

1. Wat is privatiseren?

- a. Waar praten we over?
Privatiseren omvat alle veranderingen van de voorzieningswijze van een dienst of goed ((delen van een) accommodatie)), waarbij de inbreng van particulieren (lees: verenigingen) toeneemt ten opzichte van die van de overheid tot en met het punt waarop sprake is van afstoting van de activiteit zonder meer.
- b. Vormen van privatiseren
 - i. Overdracht van onderhoud waarvoor geen scholing of vakkennis noodzakelijk is (klein onderhoud, zoals schoonmaken, schilderen, kleine reparaties).
 - ii. Overdracht van onderhoud (klein en groot) ofwel uitbesteding daarvan ongeacht de vakkennis die vereist is (zie hiervoor, doch ook grote reparaties en bouwkundige aanpassingen).
 - iii. Overdracht van het beheer van de accommodatie.
 - iv. Overdracht van het beheer en klein- en groot onderhoud risico delend, waarbij alle taken aan de vereniging worden overgedragen en waarbij naar aard en omvang omschreven een negatief exploitatiesaldo door de gemeente wordt gegarandeerd.
 - v. Overdracht van de exploitatie van de accommodatie waarbij de vereniging het risico van een eventueel negatief exploitatiesaldo voor haar rekening neemt
 - vi. Afstoten op basis van erfpacht, waarbij de vereniging de opstallen in bezit verkrijgt behoudens de grond
 - vii. Verkoop van (gedeelten van) de accommodatie die de vereniging in eigendom verwerft.

2. Wie neemt initiatief en waarom?

- a. De gemeente
 - Marktconforme ontwikkeling
De gemeente kan door verzelfstandiging een sport- en recreatievoorziening in het leven willen roepen, die marktconform opereert. Deze optie is veelal voor hockeyvereniging niet aan de orde.
 - Participatie van burgers
De gemeente heeft het voornemen om een bepaalde organisatie (lees: vereniging) de exploitatie van een accommodatie te laten voeren, waarmee de mogelijkheid wordt geopend om een gebruikerscollectief invloed te laten hebben op de desbetreffende exploitatie. Varianten hierbij zijn dat de gebruikers via contributie of toegangsprijzen invloed kunnen uitoefenen, of bovendien invloed kunnen uitoefenen op de bestuurlijke samenstelling van de geprivatiseerde accommodatie.
 - Democratisch Toezicht
In dit verband betekent democratisch toezicht de mogelijkheid van het gemeentebestuur om toezicht uit te oefenen op de gang van zaken van de accommodatie, bijvoorbeeld door toestemming te verlenen voor toegangsprijzen of het plegen van investeringen. Mogelijk dat het gemeentebestuur eveneens invloed wil uitoefenen op de bestuurlijke samenstelling van de accommodatie, dan wel dat de gemeente zitting neemt in toezichthoudende organen.
 - Scheiding van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
Het idee hierbij is om een scheiding aan te brengen tussen beleid en uitvoering en daarmee eveneens de scheiding van verantwoordelijkheden en de bevoegdheden van enerzijds de gemeenten en anderzijds de vereniging. De gemeente geeft bijvoorbeeld aan hoe ze een en ander op hoofdlijnen wenst, de vereniging heeft de mogelijkheid binnen de aangegeven kaders zelf de exploitatie uit te voeren. De gemeente voert de regie, waarbij echter de vereniging de mogelijkheid heeft om invloed uit te oefenen op de regie.
 - Beperking van het risico
De vraag hierbij is of de gemeente verantwoordelijk is voor de jaarlijkse

exploitatieresultaten. Mogelijk dat de gemeente de risico's niet meer wenst te nemen, aangezien deze niet altijd nauwkeurig vooraf zijn in te calculeren. Negatieve saldi werken daarbij onaangenaam door op de gemeentebegroting. Het (gedeeltelijk) privatiseren van de accommodatie kan de efficiency en effectiviteit vergroten, als daarbij adequate prikkels door de vereniging zijn ingebouwd.

b. De vereniging

Wenst uit te breiden, terwijl de gemeente niet wil participeren?

In dit geval is de vereniging op zichzelf aangewezen aangezien er een noodzaak is tot verbouwing dan wel uitbreiding van (delen van) de accommodatie.

In de zuivere zin van het woord is geen sprake van privatiseren, doch de gemeente speelt op enigerlei wijze een rol in de realisering van de wensen van de vereniging. De gemeente wordt er derhalve in alle gevallen bij betrokken, bijvoorbeeld doordat de grond eigendom is van de gemeente.

