

**Rapportage
Privatiseringsmonitor
Sportaccommodaties**

**Fase 1: Ontwikkeling
van het meetinstrument**

Amsterdam, september 1995
Van Dijk, Van Soomeren en Partners BV
Eric Lagendijk
Martin van der Gugten
Filiz Elmasulu

Inhoudsopgave

	pagina
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond van de opdracht	1
1.2 Privatisering en verzelfstandiging	1
1.3 Contouren van een monitorinstrument	2
1.4 Leeswijzer	2
1.5 Begeleidingscommissie	3
2 Overzicht van voorgaande publicaties	4
2.1 Begin jaren tachtig: een schoorvoetend begin	4
2.2 Het privatiseringsproces	4
2.3 Een landelijke enquête	5
2.4 Effecten van privatisering	6
2.5 Raakvlakken met ander onderzoek	7
2.6 Artikelen	8
2.7 Conclusie	9
3 Uitwerking van de meetinstrument	11
3.1 Begripsomschrijving	11
3.2 Privatiseringsmatrix	11
3.3 Uitwerking van effectvariabelen	13
3.4 Uitwerking van achtergrondvariabelen	17
3.5 Gegevensverzameling	18
4 Praktijktoets in de gemeente Delft	20
4.1 Selectie van proefaccommodaties	20
4.2 Sporthal Fortuna	21
4.2.1 Situatiebeschrijving	21
4.2.2 Kernvariabelen	22
4.2.3 Achtergrondvariabelen	26
4.2.4 Conclusie	28
4.3 Sportpark Tanthof-Zuid	29
4.3.1 Situatiebeschrijving	29
4.3.2 Kernvariabelen	29
4.3.3 Achtergrondvariabelen	34
4.3.4 Conclusie	38
4.4 Bijstelling van het meetinstrument	37
5 Vervolgstappen inzake privatiseringsmonitor	41
5.1 Stand van zaken	41
5.2 Selectie van onderzoekscases	41
5.3 Fasering en looptijd van monitoronderzoek	42
Bijlagen:	
I Beknopte versie van meetinstrument	43
II Vragenlijst verenigingsbestuurders	46
III Vragenlijst sporters/verenigingsleden	49
IV Beknopte literatuurlijst	50

1 Inleiding

1.1 Achtergrond van de opdracht

De directie Sportzaken van het ministerie van VWS heeft het voornemen om in overleg met haar beleidspartners een meerjarig monitorproject te starten rond de privatisering van sportaccommodaties op lokaal niveau. Als eerste fase van dit project is aan bureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) opdracht verleend om een meetinstrument te ontwikkelen waarmee de effecten van privatisering van sportaccommodaties kunnen worden vastgesteld. De aanleiding tot deze opdracht ligt voor een deel bij de kerntakendiscussies van gemeentelijke overheden en verdergaande bezuinigingen in de sportsector. In het verleden bleef privatisering voornamelijk beperkt tot overdracht van kleinschalige onderhouds- en beheertaken. Verwacht wordt dat gemeenten er in de nabije toekomst in toenemende mate toe zullen overgaan om de verantwoordelijkheid over de bedrijfsvoering of het eigendom van sportaccommodaties over te dragen aan het particulier initiatief. Welke maatschappelijke en financiële gevolgen een dergelijke ontwikkeling heeft voor zowel de overheid als de gebruikers is op dit moment nog onvoldoende bekend.

1.2 Privatisering en verzelfstandiging

Tot nog toe hebben nagenoeg alle gemeenten zich sterk gemaakt voor een gedegen exploitatie en beheer van overheidsvoorzieningen in de sportsector. Het beleid kenmerkte zich door een hoge mate van betaalbaarheid en (daarmee) bereikbaarheid van sportaccommodaties voor de burgers en een sobere maar degelijke uitrusting van deze voorzieningen. Met de opkomst van privatisering in de sportsector komt het gemeentebestuur in de praktijk meer op afstand te staan van concrete management-/uitvoeringstaken. Er zijn daarbij allerlei vormen van privatisering mogelijk die variëren in de mate waarin taken en verantwoordelijkheden worden overgedragen en de wijze waarop een dergelijk proces wordt georganiseerd.

Tegenwoordig wordt er ook steeds vaker gesproken over 'verzelfstandiging'. Het gaat hierbij om een ruimer begrip, waarbij onderscheid gemaakt moet worden tussen interne en externe verzelfstandiging. Bij *interne* verzelfstandiging blijft de activiteit volledig onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen, maar wordt de autonomie van het betreffende onderdeel van het gemeentelijk apparaat vergroot, bijvoorbeeld door toepassing van contractmanagement of het instellen van marktconforme units/werkmaatschappijen. Bij *externe* verzelfstandiging of privatisering worden bepaalde taken of verantwoordelijkheden overgedragen aan het particulier initiatief. Hierbij zijn lichte en zware vormen van privatisering te onderscheiden, al naar gelang de mate dat de overheid de zeggenschap, de exploitatie en/of de financiering van de voorziening aan de gebruikers of aan de markt overdraagt. Naast de overheid en de gebruikers/sportverenigingen is er in dit geval meestal een derde 'tussenpartij' in het spel die als intermediair optreedt en bijvoorbeeld de bedrijfsvoering op zich neemt.

Aangezien het monitorproject zich met name richt op die accommodaties, waarbij taken en verantwoordelijkheden door de overheid aan de markt worden overgedragen, wordt in deze rapportage verder gesproken over 'privatisering'.

1.3 Contouren van een monitorinstrument

In algemene zin is een onderzoeksmonitor bedoeld om op systematische wijze en op meerdere momenten betrouwbare gegevens over het onderzoeksobject te verzamelen. Een monitor kan zowel een praktisch signalerings-/sturingsinstrument zijn als een wetenschappelijk meetinstrument. In dit geval dienen de gegevens inzicht te geven in de effecten van privatisering van sportaccommodaties over een langere periode. In het onderzoeksvoorstel¹ wordt verondersteld dat effecten van privatisering afhankelijk zijn en geïnterpreteerd moeten worden tegen de achtergrond van beleidsdoelstellingen, veranderingen in de omgeving en het verloop van het privatiseringsproces.

Deze gedachten zijn vertaald in een gedetailleerde privatiseringsmatrix (zie hoofdstuk 3). Hierin wordt de relatie verder uitgewerkt tussen aan de ene kant de gemeente, de verenigingen en de intermediaire organisatie en aan de andere kant de hoofdgroepen variabelen, namelijk doelen, context, proces en effect. Met de matrix wordt duidelijk dat de resultaten van privatisering afgelezen moeten worden tegen de rollen die de betrokken partijen hierbij spelen. De matrix geeft aan welke variabelen daarbij meegenomen kunnen worden. Deze variabelen hebben niet alleen betrekking op de effecten, zoals kwaliteit van de accommodatie, betaalbaarheid, ledenontwikkeling en exploitatieresultaat. Ook procesvariabelen beïnvloeden het resultaat van privatisering. Gedacht kan worden aan inzet van verenigingskader, beschikbaarstelling van gemeentelijke subsidies en structuur/werkwijze van een intermediaire organisatie. Autonome omgevingsfactoren zoals demografische ontwikkelingen, veranderende populariteit van sporten en financiële reserves van de verenigingen bepalen een deel van de effecten van privatisering. Tenslotte kunnen de effecten pas goed begrepen worden in het licht van vooraf gestelde doelen van zowel gemeente, als vereniging en intermediair. Doelen moeten gezocht worden in bezuinigingen, verzelfstandiging, autonomie, winst en efficiëntcy.

Om kort te gaan: er kan bij de ontwikkeling van een meetinstrument niet alleen stil worden gestaan bij de effecten van privatisering, terwijl de factoren die daarop ingrijpen buiten beschouwing worden gelaten. Dat is ook een les die getrokken kan worden uit de kennis die is opgedaan uit eerdere, meestal verkennende onderzoeken naar privatisering van sportaccommodaties.

1.4 Leeswijzer

Na dit inleidende hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 de eerder verschenen publicaties over dit onderwerp kort besproken. Tegen deze achtergrond wordt vervolgens in hoofdstuk 3 een eerste uitwerking van het meetinstrument gepresenteerd. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de praktijktoets van het meetinstrument bij een tweetal accommodaties in de gemeente Delft beschreven. In het laatste hoofdstuk wordt kort aangegeven op welke wijze de vervolgstappen van het monitoronderzoek gezet kunnen worden. De definitieve versie van het meetinstrument is in bijlage 1 van dit rapport in beknopte vorm weergegeven.

¹ DSP, *Ontwikkeling van een monitorsysteem inzake privatisering van sportaccommodaties*. Amsterdam: november 1994.

1.5 Begeleidingscommissie

De begeleidingscommissie rond het de eerste fase van het monitoronderzoek naar privatisering van sportaccommodaties heeft bestaan uit de volgende personen:

- de heer J.W. Meerwaldt (ministerie van VWS, voorzitter);
- mevrouw J. van den Heuvel (VNG);
- de heer J. Machiels (VNG);
- de heer P. van der Putten (gemeente Eindhoven, 85 + -gemeenten)
- de heer A. Roelsma (NOC*NSF);
- de heer F.P. van de Ven (Landelijke Contactraad);

2 Overzicht van voorgaande publicaties

2.1 Begin jaren tachtig: een schoorvoetend begin

Eén van de eerste privatiseringsonderzoeken werd verricht door het toenmalige NWITR in opdracht van de gemeente Oss. In dit onderzoeksrapport zijn vijftien cases besproken die zich op dat moment in Nederland hadden voorgedaan. De hoofdconclusie van het rapport *'Privatisering van sportaccommodaties'* luidt dat privatisering van bestaande accommodaties zich in 1984 nauwelijks voordoet. In die gevallen waar privatisering plaatsvindt, betreft het bijna altijd nieuw te bouwen accommodaties. Een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het particulier initiatief is (niet zo verrassend) een voldoende bezetting van de accommodatie. Sporthallen kunnen volgens de onderzoeker alleen geprivatiseerd worden via een vereniging of stichting van gebruikers omdat er meerdere belangen kunnen spelen. Opvallend is dat bij enkele cases die een grote gemeentelijke financiële inbreng hadden, geen overnameregeling bij een eventueel faillissement was vastgelegd. Particulieren zouden over het algemeen tot een meer voordelige exploitatie in staat zijn dan gemeenten. De verklaring daarvoor wordt gevonden in:

- de mogelijkheid bij particulieren om bij de bouw gebruik te maken van subsidies en regelingen die een gemeente niet tot haar beschikking staan;
- het realiseren van hoge kantine-opbrengsten;
- lage overheadkosten;
- het actief aantrekken van diverse doelgroepen;
- zelfwerkzaamheid van verenigingen en stichtingen waardoor taken goedkoper kunnen worden uitgevoerd.

2.2 Het privatiseringsproces

Het eerste landelijke onderzoek naar privatisering van sportaccommodaties in opdracht van de Rijksoverheid vond plaats in 1985 en was hoofdzakelijk gericht op het inzichtelijk maken van het proces van privatisering. De hoofdconclusies uit *het rapport 'Op eigen benen'* zijn:

- privatisering is een proces dat zich geleidelijk naar tijd en intensiteit voltrekt;
- privatisering dient in nauw samenspel met belanghebbende partijen (gemeente, gebruikers en eventueel een commerciële exploitant) tot stand te komen.

Er worden drie stappen onderscheiden die tijdens het privatiseringsproces genomen dienen te worden:

1 Voorbereiding:

- het tot stand brengen van een overlegstructuur waarbinnen de onderhandelingen worden gevoerd;
- het opstellen van een aantal basisuitgangspunten voor overleg, bijvoorbeeld in de vorm van een intentieverklaring.

2 Onderhandeling:

- over uitvoerende taken;
- over bestuurlijke taken.

3 Resultaat:

- een programma voor de langere termijn, bijvoorbeeld een faseplan;
- een korte termijnprogramma, bijvoorbeeld een actieplan.

De reikwijdte van privatisering loopt uiteen, waarbij de volgende vormen kunnen worden onderscheiden:

- bestuurlijke privatisering;
- privatisering van onderhoudstaken;
- afstoten van accommodaties voor die takken van sport die kostendekkend geëxploiteerd kunnen worden;
- nieuw te stichten accommodaties.

De auteurs bevelen aan dat het faseplan een flexibel karakter moet hebben omdat bijstelling tijdens het proces noodzakelijk kan blijken. Bij het opstellen van privatiseringsprogramma's (de 'resultaatstap') is begeleiding van belang. Alle participanten moeten gelijkwaardig worden benaderd in het overleg. Bestuurlijke privatisering an sich levert geen financiële voordelen op. Wanneer de georganiseerde sport bij privatisering betrokken is zal gestreefd moeten worden naar een evenwicht tussen overdracht van bestuurlijke taken en uitvoerende taken. Gewaarshuwd wordt voor te veel overdracht ineens, beter is om fasegewijs accenten aan te brengen zoals hierboven beschreven.

2.3 Een landelijke enquête

In 1988/1989 heeft een onderzoek naar privatisering van sportaccommodaties plaatsgevonden waarbij gebruik is gemaakt van een schriftelijke enquête onder 200 gemeenten en een dertigtal case-studies. In het rapport '*Sport bedrijven*' concludeert SGBO dat eind jaren tachtig meer is geprivatiseerd in vergelijking met begin jaren tachtig. Bijna de helft van de gemeenten heeft aangegeven in toenemende mate te privatiseren. Het gaat meestal om tenniscomplexen en sportvelden. Andere accommodaties volgen op grote afstand. Privatisering behelst in de meeste gevallen overdracht van uitvoerende taken, de onderhouds- en beheertaken waarbij nauwelijks of geen sprake is van overdracht van bestuurlijke zeggenschap of financiële verantwoordelijkheid. De belangrijkste conclusie luidt dan ook dat privatisering weliswaar wat vaker voorkomt dan enkele jaren daarvoor, maar dat de mate waarin afstoting plaatsvindt beperkt is. De verdeling van bevoegdheden (laat staan verantwoordelijkheden) is vrijwel ongewijzigd gebleven. Uitzondering hierop vormen de tenniscomplexen. Zoals enkele jaren eerder al was vastgesteld, bevestigt SGBO de tendens dat bij nieuwbouw en investeringen de inbreng van de particuliere sector toeneemt waarbij het BTW-voordeel nogal eens bepalend is geweest voor de private inbreng. Aldus wordt opgemerkt dat privatisering een recent verschijnsel is. Effecten zijn nog niet volledig traceerbaar, afgezien van het financieel voordeel voor de gemeenten en de lastenverzwaringen voor verenigingen. Opvallend is dat verenigingen deze lastenverzwaringen kunnen opvangen zonder sterke contributieverhogingen. Ook de ledentallen dalen niet na privatisering. Wellicht speelt hierbij een rol dat de gemeentelijke tarieven in de meeste gevallen gelijk bleven na overdracht.

Het initiatief tot privatisering ligt meestal bij de gemeentelijke overheid, meestal in het kader van kostenbesparing en zonder duidelijke ideologische argumenten. Desondanks liggen knelpunten bij diezelfde gemeentelijke overheid omdat de positie van uitvoerend gemeentelijk personeel in het geding komt. Meestal valt dit achteraf mee: de taakvermindering wordt opgevangen door natuurlijk verloop of

overplaatsing. Een ander knelpunt kan kwaliteitsvermindering van de accommodatie zijn. Het onderzoek van SGBO heeft dit echter niet geconstateerd. Gebleken is dat gemeenten hiermee voorzichtig zijn en cultuur- en bouwtechnisch onderhoud onder eigen verantwoordelijkheid houden. Ook oefenen gemeenten controle uit over uitbestede onderdelen. Wanneer gemeenten het eigendom over voorzieningen overdragen aan de particuliere sector behouden zij de mogelijkheid om via het bestemmingsplan de continuïteit van sportbeoefening te beïnvloeden. Toch is die invloed beperkt omdat de werkelijke exploitatie in handen van derden ligt.

SGBO stelt tenslotte dat onderhoudsarme en kostendekkende voorzieningen de meeste kansen bieden voor privatisering. Daarnaast wordt mede door verdergaande bezuinigingen steeds vaker samengewerkt door overheden en particulieren (PPP) wanneer nieuwe voorzieningen gerealiseerd moeten worden.

2.4 Effecten van privatisering

Twee jaar later, in 1991, heeft het IVA onderzocht of het inmiddels mogelijk is om de effecten van privatisering te meten. Deze effectmeting bleef beperkt tot sportverenigingen die door middel van een schriftelijke enquête gevolgen van en ervaringen met overdracht konden aankruisen. Daarnaast is een case-study verricht. Eénderde van de aangeschreven clubs heeft wel eens met privatisering te maken gehad; tennisclubs (52%), voetbalclubs (54%) en hockeyverenigingen (46%) wat meer dan zaalsportclubs (12%). Verenigingen met meer dan 350 leden lenen zich meer voor privatiseringsopties dan kleinere sportclubjes. De meeste sportverenigingen achten (verdere) privatisering in de toekomst onwenselijk.

In driekwart van de gevallen was de gemeente de initiatiefnemer tot privatisering. Bezuinigingen vormen de voornaamste beweegredenen. Toch zijn er meer sportclubs met 'privatiseringservaring' die hier positief over oordelen dan negatief. Hieronder scharen zich relatief veel tennis- en hockeyclubs. Ook uit dit onderzoek bleek dat privatisering meestal beperkt bleef tot het uitbesteden van klein onderhoud en de overdracht van dagelijks toezicht. Dit heeft geleid tot een grotere inzet van vrijwilligers en voor het beheer van het clubhuis en bestuurlijke aangelegenheden tot een verhoogde druk op het verenigingskader. Relatief veel verenigingen (60%) geven aan financieel nadeel te ondervinden van privatisering. Daartegenover staat dat de helft van de verenigingen (50%) stelt dat zij er financieel voordeel bij hebben². Een ander gunstig gevolg dat verenigingen (50%) melden is een betere beschikbaarheid van de accommodatie. Minder positief is de constatering van verenigingen dat zij onvoldoende kaderleden hebben (50%) die bovendien niet deskundig genoeg zijn (20%) om sommige taken naar behoren uit te voeren.

De *negatieve effecten* liggen relatief het meest bij financiële problemen, kaderproblemen (in aard en omvang), organisatorische knelpunten en kwaliteit en onderhoud van de accommodatie. *Positieve gevolgen* van privatisering zijn relatief vaak economisch voordeel, beschikbaarheid van de accommodatie en een beter onderhouds- en kwaliteitsniveau. Het gaat bij privatisering dus grotendeels om dezelfde variabelen die zowel een positieve als negatieve uitwerking kunnen hebben op verenigingen.

2 Het doet wat eigenaardig aan: 60% heeft financiële voordelen en 50% juist nadelen. Opgeteld komen we boven de 100% uit. Wellicht is het mogelijk dat sommige verenigingen zowel financiële voor- als nadelen ondervinden (bijvoorbeeld meerdere privatiseringen per vereniging).

