

“Het is maar net wat je wil”

Zelf doen of toch maar buiten de deur zetten? Verzelfstandiging van begraafplaatsbeheer blijft gemeenten bezighouden. Ralph Otten, teamleider en adviseur bij KYBYS, laat zijn licht schijnen op verzelfstandiging van begraafplaatsen.

Om maar meteen met het p-woord te beginnen: nee, Ralph Otten van advies- en ingenieursbureau KYBYS (eerder Genius Loci) schudt zijn hoofd, privatiseren van begraafplaatsen gebeurt amper nog. Hij zal dat gedurende het interview nog een paar keer herhalen. Otten snapt de vraag naar privatisering wel, maar wijst op een eenvoudige economische wetmatigheid. “Bedrijven als Yarden, De Facultatieve, Dela en Monuta hebben een aantal begraafplaatsen in eigendom gekregen – die zijn geprivatiseerd – onder voorwaarde dat ze daar een crematorium mochten realiseren.” Alleen met een crematorium als kostendrager, zo legt hij uit, kan een private partij het zich veroorloven een begraafplaats te kopen. De crematoriummarkt is echter inmiddels behoorlijk verzadigd. “Er zijn nog maar een paar witte vlekken in Nederland.” Wat niet betekent dat een gesprek over verzelfstandiging van begraafplaatsen daarmee meteen ten einde is.

Want verzelfstandiging is er in verschillende smaken, maakt Otten duidelijk in een vergaderruimte met glazen wanden, midden in een grote kantoortuin. Hier, op de tweede etage van een markant Boxtels kantoorgebouw dat van buiten bijna helemaal met hout bekleed is, bevindt zich de eerste uitvalsbasis van de KYBYS-adviseurs. Veel bureaus zijn deze ochtend leeg. Deels omdat het vrijdag en vakantie is, deels omdat de medewerkers op pad zijn naar de klant, verklaart teamleider Otten. KYBYS adviseert over de buitenruimte, vooral over sportfaciliteiten, maar begraafplaatsen zijn een flinke zijtak van het bedrijf.

“De hoofdmoot van ons werk is advisering en ondersteuning van gemeenten bij begraafplaatsbeleid en -beheer: het opstellen van beleidsvisies, toekomstvisies. Hoe kun je die begraafplaats nu toekomstbestendig maken?,” zo omschrijft Otten het werk van de begraafplaatsadviseurs. “Dan kijken we naar de kwaliteit van de begraafplaats, de organisatie, de behoefte, de capaciteit, de exploitatie.” Dan kán het voorkomen dat verzelfstandiging aan bod komt. “Maar sec de vraag: we willen verzelfstandigen, help ons daarbij... Een jaar of zeven, acht geleden kregen we die vraag nog wel, maar dat zie je nu niet meer.” In beginsel onderscheidt Otten vijf smaken: de begraafplaats (1) maakt deel uit van de gemeentelijke organisatie, of wordt (2) intern verzelfstandigd, (3) extern verzelfstandigd, bijvoorbeeld via een stichting, (4) uitbesteed en (5) geprivatiseerd. Uitgangspositie bij de keuze uit een van die vijf opties is vaak een begraafplaats die de gemeente financiële pijn oplevert, vertelt Otten. “Begraafplaatsen zijn lastig exploitabel te krijgen, omdat ze te groot zijn. Er zijn oppervlaktegerelateerde kosten terwijl er steeds minder inkomsten uit begravingen en bijzettingen tegenover staan. Wij helpen gemeenten met name door te kijken naar efficiënter maatwerk en zo’n begraafplaats compacter te maken, delen te extensiveren.”

Raden jullie gemeenten dan wel eens aan om te verzelfstandigen?

