



'Een gezonde sportkantine voor exploitanten: een kwestie van samenwerken en doorzetten'

Onderzoek hoe exploitanten te ondersteunen bij de implementatie van een gezond aanbod in hun sportkantine

Colofon

Titel

'Een gezonde sportkantine voor exploitanten: een kwestie van samenwerken en doorzetten'

Onderzoek en rapportage

Johan Steenbergen

Eralt Boers

Roelof Lovink

Een opdracht uitgevoerd door Kennispraktijk (www.kennispraktijk.nl). Kennispraktijk adviseert bedrijven, overheden en instellingen die zich bezighouden met sport & bewegen, onderwijs en gezondheid.

© mei 2016

Opdrachtgever

JOGG

Met dank aan...

De verschillende betrokkenen die hebben meegewerkt aan het afnemen van de interviews

Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Hoe is het onderzoek uitgevoerd?	7
2. Ervaren belemmeringen en mogelijke richtingen voor het wegnemen van de belemmeringen	9
2.1 Inleiding.....	9
2.2 Belemmeringen en handvatten om deze terug te brengen.....	9
3. Doen! ... en wel omdat	21
3.1 Inleiding.....	21
3.2 Doen ... en wel omdat	21
4. Niet doen! ... en wel omdat	33
4.1 Inleiding.....	33
4.2 Niet doen ... en wel omdat	33
5. Het invoeren van een gezonde sportkantine – een proces in stappen	40
5.1 Inleiding.....	40
5.2 7 stappen.....	40
6. Voor de invoering van een gezonde sportkantine bestaat geen blauwdruk.....	49
6.1 Inleiding.....	49
6.2 Geleidelijk invoeren versus ‘rigoureuus’ doorvoeren	49
6.3 Van onderop of bovenaf implementeren?.....	51
Bronnen	53
Bijlage 1: Met wie hebben we gesproken?	55
Bijlage 2: Het Businessmodel Canvas.....	56
Bijlage 3: Werkblad Stakeholderanalyse en stakeholdermap	57

Inleiding

Steeds meer mensen kiezen bewust voor een gezonde leefstijl. Naast meer bewegen betekent dit ook gezond(er) eten en drinken. Ook in kantines, waaronder sportkantines, is er steeds meer vraag naar een gezondere keuze en steeds vaker wordt een gezond assortiment aangeboden. Het project *De Gezonde Sportkantine* stimuleert en helpt sportverenigingen bij het aanbieden van een gezondere keuze in sportkantines. Doel van de Gezonde Sportkantine is om bij sportkantines de gezonde keuze de makkelijkste keuze te laten zijn en sportclubs te stimuleren gezonder eten en drinken aan te bieden. Ook zet het project in op de bewustwording dat een gezond aanbod van eten en drinken past bij de sportieve en maatschappelijke functie van de sportvereniging.

Uit onderzoek van GfK (in opdracht van Jongeren Op Gezond Gewicht) blijkt dat bijna één op de drie sporters/bezoekers niet verleid wil worden tot ongezond snacken in de sportkantine. Ook verenigingsbestuurders merken dat de vraag naar gezondere producten in sportkantines toeneemt. Dit blijkt uit onderzoek van het Mulier Instituut en GfK in opdracht van Jongeren Op Gezond Gewicht (JOGG).¹ Tegelijkertijd blijkt ook dat de verhouding tussen gezonde producten en mindere gezonde producten in het assortiment van sportkantines nog steeds doorslaat naar minder gezonde producten. Hoewel er een verschil is tussen type sporten, grootte van de verenigingen, blijkt uit onderzoek dat één op de tien verenigingen meer ongezonde (minder gezonde) dan gezonde producten heeft.²

Aanleiding voor dit onderzoek

Uit cijfers van JOGG blijkt dat zo'n 90% van de verenigingen met een gezonde sportkantine eigenaar is van de betreffende kantine en zelf besluiten kan nemen om al dan niet gezonde voeding in de kantine aan te bieden. Vanuit JOGG zijn op lokaal niveau veel ondersteuners betrokken bij de De Gezonde Sportkantine, zoals JOGG-regisseurs, verenigingsondersteuners en GSK-adviseurs. Uit ervaringen van deze lokale ondersteuners blijkt dat het vooral pachters, exploitanten en andere commerciële uitbaters zijn die niet de stap willen of kunnen maken naar een gezonde sportkantine. Hierdoor krijgen sportverenigingen die gebruik maken van de betreffende accommodaties niet de kans om gezonde voeding aan te bieden. Het gaat dan bijvoorbeeld om binnensportverenigingen die een sportzaal of –hal huren, of zwemverenigingen die gebruik maken van een commerciële zwemaccommodatie. De lokale ondersteuners hebben onvoldoende zicht op de beweegredenen

¹ Begin december 2015 zijn er in 136 Nederlandse gemeenten 426 sportkantines die aan de slag zijn gegaan met de Richtlijnen Gezondere Kantines. Een groot deel van de deelnemende sportkantines ligt in de Randstad en in Brabant. Het aantal deelnemende sportverenigingen aan Gezonde Sportkantine is in JOGG-gemeenten vijf keer groter dan in gemeenten die niet meedoen aan Jongeren Op Gezond Gewicht.

² Van Kalmthout, 2012.

van de exploitanten om deze stap niet te zetten en te weinig handvatten om gericht ondersteuning te kunnen bieden.

Het *doel* van dit onderzoek luidt als volgt:

Het verkrijgen van inzicht in de ervaringen, behoeften en meningen van commerciële exploitanten van sportkantine met en over gezonde voeding en hun beweegredenen in het al dan niet aanpassen/aanvullen van het huidige assortiment zodat in de betreffende kantine een gezonde voedingskeuze kan worden gemaakt. Dit, met als doel handvatten aan te reiken voor lokale ondersteuners om exploitanten gericht te kunnen ondersteunen/adviseren.

Om voornoemde doelstelling dichterbij te brengen, zijn de volgende vragen in het onderzoek gesteld.

1. Wat is de mening van commerciële exploitanten over het aanbieden van gezonde voeding in de sportkantine die wordt geëxploiteerd?
2. Wat zijn ervaringen van commerciële exploitanten met het aanbieden van gezonde voeding in de sportkantine die wordt geëxploiteerd?
3. Wat zijn redenen voor een commerciële exploitant om wel of niet een gezond assortiment op te nemen in het aanbod van de sportkantine dat wordt geëxploiteerd?
4. Wat zijn (interne en externe) factoren die van invloed zijn op het al dan niet aanpassen/aanvullen van het huidige assortiment zodat in de betreffende kantine een gezonde voedingskeuze kan worden gemaakt?
5. Welke ondersteuning zouden commerciële exploitanten nodig hebben om de stap te maken naar een gezonde sportkantine?
6. Welke rol kunnen verschillende betrokkenen rond een sportkantine spelen, zoals bijvoorbeeld een JOGG-regisseur, verenigingsondersteuner, GSK/adviseur of een gemeente, om een exploitant te ondersteunen of overtuigen in hun keuze voor gezonde voeding?

Sportvereniging en een exploitant

Bij veel sportverenigingen is de kantine van de sportvereniging zelf en kunnen zij dus zelf bepalen op welke wijze ze handen en voeten willen geven aan een gezonde sportkantine. Soms is het ook zo dat de kantine wordt gepacht door een exploitant, in bijvoorbeeld sporthallen en zwembaden is dit veelal het geval. Soms gaat het daarbij om een commercieel exploitant die dus met winstoogmerk de kantine uitbaat. In sportcentra en sporthallen komt dit veel voor. De gemeente is dan eigenaar van de sporthal en de exploitant pacht/huurt de kantine en verzorgt dus het aanbod voor de bezoekers. Dit kunnen binnensportverenigingen zijn die gebruik maken van de sporthal, maar ook particuliere bezoekers die tegen een bepaalde prijs gaan tennissen, squashen of voetballen. Ook het onderwijs maakt gebruik van de sporthal. Ditzelfde geldt voor zwembaden. Soms worden de kantines geëxploiteerd door commerciële exploitanten, soms door exploitanten die zijn aangesteld door de gemeente (denk ook aan kantines op scholen, wijkcentra en speeltuinen).

Consument van de sportkantine

In dit onderzoek gebruiken we de term consument als verzamelterm van verschillende (potentiële) afnemers van producten in sportkantines:

- Leden van sportverenigingen
- Bezoekende teams of sporters
- Toeschouwers van de sport
- Particuliere bezoekers van bijvoorbeeld zwembaden en sporthallen
- Kinderen van scholen die gebruik maken van de accommodaties (sportvelden, sporthallen, zwembaden)

In de interviews worden deze groepen vaak genoemd als afnemers van het aanbod in de kantine.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk gaan we kort in op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens zijn er verschillende inhoudelijke hoofdstukken. Hoofdstuk twee focust op de ervaren belemmeringen bij de invoering van een gezonde sportkantine en wel belemmeringen zoals deze worden ervaren door de exploitant en door verenigingen en vertegenwoordigers van gemeenten (maar wel met accent 'de' exploitant). We geven daar niet alleen de belemmeringen weer, maar ook richtingen voor een oplossing, zoals die door de geïnterviewden naar voren zijn gebracht. De hoofdstukken drie en vier zijn elkaars 'tegenpolen'. Allereerst gaan we in op wat 'wel te doen' en vervolgens op 'wat moet worden vermeden' door de exploitant en dus bij de ondersteuning/advisering door een lokale ondersteuner van een commerciële exploitant bij de implementatie van een gezonde sportkantine. We eindigen deze rapportage met de stappen die zijn te nemen door de exploitant bij de implementatie van een gezonde sportkantine. Hoewel het onderzoek is gericht op de exploitant, blijkt uit de interviews dat de implementatie van een gezonde sportkantine door een exploitant soms niet wezenlijk verschilt van die door een sportvereniging.

Het rapport is zo opgesteld dat lokaal ondersteuner direct input krijgt om de exploitanten te kunnen ondersteunen bij de invoer van een gezonde sportkantine. We bieden in dit rapport dus het volgende:

- Mogelijke belemmeringen bij de doorvoering van een gezonde sportkantine, met nadruk op de rol van de exploitant;
- Advies over een succesvolle invoerstrategie van de gezonde kantine (succesfactoren, faalfactoren, procesmatige stappen) door de exploitant,
- Beschrijving van enkele *good practices/ best practices* aangaande de implementatie van de gezonde sportkantine, leidend tot enkele *good principles/noodzakelijke voorwaarden* voor succesvolle implementatie door een exploitant.

1. Hoe is het onderzoek uitgevoerd?

Om antwoord te krijgen op de gestelde deelvragen is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Binnen acht gemeenten zijn verdiepende interviews gehouden. Het ging daarbij om de volgende gemeenten:

1. Bergen op Zoom
2. Den Haag
3. Deventer
4. Doetinchem
5. Ermelo
6. Nijmegen
7. Purmerend
8. Smallingerland.

Om de betrouwbaarheid van het voorliggende onderzoek zo hoog mogelijk te maken is *triangulatie* toegepast. In dit geval wil dit zeggen dat we het onderwerp, en de vragen die centraal staan, vanuit drie perspectieven hebben gezien:

- *Exploitanten van sportkantine*. Het kan hierbij gaan om commerciële exploitanten of exploitanten vanuit de gemeente.
- *Bestuurders sportverenigingen*. De gesprekken zijn gevoerd met die bestuurders van sportverenigingen die (direct) betrokken zijn bij de gezonde sportkantine. Soms ging het daarbij om sportverenigingen die al ervaring hebben met een gezonde sportkantine en soms om verenigingen die hiermee willen starten en al wel op een of andere manier zijn betrokken bij een gezonde sportkantine.
- *Gemeenten en GGD*. Met enkele beleidsambtenaren van gemeenten zijn gesprekken gevoerd. In die gesprekken ging het vooral om beleidsmatige zaken. Ook is met iemand van de GGD gesproken (vanuit haar expertise op het terrein van de invoer van gezonde schoolkantine)

Er zijn 25 interviews afgenomen³ aan de hand van een gestandaardiseerde gespreksleidraad.⁴ Met 80% van de ondervraagden is een face to face gesprek gehouden (dus 20 van de 25).

Bij de selectie van de gemeenten is zowel geput uit het netwerk van JOGG als dat van Kennispraktijk. In de keuze is zoveel mogelijk rekening gehouden met de volgende criteria:

- Kleine versus grote gemeenten
- Kleine versus grote verenigingen

³ Zie bijlage 1 voor de verschillende geïnterviewden.

⁴ De gespreksleidraden zijn hier niet bijgesloten, maar zijn in bezit van JOGG.

- Wel JOGG-gemeente versus Niet JOGG-gemeente
- Verschillende type sporten (b.v. binnensport en buitensport)
- ‘Succesvolle’ sportkantine versus ‘niet-succesvolle’ sportkantine

Veranderkundig kader

Voorafgaande aan dit onderzoek was de veronderstelling dat bij het ‘invoeren/ de implementatie van ‘de’ gezonde sportkantine’ door de exploitant het zinvol zou zijn om veranderkundige principes als basis te nemen. In de interviews komt dit als volgt naar voren. Binnen de categorie ‘Manieren om zaken te veranderen en in gang te zetten’ zijn vragen geformuleerd die zicht geven op hoe een verandering als de implementatie van een gezonde sportkantine handen en voeten is te geven. Zo wordt uitgebreid ingegaan op de belangrijkste voorwaarden om een gezonde sportkantine door te voeren. Hierbij is bijvoorbeeld doorgevraagd op draagvlak, relatie met verschillende stakeholders, communicatie richtingen de afnemers - bijvoorbeeld leden van een sportvereniging, bezoekers van een zwembad of sporthal – en leveranciers. Ook wordt expliciet gevraagd naar de redenen om al dan niet een gezond assortiment op te nemen in het aanbod, waarbij steeds is doorgevraagd naar de achtergrond van het ‘wel’ en het ‘niet’. Door nogmaals de vraag te stellen wat er nodig is om te starten met een gezond aanbod in de sportkantine, worden door de geïnterviewden antwoorden gegeven richting de implementatie van een gezond aanbod. Deze geven de lokale ondersteuner dan weer handvatten om de exploitant te ondersteunen en dus de verandering in te zetten. Zoals we zullen zien in deze rapportage geven de antwoorden blijk van een proces waarbij veranderkundige principes een rol spelen. Concreet houdt dit in dat het bij de invoering van de gezonde sportkantine of een gezond aanbod vaak niet gaat om geringe verbeteringen of optimalisering, maar veelal om een verandering. Het gaat om (1) iets nieuws, (2) dat vraagt om het doorbreken van gewoonten en cultuur, (3) de betrokkenheid van verschillende belanghebbenden (stakeholders) vraagt, (4) aspecten van gedragsbeïnvloeding heeft en (4) niet van de ene op de andere dag is gerealiseerd, maar het gaat om een proces van lange adem (‘bedenken, durven en doorzetten’). Uit de gesprekken blijkt dit veranderkundig perspectief en de onderdelen hierbinnen zinvol te zijn geweest.

2. Ervaren belemmeringen en mogelijke richtingen voor het wegnemen van de belemmeringen

2.1 Inleiding

Het door- of invoeren van een gezonde sportkantine gaat, zo blijkt uit de interviews, niet van de éne op de andere dag. Het is een verandering met de nodige hobbels. Deze hobbels - 'gedoe', 'weerstand', 'beren op de weg' - zijn inherent aan het doorvoeren van een verandering. In de gesprekken is zowel gevraagd naar welke belemmeringen worden ervaren door de exploitanten als naar de richtingen waarop deze belemmeringen zijn terug te brengen of zelfs weg te nemen. Uitdrukkelijk is dus eerst gevraagd naar de ervaren belemmeringen om ze vervolgens na te laten denken over hoe deze zijn terug te brengen of zelfs geheel weg te nemen. Voor de lokale ondersteuner ontstaat hiermee dus een overzicht van de ervaren belemmeringen en manieren om deze belemmeringen weg te nemen c.q. te verminderen voor de exploitant.

2.2 Belemmeringen en handvatten om deze terug te brengen

Er worden tal van belemmeringen naar voren gebracht die de respondenten ofwel hebben ervaren of die ze verwachten. In de gesprekken is niet alleen gevraagd naar deze belemmeringen, maar ook naar mogelijke alternatieven om deze belemmeringen terug te brengen. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste belemmeringen en plaatsen deze in een overzichtelijke tabel (2.1). Bij alle ondervraagden hebben we steeds het accent gelegd op de belemmeringen van de exploitant in het doorvoeren van een gezonde sportkantine (ofwel aan de exploitant zelf gevraagd of aan de betrokkenen van sportverenigingen).

1. Er is geen vraag naar ... men wil nu eenmaal patat en frikandel

In tal van variaties komt in de interviews naar voren dat consumenten (leden, bezoekers) simpelweg verwachten dat er een patatje, broodje kroket, frikandel, bitterbal of tosti is. Het hoort nu eenmaal bij de cultuur van de sport, aldus de meeste ondervraagden, dat deze reguliere en minder gezonde producten worden aangeboden. De redenering is veelal dat ze binnen de sport toch al veel bewegen en dat zo'n patatje of frikandel geen kwaad kan. Door de ondervraagden wordt daarbij ook regelmatig het argument gegeven dat wanneer de consumenten er om vragen het lastig is om deze producten niet aan te bieden. Door sommigen wordt ook gesteld dat wanneer deze producten niet worden aangeboden bijvoorbeeld op een club of een kantine van een sporthal, ze *linea recta* naar de snackbar om de hoek gaan.

