

Exploitatie van horeca- uitspanningen

Inzicht in de mogelijkheden bij gemeentelijke
binnensportaccommodaties

Karin van der Maat

Vera Scholten

Exploitatie van horeca-uitspanningen

Inzicht in de mogelijkheden bij gemeentelijke binnensportaccommodaties

in opdracht van de gemeente Den Haag

Karin van der Maat & Vera Scholten

M.m.v. Robin de Lange

Mulier Instituut
sociaal-wetenschappelijk sportonderzoek

*Postbus 85445 | 3508 AK Utrecht
Herculesplein 269 | 3584 AA Utrecht
T +31 (0)30 721 02 20 | I www.mulierinstituut.nl
E info@mulierinstituut.nl | T [T@mulierinstituut](mailto:T@mulierinstituut.nl)*

Inhoudsopgave

Samenvatting	7
1. Inleiding	9
1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen	9
1.2 Methode	10
2. Theoretisch kader	13
2.1 Bewegredenen om horeca uit te besteden	13
2.2 Voor- en nadelen van exploitatie door sportverenigingen	14
2.3 Succesfactoren en aandachtspunten	15
3. Verkenning exploitatie van horeca-uitspanningen	17
3.1 Exploitatieconstructie van sportkantines per Haagse sportaccommodatie	17
3.2 Exploitatieconstructies per voorbeeldgemeente	28
4. Conclusie	43
Referenties	47
Bijlage I Interviewhandleiding sportaccommodaties	48
Bijlage II Interviewhandleiding gemeenteambtenaren en TREEM	49
Bijlage III Geïnterviewden	50
Bijlage IV Vragenlijst klanten sportkantines	51

Samenvatting

Inleiding

In opdracht van de gemeente Den Haag heeft het Mulier Instituut de exploitatie van horeca-uitspanningen van binnensportaccommodaties onderzocht. Het hoofddoel van dit onderzoek is meer zicht krijgen op de verschillende praktijken en mogelijkheden voor de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties en op welke wijze verenigingen hiervan kunnen profiteren.

Met hode

Door middel van een bureauonderzoek is informatie verzameld over de verschillende exploitatiewijzen en de voor- en nadelen daarvan. Daarnaast is via interviews met Haagse exploiterende sportverenigingen, met ambtenaren en exploiterende verenigingen elders in Nederland (Amersfoort, Vlaardingen en Breda) en met een adviesbureau informatie verkregen over de exploitatiewijzen en de afwegingen daarbij. In aanvulling hierop wordt in het najaar van 2017 via vragenlijsten informatie verzameld over de tevredenheid van gebruikers over de horeca die in handen is van vijf Haagse sportverenigingen en worden de resultaten van dit onderzoek in een focusgroepgesprek met ambtenaren besproken. De resultaten van de vragenlijst en het focusgroepgesprek zijn niet in dit rapport gepubliceerd.

Resultaten

In de literatuur is weinig informatie beschikbaar over de exploitatie van sportkantines, maar vinden we wel veel informatie over verschillende vormen van verzelfstandiging. Uit de interviews maken we op dat in Den Haag, maar ook in de voorbeeldgemeenten, de exploitatiewijzen behoorlijk verschillen en contextafhankelijk zijn. De exploitatie wordt uitgevoerd door één of meerdere verenigingen, soms met tussenkomst van een stichting waar het risico wordt belegd. Verenigingen betalen aan de gemeente huur en soms een deel van de omzet of winst. In de opstartfase wordt vaak gezocht naar mogelijkheden om de vereniging te ondersteunen, zoals een lagere huurprijs die oploopt of coulant omgaan met de energielasten. Wet- en regelgeving wordt door verenigingen als een gegeven gezien, maar beperkt hun mogelijkheden en is lastig te overzien. Door de exploitatie bij verenigingen te beleggen, hebben zij veel vrijheid bij de inrichting en exploitatie, wordt het clubgevoel (binding en trots) gestimuleerd, genereert de vereniging inkomsten en worden lagere prijzen gehanteerd. Nadelen zijn dat verenigingen veel moeten regelen, dat het arbeidsintensief is en niet hun *corebusiness*. Vrijwilligers - waar vaak al een tekort aan is - met organisatiekwaliteiten zijn een belangrijke succesfactor. Het is een grote verantwoordelijkheid, waar financiële risico's aan verbonden zijn. Complexiteit van de exploitatie en vergunningen belemmeren verenigingen bij de exploitatie.

Conclusie & aanbevelingen

Als de verenigingen de exploitatie op zich nemen, kunnen zij hiervan bij een succesvolle exploitatie profiteren. De exploitatie kan leiden tot inkomsten voor de vereniging, maar de vereniging zal daar ook de nodige uren in moeten investeren. Sportverenigingen kunnen bij de (start van de) exploitatie worden ondersteund door ze van informatie te voorzien, door ze een proefperiode te geven en door het behalen van diploma's te faciliteren. Verder is van belang dat lokaal maatwerk centraal staat. Begin met mensen en organisaties waar energie zit, kijk naar de organisatiekracht van de verenigingen en ga in gesprek. Blijf als gemeente betrokken bij de exploitatie, monitor het proces en denk mee over (gezamenlijke) kansen. Richting een commerciële partij zal de gemeente zich als opdrachtgever opstellen, terwijl het voor de relatie met de exploiterende sportverenigingen belangrijk is dat de gemeente meer als partner wordt gezien. Op die manier kan de soms beperkte ondernemerszin van verenigingen worden opgevangen.

1. Inleiding

De Haagse Sportnota (2015-2030) laat zien dat Den Haag beschikt over 271 sportverenigingen. Onderzoek heeft aangetoond dat meer dan de helft (n=179) van deze verenigingen zich kenmerkt als vitaal en 19 procent als bijna vitaal wordt gezien. Naast deze vitale en/of maatschappelijk actieve verenigingen bestaan ook achterblijvers, die te maken hebben met bestuurlijke, financiële en/of organisatorische problemen en hun ledenaantal zien teruglopen. Den Haag maakt hier onderscheid tussen binnen- en buitensport, met ieder hun eigen problematiek. Wat betreft binnensport wordt geconstateerd dat verenigingen inkomsten uit horeca mislopen en dat het niet beschikken over een eigen clubruimte en een versnippering van zaaluren tot minder clubgevoel leidt. Den Haag bekijkt of en hoe verenigingen te (re-)vitaliseren zijn en vraagt zich onder andere af of een verbetering kan plaatsvinden ten aanzien van de genoemde tekortkomingen door op andere exploitatievormen van horeca-uitspanningen in binnensportaccommodaties te sturen. De horeca-exploitaties worden nu veelal verpacht aan commerciële exploitanten en kunnen bijvoorbeeld vaker en meer bewust aan de gebruikmakende verenigingen worden gegund.

Om tot concrete beleidsvoorstellen te komen, wenst de gemeente Den Haag inzicht in de verschillende praktijken en mogelijkheden en wordt gezocht naar goede/leerzame voorbeelden. Hiertoe heeft de gemeente Den Haag het Mulier Instituut gevraagd dit literatuur- en veldonderzoek naar de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties uit te voeren.

1.1 Doelstelling en onderzoeksvragen

Het hoofddoel van dit onderzoek is meer zicht krijgen op de verschillende praktijken en mogelijkheden wat betreft de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties en op welke wijze verenigingen hiervan kunnen profiteren. Het Mulier Instituut doet onderzoek naar de organisatie van deze exploitatie, beschrijft (goede) voorbeelden in Den Haag en elders in Nederland en adviseert de gemeente Den Haag of en op welke manier sportverenigingen bij deze exploitatie meer kunnen worden betrokken. Met dit onderzoek krijgt de gemeente Den Haag handvatten aangereikt om een weloverwogen keuze te maken op dit dossier en om tot concrete beleidsvoorstellen te komen.

Op de volgende onderzoeksvragen wordt in dit onderzoek antwoord gegeven:

1. Op welke wijzen is de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties zodanig te organiseren dat verenigingen hier onderdeel van uitmaken en profijt bij hebben?
2. Wat is hierover binnen bestaand onderzoek bekend?
 - a. Zijn daaruit enkele algemene conclusies te trekken?
 - b. Wat zijn de succes- en faalfactoren van de verschillende exploitatiewijzen (o.a. op basis van wet- en regelgeving)?
3. Hoe is de precieze exploitatieconstructie bij vijf sportaccommodaties in Den Haag en bij een sportaccommodatie in respectievelijk Amersfoort, Vlaardingen en Breda?
 - a. Wat gaat goed? Wat kan beter? Wat zijn de succes- en faalfactoren?
 - b. Wat zijn de voor- en nadelen voor de exploiterende vereniging(en)?
 - c. Wat zijn de voor- en nadelen voor andere gebruikers van de accommodatie?
4. Kan de gemeente Den Haag sportverenigingen meer betrekken bij de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties? En zo ja, op welke manier?

1.2 Methode

Voor dit onderzoek wordt op vier manieren informatie verzameld over de exploitatie van sportkantines:

- bureauonderzoek (literatuur en internet);
- semi-gestructureerde interviews met exploitanten, ambtenaren en een adviesbureau met kennis van de exploitatie van sportkantines;
- vragenlijst onder klanten van sportkantines (online);
- focusgroepgesprek met ambtenaren.

Bureauonderzoek

In april 2017 zijn documenten (wetenschappelijke publicaties, vakliteratuur, onderzoeksrapporten, raadsnotities, interne gemeentelijke memo's) systematisch geanalyseerd die ingaan op de thematiek van het overdragen van de exploitatie van accommodaties aan verenigingen, en in het bijzonder de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties. Bij de gemeenten Amersfoort, Vlaardingen en Breda zijn interne documenten/raadsstukken opgevraagd om te analyseren wat in de besluitvorming een rol heeft gespeeld (beweegredenen voor het traject, beoogd doel, rol wet- en regelgeving, etc.) en welke aanpak is gevolgd. De resultaten hiervan zijn verwerkt in het theoretisch kader (hoofdstuk 2).

Semi-gestructureerde interviews

Om zicht te krijgen op de succesfactoren en belemmeringen van de verschillende exploitatiewijzen, zijn in mei en juni 2017 negen semi-gestructureerde interviews uitgevoerd bij exploitanten en andere verenigingen van vijf sportaccommodaties in Den Haag. Daarnaast zijn drie interviews afgenomen bij exploitanten van sportaccommodaties elders in Nederland (in Amersfoort, Vlaardingen en Breda). De exploitatie van deze sportaccommodaties wordt door sportverenigingen uitgevoerd. Bij de gemeenten elders in Nederland is eveneens de gemeenteambtenaar, die betrokken is geweest bij de overheveling van de exploitatie van de horeca-uitspanning naar de vereniging of een samenwerkingsverband van verenigingen, geïnterviewd om zo meer achtergrondinformatie over dit proces te krijgen vanuit het perspectief van de gemeente. Ter aanvulling is adviesbureau TREEM geïnterviewd, omdat zij kennis bezitten over de exploitatie van sportaccommodaties. Voor zowel de interviews met exploitanten van sportaccommodaties, als met gemeenteambtenaren en TREEM, is een interviewleidraad opgesteld (zie bijlage I en II), vertrekkend vanuit de onderzoeksvragen en de kennis uit de documentanalyse. Bijlage III bevat een overzicht van de geïnterviewden. De resultaten van de interviews zijn verwerkt in hoofdstuk 3.

Vragenlijst onder klanten van sportkantines

Via een korte (online) vragenlijst gaan we in oktober 2017 na hoe de gebruikers (de klanten van de verschillende sportkantines) oordelen over de horeca die in handen is van de sportverenigingen. Per sportaccommodatie is een vragenlijst aangemaakt en aan de desbetreffende verenigingen is gevraagd de digitale vragenlijst onder hun leden uit te zetten. Om ook het perspectief van gastbezoekers van de kantine mee te nemen, worden in oktober geprinte vragenlijsten verspreid onder de vijf sportlocaties. De resultaten hiervan zijn niet in dit rapport gepubliceerd. Zie bijlage IV voor de vragenlijst.

Focusgroepgesprek met ambtenaren

In november 2017 wordt in Den Haag een focusgroepgesprek gehouden met ambtenaren van de gemeenten Den Haag, Amersfoort, Vlaardingen en Breda over de onderzoeksuitkomsten, de implicaties hiervan en potentiële concrete beleidsvoorstellen op dit thema. De uitkomsten van het focusgroepgesprek zijn niet in dit rapport gepubliceerd.

Op basis van het bureauonderzoek en de interviews worden de onderzoeksvragen beantwoord.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de resultaten van het bureauonderzoek waar de exploitatie van horeca-uitspanningen bij sportaccommodaties centraal staat. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van de gesprekken met de Haagse sportverenigingen en de ambtenaren en sportverenigingen uit de drie voorbeeldgemeenten over de verschillende exploitatiewijzen gepresenteerd. Tot slot sluit dit rapport af met conclusies en aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de literatuurstudie gepresenteerd. Hiermee geven we antwoord op onderzoeksvraag 2: welke exploitatiewijzen bekend zijn binnen de literatuur en wat daarbij succes- en faalfactoren zijn.