“Wij geven gemeenten advies over de hoofdvormen: dit zijn de mogelijkheden en dit zijn de voor- en nadelen.” In de meeste gemeenten maakt de begraaf-

plaats gewoon nog deel uit van de gemeentelijke organisatie, aldus Otten, en doorgaans blijft dat ook zo als KYBYS weer weg is. “Interne verzelfstandiging zie je wel eens. Een beoogd voordeel is dat je dan een eigen dienst hebt met een eigen begroting en je maakt een aantal mensen los van de gemeentelijke organisatie. Dus je hebt meer autonomie, zeggenschap over de begraafplaatsen en de middelen. Dat kan een voordeel zijn, bijvoorbeeld om de begraafplaats als bijzonder product binnen de gemeente weg te zetten. Externe verzelfstandiging zie je heel weinig. Uitbesteding, het laten verzorgen van alle operationele begraafplaatstaken, is wel een vorm die je een aantal keren tegenkomt. Dat varieert van informatie en communicatie met rechthebbenden en uitvaartverzorgers tot het verzorgen



Alleen met een crematorium als kostendrager kan een private partij het zich veroorloven een begraafplaats te kopen



van de administratie en directievoering op onderhoud en beheertaken."

Wat is daar het voordeel van?

"Het uitbesteden van taken kan als voordeel hebben dat je kunt sturen op kosten. Het is niet op voorhand goedkooper," waarschuwt hij. "Bij veel gemeenten met een kleine begraafplaats met 40, 50 begrafenissen per jaar is de begraafplaats een deeltaak. Daar zit dan vaak een kwetsbaarheid in, als je bijvoorbeeld maar één administrateur hebt of één iemand die het beheer coördineert. Dan kan het een voordeel zijn om het over te brengen bij een bedrijf: opnemen telefoon, continuïteit en ook deskundigheid."

Wanneer is dan die laatste stap, privatiseren, aan de orde?

"Sec in combinatie met een kostendrager, oftewel, als zo'n marktpartij daar een crematorium mag vestigen."

Maar dat komt amper nog voor. En als je nou eens de tarieven mag verhogen?

"Gemeenten stellen – terecht – vaak randvoorwaarden: een bepaald kwaliteitsniveau en een bepaalde tariefstelling."

Voor de gemeente valt er dus minder te kiezen?

Zo ziet Otten het niet. De keuze voor verzelfstandigen ziet hij slechts als zijweg. De hoofdweg is het vaststellen van de uitgangspunten van begraafplaatsbeleid, het beheer volgt daarop. "Ik kan me interne verzelfstandiging voorstellen: een eigen dienst, meer zeggenschap over personeel en een eigen begroting. Uitbesteden gebeurt in een golfbeweging, in het recente verleden meer als er bezuinigd moest worden." Zodra de kerntakendiscussie losbarst komt ook de vraag bovendien of begraafplaatsbeheer een kerntaak van de gemeente is. "Daar hebben we veel onderzoek voor gedaan. Uiteindelijk is de keuze vaak: 'We houden het zelf.' Het blijft lastig. Als je het buiten de deur zet, kun je niet je overheadkosten eraan toerekenen en je zit met frictiekosten, procesbegeleidingskosten, achterblijvend personeel."

Dus er zijn best wel wat barrières waar een gemeente tegenaan hikt, even los van een stukje vertrouwen in die partij die het dan moet doen als het gaat om uitvoering van operationele taken."

Heeft gemeentelijke herindeling invloed op verzelfstandiging? Gemeenten worden steeds groter.

"Absoluut. Kijk naar kwetsbaarheid en continuïteit. Als een gemeente van 12.000 naar 60.000 inwoners gaat en ze krijgt er vijf begraafplaatsen bij, dan kan het opportuun zijn om een eigen dienst in te richten, omdat je toch 200, 250 begrafenissen per jaar hebt. Dat is zeker van invloed."

Verwacht u dat gemeenten verzelfstandiging of uitbesteden blijven onderzoeken?

"Kijk, de operationele begraafplaatsen lenen zich voor uitbesteding en dan is het maar net welke kleur het college heeft bij de vraag: zelf doen of buiten de deur zetten? Je hebt gemeenten die zeggen: we hebben een buitendienst en ik vind zo'n begraafplaats een prima plek om bij te houden. Het is maar net wat je wil. En er zijn begraafplaatsen met een beheerder tegen de pensioengerechtigde leeftijd, waar wordt nagedacht: 'goh, hoe zal het over drie jaar zijn als die man weg is?' Dan kan een bepaalde mate van verzelfstandiging in beeld komen. Wij brengen dat in beeld en dan wordt een afweging gemaakt: wat past ons het beste? Daarbij speelt een rol dat de ene gemeente de begraafplaats als cultuurhistorisch erfgoed ziet en genoeg neemt met een kostendekking van 40%, terwijl een andere streeft naar 100% kostendekking."