'Kijk als mensen hier binnen komen voor een lunch dan vragen ze niet snel om een broodje gezond, de kroket is en blijft favoriet.' (exploitant horeca sporthal)

'... zit het publiek te wachten op gezond aanbod? Als je ouders vraagt dan zeggen ze: een frietje hoort bij het zwemmen, dat is van vroeger uit...' (exploitant kantine zwembad)

'Ik ben ervan overtuigd dat als ik hier geen frikandellen en patat zou verkopen, ze richting de snackbar gaan hier even verderop ... de vraag is of we daar iets mee opschieten.' (exploitant horeca sporthal)

Te verminderen door ...

Er worden verschillende oplossingen aangedragen om toch iets te doen met gezonde producten:

- *Beïnvloeden van de mindset van de consument.* Wat veelal gebeurt is dat de exploitanten niet de reguliere producten ('de minder gezonde producten') uit het assortiment halen, maar men biedt een alternatief aan dat gezonder is. Het kan daarbij bijvoorbeeld gaan om bruin brood in plaats van wit brood bij een tosti, water in plaats van frisdrank of een broodje gezond. Het gaat hierbij niet slechts om het aanbieden van de gezondere keuzes. Het aanbieden van deze producten dient gepaard te gaan met voorlichting over gezonde voeding en waarom de vereniging kiest voor de gezonde producten. Door bijvoorbeeld aan te geven *waarom* hiervoor wordt gekozen, ontstaat mogelijk meer begrip.
- *Betrekken belangrijke stakeholders.* Belangrijk is om stakeholders op een of andere manier te betrekken bij de implementatie van het gezonde aanbod. Dit kan, afhankelijk van welke stakeholder het betreft, op verschillende manieren:
 - o *Ieden bevragen.* In lijn met bewustwording kweken, kan draagvlak worden verkregen door de leden van sportverenigingen te bevragen door middel van een vragenlijst of panelgesprek. Op deze manier ontstaat er vaak al betrokkenheid voor de gezonde koers en kan worden gevraagd naar de wensen en behoeften van het gezond aanbod.
 - o *Bezoekers.* Bezoekers (particulieren) van sporthallen en zwembaden zijn potentiële afnemers van de al dan niet gezonde producten. Zij kunnen aan de ene kant worden bevragd door middel van een eenvoudige vragenlijst en aan de andere kant dienen ze goed te worden voorgelicht. Als het om jonge kinderen gaat dan ligt het voor de hand de ouders te betrekken.
 - o *Betrek bestuur (of besturen van de sportverenigingen).* Of het nu gaat om het pachten van een sportkantine bij een sportclub of om de exploitatie van een sporthal of zwembad, waar verschillende sportverenigingen gebruik van maken, belangrijk is het bestuur van de sportvereniging te betrekken en te kijken hoe het gezonde aanbod kan worden ingevoerd.
 - o *Betrek enthousiaste leden/afnemers.* Enthousiasme werkt aanstekelijk. Vaak is het zo dat wanneer leden, of afnemers in algemene zin, als ambassadeur willen optreden er een sneeuwbaaleffect kan ontstaan van steeds omvangrijkere betrokkenheid, iets wat kan bijdragen aan een positievere mindset ten opzichte van gezonde voeding.

'De jonge bezoekers wil je dan beïnvloeden om in plaats van een frietje een gezonder tosti of broodje gezond na het zwemmen te nemen. De ouders moet je hierbij ook betrekken om de mindset van de kids te beïnvloeden.' (exploitant horeca zwembaden)

'Het is moeilijk ... men is gewend aan de friet en frikandellen ... maar als we gezamenlijk proberen de

consument wat op te voeden dan moeten we stappen kunnen maken ... kijk naar hoe het met roken is gegaan ...' (exploitant horeca in sporthal).

2. Kantinepersoneel is soms nog te weinig ingesteld op gezond aanbod

Een frikandel, patatje of kroket in de frituur doen of een tosti maken is natuurlijk iets anders dan het maken van een broodje gezond of het opmaken van een gezonde salade. Het vergt meer van het kantinepersoneel. Sommige exploitanten hebben mensen in dienst, maar bijvoorbeeld binnen de sportclubs heeft de exploitant vooral ook te maken met vrijwilligers die de kantine mede runnen. De exploitanten geven, los of het nu gaat om professionals of vrijwilligers, aan dat er nog wel wat bij komt kijken om een gezonde lijn te implementeren. Allereerst moeten er specifieke vaardigheden over bereiding worden aangeleerd en vooral ook moet het personeel achter de bar een verkoophouding ontwikkelen, waarbij ze gemotiveerd zijn om ook steeds de gezonde keuze naar voren te brengen ('we hebben vandaag een heerlijk broodje gezond') en de klant te verleiden om voor het gezond aanbod te gaan.

'Bereiding van gezonde producten is natuurlijk iets anders dan het in de frituur doen van patat. Dat zijn andere vaardigheden waar zowel vrijwilligers, maar ook professionals op geschoold moeten worden.'
(exploitant van kantine sportvereniging)

'Ook onze mensen ... moeten nog gewoon tussen de oren krijgen dat ze het gezonde aanbod willen verkopen ... dat gebeurt nu nog te weinig. (exploitant horeca zwembad).

Te verminderen door...

Het gaat feitelijk dus om de specifieke vaardigheden op het gebied van bereiding en verkooptechnieken of verleidingstechnieken. Tal van aanknopingspunten worden gegeven om deze belemmering te voorkomen of weg te nemen:

- Betrek het kantinepersoneel (professionals en vrijwilligers) bij de plannen van een gezonde lijn en schets wat voor extra vaardigheden dit vergt, zowel wat betreft de goede bereiding als de verkoophouding. School ze hier op. De scholing kan dan zowel betrekking hebben op 'hoe gezonde producten te bereiden zijn' en 'hoe de afnemers/klanten/leden/bezoekers te verleiden om te kiezen voor de gezonde keuze' (aanleren van verleidingstechnieken). De inkoper/exploitant van de kantine heeft hierin een belangrijke rol richting het personeel.

'Gewoon de medewerkers goed scholen ... bij leveranciers is ook wel expertise aanwezig om de mensen van de horeca te scholen op goede bereiding' (exploitant)

3. Geen idee waar te beginnen met gezonde lijn

De ondervraagden geven aan dat ze het nog niet zo gemakkelijk vinden om een gezonde kantine in en door te voeren. Niet eens omdat ze niet willen, maar ze vinden het lastig om een start te maken. Welke producten moeten we nemen? Eerst raadplegen en wensen en behoeften in kaart brengen of gewoon starten en dan hierover communiceren? Moeten we direct groot beginnen of stapje voor stapje? Hebben we zelf voldoende expertise in huis om met een gezonde lijn te beginnen? Moeten we binnen een sportvereniging een speciale commissie in het leven roepen of dit door de kantinecommissie laten doen? Dit zijn zo wat vragen die in de gesprekken naar voren kwamen. Hier gaat het dus niet alleen om het *wat*, maar vooral ook om het *hoe* – het te doorlopen proces.

'Ik vind het nog wel lastig ... er komt nogal wat bij te kijken ... vooral ook wie moet ik betrekken, hoe kan ik scholen benaderen, hoe de sportverenigingen om tafel krijgen, zodat zij naar hun leden communiceren dat in onze hal vooral ook gezonde producten worden verkocht ... dus vooral waar moet ik precies beginnen?'
(exploitant van sportcentrum)

'We hebben het geprobeerd ... een paar maanden, maar toch moeilijk hoe we dit structureler kunnen doen ... gaat toch om aanbod, marketing, verkopen, inkopen ... is niet altijd gemakkelijk.' (exploitant horeca sporthal)

'Ik vind het belangrijk dat de club achter de ideeën staat ... samen moeten we het verder brengen.'
(exploitant sportkantine)

Te verminderen of voorkomen door ...

De genoemde belemmeringen hebben specifiek betrekking op het proces van invoering. Het zou goed zijn als de lokale ondersteuners een soort stappenplan hebben aan de hand waarvan ze exploitanten kunnen ondersteunen bij het proces van invoeren. Daarnaast opperen de geïnterviewden zelf ook dat het goed zou zijn dat er goede voorbeelden ('*good practices*') worden gedeeld. Het delen van deze voorbeelden kan zowel via een landelijk platform als ook via een soort lerend netwerk op regionaal en lokaal niveau. Door de meesten wordt aangegeven dat juist het leren van elkaar een enorme meerwaarde heeft. Het gaat dan niet alleen om te leren van de ervaringen vanuit de sport, maar bijvoorbeeld ook van die van de invoering van de gezonde schoolkantine of gezonde voeding in speeltuinen en wijkcentra. Vooral door te kijken naar bijvoorbeeld het onderwijs, waar al veel ervaring is met de 'gezonde school', kan zowel qua inhoud als proces veel worden geleerd.

'Leren van anderen die met hetzelfde bezig is en waarschijnlijk tegen dezelfde zaken aanloopt... vind ik erg krachtig.' (exploitant kantine).

'Het zou ook dat sportkantines ervaringen met elkaar uitwisselen. Een netwerk om te leren van elkaar.'

Waarbij bijvoorbeeld de voorlopers presenteren wat zij allemaal hebben gedaan in de kantine.' (GGD)

4. Gezonde producten zijn duurder ...

Als er verse producten moeten worden ingekocht dan is er behoefte aan extra koeling, want de producten bederven snel. Ook is er meer keukenruimte en extra apparatuur nodig voor de bereiding. Wanneer de patat en andere snacks met zo min mogelijk (of geen) vet wordt klaar gemaakt dan moet daar speciale apparatuur voor worden aangeschaft. De aanschaf van deze apparatuur is nogal prijzig. Ook in algemene zin wordt gesteld dat gezonde producten duurder zijn en dat betekent dat de consument meer moet betalen voor de gezonde producten.

'Hoe dan ook zijn gezonde producten duurder dan de reguliere producten. Kost meer tijd met bereiding, soms moeten we zaken weggooien, we kopen kleinere hoeveelheden in en ook zijn de producten zelf duurder.' (exploitant kantine sporthal)

'... gezondere producten zijn bijna altijd duurder. Zelfs biologisch afbreekbare frietbakjes zijn gewoon duurder. Dat moet ik wel allemaal verantwoorden.' (exploitant horeca zwembad)

'Vaak moeten ook extra kosten worden gemaakt in verband met de inrichting van de keuken.' (exploitant kantine sportcentrum)

Te verminderen of voorkomen door ...

Bijvoorbeeld een nieuwe inrichting van de keuken is een investering, maar enkele geïnterviewden geven aan dat om de investering er uit te halen er kan worden gedacht aan:

- Breder functie van de club richting de wijk. Bijvoorbeeld door scholen de mogelijkheid te bieden om van de keuken gebruik te maken (huur) of om workshops aan te bieden aan wijkbewoners
- Mogelijkheid bieden aan mensen die werken om voor hun trainingen in de kantine te eten.

Wat we hier zien is dat de club/exploitant, al dan niet met ondersteuning van sponsors, een investering doet en ook daadwerkelijk een plan maakt om de investering terug te verdienen. Deze wijze van werken heeft veel raakvlakken met *sociaal ondernemen*, waarbij het niet zozeer gaat om winst te maken, maar waarbij de realisering van maatschappelijk doelen centraal staat en de inkomsten terugvloeien in de organisatie om op die manier de continuïteit van het initiatief te (waar)borgen en voortdurend wordt gewerkt aan maatschappelijke veranderopgaven (vitaliteit, gezonde voeding, meer bewegen).⁵ Veel bestuurders geven aan dat deze brede functie van de club, dus meer gericht op buurt en wijk, mogelijk maakt dat ook de functie van de sportclub meer naar buiten gericht is. Dit kan voor een exploitant van de kantine interessant zijn, omdat daarmee de

⁵ Vgl. Jonker, 2014, Lamberigts & Schipper, 2015.

markt van potentiële afnemers groter is dan bijvoorbeeld de leden van de sportvereniging of de bezoekers van sportwedstrijden. De exploitant zou de markt dus veel ruimer kunnen definiëren (zie ook hoofdstuk 5).

'Er is ook een studentenvereniging die regelmatig gebruik maakt van onze keuken om kookles te geven.'
(voorzitter)

'We hebben de algehele verbouwing aangegrepen als moment om ook na te denken over een hernieuwde inrichting van de keuken, met daarbij ook heel sterk dat we meer gezonde producten willen aanbieden.'
(voorzitter)

'Het plan is om voor mensen die vanuit werk of school komen een gezonde warme maaltijd aan te bieden voorafgaande aan hun training.' (bestuurslid)

'Denk niet alleen in termen van leden, maar ook in die van de wijk of buurt ... daarmee kun je de afname behoorlijk vergroten.' (exploitant wijkcentrum met ook sportieve functie)

5. Voedsel bederft sneller en dus gevaar van 'veel weggooien'

Verse producten bederven snel. Bij alle exploitanten is dit een ervaren belemmering. Als wordt gekozen voor vers fruit en verse salades dan moet goed in ogenschouw worden gehouden dat deze een beperkte houdbaarheid hebben. Gevaar is dat bij inkoop van te grote porties, c.q. een te omvangrijke inkoop van verse producten er veel 'waste' optreedt. Dit is niet alleen jammer van het voedsel, maar ook wordt het kostbaar en zelfs niet exploitabel.

'Je wilt niet aan de ene kant een gezonde lijn voorvoeren en aan de andere kant veel voedsel weggooien ... dat is niet met elkaar te rijmen.' (voorzitter)

'Er moet natuurlijk wel behoefte aan zijn. Je kunt hier wel allemaal broodjes gezond neer leggen maar als dat niet afgenomen wordt kan je het allemaal weggooien.' (exploitant sporthal)

'Dat weggooien is echt een probleem ... producten zijn gewoon minder lang houdbaar en dat betekent 'waste'' (exploitant horeca sportcentrum).

'Je moet ook niet hebben dat we straks vers fruit en verse salades weg gooien. Dan voldoe je na verloop van tijd niet aan de kritische succesfactor financieel want op die manier kost het je veel geld.' (voorzitter)

Te verminderen of voorkomen door ...

Als niet scherp kan worden ingekocht dan is er wellicht een mogelijkheid om voor de niet verkochte verse producten toch een bestemming te vinden. Er zijn enkele verenigingen die afspraken hebben met andere instellingen/organisaties voor de afname van niet verkocht fruit, zoals andere sportverenigingen, woonzorginstellingen, wijkcentra, kinderdagverblijven en speeltuinen. Samenwerking zoeken is hier het sleutelwoord. Ook zijn er voorbeelden van verenigingen en exploitanten die met leveranciers afspraken hebben gemaakt over flexibele inkoop van geringe porties. Bij een vereniging, maar ook in sporthallen en zwembaden is het soms moeilijk om te bepalen hoeveel verse producten er nodig zijn. De flexibele inkoop is het meest effectief als er door de inkoper (vaak ook de coördinator van de kantine/ de exploitant) goed wordt bijgehouden hoeveel er van welk product wordt verkocht en hoeveel er steeds nodig is. Dit 'monitoren' heeft als bijkomend voordeel dat er ook zicht komt op hoe de gezonde producten lopen door de tijd in vergelijking met de verkoop van de minder gezonde producten.

'En dan de vraag als het niet verkocht is kunnen we er dan nog iets anders mee dan weggooien. Daarvoor dienen we denk ik ook samenwerking te zoeken met naburige verenigingen.' (voorzitter)

'We hebben samenwerking gezocht met een kinderdagverblijf ... hierdoor kunnen we fruit dat over is afleveren bij ze en hoeven we niets weg te gooien.' (exploitant kantine sportvereniging)

6. Leverancier te nadrukkelijk gericht op afzet van grote hoeveelheden en goed verkopende producten

Leveranciers aan de sportkantines/sportverenigingen willen het liefst afspraken maken over de afname van behoorlijke hoeveelheden. Leveranciers hebben nu eenmaal ook (of vooral) een commercieel motief. Het is een feit dat bepaalde producten in de sportkantines goed verkopen, friet, broodje kroket, snoep en frisdrank. Dit zijn niet altijd de producten die gezond zijn.

'Wij zijn als sportvereniging te klein om voor hun interessant te zijn. Terwijl mijn achterban eigenlijk enorm groot is.' (voorzitter)

'Om tal van redenen is het soms moeilijk om kleine hoeveelheden af te nemen bij de leverancier ... die willen hun goed verkopende producten natuurlijk slijten.' (exploitant van kantine zwembad).

'Want als wij direct bij Sligro gezonde producten bestellen zeggen ze dat doen we niet want die aantallen zijn te klein.' (exploitant kantine sporthal)

'De Sligro heeft voor scholen een heel pakket voor een gezonde schoolkantine. En ik denk dat de Sligro inmiddels wel zo slim is dat ze dat concept ook aan kunnen bieden voor sportkantines. Maar zij hebben dan nog steeds wel dat je een minimale afname van bijvoorbeeld 300 euro moet hebben en dat is voor kleine

kantines wel een probleem. Maar dan zou je kunnen samenwerken met meerdere kantines. (GGD)

Te verminderen of voorkomen door ...