2.5 Raakvlakken met ander onderzoek

Herstructurering sportvelden

Het onderzoek van Research voor Beleid uit 1992 naar herstructurering van sportvelden is interessant met het oog op de aspecten die zijn aangegeven, waaraan de gevolgen getoetst worden. Dit zijn wellicht variabelen waarop privatisering ook van invloed is. De volgende aspecten worden genoemd:

- de toegankelijkheid van de accommodatie (omvang, bruikbaarheid);
- de bereikbaarheid van de accommodatie (afstand, toegankelijkheid);
- de kwaliteit van de accommodatie (sporttechnisch, inrichting, faciliteiten)
- de verenigingscontributie (hoogte);
- de mate van zeggenschap over de accommodatie (verantwoordelijkheid, bestuurlijk);
- fusie van of samenwerking tussen verenigingen (gezamenlijke activiteiten);
- druk op de organisatie c.q. werklast van het bestuur (druk op kader);
- wijziging in de ledentallen (ook: nieuwe activiteiten);
- algemeen oordeel over de verplaatsing (i.c. privatisering).

Belangrijk is om vast te stellen dat de effectmeting zich (net als eerder door het IVA) richt op twee clusters van aandachtsgebieden:

- de kwaliteit van de accommodatie (onderhoudsniveau, bruikbaarheid);
- de verenigingsorganisatie (aard en omvang van kader, financieel beleid, taakverzwaring en achterban (ledenaantal)).

Uiteindelijk wordt de volgende keten (soms onbewust) gehanteerd:

- bezuinigingen bij de gemeentelijke overheid ->
- > verandering in accommodatiebeheer ->
- > verandering in verenigingsorganisatie ->
- > verandering in inzet van kader, kwaliteit van de accommodatie, financiën en sportgedrag

De gemeente wordt beschouwd als de belangrijkste motor en bestuurder van dergelijke processen. Samenwerking wordt dan ook als onmisbaar beschouwd, zowel tussen gemeente en verenigingen, als tussen verenigingen onderling. De gemeenten dienen het proces nauwlettend voor te bereiden en de verenigingen te ondersteunen bij overdracht van taken. Gemeenten dienen rekening te houden met de verenigingsculturen en de mogelijkheden van de gebruikers. Oude regels moeten worden heroverwogen (zoals gebruikers- of huurdersbepalingen). Verenigingen moeten meer toekomstgericht gaan werken. Bemiddelaars bij deze processen worden vanwege hun onpartijdigheid door de onderzoekers aanbevolen. Mogelijke problemen moeten bijtijds kenbaar worden gemaakt, evenals de te verwachten financiële gevolgen.

Binnensportaccommodaties

In *Sport onder dak* (1994) doen DSP en SGBO verslag van een onderzoek naar het beheer en gebruik van gemeentelijke binnensportaccommodaties. Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste Nederlandse gemeenten een mix van maatregelen nemen om basissportvoorzieningen in stand te houden. Naast hun traditionele voorwaardenscheppende rol, gaan steeds meer gemeenten ertoe over om marketingstrategieën toe te passen en incidenteel ook overdekte voorzieningen te privatiseren. Dit laatste

blijft meestal beperkt tot nieuwbouw van sporthallen (komt weinig voor, soms via PPP, vaker door onderwijsstichtingen) en overdracht van gymnastieklokalen die niet langer meer gebruikt worden door scholen. Eén van de beleidsscenario's die de onderzoekers schetsen, is het privatiseringsscenario. Dit scenario laat zien welke rollen een gemeente kan spelen bij privatisering. Deze worden als volgt omschreven:

- beleid/planning: de gemeente stelt het bestemmingsplan vast, terwijl particulieren het gebruikersbeleid bepalen;
- financiering: particulier(e) exploitatie, tarievenbeleid en risico en daarnaast wellicht gemeentelijke afkoopsom/subsidie voor bepaalde gebruikers;
- beheer/uitvoering: uitbesteed, volledig in particuliere handen.

De rol die hier in extremo wordt geschetst komt erop neer dat gemeenten slechts vestigingsvoorwaarden vaststellen en controle en inspectie uitvoeren, waarbij uitsluitend de wettelijk vastgestelde taken worden uitgeoefend. De verantwoordelijkheid ligt in de praktijk bij de grootste gebruikersgroepen: sportverenigingen en scholen. Voor beheer en exploitatie zullen private (intermediaire) organisaties worden opgericht. Daartoe dienen gemeenten op voorhand samenwerking tussen verenigingen en andere gebruikersgroepen te stimuleren en ondersteunen. Teneinde zelfwerkzaamheid en zelfredzaamheid te laten gedijen, moet een vorm van budgetfinanciering worden ingevoerd.

2.6 Artikelen

In een gedegen artikel in Binnenlands Bestuur³ gaat de auteur er terecht vanuit dat de kansen voor een geslaagde privatisering afhankelijk zijn van het produkt dat geëxploiteerd wordt, zeker daar waar het om (volledige) afstoting gaat. Een doorsnee zwembad is niet winstgevend, een fitnessruimte met sauna en restaurant kan dat wel zijn. Particulieren zouden alleen dan bereid zijn de exploitatie op zich te nemen als er stevige financiële garanties tegenover staan. Privatiseerbaar zijn *"tennis, squash, fitness, paardrijden en dergelijke. Zwemmen en voetbal kunnen nooit zonder gemeentelijke bijdrage en datzelfde geldt voor sporten die gebruik maken van hallen, zoals volleybal en basketbal."* Sportfondsen Nederland stelt dat baden en hallen zonder gemeentelijke bijdragen niet levensvatbaar zijn. Gemeenten zouden privatiseren *"omdat synergie mogelijk is."* SFN zou in staat zijn bedrijfsmatiger te werken en een betere kwaliteit te leveren en de gemeente heeft minder bestuur nodig. Het is dan wel zaak als gemeente om de zeggenschap over te dragen: *"Regel wat moet, niet wat mag."* Hetgeen volgens SFN ook betekent dat de risicodragende ondernemer zijn winst gegund moet worden.

Dit verhaal gaat ook op voor gemeenten die onderdelen van diensten meer op afstand plaatsen via contractmanagement en budgetfinanciering, zoals de gemeenten Groningen en Eindhoven hebben gedaan voor sportaccommodaties. Door de gemeente Groningen wordt opgemerkt dat het voor verenigingen een bezwaar kan zijn dat zij geen juridisch eigenaar zijn (bijvoorbeeld bij een erfpachtconstructie). Zij stuiten op problemen wanneer een hypotheek moet worden afgesloten. Een relativering wordt gemaakt met betrekking tot het hallelujagevoel bij privatisering. Mede door bezuinigingen ingegeven zijn gemeenten steeds bedrijfsmatiger gaan werken, dus wat kan een private partij nog efficiënter doen? Daarnaast heeft de

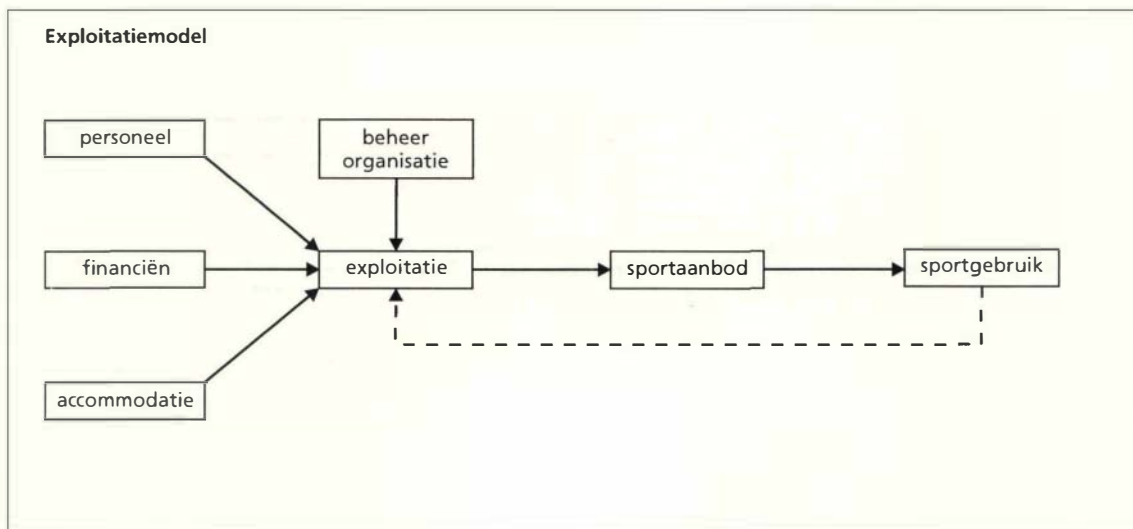
³ Brink, C van den, Privatisering sportaccommodaties geen toverformule beter beheer, *Binnenlands Bestuur* 47, 26-11-1993, pp. 18-20.

overheid haar eigen beleid dat voor sport vaak neerkomt op een 'laagdrempelig' (betaalbaar) aanbod van voorzieningen en dat is moeilijk overdraagbaar aan anderen.

Juist dit laatste zou volgens de Stichting Spel en Sport ter discussie staan bij de overgang van de verzorgingsstaat naar de 'sociale markteconomie' waardoor het profijtbeginsel weer in zwang zou komen. Tariefsverhogingen zijn nodig om de dekkingsgraad van de exploitatie te verhogen, aldus directeur Rijkenberg in Binnenlands Bestuur⁴. De private sportmarkt zou al grote delen van de sportmarkt van de overheid hebben overgenomen. Waar het in feite allemaal op neerkomt is dat gemeenten door deze ontwikkelingen keuzen moeten maken: hoogwaardige voorzieningen, laagdrempelige voorzieningen, topsport, breedtesport, verenigings-sport, buurtvoorzieningen, of van alles een beetje?

2.7 Conclusie

Uit de voorgaande publicaties blijkt dat privatisering vooral ingrijpt op de exploitatiesituatie van sportaccommodaties. Ter verduidelijking hiervan is in het onderstaande schema een voorbeeld van een exploitatiemodel weergegeven.



Uit de literatuurverkenning blijkt dat de meest genoemde effecten van privatisering van sportaccommodaties zijn:

- veranderingen ten aanzien van de sportdeelname ter plekke;
- financiële gevolgen;
- veranderingen op het gebied van verenigingsorganisatie en inzet van kader;
- gevolgen voor de kwaliteit van de accommodatie.

⁴ Duurdere sportvoorzieningen zijn komende jaren onvernijdelijk. *Binnenlands Bestuur* 23, 10-06-1994, p.5.

In de meeste publicaties worden twee betrokken partijen genoemd, te weten de gemeente (die taken en verantwoordelijkheden afstoot) en de sportvereniging (die er taken en verantwoordelijkheden verkrijgt). In tabel 1 worden de meest genoemde privatiseringseffecten zoals die uit de literatuur naar voren komen, uitgesplitst naar deze beide partijen.

Tabel 1: Effecten van privatisering op basis van eerder onderzoek

	Gemeente	Sportverenigingen
Gebruik/sportdeelname	- voorwaardenscheppend beleid: 'laagdrempeligheid van voorzieningen'	- ledenaantallen - nieuwe activiteiten/ gebruiksmogelijkheden
Financieel resultaat	- bezuinigingsdoelstelling: gerealiseerde besparing op personeel/overhead/materiaal	- gevolgen voor verenigings-exploitatie: extra kosten voor beheer en exploitatie - eventueel overdracht exploitatie-vergoeding door gemeente
Organisatie	- begeleiding en ondersteuning van verenigingen bij overdracht - procesbewaking en controle	- samenwerking tussen verenigingen - samenwerking en afstemming met gemeente - gevolgen voor inzet en deskundigheid van kaderleden
Kwaliteit accommodatie	- controle/inspectie - randvoorwaarden/overdrachtsbepalingen, cultuurtechnisch onderhoud	- bruikbaarheid - voldoen aan gemeentelijke bepalingen en pakket van eisen voor wedstrijd sport

Bij de bovenstaande tabel passen twee opmerkingen, die van belang zijn bij de ontwikkeling van de privatiseringsmonitor cq. het meetinstrument:

- Er wordt uitgegaan van twee betrokken partijen bij het privatiseringsproces, te weten de gemeente en de sportvereniging. In de praktijk zal er vaak sprake zijn van een intermediaire organisatie (werkmaatschappij, stichting of bedrijf), die verantwoordelijk is voor exploitatie en/of beheer. Tevens kunnen er naast de sportverenigingen ook nog andere gebruikersgroepen/huurders zijn, die van de accommodatie gebruikmaken. Bij het vaststellen en interpreteren van effecten van privatisering zullen ook deze partijen meegenomen moeten worden.
- In de studies wordt hier en daar aangegeven dat privatisering ook gevolgen kan hebben voor de verenigingsorganisatie en de inzet van kader. Dit leidt tot de vraag of organisatorische aspecten als effectvariabelen in het meetinstrument opgenomen moeten worden. Mede op grond van de ervaringen met vergelijkbare monitorsystemen lijkt dit niet verstandig. Zo vormen bijvoorbeeld 'gebrek aan deskundigheid' of 'kadertekorten' meer knelpunten in de uitvoering dan effecten van het privatiseringsproces. Het is dan ook beter om organisatorische randvoorwaarden voor privatisering als procesvariabelen te betitelen en afgeleide effecten, zoals groei van het aantal leden of tekort aan deskundig kader mee te wegen in de effectvariabelen 'gebruik' of 'kwaliteit'. In het volgende hoofdstuk wordt hier nader op in gegaan.

3 Uitwerking van het meetinstrument

3.1 Begripsomschrijving

Bij de afbakening van begrippen wordt in de privatiseringsmonitor zoveel mogelijk aangesloten bij eerdere publicaties over dit onderwerp binnen de sport. Als werkdefinitie van 'privatisering' kan de omschrijving uit het rapport 'Op eigen benen' worden gehanteerd⁵:

"Privatisering omvat alle veranderingen in de voorzieningswijze van een dienst of goed, waarbij de inbreng van particulieren toeneemt ten opzichte van die van de overheid tot en met het punt waarop sprake is van afstoting van de activiteit zonder meer."

In de praktijk kan privatisering uiteraard verschillende verschijningsvormen aannemen. Hierbij worden veelal drie hoofdvormen onderscheiden, te weten:

1 Uitbesteden:

Dit betreft de overdracht van de uitvoering van een taak of activiteit van de overheid aan een particulier met behoud van de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid van de overheid.

2 Overlaten:

Deze situatie doet zich voor wanneer de overheid zich aan de bestuurlijke of eventueel ook financiële verantwoordelijkheid voor een taak of activiteit onttrekt, maar wel geïnteresseerd blijft in de taakvervulling door particulieren en van deze interesse daadwerkelijk blijkt geeft (door middel van planning, regulering en/of financiering).

3 Afstoten:

Hierbij vindt zonder meer beëindiging plaats van de uitvoering van een taak of activiteit door de overheid, waarna dit al dan niet binnen de vrije markt weer kan worden opgepakt.

3.2 Privatiseringsmatrix

Het fundament van een meetinstrument wordt gevormd door de variabelenmatrix, waarin de relevante aspecten van het te onderzoeken verschijnsel zijn weergegeven. De in dit traject genoemde 'privatiseringsmatrix' is opgebouwd uit enerzijds de betrokken partijen en anderzijds de daarbij te onderscheiden variabelen bij privatisering van sportaccommodaties. Zoals in het voorgaande hoofdstuk reeds is aangegeven zijn de drie meest betrokken partijen: de gemeente, de gebruikers en de intermediaire organisatie (bijv. stichting, werkmaatschappij of bedrijf). Als relevante variabelen zijn onderscheiden: doelvariabelen, contextvariabelen, procesvariabelen en effectvariabelen. In tabel 2 is de privatiseringsmatrix ingevuld.

⁵ Deze werkdefinitie is overgenomen uit de VNG-publicatie 'Privatisering: een publieke keuze', Den Haag, 1983.

Tabel 2: Variabelen van de privatiseringsmatrix

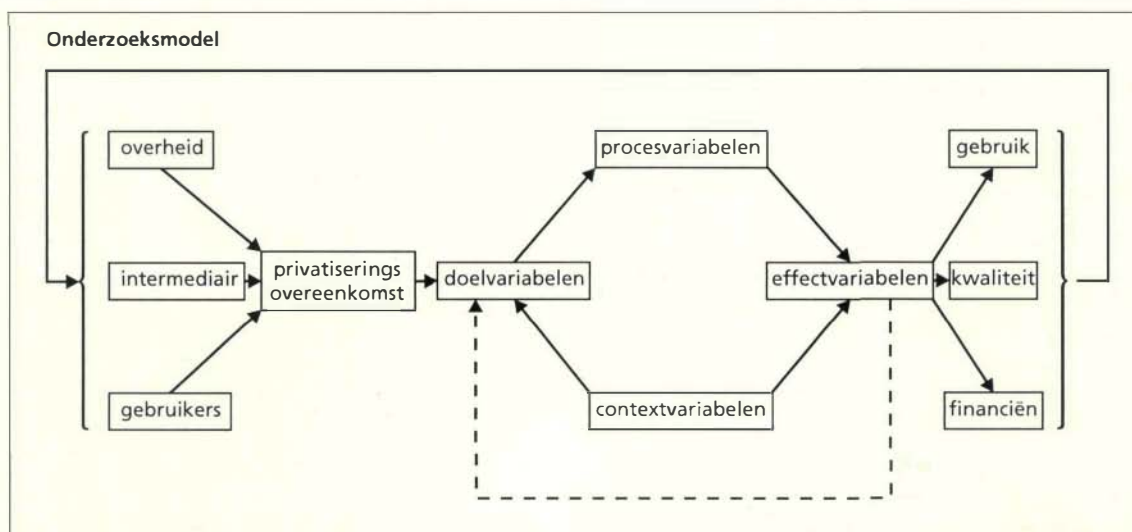
Matrix	Gemeente	Verenigingen	Intermediair
Doel-variabelen	<ul style="list-style-type: none"> - kerntaken - bezuinigen - afslanking van ambtelijk apparaat 	<ul style="list-style-type: none"> - zelfstandigheid - kostenbesparing - uitbreiding 	<ul style="list-style-type: none"> - winst - not-for-profit - efficiency
Context-variabelen	<ul style="list-style-type: none"> - bevolkingsontwikkeling - accommodatiebestand - populariteit van sporten - personeelsformatie 	<ul style="list-style-type: none"> - financiële reserves - andere inkomstenbronnen - concurrentie van sportaanbieders - populariteit van sporttak(ken) 	<ul style="list-style-type: none"> - veroudering of achterstallig onderhoud - bezettingsgraad - arbeidsvoorwaarden - onderwijsgebruik
Proces-variabelen	<ul style="list-style-type: none"> - privatiseringsvorm - ondersteuning - voorlichting - samenwerking - subsidieinstrumenten - financiële garantstelling 	<ul style="list-style-type: none"> - rechten en plichten - ledenwerving - kaderopleiding - taakverdeling - bestuurskracht - clubcultuur - samenwerking met verenigingen 	<ul style="list-style-type: none"> - convenant- of contractbepaling - promotie - verhuurwijze - efficiency - personeel en management - samenwerking met gebruikers
Effect-variabelen	<ul style="list-style-type: none"> - financieel resultaat - personeel - spreiding - toegankelijkheid - betaalbaarheid - kwaliteit - veiligheid - functionaliteit - continuïteit 	<ul style="list-style-type: none"> - ledenontwikkeling - kaderontwikkeling - clustering club-activiteiten - nieuwe activiteiten - tariefontwikkeling - contributieniveau - beschikbaarheid - kwaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - exploitatie - kwaliteitsniveau - gebruiksgroepen - nieuwe inkomstenbronnen - vermogenspositie

In tabel 2 is een groslijst opgenomen van variabelen die in meer of mindere mate van invloed (kunnen) zijn op het proces en inzicht geven in de effecten van de privatiseringsoperatie. De vorm van verzelfstandiging of privatisering zal bepalen in hoeverre specifieke variabelen in dat geval een rol spelen. Het gaat in deze fase vooral om de gehanteerde systematiek en minder om de concrete invulling van de variabelenlijst. De variabelen uit de privatiseringsmatrix kunnen als volgt getypeerd worden:

- *doelvariabelen*: in het privatiseringsproces worden in onderling overleg doelen en afspraken vastgelegd, die een directe relatie hebben met de nagestreefde resultaten. Daarnaast heeft elke partij natuurlijk ook eigen doelstelling(en), die met de privatisering worden nagestreefd. De doelvariabelen vormen het referentiepunt voor de effectmeting;
- *contextvariabelen*: de privatiseringsoperatie wordt beïnvloed door allerlei externe ontwikkelingen en omgevingsfactoren, die door betrokkenen niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn, maar wel een effect hebben op het uiteindelijke resultaat;
- *procesvariabelen*: de condities en de wijze waarop het privatiseringsproces plaatsvindt, zijn wel beïnvloedbaar en hebben eveneens een effect op het uiteindelijke resultaat;
- *effectvariabelen*: deze variabelen geven in hun onderlinge samenhang een beeld van de uiteindelijke resultaten van de privatiseringsoperatie.

