangspunten op waar men te allen tijde op terug kan vallen. Het verschaft een hoop duidelijkheid naar alle betrokken partijen en het versnelt het proces aanzienlijk.
- Kies bij gebrek aan kennis en ervaring altijd voor deskundigheid
 - Het is gedurende het privatiseringsproces belangrijk dat de juiste stappen worden ondernomen en dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van elkaars uitgangspunten. Indien dit door de betrokken partijen niet kan worden gerealiseerd, kunnen onafhankelijke partijen worden benaderd. Zij trachten objectief het proces naar ieders wens te laten verlopen. De Gelderse Sportfederatie is hier een goed voorbeeld van. Het belangrijkste is dat de sport in principe niet mag lijden onder de gevolgen van de privatisering.
- Openheid loont
 - Geen van beide partijen is gebaat bij een langdurig traject. Openheid verschaft duidelijkheid. Bovendien levert het sociale voordelen op voor op de lange termijn, men heeft immers langer met elkaar van doen. Creëer deze openheid door altijd bereidt te zijn met elkaar in gesprek te gaan. Geef men daarin geen valse hoop maar probeer reëel en rechtvaardig te blijven.
- Creëer draagvlak
 - Een privatiseringsproces wordt niet door één partij ondernomen, dit doet men samen. Het is belangrijk dat alle betrokken partijen voor zover mogelijk op één lijn komen te zitten. Als gevolg hiervan verloopt het proces vlotter en voorkomt het irritaties. Probeer draagvlak te creëren door samen te werken en samen naar oplossingen te zoeken. Zodoende worden besluiten breder gedragen en kunnen knopen eerder worden doorgehakt.

7.3 Aanbevelingen Voetbalverenigingen

- Onderschat het privatiseringsproces niet.
 - Houdt rekening met een gebrek aan draagvlak. Niet iedereen denkt even progressief en constructief mee. Bovendien zijn gemeenten vaak gebonden aan taakstellingen van bovenaf. Probeer hierin begrip te tonen door mee te denken en gezamenlijk op zoek te gaan naar compromissen.
 - Houdt als voetbalvereniging rekening met het feit dat de privatiseringsoperatie een langdurige tijd in beslag kan nemen. Individuele belangen kunnen voor patstellingen zorgen. Wees hierin flexibel en werk planmatig. Probeer als vereniging zo duidelijk mogelijk je uitgangspunten klaar te hebben. Argumenten tellen zwaar mee gedurende de onderhandelingen. Niet elke voetbalvereniging heeft recht op hetzelfde.
- Probeer voor zover mogelijk de financiële gevolgen in kaart te brengen.
 - Gemeenten geven niet altijd per definitie een bruidschat mee. In sommige gevallen staat de voetbalvereniging er na de privatisering geheel alleen voor. Hier moet gedurende de onderhandelingen rekening mee gehouden worden. Ga uit van reële scenario's. Houdt daarbij rekening met grote onvoorziene kosten. Probeer als vereniging reserves te creëren, door bijvoorbeeld te reserveren voor groot onderhoud of de vervanging van velden.
 - De hoogte van sommige inkomstenbronnen zijn afhankelijk van variabelen zoals bijvoorbeeld de mate waarin de jeugd sportief actief is. Probeer hier als vereniging zoveel mogelijk rekening mee te houden en neem geen afwachtende houding aan. Blijf als vereniging op de hoogte van de politieke agenda en houdt de demografische gegevens in de gaten. Probeer daarnaast door creatief te handelen zo veel mogelijk inkomsten te vergaren. Verhuur de kantine bijvoorbeeld overdag aan oudereninstellingen of schoolse opvang.
- Kies bij gebrek aan kennis en ervaring altijd voor deskundigheid
 - Het is gedurende het privatiseringsproces belangrijk dat de juiste stappen worden ondernomen en dat alle betrokkenen op de hoogte zijn van elkaars uitgangspunten. Indien dit door de betrokken partijen niet kan worden gerealiseerd, kunnen onafhankelijke partijen worden benaderd. Zij trachten objectief het proces naar ieders wens te laten verlopen. Benader bijvoorbeeld andere voetbalverenigingen of sportverenigingen die ook geprivatiseerd zijn. Samen wordt men al lerend wijzer.
- Creëer draagvlak
 - Een privatiseringsproces wordt niet door één partij ondernomen, dit doet men samen. Het is belangrijk dat alle betrokken partijen voor zover mogelijk op één lijn komen te zitten. Als gevolg hiervan verloopt het proces vlotter en voorkomt het irritaties. Probeer bijvoorbeeld binnen de vereniging acties op touw te zetten om de sfeer positief te houden. Voorzie de activiteitencommissie van een boost.

8. Bibliografie

Baarda, D., & de Goede, M. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Bakker, S., & Hoekman, R. (2013). *Exploitatie en beheer van buitensportaccommodaties*. Arnhem: Mulier Instituut.