In de literatuur vinden we weinig rapportages die specifiek gaan over de exploitatie van horeca-uitspanningen van sportaccommodaties, maar is veel informatie beschikbaar over de verzelfstandiging van sportaccommodaties in het algemeen. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in vier vormen van verzelfstandiging van sportaccommodaties, namelijk (1) geen verzelfstandiging, (2) interne verzelfstandiging, (3) externe verzelfstandiging en (4) volledige verzelfstandiging. Wanneer niet wordt verzelfstandigd, liggen alle beheertaken, verantwoordelijkheden en het eigendom bij de gemeente (De Kruijf, Van Genugten, Overman & Van Thiel, 2015). Bij interne verzelfstandiging liggen de beheertaken buiten de gemeente (bij bijvoorbeeld een vereniging of particuliere organisatie), maar blijven de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid én het eigendom bij de gemeente. Bij externe verzelfstandiging worden de diensten en verantwoordelijkheden bij een nieuwe rechtspersoon ondergebracht, maar blijft de gemeente betrokken via bijvoorbeeld aandelen of subsidies (Bruinink, Van der Gugten, Lagendijk, Perreis & Schaap, 2000). Bij de laatste vorm, volledige privatisering, draagt de gemeente het eigendom, de beheertaken én verantwoordelijkheden over aan een andere partij (De Kruijf et al., 2015). Daarnaast is bekend dat buitensportaccommodaties, met name als het gaat om de velden, delen van het onderhoud en het beheer, aan de bespelende vereniging(en) worden overgedragen (Bakker & Hoekman, 2013). Dit leidt samen tot een zeer divers landschap van behevormen van sportaccommodaties.

Dit onderzoek richt zich in het bijzonder op de exploitatie van horeca-uitspanningen in binnensportaccommodaties en benut hiertoe de inzichten die in de bredere literatuur rondom de verzelfstandiging en overdracht van beheertaken beschikbaar zijn. Het navolgende gaat eerst in op de beweegredenen van gemeenten om de exploitatie van sportkantines uit te besteden, waarna de voor- en nadelen en de succesfactoren en aandachtspunten uiteen zijn gezet.

2.1 Bewegredenen om horeca uit te besteden

Gemeenten kunnen de exploitatie van horeca-uitspanningen van gemeentelijke sportaccommodaties uitbesteden aan een commerciële partij, een stichting of aan (een) sportvereniging(en). De keuze die gemeenten maken bij het overdragen van beheertaken, is afhankelijk van de beweegredenen om die taken over te dragen. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen het financiële motief, de kerntakendiscussie en de (politieke) wens (Bruinink et al., 2000; Ligtenbarg, 2006).

Het financiële motief

Het financiële motief is door gemeenten het meest genoemde motief om beheertaken over te dragen. De gedachte is dat particuliere organisaties diensten goedkoper kunnen uitvoeren dan de overheid (Van der Knaap, 2009). Bezuinigingen van de overheid waren veelal aanleiding om beheertaken over te dragen (Bruinink et al., 2000).

Volgens de literatuur kunnen verenigingen en particuliere exploitanten hogere kantine-opbrengsten realiseren in vergelijking met gemeenten (Lagendijk, Van der Gugten & Elmasulu, 1995). Ook kunnen verenigingen of particuliere exploitanten taken met betrekking tot sportaccommodaties goedkoper uitvoeren. Bij verenigingen komt dit doordat vrijwilligers een deel van de taken over kunnen nemen

(Bruinink et al., 2000). De voordelen van particuliere exploitanten zijn de schaalvoordelen die ze kunnen bereiken (Van der Knaap, 2009). Door producten grootschalig in te slaan, kunnen commerciële organisaties goedkoper de exploitatie van de horeca vormgeven. Daarnaast kunnen langere openingstijden een rol spelen bij het voordeliger exploiteren van de horeca. Beperkend hierin kunnen opgelegde schenktijden voor alcohol zijn, maar in de gemeente Den Haag is dit niet het geval (Gemeente Den Haag, 2015). Voor de openingstijden gelden in sommige gevallen wel beperkende regels voor sportverenigingen in vergelijking met horeca-instellingen.

Kerntakendiscussie

Een ander genoemd motief om beheertaken over te dragen, is de kerntakendiscussie, ook wel het bestuurlijk-strategische motief. Hier zit de gedachte achter dat de gemeente de kwaliteit en uitvoering van de meest noodzakelijke taken kan versterken wanneer het andere taken afstoot (Van Thiel, 2002). Ze kunnen meer de regie gaan voeren en hoeven minder taken in de uitvoering te verrichten (Bekkers, 2010; VNG, 2008). Door te verzelfstandigen, kan de overheid slagvaardiger worden. Om de regierol goed te kunnen vervullen, is het van belang dat de uitvoering ergens is belegd waar dit goed past en functioneert.

(Politieke) wens

Bij het derde motief is sprake van een (politieke) wens dat gebruikers meer verantwoordelijkheid (een maatschappelijke rol) krijgen bij het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties. Door verenigingen te betrekken bij de exploitatie van de horeca, wordt op deze wens ingespeeld (Bruinink et al., 2000). Deze (politieke) wens is vooral bij de gemeente Den Haag van toepassing. De gemeente streeft ernaar om verenigingen te vitaliseren. Belangrijk daarbij is wel dat verenigingen in staat zijn om deze taken op zich te nemen.

2.2 Voor- en nadelen van exploitatie door sportverenigingen

In Den Haag speelt de vraag of de horeca-exploitatie, die nu veelal door commerciële exploitanten wordt gedaan, vaker en bewust aan de verenigingen kan worden overgelaten die van de sportaccommodatie gebruikmaken. Wanneer de exploitatie van horeca-uitspanningen van sportaccommodaties wordt overgelaten aan sportverenigingen, brengt dat de volgende voor- en nadelen met zich mee (Kanters Horeca Advies, 2014; Van Zijl, 2015; Sportservice Ede, 2017).

Voordelen

- De sportverenigingen hebben de volledige zeggenschap over de horeca.
- De sportverenigingen stellen meestal zelf de openingstijden vast.
- De sportverenigingen stellen zelf de prijzen vast.
- De sportverenigingen worden flexibeler en onafhankelijker.
- De sportverenigingen kunnen directe invloed uitoefenen op de kwaliteit van en tevredenheid met de horeca.
- Het is gunstig voor de continuïteit van de horeca binnen de sportaccommodatie.
- In verband met goede contacten met sponsors/bedrijven en de inzet van vrijwilligers kunnen sportverenigingen de kantine goedkoper inrichten en onderhouden.
- De binding met de leden wordt vergroot.

Nadelen

- Meer organisatiezorgen en regelwerk voor de vereniging, zoals het monitoren van de omzet en het zorgen voor de juiste vergunningen.
- Financieel risico voor de vereniging.
- De vereniging is verantwoordelijk voor het 'personeel'.

De exploitatie van de horeca kan ook door commerciële exploitanten worden verricht. Dit heeft ook voor- en nadelen voor sportverenigingen (Kanters Horeca Advies, 2014).

Voordelen

- De sportverenigingen krijgen minder organisatiezorgen en regelwerk.
- De sportverenigingen kunnen zich meer concentreren op hun *corebusiness*.
- De commerciële exploitant heeft specifieke horecakennis en is een specialist.
- Het financiële risico voor sportverenigingen is beperkt.
- Er zijn geen vrijwilligers van de sportvereniging nodig die de horeca draaiende moeten houden.

Nadelen

- Er kan een financiële bijdrage tegenover staan.
- De sportvereniging mist de inkomsten van de horeca.
- Sportverenigingen hebben minder zeggenschap over de horeca, waaronder de prijzen en openingstijden.
- De binding met de leden kan verminderen.

De voornaamste verschillen tussen een commerciële uitbater en een exploiterende vereniging zijn verschillen in vrijheid, verantwoordelijkheden en opbrengsten. De voor- en nadelen geven aan dat de exploitatie door verenigingen kansen biedt om de continuïteit van sportverenigingen te bevorderen en daarmee kan deze constructie bijdragen aan de vitalisering van sportverenigingen. Het is daarbij van belang dat verenigingen over voldoende organisatiekracht en vrijwilligers beschikken. Bij het regelen van personeel stuiten verenigingen erop dat zij lang niet altijd over voldoende vrijwilligers beschikken (Van Kalmthout & Van Ginneken, 2017). Van de verenigingen heeft 59 procent voldoende vrijwilligers, maar is ook op zoek naar vrijwilligers en heeft 14 procent een tekort aan vrijwilligers. Naast dat vrijwilligers beschikbaar moeten zijn, is het ook van belang dat ze over de juiste expertise beschikken om een kantine te kunnen exploiteren. Dit zijn andere vaardigheden dan waar een sportvereniging op is gericht (het organiseren van sportaanbod). Uit de vitaliteitsscan onder Haagse verenigingen blijkt dat verenigingen op de eerste plaats een tekort hebben aan vrijwilligers met betrekking tot sponsoring en op de tweede plaats aan vrijwilligers voor de bar (Diepeveen, 2014).

Een belangrijk aandachtspunt bij de exploitatie is dat de kantines van gemeentelijke sportaccommodaties vaak via meerjarige contracten zijn verpacht aan commerciële organisaties. Dit kan nadelen in de vorm van schadeclaims van commerciële organisaties opleveren wanneer een vereniging de horeca zelf wil exploiteren. Volgens Bruinink en collega's (2000) is het belangrijk dat hier rekening mee wordt gehouden en bij voorkeur pas aan het einde van de contractperiode tot aanpassing hiervan wordt overgegaan.

2.3 Succesfactoren en aandachtspunten

Het is bekend dat de hiervoor genoemde voordelen zich niet per definitie manifesteren, maar dat deze bij het overdragen van de horeca-exploitatie afhankelijk zijn van de context en de randvoorwaarden. Bij het overdragen van beheertaken aan sportverenigingen zijn dan ook verschillende succesfactoren/aandachtspunten te identificeren die een rol spelen bij de mate van succes van de

exploitatie. Hieronder volgt een overzicht van deze aspecten (Van der Bij (1995) en de commissie van Thijn (2002) in Luimstra (2008); Van Zijl, 2015; Sportservice Ede, 2017):


1. De communicatie moet tijdig en regelmatig verlopen waarbij alle betrokkenen gedetailleerde informatie ontvangen.
2. Zowel de gemeente als de sportvereniging moeten tevreden zijn over de overdracht van de beheertaken. Dit met volledige duidelijkheid van verantwoordelijkheden.
3. De verantwoordelijkheden moeten transparant worden verdeeld waarbij de verhoudingen kloppen.
4. Het extern procesmanagement, de planning en de registratie moeten aan een goede procesgang bijdragen.
5. Houdt rekening met mogelijke bestaande (langdurige) contracten.
6. De sportvereniging moet over voldoende personeel en deskundigheid beschikken. Dit personeel moet in voldoende mate deskundig zijn om de horeca op een goede manier te kunnen exploiteren.
7. De cultuur van de sportvereniging dient zakelijker en professioneler te worden. De verantwoordelijkheden van de vereniging nemen immers toe. Dit hoeft echter niet ten koste te gaan van de (gezellige) sfeer binnen de verenigingen.
8. Samenwerkingen met andere verenigingen kunnen tevens helpen bij het succesvol verzelfstandigen. Wanneer belangen worden gecombineerd en op soortgelijke problemen wordt ingespeeld, dan komt dit de verzelfstandiging ten goede.
9. Een groter team van betrokkenen verantwoordelijk maken voor de exploitatie van de kantine in plaats van één persoon.
10. Ervaren mensen achter de bar, die weten hoe ze eten moeten klaarmaken en de basisprincipes van gastvrijheid kennen.
11. Naar de leden luisteren waar de behoefte ligt, zodat de kantine passend eet- en drinkaanbod biedt.
12. Met een goed kassasysteem kan de administratie worden vereenvoudigd waardoor goed kan worden bijgehouden of de in- en verkoop in balans zijn.



De succesfactoren hebben zowel betrekking op de inhoudelijke exploitatie als op het proces en laten zien dat de gemeente ten aanzien van de exploitatie een actieve rol kan innemen. Bij de overdracht van beheertaken naar sportkantine is namelijk van belang dat gemeenten rekening houden met het feit dat niet iedere sportvereniging in staat is om op een goede wijze invulling te geven aan de extra taken en verantwoordelijkheden die horen bij het exploiteren van de kantine (Van Kalmthout en Van Ginneken, 2016). Uit de verenigingsmonitor van het Mulier Instituut (2016) blijkt dat binnensportverenigingen minder organisatiekrachtig zijn dan buitensportverenigingen. Buitensporten scoren vooral beter op financiën, beleid en accommodatie. Buitensportverenigingen hebben vaak het beheer over een eigen accommodatie, wat al de nodige organisatievaardigheden van een club vraagt. Verenigingen zonder eigen accommodatie zijn minder organisatiekrachtig dan verenigingen met een eigen accommodatie. Door als gemeente een selectie te maken van geschikte verenigingen met organisatiekracht, betrokken te blijven bij de exploitatie en de voortgang te monitoren, kan op eventuele tekortkomingen van verenigingen bij de exploitatie van de sportkantine worden ingespeeld.