Bij de verdere uitwerking van het meetinstrument voor de privatiseringsmonitor wordt een onderscheid gemaakt tussen effectvariabelen en achtergrondvariabelen (uitgesplitst naar: doel, context en proces). De achtergrondvariabelen dienen in hun onderlinge samenhang de verklaringsgrondslag te bieden voor interpretatie van de gesignaleerde effecten. Om de variabelen te operationaliseren en te waarderen, wordt een meetinstrument ontwikkeld. De effectvariabelen worden daarbij in kwantitatieve termen uitgewerkt, terwijl de achtergrondvariabelen overwegend in kwalitatieve termen beschreven worden.

In het onderstaande figuur is het onderzoeksmodel schematisch weergegeven, waardoor de structuur van het meetinstrument verduidelijkt wordt:



3.3 Uitwerking van effectvariabelen

Vanuit de beschikbare publicaties en aanvullende gesprekken over de effecten van privatisering van sportaccommodaties is duidelijk geworden, dat er hierbij drie kernvariabelen te onderscheiden zijn, namelijk de gebruikintensiteit <VAR G>, het kwaliteitsniveau <VAR K> en het financieel resultaat <VAR F>:

Gebruiksintensiteit (VAR G):

Een sportaccommodatie is primair bedoeld om ruimte en faciliteiten te bieden voor sportbeoefening. Dit betekent dat de mate waarin sportbeoefening ook na privatisering in de accommodatie plaatsvindt een belangrijke indicator is van succes. Voor de verschillende partijen kan de aard van het gebruik echter anders beoordeeld worden: verenigingen zullen vooral het eigen gebruik centraal stellen, gemeenten hechten belang aan het sportgebruik in het algemeen (in welke vorm dan ook, inclusief bewegingsonderwijs) en de intermediaire exploitant zal uitgaan van een zo groot mogelijk totaal gebruik (binnen of buiten de sport, dus bijvoorbeeld ook houseparties en automarkten).

Bij het meten van de gebruiksintensiteit wordt bewust niet gekozen voor het totale aantal deelnemers, maar voor het totaal aantal gebruiksuren. Dit voorkomt dat een verschuiving van een sport/activiteit met relatief weinig deelnemers naar een sport met veel relatief deelnemers in/op dezelfde accommodatie als een positief effect wordt aangemerkt⁶. Een meer technische vraag is of het gebruik gemeten moet worden in bepaalde normweken (bijv. 1e week november en 1e week maart). Dit zou met name een oplossing kunnen bieden als de gegevensverzameling veel werk met zich meebrengt. Aangezien er tussen verschillende weken grote verschillen kunnen optreden en het totale gebruik per jaar met enig rekenwerk uit de verhuurroosters afgeleid moet kunnen worden, wordt voortsnog voorgesteld om het totale gebruik per kalenderjaar⁷ als indicator te hanteren. Zoals in onderstaand schema is vermeld, wordt hierbij uiteraard ook (de omvang van) het specifieke gebruik meegenomen worden.

< VAR G > : totaal aantal gebruiksuren per kalenderjaar
< VAR G1 > : aantal uren eigen gebruik door sportverenigingen
< VAR G2 > : aantal uren wedstrijdgebruik voor bondscompetities
< VAR G3 > : aantal uren gebruik door gemeente of particuliere sportgroepen
< VAR G4 > : aantal uren gebruik door bewegingsonderwijs
< VAR G5 > : aantal uren gebruik voor bedrijfssport
< VAR G6 > : aantal uren overig gebruik (geen sportactiviteiten)
< VAR G > = < VAR G1 > + ... + < VAR G6 >

Kwaliteitsniveau (VAR K)

De tweede kernvariabele die als effect in de privatiseringsoperatie gehanteerd wordt is het kwaliteitsniveau van de sportaccommodatie. Enerzijds is deze kwaliteit van belang voor de kwaliteit van de huidige en de toekomstige sportbeoefening in de betreffende accommodatie, anderzijds is er uiteraard ook een relatie met de financiële situatie (adekwaat onderhoud kost geld, maar achterstallig onderhoud leidt op den duur tot kapitaalvernietiging). Ook bij deze kernvariabele geldt dat de verschillende partijen de kwaliteit anders kunnen beoordelen: de sportvereniging zal vooral de subjectieve gebruikskwaliteit centraal stellen, de gemeente hecht grote waarde aan de technische kwaliteit, terwijl de intermediaire organisatie ook zal letten op de prijs/kwaliteit-verhouding (levert een hogere kwaliteit meer gebruik en/of geld op).

Wij stellen dan ook voor om bij het monitoren van de kwaliteit van een accommodatie over de jaren heen aandacht te besteden aan zowel de objectief door deskundigen vast te stellen technische kwaliteit als de subjectief door de gebruikers te beoordelen kwaliteit. De technische staat van de accommodatie en het gebruikersoordeel kunnen afzonderlijk gemeten worden, waarna het rekenkundig gemiddelde

6 Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan verschillen in het aantal sporters bij één zaalvoetbalwedstrijd versus drie/vier volleybalwedstrijden in dezelfde sporthal of het verschil tussen verenigingsuren, doelgroepuren en vrije uren in hetzelfde zwembad.

7 Er wordt voortsnog gekozen voor gebruik per kalenderjaar, aangezien dit waarschijnlijk het meest zuiver overeenkomt met de financiële variabelen, die ook per kalenderjaar geregistreerd worden (financiële jaarverslagen van werkmaatschappijen, stichtingen en bedrijven).

als eindrapportcijfer voor het kwaliteitsniveau in dat jaar wordt gehanteerd. Aangezien groot onderhoud en vernieuwing vaak in de zomermaanden worden uitgevoerd, zou deze beoordeling het beste in de maand september kunnen plaatsvinden⁸. Effecten in de zin van verhoogde prijs/kwaliteit-verhouding hoeven niet apart gemeten te worden, aangezien dergelijke effecten meewegen in de kernvariabelen 'gebruik' en 'financiën'.

< VAR K > : eindrapportcijfer (1-10) voor het kwaliteitsniveau per jaar
< VAR K1 > : beoordeling wedstrijd- en trainingsruimte (sporthal/sportvelden)
< VAR K2 > : beoordeling kleedruimtes
< VAR K3 > : beoordeling kantine
< VAR K4 > : beoordeling sportmaterialen
< VAR K5 > : beoordeling parkeergelegenheid/fietsenstalling
< VAR K6 > : beoordeling omgeving van de accommodatie
< VAR K7 > : beoordeling van reiniging en onderhoud
< VAR K8 > : beoordeling beheer en toezicht
< VAR K > = < technisch oordeel + gebruikersoordeel > : 2

Financieel resultaat (VAR F)

De derde kernvariabele in termen van effecten van privatisering is het financiële resultaat voor de betreffende accommodatie. Een veel gehanteerde doelstelling bij privatisering is immers het verminderen van de kosten voor de overheid. De verwachting is dat een private exploitant de financiële tekorten kan terugdringen door vermindering van de kosten en/of verhoging van de inkomsten. Als financiële kernvariabele wordt het (samengestelde) resultaat van alle betrokken partijen per boekjaar gehanteerd, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen overheid, exploitant en gebruikers.

Uiteraard bestaan er afgeleide (financiële) effecten bij de diverse partijen, zoals veranderingen in de personeelsinzet bij de gemeente, in het contributieniveau voor de sporters en in de onderhoudsreservering door de exploitant, die niet rechtstreeks uit deze kernvariabele af te lezen is. Dergelijke effecten zullen dan ook als achtergrondvariabele dienen te worden meegenomen in het monitoronderzoek. Overigens zal een deel van deze effecten ook zichtbaar worden in de ontwikkeling van de beide andere kernvariabelen 'gebruiksintensiteit' en 'kwaliteitsniveau'. Als dit niet het geval is, bestaat er blijkbaar voldoende rek bestaat voor de tariefverhoging of onderhoudsbesparing. Wel moet hierbij rekening gehouden worden met het feit dat financiële maatregelen pas na verloop van tijd zichtbaar effect kunnen krijgen op gebruiksintensiteit of kwaliteitsniveau (na-ijleffect). Dit vormt een (extra) argument om de looptijd van het monitorproject niet te kort te maken.

⁸ Aangezien de kwaliteit van met name de groene velden in de loop van een jaar sterk kan veranderen, is door de begeleidingscommissie de mogelijkheid geopperd om bij deze velden meerdere metingen per jaar uit te voeren.

<VAR F> : Financieel resultaat per kalenderjaar

<VAR F1> : Kosten van accommodatie voor overheid

<VAR F2> : Inkomsten van accommodatie voor overheid

<VAR F3> : Kosten van accommodatie voor intermediair/exploitant

<VAR F4> : Inkomsten van accommodatie voor intermediair/exploitant

<VAR F5> : Kosten van accommodatie voor hoofdgebruiker(s)

<VAR F6> : Inkomsten van accommodatie voor hoofdgebruiker(s)

<VAR F7> : Kosten van accommodatie voor overige gebruiker(s)

<VAR F8> : Inkomsten van accommodatie voor overige gebruiker(s)

<VAR F> = <VAR F1 + F3 + F5 + F7> - <VAR F2 + F4 + F6 + F8>

Algemene kostenposten:

- grondkosten en kapitaallasten voor bestaande opstallen
- reserveringen en afschrijvingen voor investeringen
- kosten regulier en groot onderhoud
- personele kosten en vergoedingen (incl. wachtgeldregelingen)
- energie- en waterkosten
- aanschaf roerende goederen en materialen
- voorraadkosten (met name horecagedeelten)
- subsidieregelingen en financiële bijdragen (vast/variabel)
- huur- en pachtkosten (met name voor exploitant/gebruikers)
- renten en afdrachten
- heffingen, belastingen en verzekeringen
- administratieve kosten

Algemene inkomstenposten:

- huurinkomsten (met name voor overheid/exploitant)
- inkomsten uit verkoop (met name horecagedeelten)
- sponsoring en reclame
- subsidies en financiële bijdragen (met name voor exploitant/gebruikers)
- pacht en overdracht (met name voor overheid/exploitant)

Conclusie

De voorgaande uitwerking van effectvariabelen in een drietal kernvariabelen⁹ heeft als voordeel dat er een aantal harde en vergelijkbare gegevens kunnen worden gepresenteerd, die zowel inzicht geven in de ontwikkeling over de jaren heen als in de verhouding tussen verschillende accommodaties van hetzelfde type. Dit biedt eventueel ook de mogelijkheid om een bescheiden computerprogramma te laten ontwikkelen, waarbinnen deze kerngegevens tussen de accommodaties onderling en over de jaren heen gevisualiseerd kunnen worden. Het is duidelijk dat hierbij keuzen gemaakt dienen te worden om te voorkomen dat er bij de monitoring een grote brei aan gegevens moet worden verzameld, die onderling nauwelijks vergelijkbaar zijn of een beter inzicht opleveren. Niet in de laatste plaats is van belang dat extreme uitbreiding van de gegevensverzameling ook de kosten van een meerjarige monitorproject sterk zal verhogen. Eventueel kan wel overwogen worden om per accommodatie aandacht te besteden aan het bereiken van specifieke doelstellingen die met de privatisering worden nagestreefd.

⁹ Het gaat hierbij overigens om samengestelde variabelen in tegenstelling tot bijvoorbeeld enkelvoudige variabelen als de hoogte van het tariefniveau.

3.4 Uitwerking van achtergrondvariabelen

In de voorgaande paragraaf is met name ingegaan op de wijze waarop de effecten van de privatisering kunnen worden geoperationaliseerd en gemeten. Naast de kwantitatieve registratie zal ook een meer kwalitatieve monitoring van de achtergronden moeten plaatsvinden. Deze gegevens zijn van belang om de geregistreerde effecten te kunnen interpreteren en aan het einde van het monitorproject aan te kunnen geven onder welke voorwaarden een privatiseringsoperatie succesvol kan verlopen. In de privatiseringsmatrix (par 3.1) zijn deze achtergrondvariabelen aangeduid als doelvariabelen, procesvariabelen en contextvariabelen. In de onderstaande schema's wordt nader ingegaan op deze achtergrondvariabelen.

Doelvariabelen:

- op welke wijze is de gemeenschappelijke doelstelling van de privatiseringsoperatie geformuleerd?
- welke doelstellingen worden door betrokken partijen afzonderlijk met de privatisering nagestreefd?
- op welke onderdelen van de bedrijfsvoering is de privatiseringsoperatie gericht?
- welke randvoorwaarden/condities zijn door betrokken partijen overeengekomen (o.a. openstelling, gebruik, kwaliteit, personeel, financieel)?
- is de uitgangssituatie bij de overdracht duidelijk en volledig omschreven?
- zijn de doelen helder omschreven in een contract of convenant?
-

Contextvariabelen:

- is er in de gemeente of de directe omgeving van de accommodatie sprake van verandering van de bevolkingsopbouw (omvang/samenstelling)?
- is er in de gemeente sprake van verandering in de sportdeelname?
- zijn er ontwikkelingen in de populariteit van takken van sport?
- welke veranderingen in het accommodatiebestand zijn er binnen de gemeente doorgevoerd (sloop/nieuwbouw/renovatie)?
- voert de gemeente een actief sportstimuleringsbeleid (bijvoorbeeld ondersteuning van verenigingen of gemeentelijke activiteiten) en zijn eventuele veranderingen hierin van invloed op de betreffende accommodatie?
- zijn er veranderingen in het bewegingsonderwijs die van invloed zijn op de betreffende accommodatie?
- is er sprake van veranderingen in het verenigingsbestand (nieuwe clubs, opheffing, fusies etc) in de omgeving van de accommodatie?
- zijn er (nieuwe) particuliere sportinitiatieven in de omgeving van de accommodatie?
-

Procesvariabelen:

- is er een (gefaseerd) privatiseringsplan opgesteld?
- op welke wijze vindt het overleg plaats tussen overheid, exploitant en gebruikers?
- worden de gemaakte afspraken door de betrokken partijen nagekomen?
- hoe verloopt de samenwerking tussen gebruikers en/of exploitant?
- op welke wijze verloopt de promotie en verhuur van de accommodatie?
- is er sprake (geweest) van conflicten/arbitrage en hoe is dit afgelopen?
- wat is er bij de start van de privatiseringsoperatie gebeurd met het toenmalige personeel en hoe ziet de personele situatie er daarna uit?
- welke veranderingen zijn er in de concrete bedrijfsvoering doorgevoerd (tarieven, verhuursystematiek, onderhoudsniveau, beheervorm etc)?
- welke (financiële) gevolgen heeft dit voor de gebruikers van de accommodatie?
- is er sprake van een klachtenregeling voor gebruikers?
- welke gevolgen heeft de privatisering voor de organisatie en de inzet van kaderleden binnen de vereniging(en)?
- zijn er door de exploitant en/of de gebruikers initiatieven genomen voor uitbreiding van activiteiten/deelnemers?
- hebben deze initiatieven geleid tot vergroting van het ledental van verenigingen of deelnemers aan activiteiten?
- hoe is de ontwikkeling van bezettingsgraad en dekkingsgraad van de betreffende accommodatie?
- zijn de doelstellingen of randvoorwaarden in de loop van het privatiseringsproces bijgesteld of veranderd?
-

3.5 Gegevensverzameling

Voor een adequate uitvoering van het monitorproject is het van belang om bij de start een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de 'nulsituatie' rond de geselecteerde accommodaties en vervolgens de ontwikkelingen over een reeks van jaren in kaart te brengen. Het meetinstrument legt de basis voor een efficiënte en betrouwbare gegevensverzameling. Bij de betrokken organisaties dienen diverse gegevensbronnen te worden aangeboord:

- relevante documenten (contracten, notities, rapporten en jaarverslagen);
- registratiegegevens (ledenlijsten, verhuurroosters en financiële overzichten);
- observatie/kwaliteitsopname door deskundigen;
- peiling onder sporters/gebruikers;
- interviews met vertegenwoordigers van betrokken partijen.