Hoewel groothandels en leveranciers omzetdoelstellingen hebben en veel reguliere producten in sportkantines 'bestsellers' zijn, worden er wel degelijk oplossingsrichtingen gegeven om deze belemmering het hoofd te bieden. De volgende worden genoemd:

- Betrek de leverancier, c.q. de accountmanager/vertegenwoordiger, bij de plannen van een 'gezonde lijn in de sport'. Door ze te betrekken en de ambitie te delen, wordt de leverancier uitgedaagd om ook zelf met oplossingen te komen. Door het initiatief te nemen richting de leverancier ontstaat er veel meer een gezamenlijk doel.
- Kijk eens rond welke leveranciers zich profileren met een gezonde voedingslijn c.q. gezonde producten.
- Bij aanbestedingen kan een van de selectiecriteria zijn 'gezonde voeding'.
- Werk samen met andere sportclubs als de leverancier toch een minimale afname wil.

'Een landelijke deal met Sligro voor Sportfondsen zou in zijn totaliteit gezonder kunnen. Door dit centraal te regelen voorkom je dat de afname van bepaalde gezonde producten te weinig is.' (exploitant horeca zwembad)

'Het zou als gemeente al een hele stap vooruit zijn dat je bij iedere aanbesteding het woordje gezond gaat gebruiken. Zoals je nu bij iedere aanbesteding duurzaamheid gebruikt, zou je bij catering en kantines gezondheid mee moeten ...' (vertegenwoordiger gemeente/exploitant wijkcentrum)

'Als exploitant kunnen we kiezen voor die leveranciers die zich inzetten voor een gezonde lijn ... die staan er meer open voor.' (exploitant horeca zwembad)

'Bij kantines kan het ook nog zo zijn dat de exploitant geen huur hoeft te betalen aan bijvoorbeeld de school of de verenigingen in ruil voor een gezonder aanbod. In een aantal gevallen is het namelijk zo dat de exploitant betaalt om de catering te mogen doen. Wanneer zij daarvoor niet meer hoeven te betalen kan het voor hen ook interessanter worden.' (GGD)

7. Omzeterdving door invoering van gezonde producten en minder afname reguliere producten

In lijn met het voorgaande is het zo dat door het invoeren van nieuwe en gezonde producten, de omzet iets naar beneden gaat. In de gesprekken wordt ook wel aangegeven dat deze omzet vooral in het begin ietsje naar beneden gaat, maar dit is niet dramatisch. Men moet gewoon even wennen aan het (deels) nieuwe aanbod.

'Uit ervaring bij een ander zwembad weten we dat de omzet in eerste instantie kan afnemen door de invoering van gezonde producten.' (exploitant horeca zwembad)

'De omzet gaat simpelweg iets naar beneden ... vaak omdat men nog niet gewend is aan de nieuwe producten....' (exploitant horeca sporthal)

Te verminderen of voorkomen door ...

Een van de manieren om de geringe omzetsderving iets op te vangen is door een geringe subsidieregeling/stimuleringsregeling. Als de exploitant (commercieel dan wel gemeentelijk) iets meer zekerheid kan krijgen voor deze (mogelijke) afname van omzet dan kan hiermee wat tijd worden verkregen om de gezonde lijn rustig door te voeren. Enkele sportvereniging en exploitanten geven aan dat de omzet maar even een dipje heeft en daarna snel weer op het 'oude' niveau zit. Ook is het hier goed om de verkoop van producten te volgen. Niet alleen ontstaat dan zicht op wat goed en minder goed verkoopt en hoe het aandeel van gezonde producten hierbinnen is, maar ook om bijvoorbeeld de best verkopende producten niet direct uit het assortiment te halen. De gemeente kan hier een belangrijke rol spelen door in de (nieuwe) pachtcontracten op te laten nemen dat er moet worden ingezet op een gezonde lijn en ook door een exploitant of pachter van de kantine die het initiatief neemt om een gezonde lijn te implementeren een bepaalde (tijdelijke) garantie te bieden in geval van derving van omzet.

'Vaak zeg ik tegen mensen van kantines: je allerbeste product gooi je er niet uit. De omzet van je kantine is belangrijk dus dan moet je niet je beste product er uit gooien. Tenzij de gemeente natuurlijk zegt wij gaan dat compenseren.' (GGD)

'Ik ben niet op de hoogte van stimuleringsmaatregelen van de gemeente maar dat zou aardig zijn.' (voorzitter)

'Als gemeente heb je verschillende momenten om invloed uit te oefenen en een gezonde kantine onder de aandacht kunt brengen, op het moment dat je een (nieuw) pachtcontract gaat afsluiten en ook op het moment dat je bespreekt met de exploitant wat een gezonde lijn betekent voor de omzet ... 'Als wij als gemeente garant staan voor het omzetverlies: 'Hoe kijk je daar dan tegen aan?'' (vertegenwoordiger gemeente/exploitant wijkcentrum).

8. Te geringe invloed op het gedrag van de afnemers/leden– basis ligt thuis en op school

Het beïnvloeden van gedrag is het meest effectief als direct invloed kan worden uitgeoefend op de groep, bijvoorbeeld jongeren. Een van de factoren die bij het beïnvloeden van gedrag belangrijk zijn, is het aantal momenten waarop de invloed feitelijk kan plaatsvinden. Dat is bij de sportvereniging mogelijk, maar in geringere mate dan bijvoorbeeld op school of binnen het gezin. Dit is wat ook door veel ondervraagden wordt

aangegeven dat de invloed er wel is, maar de basis ligt op school en binnen het gezin. Als er daar geen aandacht is voor gezonde voeding en de gezonde keuze dan is het niet meer dan een druppel op de gloeiende plaat. Voor enkele ondervraagden is dit een reden om niet al te sterk in te zetten op een gezonde lijn in de kantine in sporthallen, sportcentra, zwembaden en sportverenigingen.

'Hier komen scholen, particulieren en sportverenigingen ... ik denk dat de invloed die ik hier in de kantine van de sporthal kan hebben gering is. In ieder geval moet deze wel in lijn liggen met wat bijvoorbeeld kinderen thuis doen, op school ... ik kan hier wel gezonde producten aanbieden, maar als men binnen het gezin en op school hier geen aandacht aan besteedt dan is wat ik doe een druppel op de gloeiende plaat. Wat ik wel belangrijk vind is dat voor de kinderen die hier als topsporttalenten komen een gezond aanbod is ... die komen hier namelijk wel bijna dagelijks. (exploitant van kantine in sportcentrum)

'Het begint bij het gezin, de school en dan pas de sportvereniging ... wel belangrijk dat we iets doen, maar de basis ligt bij de eerste twee.' (exploitant kantine binnen sportvereniging)

'... ik wil wel iets gezonds doen ... maar bij de consument is die wil er nog niet altijd ... Bijvoorbeeld ouders die complete zakken snoep voor hun kinderen kopen ... dan is mijn invloed maar gering als uitbater van de kantine.' (exploitant van horeca binnen zwembad)

Te verminderen of voorkomen door ...

Hoewel het feitelijk zo is dat de invloed op het bewustzijn en gedrag binnen sportverenigingen, sporthallen en zwembaden geringer is dan binnen de settings van gezin en school, is het zeker niet zo dat hierbinnen de rol er dus niet is. Juist als er binnen verschillende settings aandacht is voor gezonde voeding, dan is de kans het grootst dat er verandering van gedrag optreedt. Een totaalaanpak waar mensen (vooral kinderen) vanuit verschillende contexten worden beïnvloed, maakt de kans het grootst dat er gewenst gewoontegedrag optreedt. Dit is dus een belangrijke reden om binnen de verschillende sportsettings (vereniging, sporthal, zwembad) hieraan aandacht te besteden. Ook wordt door de ondervraagden aangegeven dat het belangrijk is de ouders te betrekken bij gezonde voeding. Ten slotte wordt gesteld dat samenwerking met vooral scholen ook belangrijk is. Niet alleen om van elkaar te leren, maar ook om deels één lijn te volgen in de visie op gezonde voeding.

'Als je echt wilt hebben dat jonge mensen gezonder gaan eten dan moet je aandacht hebben voor de situatie thuis, op school en bij de sportvereniging. Je moet het absoluut niet los koppelen van andere domeinen in het dagelijks leven.' (voorzitter)

'De thuis situatie is lastig om te beïnvloeden. Mochten kinderen daar geen goed voorbeeld krijgen dan is het van belang dat ze op school en in de sportkantine een alternatief te zien krijgen.' (GGD)

'Je kunt heel goed de keuken beschikbaar stellen voor scholen, zodat de kinderen leren gezond te koken en meer over voeding te weten komen. Kan ook na schooltijd dat ze direct naar de club komen. Mes snijdt dan aan twee kanten: zowel educatie over gezonde voeding als inkomsten voor de kantine. De gemeente kan hierin een belangrijke rol spelen door settings bij elkaar te brengen, maar ook bestuurlijk in te zetten op een gezonde gemeente. (voorzitter)

Tabel 2.1 : Belemmeringen en manieren om deze te verminderen

Ervaren belemmering	Verminderen of voorkomen door ...
1. Er is geen vraag/behoefte naar	<ul style="list-style-type: none"> - voorlichting, 'het waarom van gezonde producten duidelijk maken' - Consument betrekken vanaf de start door middel van eenvoudige vragenlijst/enquête (o.a. peilen van wensen en behoeften) - Enthousiaste consumenten een rol laten spelen ('enthousiasme werkt aanstekelijk')
2. Kantinecommissie/kantinepersoneel en eigen personeel is nog niet voldoende toegerust/mist nog de juiste vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> - Plannen bespreken met kantinecommissie (creëren draagvlak) - Extra mensen aanstellen binnen de kantinecommissie - Leden met ervaring met bereiding van gezonde producten plaats laten nemen in de kantinecommissie - Scholing van kantinepersoneel op bereiding, maar ook op marketing (hoe het gezonde op goede manier onder de aandacht brengen/manieren van verkopen van gezonde producten)
3. Geen idee waar te beginnen	<ul style="list-style-type: none"> - Ondersteuning op het proces van invoering (waarom, wat en hoe) - Ontsluiten van 'good practices gezonde sportkantine' - Creëren van een 'lerend netwerk' - Digitaal platform met hierop ervaringen en goede voorbeelden - Organiseren bijeenkomsten op lokaal niveau ('leren van elkaar') - Voorlopers/early adopters presentaties/workshops laten geven (ambassadeurs, exploitanten die de stap gemaakt hebben)

Ervaren belemmering	Verminderen of voorkomen door ...
4. Nieuwe, dure inrichting van de keuken	<ul style="list-style-type: none"> - Breder toepassing van sportvereniging, sporthal, zwembad (overdag plek voor activiteiten uit de wijk) - Samenwerking partners op het terrein van gezondheid ('gezonde school', 'gezonde buurthuis') - Mogelijkheid bieden om op de club te eten ('direct van werk naar de club') - Mogelijkheid onderzoeken tot stimuleringssubsidie - Lagere huurprijs vanuit gemeente richting exploitant die de gezonde lijn wil inzetten
5. Voedsel bederft sneller en dus gevaar van 'veel weggooien' ('waste')	<ul style="list-style-type: none"> - Maken van afspraken met andere instellingen/organisaties over afname van niet verkocht fruit (sportverenigingen, woonzorginstellingen, wijkcentra, kinderdagverblijven, speeltuinen) - Met leverancier afspraken maken over flexibele inkoop (dus ook mogelijkheid tot kleinere porties) - Steeds goed bijhouden hoeveel er van wat wordt afgenomen (monitoren/bijhouden/volgen) en daarmee gericht kunnen inkopen
6. Leverancier te nadrukkelijk gericht op afzet van grote hoeveelheid producten	<ul style="list-style-type: none"> - Inkoop bij leverancier samen met meer sportkantines die gezonde lijn willen doorvoeren - Gesprek aangaan met leverancier over gezonde lijn/mee laten denken/'gesprek aangaan' - Initiatief nemen (wat is er mogelijk bij verschillende leveranciers)! - Opnemen in voorwaarden (paragraaf gezonde voeding) indien het gaat om aanbesteding - Samenwerking met andere exploitanten/sportverenigingen in verband met inkoop bij leverancier
7. Omzetsderving door invoering van gezonde producten en minder afname reguliere producten	<ul style="list-style-type: none"> - Garantstelling door gemeente of kleine stimuleringssubsidie/stimuleringsbeleid - Volg hoe zaken lopen/verkoppen - Gunstiger huurcontract voor exploitanten die inzetten op gezonde voedingslijn - Laat de bestsellers nog in het assortiment
8. Te geringe invloed op het gedrag – basis ligt thuis en op school	<ul style="list-style-type: none"> - Betrek, in geval van kinderen, de ouders bij het stimuleren/bevorderen van gezonde voeding (sociale invloed) - Zoek samenwerking met (gezonde) scholen

3. Doen! ... en wel omdat

3.1 Inleiding

In de interviews zijn tal van zaken aangegeven die bijdragen aan het succes van een gezonde sportkantine. In dit hoofdstuk zetten we deze op een rij, waarbij we zowel aangeven wat (vooral) exploitanten van een gezonde sportkantine binnen de verschillende sport- en beweegsettings kunnen doen en waarom ze dit kunnen doen. Steeds geven we een korte omschrijving van wat de geïnterviewden aangeven om te doen en waarom ze dit vinden. We vatten dit puntsgewijs samen in een tabel.

Deze 'do's' zijn dus feitelijk handvatten voor exploitanten voor de implementatie van een gezonde sportkantine. Tevens zijn dit bouwstenen aan de hand waarvan de lokale ondersteuner deze exploitant kan adviseren en ondersteunen bij het implementeren van een gezonde sportkantine.

3.2 Doen ... en wel omdat

Er zijn door de respondenten tal van tips en suggesties naar voren gebracht die kunnen bijdragen aan het succesvol invoeren van een gezonde sportkantine door een exploitant. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste en plaatsen ze tot slot in een overzichtelijke tabel (3.1).

1. Rustig en gestaag invoeren

Een oud gezegde luidt, 'Langzaam of rustig aan dan breekt het lijntje niet ...'. Dit is een uitdrukking die ook van toepassing is op de wijze waarop de ondervraagden de invoer van een gezonde sportkantine zien. Verschillende redenen worden genoemd om enig geduld en een lange adem te hebben met de invoer. Zo moeten consumenten wennen aan het idee dat er minder reguliere producten zijn en er een gezonde lijn wordt opgezet. Het gaat uiteindelijk om een gedragsverandering en liefst gedragsbehoud, 'het vanzelfsprekend nemen van meer gezonde voeding'. Beïnvloeden van gedrag en vooral de verandering hiervan gaat niet van het ene op het andere moment, maar vaak via bewustwording ('o ... zit dat allemaal in mijn voedsel ...'), een andere attitude ten opzichte van het nemen van gezonde/ongezonde producten ('vind het belangrijk dat mijn kinderen na het sporten niet ongezond gaan snacken'), intentie ('ik ga mijn eetgedrag veranderen) tot daadwerkelijk gedragsverandering ('ik neem nooit meer die zoete drankjes, maar gewoon een smoothie of wat water met citroen uit de kan') en gedragsbehoud ('neem al jaren geen suiker meer in de koffie en neem na het sporten geen vette snack meer'). Het heeft, kortom, tijd nodig om een gezonde(re) productlijn door te voeren en is doorzetten, als er nog geen direct effect is waar te nemen, belangrijk.

'... Je moet uithoudingsvermogen hebben om zo'n verandering te weeg te brengen.' (exploitant horeca zwembad)

'Niet de moed opgeven ... volhouden is belangrijk.' (bestuurder sportvereniging)

'Ik ben voor een gestage invoer van meer gezonde producten ... en zeker niet te veel verplichten en te rigoreus de reguliere producten eruit en de gezonde erin ... het heeft tijd nodig en ben voor keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid.' (exploitant horeca sportcentrum)

'Gefaseerd invoeren is meestal mijn voorstel. Je kan iedere keer een ongezond product vervangen door een gezonder product gedurende een bepaalde periode. In welk tempo je dat doet is aan de kantine zelf.' (GGD)

2. Stel een eenvoudig businessplan op

Een businessplan beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie of product waarde creëert, levert en behoudt. Tijdens de gesprekken werd duidelijk dat belangrijk is dat de gezonde sportkantine exploitabel is, in de zin dat er geen verlies moet worden geleden over een langere periode. Regelmatig wordt aangegeven dat het opstellen van een mini-businessplan zinvol is. Benadrukt wordt dat een dergelijk businessplan niet heel uitgebreid en te ingewikkeld moet zijn: 'eigenlijk moet het op de achterkant van een bierfiltje kunnen', aldus een exploitant. Zo'n businessplan geeft niet alleen zicht op de inkomsten en uitgaven, maar ook komen zaken aan de orde als de marketing, verkoop en met wie wordt samengewerkt om de implementatie van de sportkantine door te voeren (in hoofdstuk 5 iets meer hierover).