Wenst baas in 'eigen' huis te worden/zijn (veelal bij overgang naar kunstgras)

In dat geval zal er een manoeuvre met de gemeente moeten worden uitgehaald om de doelen te kunnen realiseren. De gemeente zal dus moeten meewerken aan het plan.

Argumentatie voor de vereniging zou kunnen zijn om onafhankelijk en mogelijk daarmee sneller en efficiënter te kunnen opereren c.q. exploiteren.

Ziet regeren als vooruitzien

In het geval er oplettende bestuurders zich in de vereniging bevinden, kan het voordelig zijn om een privatiseringsoperatie zelf in te zetten en aan te kaarten bij de gemeente. Dit kan een tactische voorsprong opleveren t.o.v. andere partners in het spel.

3. Argumenten voor en tegen privatiseren (anders belicht)

a. Pro

De wezenlijke functie van de overheid is besluitvorming. Daadwerkelijke realisering van besluiten dient aan particulieren overgelaten te worden.

- i. Spreiding van macht is van groot belang in onze samenleving omdat er meer zaken kunnen worden uitgetoetst dan wanneer de overheid de enige initiatiefnemer is.
- ii. Afslanken van het overheidsapparaat kan vergroten van flexibiliteit en efficiency opleveren.
- iii. Bevordering van zelfredzaamheid en zelfwerkzaamheid van de burger
- iv. De politieke en ambtelijke top wordt ontlast van gedetailleerde bemoeienis in de uitvoering.
- v. Voor de burger ontstaat meer keuzemogelijkheid en zelfstandigheid.

b. Contra

- i. In een aantal gevallen is de besluitvorming over de zaken en de daadwerkelijke uitvoering niet altijd goed te scheiden.
- ii. Machtsuitoefening in de particuliere sector is moeilijk grijpbaar en vaak niet onderhevig aan democratische controle, in tegenstelling tot de overheid.
- iii. De overheid heeft de mogelijkheid om juist voor minder draagkrachtige groepen, die niet in staat zijn om zelfstandig op de vrije markt te opereren, voorzieningen te treffen.
- iv. Privatisering leidt, vanwege de extra kosten voor begeleiding, juist niet tot grotere doelmatigheid van het overheidsoptreden.
- v. Er zijn minder mogelijkheden voor effectievere democratische controle.
- vi. Ontkoppeling van beleid en uitvoering kan de kwaliteit negatief beïnvloeden, zeker wanneer deze niet makkelijk meetbaar is.
- vii. Er is soms onvoldoende kennis en vaardigheid aanwezig bij de vereniging.

4. Effecten van privatisering voor hockeyverenigingen

- a. Zoals bekend is, zijn ruim de helft van de 320 hockeyverenigingen bij privatiseringsprocessen betrokken geweest. Privatiseren moeten we dan zien in de ruimste zin van het begrip.
- b. In 75% van de gevallen is de gemeente initiatiefnemer van de privatiseringsoperatie geweest (oplettten dus!!).
- c. Bezuinigingen vormden daarbij doorgaans de belangrijkste drijfveer.
- d. Meer dan bij andere takken van sport hebben bij hockeyverenigingen kwaliteitsargumenten een rol gespeeld bij privatiseringsoperaties.
- e. Het algemeen oordeel van hockeyverenigingen inzake privatisering is positief.
- f. Privatiseren is in de meeste gevallen beperkt gebleven tot het uitbesteden van klein onderhoud en de overdracht van dagelijks toezicht. Niet verwonderlijk is dat ook het extra beroep dat op vrijwilligers wordt gedaan als gevolg van privatisering, vooral in de sfeer van de onderhoudswerkzaamheden ligt.
- g. Daarnaast heeft privatisering ook m.b.t. het beheer van het clubhuis en bestuurlijke aangelegenheden tot een grotere inzet van vrijwilligers geleid.
- h. Veel verenigingen zijn van oordeel dat zij, als gevolg van privatisering, financieel nadeel hebben ondervonden.
- i. Het zware beroep op vrijwilligers alsmede het gebrek aan voldoende deskundigheid wordt veelal als een ernstig probleem ervaren.