3. Verkenning exploitatie van horeca-uitspanningen

Op basis van de literatuurstudie hebben we vijf centrale thema's geïdentificeerd die relevant zijn bij het overdragen van de exploitatie van horeca-uitspanningen, te weten: eigendom, constructie, financiën, vrijwilligers en wet- en regelgeving. In de casebeschrijvingen in dit hoofdstuk zoomen we in op deze onderdelen om een goed beeld te krijgen van de diverse cases en wat hierin als voor- en nadelen worden waargenomen, alsmede wat succesfactoren en struikelblokken zijn. Bij de casebeschrijvingen maken we onderscheid tussen de interviews met de Haagse sportverenigingen en de interviews met de beleidsambtenaren en sportverenigingen van de drie verschillende gemeenten (Amersfoort, Vlaardingen en Breda). De resultaten van de interviews met de Haagse sportverenigingen zijn weergegeven in vijf portretten waarbij de exploitatiewijze van de Haagse sportaccommodatie centraal staat (paragraaf 3.1). Bij de interviews met de beleidsambtenaren en sportverenigingen van de overige drie gemeenten en bij het interview met adviesbureau TREEM staan in de portretten de verschillende exploitatiewijzen én de afwegingen bij die exploitatiewijzen centraal (paragraaf 3.2). Per gemeente is één voorbeeld van een exploitatiewijze met sportverenigingen uitgewerkt.

3.1 Exploitatieconstructie van sportkantines per Haagse sportaccommodatie



<u>Sporthal 't Zandje</u>	 Eigendom
Kantines van de Haagse basketbalvereniging HBV the Jumpers en badmintonclub DKC. In het complex bevindt zich een sporthal met twee kantines. De kantines delen samen één keuken. De ene kantine wordt gebruikt door Jumpers en de andere door DKC, waardoor beiden een eigen kantine hebben.	- Het pand is eigendom van de gemeente en wordt verhuurd aan sportverenigingen, waaronder Jumpers en DKC, en aan een stichting. De verenigingen betalen huur voor de kantines aan de gemeente.

 Constructie	 Financiën
<ul style="list-style-type: none"> - Er is een stichting opgezet voor de exploitatie van beide kantines. Daaruit worden de gezamenlijke kosten betaald zoals de huur, internet, gas, water, licht en de schoonmaak. De kosten worden verdeeld naar oppervlakte van de kantine. - In augustus 2017 verhuist DKC naar een andere sporthal zodat de teams niet meer versnipperd in verschillende hallen hoeven te trainen, maar in één hal terecht kunnen. Vanwege dit vertrek wordt de stichting opgeheven. Als andere verenigingen de sporthal gebruiken, maken zij soms ook gebruik van de kantine van Jumpers. Jumpers exploiteert dan. - Naast de gedeelde kantinestichting heeft DKC ook nog een eigen stichting die de inkomsten van de kantine beheert. - De verenigingen bepalen zelf de openingstijden. Die zijn gekoppeld aan de trainingstijden. De inrichting en het assortiment worden bepaald door de exploiterende vereniging. De verenigingen doen ieder apart hun eigen inkoop. 	<ul style="list-style-type: none"> - De afgelopen jaren draaide de kantine van Jumpers verlies, maar dit jaar schrijft het zwarte cijfers. Jumpers ontvangt vooral barinkomsten op wedstrijddagen. - De kantine van DKC schrijft zwarte cijfers.
 Vrijwilligers	 Wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> - De bar wordt geëxploiteerd en netjes gehouden door vrijwilligers. Eens per maand wordt de kantine schoongemaakt door een schoonmaker die uit de stichting wordt betaald. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aan wet- en regelgeving wordt voldaan op het gebied van sociale hygiëne. De drank- en horecaverunning van Jumpers is verouderd en wordt vernieuwd.






 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Inspraak over de inrichting van de kantine en de activiteiten die Jumpers en DKC organiseren. • Clubgevoel wordt bevorderd door een eigen kantine per vereniging. • De kantine zorgt voor inkomsten voor beide verenigingen. • Kosten worden verdeeld over de twee verenigingen. • Lage prijzen voor producten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij beide verenigingen zijn vrijwilligers nodig om achter de bar te staan. • De kantines van beide verenigingen grenzen aan elkaar, waardoor ze met elkaar rekening moeten houden. • De inkopen worden twee keer gedaan, omdat de verenigingen dat afzonderlijk doen.



Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Eén kantine per vereniging. • Betrokken vrijwilligers die zich verantwoordelijk voelen voor de bar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekort aan vrijwilligers. • In het verleden liep de kantine van Jumpers door weinig barbezetting en slechte inkoop niet goed waardoor producten niet op voorraad waren. • Bij Jumpers speelt vooral veel jeugd, die weinig te besteden heeft. • Jumpers heeft een huurachterstand met betrekking tot de huur van de sporthal die moet worden afbetaald met inkomsten van de kantine. • De kantine zit een etage hoger dan de sporthal, waardoor mensen minder snel naar de kantine gaan.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal Boswijk</u></p>	 Eigendom
<p>Kantine van de Haagse handbalvereniging Hercules. De kantine bevindt zich in een complex waar ook een fysiotherapiepraktijk en fitnesscentrum zitten. Hercules heeft buiten een sportveld.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De kantine is eigendom van de gemeente en wordt sinds tien jaar gehuurd door Hercules. - De kantine wordt door Hercules en door een kinderopvang gehuurd. De kantine wordt niet door andere sportverenigingen gebruikt.
 Constructie	 Financiën
<ul style="list-style-type: none"> - Over het algemeen gebruikt de kinderopvang de kantine doordeweeks en Hercules op vrijdagavond en in het weekend. - De kantinecommissie van Hercules, bestaande uit vier vrijwilligers, is verantwoordelijk voor de exploitatie van de kantine en doet dit sinds een paar maanden. Voor die tijd werd de kantine door één vrijwilliger beheerd. - De kantine is deels ingericht door Hercules, waarbij rekening is gehouden met de kinderopvang. 	<ul style="list-style-type: none"> - De opbrengsten van de kantine zijn voor Hercules en Hercules betaalt huur voor de kantine aan de gemeente. - De kantine draait zwarte cijfers.
 Vrijwilligers	 Wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> - Achter de bar staan ouders van de leden. Zij worden ingedeeld rond de tijden dat hun kinderen handballen. Om dit in goede banen te leiden, is altijd iemand van de kantinecommissie aanwezig. Als een ouder alleen achter de bar staat en het in de kantine druk is, blijft de keuken dicht. De bar en keuken zijn dan niet te combineren. - De schoonmaak wordt gedaan door vrijwilligers. De kantine wordt netjes achtergelaten voor de kinderopvang. 	<ul style="list-style-type: none"> - In de vergunning staat dat de kantine om 23:00 uur moet sluiten. Soms zijn de teams dan nog niet klaar met trainen en opruimen. Een verruiming van de openingstijden is aangevraagd.






 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Inkomsten voor de vereniging. • De vereniging heeft vrijheid om de kantine te openen indien nodig. • Exploitatie door leden bevordert het clubgevoel. De kantine wordt als laagdrempelig ervaren. • Lage prijzen voor leden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Meer zorgen. De vereniging moet zorgen dat iemand achter de bar staat en de inkoop moet worden geregeld. • Er moet rekening worden gehouden met de kinderopvang wat betreft de inrichting en het gebruik van de kantine. Overdag is de kantine voor de kinderopvang.



Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwilligers die betrokken zijn bij de vereniging en zich inzetten voor de kantine. • Ondernemend denken. Om budget voor de inrichting te regelen, wordt over het organiseren van een feest nagedacht. • Er wordt scherp ingekocht, door te kijken waar de prijzen het laagst zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Openingstijden van de vergunning zijn beperkend. • Kennis zit veel in de hoofden van vrijwilligers. Er wordt aan gewerkt om die kennis vaker op papier te zetten. • Vergunningen kosten geld. • De vorige voorzitter is opgestapt en zijn opvolger is ziek. • Vanwege weinig animo worden soms dezelfde vrijwilligers ingezet.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal Hellas</u></p>	<p style="text-align: center;"> Eigendom</p>
<p>Sporthal van de Haagse handbalvereniging HV Hellas. Het complex beschikt over een grote hal en een kleine zaal, gelegen bij de sportopleiding HALO. Beide zalen zijn beschikbaar voor verhuur, mits de vereniging en sportopleiding zelf geen invulling hebben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De kantine is eigendom van de gemeente, maar in beheer van sportvereniging Hellas. Bij de kantine zit een sporthal waarvoor hetzelfde geldt.
<p style="text-align: center;"> Constructie</p>	<p style="text-align: center;"> Financiën</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Er is een stichting opgericht die de kantine en exploitatie ervan beheert. Deze stichting is gelieerd aan Hellas. Voor het beheer van de sporthal is een andere stichting opgericht. - In de kantine stichting zitten leden van de sportvereniging. - Hellas is de enige gebruiker van de kantine en heeft daarmee ook alle inspraak wat betreft inrichting en exploitatie. De openingstijden bepaalt de vereniging zelf. - Er is een kantinecommissie die de kantine opent en sluit. 	<ul style="list-style-type: none"> - De financiën lopen via de stichting en zitten in de zwarte cijfers. Van de opbrengsten worden clubuitjes en de vervoerskosten van de selectie betaald. - Leden kunnen de kantine voor € 250,- exclusief schoonmaak huren en externen voor € 350,- inclusief schoonmaak.
<p style="text-align: center;"> Vrijwilligers</p>	<p style="text-align: center;"> Wet- en regelgeving</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Achter de bar staan vrijwilligers. Dit zijn altijd twee ouders waarvan één ervaren is. Zij worden via een rouleerschema ingedeeld. Bij ziekte regelen zij zelf vervanging. Op drukke dagen is de barcommissie zelf ook aanwezig. - Vrijwilligers krijgen geen vergoeding en kunnen hun diensten voor € 75,- afkopen, maar niemand koopt zijn dienst af. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wet- en regelgeving wordt gezien als een gegeven. De vereniging voldoet aan de vergunningen, zoals sociale hygiëne en BHV. - Wat betreft het schenken van alcohol blijft het moeilijk om uit te sluiten dat een minderjarige alcohol kan kopen.






 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Lage horecaprijzen. • Lage(re) contributie. • Budget voor activiteiten, evenementen en wedstrijden in het buitenland. • Vrijheid bij de inrichting en exploitatie. • Er heerst een clubgevoel en de kantine voelt als 'thuishonk'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wat minder netjes in vergelijking met een commerciële pachter. • Wat meer zorgen over het regelen en organiseren, maar het gaat de club goed af. • Leden moeten bardienst draaien.



Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Een goed team waar men op kan bouwen. • Een enthousiast persoon die ervaring heeft met organiseren en managen en de exploitatie trekt. • Gebruik van ieders netwerk en expertise, waardoor het ook meer als 'eigen' kantine wordt ervaren. Apparatuur wordt gesponsord, meubels zijn gemaakt door vrijwilligers. De voorzitter van de bar heeft zelf ervaring met facilitair management. • Belangrijke zaken zijn voor de vrijwilligers geregeld, zoals diploma's en AED's. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal Steenwijklaan</u></p>	<p style="text-align: center;"> Eigendom</p>
<p>De sporthal in de Steenwijklaan met bijbehorende kantine wordt beheerd door een stichting die circa 25 jaar geleden is opgericht door vereniging HKV/Ons Eibernest en daaraan gelieerd is. Aangrenzend aan de sporthal zijn ook een kleedkameraccommodatie en een kantine voor Eibernest gebouwd, die in beheer zijn van Eibernest.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De stichting heeft de sporthal met bijbehorende kantine via een erfpachtconstructie van de gemeente gekocht. De aangebouwde kantine is van Eibernest zelf. - De aangebouwde kantine van Eibernest is in bezit van de vereniging zelf, omdat de vereniging daarin geen financieel risico zag. - De sporthal en bijhorende kantine worden vanwege het financiële risico door de stichting beheerd.
<p style="text-align: center;"> Constructie</p>	<p style="text-align: center;"> Financiën</p>
<ul style="list-style-type: none"> - De kantine die bij de sporthal hoort, wordt door de stichting verhuurd aan Eibernest. Sovicos, die in dezelfde sporthal sport, pacht de kantine op hun sportdagen van Eibernest. - Er zijn contractuele afspraken tussen de stichting, Eibernest en Sovicos. Die gaan over de prijzen, rechten en plichten. Sporters mogen bijvoorbeeld geen eigen eten en drinken naar de kantine meenemen, na gebruik moet de kantine schoon worden achtergelaten en Sovicos mag geen verenigingsuitingen aan de muur hangen. Ook sluitingstijden staan daarin vermeld en zijn afgeleid van de horecavergunning. De kantine dient om één uur 's nachts te sluiten. Het contract is in de loop van de tijd uitgebreider geworden, zodat hiaten zijn gedekt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Als Sovicos de kantine huurt, ontvangen zij 24 procent van de door hen gegenereerde omzet. Dit percentage wordt afgeleid van de omzet en niet van de winst, want over de omzet kan men geen discussies krijgen. Verder betaalt Sovicos 15 procent van de schoonmaakkosten voor de kantine. - Eibernest en Sovicos hebben beide opbrengsten van de kantine en schrijven zwarte cijfers.
<p style="text-align: center;"> Vrijwilligers</p>	<p style="text-align: center;"> Wet- en regelgeving</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Als Sovicos de kantine huurt, regelen zij zelf mensen voor achter de bar. Eibernest kiest hiervoor, omdat zij zelf niet genoeg vrijwilligers kunnen regelen. Als Eibernest de kantine gebruikt, regelen zij vrijwilligers voor achter de bar. Dat gebeurt bij beide verenigingen via een rouleerschema. - De kantine wordt netjes achtergelaten door de verenigingen en regulier schoongemaakt door een schoonmaker die in dienst is bij de stichting. 	<ul style="list-style-type: none"> - De vergunning om alcohol te mogen verkopen kost € 1.500,-. De stichting betaalt dit, maar vindt het een behoorlijk bedrag voor een vereniging.