'... Belangrijk is goed zicht te hebben op uitgaven en inkomsten op dit onderwerp ... een minibusinessplan is bij de start belangrijk.' (exploitant gezonde kantine sportvereniging)

'Met een eenvoudig businessplan kun je bijvoorbeeld bij de gemeente aangeven welke verwachtingen je hebt qua omzet ...' (exploitant horeca zwembad)

'Omdat omzet belangrijk is, en we toch ook worden afgerekend worden op wat we omzetten, is een businessplan onontbeerlijk. Je hebt dan beter zicht op de inkomsten en uitgaven en dus ook de mogelijkheid om bij te sturen. Je moet gewoon niet zomaar starten, maar een goed plan hebben hoe je het opzet.' (exploitant horeca sporthal)

3. Stel helder plan van aanpak op

Als er een duidelijk businessplan is opgesteld dan moet het geheel concreet worden. Een concreet plan van aanpak is belangrijk voor een succesvolle implementatie. Als er niet een duidelijke vertaling wordt gemaakt van het 'businessplan' naar een projectplan of plan van aanpak, dan bestaat het gevaar dat het te vaag en algemeen blijft het bij goede voornemens, goede ideeën en vergezichten. Maak het zo concreet mogelijk en dus actiegericht. Zo'n plan van aanpak is dan richtinggevend voor de in te zetten acties. Voordeel van zo'n actieplan/plan van aanpak is dat ook heel concreet kan worden aangegeven wat is bereikt en dat motiveert om steeds kleine stappen te nemen.

*'Maak het concreet en actiegericht, anders blijft het een beetje op het niveau van een mooie missie en visie'
(bestuurder sportvereniging)*

'... ik ben altijd van een plan opstellen en dan concreet acties ondernemen om het plan uit te voeren. De uitvoering wordt wel eens onderschat ... maar daar gaat het natuurlijk om. Doen we wat we hebben afgesproken en doen we het goed?' (exploitant horeca sporthal)

'... maak het concreet en formuleer doelen en acties waarop je je wilt richten.' (gemeenteambtenaar)

4. Betrek de belangrijkste stakeholders en maak de belangen helder

Als exploitant van een gezonde sportkantine c.q. gezonde voedingslijn heb je anderen nodig. Bij sportverenigingen zijn dit de vrijwilligers van de kantine, het bestuur, maar bijvoorbeeld ook de ouders. Ook leveranciers zijn belanghebbenden. Aan de ene kant willen ze verkopen, aan de andere kant ook meedenken met de exploitante. De gemeente is weer op een andere manier betrokken, bijvoorbeeld bij de pacht/huur van de kantine of mogelijkheid om gebruik te maken van een stimuleringsubsidie. De exploitant van de sportkantine bevindt zich dus in een speelveld van verschillende partners. Uit het onderzoek blijkt dat de exploitant zich niet altijd bewust is van of gericht is op samenwerking, maar ze blijken hier wel behoefte aan te hebben. De exploitant zou van de lokale ondersteuner advies kunnen krijgen over mogelijke stakeholders en hun belangen.

'... misschien vinden we zelf wel veel te veel het wiel uit en moeten we meer samenwerken met anderen ... wij hebben belangen, maar er zijn natuurlijk meer partijen die belang hebben bij gezondheid en gezonde voeding...' (exploitant van wijkcentrum met sportieve functie)

'... de exploitant heeft soms te maken met vrijwillig kantinepersoneel ... het staat en valt bij het enthousiasme van hen ... dus zij moeten worden betrokken bij de plannen ...' (voorzitter sportvereniging)

5. Gezonde keuze prominenter en anders in beeld brengen dan de reguliere (ongezonde) keuze

Door het gehele onderzoek heen lopen twee lijnen, het gaat om een verandering en, hiermee samenhangend, het beïnvloeden van (gewoonte)gedrag. Er worden, al dan niet, verschillende manieren genoemd om de verandering van gedrag door te voeren. De meeste ondervraagden zijn zich er goed van bewust dat het doorbreken van gewoontegedrag niet altijd gemakkelijk is en dus niet iets is wat van de ene op de andere dag er door is. 'Het is een kwestie van lange adem', 'mensen moeten er aan wennen', 'de cultuur van sport is ook een patatje en broodje bal', het zijn zo wat uitspraken die duidelijk maken dat er wat tijd nodig is om het gedrag te veranderen. In veel sportkantines wordt op subtiele wijze invloed uitgeoefend op het gedrag, waarbij men zich vooral richt op de inrichting van de sportkantine. Enkele voorbeelden:

- Op scherm in kantine eerst de gezonde producten neerzetten ('men heeft dan vaak al een keuze gemaakt voor de gezonde producten ...zonder dat men bij de ongezonde komt' (exploitant zwembad))

- De wat ongezondere zaken niet in het zicht zetten (wat achteraf), en de gezonde sterk in het zicht ('We hebben een gezonde tafel ingericht ... waar je bij binnenkomst in de kantine niet omheen kunt!' (bestuurder sportvereniging))
- Halve porties in plaats van hele. ('We hebben nu kleinere formaat frisdank (Sissi-action) ... minder suiker.' (voorzitter sportvereniging))
- Op de kassa als de toetsen worden ingedrukt een pop up met ingebouwde keuze ('men kan pas verder als de keuze is gemaakt' ... dus men moet vragen 'bruin of wit ... of men nu wil of niet' (sportvereniging))
- De gezondere ijsjes op de poster wat groter afdrukken.

Zo zijn er meer voorbeelden te noemen. Waar het hier om gaat is dat hier, al dan niet bewust, een beïnvloedingsstrategie wordt toegepast die in de literatuur wordt aangeduid als *nudging*.⁶ Nudging houdt in dat het gedrag subtiel wordt beïnvloed vooral door een bepaalde inrichting van de ruimte. Nudging is de Engelse term en die staat voor iemand een duwtje geven, c.q. een duwtje in de goede richting. Volgens Heath & Heath (2013) kan het gedrag van mensen alleen worden veranderd door niet alleen op het verstand ('gezonde producten zitten voedingsstoffen in die je nodig hebt'), het hart (b.v. plaatjes op pakjes sigaretten), maar ook moet de situatie het mogelijk maken om het gewenste gedrag te vertonen (mogelijkheid van een broodje gezond, goed zichtbaar en aantrekkelijk aangeboden). Het komt er feitelijk op meer dat het pad wat wordt geëffend richting de gezonde keuze.

Voor het invoeren van gezonde producten is deze strategie van nudging in de context van de gezonde sportkantine een goede en wel om een aantal redenen. In de eerste plaats zijn er tal van goede voorbeelden te vinden van hoe nudging wordt toegepast in het beïnvloeden van gezond eetgedrag. In de tweede plaats zijn deze manieren van beïnvloeden eenvoudig door te voeren in de sportkantine (op borden, op de bar, op het scherm, water op tafel, zaken wel en niet in het zicht). In de derde plaats (en komen hier elders nog op terug) is de beïnvloeding subtiel, een klein zetje, maar niet verplichtend en vaak zonder dat de ' koper ' dit in de gaten heeft. De kans op weerstand is hierdoor binnen het vrijetijd domein uitermate gering.

'Kleine gezondere aanpassingen aan het assortiment werken. Zo bieden we nu tosti's met donker desembrood aan en die verkopen goed.' (exploitant horeca zwembad)

'We bieden gezonde combi's aan, zoals een broodje gezond met een smoothie.' (exploitant kantine sportcentrum)

⁶ Vgl. Thaler & Sunstein, 2008, De Ridder & Gillebaart, 2015.

*'Je gezondheid is je eigen verantwoordelijkheid, maar we maken het je wel makkelijker om gezonde keuzes te maken.'*⁷

6. Organiseer en stimuleer het 'leren van elkaar'

Het gaat bij de implementatie van de gezonde sportkantine om het inzetten van iets nieuws. Dit betekent zowel dat het tijd nodig heeft om de gezonde sportkantine/gezonde lijn door te voeren alsook dat er behoefte is aan iets onder de knie krijgen. Dit leren kan vrij eenvoudig worden georganiseerd, door bijvoorbeeld ondersteuning van professionals door de lokale ondersteuners, het organiseren van bijeenkomsten/workshops waarop het thema 'gezonde voeding binnen de sportkantine' centraal staat of het op lokaal niveau organiseren van structurele intervisie-overleggen tussen betrokkenen (exploitanten kantines binnen verschillende sport- en beweegsettings). Deze intervisiebijeenkomsten kunnen worden begeleid door een procesregisseur die dus niet zozeer inhoudelijk betrokken is, maar het proces van leren begeleidt. Het leren van elkaar kan inhoudelijk breder worden aangevlogen door ook goede voorbeelden te halen vanuit de gezonde school. Voordeel hiervan is dat binnen scholen al langere tijd wordt ingezet op gezonde voeding (en dus veel ervaringskennis is), er veel overeenkomsten zijn met de invoering van de gezonde sportkantine en in ieder gemeente zo langzamerhand wel een school is die hierop inzet.

'... wat zou kunnen is dat sportkantines ervaring met elkaar uitwisselen ... een netwerk oprichten om van elkaar te leren. Op bijeenkomsten kunnen voorlopers presenteren wat zij allemaal hebben gedaan in de kantine' (voorzitter)

'Ja ik denk dat het misschien ook wel wijs is om wat meer informatie over JOGG en de gezonde kantine naar verenigingen te sturen. Input voor het opzetten van een gezonde kantine en het promoten daarvan bijvoorbeeld.' (voorzitter)

'... ik zou het heel zinvol vinden om van andere exploitanten te leren ... wat mij betreft ook uit andere contexten als wijkcentra, scholen, speeltuinen ... kunt veel leren van hoe anderen iets doen ... (exploitant horeca sporthal)

7. Boodschap via verschillende kanalen terug laten komen

Het doorvoeren van gezonde producten moet, zo is de unanieme opvatting van de ondervraagden, worden ondersteund door een bepaalde communicatie. Daarbij is het zinvol om verschillende kanalen te gebruiken. Via website en nieuwsbrieven, die vooral zijn gericht op de leden, kan de interne communicatie plaatsvinden. Een sportvereniging, zwembad of sporthal wil natuurlijk ook naar bezoekers een gezonde uitstraling hebben en dan ligt voor de hand om hier in de kantine aandacht aan te besteden door middel van posters, flyers en

⁷ Vgl. Gemeente Nijmegen, 2012.

beeldschermen. Door verschillende kanalen te gebruiken is de kans het grootst dat 'het' merk 'gezonde sportkantine' wordt geladen en bijvoorbeeld de vereniging zich hierop kan profileren. De boodschap moet niet te belerend zijn, maar veeleer met een ludiek en speels sausje.

'we willen het inpassen binnen de cultuur van de club... daarvoor dienen verschillende actoren en factoren de missie en visie van de club op dit gebied uit te dragen' (voorzitter)

'We gebruiken ons clubblad, het scherm, de website van de club en ook in de kantine brengen we boodschap naar buiten ... zowel onze leden als bezoekers weten dan dat we gezonde producten hebben.' (bestuurslid)

'... we zorgen ervoor dat het duidelijk is binnen ons zwembad wat gezond is en wat regulier ... posters, in het menu ... we geven aan wat de bezoeker qua gezondheid het beste kan kiezen ... ' (exploitant horeca zwembaden).

8. Werk samen met anderen

Het invoeren van gezonde producten brengt uitdagingen met zich mee om het hoofd te bieden (zie hoofdstuk 2). Op lokaal niveau samenwerken wordt door de ondervraagden regelmatig naar voren gebracht. Zo kan samenwerking tussen clubs er aan bijdragen dat er gezamenlijk kan worden ingekocht, waardoor bij de leverancier net iets grotere hoeveelheden zijn af te nemen. Waar samenwerking ook kan worden gezocht, en dit kan in lijn liggen met het voorgaande punt, is om af te stemmen over de distributie van de producten. Kan dit bijvoorbeeld door verenigingen gebeuren? Ten slotte wordt vaak genoemd dat door samen te werken ook afspraken zijn te maken over fruit of groente dat niet hoeft te worden weggegooid, maar door andere organisaties/instellingen is te gebruiken/ af te nemen.

'Je moet alle partijen met elkaar weten te verbinden. Zorg altijd dat je de leverancier, exploitant en de gebruiker mee hebt want anders werkt het niet.' (gemeente)

'Je zou bijvoorbeeld met sportverenigingen kunnen samenwerken op de distributie van de gezonde voeding.' (gemeenteambtenaar)

'... sta altijd open voor samenwerking en met anderen zaken oppakken ... dat moet toch mogelijk zijn op lokaal niveau ...' (exploitant horeca zwembad)

9. Presenteer het gezonde aanbod aantrekkelijk

'Men moet zich aangetrokken voelen tot het nemen van de gezonde producten, gewoon omdat het er aantrekkelijk uitziet.' Deze uitspraak is exemplarisch voor de wijze waarop de gezonde producten in het oog moeten springen. De gezonde producten moeten niet alleen een gezond, maar ook, mooi alternatief zijn die

verleiden om hiervoor te kiezen. Als de gezonde producten er aantrekkelijker uitzien dan de minder gezonde dan is de kans groter dat wordt gekozen voor de gezonde.

'Zorg dat je broodjes hebt die er echt lekker uit zien. Dat je ze goed presenteert in een mooi servetje met een lekkere garnering, want dan hoeft dat frietje niet meer.' (GGD)

'...hoe maak je er iets leuks een betaalbaars van, dat is waar we vooral mee bezig zijn geweest.' (exploitant horeca sporthal)

10. Betrek brancheorganisaties

Als brancheorganisaties uit de voeding en horeca zich hard maken voor gezonde voeding, dan draagt dit hoe dan ook bij aan het imago/de beeldvorming van gezonde producten. In voorgaande werd al aangegeven dat er veel manieren zijn om gezonde voeding onder de aandacht te brengen, van belang is dat er van zoveel mogelijk kanten aandacht is voor gezonde voeding, op lokaal niveau (beleidsmatig, politiek en uitvoerend), regionaal/provinciaal en landelijk (massamedia, branches). Op die manier ontstaat er steeds meer bewustwording over gezond eten.

'Je zou niet alleen van onderop initiatieven moeten nemen, maar ook door de branches en overkoepelende organisaties.' (exploitant horeca zwembaden)

Binnen de sportvereniging

Soms is het zo dat de sportkantine van een sportvereniging wordt gepacht/gehuurd door een exploitant. Deze exploitant bevindt zich dan dus in een specifiek speelveld van vooral vrijwilligers. De onderstaande punten bieden (vooral) handvatten voor exploitanten die binnen de context van sportverenigingen actief zijn.

11. Wijs iemand aan binnen de sportvereniging die 'de boodschap' richting leden uitdraagt

De exploitant van een gezonde sportkantine doet er goed aan om iemand te vragen die 'de boodschap' richting de leden wil uitdragen. Vanuit bijvoorbeeld de kantinecommissie of werkgroep 'gezonde sportkantine' is het zinvol om één iemand te kiezen die 'de boodschap uitdraagt'. Dit dient iemand te zijn die een zeker aanzien heeft binnen de club, intrinsiek gemotiveerd is het van belang vindt dat er binnen de kantine gezonde producten zijn. Een enthousiast verhaal stimuleert anderen om mee te gaan in het verhaal en zich ook als ambassadeur op te stellen.

'De voorzitter van de barcommissie wil er binnen de vereniging graag mee aan de slag. Hij geeft les op een middelbare school in koken en weet dan ook veel van voeding.' (bestuurslid)

12. Profileer je als 'gezonde/duurzame' sportvereniging

Moet een vereniging zich profileren op gezondheid en duurzaamheid? Voor de meeste ondervraagden is het een mooie manier om als vereniging onderscheidend te zijn ten opzichte van andere verenigingen. Het moet als een plus worden gezien voor de leden en haar bezoekers. Ze hebben nu de mogelijkheid om te gaan voor de gezonde keuze in plaats dat die mogelijkheid er niet is. Een van de geïnterviewden geeft aan dat inzetten op een gezonde lijn ook heel goed is te combineren met duurzaamheid en kiezen voor producten uit de streek ('local flavour'). Dan ontstaat er een zogenoemde (kern)waarden gedreven sportvereniging.

'Ook als sportverenigingen kan je er echt mee profileren! Een gezonde kantine kan echt een plus zijn voor ouders.' (GGD)

'Ik zou me met de zwembaden graag nog meer willen profileren vanuit vitaliteit en gezondheid. Dan kun je het bewegen direct koppelen aan voeding. (exploitante horeca zwembaden)

'... onderscheiden kan ook op voeding en duurzaamheid ... het toevoegen van local flavour. Bijvoorbeeld in Tiel veel fruit en in Alkmaar iets meer kaas ... leuk om daarin te onderscheiden.' (voorzitter sportvereniging)

13. Veranker de gezonde koers beleidsmatig

'Is dit beleid of is er over nagedacht?' wordt vaak gekscherend gezegd. Als het gaat om de gezonde sportkantine en de koers die hier wordt ingezet dan is het, volgens de ondervraagden, uitermate belangrijk dat er beleidsmatige verankering plaatsvindt, zonder dat het uitloopt op tal van 'papieren tijgers'. Een aantal redenen wordt genoemd. In de eerste plaats is dan helder vastgelegd wat men wil doen de komende tijd en vooral welke doelen worden nagestreefd. Op die manier krijgen de ideeën een meer richtinggevend karakter, onder andere in de zin van richting aan de uitvoering. In de tweede plaats laat de sportvereniging zien waar ze voor staat (gedragen beleid) en wat voor club ze wil zijn. In de derde plaats kan beleidsmatige verankering bijdragen aan borging van de ingezette koers. Bij verloop van mensen in commissies en bestuur is het dan eenvoudiger om duidelijk te maken waar de club voor staat, in dit geval met betrekking tot een gezonde lijn. Bij wisseling van bestuurs- of commissieleden is de kans kleiner dat de ingezette weg niet wordt gecontinueerd. Dat houdt dus ook in dat er goed overleg en afstemming moet zijn tussen exploitant en het bestuur van de sportvereniging.