Voor de **kernvariabelen** kunnen de volgende bronnen worden gebruikt:

- *Gebruiksintensiteit <VAR G>*:
 - . verhuurrooster bij verhuurder/exploitant
 - . registratie bij de structurele gebruikers van de accommodatie (verenigingen, particuliere sportgroepen, scholen en bedrijven)

- *Kwaliteitsniveau <VAR K>* :
 - . oordeel van de beheerder/exploitant
 - . technische kwaliteitsopname door externe deskundigen
 - . telefonische peiling onder selectie van sporters/verenigingsleden

- *Financieel resultaat <VAR F>* :
 - . rekeningcijfers van de gemeente
 - . (financieel) jaarverslag van exploitant
 - . (financieel) jaarverslag van de verenigingen

De bovenstaande bronnen geven inzicht in de feitelijke gegevens rondom de kernvariabelen. Voor de interpretatie van en toelichting op deze gegevens zal het in veel gevallen noodzakelijk zijn om (telefonische of face-to-face) interviews te houden met diverse betrokkenen. Deze interviews kunnen ook informatie opleveren rondom de achtergrondvariabelen bij de privatiseringsmonitor (doel, context en proces). Bij de invulling van de **achtergrondvariabelen** kunnen de volgende bronnen worden gebruikt:

- Interviews met:
 - . betrokken beleidsambtenaar van afdeling Sport en Recreatie
 - . voorzitter(s) van bij de privatisering betrokken vereniging(en)
 - . vertegenwoordiger van beheerorganisatie
 - . beheerder van de accommodatie

- Schriftelijke documenten:
 - . raadsbesluiten en ambtelijke notities
 - . privatiseringscontract (inclusief voorbereidingsstukken/bijlagen)
 - . notulen/verslagen inzake periodiek overleg gemeente/exploitant
 - . onderhoudscontracten voor de accommodatie
 - . ledenlijsten van verenigingen
 - . tarievenoverzicht

In het bovenstaande overzicht zijn de algemene bronnen weergegeven, die in de meeste situaties ter beschikking staan of opgespoord kunnen worden. Bij elke privatiseringsoperatie zullen zich echter ook hele specifieke omstandigheden of situaties voordoen. In de meeste gevallen zullen deze in de te houden interviews naar voren komen. Voor zover mogelijk en relevant dienen schriftelijke stukken over deze specifieke omstandigheden opgevraagd te worden.

4 Praktijktoets in de gemeente Delft

4.1 Selectie van proefaccommodaties

In het voorgaande hoofdstuk is het meetinstrument uitgewerkt dat de basis zal vormen voor de uitvoering van de privatiseringsmonitor voor sportaccommodaties. Teneinde de bruikbaarheid en betrouwbaarheid van het meetinstrument te onderzoeken is besloten om eerst een praktijktoets met dit meetinstrument uit te voeren. Het gaat hierbij slechts om een éénmalige proefmeting, die niet zozeer een inhoudelijke functie heeft, maar vooral bedoeld is om na te gaan of het meetinstrument in de praktijk werkt, of de benodigde gegevens beschikbaar zijn en of er wellicht nog bepaalde variabelen aan het meetinstrument toegevoegd moeten worden. Gezien de verschillen tussen de diverse accommodatiesoorten is door de begeleidingscommissie gekozen voor een proefmeting bij een sporthal en een sportpark¹⁰.

Met de Landelijke Contactraad (LC) is overleg geweest over de selectie van mogelijke proefaccommodaties. Hierbij is toestemming gegeven om gebruik te maken van het onderzoeksarchief, dat is opgebouwd via de enquête naar vormen van verzelfstandiging onder 85+-gemeenten. Uit dit onderzoeksmateriaal zijn in eerste instantie negen gemeenten¹¹ geselecteerd, die daadwerkelijk ervaring hebben opgedaan met (een verdergaande vorm van) privatisering van sporthallen en/of sportparken. Gezien de fase van het privatiseringsproces leken de gemeenten Arnhem, Delft en Nijmegen de beste mogelijkheden te bieden voor een eerste proefmeting. Via korte telefonische interviews met de hoofden van de gemeentelijke afdelingen Sport en Recreatie is gekeken naar de geschiktheid van de betreffende accommodaties voor de praktijktoets en de bereidheid om hieraan medewerking te verlenen. Dit laatste was in alle drie gemeenten het geval.

Op basis van de notitie 'Selectie proefcasus' (DSP, 21 maart 1995) heeft de begeleidingscommissie uiteindelijk gekozen voor de gemeente Delft. Deze gemeente heeft al ruime ervaring met privatisering van sportaccommodaties. Bovendien zijn er concrete voorbeelden van privatisering van zowel een sporthal (Fortuna) als sportpark (Tanthof-Zuid). De gemeente Nijmegen kent een interessante privatiseringsvorm met beheer-BV's, die vanwege haar specifieke karakter door de begeleidingscommissie minder geschikt werd geacht voor het doel van deze praktijktoets. In de gemeente Arnhem was al wel concrete ervaring opgedaan met privatisering van overdekte sportvoorzieningen, maar niet met sportparken.

In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de proefmeting rond de verenigingshal Fortuna (par. 4.2) en het sportpark Tanthof-Zuid (par. 4.3). Overigens gaat het in beide gevallen niet om privatisering van bestaande gemeentelijke voorzieningen, maar om accommodaties die met subsidie van onder andere de overheid door het particulier initiatief zijn gerealiseerd. Voor het doel van deze praktijktoets, namelijk het uittesten van het meetinstrument, heeft dit echter geen negatieve gevolgen. Het gaat immers niet om een analyse van het

10 Dit betekent overigens niet dat de andere accommodatiesoorten (zwembaden, gymnastiekzalen, tennisparken etc) in het monitorproject niet aan bod kunnen komen. Een proefmeting bij alle accommodatiesoorten zou echter voor dit doel en in deze fase van het monitorproject te ver gaan.

11 Deze gemeenten zijn: Arnhem, Delft, Den Bosch, Leeuwarden, Maastricht, Nijmegen, Utrecht, Zaanstad en Zwolle.

privatiseringsproces maar om het onderzoeken of de benodigde gegevens voor het meetinstrument beschikbaar zijn, dan wel opgespoord kunnen worden.

In dit kader zijn voor de eerdergenoemde accommodaties de volgende onderzoeksactiviteiten ondernomen:

- Face-to-face interviews met:
 - . de heer R. van der Berg (beleidsambtenaar gemeente Delft);
 - . de heer E. van Leeuwaarden (voorzitter Stichting Sporthal Fortuna);
 - . de heer T. Korporaal (voorzitter korfbalvereniging Fortuna);
 - . de heer A. Booij (voorzitter Bouwstichting Tanthof-Zuid);
 - . de heer C. de Waard (voorzitter Stichting Exploitatie Sportpark Tanthof-Zuid).

- Telefonische interviews met verenigingsbestuurders:
 - . de heer J. Meijer (voetbalvereniging Vitesse Delft);
 - . de heer H. Nowee (voetbalvereniging KFC'71);
 - . de heer J. Zuidgeest (voetbalvereniging SEP);
 - . de heer Willighagen (korfbalvereniging DES);
 - . mevrouw Klumpers (korfbalvereniging DKC);
 - . de heer Van der Pot (volleybalvereniging Volcano);
 - . de heer Mentinck (tennisleraar);
 - . de heer Heiligers (tennisleraar);
 - . de heer J. van Vliet (beheerder sporthal Fortuna).

- Telefonische enquête onder verenigingsleden:
 - . 25 sporters (sporthal Fortuna);
 - . 24 sporters (sportpark Tanthof-Zuid);

- Technische kwaliteitsopname van beide accommodaties (uitgevoerd door adviseurs van NOC*NSF)

- Schriftelijke documenten:
 - . raadsbesluiten en ambtelijke notities
 - . jaarverslagen/-rekeningen van exploitatiestichtingen
 - . verhuurschema's
 - . tarievenoverzicht

4.2 Sporthal Fortuna

4.2.1 Situatiebeschrijving

Sporthal Fortuna is een particuliere verenigingshal, die in 1987 op initiatief van de korfbalvereniging Fortuna is opgericht volgens het model 'Verenigingshallenplan' van NOC*NSF. Voor bouw en exploitatie van de sporthal is de Stichting Sporthal Fortuna opgericht, waarbij twee bestuursleden door de korfbalvereniging Fortuna zijn benoemd en een ambtelijk vertegenwoordiger door de gemeente Delft is afgevaardigd. De totale bouwkosten bedroegen destijds circa f 1.250.000,-. Naast bijdragen van de gemeente en de korfbalvereniging is voor de financiering een lening aangegaan bij de Stichting Verenigingshallenplan. Het eigendom van de benodigde grond is niet overgedragen aan de stichting, maar in handen gebleven van de gemeente. Voor de bouw van de sporthal heeft de stichting het recht van opstal verkregen, waarvoor een jaarlijkse vergoeding wordt betaald.

De sporthal Fortuna (inclusief een kleine kantine) is aangebouwd bij de reeds bestaande kantine en kleedkamers van de korfbalvereniging op het sportpark Kruithuisweg-Oost in de TU-wijk (Delft-Zuid). Voorheen maakte de vereniging voor het zaalkorfbal gebruik van de sporthal Buitenhof. De sportvelden worden tot nog toe onderhouden door de gemeente. Er ligt een uitgewerkt plan om het onderhoud van de sportvelden voor een periode van 10 jaar over te dragen aan de korfbalvereniging Fortuna onder gelijktijdige aanleg van drie kunstgrastennisbanen op het sportpark. De (geïndexeerde) subsidie aan Fortuna voor de privatisering van het veldonderhoud bedraagt f 37.000,- per jaar, waarin de gemeentelijke huurderiving reeds is verwerkt. Eventueel noodzakelijke renovaties bij de overdracht als gevolg van achterstallig onderhoud komen voor rekening van de gemeente Delft. De aanleg van de tennisbanen zal geheel door Fortuna worden bekostigd, waarbij geen gebruik zal worden gemaakt van een gemeentegarantie. De voorgestelde ingangsdatum van 1 augustus 1994 is om diverse redenen niet gehaald. Inmiddels heeft het bestuur besloten de aanleg en de exploitatie van de toekomstige tennisbanen te integreren in de Stichting Sporthal Fortuna. Een statutenwijziging met naamswijziging (Stichting Sportaccommodaties Fortuna) wordt voorbereid.

4.2.2 Kernvariabelen

Overeenkomstig de beschrijving van het meetinstrument in het voorgaande hoofdstuk zijn bij de proefmeting rond de sporthal Fortuna drie kernvariabelen onderscheiden, te weten het gebruik, de kwaliteit en het financieel resultaat.

In het onderstaande schema is allereerst de **omvang en het soort gebruik** van de sporthal Fortuna weergegeven.

Kernvariabele "GEBRUIK SPORTHAL FORTUNA 1993/1994"	
< VAR G1 > : Sportverenigingen	759,5 uren (43%)
< VAR G2 > : Sportbonden (KNKV-competitie)	369,0 uren (21%)
< VAR G3 > : Particulier (tennis)	576,5 uren (33%)
< VAR G4 > : Onderwijsgebruik	4,0 uren (0%)
< VAR G5 > : Bedrijfssport	58,5 uren (3%)
< VAR G6 > : Overig gebruik (geen sport)	0,0 uren (0%)
< VAR G > : Totaal gebruik	1767,5 uren (100%)

Uit het verhuurschema 1993/1994 blijkt dat bijna tweederde van het gebruik van de sporthal op naam van de sportverenigingen kan worden geschreven. Aangezien de korfbalcompetitie onder verantwoordelijkheid valt van de sportbond, is het wedstrijdgebruik van de sporthal apart weergegeven¹².

De korfbalvereniging Fortuna is met 550 leden verreweg de grootste gebruiker van de sporthal (523 uur). De kleinere korfbalverenigingen DKC (275 leden) en DES (200 leden) hebben in het winterseizoen 1993/1994 (periode: oktober/maart) resp.

12 Overigens kan de huurwijze van de sporthallen per bond (en soms zelfs per district) verschillen. In sommige gevallen huurt de sportbond zelfstandig de benodigde ruimte voor de competitie (en rekent deze kosten vervolgens door aan de betreffende verenigingen), in andere gevallen verzoekt de bond aan de verenigingen om een vastgestelde hoeveelheid wedstrijduren in te huren.

81 uur en 40 uur van de sporthal gebruik gemaakt. In deze periode wordt de sporthal tevens verhuurd aan drie particuliere tennisleraren, te weten Heiligers (308,5 uur), Mentink (242 uur) en Preuninger (26 uur). Gedurende het winterseizoen is de sporthal daarmee uitstekend bezet geweest (gemiddeld 75 uur per week). In het voorjaar 1994 (periode: april/juni) is de bezetting met gemiddeld 20 uur per week aanmerkelijk lager. In deze periode is de sporthal op doordeweekse avonden met name door enkele sportverenigingen (115,5 uur) en bedrijven (58,5 uur) gehuurd, terwijl deze overdag en in het weekend grotendeels leeg heeft gestaan. Opvallend is dat er met uitzondering van een enkele schooldag geen onderwijsgebruik in de sporthal plaatsvindt. Dit ligt met name aan het feit dat de meeste scholen over eigen sportzalen beschikken en de sporthal Fortuna enigszins afgelegen ligt. Bovendien beschikt de nabijgelegen Technische Universiteit over een eigen sportaccommodatie, zodat er geen studentensport in de Fortunahal plaatsvindt.

De tweede kernvariabele betreft de **kwaliteitsbeoordeling** van de sporthal Fortuna. In het meetinstrument is deze variabele geoperationaliseerd als het gemiddelde rapportcijfer van een technische kwaliteitsopname en van een gebruikersoordeel. De technische kwaliteitsopname is door adviseurs van NOC*NSF uitgevoerd. Het gebruikersoordeel in het onderstaande schema is gebaseerd op een telefonische enquête onder 25 leden van verschillende sportverenigingen die van de sporthal gebruikmaken.

Kernvariabele "KWALITEIT SPORTHAL FORTUNA"		
	Gebruikers- oordeel	Technische opname
< VAR K1 > : Sporthal	cijfer: 8.0	cijfer: 8.0
< VAR K2 > : Kleedruimtes	cijfer: 6.6	cijfer: 8.0
< VAR K3 > : Kantine	cijfer: 7.0	cijfer: 8.0
< VAR K4 > : Sportmaterialen	cijfer: 7.4	cijfer: 8.0
< VAR K5 > : Parkeergelegenheid/fietsenstalling	cijfer: 7.8	cijfer: 8.0
< VAR K6 > : Omgeving van de sporthal	cijfer: 7.2	cijfer: 7.0
< VAR K7 > : Reiniging en onderhoud	cijfer: 6.8	cijfer: 8.0
< VAR K8 > : Beheer en toezicht	cijfer: 6.9	cijfer: 8.0
< VAR K9 > : Eindbeoordeling ¹³	cijfer: 7.7	cijfer: 7.9
< VAR K > : Gemiddelde eindbeoordeling	cijfer: 7.8	

Uit het *gebruikersoordeel* kan geconcludeerd worden dat de sporters over het algemeen redelijk tevreden zijn met de kwaliteit van de sporthal. Er werden door de sporters slechts enkele kritische opmerkingen geplaatst:

- de reiniging van met name de kleedkamers laat aan het einde van de week te wensen over (vuil, rommelig, niet schoon);

13 Er is aan de respondenten apart gevraagd naar een rapportcijfer voor de overall kwaliteit van de sporthal, hetgeen iets anders is dan het rekenkundig gemiddelde van de cijfers per onderdeel van de accommodatie (dit gemiddelde zou uitkomen op 7.2). Aangezien het relatieve gewicht van de beoordeling per onderdeel niet bekend is, verdient het de voorkeur om de leden rechtstreeks te vragen naar hun overall oordeel.

- de openingstijden van de kantine zijn niet altijd goed afgestemd op de trainingstijden;
- de ligging en bereikbaarheid van de sporthal is vooral in de beleving van damesleden niet aantrekkelijk ('sociale onveiligheid').

Uit het *technische oordeel* van NOC*NSF kan geconcludeerd worden dat de kwaliteit van de sporthal over de gehele linie als goed wordt beoordeeld. De iets lagere beoordeling van het aspect 'omgeving' wordt met name veroorzaakt door de afgelegen ligging van de sporthal ten opzichte van de bewoonde omgeving. Met uitzondering van het feit dat een aantal nooduitgangen geblokkeerd bleek te zijn, geeft de inspectielijst geen verdere bijzonderheden te zien. Voor de iets lagere beoordeling door gebruikers van beheer, reiniging en onderhoud van met name de kleedruimtes, is ten tijde van de inspectie geen aanleiding gevonden. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat de technische inspectie een momentopname is, terwijl gebruikers hun oordeel baseren op ervaringen gedurende het gehele jaar.

Ook in de *interviews* met verenigingsbestuurders/tennisleraren is gevraagd naar een beoordeling van de kwaliteit van de sporthal op de bovenstaande indeling. Het is opvallend dat hun waardering op onderdelen van de sporthal over het algemeen iets positiever is dan de sporters, terwijl de overall kwaliteit juist iets negatiever beoordeeld wordt. De indruk is dat de verenigingsbestuurders de kwaliteit meer vanuit een technisch/pragmatisch perspectief beoordelen dan vanuit signalen van de leden. Dit ondersteunt de keuze om dergelijke vragen tevens aan de gebruikers van de sporthal voor te leggen.

Tenslotte is als laatste kernvariabele **de financiële situatie** rond de sporthal Fortuna in kaart gebracht, waarbij het peiljaar 1993/1994 is aangehouden. Een probleem hierbij vormt het feit dat de boekjaren van de Stichting Sporthal Fortuna (1/8-31/7), de meeste verenigingen (1/7-30/6) en de gemeente (1/1-31/12) niet synchroon lopen. In dit geval is voor de gemeentelijke bijdrage uitgegaan van de rekeningcijfers van 1993, aangezien de rekeningcijfers van 1994 ten tijde van dit onderzoek nog niet beschikbaar waren.

Kernvariabele "FINANCIEEL RESULTAAT FORTUNA 1993/1994"		
	Lasten	Baten
< VAR F1 >: Lasten gemeente Delft	f 30.320	
< VAR F2 >: Baten gemeente Delft		f 6.000
< VAR F3 >: Lasten Stichting Sporthal Fortuna	f 108.081	
< VAR F4 >: Baten Stichting Sporthal Fortuna		f 107.179
< VAR F5 >: Lasten Korfbalvereniging Fortuna	f 120.086	
< VAR F6 >: Baten Korfbalvereniging Fortuna		f 119.685
< VAR F7 >: Lasten overige huurders	f 44.170	
< VAR F8 >: Baten overige huurders		nihil
< VAR F9 >: Totaal lasten en baten	f 302.657	f 232.864
< VAR F >: Negatief financieel resultaat		- f 69.793

In het schema zijn alle uitgaven en inkomsten weergegeven die te maken hebben met de sporthal Fortuna, gerubriceerd naar de diverse betrokken partijen. Het financieel eindresultaat is dus niet uitsluitend het exploitatieresultaat van de Stichting Sporthal Fortuna, maar een samengestelde variabele, waarin het financieel eindresultaat van alle betrokken partijen is verwerkt.

De **gemeente Delft** heeft een financiële bijdrage van f 275.000 geleverd aan de oprichting van de verenigingshal Fortuna. De rente en afschrijving op de totale kapitaalslasten bedroegen in 1993 f 30.320. Met uitzondering van het adviseurschap en de gemeentegarantie (50% gemeente en 50% SWS) zijn er voor de gemeente geen andere financiële of personele verplichtingen. De inkomsten van de gemeente Delft beperken zich tot de afdracht van f 1.000 van de stichting voor het recht van opstal en f 5.000 voor Onroerend Zaak Belasting (OZB). Per saldo bedroegen de financiële lasten in 1993 voor de gemeente derhalve f 24.320.