Bergsma, M. (2003). *Betrouwbaarheid en validiteit van kwalitatief georiënteerde operational audits*. Den Haag: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bottenburg, M. v., & Schuyt, M. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF.

Boumans, M., Stoker, T., Bron, S., Prins, A., & Mulder, T. (2007). *Sport op eigen benen: Verzorgd of bezorgd?* Weststellingwerf: Gemeente Weststellingwerf.

Bruinink, J. (2001). *Privatisering van sportaccommodaties; gevolgd en gevolgen*. Den Haag.

Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

de Jong, J., & Ruedisulj, W. (2013). *Privatisering, de pijlers onder een proces*. Zeist: Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond.

Epe, T. (2012). Special 'Sportaccommodaties'. *Meer dan sport*, 57-59.

Groot, I. (2013). Gemeenten stoten exploitatie sportaccommodaties af. *Sport & Gemeenten*, 7.

Hal, M. v. (2011, juni 1). *Lopende onderzoeken Sports Economics Research Centre*. Opgeroepen op september 9, 2013, van blog.han.nl:
<http://blog.han.nl/sportenbeweegprofessionals/2011/06/01/lopende-onderzoeken-sports-economics-research-centre/>

Jeu, A. d. (2013). Veranderen is een feest. *Sport & Gemeenten*, 3.

Kok, R. (2010). *Sportmarketing*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Lexicon. (2013). *Methoden en technieken*. Opgeroepen op November 7, 2013, van Leidenuniv: <http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=265.htm>

Ligtenbarg, M. (2006). *Privatisering en commercialisering van sportaccommodaties*. Enschede/Amsterdam: Universiteit van Twente.

Mijnans, R. (2012, Oktober 16). Gemeenten onderzoek beheervorm sportaccommodaties. (T. Epe, Interviewer)

Mulier Instituut, W. (2003). Arnhem: Mulier Instituut.

NISB. (2013). *Instrumenten*. Opgeroepen op Oktober 29, 2013, van NISB.nl: <http://www.nisb.nl/index.php?p=995218>

Pekelharing, B. (2013). *Sport & Strategie*. Utrecht.

Philipsen, H., & Vernooij-Dassen, M. (2004). *Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend*. Opgeroepen op November 7, 2014, van World Wide Web: <http://assortiment.bsl.nl/files/db592e09-8170-47db-86d6-2326ee172eb1/kwalitatiefonderzoekph.pdf>

- Rijksoverheid. (2013). *Huurcontracten*. Opgeroepen op November 11, 2013, van Rijksoverheid.nl: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/huurcontract>
- Rijswijk, M. v. (1996). *Privatisering, afstand of behoud van overheidsinvloed?; Gemeentelijke privatisering van sportaccommodaties*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Roos, J. (1995). *Een kerntakendiscussie is méér dan 'hoopvol' reizen; Over kerntakendiscussies en andere ongemakken*. Den Haag: Albani.
- SCP. (2003). *Rapportage Sport 2003*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- SERC. (2008). Opgeroepen op Oktober 1, 2013, van <http://www.eventenenevaluatie.nl/hogeschool-arnhem-en-nijmegen/>
- Shiny. (2012, 11 20). *Betrouwbaarheid van een onderzoek*. Opgeroepen op 12 27, 2013, van <http://wetenschap.infonu.nl/>: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/106529-betrouwbaarheid-van-een-onderzoek.html>
- Sturkenboom, E. (2012). *De toekomst van de klein 'dorpsvoetbalvereniging'*. Utrecht: universiteit van Utrecht.
- Stuurgroep. (2004). *Wat voor gemeente willen we zijn?* Haarlem: Gemeente Haarlem.
- Sylvester, J. (2000). *De praktijk van privatisering. Een verkenning*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Thomassen, B. (2013, Oktober 2). Orientatiegesprek. (J. Timmer, Interviewer)
- Tromp, J., & Rietmeijer, E. (1989). *De aanpak van onderzoek*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- van der Gugten, M. (1998). *Het meetlint langs het privatiseringsproces. Ervaringen met privatiseringsmonitor bij sportaccommodaties*. Maarssen: DSP-groep.
- van der Heide, M., & Rinsema, F. (2008). *Onderzoek naar de privatisering van sportaccommodaties in Helmond*. Houten: Grontmij.
- van Loon, C. (1998). *Nijmegen, van privatiseren naar verzelfstandigen*. Nijmegen: Dienst Sport & Recreatie Gemeente Nijmegen.
- van Thiel, S. (2010). *Bestuurkundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- VNG. (2010). *Factsheet sport*. Vereniging van Nederlandse gemeenten.
- VWS. (1996). *Nota Sportbeleid*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Weegh, J. o. (1995). *Kerntaakdiscussies*. Amsterdam.