'We zijn een beleidsplan aan het schrijven genaamd "Een leven lang hockeyen". Daarin speelt gezonde voeding een centrale rol.' (Voorzitter)

'...Je moet er een concept van maken waar je op terug kunt vallen' (gemeente)

14. Onderzoek mogelijkheden om de wijk erbij te betrekken

Wijk- en buurtgericht werken is een tendens die we steeds bij meer sportverenigingen zien en waar landelijk, regionaal en lokaal steeds sterker op wordt ingezet. Onder benamingen als 'de open club', 'de vitale sportvereniging' of 'de ondernemende sportvereniging' wordt met en door de vereniging steeds meer ingezet op haar maatschappelijke waarde. Daarbij kan het gaan om betrekken van doelgroepen uit de wijk, samenwerking met scholen in de wijk, delen van kennis met (para)medische instellingen. In het kader van de gezonde sportkantine liggen ook kansen om iets voor de wijk te betekenen. Het zou zo kunnen zijn dat de sportvereniging in het kader van de gezonde sportkantine al wat aanpassingen aan de keuken heeft gemaakt. Wellicht kunnen scholen of bewoners uit de wijk tegen betaling of aan de hand van subsidie gebruik maken van de keuken (in het kader van workshops over gezonde voeding). De wijk betrekken, kan ook zorgen voor extra inkomsten om de gezonde sportkantine te starten. Sportimpuls-gelden zijn er bijvoorbeeld voor om iets op te starten (2 tot 3 jaar) om het vervolgens zelfredzaam te maken (structureel).

'We hebben in de wijk een BSO, groepen jongeren en groepen ouderen. Het zou toch mooi zijn als je die mensen bij de sportvereniging kunt betrekken en ze tegelijkertijd gezond eten kunt aanbieden.' (voorzitter)

'We zijn een sportproject gestart voor mensen die in een sociaal isolement terecht zijn gekomen.... gezonde voeding speelt een belangrijke rol in dit project.' (bestuurslid)

'... er liggen mogelijkheden voor de gezonde sportkantine als ze meer richting een open club gaan, doelgroepen gaan betrekken en de blik naar buiten gericht heeft.' (voorzitter sportvereniging)

Tabel 3.1 Doen en wel omdat ...

Doen!	En wel omdat ...
1. Rustig en gestaag invoeren	<ul style="list-style-type: none"> - Leden van de club kunnen wennen aan het idee - Er sneller successen zijn te behalen - Opschalen kan aan de hand van ervaringen (evalueren/ monitoren/ volgen) - Minder inzet van menskracht bij de start nodig is en bij successen zullen meer mensen mee willen ('succes werkt als een magneet')
2. Stel een eenvoudig businessplan op	<ul style="list-style-type: none"> - Er dan goed zicht is op de inkomsten en uitgaven van de gezonde sportkantine/gezonde lijn - Naar verloop van tijd kan worden bepaald of dit de goede weg is en of het financieel haalbaar is - Er dan een onderbouwd verhaal is richting een stakeholder als de gemeente
3. Stel helder plan van aanpak op	<ul style="list-style-type: none"> - Er dan de ideeën concreet worden en in uitvoering komen - Er een overzicht is van wanneer wat moet gebeuren - De verantwoordelijkheden helder worden in de uitvoering
4. Betrek leden vanaf de start van en tijdens het proces	<ul style="list-style-type: none"> - leden zich meer gekend en erkend voelen - leden zich sneller achter het idee zullen scharen - leden sneller bereid zijn hierin een rol te spelen - Er onder leden ook vaak voldoende ideeën leven hoe iets te doen (inhoudelijke verrijking) - Wanneer ze op gezette tijden worden geraadpleegd zaken zijn bij te stellen c.q. nieuwe ideeën zijn door te voeren.
5. Gezonde keuze prominenter en anders in beeld brengen dan de reguliere (ongezonde) keuze	<ul style="list-style-type: none"> - Dit eenvoudig is door te voeren (b.v. op borden, op de bar, op het scherm, water op tafel) - Degene die koopt niet het idee heeft dat de keuze wordt opgelegd - Men al voor gezond heeft gekozen voordat de ongezonde producten in beeld komen

Doen!	En wel omdat ...
6. Leren van elkaar (sportverenigingen en gezonde sportkantine) stimuleren en organiseren	<ul style="list-style-type: none"> - Van anderen leren die in dezelfde situatie zitten het beste werkt - Er veel goede en concrete voorbeelden te vinden zijn - Voorlopers laten presenteren of workshop laten geven een stimulans is voor de 'volgers' - Laagdrempelige voorbeelden vaak goed door anderen zijn in te voeren - Er ook voorbeelden zijn te vinden vanuit de gezonde school
7. Boodschap via verschillende kanalen terug laten komen (website, flyers, uitingen kantine, ...)	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheid om aan te geven wat het gezonde aanbod is, maar vooral <i>waarom</i> hiervoor is gekozen - Mogelijkheid om als sportkantine de visie, missie en 'boodschap' uit te dragen naar de leden en de bezoekers
8. Samenwerken met anderen (sportverenigingen, scholen, kinderdagverblijven)	<ul style="list-style-type: none"> - Er de mogelijkheid is tot gezamenlijke inkoop van producten - Mogelijkheden biedt over afstemming van de distributie van gezonde producten - Afspraken zijn te maken over gezonde producten die over zijn en niet hoeven worden weggegooid (vooral fruit)
9. Presenteer het gezonde aanbod aantrekkelijk	<ul style="list-style-type: none"> - Fris, vers en mooi opgemaakte producten nodigen uit om te pakken/op te eten - Als de gezonde producten er aantrekkelijker uitzien dan de minder gezonde keuze dan is de kans groter dat wordt gekozen voor de gezonde
10. Betrek brancheorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> - De branche (horeca) de beeldvorming over gezonde voeding kan beïnvloeden richting horecapersoneel en leveranciers - Er dan richting leveranciers ook meer mogelijk kan zijn (b.v. Koninklijke Horeca Nederland)

Doen!	En wel omdat ...
11. Wijs iemand aan binnen de sportvereniging die 'de' boodschap richting leden uitdraagt	<ul style="list-style-type: none"> - Er eenduidigheid ontstaat over het hoe, wat en waarom van gezonde sportkantine/gezonde producten - Iemand met aanzien en status die de boodschap goed kan verwoorden invloed heeft op andere leden - De kans op een gemotiveerd verhaal groter is
12. Profileer je als 'gezonde/duurzame' sportkantine	<ul style="list-style-type: none"> - Door te profileren hierop onderscheid je je als sportvereniging en sportkantine in het algemeen van andere verenigingen en sportkantines - De kans bestaat dat je als sportvereniging/zwembad/sporthal een sterk merk wordt en juist leden aantrekt
13. Veranker de gezonde koers beleidsmatig	<ul style="list-style-type: none"> - De kans op borging groter wordt, mede omdat het clubbeleid is en niet gekoppeld is aan mensen die wellicht na verloop van tijd worden vervangen - Er een cultuur wordt voorgeleefd van 'Zo doen we het en hier staan we voor' - Er kan worden teruggevallen op iets wat met elkaar is afgesproken (gedragen beleid)
14. Onderzoek mogelijkheden om de wijk erbij te betrekken	<ul style="list-style-type: none"> - De keuken (al dan niet aangepast) kan worden gebruikt door verschillende groepen - Er dan een grotere afzet is en de investeringen sneller zijn terug te verdienen. - Er dan wellicht mogelijkheden zijn om in aanmerking te komen voor stimuleringsregelingen (sportimpuls gelden)

4. Niet doen! ... en wel omdat

4.1 Inleiding

Wat moet een exploitant hoe dan ook niet doen bij de implementatie van een gezonde sportkantine c.q. het dorvoeren van een gezonder aanbod? We zetten de 'disclaimers' op een rij en geven aan welke argumenten worden gegeven om dit niet te doen. Allereerst geven we de verhalen weer en vatten deze weer samen in een tabel.

4.2 Niet doen ... en wel omdat

Er zijn door de respondenten ook verschillende valkuilen naar voren gebracht die negatief kunnen bijdragen aan het invoeren van een gezonde sportkantine. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste valkuilen en plaatsen ze tot slot in een overzichtelijke tabel (4.1).

1. Verplichtend en belerend

Verplichten wordt door de ondervraagden aangemerkt als iets wat moet worden vermeden. Door de gezonde keus te verplichten, zal er een grote kans zijn dat weerstand wordt uitgelokt. Consumenten willen niet te veel opgelegd krijgen en worden verplicht om gezond te eten op de club, in de sporthal of zwembad. Als de boodschap daarbij dan ook nog belerend is dan is de kans groot dat de hakken in het zand gaan. Voor veel van de geïnterviewden is deze keuze nog steeds een groot goed en is het effectiever om gestaag gezonde producten in te voeren naast het (terugbrengen van) reguliere aanbod. Uit veel onderzoek blijkt hier evidentie voor, als de mensen (consumenten) het idee hebben zelf ergens voor te kiezen dan is de kans dat men dit kiest groter, simpelweg omdat er een beroep wordt gedaan op de autonome keuze van 'de' mens.⁸ Daarbij is het ook zo dat het hier gaat om het vrijetijd domein en daar willen men toch vaak niet te belerend en te betuttelend worden behandeld. Het zou weleens zo kunnen zijn dat juist binnen de vrijetijd domein daarom verplichten minder werkt dan verleiden en op een wat softere manier beïnvloeden (zie hoofdstuk 5).

'Verplichting binnen sportclubs werkt maar kort als je niet hierop terugkomt dan vervallen mensen weer in oude gewoonten mensen moeten zelf gemotiveerd zijn.' (bestuurder)

'Waar ik weg blijf is het belerende en betuttelende ... zoals suiker het nieuwe gif ... ik geloof niet in die aanpak' (voorzitter/exploitant)

'Er moet keuze zijn ... ik ga mensen niet iets opleggen ... dat werkt niet en geeft alleen maar onbegrip ..' (exploitant horeca evenementenhal)

⁸ Vgl. Deci & Ryan, 1985.

2. Te snel alles willen zonder belanghebbenden te betrekken

‘Haastige spoed is zelden goed’, is in ieder geval een uitdrukking die past bij de invoering van de gezonde sportkantine. Voor de invoering van de gezonde sportkantine is het, naast andere zaken (zie hoofdstuk 5), belangrijk om belanghebbenden bij de sportkantine te betrekken. Daarbij gaat het om verschillende belanghebbenden als leden, bestuur, leveranciers, ouders, kantinepersoneel, consumenten en trainers, maar ook de gemeente, sportservices en sportbonden. Veel initiatieven stranden al in een vroege fase, omdat er te solitair en zonder draagvlak wordt gewerkt. Het niet betrekken van belanghebbenden leidt er dan toe dat een initiatief niet wordt gedragen.

‘formeer een werkgroep waarin iemand zit die beslissing kan nemen, een aantal sporters en een aantal ouders. Zo creëer je draagvlak op alle niveaus.’ (exploitant horeca zwembad)

‘Als je het als eenling doet bereik je helemaal niets... alle stakeholders dienen op één lijn te zitten en gezamenlijk de schouders eronder met een inspirerende boodschap..’ (gemeente)

3. Aanbod doorvoeren zonder ondersteunende voorlichting en communicatie

Zonder communicatie en voorlichting over de ‘gezonde koers van de sportkantine’ is de aanpassing in het aanbod zonder betekenis. Er moet hoe dan ook ondersteunende communicatie zijn. Daarbij moet er niet alleen worden gecommuniceerd over het *wat* (de producten), het *hoe* (wanneer willen we wat doen en bereiken), maar vooral ook over het *waarom*. Dit ‘waarom’ wordt vaak vergeten, terwijl juist het ‘waarom’ krachtig is in de communicatie richting de belanghebbenden. Dan gaat het namelijk om zaken als ‘we doen dit omdat we een bijdrage willen leveren aan een fitte en gezonde jeugd’ of ‘we verkopen louter gezond omdat hierdoor het sporten beter gaat’. Dit is een wijze van communiceren die vooral iets tot uitdrukking brengt over de drijfveren en passies en ‘waar we als vereniging voor staan’ (zie meer over ‘het waarom’ in hoofdstuk 5).

‘Wij zijn er als hockeyclub als platform waar mensen vitaliteit kunnen vinden in een hele prettige sociale omgeving... deze missie dragen we uit en daar is gezonde voeding onderdeel van.’ (voorzitter)

‘Als het alleen gaat om het doorvoeren van gezonde producten, zonder dat er ondersteunende voorlichting en informatie wordt gegeven ... dan is het wat zonder context/betekenis.’ (exploitant horeca zwembad)

4. Gezonde producten te duur aanbieden

Deelname aan sport moet laagdrempelig zijn en dus voor iedereen toegankelijk. Iedereen van de geïnterviewden is het erover eens dat prijs een probleem kan zijn, maar dat het niet zo mag zijn dat de gezonde producten duurder zijn dan de reguliere. Dan zou het gevolg kunnen zijn dat deze producten alleen worden afgenomen door degenen die het zich financieel kunnen veroorloven. Op die manier wordt een drempel opgeworpen voor leden die wel gezond willen, maar omdat de producten te duur zijn niet gezond kunnen.

‘Het zou vreemd zijn dat we wel sporten bij de poort betaalbaar willen houden voor de kinderen en dat we vervolgens in de kantine gezonde producten duur gaan aanbieden. Het gezonde aanbod mag in ieder geval niet duurder zijn dan het reguliere en vaak minder gezonde.’ (gemeente)

‘... hier komen ook mensen die niet enorm veel te besteden hebben ... men neemt de producten echt niet af wanneer deze duurder zijn ... (exploitant horeca zwembad)

5. Voorbijgaan aan de eigen identiteit van de sportclub

Als de exploitant de kantine pacht binnen een sportvereniging, dan is het goed om niet voorbij te gaan aan de eigen identiteit van de club. Een sportvereniging is in de eerste plaats een plek waar men gezamenlijk wil sporten. Natuurlijk wordt de sportvereniging steeds vaker en prominenter ingezet voor haar, al dan niet vermeende, maatschappelijke rol. Veelal onder benamingen als de ‘open club’, ‘de ondernemende sportvereniging’ en ‘de vitale sportclub’. Sportverenigingen werken wijk- en buurtgericht, ze richten zich op specifieke doelgroepen en stellen hun kantine (‘buurthuis van de toekomst’) beschikbaar voor ondernemers of wijkbewoners. Een thema als ‘de gezonde sportkantine’ is hier ook binnen te plaatsen. Deze ontwikkeling zal zich steeds verder doorzetten, zo is het vermoeden, maar enige terughoudendheid is op haar plaats. In hoeverre zijn sportverenigingen in staat om hieraan bij te dragen? Steeds vaker wordt gesproken over de zogenoemde vitaliteit van sportverenigingen. Zo heeft het Mulier Instituut een zogenoemde *vitaliteitsindex* ontwikkeld waarmee snel een beeld kan worden gekregen van de *organisatiekracht* en de *maatschappelijke functie* van verenigingen.⁹ Deze vitaliteitsindex vertelt of een vereniging nu en in de toekomst goed in staat is om zijn sport(en) aan zijn leden aan te bieden.

Vitaliteit van de sportvereniging wordt gedefinieerd als de organisatiekracht van de sportvereniging, de mate waarin de vereniging in staat is haar sportaanbod te organiseren voor haar (potentiële) leden en de mate waarin ze haar maatschappelijke functie vervult.

- *Financiën*. Hier gaat het onder andere om de financiële positie, het financieel beleid en de begrotingsruimte
- *Kader en vrijwilligers*. Hier gaat het onder andere om voldoende kader, taakomschrijving en -verdeling en werving kader. Daarnaast gaat het om de vraag of er een missie en visie is.
- *Vakkundigheid van het bestuur*. Hier gaat er vooral om of er een bestuur is met visie en slagkracht.
- *Maatschappelijke betrokkenheid*. In hoeverre is de sportvereniging betrokken bij de inwoners van Almere (gericht op de wijk, buurt, zorginstellingen, doelgroepen). Is de sportvereniging met andere woorden er alleen voor de leden of heeft ze ook de blik naar buiten gericht.

⁹ <http://www.mulierinstituut.nl/producten/vitaliteitsindex/> (bezocht medio april 2016).