De **Stichting Sporthal Fortuna** verzorgt de exploitatie van de sporthal en heeft het boekjaar 1993/1994 afgesloten met een klein tekort van f 902,-. De kleine kantine (met zicht op de sporthal) wordt voor f 20.000 aan de vereniging Fortuna verpacht. Daarnaast is er een regeling met betrekking tot de inkomsten voor bordreclame: de eerste f 10.000 is voor de stichting, het restant komt ten goede aan de vereniging. Verder is er in 1993/1994 voor in totaal f 72.704 aan huurinkomsten geïncasseerd. Het huurtarief is gekoppeld aan het gemeentelijke tarief voor de sporthal Buitenhof en bedraagt gemiddeld f 65,- per uur (inclusief BTW). Voor de vereniging Fortuna geldt een aangepast tarief van f 37,- per uur. Dit heeft te maken met het feit dat de vereniging enerzijds het beheer en onderhoud van de sporthal ter hand neemt en anderzijds de exploitatie van de kantine en kleedkamers verzorgt, waarvan ook andere huurders om niet gebruikmaken.

De **korfbalvereniging Fortuna** is eigenaar van de reeds bestaande opstallen (grote kantine en kleedkamers) en pacht de kleine kantine bij de sporthal van de Stichting Sporthal Fortuna. Aangezien Fortuna de enige vereniging is die daadwerkelijk inkomsten en uitgaven (anders dan de huur) heeft met betrekking tot de sporthal is het financieel resultaat van deze vereniging apart in het schema opgenomen. De inkomsten uit de beide kantines, reclame (boven f 10.000) en recettes bedroegen in seizoen 1993/1994 in totaal f 119.685. De uitgaven aan sporthalhuur en pacht van de kleine kantine, alsmede afschrijving, onderhoud en energie voor de eigen opstallen (grote kantine en kleedkamers) bedroegen in totaal circa f 120.086. In totaal leverde dit voor de vereniging Fortuna een bescheiden tekort van f 401 op. Dit betekent dat er in het seizoen 1993/1994 vrijwel geen dekking voor het sportgebruik vanuit de contributies van de Fortuna-leden hoefde plaats te vinden.

De **overige gebruikers** hebben in 1993/1994 gezamenlijk een huurbedrag betaald van f 44.170. Deze kosten zullen voor een deel betaald zijn vanuit contributies van leden dan wel financiële bijdragen van sporters en/of bedrijven. Opvallend is dat dit zich niet vertaalt in hogere contributieniveaus van de verenigingen. Een seniorlid betaalt bij de verschillende korfbalverenigingen achtereenvolgens f 276 (Fortuna), f 272 (DKC) en f 228 (DES) aan contributie per jaar (incl. bondsafdrachten). Alleen bij DKC zijn de contributies in drie jaar met 8% verhoogd.

Uit het financiële overzicht blijkt dat het negatieve eindresultaat van f 69.793 in het jaar 1993/1994 voor een deel door de gemeente wordt gedragen (f 24.320) en voor een deel door de overige gebruikers (f 44.170). Door eigen investeringen, inkomsten uit beide kantines en zelfwerkzaamheid zijn de kosten voor de korfbalvereniging Fortuna zeer beperkt.

4.2.3 Achtergrondvariabelen

Doelvariabelen

De **gemeente Delft** streeft ernaar minder taken zelf uit te voeren en wenst voor uitvoering van die taken in toenemende mate private organisaties aan te spreken. Tegen deze achtergrond is in de sportsector al de nodige ervaring opgedaan met de overdracht van taken en bevoegdheden naar (clusters van) verenigingen of beheersstichtingen. Voorbeelden hiervan zijn de tennisparken De Delftse Hout en Van der Dussenweg, de hockeycomplexen Ring Pass en Hudito, het voetbalcomplex Tanthof-Zuid en de kunststofatletiekbaan op sportpark Brasserskade. Bij de eerste privatiseringsoperaties in Delft werden vooral bestuurlijk/organisatorische motieven gehanteerd (kleiner ambtelijk apparaat en meer verantwoordelijkheid bij gebruikers), maar geleidelijk is privatisering ook meer in het teken van het behalen van bezuinigingstaakstellingen komen te staan. Aangezien de overdracht van taken en bevoegdheden een grote verantwoordelijkheid legt bij de verenigingen, is vrijwilligheid in de ogen van de gemeente Delft een belangrijke uitgangspunt voor privatiseringsoperaties in de sportsector. Daarnaast stelt de gemeente tegenwoordig als randvoorwaarden dat de onderhoudskwaliteit van de accommodaties en de bereikbaarheid van de sportaccommodaties voor specifieke bevolkingsgroepen gewaarborgd dient te blijven. Dit laatste wordt met name gerealiseerd door de gemeentelijke huurtarieven ook van toepassing te verklaren op de geprivatiseerde sportaccommodaties in Delft.

Het initiatief voor de oprichting van een sporthal op het sportpark Kruithuisweg is afkomstig van de **korfbalvereniging Fortuna**. Deze vereniging maakte voor het zaalkorfbal voorheen gebruik van de gemeentelijke sporthal Buitenhof, de sporthal van de Technische Universiteit en diverse kleinere sportzalen. Door het realiseren van een verenigingshal bij het sportpark (en bijbehorende kantine en kleedkamers van Fortuna) zou het verenigingsleven meer geconcentreerd worden en een voorkeurspositie ontstaan bij de inhuur van sporthalruimte. Uiteindelijk is de sporthal gebouwd volgens het model van het verenigingshallenplan van NOC*NSF. Naast de gunstige prijsstelling en het kwaliteitskeurmerk voor de bouw van een dergelijke standaardhal, biedt dit model ook een overzichtelijke contractstructuur voor alle partijen. De opgerichte Stichting Sporthal Fortuna¹⁴ is verantwoordelijk voor de exploitatie van de sporthal, terwijl de korfbalvereniging Fortuna de exploitatie van de beide kantines en de kleedkamers verzorgt. In ruil hiervoor kan Fortuna voor een gereduceerd tarief gebruikmaken van de sporthal. Voor de overige huurders van de sporthal gelden dezelfde voorwaarden als bij de huur van een gemeentelijke accommodatie.

De gemeente heeft een financiële bijdrage geleverd aan de bouw van de sporthal en hierdoor een deel van de kapitaallasten voor de stichting afgetopt. Verder is er een gemeentegarantie verleend, waardoor de stichting een gunstiger rentetarief op de hypotheek heeft verkregen. Tenslotte is de benodigde grond in eigendom van de gemeente gebleven en is aan de stichting tegen een jaarlijkse vergoeding het recht van opstal verleend.

14 De stichting sporthal Fortuna heeft ten doel het bevorderen van de (amateur) sport en de recreatie in het algemeen en van de zandsporten en daarmee samenhangende activiteiten te Delft en omgeving in het bijzonder.

Contextvariabelen

De sporthal Fortuna ligt enigszins afgelegen ten opzichte van de bestaande **woonwijken** in Delft-Zuid. Door de bouw van de wijk Tanthof hebben de korfbalverenigingen met name tussen 1987 en 1990 kunnen profiteren van de bevolkingsgroei in dit deel van de stad. De indruk is dat na de realisatie van het sportpark Tanthof-Zuid een deel van de jeugd aanwas weer is weggevloeid naar de aldaar spelende voetbalverenigingen. Over het algemeen is korfbal in de gemeente Delft redelijk populair. Het gezamenlijke ledental van de drie korfbalverenigingen die gebruik maken van sporthal Fortuna is de afgelopen drie jaar constant gebleven.

Naast de sporthal Fortuna zijn er in Delft nog de twee **gemeentelijke sporthallen** Buitenhof en Brasserskade, alsmede de sporthal van de Technische Universiteit. Vroeger is er nog een andere sporthal geweest, maar die is inmiddels failliet gegaan en afgebroken. Een haalbaarheidsonderzoek heeft tot nog toe niet geleid tot de bouw van een nieuwe sporthal, al is dit voornemen wederom opgenomen in het collegeprogramma van de gemeente Delft. Gezien de positieve ervaringen met de Fortunahal gaat de voorkeur van de gemeente vooralsnog weer uit naar een vergelijkbare constructie. De noodzaak van meer ruimte wordt niet zozeer gevoeld door de (gevestigde) korfbalverenigingen in de Fortunahal, maar wel bij een aantal kleine sportverenigingen (volleybalclub Volcano) die deze hal nu in beperkte mate (kunnen) huren. Het draagvlak bij deze verenigingen om hier zelf het initiatief toe te nemen is echter beperkt.

In de directe omgeving van de sporthal zijn geen **scholen** aanwezig, die voor bewegingsonderwijs of naschoolse sportactiviteiten van de accommodatie gebruik zouden kunnen maken. De gemeente voert geen actief sportstimuleringsbeleid in de vorm van schoolsport, sportinstuiven of kennismakingsactiviteiten, maar ziet dit vooral als een taak van de georganiseerde sport zelf. Opvallend is dat de bestaande jeugdsportsubsidieregeling destijds is ingezet om de gemeentelijke bijdrage aan de bouw van de Fortunahal te kunnen dekken.

Voor de exploitatie van de sporthal is het van grote betekenis dat de accommodatie overdag verhuurd wordt aan twee tennisleraren (winterperiode: 18/24 upw), die elk hun eigen sportgroep hebben. De verwachting is dat de toekomstige aanleg van drie kunstgras tennisbanen op het sportpark het tennisgebruik in de sporthal ook in de toekomst kan zekerstellen en mogelijk zelfs kan doen uitbreiden. Aangezien de sporthal in de winterperiode redelijk tot goed gevuld is, ligt de prioriteit van de Stichting Sporthal Fortuna bij het uitbreiden van de verhuur in het voor- en naseizoen. Het gaat hierbij vooral om activiteiten van enkele sportverenigingen en bedrijven (volleybal, handbal, badminton en voetbal) op door-de-weekse avonden. In deze periode is de sporthal overdag en in het weekend lastig te verhuren, hetgeen overigens een vrij algemene constatering is.

Procesvariabelen

De **samenwerking** tussen gemeente en korfbalvereniging Fortuna ten tijde van de voorbereiding en bouw van de sporthal wordt van beide zijden positief beoordeeld. Door uit te gaan van het model 'Verenigingshallenplan' was er ook een duidelijke leidraad voor de opeenvolgende stappen voorhanden. Na de oplevering van de sporthal heeft het hoofd Sport en Recreatie van de gemeente Delft als adviseur zitting genomen in het stichtingsbestuur. Gedurende het seizoen 1993/1994 is dit bestuur vier keer in vergadering bijeen geweest. Over het algemeen is de gemeente Delft positief over de wijze waarop de stichting de exploitatie van de sporthal

Fortuna ter hand neemt.

De **verhuur en het beheer** van de sporthal wordt al meer dan zes jaar gecoördineerd door een vrijwilliger, die in de VUT-regeling zit. Hoewel hij zelf geen lid is van Fortuna, is hij in deze functie gerold doordat zijn zoon al vele jaren lid is van deze vereniging. De beheerder is wel regelmatig in de sporthal te vinden, maar heeft geen toezichhoudende functie. Zijn taken betreffen met name financieel-administratieve werkzaamheden, zoals het controleren van het schoonmaakbedrijf, het regelen van verhuur, financiële administratie, ter beschikking stellen van sleutels, het plannen van regulier onderhoud en het inhuren van onderhoudsbedrijven. Voor veel zaken zijn onderhoudscontracten afgesloten, zoals voor de sportvloer, materialen, dakbedekking en technische installaties. Verder is bij de vereniging Fortuna een banenpooler werkzaam, die ook kleine klusjes in en rond de sporthal uitvoert.

Vooraf in de beginperiode is vanuit de vereniging Fortuna veel **inzet door vrijwilligers** gepleegd. Na enkele jaren bleek echter dat het schoonmaken van de hal en kleedkamers door de leden steeds lastiger te organiseren werd en inmiddels is hiervoor een contract gesloten met een schoonmaakbedrijf. Volgens de vertegenwoordigers van de stichting is dit echter nog steeds goedkoper dan de schoonmaakkosten die de gemeente hiervoor zou moeten maken. Er wordt nauwer toegezien op de benodigde werkzaamheden en de verenigingsleden zijn iets gemakkelijker aan te spreken op het schoonhouden van de eigen accommodatie. Verder worden de beide kantines door vrijwilligers bememd. De indruk van de vereniging Fortuna is echter wel dat het steeds lastiger wordt om de leden hiertoe bereid te vinden, vooral tijdens de uren dat andere verenigingen van de accommodatie gebruikmaken. Over het algemeen is Fortuna wel van mening dat de betrokkenheid van de leden bij de vereniging door de bouw van de sporthal vergroot is.

De **andere verenigingen en gebruikers** die van de sporthal gebruikmaken zijn positief over het onderhoud en beheer van de accommodatie. Er zijn weinig klachten en voor zover die er zijn geweest is hier adequaat op gereageerd. Wel wordt door diverse huurders aangegeven dat ze meer of op andere tijden de sporthal zouden willen huren, maar dat dit niet mogelijk is. Wat dit betreft zit de vereniging Fortuna natuurlijk op de eerste rij. Bovendien vinden de tennisleraren het jammer dat er een tribune in de sporthal is, waardoor er net geen twee dubbelspelen tegelijkertijd kunnen plaatsvinden.

2.4.4 Conclusie

Uit het onderzoek bij de sporthal Fortuna komt naar voren dat het gebruik, de kwaliteit en het financieel resultaat van deze accommodatie in het seizoen 1993/1994 redelijk tot goed beoordeeld kan worden. Aangezien het hierbij gaat om een éénmalige beoordeling kan uit deze gegevens (nog) geen ontwikkeling worden afgeleid. Uit de toelichting bij deze kerngegevens en de achtergrondvariabelen wordt dit beeld echter redelijk ondersteund. De vraag is echter welk effect de stijgende onderhoudslasten door slijtage en veroudering, de inzet van vrijwilligers en de inspanningen tot uitbreiding van de verhuur in het voor- en naseizoen in de komende jaren zullen hebben op het gebruik, de kwaliteit en de exploitatie van de accommodatie. Deze kernvariabelen zullen bovendien beïnvloed worden door allerlei contextvariabelen, zoals de mogelijke aanleg van de kunstgrastennisbanen, de eventuele bouw van een nieuwe sporthal in Delft, toekomstige woningbouw aan de zuidrand van Delft en de ontwikkeling van het gemeentelijk tarievenbeleid.

4.3 Sportpark Tanthof-Zuid

4.3.1 Situatiebeschrijving

Het sportpark Tanthof-Zuid is gelegen aan de rand van de nieuwbouwwijk Tanthof aan de zuidkant van de gemeente Delft. Aan de realisatie van dit nieuwe sportpark in 1990/1991 heeft een aantal zaken ten grondslag gelegen:

- de herbestemming van het sportpark Oudelaan tot hoogwaardig bedrijfsterrein en het derhalve verplaatsen van de aldaar gevestigde verenigingen;
- de ruimtelijke mogelijkheid om ten zuiden van de nieuwbouwwijk Tanthof een nieuw sportpark aan te leggen ter compensatie van de op te heffen velden op het sportpark Oudelaan;
- een raadsbesluit van 3 april 1989 dat de voetbalvereniging Vitesse Delft na het verlaten van het sportpark Oudelaan herenigd moest worden op één lokatie;
- het verzoek van de vereniging Vitesse Delft om het nieuwe sportpark in samenwerking met de vereniging KFC'71 en SEP in geprivatiseerde vorm aan te leggen, hetgeen aansloot bij het gemeentelijke beleid.

Uit een onderzoek naar de behoefte aan sportvelden in de gemeente Delft is destijds naar voren gekomen dat er voor de verenigingen Vitesse Delft, SEP en KFC'71 op het sportpark Tanthof-Zuid in totaal 5,5 sportveld benodigd zou zijn. Wel werd geconstateerd dat de trainingscapaciteit en de groeiperspectieven voor de verenigingen in dat geval beperkt zouden zijn. Uiteindelijk is het sportpark aangelegd met 3 grasvelden, 2 WETRA-velden (gecombineerd training/wedstrijd-gebruik) en 1 kunstgrasveld. De aanleg van het sportpark (inclusief opstallen) is gerealiseerd onder verantwoordelijkheid van een daartoe opgerichte bouwstichting Tanthof-Zuid. De totale investeringssubsidie van de gemeente Delft aan de bouwstichting bedroeg ruim f 3.15 miljoen. In dit all-in bedrag zijn verdisconteerd: de aanlegkosten van het sportpark, de overname van drie clubgebouwen op de sportparken Oudelaan en Brasserskade, de huurderiving voor de vrijvallende sportvelden, de eigen bijdrage van de verenigingen aan de nieuwe opstallen en de afkoop van de erfpacht op de grond. Bovendien heeft de gemeente hiermee alle lasten afgekocht, waaronder het jaarlijks groot onderhoud van de velden. In concreto komt het er op neer dat de gemeente met deze transactie alle verantwoordelijkheid voor de aanleg, exploitatie, onderhoud en beheer heeft overgedragen aan de vereniging Vitesse Delft i.c. de bouwstichting. De enige conditie die aan de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid (SSTZ) is opgelegd, is dat de verenigingen KFC'71 en SEP op basis van minimaal de toenmalig benodigde capaciteit en gerelateerd aan de gemeentelijke tarieven op het sportcomplex kunnen blijven spelen.

4.3.2 Kernvariabelen

Net als bij de sporthal Fortuna worden achtereenvolgens de kernvariabelen gebruik, kwaliteit en financieel resultaat gekwantificeerd. In tegenstelling tot de verhuurregistratie van een sporthal maakt de registratie bij een sportpark het vrijwel onmogelijk om het feitelijk gebruik in klok- of normuren per jaar uit te rekenen. Een veel toegepaste registratiewijze bij veldsporten is het aantal normteams per vereniging. Deze normering wordt door de meeste gemeenten ook gehanteerd bij het vaststellen van de totale behoefte aan sportvelden, bijvoorbeeld bij herstructurerings- of optimaliseringsoperaties.

Kernvariabele "GEBRUIK SPORTPARK TANTHOF 1994/1995"

< VAR G1 > : Vitesse Delft	normteams: 28
SEP	normteams: 15
KFC'71	normteams: 5
< VAR G2 > : Sportbonden	uren: 0
< VAR G3 > : Particulier gebruik	uren: 0
< VAR G4 > : Onderwijsgebruik	uren: 0
< VAR G5 > : Bedrijfsport	uren: 30,5
< VAR G6 > : Overig gebruik (geen sport)	uren: 0
< VAR G > : Totaal gebruik	48 normteams + 30,5 uur

In seizoen 1994/1995 beschikt de vereniging Vitesse Delft over 13 seniorenteams en 27 jeugdteams (2A, 3B, 5C, 5D, 7E en 5F), SEP over 10 seniorenteams en 9 jeugdteams (1B, 1D, 4E, 1F en 2M) en KFC'71 over 3 senioren en 3 jeugdteams (3M). Volgens deze berekening hebben de drie voetbalverenigingen Vitesse Delft, SEP en KFC'71 in het afgelopen seizoen gezamenlijk 48 normteams gehad¹⁵. Van belang daarbij is nog dat Vitesse Delft een zaterdagvereniging is, terwijl SEP en KFC'71 zondagverenigingen zijn.