Bij verzelfstandiging geef je het beheer uit handen. Is dat geen nadeel?

Otten knikt prompt van nee. "Als je samenwerkt met een marktpartij die in staat is om die taak uit te voeren en je hebt een contracthouder binnen de gemeente aan wie gerapporteerd wordt, dus als je inzicht hebt in wat er gebeurt en wat het kost, dat kan toch prima?"

"Hoe dichterbij het concept van natuurbegraven blijft, hoe minder ingrepen je doet en hoe minder kosten je maakt"

Heb je dan niet minder invloed?

"Wat is invloed? Bij uitbesteding blijft het beleid en de tariefbepaling bij de gemeente en dat je het uitvoeren van taken aan anderen overlaat hoeft niet te betekenen dat je invloed vermindert. Die kun je heel goed borgen in prestatieafspraken, in terugkoppeling en monitoring."

Hoe ziet het met de toekomst van de begraafplaatsen als de inkomsten minder worden?

"Dáár hangt het niet vanaf. Ook al levert het niks meer op, je bent verplicht er eentje te hebben, tenzij je afspraken maakt met bijzondere begraafplaatsen in je gemeente. Je kunt ook afspraken maken met andere gemeenten, dat je één begraafplaats hebt voor drie gemeenten, maar politiek is dat niet haalbaar omdat

mensen er zeer aan hechten in de eigen gemeente begraven te kunnen worden." Relevant voor de toekomst van begraafplaatsen is volgens Otten dat de stijgende crematiecurve afvakt en dat het aandeel natuurbegraafplaatsen, ook al is het klein, groeit. "Die zijn natuurlijk wel zelfstandig te exploiteren zonder crematorium. Hoe dichterbij het concept van natuurbegraven blijft, hoe minder ingrepen je doet en hoe minder kosten je maakt. En je ziet als trend steeds meer individuele wensen bij een uitvaart."

Dat heeft niet direct een relatie met de begraafplaats.

"Nou, mensen willen steeds meer eigenheid in de grafbedekking of het monument. Als gemeente kun je grafvelden aanwijzen waar meer diversiteit mogelijk is. Sommige gemeenten gaan daar heel

goed mee om. Die zeggen: we zijn onderdeel van de wereld, dingen veranderen, hoe kunnen we daar in meegaan?"

Is de begraafplaatswereld geen conservatieve wereld van grijze mannen?

"Absoluut niet. Ik heb veel contact met beleidsmakers en afdelingshoofden. De meesten staan open voor de wereld om ons heen en hoe je daar in mee kunt. Ze beschouwen het als hun eigen winkeltje en denken: hoe kan ik dat zo goed mogelijk exploitabel houden en de wensen van de klant bedienen?" ■

Dit is het eerste artikel in een serie over privatisering. In komende nummers wordt gekeken hoe een (gedeeltelijke) privatisering of verzelfstandiging in de praktijk heeft uitgepakt bij diverse gemeenten.



**DE
LAATSTE
AAI** EERBETOON AAN
DODE DIEREN

*13/06/19 t20/01/20

#DELAATSTEEAAI
TOTZOVER.NL
KRUISLAAN 124, AMSTERDAM

tot zover

De Begraafplaats

20 jaar

Veel boeiende, nog steeds

actuele themanummers

na te bestellen als pdf (€ 2,50 per stuk)

- Augustus 2018: Asbestemmingen
- December 2017: (Graf)kunst
- Oktober 2017: PR en communicatie
- December 2016: Bomen
- Juni 2016: Het slijk der aarde
- December 2015: Het grafteken
- Oktober 2015: Meten is weten: begraven of cremeren?
- December 2014: De eeuwigheid
- Augustus 2014: Het crematorium (op de begraafplaats)
- December 2013: De dood en de toerist
- Augustus 2013: Over de grenzen (begraven in onze buurlanden)
- April 2013: Natuur op de begraafplaats

Nabestellen? Stuur een mail aan lob@begraafplaats.nl of kijk op www.begraafplaats.nl ('magazine De Begraafplaats')