Een exploitant die zich met een gezonde sportkantine wil richten op de wijk, die moet zich dus realiseren dat de sportvereniging vitaal moet zijn, temeer omdat hij het niet alleen kan en bestuur, vrijwilligers en leden nodig heeft om de implementatie te doen slagen.

'We zijn er in eerste instantie voor onze leden en natuurlijk is het mooi als we ook de buurt kunnen betrekken bij onze gezonde sportkantine maar we moeten wel het kader en de inzet kunnen doen' (bestuurder)

'We zijn een sportvereniging die kan bijdragen aan verschillende doelen, maar we moeten dit wel met z'n allen voor elkaar kunnen krijgen.' (coördinator sportkantine)

'Ik geloof wel in een club die met een gezonde lijn iets kan doen voor buurt, wijk en scholen ..., maar je hebt wel de samenwerking nodig met de club. Die moet in staat zijn om meer te zijn dan een sportclub. Ik kan me voorstellen dat een sportbond of lokale sportservice de sportvereniging hierop kan ondersteunen ...' (exploitant kantine sportvereniging)

6. Kinderen te veel individueel in het zonnetje zetten

Als het gaat om jongeren, en dan vooral jongeren rond de pubertijd, dan moet er voor worden gewaakt om ze met alle goede bedoelingen apart in het zonnetje te zetten. Kinderen zijn erg gevoelig voor wat hun *peers* ('leeftijdgenoten') doen en het kan dan averechts werken als er bijvoorbeeld wordt gewerkt met spaarkaarten of opvallende drinkbekers ('de gezonde keuze') (voorzitter sportvereniging). Het kan zelfs een reden zijn om juist niet gezond te kiezen. Zicht op groepsdynamiek is hier belangrijk: wie zijn voorlopers, leiders en 'autoriteiten'/rolmodellen van de groep of binnen de sportvereniging. Sociale invloed kan hier nauwelijks worden onderschat, mensen kopiëren gedrag van elkaar. Uit de gedragspsychologie is bekend dat de meeste mensen worden gedreven door normconform gedrag.¹⁰ Dit gedrag treedt vooral op als belangrijke anderen dit gedrag vertonen (peers, bestuur, rolmodellen in de club) en wanneer er voordelen zijn aan dit gedrag (fitter voelen, beter presteren). Anders gezegd, overschat niet de kracht van het individu en onderschat niet de kracht van de groep!

'... Smoothies die wel redelijk gezond zijn ... die werden in vel groen of paars verkocht. Dat leek mij niet heel handig. Want veel mensen zijn toch peer Group mensen en die willen als ze iets gezonds nemen niet opvallen met een kleurige smoothie. Die willen binnen de groep passen.' (voorzitter)

'Binnen bijvoorbeeld een sportvereniging kun je het 1^e team erbij betrekken. Die spelers hebben aanzien en zijn vaak zelf ook gemotiveerd om gezond te eten om goed te presteren. Ook trainers spelen een belangrijk rol richting de spelers.' (GGD)

¹⁰ Vgl. Earls, 2010, Sommers, 2012, Thaler & Sunstein, 2008,

7. Solitair opereren op lokaal niveau

Om op lokaal niveau echt iets te doen aan gezondheid in de gemeente, moet er, zo is de unanieme opvatting van de geïnterviewden, niet afzonderlijk van elkaar en langs elkaar heen worden gewerkt. De 'kracht van lokaal' is dat op verschillende niveaus binnen een gemeente iets kan worden gedaan aan gezondheid en dan meer specifiek stimuleren van de gezonde keuze. Op politiek niveau, door dit bijvoorbeeld te agenderen en hierop bestuurlijk besluiten op te nemen en middelen voor te reserveren. Op beleidsniveau door hier, sector overstijgend, beleidsdoelen op te formuleren en middelen aan te koppelen. Op het niveau van uitvoering kan ondersteuning worden geboden en samenwerking worden georganiseerd tussen onderwijs (gezonde school), speeltuinen, wijkcentra en sport. Door op verschillende niveaus het thema aan de orde te stellen en te kijken waar kan worden samengewerkt, is de kans het grootst dat via een soort totaalaanpak op lokaal niveau gezonde voeding onder de aandacht wordt gebracht.

'Ik zou het mooi vinden om, met ondersteuning van de gemeente, samen met andere sportverenigingen op te trekken.' (voorzitter)

'... hoewel we gemeentelijk werken, zou het heel goed zijn om krachten te bundelen. Landelijk bijvoorbeeld doordat sportorganisaties veel aandacht besteden aan de gezonde sportkantine, op lokaal niveau politiek en beleid en natuurlijk ook met andere sporthallen of zwembaden die met hetzelfde bezig zijn ... nooit alles alleen willen doen ...' (exploitant horeca sporthal)

'Het is goed om met elkaar de krachten te bundelen, dan zet je de boel in beweging. Daarbij dienen alle partijen dan de vraag te stellen wat ze voor elkaar kunnen betekenen om het voor elkaar te krijgen.' (gemeente)

'Realiseer je wel dat je binnen de sportvereniging een relatief geringe invloed hebt als je vergelijkt met school en gezin ... mensen zijn hier maar heel weinig ...' (exploitant horeca sportcentrum)

Tabel 4.1 Niet doen en wel omdat ...

Niet doen!	En wel omdat ...
1. Verplichten en te belerend	<ul style="list-style-type: none"> - Hakken worden in het zand gezet door de consument - Roept snel weerstand op - Consument (mensen) voelt zich niet serieus genomen
2. Te snel alles willen zonder belanghebbenden te betrekken	<ul style="list-style-type: none"> - iets nieuws starten vraagt om draagvlak en oog voor proces - Bij de gezonde sportkantine zijn verschillende stakeholders belangrijk (verenigingen, consumenten, sportbonden, gemeente, leveranciers ...)
3. Aanbod doorvoeren zonder ondersteunende voorlichting en communicatie	<ul style="list-style-type: none"> - Invoering moet ondersteund worden door het 'wat, hoe en waarom' - Gedrag niet alleen verandert door alleen het aanpassen van het aanbod
4. Gezonde producten te duur aanbieden	<ul style="list-style-type: none"> - Kan boven draagkracht van consumenten gaan - Sport laagdrempelig moet zijn en voor iedereen betaalbaar, dus ook de gezonde producten

Niet doen!	En wel hierom niet ...
5. Voorbijgaan aan de eigen identiteit van de club	<ul style="list-style-type: none"> - Sportverenigingen in de eerste plaats plekken zijn om gezamenlijk te sporten - Veel leden bij het sporten ook graag een patatje willen - Sportverenigingen wel een zekere organisatiekracht moeten hebben
6. Kinderen (met alle goede bedoelingen!) te veel individueel in het zonnetje zetten	<ul style="list-style-type: none"> - Jongeren willen bij de groep horen en niet te veel opvallen/in het oog springen met 'kijk ... die is gezond bezig' - Te veel nadruk op gezond kan voor kinderen wellicht een reden zijn om dit niet te kiezen ('kinderen willen vaak juist niet wat volwassenen belangrijk vinden') - Sociale invloed krachtig is
7. Solitair opereren op lokaal niveau (verbinding maken, gezamenlijk boodschap uitdragen, politiek betrekken)	<ul style="list-style-type: none"> - Afzonderlijk van elkaar aan de slag heeft minder impact - Samenwerking zoeken kan enorm bijdragen aan 'leren van elkaar' en 'samen zaken oppakken'

5. Het invoeren van een gezonde sportkantine – een proces in stappen

‘Je moet uithoudingsvermogen hebben om zo’n verandering teweeg te brengen ... verandering gaat in kleine stapjes.’ (exploitant)

5.1 Inleiding

De invoering van een gezonde sportkantine gaat natuurlijk niet alleen over het *wat*, maar vooral over het *hoe*. In de gesprekken wordt steeds weer duidelijk dat het *hoe* het primaat heeft over het *wat*. Wordt het proces van invoering niet zorgvuldig gedaan dan is het, zo is de mening van de ondervraagden, gedoemd te mislukken. Uit de gesprekken hebben we een soort *roadmap* samengesteld, bestaande uit verschillende stappen die door een exploitant zijn te nemen bij de invoer/implementatie van een gezonde sportkantine. De *roadmap* biedt zowel de exploitant die met een gezonde sportkantine aan de slag wil of al aan de slag is handvatten, alsook de lokale ondersteuner van een gezonde sportkantine aanknopingspunten om de advisering/voorlichting/begeleiding zo optimaal mogelijk vorm te geven.

5.2 Zeven stappen

Wat alle ondervraagden aangeven is dat de invoering/implementatie van een gezonde sportkantine een echte verandering is met alle daarbij horende karakteristieken zoals ‘cultuur doorbreken’, ‘successen vieren’, ‘kleine stapjes maken’, ‘geduld hebben en doorzetten’, ‘goede communicatie’, ‘betrekken van rolmodellen en enthousiaste mensen’ en ‘gezamenlijk aan- en oppakken’. In dit hoofdstuk geven we zeven stappen, een soort *roadmap*, die een exploitant kan nemen om te komen tot een succesvolle implementatie (invoer) van ‘de’ gezonde sportkantine. Wat hier ook uit naar voren komt is dat een exploitant bij de implementatie van een gezonde sportkantine ‘moet’ denken en handelen in samenhangende stappen.

Stap 1: Fase van verkenning/oriëntatie

‘Vaak is het goed eerst eens te brainstormen over de mogelijkheden ... gewoon met de benen op tafel en verkennen wat we zouden kunnen doen ... zou dit ook graag met anderen willen doen die hetzelfde willen doorvoeren ...’ (exploitant kantine sporthal)

Een exploitant staat op het punt een start te maken met ‘de’ gezonde sportkantine. In deze fase ligt er nog niets concreets, maar er is een bepaalde aanleiding om zich te oriënteren. Deze aanleiding kan divers zijn, zo blijkt ook uit de interviews. Consumenten kunnen bijvoorbeeld aangeven dat ze behoefte hebben aan meer gezonde producten of minder ongezonde producten. Ook kan het zijn dat het bestuur van een sportvereniging zich meer wil profileren op gezondheid en hierover met de exploitant van de sportkantine (indien deze de kantine pacht) in gesprek wil gaan. De aanleiding kan ook vanuit de gemeente (beleid/politiek) komen. Bijvoorbeeld in geval dat de gemeente aangeeft dat ze binnen verschillende settings - wijkcentra, jeugdcentra,

speeltuinen, sportverenigingen, sporthallen en zwembaden – gezonde voeding wil stimuleren in kantines of hierop zelfs strikte regelgeving wil doorvoeren over wat wel en niet mag in sportkantines (denk aan hoe dit is gegaan met rookbeleid en alcoholbeleid).

Om welke aanleiding het ook gaat, de eerste fase is er altijd een van verkenning of oriëntatie en zal als zodanig vooral ook bestaan uit het stellen van richtinggevende vragen:

- Wat zijn de belangrijkste stakeholders en welke belangen hebben zij?
- Zijn er binnen de gemeente stimuleringsubsidies om een start te maken en mogelijke omzetsderving te compenseren?
- Moeten we eens apart gaan praten met de leveranciers?
- Moeten we eens de meningen, wensen & behoeften peilen onder de consument?
- Moeten we om het geheel te concretiseren een commissie of werkgroep instellen? En zo ja, wie moeten daar dan plaats in nemen?
- Wat kost het (budget, begroting, externe financiering) en hoe krijgen we de gezonde sportkantine of gezonde producten exploitabel?
- Wie kan ons ondersteunen bij proces van invoering en op inhoud?
- Ligt er iets bij sportbonden of lokale sportservices (tools, goede voorbeelden, advisering)?

Deze stap is er dus vooral één van verkenning, oriëntatie en verdieping op het onderwerp en neemt de vorm aan van een brainstorm c.q. het genereren van ideeën. Belangrijk is dat aan het einde van deze fase een soort eerste aanzet (een richting) ligt van wat de exploitant wil en hoe dit vorm te geven. In deze fase zal een lokale ondersteuner soms de aanjaagfunctie moeten hebben en de exploitant op weg moeten helpen! In ieder geval is het goed om als lokale ondersteuner dit proces bij de start te begeleiden.

Stap 2: Stel een eenvoudig businessplan op

‘Het is goed om wel steeds te kijken wat de inkomsten en uitgaven zijn en hoe de vermarkting van de gezonde producten kan worden worden gedaan ... het is voor ons toch ook gewoon geld verdienen.’ (exploitant horeca sporthal)

Een gezonde sportkantine - welke invulling hieraan ook wordt gegeven – moet voor de exploitant financieel haalbaar zijn. Steeds weer blijkt uit de gesprekken met de exploitanten dat omzet en een bepaalde winst maken horen bij het runnen van de (sport)kantine. De sportkantine en wat te doen, moet dan ook vanuit een zakelijk perspectief worden gezien. Het opstellen van businessplan is dan ook een belangrijke stap, vooral omdat in zo’n plan verschillende elementen kunnen worden meegenomen in het exploiteren van een gezonde sportkantine. Bij het opstellen van zo’n businessplan kan de exploitant, al dan niet met ondersteuning van de

lokale ondersteuners, gebruik maken van het zogenoemd *business canvas model*.¹¹ Dit businessmodel is opgebouwd uit negen bouwstenen (zie bijlage 2 de visualisering van het canvas). Interessant aan dit business model canvas is dat het de exploitant (en de ondersteuner) 'stuurt' om concreet na te denken over de doelgroep waarop men zich wil richten, de inkomsten, uitgaven, de personele middelen en bijvoorbeeld de marketing. Het brengt dus heel sterk focus aan richting de toepassing op de gezonde sportkantine. Daarnaast gaat het om een Canvas-model en dat wil zeggen dat er met verschillende betrokkenen (belanghebbenden) kan worden gewerkt aan de invulling hiervan (op interactieve wijze en met geeltjes). Voor de lokale ondersteuner van de gezonde sportkantine biedt dit 'business model canvas' een tool om met de exploitant in gesprek te gaan.

Als voorbeeld geven we de negen bouwstenen en exemplarisch wat dit zou kunnen betekenen voor de gezonde sportkantine.

1. **Klantsegment:** Deze bouwsteen definieert de verschillende consumenten die je met de gezonde sportkantine wilt bedienen. Denk aan leden, bezoekers, ouders, kinderen, wijkbewoners en/of scholen.
2. **Waardepropositie:** Dit is de waarde die wordt gecreëerd voor de consument. Dit kan heel divers zijn. Bijvoorbeeld je gezonder voelen door deze voeding, beter presteren, maar ook gemak ('kan direct vanuit mijn werk naar de club en het is ook nog een gezonde maaltijd').
3. **Kanalen.** De bouwsteen kanaal geeft aan op welke wijze met de consument wordt gecommuniceerd. Bijvoorbeeld door nieuwsbrieven, borden, voorlichtingsfolders, inzet ambassadeurs et cetera.
4. **Klantrelaties.** Deze bouwsteen geeft aan op welke manier de relatie met de klant wordt gezocht. Bijvoorbeeld het kantinepersoneel dat op een directe manier probeert de consument te verleiden om de gezonde producten af te nemen.
5. **Inkomstenstromen.** Welke inkomsten worden gegenereerd met de gezonde producten. Kortom, wat komt er binnen met de verkoop van de verschillende producten (zie stap over monitoren).
6. **Key resources.** Welke middelen zijn er nodig om de gezonde kantine te draaien. Denk hier aan zaken als goed personeel die de gezonde producten kunnen bereiden, vriezers en producten die vers zijn.
7. **Kernactiviteiten.** Welke activiteiten worden uitgevoerd in het kader van de gezonde sportkantine. Bijvoorbeeld het bereiden van broodjes gezond, de verkoop hiervan, geven van workshops. Dit zijn dus de concrete activiteiten.
8. **Key partners.** Wie zijn er nodig om de gezonde sportkantine tot een succes te maken? Denk aan stakeholders als leveranciers, kantinepersoneel, vertegenwoordiging van de gemeente, sportbonden of besturen van sportverenigingen.
9. **Kostenstructuur.** Welke kosten zijn gemoeid met het optuigen van de gezonde sportkantine (inkoop, huur, inhuur personeel, pr-kosten ...)

¹¹ Osterwalder & Pigneur, 2009 en Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith, 2014.

Aan de hand van deze bouwstenen is dus een eenvoudig businessplan te maken voor de gezonde sportkantine. Zinvol is het canvas met een groep belanghebbenden in te vullen. Stel een exploitant van de kantine van een sportvereniging zou onder begeleiding van een lokale ondersteuner gezamenlijk met het kantinepersoneel, vertegenwoordiging vanuit het bestuur en enkele leden dit canvas kunnen invullen.