De gemeente Delft gaat uit van een gemiddelde bespeling van 8 normteams per grasveld bij twee wedstrijddagen per week (zaterdag/zondag). Voor de WETRA-velden ligt de gemiddelde bespelingsintensiteit beduidend hoger en voor het kunstgrasveld is de bespeling in principe onbeperkt. Dit betekent dat de veldcapaciteit op sportpark Tanthof-Zuid vrij goed overeenkomt met de bespelingsnormen. Voor de planning van wedstrijden worden door de KNVB echter uiterste aanvangstijden vastgesteld (tussen 9.00 en 14.30 uur), die met name in de winterperiode een beperking inhouden van het aantal wedstrijden per dag.

Voor de planning van de thuiswedstrijden van Vitesse Delft is in 1994 op zaterdag in totaal 29 uur en 15 minuten benodigd geweest (inclusief pauzes en wisseltijd). Dit is wat betreft speeltijd net te veel voor vier velden, te weten het hoofdveld, de twee WETRA-velden en het kunstgrasveld. Een deel van de wedstrijden van Vitesse Delft is dan ook op de hoofdvelden van SEP en KFC'71 geroosterd, die op zaterdag zelf ook een deel van hun competitie afwerken. Daarmee is de zaterdag met enige uitlooptijd vrijwel geheel volgeroosterd. Op de zondagen is er voor wedstrijden echter nog betrekkelijk veel vrije ruimte op de velden beschikbaar. Dit betekent dat er in principe nog ruimte is voor groei van alle verenigingen, wanneer SEP en KFC'71 een groter deel van hun wedstrijdprogramma op zondag zouden afwerken. In dat geval zou er wel een probleem gaan ontstaan met de trainingsruimte, zolang alle trainingen op de twee WETRA-velden en het kunstgrasveld plaatsvinden. Op dit moment worden de hoofdvelden vrijgehouden van trainingen, terwijl de WETRA-velden zeer intensief worden gespeeld.

15 Bij de vaststelling van het aantal normteams per vereniging wordt elk seniorenteam als 1 normteam geteld. Voor juniorenteams gelden afwijkende speeltijden en teamgroottes, zodat afwijkende normen zijn gesteld: elk A-juniorenteam telt voor 1 normteam, B/C-juniorenteam voor 0,75 normteam, D/E-pupillenteam voor 0,5 normteam en F-pupillenteam voor 0,25 normteam.

Kernvariabele "KWALITEIT SPORTPARK TANTHOF-ZUID"		
	Gebruikers- oordeel	Technische opname
< VAR K1 > : Sportvelden	cijfer: 4.5	cijfer: 7.0
< VAR K2 > : Kleedruimtes	cijfer: 7.1	cijfer: 5.5
< VAR K3 > : Kantine	cijfer: 7.9	cijfer: 5.5
< VAR K4 > : Sportmaterialen	cijfer: 7.2	cijfer: 8.0
< VAR K5 > : Parkeergelegenheid/fietsenstalling	cijfer: 6.6	cijfer: 7.5
< VAR K6 > : Omgeving van het sportpark	cijfer: 6.6	cijfer: 4.0
< VAR K7 > : Reiniging en onderhoud	cijfer: 6.8	cijfer: 5.0
< VAR K8 > : Beheer en toezicht	cijfer: 6.8	cijfer: 7.0
< VAR K9 > : Eindbeoordeling ¹⁶	cijfer: 6.9	cijfer: 6.2
< VAR K > : Gemiddelde eindbeoordeling	cijfer: 6.6	

Het **gebruikersoordeel** over de kwaliteit van het sportpark Tanthof-Zuid is gebaseerd op 24 leden van de drie verenigingen. De overall-kwaliteit wordt door deze leden gemiddeld als ruim voldoende gekwalificeerd. Een duidelijk negatief oordeel hebben vrijwel alle leden over de sportvelden, hetgeen overigens in de meeste gevallen betrekking heeft op de beide WETRA-velden, die zowel voor wedstrijden als trainingen worden gebruikt. Een bijkomend nadeel is dat door het ontbreken van hoge bomen rond het veld de wind er nog vrij spel heeft. Verder vindt men de afgelegen ligging van de fietsenstalling en de beperkte omvang van het parkeerterrein (met name op zaterdag) een negatief punt. Ook de omgeving van het sportpark vindt men weinig aantrekkelijk en heeft dan ook de toepasselijke bijnaam "Nova Zembla" gekregen. De meeste leden zijn echter positief over de onlangs door de gemeente gepresenteerde plannen voor nieuwe woningbouw en herinrichting van het omliggende gebied.

De **technische inspectie** door NOC*NSF is gebaseerd op een cultuurtechnische opname van de velden (inclusief verhardingen en groen) en een bouwkundige opname van de gebouwen. Met uitzondering van veld 1 (waardering 4.2) blijkt de cultuurtechnische kwaliteit van de velden voldoende (waardering 6.4) tot goed (waardering 8.4) te zijn. De beide WETRA-velden scoren zelfs het hoogst. Dit gegeven staat haaks op de mening van de gebruikers, die de kwaliteit van deze velden juist als onvoldoende beoordelen. Wellicht heeft dit te maken met het feit dat het groot onderhoud ten tijde van de technische inspectie reeds was uitgevoerd. De omgeving van het sportpark (met name de groenvoorziening) wordt eveneens als onvoldoende gekwalificeerd.

Uit de bouwkundige inspectie komt een matige tot redelijke waardering van de kwaliteit van de opstallen naar voren. Er zijn bouwkundige fouten geconstateerd, die geleid hebben tot achterstallig onderhoud (doorslaand vocht, losse vloercoatings, ontbrekende wandtegels en douchekoppen). Verder laat het schilderwerk

16 Er is aan de respondenten apart gevraagd naar een rapportcijfer voor de overall kwaliteit van het sportpark, hetgeen iets anders is dan het rekenkundig gemiddelde van de cijfers per onderdeel van de accommodatie (dit gemiddelde zou uitkomen op 6.7). Aangezien het relatieve gewicht van de beoordeling per onderdeel niet bekend is, verdient het de voorkeur om de leden rechtstreeks te vragen naar hun overall oordeel.

te wensen over. Bovendien was het gebouw ten tijde van de inspectie nog niet gereinigd, waardoor het een vervuilde indruk maakte. Opvallend is dat deze zaken niet hebben geleid tot een lage beoordeling door de gebruikers. Een verklaring kan zijn dat de sporters minder zware eisen stellen aan de kwaliteit van de kleedkamers en kantines dan op basis van de technische opname kan worden verwacht.

De laatste kernvariabele betreft het gezamenlijke **financieel resultaat** voor het sportpark Tanthof-Zuid in het jaar 1994. Hierbij is van belang dat er voor de exploitatie van het sportpark een afzonderlijke stichting in het leven is geroepen (SESTZ), terwijl de bouwstichting (SSTZ) als eigenaar van het sportpark fungeert. In de bouwstichting vindt ook vermogensopbouw plaats met betrekking tot de gebouwen en installaties.

Kernvariabele "FINANCIEEL RESULTAAT TANTHOF-ZUID 1994"		
	Lasten	Baten
< VAR F1 >: Lasten gemeente Delft	f 48.090	
< VAR F2 >: Baten gemeente Delft		nihil
< VAR F3 >: Lasten exploitatiestichting	f 133.278	
< VAR F4 >: Baten exploitatiestichting		f 104.349
< VAR F5 >: Lasten Vitesse Delft	f 87.897	
Lasten SEP	f 54.070	
Lasten KFC'71	f 28.989	
< VAR F6 >: Baten Vitesse Delft		f 120.000
Baten SEP		f 65.000
Baten KFC'71		f 35.000
< VAR F7 >: Lasten overige huurders	f 1.090	
< VAR F8 >: Baten overige huurders		nihil
< VAR F9 >: Totaal lasten en baten	f 353.414	f 324.349
< VAR F0 >: Negatief financieel resultaat		- f 29.065

In het bovenstaande schema zijn alle uitgaven en inkomsten weergegeven die te maken hebben met het sportpark Tanthof-Zuid, gerubriceerd naar de diverse betrokken partijen. Het financieel eindresultaat is dus niet uitsluitend het exploitatieresultaat van de exploitatiestichting, maar een samengestelde variabele, waarin het financieel eindresultaat van alle betrokken partijen is verwerkt.

De **gemeente** heeft in totaal een investeringssubsidie verstrekt van f 3.150.000 aan de bouwstichting Tanthof-Zuid, inclusief 5 ton voor de overname van de gebouwen van Vitesse Delft. Daarnaast zijn nog bedragen uitgekeerd van f 160.000 en f 100.000 voor de overname van de clubgebouwen van respectievelijk KFC'71 en SEP. In totaal is een bedrag van f 2.905.000 ten laste gebracht van het krediet Oudelaan van het Grondbedrijf, zodat een bedrag van f 405.000 voor rekening is gekomen van de sportbegroting. Deze kapitaallasten worden over 25 jaar afgeschreven, zodat rente en afschrijving in 1994 een kostenpost van f 48.090 hebben opgeleverd. Met de verstrekking van de investeringssubsidie heeft de gemeente alle bestaande en toekomstige lasten en baten voor het sportpark in één

keer verrekend, inclusief de kosten voor het jaarlijks groot onderhoud van de velden en voor de eerstvolgende renovatie na 10 à 12 jaar¹⁷. Hieronder valt ook de bezuiniging op de inschakeling van onderhoudspersoneel van de afdeling Stedelijk Groen door de afdeling Sport en Recreatie.

De **exploitatiestichting (SESTZ)** is in 1994 geconfronteerd met een negatief resultaat van in totaal f 28.929. De stijging van het tekort komt met name voort uit hogere lasten voor het dagelijkse onderhoud en het jaarlijkse groot onderhoud van de velden (inclusief personele inzet en aanschaf/afschrijving van machines en materialen). Daarnaast vindt er een reservering plaats voor groot onderhoud aan de buitenzijde van het gebouw en voor onderhoud van de drainage. Tenslotte worden er jaarlijks bedragen afgedragen aan de bouwstichting¹⁸ voor afschrijving van opstallen, installaties en de toplaag van het kunstgrasveld. Daarentegen wordt geen reservering gepleegd voor toekomstige renovatie van de grasvelden. Overigens is per 15 augustus 1994 besloten om gedurende de periode 1994-2001 ook de afschrijving op het gebouw op te schorten. Dit is vooral gebeurd om de hoge jaarlijkse lasten bij de verenigingen te verlichten.

De **voetbalverenigingen** betalen naar rato van het gebruik van de sportvelden en van het eigen deel van het gebouw een vaste bijdrage aan de exploitatiestichting van het sportpark Tanthof-Zuid. Daarnaast betalen zij als 'servicekosten' per kwartaal een variabele bijdrage in de reële kosten voor energie, schoonmaak en kleine onderhouds- en beheerwerkzaamheden. Tot nog toe zijn geen bedragen voor afschrijving en renovatie van de sportvelden gereserveerd, met uitzondering van de toplaag voor het kunstgrasveld. Bovendien is men er onlangs achter gekomen dat er met terugwerkende kracht voor drie jaar waterheffing aan het Hoogheemraadschap Midden Delfland dient te worden voldaan. Voorlopig zijn deze bedragen, variërend van f 2.500 (KFC'71) tot f 6.600 (Vitesse Delft) rechtstreeks door de verenigingen betaald. Men is echter van mening dat deze heffing feitelijk via de exploitatiestichting als 'servicekosten' aan de verenigingen zou moeten worden doorberekend. De voetbalverenigingen zijn niet zonder meer bereid om in het kader van dit onderzoek hun financieel jaarverslag te overleggen. De indruk bestaat dat een aantal verenigingen dit wel zou willen doen als hiertoe een officieel verzoek van de gemeente of het ministerie wordt ingediend¹⁹. De in het schema opgenomen baten van de betreffende verenigingen (bordreclame en kantine-inkomsten) zijn dan ook schattingen op basis van telefonisch verkregen informatie. De indruk is echter dat in alle gevallen de inkomsten uit de accommodatie hoger zijn dan de kosten voor de accommodatie. Aan de andere kant betalen de verenigingen nu beduidend meer lasten dan bij de veldhuur op een gemeentelijk sportpark (gemeentetarief 1995: f 4.431,35 per veld per jaar). Hoewel de

17 Over de vraag of de renovatiekosten na afschrijving van de sportvelden destijds is meegenomen in de all-in bijdrage van de gemeente aan de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid bestaat onduidelijkheid tussen beide partijen.

18 Er is geen inzicht in de financiële balans van de bouwstichting verkregen. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de toekomstige onderhandelingen met de gemeente over een aanvullende bijdrage in de renovatiekosten voor de beide WETRA-velden.

19 De situatie van sportpark Tanthof-Zuid is waarschijnlijk vrij uniek, omdat de gemeente alle taken en bevoegdheden aan de vereniging heeft overgedragen en zodoende ook geen enkel inzicht heeft in het financiële reilen en zeilen van de verenigingen en de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid. In de meeste gevallen zal een gemeente nog wel enige betrokkenheid bij een geprivatiseerd sportpark hebben, bijvoorbeeld door het verlenen van gemeentegarantie. In dat geval wordt vrijwel altijd als eis gesteld dat betrokken partijen hun (financieel) jaarverslag aan de gemeente moeten toesturen. Overigens is het ook in dat geval wel noodzakelijk om de verenigingen vooraf te vragen of deze gegevens in het kader van het monitorproject mogen worden gebruikt.

verenigingen aangeven dat de financiële situatie steeds nijpender wordt, zijn de contributies de afgelopen drie jaar niet verhoogd. De contributie per seniorlid bedraagt bij Vitesse Delft f 280 en bij KFC'71 f 220 per jaar.

4.3.3 Achtergrondvariabelen

Doelvariabelen

Zoals reeds beschreven bij de achtergronden van de sporthal Fortuna staat de gemeente Delft positief tegenover het op vrijwillige basis overdragen van taken en verantwoordelijkheden rond sportaccommodaties naar het particulier initiatief. Ook in de toekomst zal waar mogelijk de verhuur en het onderhoud van gemeentelijke sportparken worden overgedragen aan verenigingen cq. beheersstichtingen. Bij het opstellen van het model 'privatisering onderhoud sportvelden' is door de gemeente gebruik gemaakt van de ervaringen die onder andere met het sportpark Tanthof-Zuid zijn opgedaan. Als **voordelen** van de privatiseringvorm bij Tanthof-Zuid worden genoemd:

- de gemeente is van alle onderhoudsverplichtingen af;
- de veldhuurtarieven zijn via de erfpachtovereenkomst gekoppeld aan de gemeentelijke tarieven.

Als **nadelen** worden door de gemeente beschreven:

- de stichting heeft in één keer meer middelen ter beschikking gekregen dan de gemeente er normaliter aan besteedt (geen bezuiniging, wel rentevoordelen);
- de gemeente heeft het erfpachtcontract niet als sturingsinstrument gebruikt; er is niet vastgelegd dat het voor renovatie meegegeven budget ook daadwerkelijk voor renovatie wordt gereserveerd;
- er is bij de gemeente geen zicht op of controle van de financiële huishouding van de stichting;
- er zijn onvoldoende voorwaarden gesteld aan de bereikbaarheid van de accommodatie voor bevolkingsgroepen en organisaties met het oog op ontwikkelingen in de samenleving en de sport.

Het **nieuwe privatiseringsmodel** van de gemeente Delft, dat is opgesteld in de werkgroep rond het sportpark Kruithuisweg, wordt als volgt gekenmerkt:

- de gemeente behoudt het eigendom van de sportvelden;
- de stichting neemt beheer en exploitatie over op basis van een huurovereenkomst voor 10 jaar; in deze overeenkomst worden omschreven: de onderhoudswerkzaamheden, inspectie/evaluatie, tarieven onderverhuur, bereikbaarheid en toegankelijkheid (o.a. schoolsport) en informatievoorziening;
- indien (clusters van) sportverenigingen een onderhoudscontract afsluiten met een cultuurtechnisch bedrijf, dient dit contract voor accoord aan de gemeente te worden voorgelegd;
- de stichting huurt de sportvelden voor 50% van het gangbare huurtarief²⁰;
- de stichting ontvangt een onderhoudssubsidie;
- de gemeente zorgt voor de noodzakelijke renovaties en vormt daartoe een renovatiefonds sportvelden; achterstallig onderhoud wordt door de gemeente weggewerkt.

20 Het oorspronkelijk idee om de huur symbolisch vast te stellen op 1 gulden per jaar is vanwege de BTW-belaste verhuur van sportvelden niet geaccepteerd door de fiscus.

Voor Vitesse Delft is de hereniging van de club op één sportpark de belangrijkste doelstelling van de hele operatie geweest. Door de volledige verantwoordelijkheid te nemen voor de aanleg, het beheer en de exploitatie van het nieuwe sportpark zou de vereniging bovendien minder afhankelijk zijn van de gemeente. Tenslotte zou de toekenning van een investeringssubsidie door de gemeente aan de stichting aanzienlijke financiële voordelen opleveren (m.n. rentevoordeel en BTW-verrekening).

Zowel de gemeente als de stichting beamen dat door deze verregaande vorm van privatisering van beide kanten risico's zijn genomen. De gemeente is elk zicht op de financiële huishouding van de stichting kwijt (met name onderhoudsreserves) en kan op geen enkele manier invloed uitoefenen op het gebruik en de kwaliteit van het sportpark. Tegen deze achtergrond heeft de gemeente de condities voor nieuwe privatiseringsoperaties aangescherpt. De stichting heeft zich via het erfpachtcontract verplicht om zich aan te sluiten bij de gemeentelijke huurtarieven, die in tegenstelling tot de trend eind jaren tachtig niet verder meer verhoogd zijn. Hierdoor blijven de huurinkomsten voor de stichting achter bij de verwachting. Verder is de stichting zelf niet ontevreden over de gang van zaken tot nog toe. Ook de voetbalverenigingen zijn redelijk positief over de kwaliteit van het sportpark met uitzondering van de beide WETRA-velden. Wel vinden de verenigingen dat ze financieel relatief zwaar belast worden, met name door de afschrijvingen op materiaal/machines en de opstallen. Bij de gemeentelijke sportparken hadden ze deze kosten niet of in veel mindere mate. In de meeste gevallen schrijven sportverenigingen immers niet of nauwelijks af op de eigen opstallen.

Contextvariabelen

In de huidige situatie ligt het sportpark Tanthof-Zuid enigszins afgelegen aan de rand van de nieuwbouwwijk Tanthof in Delft-Zuid. Hoewel de verplaatsing van de verenigingen in eerste instantie leden heeft gekost, is deze terugloop inmiddels omgezet in een lichte groei door nieuwe leden uit de naastliggende woonwijk. Onlangs zijn door de gemeente de plannen gepresenteerd over de **herinrichting** van het omliggende gebied en de bouw van nieuwe woningen. Hierdoor zou het ledental van de drie verenigingen in de toekomst verder kunnen toenemen en daarmee ook de budgettaire ruimte van de exploitatiestichting. Aan de andere kant is er een algemene tendens van daling van het aantal jongeren en de deelname aan veldvoetbal. Het is ongewis in hoeverre deze ontwikkelingen van invloed zijn op het ledental van de voetbalverenigingen op Tanthof-Zuid en daarmee de bespeling van het sportpark.