 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • De bar genereert voor beide verenigingen belangrijke inkomsten. Door de combinatie van sporthal en kantine heeft Eibernest meer inkomsten dan de meeste korfbalverenigingen in Den Haag. • De prijzen voor producten zijn laag. • Eibernest is de enige vereniging in Den Haag met een eigen sporthal. Ze zijn hier trots op. Dat bevordert het clubgevoel. • Omdat Sovicos alleen barbezetting hoeft te regelen, hebben zij verder niets van doen met vergunningen en regelgeving. Dat ligt bij de stichting en Eibernest. • Sovicos loopt geen financieel risico. Het risico is belegd bij de stichting en Eibernest. • Eigen mensen achter de bar zorgt voor een betere onderlinge band. Mensen kennen elkaar. • Beide verenigingen hebben een eigen kantine. 	<ul style="list-style-type: none"> • De vereniging heeft meer inzet van vrijwilligers nodig. • De stichting bepaalt en heeft vrijheid, Sovicos is daarin ondergeschikt. Alsnog ervaart Sovicos bij deze constructie meer vrijheid dan bij een commerciële uitbater.

Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Organisatie van activiteiten om extra bezoekers voor de kantine te werven. <ul style="list-style-type: none"> ○ Activiteiten voor leden, zoals verjaardagsfeesten en kaartavonden. ○ Activiteiten/evenementen voor niet-leden zoals het WK beachvolleybal, feesten en studenten die tijdens de introductieweek in de sporthal slapen. ○ In de sporthal kunnen senioren en mensen met een ooievaarspas sporten. Zij zorgen voor extra exploitatie-inkomsten. • Capaciteiten van actieve leden om de exploitatie van de sporthal op zich te nemen. • Eigen vrijwilligers achter de bar maakt de kantine persoonlijker. • De band tussen Sovicos en Eibernest is goed. Jaarlijks wordt geëvalueerd. • Zaken zijn in een contract vastgelegd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is een uitdaging om voldoende vrijwilligers te krijgen. • In de kantine gaat veel contant geld om. Dit maakt het fraudegevoelig. Dit kan worden voorkomen door een <i>cashless</i> systeem te introduceren waarbij je niet contant kunt betalen. Dit wordt waarschijnlijk binnenkort ingevoerd. • De regelgeving voor het extern verhuren van de kantine is beperkend, dat mag maximaal tien keer per jaar. • De stichting bepaalt de regels, zoals het assortiment en de verkoopprijzen. Andere verenigingen hoeven het daarmee niet eens te zijn.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal Loosduinen</u></p>	<p style="text-align: center;"> Eigendom</p>
<p>In Sporthal Loosduinen bevindt zich één grote kantine die wordt geëxploiteerd door twee verenigingen: badmintonvereniging OnderOns en handbalvereniging WHC. In de sporthal sporten nog andere verenigingen die alleen eindgebruiker zijn van de kantine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De sporthal en bijbehorende kantine zijn van de gemeente. - Voor de exploitatie van de kantine is sinds 1990 door drie verenigingen een stichting opgericht. De stichting huurt en exploiteert de kantine. Momenteel zijn nog twee sportverenigingen, OnderOns en WHC, gelieerd aan de stichting, omdat de derde failliet is gegaan.
<p style="text-align: center;"> Constructie</p>	<p style="text-align: center;"> Financiën</p>
<ul style="list-style-type: none"> - De stichting heeft een eigen bestuur, dat wordt gevuld door twee leden van OnderOns en twee van WHC. Kascontrole geschiedt door de penningmeesters van OnderOns en WHC. - De stichting heeft statuten en een huishoudelijk reglement. Elke sportvereniging die een jaar bestaat, twintig leden heeft en in sporthal Loosduinen speelt, mag deelnemen aan de stichting. Verenigingen moeten dan wel een waarborgsom betalen. - Al het contact over de kantine loopt via de stichting, de verenigingen hebben hierover onderling geen contact. De stichting mag mensen de toegang van de kantine weigeren als zij zich niet aan de regels houden. - De openingstijden worden door de verenigingen bepaald en zijn rondom de speeltijden. 	<ul style="list-style-type: none"> - De kosten van de kantine worden betaald door de stichting. Als OnderOns of WHC achter de bar staat, genereren zij omzet voor hun vereniging. Via het aanmeldsysteem op de kassa wordt dat bijgehouden. Naar deze omzetverhouding wordt de winst van de kantine uitgekeerd.
<p style="text-align: center;"> Vrijwilligers</p>	<p style="text-align: center;"> Wet- en regelgeving</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Vrijwilligers van de verenigingen staan achter de bar wanneer hun eigen vereniging speelt. Bij externe evenementen bemannen ze om de beurt de bar. - De schoonmaak wordt gedaan door een vrijwilliger die daarvoor een vrijwilligersvergoeding krijgt. Verder worden de verenigingen geacht de kantine netjes achter te laten. 	<ul style="list-style-type: none"> - De stichting ziet toe op naleving van wet- en regelgeving. - De horecaverunning staat op naam van de stichting, maar wordt overgezet naar één of beide sportverenigingen. De reden hiervoor is dat de wetgeving voor stichtingen is aangescherpt, waardoor altijd iemand met een horecadiploma achter de bar moet staan. Voor verenigingen is dit niet haalbaar. Als de vergunning op naam van een vereniging staat, gelden minder strenge regels.

 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Beide verenigingen hebben evenveel inspraak. • Beide verenigingen hebben geen zorgen over de financiën van de kantine. • Inkomsten en kosten worden eerlijk verdeeld. • De inkoop wordt gedaan door de stichting, waardoor verenigingen dit niet afzonderlijk hoeven te doen. • In vergelijking met een commerciële uitbater is het clubgevoel groter, maar in de kantine hangen zowel uitingen van OnderOns als WHC. • Er staan bekende mensen achter de bar waardoor het vertrouwder voelt. • De prijzen van producten zijn laag. • De constructie is toegankelijk voor andere sportverenigingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • De verenigingen moeten altijd tot consensus komen, waardoor het soms lang duurt voordat een beslissing wordt genomen. Er is weinig hiërarchie. • De kantine wordt gedeeld waardoor het minder persoonlijk is. • De winst is pas laat bekend en wordt laat uitgekeerd. • De verenigingen moeten vrijwilligers regelen. • De kantine is niet altijd open. Voor kleine verenigingen blijft hij dicht.

Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Beide verenigingen zetten zich in voor de kantine en er is gelijke inspraak. • Een goede inkoper is belangrijk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is soms onenigheid tussen verenigingen. Het is lastig om dat op te lossen. • Doordat er weinig mensen in de feestcommissie zitten, worden weinig extra evenementen/activiteiten georganiseerd. • Vroeger was het zo druk dat mensen niet konden spelen en naar de kantine gingen. Nu is dat wat minder en is het kantinebezoek ook wat minder. • Er mogen geen reclame-uitingen op de gevel worden geplaatst, waardoor clubs zich niet op die manier kunnen promoten. • De verenigingen hebben weinig kennis van de inrichting van een kantine, bijvoorbeeld over wat voor bankjes ze aan zouden kunnen schaffen.

3.2 Exploitatieconstructies per voorbeeldgemeente

Amersfoort

De gemeente Amersfoort stimuleert sportverenigingen om de sociale betrokkenheid te vergroten en de binding met de wijken en scholen te versterken. Het beheer, onderhoud en de exploitatie van (sport)accommodaties is in deze gemeente belegd bij SRO¹. SRO onderzoekt met de binnensportverenigingen de mogelijkheden ten aanzien van de exploitatie van de horeca. Het beoogde doel van de (diverse) exploitatiewijzen is om zo efficiënt en effectief mogelijk maatschappelijk geld in te zetten en uiteindelijk zo maximaal mogelijk de vereniging te bedienen.

Exploitatiewijzen

SRO kent vier verschillende exploitatiewijzen:

1. Exploitatie door verenigingen of verenigingen binnen een stichting

Deze situatie is meer dan tien jaar geleden ingezet. De vereniging betaalt een huurprijs, die bij aanvang gefaseerd werd ingevoerd. De uiteindelijke huurprijs is gerelateerd aan een bepaald bedrag aan omzet bij een bepaald aantal uur sporthalgebruik per jaar. Op het moment dat de omzet niet meer in verhouding zou zijn met de huurprijs, wordt de huurprijs in overleg bijgesteld.

Sinds 1984 exploiteren twee verenigingen (nu gefuseerd) binnen een stichting gezamenlijk een kantine. De stichting betaalt huur aan SRO. Dit is een vast bedrag per kwartaal. Er is tevens een samenwerking met een BSO, die huur betaalt aan SRO.

Amersfoort bouwt aan een nieuw sportcomplex. De bedoeling is dat dit een dynamische en bruisende plek wordt waar zoveel mogelijk mensen kunnen sporten en waar een centrale ontmoetingsplek in het complex met aantrekkelijke horeca kan zorgen voor een continue stroom van levendigheid. Het idee is dat het toekomstige sportrestaurant en twee verenigingsruimten zullen worden geëxploiteerd door verenigingen, in een nog op te richten horecastichting. In het complex zal worden gewerkt met professionals, ondersteund door verenigingsvrijwilligers en vrijwillige professionals (tegen vrijwilligersvergoeding beschikbaar). In de voorlopige financiële opzet is het volgende besloten: er wordt een structurele huursubsidie verstrekt, er volgt een eenmalige subsidie ter dekking van de voorbereidingskosten (horecamanager en investeringen) en SRO geeft subsidie op de huur ter dekking van de opstartkosten.

2. Exploitatie SRO en vereniging samen

SRO ziet bij voorkeur dat een vereniging de horeca huurt, als enige of in combinatie met één of meerdere anderen. SRO draait een proef met een kantine, die op basis van duidelijke kaders (onder andere de openingstijden, wat mag wel/niet, diploma's etc.) door SRO en deels door een vereniging wordt geëxploiteerd. Voor het aantal momenten in de week dat de vereniging verantwoordelijk is en dus volledige inspraak heeft, wordt een huurovereenkomst opgesteld. Bij vaststelling van de huurprijs en servicekosten wordt geprobeerd om goed naar de mogelijkheden van de vereniging te kijken. De inrichting is zoveel mogelijk een verantwoordelijkheid van de vereniging. Enerzijds moet

¹ SRO is de maatschappelijke partner van gemeentelijke organisaties en gespecialiseerd in het beheren en exploiteren van sport-, onderwijs- en welzijnsvoorzieningen.

het aan de maatschappij te verantwoorden zijn, anderzijds moet het voor de vereniging reëel te doen zijn.

3. Exploitatie SRO

In deze situatie wordt een beheerder betaald en combineert de beheerder toezicht en horeca. SRO koopt de horeca producten in en verkoopt via de kassa.

4. Exploitatie door pachters

Deze wijze levert financieel het meeste op. Via contracten is vast te leggen dat de kantine ook op minder rendabele momenten open moet zijn. Om het enigszins rendabel te krijgen, hebben deze pachters er veelal een onderneming naast, denk aan een café, catering, de schoonmaak voor SRO of in het geval van een dorps huis de verhuur van feestzalen.

Voor- en nadelen voor vereniging

SRO vindt het hebben van een eigen plek/thuis voor de vereniging een voordeel, omdat dit mogelijkheden biedt om de kantine naar eigen smaak in te richten en ontmoeting mogelijk te maken. Dit komt ten goede aan het verenigingsgevoel. Daarnaast houden sommige verenigingen er goede inkomsten op na. Als nadeel ziet SRO dat er veel op een vereniging afkomt en dat een tekort aan menskracht ervoor zorgt dat een kantine niet open is voor andere sporten of gebruikers. Het exploiteren van de sportkantine levert volgens de verenigingen vaak te weinig op.

Succes- en faalfactoren bij exploitatie (door vereniging)




Een belangrijke succesfactor is de bereidwilligheid of intrinsieke motivatie bij verenigingen. Het vraagt de nodige overtuigingskracht om verenigingen te laten inzien dat het interessant kan zijn om zelf een kantine te exploiteren. Hoewel verenigingen een goede omzet kunnen draaien, dat bij vaststelling van de huurprijs en servicekosten naar de mogelijkheden van de vereniging wordt gekeken en er nauwelijks personeelskosten zijn, blijven verenigingen opzien tegen de organisatie, ingegeven door een tekort aan vrijwilligers. Het vraagt veel overleg, enerzijds om de kaders te bepalen en anderzijds om de win-winsituatie in te laten zien. Het loont om hierbij vooral een praktische insteek te kiezen. Het is complex om binnen de kaders van wet- en regelgeving (o.a. BTW-problematiek en Wet Markt en Overheid) verenigingen te ondersteunen. Bij een versnippering aan gebruikers van de sportaccommodaties is het lastig om de horeca-exploitatie bij één of twee verenigingen neer te leggen. Daarnaast ervaart SRO een spanningsveld: het haalbaar maken voor verenigingen en het aan de maatschappij uitleggen dat reële huur wordt betaald.