5. Aandachtspunten voor hockeyverenigingen bij privatisering

- a. Meerjarenbeleid/cultuurverandering
Stel je jezelf eerder de vraag: Wat wil je als vereniging in de toekomst en in het bijzonder met betrekking tot de accommodatie? Stel je dus eerst een meerjarenbeleidsplan op voor de kernterreinen van je vereniging. Om te komen tot een meerjarenplan dienen in grote lijnen de volgende stappen te worden genomen:
 - i. Stel de missie van de vereniging vast (waarom is de vereniging op aarde?)
 - ii. Wat zijn de sterke en zwakke kanten van de vereniging (interne kant)
 - iii. Welke kansen en bedreigingen komen op uw vereniging af (externe kant)
 - iv. Stel lange termijn doelen op t.a.v. de kernterreinen van de vereniging (personeel/accommodatie/organisatiestructuur/sportaanbod/sociaal aanbod/financiën)
 - v. Stel per kernterrein een operationeel plan op
 - vi. Stel toetsingsmomenten in en corrigeer de doelen in voorkomende gevallen

Tevens dient de cultuur binnen de vereniging omgebogen te worden naar een meer zakelijke en professioneel geleide organisatie. Bedoeld wordt dat in geval er voor een privatiseringsoperatie wordt gekozen c.q. je ermee geconfronteerd wordt, er meer werkzaamheden op de vereniging afkomen en daarmee in feite meer verantwoordelijkheden. Bij een meer zakelijke cultuur binnen de vereniging ben je doorgaans beter in staat deze uitdagingen op te vangen. Hetgeen overigens niet wil zeggen dat het 'wij-gevoel' en de gezelligheid dient in te boeten!!!

Het is van belang en goed contact te hebben met personen op strategische plaatsen bij de gemeente. Bedoeld wordt dat je snel en adequaat. Aan de benodigde informatie kunt komen dan wel je eerste aanzetten tot plannen reeds in geijkte kanalen kunt voor bespreken (lobby). Zowel het ambtelijk apparaat als de politieke lijnen zijn daarbij van belang. Mogelijk dat je de selectie van bestuursleden daarop kunt afstemmen, aangezien het onderhouden van de relevante contacten 'een vak apart is'.

Coalitievorming met andere sportvereniging biedt doorgaans meer soelaas in privatiseringsprocessen. Je kan jezelf daarbij afvragen of er in je nabijheid verenigingen zijn met gelijksoortige problemen ofwel plannen. Mogelijk dat je de belangen kunt combineren en daarmee een sterkere partij vormt naar de andere partners in het spel. Een plaatselijke tennisvereniging die bijvoorbeeld ook op

kunstgras wenst over te stappen wil vermoedelijk graag naar je voornemens luisteren.

b. Juridische aspecten

Van belang is dat je een goede afbakening van verantwoordelijkheden bewerkstelligt tussen enerzijds de vereniging en anderzijds de gemeente (en mogelijke andere participanten). Bovendien is het zaak dat je binnen uw bestuurscollectief de kernterreinen adequaat en functioneel hebt gescheiden, dan wel de relatie tussen je vereniging en een opgerichte rechtspersoon t.b.v. de exploitatie goed hebt geregeld. Aandacht dienen de technische aspecten te hebben, zoals achterstallig onderhoud (is dat aanwezig en wie bepaald dat). Als achterstallig onderhoud wordt bijvoorbeeld aangemerkt:

- i. Lekkage in de waterkering
- ii. Door boomwortels omhooggewerkte bestrating
- iii. Verwaarloosde beplanting
- iv. 15 jaar oude en verroeste lichtmasten Niet meer functionele leunhekken en dergelijke.

Overigens is achterstallig onderhoud niet identiek aan jaarlijks onderhoud. Het is bovendien aan te bevelen het achterstallig onderhoud via technisch onderzoek te laten vaststellen. Is er aandacht geschonken aan bepaalde garanties? Het maakt bijvoorbeeld wat uit als je je nieuwbouwplannen hebt gebaseerd op een toekomstige groeikern in de gemeente en dat vervolgens bij bestemmingsplanveranderingen deze potentiële groei de nek om wordt gedraaid en je exploitatieproblemen krijgt. Wie draait op voor dit soort risico's?

Is er een gebruikscontract tussen je vereniging (of andere rechtspersoon) en de gemeente opgesteld waarin zaken worden geregeld als:

- * Omschrijving van de accommodatie
- * Kosten bij bodemverontreiniging
- * Kosten van energie en water
- * Belastingen
- * Onderhoud en reparaties
- * Etc.