Een andere vraag is hoe het gemeentelijk **tarievenbeleid** voor sportvelden zich in de komende jaren zal ontwikkelen. De tariefsverhoging in de jaren tachtig heeft voor de gemeente niet de beoogde inkomstenstijging heeft opgeleverd, doordat verenigingen hun velden kritischer zijn gaan inhuren. Vooral nog lijkt het erop dat de gemeente niet van plan is om de tarieven substantieel te verhogen. Hierdoor zit er een rem op de toename van de huurinkomsten bij de stichting. Overigens is er wel een mogelijkheid om de incidentele verhuur van de sportvelden op Tanthof-Zuid te vergroten. Voor een deel kunnen de verenigingen hier zelf een rol in spelen (bijvoorbeeld door de organisatie van wijkactiviteiten of zomeravondtoernooien), voor een deel is men ook afhankelijk van de behoefte van derden, zoals scholen en bedrijven.

Tenslotte is de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid zich aan het oriënteren op de mogelijkheid om een hoogwaardige **indooraccommodatie** aan te leggen bij het sportpark. Er blijkt belangstelling te zijn bij enkele bedrijven om hierin deel te nemen, maar ook de gemeente wordt gepolst om hier een financiële bijdrage aan te leveren. Hoewel het plan inmiddels bij de gemeente is ingediend, is het onduidelijk of en onder welke voorwaarden de gemeente hieraan haar medewerking zal willen verlenen. In de visie van de stichting zal met de oprichting van een dergelijke indooraccommodatie een completer pakket aan sportvoorzieningen kunnen worden geleverd en kunnen eventuele grondverhuuropbrengsten van de nieuwe voorziening de tekorten van de veldexploitatie dekken.

Procesvariabelen

Ten tijde van de voorbereiding van de verplaatsing van de voetbalverenigingen naar het nieuw aan te leggen sportpark Tanthof-Zuid heeft nauwe **samenwerking** plaatsgevonden tussen de gemeente en de betrokken voetbalverenigingen. Nadat de financiële en organisatorische condities van deze operatie waren overeengekomen heeft de gemeente de verantwoordelijkheid voor de bouw, de exploitatie en het onderhoud volledig overgedragen aan de bouwstichting. Vanaf dat moment heeft geen gestructureerd overleg meer plaatsgevonden tussen gemeente en bouwstichting en/of verenigingen. Bij de gemeente bestaat dan ook nauwelijks inzicht meer in het reilen en zeilen van de verenigingen en het gebruik, de kwaliteit en de financiële situatie van het sportpark. Hoewel de gemeente thans haar bedenkingen heeft over de destijds gekozen constructie, past de afstandelijke houding van de gemeente wel in de geest van de bestaande afspraken. Ook de stichting staat nog steeds positief tegenover de gekozen constructie. Wel worden er door de vertegenwoordigers van de stichting enkele contradicties in het gemeentelijk beleid aangeduid:

- als de privatisering van sportvelden in Delft niet verder doorzet, dan is er sprake van ongelijkheid tussen verenigingen die hun eigen velden exploiteren en verenigingen die velden van de gemeente huren;
- in tegenstelling tot de verwachting heeft de (boventrendmatige) huurverhoging door de gemeente uit de jaren tachtig zich niet verder doorgezet, waardoor de huurinkomsten van de stichting, die gekoppeld zijn aan de gemeentelijke tarieven, achterblijven bij de prognoses;
- bij de discussie over de kwaliteit van de sportvelden op Tanthof-Zuid, moet niet met twee maten worden gemeten en in ogenschouw worden genomen dat de kwaliteit van de gemeentelijke sportparken hier en daar ook te wensen overlaat²¹.

De voorbereiding en begeleiding van de **aanleg van het sportpark** en de bouw van de opstallen is door de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid (SSTZ) gecoördineerd. In deze 'bouwstichting' vindt ook de afschrijving en de opbouw van financiële reserves plaats. Het bestuur van deze stichting komt gemiddeld 1 à 2 keer per jaar bijeen. Voor exploitatie, onderhoud en verhuur is een aparte exploitatiestichting in het leven geroepen. Het bestuur van de exploitatiestichting wordt gevormd door vertegenwoordigers van de bouwstichting en van de drie voetbal-

21 In de gemeentelijke nota 'Privatisering onderhoud sportvelden' (mei 1993) wordt inderdaad aangegeven dat er door bezuinigingen en onvoldoende financiële reserveringen sprake is van achterstallig onderhoud bij de helft van de sportvelden. Om bij de noodzakelijke renovaties niet telkens afhankelijk te zijn van de toekenning van claims in de Kadernota is voorgesteld om een renovatiefonds in te stellen, waarin door herschikking op de sportbegroting jaarlijks f 400.000,- gestort wordt.

verenigingen. Het rooster voor het gebruik van de sportvelden voor wedstrijden en trainingen wordt jaarlijks door de exploitatiestichting opgesteld en naar rato van het gebruik doorberekend aan de verenigingen. Daarnaast beschikken de verenigingen in het gebouw over een eigen kantine/bestuurkamer en gemeenschappelijke kleedruimtes, waarvoor ze een vaste vergoeding per m² betalen en een variabele vergoeding naar rato van geleverde diensten (energie, schoonmaak, reparatie etc). Door de (gedeeltelijk) gescheiden voorzieningen is het contact tussen de leden van de drie verenigingen beperkt en levert dit (na wat aanloopproblemen) niet veel problemen op.

Het **onderhoud en beheer** van het sportpark wordt in hoofdzaak uitgevoerd door twee personen, te weten een 'vrijwilliger' van Vitesse Delft, die de cursus lawnmaster van NOC*NSF heeft gevolgd en een banenpooler van de Stichting Werkplan, die vooral het onderhoud en de schoonmaak van het gebouw verzorgd. Daarnaast worden vrijwilligers van de verenigingen ingeschakeld bij het dagelijks beheer (maaïen, prikrollen, vuilophalen etc). Door de vertegenwoordigers van de bouw- en exploitatiestichting wordt geconstateerd, dat het de nodige tijd en inspanning kost om de verenigingsleden erbij te betrekken. Het vereist ook een cultuurverandering binnen de verenigingen dat de gemeente niet meer voor alles opdraait, maar dat ze nu zelf verantwoordelijk zijn voor het sportpark. Over het algemeen is men niet ontevreden over de inzet van vrijwilligers op het sportpark. Overigens bestaat er op het sportpark Tanthof-Zuid de afspraak dat alle verenigingen een bepaald aantal vrijwilligers leveren en dat deze verplichting afgekocht kan worden door een extra financiële bijdrage van de vereniging aan de stichting.

Een ander punt van aandacht is de benodigde **deskundigheid** op velerlei terrein om een dergelijk sportpark te kunnen aanleggen en exploiteren. In het geval van Tanthof-Zuid zijn in het stichtingsbestuur mensen met specifieke kennis vertegenwoordigd, zoals een accountant, een fiscaal adviseur en een bouwondernemer. Bovendien is er een groenbeheerder (professioneel werkzaam bij een andere gemeente), die de stichting adviseert over het onderhoud en beheer van het sportpark. Op die manier probeert men zoveel mogelijk gebruik te maken van de kennis, capaciteit en contacten die er binnen de verenigingen aanwezig zijn.

De **verenigingen** zijn met uitzondering van de hogere financiële lasten niet ontevreden over de gang van zaken op het sportpark. In de beginfase moest men nog wat aan elkaar wennen, onder andere bij de verhuurregeling, maar inmiddels is hier een evenwichtige situatie ontstaan. Wel constateren alle verenigingen een lichte groei van het ledenaantal (met name bij de jeugdafdelingen), waardoor de druk op de beschikbare ruimte op het sportpark geleidelijk toeneemt. Er zijn niet veel klachten geweest over de accommodatie: zo is een probleem met de warmwatervoorziening in het gebouw redelijk snel opgelost. Dit geldt overigens niet voor de slechte kwaliteit van de wedstrijd/trainingsvelden, hetgeen volgens de verenigingen steeds nijpender wordt. Tenslotte constateren de verenigingen dat bepaalde zaken pas na verloop van tijd duidelijk zijn geworden, zoals de achterstallige betaling van de waterheffing, de aanschaf van allerlei machines en materialen en de inschakeling van een banenpooler voor dagelijkse onderhoudswerkzaamheden. Dit soort zaken maakt het voeren van een verantwoorde financiële huishouding lastig. Over het algemeen is men echter wel overtuigd dat men dit soort zaken in onderling overleg kan en moet regelen.

4.3.4 Conclusie

Uit het onderzoek bij het sportpark Tanthof-Zuid is gebleken dat het gebruik en de financiële situatie redelijk positief beoordeeld kunnen worden. Een uitzondering gemaakt te worden voor de matige kwaliteit van de opstallen (uit technische inspectie door NOC*NSF) en de negatieve waardering van de gebruikers voor de kwaliteit van de gecombineerde wedstrijd/trainingsvelden. In financieel opzicht vindt er geen reservering plaats voor renovatie van de sportvelden door de Stichting Sportpark Tanthof-Zuid (SSTZ). Het is onduidelijk in hoeverre de SSTZ hiervoor bedragen heeft gereserveerd vanuit de éénmalige lumpsumfinanciering door de gemeente Delft. Voor de financiële situatie en het kwaliteitspeil van het sportpark op langere termijn zal dit van cruciale betekenis zijn. Desalniettemin is er sprake van een niet geringe prestatie om een dergelijke accommodatie in volledig particuliere verantwoordelijkheid aan te leggen en te exploiteren. Hoewel de financiële en organisatorische belasting van de verenigingen op Tanthof-Zuid zonder meer hoger is dan op een gemeentelijk sportpark, heeft dit tot nog toe geen negatieve gevolgen gehad voor het ledental, het contributieniveau en de inzet van vrijwillig kader. Net als bij de sporthal Fortuna is het uiteraard de vraag op welke wijze de volgende zaken zich in de komende jaren zullen ontwikkelen:

- de kwaliteit van de gebouwen en de sportvelden;
- de inzet van het vrijwillig kader en de beide onderhoudsmensen;
- de ontwikkeling van het ledental (met name in relatie tot woningbouw);
- de eventuele bouw van een indooraccommodatie bij het sportpark;
- de mogelijkheden voor aanvullende inkomsten uit reclame, sponsoring en incidentele verhuur van de sportvelden.

4.4 Bijstelling van het meetinstrument

Zoals in de inleidende paragraaf van dit hoofdstuk is aangegeven, stond het onderzoek bij de sporthal Fortuna en het sportpark Tanthof-Zuid in de gemeente Delft niet primair in het teken van de inhoudelijke kennis, maar was dit met name bedoeld om het meetinstrument voor de privatiseringsmonitor rond sportaccommodaties in de praktijk uit te testen. De belangrijkste vraag is dan ook of de resultaten van deze praktijktoets aanleiding geven tot bijstelling van het meetinstrument. Voordat deze vraag beantwoord kan worden, zal eerst aandacht worden besteed aan de validiteit, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van de gebruikte gegevens.

Validiteit

De validiteit verwijst naar de mate waarin bepaalde gegevens daadwerkelijk inzicht geven in de gewenste onderzoeksmaterie ofwel: meten die gegevens wel wat ze moeten meten? Zo kan de vraag gesteld worden of het aantal uren dat een sporthal verhuurd wordt of het aantal normteams op een sportpark een goede operationalisatie is van de kernvariabele 'gebruik'. Een andere vraag is bijvoorbeeld of het gemiddelde van het technisch en consumentenoordeel wel een goede indicator is van het begrip 'kwaliteit'. Al dit soort vragen stellen ter discussie of de gekozen operationalisaties van variabelen voldoende aansluiten bij de uitwerking van de onderzoeksvragen. Uiteraard is dit één van de belangrijkste aandachtspunten geweest bij de ontwikkeling van het meetinstrument. Over het algemeen kan de conclusie getrokken worden dat de praktijktoets geen aanleiding geeft om de validiteit van de gegevens opnieuw ter discussie te stellen. Met name de kernvariabelen 'gebruik', 'kwaliteit' en 'financieel resultaat' hebben een helder inzicht gegeven in de situatie rond de beide proefaccommodaties. In aanvulling hierop biedt de informatie rond de achtergrondvariabelen een bruikbaar interpretatiekader.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin de gegevensverzameling op een gestandaardiseerde wijze verloopt: worden de waarden die een variabele aanneemt niet beïnvloed door de wijze waarop en door wie de gegevens verzameld worden. De vraag is bijvoorbeeld of de financiële gegevens altijd op dezelfde manier gerubriceerd worden en of een kwaliteitsopname door verschillende adviseurs/onderzoekers op dezelfde manier plaatsvindt (inter-beoordelaars-betrouwbaarheid). Voor zover het registratiegegevens betreft is het wenselijk om ook inzicht te hebben in achterliggende documenten (ledenlijsten, verhuurschema's, officiële jaarstukken etc). Bij de aanvullende gegevensverzameling is het noodzakelijk om zoveel mogelijk te werken aan de hand van standaardprocedures en -formulieren (enquêtes en checklists). Tenslotte kan de betrouwbaarheid van bepaalde gegevens vergroot worden door dezelfde vraag aan verschillende mensen voor te leggen. Daarbij geldt overigens wel dat de mate waarin optimalisering van betrouwbaarheid wordt nagestreefd in redelijke verhouding moet staan tot het doel van het onderzoek. Zo is het in dit verband niet redelijk om op een FIOD-achtige wijze de financiële administratie van verenigingen te willen doorlichten. De werkwijze rond de beide proefaccommodaties lijkt een redelijke betrouwbaarheid van de gebruikte gegevens voldoende te waarborgen.

Beschikbaarheid

De beschikbaarheid van de gegevens is een belangrijke voorwaarde om het ontwikkelde meetinstrument in het kader van de privatiseringsmonitor te kunnen toepassen. Over het algemeen kan gesteld worden dat de gewenste gegevens via verschillende bronnen redelijk goed te achterhalen zijn of aanvullend verzameld kunnen worden. De bereidheid om deze gegevens ook ter beschikking te stellen in het kader van dit onderzoek is bij de gemeente en de beheerstichtingen zonder meer aanwezig. De betrokken sportverenigingen zijn wel bereid om telefonisch informatie te verschaffen, maar zijn terughoudend in het toesturen van een (financieel) jaarverslag en ledenregistratie. Aangezien deze informatie wel gewenst is, lijkt het verstandig om de introductie van het meerjarige monitorproject bij de verenigingen en/of andere gebruikersgroepen iets zwaarder aan te zetten²². Het verdient aanbeveling om de verenigingen vooraf schriftelijk op de hoogte te stellen en de gegevensverzameling de eerste keer via een mondeling gesprek te laten plaatsvinden. Bij vervolgmetingen zal men dan naar verwachting bereid zijn om de gegevens na een telefonisch interview te verstrekken.

Uit de praktijktoets bij de twee proefaccommodaties kan geconcludeerd worden dat er geen grote aanpassingen in de **opzet van het meetinstrument** nodig zijn. Er zijn wel enkele wijzigingen aangebracht in de subcategorieën van de kernvariabelen, te weten:

22 Bij de praktijktoets is de sneeuwbalbenadering gevolgd: eerst is de gemeente benaderd en gevraagd naar de namen en telefoonnummers van vertegenwoordigers van de beheerstichtingen, daarna is tijdens de gesprekken met de beheerstichtingen gevraagd naar namen en telefoonnummers van verenigingsbestuurders. De gemeente en de vertegenwoordigers van de beheerstichtingen zijn voor het interview schriftelijk geïnformeerd over het onderzoek en de benodigde gegevens. De verenigingsbestuurders zijn telefonisch door de stichtingvertegenwoordigers op de hoogte gesteld dat ze door ons benaderd zouden worden.

Kernvariabele 'gebruik':

- de oorspronkelijke subcategorie 'overige sportgroepen' is uitgesplitst in drie onderdelen, te weten sportbonden/competitie, particuliere sportgroepen en bedrijfssport.
- bij de sportvelden is het gebruik niet gekwantificeerd in uren, maar in aantal normteams bij de betrokken sportverenigingen²³.

Kernvariabele 'kwaliteit':

- de oorspronkelijke subcategorieën waren vooral gebaseerd op een technische kwaliteitsopname; ten behoeve van de peiling van het consumentenoordeel zijn deze subcategorieën aangepast tot voor de gebruikers herkenbare onderdelen van de accommodatie (het sportveld, de kleedkamers, de kantine etc). Deze indeling stemt voor een groot deel overeen met de indeling van de checklist van NOC*NSF inzake de technische kwaliteitsopname van sportaccommodaties.

Kernvariabele 'financieel resultaat':

- bij de oorspronkelijke subcategorieën 'baten en lasten van de gebruikers/verenigingen' is een onderscheid gemaakt tussen de gebruikers, die uitsluitend een huurtarief betalen en geen inkomsten uit de accommodatie verwerven, en de verenigingen die te maken hebben met zowel inkomsten als uitgaven.

Zoals reeds is aangegeven zijn de onderzochte proefaccommodaties door het particulier initiatief gerealiseerd en is er hierbij geen sprake van privatisering van bestaande voorzieningen. Dit heeft geen grote gevolgen voor de kernvariabelen, maar wel enigszins voor de operationalisatie van de achtergrondvariabelen (met name de procesvariabelen). De vragen die in dit kader in het meetinstrument beschreven zijn, blijken echter als checklist goed bruikbaar voor het onderzoek. Ten behoeve van de interviews met verenigingsbestuurders zijn deze items uitgewerkt tot een praktisch te hanteren vragenlijst (zie bijlage).

23 Hierbij dient overigens rekening te worden gehouden met het feit dat op het sportpark Tanthof-Zuid uitsluitend voetbalverenigingen zijn gevestigd. Op veel sportparken worden echter meerdere takken van sport beoefend, zoals voetbal, korfbal, handbal, honkbal etc. Het veldgebruik van deze sporten kan ook in normteams worden uitgedrukt, maar die aantallen normteams in verschillende takken van sport kunnen niet opgeteld worden tot één totaalcijfer.

5 Vervolgstappen inzake privatiseringsmonitor

5.1 Stand van zaken

De ontwikkeling en toetsing van het meetinstrument heeft de eerste fase gevormd van het monitoronderzoek rond privatisering en verzelfstandiging van sportaccommodaties. Het voorliggende instrument is gebaseerd op een keuze voor kwantificering van een beperkt aantal kernvariabelen, die bij privatisering een belangrijke rol spelen (gebruik, kwaliteit en financiën), en een omschrijving van relevante achtergrondvariabelen (doel, context en proces). Deze variabelen zijn vervolgens geoperationaliseerd en in een concrete praktijksituatie getoetst. De ervaringen met deze praktijktoets hebben aangetoond dat de structuur van het meetinstrument goed bruikbaar is voor het monitoronderzoek en hebben daarnaast geleid tot kleine bijstellingen in de operationalisatie van de variabelen. Hiermee is de eerste fase van het monitorproject afgerond en kunnen de vervolgstappen gezet worden.