Stap 3: Voer een eenvoudige stakeholderanalyse uit

'... ik kan en wil dit niet alleen doen. Binnen onze gemeente zouden we de handen ineen moeten slaan en samenwerken ... en dat zo effectief mogelijk met inbreng van ieders eigen kennis en ervaring.' (exploitant horeca sporthal)

Om echt impact te hebben met de gezonde sportkantine, is samenwerking noodzakelijk. Uit de gesprekken wordt steeds weer duidelijk dat onafhankelijk van elkaar werken niet wenselijk is. Aan de ene kant omdat met een totaalaanpak, dus zowel landelijk als lokaal, meer invloed kan worden uitgeoefend op de consument, aan de andere kant om ervaringen en kennis te delen. Afhankelijk van binnen welke setting de (gezonde) sportkantine wordt geëxploiteerd, zijn er ook bepaalde stakeholders van belang. In stap 2 werd al duidelijk dat bij de implementatie van een gezonde sportkantine er altijd wordt samengewerkt met belanghebbenden (stakeholders). Om iets (nieuws) tot stand te brengen is, in algemene zin, goede samenwerking met stakeholders onontbeerlijk. Nu is het zo dat stakeholders er zijn in soorten en maten en ze niet alleen verschillende belangen hebben, maar ook de invloed op, in dit geval, de gezonde sportkantine. Uit de gesprekken worden tal van stakeholders genoemd die belangrijk zijn bij de implementatie van een gezonde sportkantine. Een manier om goed zicht te krijgen op deze stakeholders is het uitvoeren van een eenvoudige *stakeholderanalyse*, die uitmondt in een zogenoemde *stakeholdermap*.¹² Wenselijk is dat de lokale ondersteuner de exploitant begeleidt bij zo'n stakeholderanalyse.

Zo'n stakeholderanalyse bestaat dan uit de volgende drie stappen (zie bijlage 3 de hiervoor te gebruiken tool/in te vullen schema):

1. **Inventarisatie van mogelijke stakeholders.** De vraag is hier, welke stakeholders bij de invoering van de gezonde sportkantine door de exploitant van belang zijn. Deze inventarisatie mag vrij uitgebreid zijn. Het gaat om potentiële stakeholders. Resultaat: een lijst met mogelijke stakeholders die zijn te betrekken bij de implementatie van de gezonde sportkantine.
2. **Zicht op de belangen.** Hoe liggen de belangen van de stakeholders? Voor ouders zou bijvoorbeeld een belang kunnen zijn dat hun kinderen gezond eten op de club of in de sporthal, het belang van de gemeente zou kunnen zijn dat ze zich kunnen profileren als een 'gezonde gemeente', het belang van de exploitant kan zijn inspelen op de behoeften van de consument, die van de sportbond 'wij staan voor een gezonde sport', leveranciers kunnen zich profileren met 'de gezonde lijn' et cetera. Door te

¹² Vgl. Kaats & Opheij, 2012 en Wesselink & Paul, 2012.

kijken naar de verschillende belangen wordt ook direct duidelijk waar gezamenlijke belangen kunnen worden gevonden.

3. **Aard en mate van invloed.** Niet elke stakeholder van de lijst uit stap 1 zul je daadwerkelijk willen betrekken bij de implementatie van de gezonde sportkantine. Het zijn er simpelweg te veel en niet allemaal van evenveel belang en waarde. Er zullen dus keuzes moeten worden gemaakt en enige ordening worden aangebracht om het implementatieproces effectief en werkbaar in te richten. Een mogelijke ordening is te kijken naar de mate van invloed op de implementatie. De volgende tweedeling is hierbij goed werkbaar:
 - *Formele macht:* Dit zijn stakeholders die in de positie zijn om hun wil op te leggen aan de exploitant. Zo kan het zijn dat de gemeente in haar huurcontract bepaalt dat de exploitant zich dient te houden aan het aanbieden van gezonde producten in de kantine (zwembaden, wijkcentra, sporthallen, sportverenigingen). Dit is een vorm van invloed die dus formeel is vastgelegd.
 - *Invloed op draagvlak/informele macht:* Dit zijn stakeholders die weliswaar geen formele macht hebben, maar wel van invloed zijn op het draagvlak voor, in dit geval, de invoering van een gezonde sportkantine. Hier kan het gaan om ouders, consumenten, sportbonden, sportservices.

Door middel van de stappen 2 en 3 kan worden bepaald welke stakeholders belangrijk zijn om te betrekken bij de implementatie van de gezonde sportkantine. Belangrijk is steeds te kijken welke belangen de stakeholders hebben (geven en halen) en de aard en mate van invloed en om dan te bepalen welke stakeholders worden betrokken (en op welke manier).

Stap 4: Peil de wensen & behoeften onder consumenten

'... aansluiten bij wensen en behoeften van degene die hier komt ... een kleine moeite om dit te peilen.'
(bestuurslid)

Belangrijk voor een adequate invoering van de gezonde sportkantine is dat zicht is op de wensen en behoeften van de consument. Een eenvoudige marktverkenning is vrij gemakkelijk te doen en geeft naast zicht op waar behoefte aan is ook betrokkenheid. In geval van een van een sportkantine binnen een sportvereniging zou een exploitant een eenvoudige enquête onder de leden kunnen uitzetten (in samenspraak met bestuur) om op die manier zicht te krijgen naar waar de behoeften liggen en hoe men staat tegenover de plannen om zich meer te richten op gezonde voeding. Als echter wordt gekozen voor het peilen van de wensen en behoeften dan kan dit door een vragenlijst, maar ook door middel van korte panelgesprekken of een ledenraadpleging. De laatste kan zinvol zijn, omdat naast het onderwerp 'gezonde sportkantine' ook andere onderwerpen zijn te bespreken. Als het gaat om de exploitatie van bijvoorbeeld de kantine van een zwembad,

dan zou ervoor kunnen worden gekozen om de vragenlijst uit te zetten onder de 'institutionele' gebruikers van het zwembad (scholen, sportverenigingen) en de particuliere bezoekers.

Stap 5: Stel een inspirerend verhaal op

'De consument moet zich betrokken voelen en eigenlijk ook anderen inspireren om te gaan voor het gezonde aanbod ... alleen neerzetten van producten werkt niet ... er moet iets van een onderliggend idee of verhaal zijn?' (exploitant horeca zwembad)

Het invoeren van een gezond aanbod, zonder een inspirerend verhaal zal de consument niet verleiden om te kiezen voor gezonde producten. Het *wat*, moet altijd gepaard gaan met het *waarom*. Bij het *waarom* gaat het vooral om de missie – 'waarom doen we het?', 'waarom vinden we het belangrijk?'. Dit 'waarom' komt bij het invoeren van iets nieuws/ c.q. een verandering nog vaak te weinig aan bod, maar juist in het 'waarom' schuilt waardoor mensen zich binden en laten inspireren. Iemand die hierover heel krachtig over heeft gepubliceerd is Simon Sinek door middel van de zogenoemde *Gouden Cirkel*.¹³



In veel organisaties wordt in gestart met het *wat* en het *hoe*, door respectievelijk aan te geven wat ze maken (snelle auto's tegen een laag brandstofgebruik) en hoe ze dit doen (we maken gebruik van de laatste technieken op het terrein van brandstofgebruik). Sinek stelt dat bedrijven en organisaties die echt binden en inspireren altijd starten met het *waarom*. Hij geeft verschillende voorbeelden, waaronder Apple. Volgens hem is Apple mede zo populair omdat veel mensen zich herkennen in het *waarom* 'we think differently'. Als we dit in verband brengen met de gezonde sportkantine, dan zou bijvoorbeeld een *waarom* kunnen zijn '... wij willen plezierig sport bedrijven, ondersteund door gezonde voeding omdat wij gezondheid belangrijk vinden.' Het *hoe*

¹³ Sinek, 2012

heeft dan betrekking op de wijze waarop, dus bijvoorbeeld door een gefaseerde invoer, minder ongezonde producten en steeds meer gezonde die er aantrekkelijk uitzien. Het wat heeft dan betrekking op het aanbod, c.q. de producten. Door het 'waarom' worden aan de gezonde producten een betekenisvolle context geboden en het blijkt dat consumenten zich hier vaak graag achter scharen. Wat interessant is aan de gouden cirkel is dat weer met verschillende belanghebbenden dit kan worden ingevuld. Bijvoorbeeld als de exploitant van de horeca van het zwembad aan de slag wil met de gezonde sportkantine, dan kan hier naast het kantinepersoneel ook vertegenwoordiging van de gemeente en enkele gebruikers van het zwembad bij worden betrokken. Heel concreet kan, met procesbegeleiding van de lokale ondersteuner, het 'wat', 'hoe' en 'waarom' gezamenlijk worden bepaald.

Stap 6: Formeer op lokaal niveau een leidende coalitie 'gezonde sportkantine'

'... ik zou graag binnen onze gemeente willen samenwerken met anderen ... gezamenlijk de schouders eronder en proberen van onze gemeente een gezonde gemeente te maken ... dat moet je gezamenlijk doen!' (bestuurder/exploitant)

Uit de gevoerde gesprekken is zonneklaar dat het invoeren van een gezonde sportkantine, in welke vorm of omvang ook, de kenmerken van een verandertraject in zich dragen. Voor het doorvoeren van een verandering is een gevoel van urgentie belangrijk. Als er een gevoel is van noodzaak, blijken er vaak meer mensen mee te willen werken aan een verandering of verbetering dan wanneer deze noodzaak er niet is. Om een verandering verder door te voeren moeten er altijd 'voortrekkers' zijn. Uit onderzoek blijkt dat een krachtige leiding die er achter gaat staan en ook hiervoor verantwoordelijkheid wil nemen, een belangrijke succesfactor, een soort 'leidende coalitie' of 'vitale coalitie'.¹⁴ Dit is een groep die met als uitgangspunt de ideeën uit de oriëntatiefase en met een inspirerend verhaal aan de slag gaat met de 'gezonde sportkantine'. Unaniem geven de ondervraagden aan dat om daadwerkelijk iets tot stand te brengen het op lokaal (gemeentelijk) niveau moet gebeuren. In stap 3 werden zijn de belangrijkste stakeholders bepaald. Vanuit deze groep stakeholders zou een leidende coalitie kunnen worden geformeerd die zich op lokaal niveau inzet voor de gezonde sportkantine. Deze leidende coalitie zou kunnen bestaan uit:

- *Beleidssectoren gemeente.* Vertegenwoordiging vanuit het beleidsniveau van de gemeente (b.v. beleidssectoren gezondheid, jeugd, samenleving, sport en/of onderwijs).
- *Politiek/bestuurlijk.* Op lokaal niveau zijn er partijen die zich sterk maken voor gezondheid, al dan niet met accent op voeding en/of bewegen. Vanuit de politiek zou een vertegenwoordiging moeten zitten.
- *Exploitanten.* Enkele exploitanten die in verschillende sport- en beweegsettings de sportkantine runnen.
- *Sportverenigingen.* Enkele vertegenwoordigers (bestuurders) van sportverenigingen vanuit de buitensport en binnensport.

¹⁴ Boonstra, 2010; Kotter, 1996

- *Leverancier*. Gekozen zou kunnen worden voor een leverancier die zich al inzet of zich wil inzetten op gezonde producten.

Door een dergelijke leidende coalitie vorm te geven ontstaat slagkracht en de kans is groter dat er continuïteit (borging/verduurzaming) ontstaat in het gemeente-breed doorvoeren van de gezonde sportkantine.

Stap 7: Voer uit en volg de voortgang

‘Volgen is belangrijk ... ook om te leren van wat goed en minder goed gaat’ (bestuurslid vereniging)

‘Monitoren & evalueren’ roept vaak iets op van ‘moeilijk, technisch, veel extra werk en wat levert het nu eigenlijk op?’. Toch is bij het invoeren van iets nieuws het volgen van de voortgang belangrijk. In verband met het invoeren van de gezonde sportkantine is het zinvol om een in ieder geval een *indicatie* te krijgen van hoe zaken lopen en wat wel en niet moet worden bijgesteld. Daarbij gaat het dus om ‘lerend op weg zijn’ en ‘leren van de ervaringen van betrokkenen’. Waar kan aan worden gedacht? Uit de interviews blijkt in ieder geval dat een aantal zaken belangrijk zijn om te volgen. We zouden dit kunnen aanmerken als *kernindicatoren*. Kernindicatoren zijn dan bepaalde onderwerpen waarop we hoe dan ook zicht willen hebben. Voor de gezonde sportkantine kan worden gedacht aan (i) verkoop van gezonde producten, (ii) verkoop van de wat minder gezonde producten, (iii) de wensen en behoeften van consumenten, (iv) de aantrekkelijkheid/kwaliteit van het aanbod en (v) de mate waarin de communicatie richting de consument adequaat is. Een opzet van monitoren aan de hand van kernindicatoren kan er dan uitzien, zoals in tabel 5.2 is neergezet.

Tabel 5.2 Voorbeeld van kernindicatoren gezonde sportkantine

Kernindicator	Omschrijving van de kernindicator c.q. de hoofdvraag	Wijze van verzamelen van de informatie
Verkochte gezonde producten	Hoeveelheid gezonde producten die in een bepaalde tijd wordt verkocht?	Overzicht van de verkoop te halen uit de kassa
Verkochte hoeveelheid ongezondere producten	Hoeveelheid minder gezonde producten die in een bepaalde tijd wordt verkocht?	Overzicht van de verkoop te halen uit de kassa
Wensen en behoeften van de consumenten	Wat willen de consumenten op het terrein van gezonde voeding?	Peiling onder consumenten Kantinepersoneel bevragen over ervaringen (‘wat horen zij?’)
Aantrekkelijkheid/kwaliteit van het aanbod	Wordt het aanbod aantrekkelijk gepresenteerd?	Peiling onder consumenten Kantinepersoneel bevragen over ervaringen (‘wat horen zij?’)
Communicatie richting de	Hoe wordt de communicatie door	Peiling onder consumenten

consument	de consument ervaren (zowel wat betreft tweezijdige als eenzijdige communicatie)?	Kantinepersoneel bevragen over ervaringen ('wat horen zij?')
-----------	---	--

Belangrijk is hier nogmaals te benadrukken dat het monitoren eenvoudig moet worden ingericht en zowel is gericht op het krijgen van zicht op bepaalde effecten als op zaken die meer te maken hebben met het proces. De uitkomsten hiervan zijn dan te gebruiken voor het bijstellen/aanpassen van het businessplan. Het gaat er vooral om systematisch te leren van de ervaringen.

6. Voor de invoering van een gezonde sportkantine bestaat geen blauwdruk

6.1 Inleiding

Aan de hand van de in het vorige hoofdstuk opgestelde roadmap kan gefaseerd de invoering (implementatie) van de gezonde sportkantine plaatsvinden. De lokale ondersteuner heeft hiermee een soort handleiding in handen om de exploitant te ondersteunen bij de implementatie van de gezonde sportkantine. De indruk die hiermee gemakkelijk kan worden gewekt is dat er een soort *one size fits all aanpak* of blauwdruk is voor de implementatie. Dit is niet het geval. We geven hier twee nuances of aanvullingen op de implementatie. Scherp gesteld gaat het hier over controverses aangaande de meest adequate wijze van invoeren, wij spreken hier van accentverschillen.

6.2 Geleidelijk invoeren versus ‘rigoureuus’ doorvoeren

Het beeld dat in de gesprekken met de exploitanten naar voren komt, is dat de meerderheid voorstander is voor een geleidelijke invoer van de gezonde sportkantine. Deze geleidelijkheid komt dan tot uitdrukking in gezonde producten naast de reguliere producten, aanpassingen in de grootte van de porties van de ongezondere producten en het gezonde aanbod wat prominenter naar voren laten komen dan het reguliere assortiment. Deze geleidelijk implementatie kan er dan voor zorgen dat de direct betrokkenen wennen aan het idee van een gezonde sportkantine en er stapsgewijs een cultuur ontstaat van (wellicht louter) gezonde voeding in de kantine. Het merendeel van de ondervraagde exploitanten, bestuursleden en vertegenwoordigers van de gemeente geeft aan dat het geleidelijk doorvoeren van een gezonde lijn een goede strategie is. Op die manier laat je de mensen nog de keuze en kunnen ze wennen aan het idee dat het niet meer alleen ‘bitterballen, kroketten, patat en frikandelen zijn’. Voor deze geleidelijke invoering is dan ook iets te zeggen, temeer omdat het veranderen van een cultuur niet van de één op de andere dag gaat en het gaat om doorbreken van *gewoontegedrag*.¹⁵ Er worden verschillende redenen genoemd voor zo’n, meer graduele invoer:

- *Verplichten werkt averechts*. De consumenten moeten niet worden verplicht tot een gezonde keuze. Verplichten wekt weerstand op en dat werkt averechts.
- *Wennen aan het nieuwe aanbod/nieuwe koers*. Het van de één op de andere dag doorvoeren van enkel gezonde producten gaat voorbij aan een aantal belangrijke factoren, die te maken hebben met gewenning aan zo’n nieuwe ‘koers’.
- *Kantinepersoneel*: Het kantinepersoneel (vaak een mix van professionals en vrijwilligers) moet mee gaan in de verandering en dat kost tijd. Wat steeds naar voren wordt gebracht door de exploitanten is dat het kantinepersoneel een doorslaggevende rol heeft in het succes van de verkoop van meer gezonde producten. Zij staan immers in direct contact met de consument. ‘Als zij niet enthousiast zijn

¹⁵ Vgl. Duhigg, 2012.

en achter een gezonde lijn staan dan gaat het niet lukken ... zij staan in direct contact met de klant en kunnen het gezonde alternatief naar voren brengen.' (exploitant horeca sporthal).