Welke beheersvorm wordt gekozen voor de exploitatie (onder huidige vereniging, of stichting of BV).

De kenmerken van een stichting zijn onder andere dat:

- * Zij opgericht is per notariële acte
- * Zij geen leden kent
- * Zij een in de statuten omschreven doel heeft
- * De bestuurs benoeming bij statuten is geregeld.

De kenmerken van een BV zijn onder andere dat:

- * Zij door de minister en notaris goedgekeurde statuten kent
- * Zij als zelfstandig rechtspersoon aan het rechtsverkeer deelneemt
- * Zij een van privé afgescheiden vermogen heeft
- * Zij een maatschappelijk startkapitaal kent van 40.000,--

Voordelen van het oprichten van een stichting of BV is dat je in het zakelijk verkeer sneller en kordater kunt opereren. (Er is bijvoorbeeld voor financiële transacties van enige importantie geen besluit van een algemene ledenvergadering noodzakelijk).

c. Financiële en fiscale aspecten

Hou je rekening met het vraagstuk van de omzetbelasting bij bepaalde transacties dan wel exploitatie van een horecagelegenheid. Bepaalde transacties zoals hier bedoeld zijn bijvoorbeeld:

- * Het aanleggen van een kunstgrasveld
- * Het huren of verhuren van uw accommodatie
- * Het exploiteren van een kantine
- Indien je personeel in dienst gaat nemen heb je rekening te houden met loonbelasting en sociale lasten. Je wordt namelijk werkgever en uit dien hoofde heb je verplichtingen naar de fiscus en uitvoeringsinstantie voor de sociale wetten. Je dient als werkgever gedeelten van de loonkosten in te houden en af te dragen aan voornoemde instanties. Dat vergt enige aandacht door de organisatie en kennis van respectievelijk je administratie.
- Bij privatiseringstransacties waarmee (grote) delen van de accommodatie zijn gemoeid, zal je tevens naar je verzekeringen moeten kijken (opstal, inboedel, etc.)
- Denk ook aan een schone grondverklaring.
- Hou je in dit (financiële) verband ook nog rekening met lopende overeenkomsten.
- Mogelijk speelt ook de vennootschapsbelasting een rol.

d. Personele aspecten

Enkele vragen die op je afkomen:

- Hoe zet je de zaak organisatorisch op?
- Hoe wordt de taakbelasting van vrijwilligers?
- Is het verstandig om bepaalde functies te laten vervullen door betaalde krachten (horeca, technisch, management)?
- Hoe wordt dan de verhouding tussen vrijwilliger en professional?
- Welk model arbeidsovereenkomst en welke arbeidsvoorwaarden kiest je?
- Doet je het personeelsbeheer zelf of besteed je het uit?

Wij zullen aan de hand van een advies het item personele zaken bespreken.

In organisatorisch opzicht is het zaak dat je een gedegen bestuursfilosofie en bestuursmodel gaat schrijven. Het lijkt ons niet verstandig het beheer (dus het denkwerk) van de vereniging door het bestuur te laten plaatsvinden en uitvoerende zaken te delegeren. Een duidelijke verdeling van de werkvelden binnen het bestuur is daarbij noodzakelijk. Helder moet daarbij zijn wie verantwoordelijk is voor privatisering (of accommodatie zaken).

Uitvoerende werkzaamheden kan je delegeren naar andere vrijwilligers en/of naar betaald personeel. Bij een mix van beiden is van belang dat je een cultuur van acceptatie aantreft dan wel bevordert binnen je vereniging.

Indien de uitvoerende werkzaamheden groot van omvang zijn of specifieke kwaliteiten noodzakelijk maken, wordt aanbevolen betaald personeel aan te nemen. Voorbeelden kunnen zijn: de horeca, ondersteuning op sporttechnisch vlak in een sluitende exploitatie van belang is, en idem een accommodatiemanager. Voor alle functies is het echter noodzakelijk een beschrijving te maken inclusief taakbelasting (in uren per week gemiddeld), zodat je een goede kijk hebt op de zaken.

Van groot belang is hoe dan ook een goede stabiliteit op bestuurlijk vlak en vervolgens ook op operationeel terrein (in de uitvoering dus). Derhalve wordt aanbevolen om bestuurlijke taken zoveel mogelijk te 'beperken' tot het beheer en indien de uitvoering (enkele) vaste verankeringen in te bouwen door betaald personeel (in deeltijd) aan te nemen.