Tips

- Duidelijk maken uit wiens belang je denkt en daarnaar handelen.
- Sta open voor alle constructies: weeg per locatie af wat er zit en wat het beste past.
- Ga het gesprek aan met de verenigingen om te onderzoeken of de vereniging behoefte heeft aan deze constructie en hoe je eventueel kunt ondersteunen/een duwtje in de goede richting kunt geven. Dit kan wel betekenen dat op inkomsten wordt ingeleverd; met een eigen thuishonk hebben verenigingen ook meer mogelijkheden voor sponsoring.
- Benut ondersteuning vanuit buurtsportcoaches en verenigingsondersteuners (o.a. bij de opzet van vrijwilligersbeleid).

Voorbeeld sporthal Zielhorst

Ter illustratie wordt toegelicht hoe de kantine van sporthal Zielhorst wordt geëxploiteerd. De exploitatiewijze van deze sporthal past het beste bij exploitatievorm twee.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal Zielhorst</u></p>	 Eigendom
<p>In Sporthal Zielhorst bevindt zich één grote sportkantine die sinds drie jaar geëxploiteerd wordt door de Amersfoortse basketbalvereniging Crackerjacks. Crackerjacks deelt de sporthal met andere sportverenigingen, maar is de enige uitbater van de sportkantine.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De sporthal en aangrenzende sportkantine zijn eigendom van SRO.
 Constructie	 Financiën
<ul style="list-style-type: none"> - Naast de sportkantine zit een ruimte die SRO zelf verhuurt. Crackerjacks doet bij verhuur de horeca van de ruimte en ontvangt de inkomsten daarvan. - SRO is op zoek naar een nieuwe exploitatiewijze die gunstig is voor de verenigingen, maar SRO niet te veel geld kost. Volgens Crackerjacks kost de huidige opzet SRO geld, aangezien Crackerjacks alleen de onkosten van de kantine betaalt. Crackerjacks zijn met SRO hierover in overleg. - De openingstijden worden bepaald door de exploiterende vereniging en hangen samen met de speeltijden. Tijdens de zomerstop is de kantine dicht, met uitzondering van evenementen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crackerjacks betaalt huur voor de sporthal aan SRO en betaalt de onkosten van het gebruik van de kantine zoals gas, water en licht. Alle inkomsten van de kantine zijn voor Crackerjacks.
 Vrijwilligers	 Wet- en regelgeving
<ul style="list-style-type: none"> - De kantine wordt geëxploiteerd door vrijwilligers (trainers, leden en ouders van leden) van Crackerjacks. Zij bemannen de bar en maken de kantine schoon. Zij ontvangen geen vergoeding, maar deze actieve vrijwilligers krijgen tien procent korting op hun contributie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Binnen de vereniging beschikt een aantal mensen over de juiste diploma's. Dat zijn actieve leden die vaak aanwezig zijn.

 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Kantine-inkomsten voor Crackerjacks. • Verenigingen hebben een ontmoetingsplek waar activiteiten voor leden kunnen worden georganiseerd. • Lage prijzen voor producten. • Andere verenigingen consumeren alleen en hoeven zich niet bezig te houden met de exploitatie van de kantine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crackerjacks heeft altijd vrijwilligers nodig. Vrijwilligers zijn essentieel, want als de lage prijzen worden doorberekend, kan daar geen barmedewerker van worden betaald. • Andere sportverenigingen krijgen geen inkomsten van de bar.

Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Via het kassasysteem worden de omzet en inkoop gemonitord. Als het minder goed gaat, kan snel worden ingegrepen. • Het informele karakter van de exploitatiewijze met korte lijnen. • Met SRO wordt gezocht naar wat wel kan in plaats van wat niet kan. De samenwerking gaat in harmonie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Het is nog onzeker hoe de nieuwe exploitatiewijze eruit komt te zien.

Vlaardingen

In Vlaardingen is het uitgangspunt dat de exploitatie van sportkantine door verenigingen wordt gedaan. De gemeente wil verenigingen hierin een kans geven. Bij sportzalen heeft Vlaardingen geen horeca, dit is alleen het geval bij de vier sporthallen. Voor de toekomst is het streven om afspraken, in de vorm van uitgangspunten/kaders, meer vast te leggen.

Exploitatiewijzen

Vlaardingen kent twee exploitatiewijzen:

1. Exploitatie door vereniging binnen een stichting (gerund door vrijwilligers)

In de oude situatie betaalt de beheerstichting een laag basisbedrag dat, als de winst boven een bepaald bedrag uitkomt, wordt aangevuld met tien procent van de winst boven de vooraf vastgestelde grens. Een nadeel van deze constructie is de controle die op de boekhouding moet plaatsvinden. In de nieuwe situatie is daarom een nieuwe afspraak gemaakt. Deze vereniging, die binnen- en buitensport combineert, betaalt 15 euro per vierkante meter (per kwartaal). Bij een nieuwe sporthal zal deze afspraak ook worden gehanteerd. Overige afspraken worden gemaakt op basis van een demarcatielijst, waarbij door middel van kruisjes de taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld. Er zijn geen uitzonderingen op het gebied van wet- en regelgeving. Ten aanzien van toegestane activiteiten (wel kansspelen, geen feesten en partijen) heeft wel een verruiming plaatsgevonden. In het belang van de veiligheid van vrijwilligers is ook zorggedragen voor een ontheffing: bij het afsluiten is het parkeren van een auto bij de kantine inmiddels toegestaan.

2. Exploitatie door commerciële partij

Bij twee sporthallen is sprake van een bewuste keuze voor een commerciële partij, vooral gezien de horecafunctie (onder andere ondernemersplein en restaurant).

Voor- en nadelen voor vereniging

Een eigen kantine geeft een vereniging de mogelijkheid om samen te komen. Dit leidt tot saamhorigheid en binding (onder andere door feestavonden). Financieel gezien kan het leiden tot minder vergaderkosten. Daarbij kan een succesvol geëxploiteerde kantine een vereniging winst opleveren. De nadelen zijn dat het arbeidsintensief is en tot een extra functie leidt voor de kascommissie (onder andere ter voorkoming van fraude en diefstal).

Voor andere gebruikers kunnen de voordelen zitten in een betere service, een lagere prijs en dat bij evenementen meer onderhandelingsruimte mogelijk is. Verenigingen zijn coöperatiever naar andere verenigingen toe dan een commerciële pachter.

Succes- en faalfactoren bij exploitatie (door vereniging)

Een vereniging moet de exploitatie zien zitten en er zijn aanjagers nodig. De vereniging moet een bepaalde omvang en bestuurskracht hebben. De organisatie moet structureel zijn en kan niet rusten op één enthousiaste voorzitter. Bij voorkeur is er een aparte groep voor de kantine, een team met bezieling, mensen die het echt leuk vinden. Ondersteuning door de gemeente is wenselijk. In Vlaardingen wordt de opleiding en de Verklaring Omtrent Gedrag door de gemeente betaald en is er een regeling voor reclamevoering. De gemeente kan ook sturen in de bezetting van de accommodatie en omzet zien te krijgen door aanvullende activiteiten in de sporthal te organiseren. Een rommelmarkt in de sporthal zorgt bijvoorbeeld voor bezetting in de hal en omzet in de kantine: een win-winsituatie. Ondernemerszin bij verenigingen is echter beperkt, samenwerking tussen gemeente en vereniging is hierin cruciaal. Beleving, gastvrijheid en veiligheid zijn van belang om binding te krijgen met sporters en hen naar de kantine te krijgen.






In Vlaardingen wordt ook last ervaren van de Wet Markt en Overheid (en Horeca Nederland). Andere faalfactoren zijn ongemotiveerde mensen, het niet op tijd open zijn van de kantine en klachten. Deskundigheid van de medewerkers kan bepalen of een kantine succesvol is.



Tips

- De politiek moet de exploitatie door verenigingen zien zitten (liefde voor de sport (vereniging))
- Werk goed samen met de afdeling vergunningen
 - Help verenigingen bij het aanvragen
 - Regel ontheffingen waar nodig
- Kijk naar consumptiegedrag per type sport (cultuur bepaalt de omzet)
 - Zaalvoetbal, handbal, korfbal en zaalhockey (vooral teamsporten) zorgen voor een goede omzet; ook bij denksport is dat mogelijk
 - Turnen en badminton zijn geen sporten voor een goede omzet
- Ken je clubs, ga proactief op zoek en motiveer
- Blijf in gesprek
 - Pols hoe het loopt
 - Stimuleer ondernemerszin
 - Blijf openingstijden goed handhaven.

Voorbeeld sport hal Korhoenlaan

Ter illustratie wordt toegelicht hoe de kantine van sporthal Korhoenlaan wordt geëxploiteerd. De exploitatiewijze van deze sporthal is een voorbeeld van exploitatievorm één.

<p align="center"><u>Sporthal Korhoenlaan</u></p>	<p align="center"> Eigendom</p>
<p>Sporthal Korhoenlaan en de bijbehorende kantine grenzen aan een schoolgebouw. Sinds september 2016 exploiteert Move4u de kantine. De school maakt overdag gebruik van de sporthal; de Vlaardingse volleybalvereniging Move4u en andere huurders gebruiken de hal in de avonden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De school inclusief sporthal en sportkantine zijn eigendom van de gemeente. - Move4u (hoofdhuurder) huurt de sporthal en kantine van de stichting. De gemeente heeft het beheer van de sporthal en kantine aan een stichting uitbesteed.
<p align="center"> Constructie</p>	<p align="center"> Financiën</p>
<ul style="list-style-type: none"> - In de stichting zitten twee vertegenwoordigers van de school, één vertegenwoordiger van de gemeente en twee van de korfbalvereniging. Deze vereniging is opgeheven, maar de twee leden zitten op cruciale functies in de stichting. Het idee is dat Move4u deze functies overneemt. Move4u heeft nu twee meekijkende leden die (nog) geen stemrecht hebben. - De kantine wordt geopend naar behoefte. Move4u inventariseert of leden bardienst kunnen draaien of dat de bar dicht blijft. - Move4u heeft geen aparte stichting opgericht voor de exploitatie van de kantine, maar wel een aparte rekening voor de kantine geopend. - Move4u heeft een huurcontract met de stichting voor tien jaar. Het eerste jaar hadden ze de mogelijkheid om dat tegen een redelijk bedrag te ontbinden als de exploitatie tegen zou vallen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor het huren van de sporthal betaalt Move4u per uur en voor het huren van de kantine wordt een vast bedrag aan de stichting betaald. - De opbrengsten van de kantine zijn volledig voor Move4u. Gas, water en licht worden betaald door de stichting. In ruil daarvoor opent en sluit Move4u de sporthal en kantine. - De stichting heeft meebetaald aan de verhuizing van de beachvolleybalvelden van de oude naar de nieuwe locatie. Move4u heeft met vrijwilligers geregeld dat het zand en de netten verhuisden. De beachvolleybalvelden worden extern verhuurd door Move4u en de helft van de opbrengst wordt aan de stichting betaald. - De aula wordt weleens verhuurd aan een muziekkorps of de bridgeclub. Van die inkomsten krijgt Move4u de helft. Move4u exploiteert dan de bar en de barinkomsten zijn voor Move4u.
<p align="center"> Vrijwilligers</p>	<p align="center"> Wet- en regelgeving</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Tijdens volleybaltrainingen is de bar open en staan teams gerouleerd achter de bar. Zij krijgen geen vergoeding en doen dit ongeveer twee keer per jaar. - Bij externe verhuringen staan vaak vaste mensen achter de bar. Zij krijgen een vrijwilligersvergoeding van € 5,- per uur. - De keuken en bar worden schoongemaakt door Move4u. Als teams achter de bar hebben gestaan, laten ze het schoon achter. De rest van de kantine en de sporthal worden schoongemaakt door een schoonmaakbedrijf, dat door de stichting wordt betaald. 	<ul style="list-style-type: none"> - De openingstijden zijn afgebakend door de gemeente en worden verder ingevuld door Move4u. - De vereniging heeft een exploitatievergunning nodig. Verder worden de regels meer als een gegeven gezien.

 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Move4u heeft het alleenrecht om te exploiteren. • De exploitatie van de kantine zorgt voor extra inkomsten. Daarmee kan de contributie omlaag en kunnen trainers worden geschoold. • Door de constructie met de stichting worden de inkomsten verdeeld en ook het risico gespreid over gemeente, onderwijs en sport. • Lage prijzen van producten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extra taken voor de vereniging, zoals de administratie en inkoop van de kantine. Er wordt momenteel gekeken naar een eenvoudig boekhoudsysteem dat aansluit bij het kassasysteem, zodat de administratielasten afnemen. • Weinig tot geen verenigingsuitingen, omdat de school de ruimte ook gebruikt.

Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Door het kassasysteem zijn voorraad en omzet te monitoren. De pinautomaat scheelt ook administratie. • Move4u heeft contact gezocht met andere verenigingen om te kijken hoe zij het doen. • Move4u heeft een ledenvergadering georganiseerd om leden te informeren en draagvlak te creëren. • Leden die zich inzetten en het leuk vinden om achter de bar te staan, zijn nodig. • De extra inkomsten zijn erg belangrijk voor de vereniging. De subsidies werden steeds minder en de zaalhuur werd hoger. Dankzij de extra inkomsten uit de horeca hoeft de contributie niet omhoog. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen.

Breda

Bij het beoogde doel van de (diverse) exploitatiewijzen staat bij de gemeente Breda de sociale component centraal. Horeca heeft bij sportbeoefening een belangrijke sociale functie en daarom is het voor Breda van belang om deze functie bij de sporthallen in stand te houden. Dit is echter moeilijk rendabel te krijgen omdat in sommige gevallen de hallen door hun ligging in wijken voor overlast en parkeerproblemen zorgen. Daarom heeft Breda maatwerk per accommodatie, soms gedwongen door omstandigheden.