5.2 Selectie van onderzoekscases

Allereerst zal een overzicht tot stand moeten komen van interessante praktijkvoorbeelden, die in het kader van de privatiseringsmonitor rond sportaccommodaties gevolgd kunnen worden. In dit kader is reeds aan LC/85+ en aan VNG gevraagd om een eerste overzicht te leveren van accommodaties in respectievelijk grotere (> 85.000 inwoners) en kleinere gemeenten (< 85.000 inwoners). Op basis van deze informatie kan een voorlopige selectie gemaakt worden van onderzoekscases, waarbij in algemene termen de volgende selectiecriteria kunnen worden toegepast:

1 Mate van variëteit tussen cases

Privatiseringsoperaties kunnen zich op tal van aspecten van elkaar onderscheiden. Het is belang om vooraf een keuze te maken of het brede scala aan privatiseringsvormen in het monitoronderzoek moet worden betrokken, of dat er juist gekozen wordt voor min of meer vergelijkbare situaties. Dit betekent dat in de praktijk een keuze gemaakt moet worden tussen:

- de diverse privatiseringsvormen (licht/zwaar, intern/extern, nieuwbouw/bestaand),
- de accommodatiesoorten (sportvelden/sporthal/zwembad/tennispark/overige sportvoorzieningen),
- de fase van het privatiseringsproces (oriëntatie/in voorbereiding/reeds gerealiseerd),
- de wenselijkheid van clustering van meerdere cases binnen één gemeente.

2 Bereidheid tot medewerking

Bij de selectie van een onderzoekscasus is het uitermate belangrijk dat alle betrokken partijen bereid zijn om aan de privatiseringsmonitor mee te werken en de benodigde gegevens aan te leveren. Gezien de looptijd van het monitoronderzoek en de daarmee gepaard gaande kosten, moet voorkomen worden dat een casus gaande de rit 'verloren' gaat. Het verdient dan ook aanbeveling dat betrokken partijen rond de verschillende cases vooraf (liefst schriftelijk) hun meerjarige medewerking aan de privatiseringsmonitor bevestigen.

3 Inzicht in de nulsituatie

De privatiseringsmonitor wordt opgezet om inzicht te verkrijgen in de effecten, die optreden bij het overdragen van taken en verantwoordelijkheden rond sport-accommodaties door de overheid aan het particulier initiatief. Om de nieuwe situatie na privatisering te kunnen vergelijken met de oude situatie voor privatisering is het belangrijk om over voldoende gegevens te kunnen beschikken over met name het gebruik, de kwaliteit en de financiën in de 'nulsituatie', waarbij de exploitatie nog door de gemeente werd verzorgd.

4 Inschatting van versturende ontwikkelingen

Om de effecten van privatisering over langere tijd te kunnen monitoren is het van groot belang om eventuele versturende ontwikkelingen rond die accommodatie vooraf te kunnen inschatten. Hierbij gaat het niet zozeer om algemene zaken die in de omgeving van de accommodatie optreden (die immers gemonitord worden via de contextvariabelen), maar om ingrijpende ontwikkelingen die het voortbestaan van de accommodatie in de geprivatiseerde vorm bedreigen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan faillissement van de exploitant (om andere redenen dan de accommodatie) of sloop/onteigening van de accommodatie. Ook het langdurig/herhaaldelijk uitstellen van een geplande privatisering van een onderzoekscases kan de uitvoering van het monitorproject negatief beïnvloeden.

5.3 Fasering en looptijd van monitoronderzoek

Voorafgaande aan de uitvoering van de privatiseringsmonitor zullen door de opdrachtgever beslissingen moeten worden genomen over de looptijd van het monitorproject, het aantal en type van te onderzoeken accommodaties en de wijze van (tussentijdse) presentatie van gegevens.

Gezien het belang van een weloverwogen keuze van te onderzoeken cases en de diverse criteria die hierbij een rol spelen, is het verstandig om deze selectie als een eerste vervolgstap te beschouwen. Daarna zal bij de geselecteerde cases de gegevensverzameling in gang gezet moeten worden. Deze gegevensverzameling zal in elk geval volgens een standaardprocedure en in een vaste periode dienen plaats te vinden. Voor een overzichtelijke presentatie van de (jaarlijkse) gegevens is het mogelijk om een bescheiden computerprogramma te laten ontwikkelen, waarbij de kerngegevens over meerdere jaren overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden.

In veel gevallen vergt de begin- en eindmeting van een monitoronderzoek de meeste tijd en aandacht. Gezien de relatieve traagheid van ontwikkelingen stellen wij voor om de looptijd van de privatiseringsmonitor niet te kort te laten duren. Eventueel kan overwogen worden om voor de tussentijdse metingen en rapportages een lichtere variant te kiezen, waarbij bepaalde informatie bij betrokkenen schriftelijk of telefonisch wordt verzameld. Om in een dergelijk langlopend project ook over tussentijdse informatie te kunnen beschikken, ligt het voor de hand om korte tussentijdse rapportages te laten opstellen. Het eindproduct van het monitorproject zal een integrale rapportage moeten worden, waarin de belangrijkste uitkomsten van het privatiseringsonderzoek worden weergegeven en aanbevelingen en richtlijnen voor zowel gemeenten, intermediaire organisaties als gebruikers/sportverenigingen worden gepresenteerd.

Bijlage I: Beknopte versie van meetinstrument

● Effectvariabele "gebruik"

<VAR G> : totaal aantal gebruiksuren per kalenderjaar
<VAR G1> : aantal uren eigen gebruik door sportverenigingen <VAR G2> : aantal uren wedstrijdgebruik voor bondscompetities <VAR G3> : aantal uren gebruik door gemeente of particuliere sportgroepen <VAR G4> : aantal uren gebruik door bewegingsonderwijs <VAR G5> : aantal uren gebruik voor bedrijfssport <VAR G6> : aantal uren overig gebruik (geen sportactiviteiten)
<VAR G> = <VAR G1> + ... + <VAR G6>

● Effectvariabele "kwaliteit"

<VAR K> : eindrapportcijfer (1-10) voor het kwaliteitsniveau per jaar
<VAR K1> : beoordeling wedstrijd- en trainingsruimte (sporthal/sportvelden) <VAR K2> : beoordeling kleedruimtes <VAR K3> : beoordeling kantine <VAR K4> : beoordeling sportmaterialen <VAR K5> : beoordeling parkeergelegenheid/fietsenstalling <VAR K6> : beoordeling omgeving van de accommodatie <VAR K7> : beoordeling van reiniging en onderhoud <VAR K8> : beoordeling beheer en toezicht
<VAR K> = <technisch oordeel + gebruikersoordeel> : 2

● Effectvariabele "financieel resultaat"

<VAR F> : Financieel resultaat per kalenderjaar
<VAR F1> : Kosten van accommodatie voor overheid <VAR F2> : Inkomsten van accommodatie voor overheid <VAR F3> : Kosten van accommodatie voor intermediair/exploitant <VAR F4> : Inkomsten van accommodatie voor intermediair/exploitant <VAR F5> : Kosten van accommodatie voor hoofdgebruiker(s) <VAR F6> : Inkomsten van accommodatie voor hoofdgebruiker(s) <VAR F7> : Kosten van accommodatie voor overige gebruiker(s) <VAR F8> : Inkomsten van accommodatie voor overige gebruiker(s)
<VAR F> = <VAR F1+F3+F5+F7> - <VAR F2+F4+F6+F8>

Doelvariabelen:

- op welke wijze is de gemeenschappelijke doelstelling van de privatiseringsoperatie geformuleerd?
- welke doelstellingen worden door betrokken partijen afzonderlijk met de privatisering nagestreefd?
- op welke onderdelen van de bedrijfsvoering is de privatiseringsoperatie gericht?
- welke randvoorwaarden/condities zijn door betrokken partijen overeengekomen (o.a. openstelling, gebruik, kwaliteit, personeel, financieel)?
- is de uitgangssituatie bij de overdracht duidelijk en volledig omschreven?
- zijn de doelen helder omschreven in een contract of convenant?

Contextvariabelen:

- is er in de gemeente of de directe omgeving van de accommodatie sprake van verandering van de bevolkingsopbouw (omvang/samenstelling)?
- is er in de gemeente sprake van verandering in de sportdeelname?
- zijn er ontwikkelingen in de populariteit van takken van sport?
- welke veranderingen in het accommodatiebestand zijn er binnen de gemeente doorgevoerd (sloop/nieuwbouw/renovatie)?
- voert de gemeente een actief sportstimuleringsbeleid (bijvoorbeeld ondersteuning van verenigingen of gemeentelijke activiteiten) en zijn eventuele veranderingen hierin van invloed op de betreffende accommodatie?
- zijn er veranderingen in het bewegingsonderwijs die van invloed zijn op de betreffende accommodatie?
- is er sprake van veranderingen in het verenigingsbestand (nieuwe clubs, opheffing, fusies etc) in de omgeving van de accommodatie?
- zijn er (nieuwe) particuliere sportinitiatieven in de omgeving van de accommodatie?

Procesvariabelen:

- is er een (gefaseerd) privatiseringsplan opgesteld?
- op welke wijze vindt het overleg plaats tussen overheid, exploitant en gebruikers?
- worden de gemaakte afspraken door de betrokken partijen nagekomen?
- hoe verloopt de samenwerking tussen gebruikers en/of exploitant?
- op welke wijze verloopt de promotie en verhuur van de accommodatie?
- is er sprake (geweest) van conflicten/arbitrage en hoe is dit afgelopen?
- wat is er bij de start van de privatiseringsoperatie gebeurd met het toenmalige personeel en hoe ziet de personele situatie er daarna uit?
- welke veranderingen zijn er in de concrete bedrijfsvoering doorgevoerd (tarieven, verhuursystematiek, onderhoudsniveau, beheervorm etc)?
- welke (financiële) gevolgen heeft dit voor de gebruikers van de accommodatie?
- is er sprake van een klachtenregeling voor gebruikers?
- welke gevolgen heeft de privatisering voor de organisatie en de inzet van kaderleden binnen de vereniging(en)?
- zijn er door de exploitant en/of de gebruikers initiatieven genomen voor uitbreiding van activiteiten/deelnemers?
- hebben deze initiatieven geleid tot vergroting van het ledental van verenigingen of deelnemers aan activiteiten?
- hoe is de ontwikkeling van bezettingsgraad en dekkingsgraad van de betreffende accommodatie?
- zijn de doelstellingen of randvoorwaarden in de loop van het privatiseringsproces bijgesteld of veranderd?

Amsterdam, september 1995
Van Dijk, Van Someren en Partners BV

Bijlage II: Vragenlijst verenigingsbestuurders

Introductie:

Ik ben (naam) van onderzoeksbureau DSP. In opdracht van ministerie van VWS (Sportzaken) voeren wij een onderzoek uit naar de stand van zaken rond de sporthal Fortuna/Sportpark Tanthof-Zuid. Ik heb uw naam doorgekregen van de heer Van Leeuwen (stichting Sporthal Fortuna)/de heer De Waard (stichting Exploitatie Sportpark Tanthof-Zuid). Ik zou u graag wat vragen willen stellen over deze accommodatie en uw vereniging.

Accommodatie:

- 1 Hoeveel uur maakt uw vereniging per jaar gebruik van de sporthal/het sportpark? Is dit gebruik de laatste jaren gestegen, afgenomen of gelijk gebleven?
- 2 Hoe verloopt de samenwerking met de exploitant/verhuurder van de accommodatie?
- 3 Hoe verloopt de verhuur van de accommodatie? Bent u daar tevreden over? Voldoen de aan u toegewezen uren/dagdelen (zowel qua omvang als tijdstip) aan de wensen van uw vereniging.
- 4 Heeft u wel eens klachten gehad over de accommodatie? Zo ja, hoe heeft u die klachten naar voren gebracht en wat is er vervolgens mee gebeurd (klacht verholpen, redelijke termijn etc)?
- 5 Merkt u dat er verschillen zijn tussen deze accommodatie en door de gemeente verhuurde accommodaties? Zo ja, in welk opzicht (positief/negatief)?
- 6 Heeft uw vereniging te maken met andere gebruikers van de sporthal/het sportpark? Zo ja, hoe verlopen deze contacten?
- 7 Worden er door uw vereniging bepaalde werkzaamheden aan de accommodatie verricht? Zo ja, welke (onderhoud, schoonmaak, toezicht etc)? Hoe verloopt dit (met name inzet van vrijwilligers)?

- 8 Welk tarief betaalt u voor het gebruik van de accommodatie? Is dit tarief de laatste jaren gestegen of gelijk gebleven? Indien gestegen, heeft dit geleid tot verhoging van de contributie voor de leden?
- 9 Ik wil u nu een paar vragen stellen omtrent de kwaliteit van de accommodatie. Wilt u bij elk onderdeel een rapportcijfer (1-10) geven voor de kwaliteit, zoals u er tegenaan kijkt? U kunt per onderdeel ook een korte toelichting geven.
- a sporthal/sportvelden (eventueel uitsplitsen naar training/wedstrijd)
cijfer:
toelichting:

 - b kleedruimtes
cijfer:
toelichting:

 - c kantine
cijfer:
toelichting:

 - d sportmaterialen
cijfer:
toelichting:

 - e parkeergelegenheid/fietsenstalling
cijfer:
toelichting:

 - f omgeving van de accommodatie
cijfer:
toelichting:

 - g reiniging en schoonmaak
cijfer:
toelichting:

 - h beheer en toezicht
cijfer:
toelichting:
- 10 Heeft u nog opmerkingen over de kwaliteit of het gebruik van de accommodatie die nog niet aan de orde zijn geweest?

Ik wil u nu nog een paar vragen stellen over uw vereniging.

- 11 Hoeveel leden heeft uw vereniging? Is het aantal leden in de afgelopen drie jaar gegroeid, afgenomen of gelijkgebleven? Wat is volgens u de oorzaak hiervan? (heeft dit te maken met de accommodatie?). Is deze trend ook te zien bij andere verenigingen in dezelfde tak van sport in Delft?

- 12 Hoe is de beschikbaarheid van kaderleden binnen uw vereniging? Is dit in de afgelopen drie jaar verbeterd, verslechterd of gelijkgebleven? Wat is volgens u de oorzaak hiervan? (heeft dit te maken met de accommodatie?) Is deze trend ook te zien bij andere verenigingen in dezelfde tak van sport in Delft?

- 13 Kunt u aangeven welk bedrag uw vereniging in het jaar 1993/1994 in totaal aan huur heeft betaald voor de accommodatie? Zijn er behalve huur in 1993/1994 ook nog andere uitgaven voor de accommodatie gedaan?

- 14 Heeft uw vereniging ook inkomsten uit de accommodatie verworven (reclame, sponsoring, onderverhuur)? Hoeveel bedragen deze inkomsten in het jaar 1993/1994 in totaal?

- 15 Exploiteert u uw eigen kantine bij de accommodatie? Zo ja, hoe is de verhouding tussen inkomsten en uitgaven? Hoe is de personele bezetting van de kantine geregeld (vrijwilligers, betaald personeel, verpachting)? Verloopt dit naar tevredenheid?

Tenslotte heb ik nog twee verzoeken aan uw vereniging:

- Is het mogelijk om een **financieel jaarverslag 1993/1994** van uw vereniging te ontvangen.
- In het kader van dit onderzoek zouden wij ook graag enkele korte vragen over de accommodatie willen stellen aan sporters cq verenigingsleden. Kunt u ons een (verkorte) **ledenlijst** sturen met telefoonnummers? (N.B: Ze mogen ook een selectie maken van 20 seniorleden volgens principe van elk n-de lid, waarbij n = ledenaantal : 20)

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage III: Vragenlijst sporters/verenigingsleden

Introductie:

Ik ben (naam) van onderzoeksbureau DSP. In opdracht van ministerie van VWS (Sportzaken) voeren wij een onderzoek uit naar de stand van zaken rond de sporthal Fortuna/Sportpark Tanthof-Zuid. Ik heb uw naam doorgekregen van de heer/mevrouw, bestuurslid van uw sportvereniging. Ik zou u graag wat vragen willen stellen over deze accommodatie. In totaal kost dit maar 5 of 10 minuten.

Wilt u bij elk onderdeel een rapportcijfer (1-10) geven voor de kwaliteit van de accommodatie, zoals u er tegenaan kijkt? U kunt per onderdeel ook een korte toelichting geven.

- a sporthal/sportvelden (eventueel uitsplitsen naar training/wedstrijd)
cijfer:
toelichting:
- b kleedruimtes
cijfer:
toelichting:
- c kantine
cijfer:
toelichting:
- d sportmaterialen
cijfer:
toelichting:
- e parkeergelegenheid/fietsenstalling
cijfer:
toelichting:
- f omgeving van de accommodatie
cijfer:
toelichting:
- g reiniging en schoonmaak
cijfer:
toelichting:
- h beheer en toezicht
cijfer:
toelichting:

Heeft u nog andere opmerkingen over de kwaliteit of het gebruik van de accommodatie die nog niet aan de orde zijn geweest?

(HARTELIJK DANK VOOR UW MEDEWERKING)

Bijlage IV: Beknopte literatuurlijst

IVA, *Effecten van privatisering van sportaccommodaties voor de verenigingen. Samenvatting van het onderzoeksverslag*. In opdracht van het ministerie van WVC (directie Sportzaken), Rijswijk: oktober, 1991.

Kruyff, N. de, *Privatisering van sportaccommodaties. Een onderzoek naar de mogelijkheden tot privatisering van gemeentelijke overdekte sportaccommodaties*. Eindscriptie NWITR, in opdracht van de gemeente Oss, Breda: 1984.

Ministerie van WVC, *Op eigen benen. Studie naar het proces van privatisering bij sportaccommodaties*. Rijswijk: mei 1985.

Research voor Beleid BV, *Herstructurering van sportaccommodaties bij gemeenten en mogelijke gevolgen voor sportbeoefening. Samenvatting van het onderzoek naar de gevolgen van herstructurering van sportaccommodaties voor sportverenigingen en individuele sporters*. In opdracht van het ministerie van WVC (directie Sportzaken), Rijswijk: december 1992.

SGBO, *Sport bedrijven. Onderzoek naar de stand van zaken en de effecten van privatisering van sportaccommodaties*. In opdracht van het ministerie van WVC (directie Sportzaken), Rijswijk: januari 1989.

Van Dijk, Van Soomeren en Partners en SGBO, *Sport onderdak. Samenvatting van het onderzoek naar ontwikkelingen, knelpunten en gemeentelijke beleidskeuzen op het gebied van binnensportaccommodaties*. In opdracht van het ministerie van VWS (directie Sportzaken), Rijswijk: oktober 1994.

Vereniging Nederlandse Gemeenten, *Privatisering: een publieke keuze. VNG-studies nr.4, Den Haag: 1983*.