Wat rigoureuzer doorvoeren

Er zijn ook enkele (een exploitant en vertegenwoordiger van GGD) die een iets andere positie innemen. Zij stellen dat het geleidelijk doorvoeren - dus naast een gezond aanbod ook nog steeds het meer reguliere, wat ongezondere aanbod – wellicht niet zal werken: ' ... het is naïef te denken dat jongeren/kinderen weerstand kunnen bieden tegen 'lekker vet en ongezond'. Niet voor niets is er de afgelopen jaren een enorme groei geweest van de afname van deze minder gezonde producten. De marketing van de voedingsindustrie heeft dit zeg ik wat cynisch erg goed gedaan' (GGD). Het gaat er hier dus om dat door beide naast elkaar te houden, er toch steeds zal worden blijven gekozen voor de ongezonde voeding, simpelweg omdat hiertegen moeilijk weerstand is te bieden.

'Jongeren kunnen zich heel moeilijk wapenen tegen verleidingen. Ook daarom is het niet voldoende om alleen maar het gezonde in het zicht te zetten ... beter kun je gewoon zeggen ... we hebben het niet meer... Een frituur hebben we niet meer.' (GGD)

'Ambivalent tegenover het aanbieden van een keuze tussen gezonde en niet gezonde producten. Omdat mensen vanuit de oertijd de neiging hebben om producten met veel vet te eten omdat je daar lang op kan teren. Ons lichaam is in principe opzoek naar producten met veel vet en veel suiker. Maar de laatste 50 jaar hebben we een overvloed aan eten en ons lichaam is daar nog helemaal niet evolutionair op aangepast.' (GGD)

'Kijk ik denk, maar dat moet in mijn exploitatie ook haalbaar zijn, dat alleen doorgaan op gezonde producten uiteindelijk het meest effect heeft. Het blijft toch wat vreemd dat we in sportkantines ook nog steeds minder gezonde producten aanbieden ... die blijven ook gewoon lekker. Misschien moet het net als bij het roken ... we verkopen geen ongezonde zaken meer.' (exploitant horeca zwembad)

Wat zegt de literatuur?

Als we kijken naar de literatuur over 'gedragsbeïnvloeding' dan is voor deze 'rigoreuze visie' wel degelijk iets te zeggen. Uit onderzoek blijkt dat gedrag en het veranderen hiervan vooral ook te maken heeft met hoe individuen weerstand kunnen bieden tegen de allom aanwezige verleidingen.¹⁶ In feite komt het erop neer dat mensen bloot staan aan tal van verleidingen en dat hiertegen tot op slechts zekere hoogte weerstand kan worden geboden. Te veel verleidingen dragen er echter toe bij dat uiteindelijk de wilskracht ontbreekt om nog weerstand te bieden tegen de verleiding (de wilskracht is beperkt). Daarnaast zijn er tal van factoren die

¹⁶ Vgl. Baumeister & Tierney, 2011 en McGonigal, 2012.

meespelen in de mate waarop weerstand kan worden geboden. Zo neemt de wilskracht om weerstand te bieden tegen verleidingen af als men moe is, iets wat na het sporten niet zelden het geval is. Ook blijkt er een mechanisme te zijn dat erop neerkomt dat 'goed gedrag slecht gedrag rechtvaardigt'. Hoewel we hier niet direct willen spreken van 'slecht gedrag', is het wel zo dat dit mechanisme ook in de interviews regelmatig impliciet aan de orde kwam. '... ze hebben gesport en getraind en iets aan hun gezondheid gedaan en dus mogen ze ook wel even een wat ongezondere snack nemen.' Dit mechanisme wordt ook wel *moral licensing* genoemd en komt er op neer dat wie iets goed doet eerder geneigd is zijn impulsen te volgen en zichzelf gunt om iets 'slechts' te doen. Dit mechanisme kan er dus voor pleiten om niet te kiezen voor een geleidelijke invoerstrategie, maar juist voor een vrij rigoreus doorvoeren van een gezonde lijn, '... alles wat ongezond is eruit en alleen nog maar gezonde producten aanbieden.' (exploitant horeca zwembad).

6.3 Van onderop of bovenaf implementeren?

Grofweg kan er onderscheid worden gemaakt tussen twee vormen van gericht veranderen: *top-down* en *bottom-up*. Wanneer veranderingen van bovenaf worden ingevoerd, bijvoorbeeld door de politiek (landelijk dan wel lokaal), beleid van de gemeente, sportbonden en de exploitanten, leden van verenigingen en consumenten in de meest brede zin moet volgen en uitvoeren dan is er sprake van een eenzijdige *top-down* strategie. Wanneer een verandering louter wordt geïnitieerd of tot stand komt vanuit bijvoorbeeld consumenten en exploitanten en deze verandering vervolgens wordt opgepakt door besturen, gemeentelijk en landelijk beleid of de politiek dan spreekt men van een *bottom-up* strategie. In de praktijk blijkt echter dat de twee strategieën elkaar afwisselen, en een veranderproces vaak zowel top-down als bottom-up impulsen krijgt. Uit onderzoek blijkt ook dat een dergelijke mix het meest geschikt te zijn om veranderingen in gang te zetten en te borgen.¹⁷ Een eenzijdige top-down, dan wel eenzijdige bottom-up benadering leidt vaak niet tot de gewenste resultaten. Zo is het belangrijk dat van 'bovenaf' verschillende gremia – denk aan de landelijke en lokale politiek, de sportbonden en brancheorganisaties op het terrein van voeding – zich inzet voor de bevordering van een gezonde sportkantine. Dit kan gaan om faciliteren (bijvoorbeeld door middel van tools, inzet van ondersteuners, voorbeelden verspreid door sportbonden en sportservices), stimuleren (bijvoorbeeld stimuleringsregelingen, impulsregelingen door de overheid), voorlichtenbij (massamediale uitingen) en wellicht uiteindelijk regelgeving (regelgeving over verkoop van bepaalde producten). De implementatie moet daarbij niet over de hoofden gaan van exploitanten van de sportkantines en de sportverenigingen, maar zo worden georganiseerd dat zij worden meegenomen in de plannen. Zij zijn het immers die direct uitvoering moeten geven aan de implementatie van de gezonde sportkantine. Wat in de interviews naar voren wordt gebracht is dat de verandering alleen tot stand kan komen vanuit een meer gemixte aanpak.

¹⁷ Vgl. De Bruijn, 2004, Caluwé et al, 2006, Loeve, 2004

'Het begint denk ik wel bij de gemeente. Zij zijn eigenaar van het zwembad. Als zij het van bovenaf oppakken dan krijgen ze waarschijnlijk mensen in het veld heel gemakkelijk mee. Want ik denk dat de mensen in de praktijk graag willen. Dus als de gemeente met een goed verhaal komt dan gaat het rollen. (exploitant horeca zwembad)

'De rol van de massamedia moet ook niet worden onderschat. Voor ons is het gemakkelijker om de gezonde producten door te voeren als ze het bijvoorbeeld ook op de t.v. zien.' (exploitant horeca sportcentrum)

Bronnen

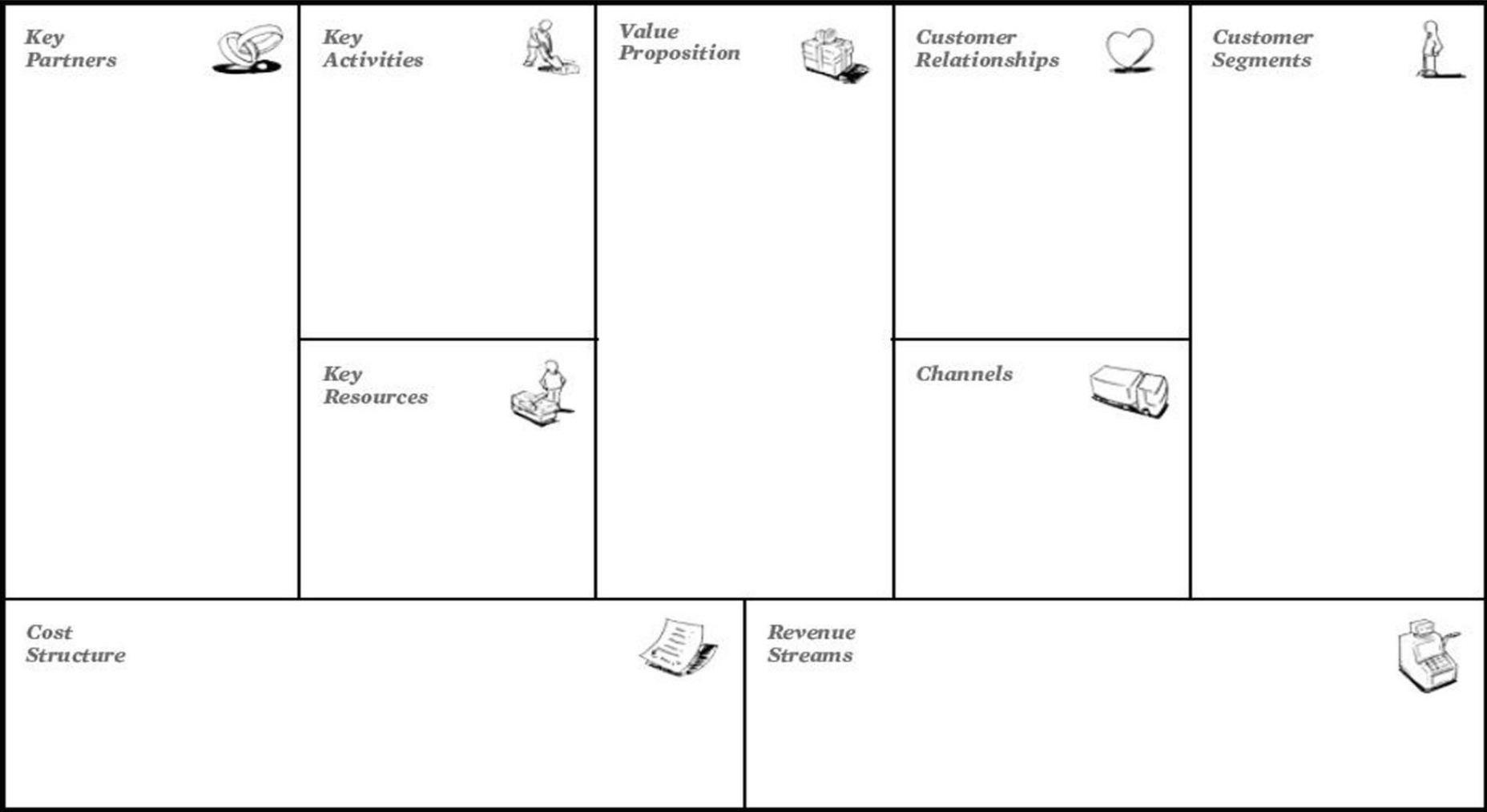
- Baumeister, R. F. & Tierney, J. (2011). *Wilskracht – De herontdekking van de grootste kracht van de mens*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Boonstra, J. (2010). *Leiders in cultuurverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Bruijn, J. D. de (2004). *De kunst van het implementeren – Slagvaardig veranderen in publieke organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Caluwé, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen – Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Caluwé, L. de & Reitsma, E. (2010). *Leren adviseren – Het belang van echt vakmanschap*. Amsterdam: Mediawerf.
- Cohen, D.S. (2005). *Het hart van de verandering praktijkboek – Leidinggeven aan verandering: tools en technieken*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Duhigg, C. (2012). *Macht der gewoonte – waarom we doen en hoe we dat kunnen veranderen*. Amsterdam: Ambo.
- Earls, M. (2010). *De ultieme kudde – het begrijpen en beïnvloeden van massagedrag*. Amsterdam: Maven Publishing.
- Gemeente Nijmegen (2012). *Eindrapport “Gezond eten in de speeltuin”*. Nijmegen.
- Heath, C. & Heath, D. (2010). *Switch – veranderen als verandering moeilijk is*. Amsterdam: Pearson.
- Kalmthout, J, van (2012) p.13). *Gezonde Sportkantine – verkenning bij sportbestuurders*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Lamberigts, P. & Schipper, L. (2015). *Gedeeld eigenaarschap – Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderingen*. Deventer: Vakmedianet.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe business modellen – samen werken aan waardecreatie*. Amsterdam: Academic Service.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Kotter, J.P. (1996). *Leiderschap bij verandering*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Kotter, J.P. & Cohen, S. D. (2002). *Het hart van de verandering – De principes van Leiderschap bij verandering in de praktijk*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Levering, B. (2004). Opvoeding en de overdracht van waarden en normen.’ In: P.de Beer en C.J.M. Schuyt (red.). *Bijdragen aan waarden en normen – WRR-verkenning 2*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- McGonigal, K. (2012). *De kracht van Wilskracht – Hoe zelfbeheersing werkt en wat je eraan kunt doen*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generatie*. Vakmedianet.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Waarde Propositie Ontwerp*. Vakmedianet.

- Ridder, D.T.D. de & Gillebaart, M. (2015). *Wetenschappelijk kader nudging in de publieke gezondheidszorg*. Den Haag: ZonMW.
- Schoneveld, P. (2008). *De zoektocht om veranderingen te borgen*. Rotterdam.
- Sommers, S. (2012). *Wij zijn onze omgeving – hoe situaties ons gedrag beïnvloeden*. Amsterdam: Maven publishing.
- Sinek, M. (2012). *Begin met het waarom – De Gouden Cirkel van ondernemen*. Business Contact.
- Thaler, R. & Sunstein, C. (2008). *Nudge – Naar betere beslissingen over gezondheid, geluk en welvaart*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Wesselink, M. & Paul, R. (2012). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

Bijlage 1: Met wie hebben we gesproken?

Naam	Functie	Gemeente
1. Ronald van Aart	Hoofd Horeca, NV Sportfondsen Nijmegen	Nijmegen
2. Joost den Bieman	Voorzitter hockeyclub NMHC en directeur Sanadome	Nijmegen
3. Ad Friks	Voorzitter Federatie amateurvoetbal Nijmegen en ex voorzitter voetbalvereniging Orion)	Nijmegen
4. Marijn Haan	Beleidsadviseur GGD (o.a. Gezonde School adviseur, Themaspécialist Voeding)	Nijmegen
5. Karin Hermans	Food4Balance (voedingsadviseur)	Nijmegen
6. Ron Hebben	Exploitatie horeca speeltuinen	Nijmegen
7. Marieke van Kan	Senior adviseur Vastgoed	Nijmegen
8. Martin Peters	Exploitatie Wijkcentra	Nijmegen
9. Jan-Willem Reijnen	Exploitatie Triavium	Nijmegen
10. Els Stouthamer	Exploitatie horeca Jan Massinkhal	Nijmegen
11. Monique Engels	Bestuurslid tennisvereniging De Zoom	Bergen op Zoom
12. Pim Felius	Exploitant sportcentrum De Karmel b.v.	Bergen op Zoom
13. Monique Groffen	Bestuurslid tennisvereniging Smash	Bergen op Zoom
14. John Bakx	Bestuurslid horeca FC Purmerend	Purmerend
15. Eelke van der Hak	Exploitant van 'de badgast' in het Spurd-Leeghwaterbad in Purmerend.	Purmerend
16. Mike Messink	Exploitant Sporthal De Pol (Gaanderen) en catering scholen	Doetinchem
17. Grace Brok	Voorzitter SV Helios	Deventer
18. René van der Roest	Manager Horeca De Scheg	Deventer
19. Marlon Muller	Afdelingsmanager sporthallen	Den Haag
20. Patricia Selier	Horeca-exploitant Sporthal Zuidhaghe	Den Haag
21. Peter van der Kemp	Beleidsadviseur sport	Ermelo
22. John Schneider	Horeca-exploitant Sportcafé Calluna	Ermelo
23. Anneke Meijer	Programmameider Gezond	Smallingerland
24. Stefanie Gelderblom	Medewerker Marketing & Communicatie Sportbedrijf Smallingerland	Smallingerland
25. Douwe Rijpkema	Hockeyclub De Graspiepers	Smallingerland

Bijlage 2: Het Businessmodel Canvas



Bijlage 3: Werkblad Stakeholderanalyse en stakeholdermap

Drie stappen om de relevante stakeholders bij de implementatie van de gezonde sportkantine door de exploitant

Stap 1	Stap 2	Stap 3	
Welke stakeholders zijn belangrijk om te betrekken?	Welke belang is er voor de betreffende stakeholder?	Mate van formele macht en invloed op draagvlak Scoor: 0 = gering en 5 = is heel groot	
Stakeholder	De stakeholder heeft het volgende belang bij de implementatie van de gezonde sportkantine	Formele macht	Invloed op draagvlak
1. Exploitant	<ul style="list-style-type: none"> • Omzet • Inspelen op wensen van de consument • Gezonde uitstraling 		
2. Beleidssectoren gemeente	<ul style="list-style-type: none"> • Gezonde burgers • Profilering gezonde gemeente 	5	4
3. Landelijke en lokale Politiek	<ul style="list-style-type: none"> • Gezonde samenleving • Profileren als partij • Minder uitgaven zorg 	5	4
4. Consumenten	...	2	5
5. Sportverenigingen		4	5
6. Zwembad		
7. Sportbonden			
8. Et cetera			