Over het algemeen geldt bij de exploitatie van horeca dat de openingstijden van de sporthal leidend zijn (door de verhuurder bepaald) en dat de horeca-activiteiten sportgerelateerd moeten zijn. Het bestemmingsplan is bepalend voor welke activiteit in de sporthal is toegestaan. Bij één van de

sporthallen heeft de rechter in zijn vonnis een aantal varianten² toegestaan. De kantine is in principe open voor alle gebruikers. Afspraken wat betreft de huurprijs wisselen per exploitatiewijze en het is mogelijk om in termijnen te betalen. Accountantsverklaringen dienen ter inzage overlegd te worden. Er wordt gewerkt met kruisjeslijsten, waarbij over de uitvoering en het betalen van diverse aspecten voor verenigingen 'ruimere' onderhandelingsmogelijkheden zijn. Op het voldoen aan wet- en regelgeving worden geen uitzonderingen gemaakt.

Exploitatiewijzen

In Breda zijn acht opties:

1. Huurovereenkomst met een brouwerij (via aanbesteding)

Tot 2010 was dit de enige constructie in Breda. De horeca werd vervolgens door de brouwerij doorgelegd aan een commerciële exploitant. De gemeente ontvangt een vast bedrag aan huur per jaar (geldt voor 5 jaar).

Deze traditionele constructie bestaat in één accommodatie nog. In dit multifunctionele gebouw bedient de horeca ook het welzijns gedeelte (met onder andere theater, carnaval) en is dus niet alleen afhankelijk van sport, waardoor een rendabele exploitatie wordt verwezenlijkt.

2. Exploitatie door verenigingen

Voor de gemeente Breda ligt hier de eerste prioriteit. Bij voorkeur heeft een accommodatie één hoofdgebruiker. Deze hoofdgebruiker moet dan ook de horeca-exploitatie op zich nemen wanneer andere verenigingen c.q. gebruikers de sporthal huren. Er wordt gewerkt met een tien procent beding; de huurprijs bedraagt tien procent van de bruto-opbrengst, met een minimum huurprijs van een bepaald bedrag. In de opstartfase stijgt deze huurprijs geleidelijk. De opleidingskosten zijn voor de desbetreffende vereniging.

3. Exploitatie door commerciële partij

Ook in deze constructie geldt het eerder genoemde tien procent beding, echter met een vast minimum. In sommige gevallen geldt voor het eerste jaar een vaste huurprijs en is de gemeente coulant met het betalen van de energielasten totdat de exploitatie rendabel is.

4. Exploitatie via dienstverleningscontract

Voor de horeca-exploitatie wordt een commerciële huurprijs betaald. Tijdens de horeca-openingstijden worden door de horeca-exploitant beheerderswerkzaamheden (openen, sluiten, toezicht, schoonmaak accommodatie etc.) verricht. Voor deze werkzaamheden is een dienstverleningsovereenkomst afgesloten. Hiermee wordt de commerciële huurprijs van de horeca gecompenseerd en is de exploitatie rendabel.

5. Andere bestemming

Na overlast is een horecaruimte gesloten en heeft het een andere bestemming gekregen:

² Varianten; 1) alleen sportgerelateerde activiteiten, 2) alleen sportgerelateerde activiteiten, echter op basis van overgangsrecht ook 50 niet-sportgerelateerde activiteiten per jaar of 3) sport- en welzijnsgerelateerde activiteiten.

De horeca in deze Bredase sportzaal zorgde, mede door de ligging in de wijk, voor commotie. In deze sportzaal was het reguliere gebruik beperkt en vonden weinig evenementen plaats, wat ervoor zorgde dat de inkomsten onder druk stonden. Verenigingen zijn gevraagd om de horeca over te nemen, maar hadden gezien de situatie geen interesse. Hierop is besloten de horecaruimte te verbouwen. De ruimte wordt nu tegen een commerciële huurprijs aan een huisarts verhuurd. Later dit jaar komt buurtzorg ook in deze zaal. De overlast is weg en de sociale veiligheid in de wijk is toegenomen.

Andere wijzen van horecavoorziening

6. Meerdere verenigingen nemen de horeca-exploitatie op zich.
7. Een horecavoorziening kan ook worden gefaciliteerd door het creëren van een ontmoetingsruimte met drankautomaten en door bij evenementen een cateringbedrijf in te huren.
8. De gemeente Breda heeft ook overwogen om met Horeca Nederland te onderzoeken of en onder welke voorwaarden hun ondernemers interesse hebben in de exploitatie van de horeca bij sporthallen. Deze optie heeft geen invulling gekregen. In de praktijk zal dit ook lastig zijn vanwege de verschillende looptijden van de huidige horeca-exploitatieovereenkomsten.

Voor- en nadelen voor vereniging

Een eigen kantine is een gezellig thuishonk en kan trots en betrokkenheid creëren. Het geeft verenigingen ruimte voor vergaderingen, kan leiden tot schappelijke prijzen voor leden en andere gebruikers en levert de verenigingen inkomsten op (wanneer met vrijwilligers wordt gewerkt). De opleiding sociale hygiëne is een must.

Nadelen worden gezien in te veel gedoe/veel organiseren. Een tekort aan mensen of het afhaken van mensen is tevens funest. Wanneer bijvoorbeeld het ledenaantal sterk afneemt, moet een vereniging de horeca-activiteiten ook steeds meer voor andere gebruikers uitvoeren en daardoor kan het moeilijker worden om genoeg vrijwilligers te vinden. Verenigingen krijgen een grote verantwoordelijkheid (o.a. kassabeheer) en dit brengt risico's met zich mee. Voor andere gebruikers is in ieder geval nette horeca aanwezig, maar kan het nadeel zijn dat verenigingshoreca minder deskundig is dan commerciële horeca. Bij de buitensportverenigingen in Breda met een eigen kantine wordt dit echter niet zo ervaren.

Succes- en faalfactoren bij exploitatie (door vereniging)

Het enthousiasme/de motivatie van een vereniging is een bepalende factor. Ook telt de grootte en de organisatiekracht (onder andere een goed en stabiel bestuur) van een vereniging mee. De gemeente zoekt naar mogelijkheden om een sport zoveel mogelijk uur in één hal te laten spelen. Voor de gemeente kan het nadeel hiervan zijn dat de gemeente de vereniging verplicht om zich als huurder in de sporthal te vestigen, waardoor andere gebruikers bij die hal op het tweede plan komen.




In de samenwerking met verenigingen zijn korte lijnen van belang en gezamenlijke afspraken wenselijk om een goede start te kunnen maken.

Tips



- Zorg voor maatwerk.
- Maak een goede start, zorg voor duidelijkheid vanaf het begin.
- Maak afspraken over wat je voor elkaar kunt betekenen; 'investeer' via een overgangsprijs. Dit geeft tijd om geld te verdienen en/of te helpen bij basisvoorzieningen.
- Houd contact.



Voorbeeld sporthal De Doelen

Ter illustratie wordt toegelicht hoe de kantine van sporthal De Doelen wordt geëxploiteerd. De exploitatiewijze van deze sporthal is een voorbeeld van exploitatievorm twee.

<p style="text-align: center;"><u>Sporthal De Doelen</u></p>	 Eigendom
<p>Sporthal De Doelen en bijbehorende kantine worden geëxploiteerd door basketbalvereniging De Barons uit Breda. De kantine wordt gehuurd door één sportvereniging (De Barons³), maar wordt ook door andere verenigingen gebruikt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De gemeentelijke sporthal wordt door verschillende sportverenigingen gehuurd. - Sinds de commerciële pachter failliet is, heeft De Barons de exploitatie overgenomen. - Er is geen stichting opgericht voor de exploitatie.
 Constructie	 Financiën
<ul style="list-style-type: none"> - Onder de leden is (via een vragenlijst) geïnventariseerd of zij de exploitatie een goed idee vonden en op welk gebied de leden daaraan een bijdrage konden leveren. Vervolgens zijn de plannen met de buurt besproken en is rekening gehouden met de bewoners (door bijvoorbeeld geluidswerend glas). Ook is geïnventariseerd hoe het zit met horeca en verkooppunten in de buurt. - De sportvereniging bepaalt de inrichting en met de andere verenigingen en de gemeente zijn de openingstijden afgestemd. De kantine is open tot een uur na het gebruik van de sporthal. - De vereniging is ondernemingsgezind. Dranken die slecht verkopen, gaan uit het assortiment. Voor de zomer wordt erop gelet dat de voorraad niet over de houdbaarheidsdatum gaat door een op=op beleid te hanteren. - Naast ondernemingsgezind is de exploiterende vereniging ook gericht op een veilig sportklimaat: het stimuleren van sociaal contact. Een voorbeeld hiervan is dat als het merendeel van een team soep bestelt, ze het voor de helft van de prijs 	<ul style="list-style-type: none"> - De vereniging betaalt minder huur dan de eerdere commerciële pachter en houdt onder de streep wat geld over. Dit is niet veel in verhouding met het aantal uur dat dit kost. - Meubels zijn gemaakt van stevig hout en via vriendenprijzen geregeld. Kosten zijn verminderd door reclame te maken voor de leverancier en door vrijwilligerswerk, zoals bij het leggen van de vloer. - Er is een passysteem, waarbij leden een clubpas krijgen waar zij geld op kunnen zetten. Bij het opladen van hun pas krijgen leden tien procent extra. Door de pas verloopt het betalen sneller.

³ De voorzitter van de vereniging De Barons is bereid om hun ervaring te delen met sportverenigingen en/of de gemeente Den Haag.

<p>krijgen. Ook mag eigen eten en drinken worden meegenomen.</p>	
<p> Vrijwilligers</p>	<p> Wet- en regelgeving</p>
<ul style="list-style-type: none"> - De schoonmaak en barbezetting worden gedaan door vrijwilligers. Schoonmaken gebeurt aan het begin van een dienst, wanneer het nog rustig is. Per doordeweekse avond zijn over het algemeen (oudere) vaste vrijwilligers ingeroosterd. De jeugd vanaf 16 jaar staat ook achter de bar. Vrijwilligers krijgen een vergoeding: € 3,50 per uur contant of € 4,50 per uur op hun clubpas. Op rustige avonden is de bar dicht en kunnen mensen gebruikmaken van de koffieautomaat. Als het onverwachts druk wordt, kunnen mensen op de reservelijst alsnog de kantine openen. - Via de app Google Calender wordt ingetekend wie wanneer bardienst heeft. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wet- en regelgeving is vooral een belemmering wanneer een buurtbewoner niet blij is met een activiteit en dat vervolgens probeert tegen te houden door aan te tonen dat regels zijn overschreden.

 Voordelen	 Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> • Veel vrijheid: de kantine kan naar eigen keuze worden ingericht. • De kantine levert inkomsten op voor de exploiterende vereniging. • Het clubpassysteem werkt snel en bespaart tijd bij het tellen van geld. • Lage prijzen voor leden en leuke acties gericht op het bevorderen van het sociale contact. • Bekende mensen achter de bar. • Clubgevoel van de exploiterende vereniging wordt bevorderd door het ophangen van verenigingsuitingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vrijwilligers voor de bardienst moeten worden geregeld. • Andere verenigingen die de kantine ook gebruiken, voelen zich hier wat minder thuis. Door vertrouwde mensen achter de bar wordt wel een vertrouwensband opgebouwd.

Succesfactoren	Struikelblokken
<ul style="list-style-type: none"> • Inventarisatie onder de leden of zij achter de exploitatie stonden en hoe zij bij konden dragen. • Contact met de buurt over wensen van de buurt en plannen van de vereniging. • Ondernemend ingericht, maar ook een hechte club. • Contacten met lokale horeca om tips over inkoop en inrichting te krijgen. • Zelf alles verbouwd wat kosten scheelt en waardoor het 'hun' kantine is. • Het clubpassysteem werkt snel en daardoor is minder contant geld aanwezig. • Kassasysteem scheelt administratie. • De vereniging heeft een proefperiode van anderhalf jaar gehad om te ondervinden of de exploitatie bij hen past en haalbaar is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parkeren in de buurt is lastig. • De buurt doet soms moeilijk. In de buurt woont iemand die vaak moeilijk doet. • Soms zijn in de kantine dronken mensen die daarop moeten worden aangesproken. Niet elke vrijwilliger weet daar raad mee.

TREEM

Naast de drie voorbeeldgemeenten is ter oriëntatie gesproken met TREEM B.V. TREEM is een adviesbureau dat is gericht op het haalbaar en effectief maken van (sport)accommodaties in de breedste zin van het woord.

Exploitatiewijzen

TREEM heeft ervaring met drie exploitatiewijzen:

- Exploitatie door pachters/uitbaters
- Exploitatie door verenigingen zelf
- Exploitatie in een aparte stichting
 - Voordeel: als de horeca omvalt, valt de vereniging niet om

In Alblasterdam wordt de kantine geëxploiteerd door een stichting en verenigingen samen. Doordeweeks overdag is de beheerstichting verantwoordelijk. Deze stichting heeft een vrijwillig stichtingsbestuur. Betaalde krachten zorgen voor de coördinatie (onder andere de samenwerking met vrijwilligers). In de avonduren en het weekend zijn de verenigingen verantwoordelijk. De gemeente heeft in de opstartfase een bijdrage gegeven. Een deel van de omzet gaat naar de stichting om de exploitatie draaiende te houden, de rest wordt fiftyfifty verdeeld over de stichting en de verenigingen.

In Borne kwam het verzoek vanuit de gemeente om samen met verenigingen de horeca te exploiteren. Via zes bijeenkomsten⁴ met vertegenwoordigers van zaalsporten is de interesse gepeild en een plan ontwikkeld. Om vrijwilligers te werven is onder andere een belactie geïnitieerd. Een stichting (gevormd door vijf zaalsportgebruikers) verzorgt de horeca. Overdag werkt deze stichting met betaalde krachten.

In Vriezenveen is door verenigingen een stichting opgericht. Deze stichting is begeleid bij een exploitatieopzet (vooral financieel). Op basis van bezetting wordt met behulp van een 'standaard exploitatie' de verwachte omzet doorgerekend. Hierbij wordt rekening gehouden met lasten als afschrijving investering, huur, onderhoud, inkoop, personeel en overig. Inkomsten komen van bezoekers en de verhuur van ruimten.

TREEM ziet verschillende afspraken op het gebied van afdracht naar de gemeenten:

- In- of exclusief gas/water/licht;
- Huur; vaak een bepaald percentage van de omzet die kan worden gerealiseerd;
- Wet- en regelgeving; uitzonderingen, ontheffing en hulp bij vergunningen.

⁴ Algemene visie op de horecavoorziening, interne en externe analyse, functie van de horecavoorziening en de productvoering, exploitatievormen bemensing van de horeca, regelgeving en commissie, plan van aanpak en algeheel horecabeleidsplan

Voor- en nadelen voor vereniging

Met een eigen kantine hebben verenigingen een ontmoetingsplaats voor hun leden en een thuishonk. Dit creëert betrokkenheid. Het geeft de mogelijkheid om als vereniging zelf te bepalen wat (activiteiten, feesten) te doen en wanneer. Het is een pittige klus, maar de vereniging kan geld verdienen en het kan zorgen voor ledenbehoud en tevreden leden.

Nadelen zitten vooral in het overzien van de wet- en regelgeving, het inzicht in waar allemaal aan moet worden voldaan en het werk dat dit met zich meebrengt. Voor andere gebruikers kan de kwaliteit van de horeca iets minder goed zijn dan bij professionele horeca.

Succes- en faalfactoren bij exploitatie (door vereniging)

Volgens TREEM moet de gouden zeggenschapsdriehoek (gemeente, exploitant en verenigingen) elkaars belang begrijpen. De *'what's in it for me'* moet duidelijk worden gemaakt: er dient een win-win-win-situatie gecreëerd te worden. Een goede/transparante samenwerking, met hierbij een businessplan⁵, is een belangrijke voorwaarde. Het is een kwestie van ondernemen. Er is veel baat bij structureel overleg en procesbegeleiding. De cultuur van de sportvereniging dient zakelijker en professioneler te worden, omdat de verantwoordelijkheden binnen de vereniging toenemen. Ook de sportbond kan hierbij een rol hebben.

Andere succesfactoren zitten in het naleven en organiseren van wet- en regelgeving en een strakke organisatie (onder andere voorraadbeheer en kassasysteem). De vereniging heeft baat bij een aanspreekcultuur en controle. Zonder een goed functionerend bestuur wordt de exploitatie lastig. Bij een stichtingsbestuur is het belangrijk dat dit een juiste afspiegeling van de verenigingen is en dichtbij de vereniging blijft. Het bestuur moet open staan voor de exploitatie, ze moeten willen investeren. Ook waardering en gastvrijheid zijn cruciaal.

TREEM ziet een spanningsveld in wat te doen met betaalde krachten en beheerders. Andere faalfactoren zitten in het onderling vertrouwen (gemeente en verenigingen), risicomijdend zijn, afspraken niet naleven, de verplaatsing van verenigingen naar andere accommodaties (verlies inkomsten), de komst van een nieuwe wethouder, te 'makkelijk' handelen en als te weinig leden van de verenigingen naar de horeca komen. Dit kan per tak van sport en type vereniging verschillen.

Tips

- Aanpak per gemeente verschilt; wees proactief
- Start waar energie zit
- Laat het inrollen; zet eerst een succesvol traject neer en ga dan naar het volgende traject.
- Voorzie in een rol als procesbegeleider
- Bied ondersteuning
- Laat structurele gebruikers van een accommodatie samenwerken, kies niet op voorhand voor één vereniging
 - Betrek de gebruikers bij de totstandkoming van een plan en maak samen keuzes (creëer draagvlak)

⁵ TREEM heeft hiervoor draaiboeken en een plan van aanpak beschikbaar

4. Conclusie

Aan de hand van de resultaten van het bureauonderzoek en de interviews beantwoorden we in dit hoofdstuk de onderzoeksvragen.

- **Op welke wijzen is de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties zodanig te organiseren dat verenigingen hier onderdeel van uitmaken en profijt bij hebben?**

Door verenigingen te stimuleren de exploitatie op zich te nemen en hierbij te helpen met kennis en met goede voorbeelden te inspireren, kunnen verenigingen de proef op de som nemen en ervaren of exploitatie van de kantine wat voor hen is. Een proefperiode waarbij duidelijke afspraken zijn gemaakt, is hierbij belangrijk. Verenigingen kunnen profiteren van de exploitatie wanneer de exploitatie goed loopt en wanneer de kantine inkomsten genereert voor de vereniging. Dit is echter alleen mogelijk bij een niet al te hoge huurprijs.

- **Wat is hierover binnen bestaand onderzoek bekend?**
 - **Zijn daaruit enkele algemene conclusies te trekken?**

Binnen bestaand onderzoek is weinig bekend over specifiek de exploitatie van horeca. Onderzoek over verzelfstandiging leert ons dat bij gemeenten verschillende motieven een rol kunnen spelen als het gaat om het overdragen van beheertaken aan sportverenigingen. Het motief kan financieel van aard zijn, maar ook strategisch wanneer de gemeente meer een regierol aanneemt.

- **Wat zijn de succes- en faalfactoren van de verschillende exploitatiewijzen (o.a. op basis van wet- en regelgeving)?**

Voordelen van de exploitatie door sportverenigingen zijn dat verenigingen flexibeler en onafhankelijker worden. Ze hebben meer zeggenschap en de binding met de leden wordt vergroot. Nadelen zijn dat de taken en verantwoordelijkheden van verenigingen toenemen. Niet elke vereniging is hiertoe in staat.

Wanneer de exploitatie door een commerciële uitbater plaatsvindt, verschuift de verantwoordelijkheid van de horeca van vereniging naar commerciële uitbater en scheelt dit de vereniging veel organisatiewerk. Het nadeel hiervan is dat verenigingen hierdoor inkomsten mislopen.

- **Hoe is de precieze exploitatieconstructie bij vijf sportaccommodaties in Den Haag en bij een sportaccommodatie in Amersfoort, Vlaardingen en Breda?**

Bij de sportaccommodaties in Den Haag en de andere gemeenten zien we uiteenlopende constructies en contexten. Bij de exploitatiewijze is de context leidend. Met de insteek op sportverenigingen is de exploitatiewijze afhankelijk van het animo van sportverenigingen om de exploiterende rol op zich te nemen en de mate waarin vrijwilligers over vaardigheden en expertise beschikken om de exploitatie op te pakken. Daarnaast speelt de beschikbare ruimte een rol. Sommige verenigingen zijn bereid één grote kantine te delen, terwijl anderen liever een kleinere kantine voor zichzelf hebben. Wanneer meerdere verenigingen de exploitatie op zich willen nemen, werkt de opzet van een stichting goed. Verenigingen hebben dan gelijke inspraak, maar bij een gebrek aan hiërarchie is het lastig om tot consensus te komen.

- **Wat gaat goed? Wat kan beter? Wat zijn de succes- en faalfactoren?**

Om de kantine succesvol te exploiteren, zijn betrokken vrijwilligers van groot belang. Vaak hebben verenigingen daar een tekort aan. Het is daarom goed om het draagvlak voor de exploitatie te vergroten door de leden in te lichten over de plannen voor de exploitatie en hen mee te laten denken. Ieders ervaring, netwerk en expertise is bruikbaar. Motivatie en organisatiekracht (waaronder een goed en

stabiel bestuur) is hierbij van groot belang, net als een strakke facilitaire organisatie en een aanspreekcultuur. Het organiseren van activiteiten en evenementen helpt verenigingen om de horeca rendabel te houden.

Het hoofddoel van sportverenigingen is het organiseren van sport. Ondernemend denken past daar niet altijd bij, hoewel dat wel belangrijk is bij een succesvolle exploitatie. Beleving, gastvrijheid en veiligheid zijn belangrijk om de binding met leden en het aantal bezoekers van de kantine te vergroten. Verder merken verenigingen op dat wet- en regelgeving hen soms beperkt. Beperkingen aan openingstijden en extern verhuren zorgen voor minder vrijheid en minder mogelijkheden om de horeca rendabel te houden.

- **Wat zijn de voor- en nadelen voor de exploiterende vereniging(en)?**

Wanneer verenigingen zelf de exploitatie van de kantine op zich nemen, is het voordeel dat ze veel vrijheid hebben en directe invloed kunnen uitoefenen op de horeca. Door persoonlijke inrichting en vrijwilligers die bardienst draaien, wordt het clubgevoel vergroot. De kantine is daardoor laagdrempelig en de prijzen voor leden zijn laag. De exploiterende vereniging ontvangt (bij succesvolle exploitatie) inkomsten van de kantine.

Nadelen voor de exploiterende vereniging zijn dat ze veel moeten regelen en organiseren. Het is soms lastig voor verenigingen om dit te overzien. Verenigingen krijgen veel verantwoordelijkheid, maar het is niet altijd makkelijk om genoeg vrijwilligers te vinden om achter de bar te staan. Daarnaast lopen verenigingen een financieel risico als het met de kantine minder goed gaat.

- **Wat zijn de voor- en nadelen voor andere gebruikers van de accommodatie?**

In vergelijking met een commerciële uitbater is de kantine bij de exploitatie door een sportvereniging mogelijk minder netjes en van lagere kwaliteit. Het kan voorkomen dat er mensen achter de bar staan met weinig tot geen horeca-ervaring. Voor andere gebruikers van de accommodatie kan dit leiden tot een minder prettige horeca-ervaring. Het voordeel voor andere gebruikers is wel dat de prijzen voor producten laag zijn.

- **Kan de gemeente Den Haag sportverenigingen meer betrekken bij de exploitatie van horeca-uitspanningen bij gemeentelijke binnensportaccommodaties? En zo ja, op welke manier?**

Wanneer verenigingen informatie ontvangen over de exploitatie, bijvoorbeeld via een stappenplan of door ze te verwijzen naar andere verenigingen die al exploiteren, kunnen zij enthousiast worden gemaakt voor de exploitatie. Het faciliteren van cursusavonden helpt verenigingen om over de juiste diploma's te beschikken. Door verenigingen in het begin een proefperiode aan te bieden, kunnen ze kijken of de exploitatie wat voor hen is. Wanneer de gemeente de vereniging in het begin financieel tegemoetkomt door bijvoorbeeld korting te geven op de huur en/of vergunningen, worden de opstartkosten voor verenigingen behapbaar.

Aanbevelingen

Op basis van zowel de interviews met verenigingen als gemeenten komen we tot de volgende aanbevelingen:

- **Laat maatwerk centraal staan bij de exploitatie.** Doordat contextuele factoren van sportverenigingen behoorlijk kunnen verschillen (type en omvang vereniging, type sport, type accommodatie), is het belangrijk dat een exploitatieconstructie wordt gekozen die bij de betreffende situatie past. Daarbij moet per locatie worden afgewogen welke constructie het beste past.
- **Start waar de energie zit en wees een partner.** Om tot een succes te komen, is het belangrijk dat verenigingen iets van de kantine willen maken. Positieve energie en de wil om te investeren zijn essentieel. Dit vraagt ook een andere relatie tussen gemeente en uitbater. Richting een commerciële uitbater zal de gemeente zich als opdrachtgever opstellen, terwijl het bij de relatie met exploiterende sportverenigingen belangrijk is dat de gemeente meer als partner wordt gezien.
- **Ga het gesprek aan.** Probeer te begrijpen vanuit welk belang men denkt en opereert, zoek de win-winsituatie. Zorg voor duidelijkheid, transparantie en wederzijds vertrouwen. Werk samen aan een plan. Kies hierbij vooral een praktische insteek, kom afspraken na en hou de lijnen kort.
- **Stimuleer als gemeente dat verenigingen inventariseren of binnen de vereniging draagkracht is voor de exploitatie.** Zijn alle leden het hiermee eens en op welke manier kunnen zij aan de kantine bijdragen? Op deze manier wordt de exploitatie iets van de gehele vereniging en niet van een groepje enthousiaste leden. Ook voor verenigingen geldt: ken je leden, speel in op hun wensen en behoeften en zorg voor passend aanbod.
- **Spoor verenigingen aan om het contact met buurtbewoners goed te houden.** Buurtbewoners vinden het prettig om op de hoogte te worden gesteld van de nieuwe exploitatieplannen. Het liefst worden zij daarbij betrokken, zodat ook rekening met hen wordt gehouden. Als dit aan het begin al wordt gedaan, is de kans op problemen achteraf een stuk kleiner.
- **Laat verenigingen nadenken over het oprichten van een stichting voor de exploitatie.** Op die manier bewaren ze overzicht over de inkomsten en uitgaven en loopt de vereniging geen financieel risico.
- **Geef verenigingen ruimte voor een proefperiode.** Tijdens de proefperiode kunnen verenigingen kijken of de exploitatie iets voor de vereniging is en hoe het verloopt. Mocht het niet rendabel zijn, dan kunnen de gemeente en de vereniging samen een oplossing zoeken. Maak hierover met verenigingen duidelijke afspraken. Monitor als gemeente hoe de exploitatie verloopt en overleg daarover periodiek met de verenigingen (zowel tijdens als na de proefperiode). Op die manier kan indien nodig snel worden bijgestuurd.
- **Kom verenigingen tegemoet wat betreft de hoge opstartkosten.** Het eerste jaar krijgen verenigingen te maken met opstart- en verbouwkosten. Het is niet makkelijk voor verenigingen om deze kosten te dekken. Door korting te geven op de huurprijs, worden de kosten evenwichtig verdeeld en wordt de financiële ruimte van verenigingen vergroot. De vergunningen zijn een relatief grote kostenpost voor verenigingen.
- **Faciliteer het behalen van de juiste papieren.** Een informatieavond of training kan voor verenigingen worden georganiseerd zodat diploma's worden behaald en kosten kunnen worden gedeeld.
- **Bevorder het delen van kennis/ervaringen over de exploitatie van horeca.** Organiseer als gemeente activiteiten of bijeenkomsten waarbij verenigingen kennis en ervaringen kunnen opdoen/uitwisselen met reguliere horeca of andere verenigingen die een kantine exploiteren. Beleving, gastvrijheid en veiligheid zijn van belang om sporters naar de kantine te krijgen. Verenigingen weten niet altijd de weg te vinden naar partijen voor advies. Maak voor

verenigingen ook een stappenplan waarin staat beschreven welke stappen nodig zijn om de horeca op zich te nemen en breng dit onder de aandacht. Onderwerpen die hierbij in ieder geval terug moeten komen, zijn: sociale hygiëne, IVA-cursus, horecavergrunning, schoonmaak en alcoholbeleid.

- **Stimuleer verenigingen om vrijwilligers in te zetten bij wat ze leuk vinden om te doen.** De ene vrijwilliger staat liever achter de bar, terwijl de ander liever kramen verplaatst of toiletten schoonmaakt.
- **Blijf betrokken bij de exploitatie en denk mee over kansen.** Door middel van evenementen in de sporthal kan bijvoorbeeld voor de sporthal en kantine omzet worden gegenereerd. De gemeente kan hierin een rol spelen door bijvoorbeeld partijen bij elkaar te brengen. De soms beperkte ondernemerszin van verenigingen kan door een goede samenwerking met de gemeente worden opgevangen.

Referenties

- Bakker, S. & Hoekman, R. (2013). Factsheet exploitatie en beheer van buitensportaccommodaties. Utrecht: Mulier Instituut.
- Bekkers, H. (2010). *Bezuinigen op eigen mensen populair*. Geraadpleegd op 4-4-2017, van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-encarriere/nieuws/bezuinigingen-op-eigenmensen-populair.158878.lynkx>
- Bij, J. van der. (1995). *Handboek Sport & Verzelfstandigen: Praktijkids voor de voorbereiding, besluitvorming en uitvoering van privatiserings- en verzelfstandigingsoperaties in de sport*. Dordrecht: Landelijk Contactraad.
- Bruinink, J. E., Gugten, M. van der, Lagendijk, E.P., Perreis, B. & Schaap, G.A. (2000). *Privatisering van Sportaccommodaties: gevolgd en gevolgen*. Amsterdam: Van Dijk, van Soomeren en Partners BV.
- Commissie Van Thijn. (2002). *Grenzen aan de markt: Privatisering en de hervorming van de publieke sector*. Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.
- Diepeveen, M. (2014). *Vitaliteitsscan sportverenigingen 2014: de vitaliteit en maatschappelijke functie van Haagse sportverenigingen*. Den Haag: Onderzoek, Strategie & Projecten.
- Gemeente Den Haag (2015). *Regels Drink- en Horecawet voor sportverenigingen*. Geraadpleegd op 7-4-2017, van <https://www.denhaag.nl/home/bewoners/sport/to/Regels-Drink-en-Horecawet-voor-sportverenigingen.htm>
- Kalmthout, J. van & Ginneken, Z. van (2017). *Verenigingsmonitor Jaarbericht 2016*. Utrecht: Mulier Instituut.
- Kanters Horeca Advies (2014). *Horecavisie Nieuw-Tijenraan*. Hendrik-Ido-Ambacht: Kanters Horeca Advies. Geraadpleegd op 19-6-2017, van <https://www.sportbedrijfraalte.nl/downloads/download/27>
- Van der Knaap, R. (2009). *Een handvat voor beheer en exploitatie*. Groningen: Rijksuniversiteit.
- Kruijff, J.A.M. de, Genugten, M.L. van, Overman, S.P. & Thiel, S. van (2015). *Stichting Sport en Welzijn aangestuurd? : De relatie tussen de gemeente Ridderkerk en de stichting Sport en Welzijn doorgelicht*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Lagendijk, E.P., Gugten, M. van der. & Elmasulu, F. (1995). *Rapportage Privatiseringsmonitor Sportaccommodaties*. Amsterdam: Van Dijk, van Soomeren en Partners BV.
- Ligtenbarg, M. (2006). *Privatisering en commercialisering van sportaccommodaties*. Enschede/Amsterdam: Universiteit Twente/DSP-groep BV.
- Luimstra, R. (2008). *Verzelfstandiging van binnensportaccommodaties op het platteland*. Groningen: SMI.
- Sportservice Ede (2017). Veel gestelde vragen over privatisering. Geraadpleegd op 2-6-2017, van <http://www.sportserviceede.nl/dynamic/media/19/documents/Verenigingsadvies/Accommodatie/Veel-gestelde-vragen-over-Privatisering.pdf>
- Thiel, S. van. (2002). Lokale verzelfstandiging: Trends, motieven en resultaten van verzelfstandiging door gemeenten. In *Beleidswetenschap, 2002 (1)*.
- VNG. (2008). *Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen in uw gemeente, wijk of kern*. Den Haag: VNG.
- Zijl, T. van (2015). Sportverenigingen kunnen hun kantine veel beter inzetten. Artikel Sportknowhowxl. Geraadpleegd op 22-6-2017, van <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/98300/>

Bijlage I Interviewhandleiding sportaccommodaties

Datum: _____
Naam sportvereniging: _____
Adres sportvereniging: _____
Sporthal: _____

Exploitatiewijze

1. **Hoe is de exploitatie van horeca van uw sportkantine geregeld? Hoe is de precieze constructie?**
 - (eigendom, inspraak sportvereniging, verantwoordelijkheden, financiën, personeel, contractuele afspraken (openingstijden, afdracht omzet), wet- en regelgeving)
2. **Hoe zijn jullie tot deze constructie gekomen? Hoe verliep dit proces?**
 - Welke rol had de gemeente hierbij?
3. **Wanneer en waarom is voor deze constructie gekozen?**
4. **Wat is uw ervaring met deze constructie?**
 - Wat gaat goed?
 - Wat kan beter?

Faal- en succesfactoren bij exploitatie

5. **Wat zijn volgens u succesfactoren bij deze wijze van exploitatie? Doorvragen op antwoorden/factoren van vraag 1.**
6. **Wat zijn volgens u struikelblokken bij deze wijze van exploitatie? Doorvragen op antwoorden/factoren van vraag 1.**
7. **In welke mate denkt u dat deze factoren vergelijkbaar zijn met andere verenigingen/gemeenten? (of is het vooral context-specifiek)**

Voor- en nadelen

8. **Wat zijn voor- en nadelen voor de exploiterende vereniging(en)?**
9. **Wat zijn voor- en nadelen voor de andere gebruikers van de accommodatie?**

Tips

10. **Welke rol/ondersteuning van de gemeente is volgens u gewenst wanneer sportverenigingen de horeca-exploitatie op zich nemen?**
11. **Welke tips heeft u voor sportverenigingen die zelf de exploitatie van horeca zullen overnemen van de gemeente?**

Bijlage II Interviewhandleiding gemeenteambtenaren en TREEM

Datum: _____

Gemeente: _____

Exploitatiewijze

1. Hoe is de exploitatie van horeca van sportkantine in uw gemeente geregeld? Welke verschillende constructies kent de gemeente?
 - (eigendom, inspraak sportvereniging, verantwoordelijkheden, financiën, personeel, contractuele afspraken (openingstijden, afdracht omzet), wet- en regelgeving)
2. Wat was het beoogde doel van deze exploitatiewijze(n)?
3. Hoe zijn jullie tot deze constructie(s) gekomen? Welke aanpak is vanuit de gemeente gehanteerd?
4. Waarom is voor deze constructie(s) gekozen? Welke beweegredenen speelden een rol bij deze aanpak? Doorvragen op afwegingen om voor verschillende constructies te kiezen. (indien niet aan bod gekomen: welke rol spelen wet- en regelgeving?)
5. Wat is uw ervaring met deze constructie(s)?
 - Wat gaat goed?
 - Wat kan beter?

Faal- en succesfactoren bij exploitatie

6. Wat zijn volgens u succesfactoren bij deze wijze(n) van exploitatie? Doorvragen op antwoorden/factoren van vraag 1.
7. Wat zijn volgens u faalfactoren bij deze wijze(n) van exploitatie? Doorvragen op antwoorden/factoren van vraag 1.
8. In welke mate denkt u dat deze factoren vergelijkbaar zijn met andere verenigingen/gemeenten? (of is het vooral context-specifiek)

Voor- en nadelen

9. Wat zijn voor- en nadelen voor de exploiterende vereniging(en)?
10. Wat zijn voor- en nadelen voor de andere gebruikers van de accommodatie(s)?

Tips

11. Welke rol/ondersteuning van de gemeente is volgens u gewenst wanneer sportverenigingen de horeca-exploitatie overnemen van de gemeente/commerciële partijen?
12. Wat zou u, op basis van uw ervaring met de exploitatie van horeca-uitspanningen in uw gemeente, aan andere gemeenten adviseren op dit gebied?

Bijlage III Geïnterviewden

Ambtenaren en TREEM

Teamleider gebruikersbeheer gemeente Breda

Manager sport/zwembaden SRO Amersfoort

Accountmanager Sport gemeente Vlaardingen

Directeur TREEM B.V.

Sportverenigingen

<u>Naam vereniging</u>	<u>Sporthal</u>	<u>Gemeente</u>
Badmintonvereniging DKC	Sporthal 't Zandje	Den Haag
Basketbalvereniging The Jumpers	Sporthal 't Zandje	Den Haag
Handbalvereniging Hercules	Sporthal Boswijk	Den Haag
Handbalvereniging Hellas	Sporthal Hellas	Den Haag
Korfbalvereniging Eibernest	Sporthal Steenwijklaan	Den Haag
Volleybalvereniging Sovicos	Sporthal Steenwijklaan	Den Haag
Badmintonvereniging OnderOns	Sporthal Loosduinen	Den Haag
Handbalvereniging WHC	Sporthal Loosduinen	Den Haag
Stichting kantine exploitatie Loosduinen	Sporthal Loosduinen	Den Haag
Basketbalvereniging De Barons	Sporthal De Doelen	Breda
Basketbalvereniging Crackerjacks	Sporthal Zielhorst	Amersfoort
Volleybalvereniging Move4u	Sporthal Korhoenlaan	Vlaardingen
Totaal		12

Bijlage IV Vragenlijst klanten sportkantines

1. **Waarom bezoekt u sporthal [naam sporthal]? Meerdere antwoorden mogelijk.**

- Om zelf te sporten
- Als bezoeker die niet gaat sporten
- Anders, namelijk: _____

2. **Bij welke van onderstaande sportverenigingen bent u lid? Meerdere antwoorden mogelijk.**

- Badmintonvereniging DKC
- Basketbalvereniging The Jumpers
- Handbalvereniging Hercules
- Handbalvereniging Hellas
- Korfbalvereniging Eibernest
- Volleybalvereniging Sovicos
- Handbalvereniging WHC
- Badmintonvereniging OnderOns
- Bij geen van bovenstaande verenigingen

De volgende vragen gaan over de sportkantine van sporthal [naam sporthal].

3. **Hoe vaak hebt u in de afgelopen twaalf maanden de kantine van sporthal [naam sporthal] bezocht?**

- Maximaal één keer per maand
- Twee tot vier keer per maand
- Vijf tot tien keer per maand
- Meer dan tien keer per maand

Kunt u onderstaand aangeven wat u van de verschillende onderdelen vindt?

0 = slecht, 10 = goed

- 4. Wat vindt u van de uitstraling van de sportkantine?
- 5. Wat vindt u van het gastheerschap van het personeel van de sportkantine?
- 6. Wat vindt u van de hygiëne in de sportkantine?
- 7. Wat vindt u van de prijskwaliteitverhouding van de horecaproducten?
- 8. Wat vindt u van het eet- en drinkassortiment in de sportkantine?
- 9. Wat vindt u van de openingstijden van de sportkantine?
- 10. Wat vindt u van de parkeergelegenheid in de buurt van de sportkantine?

11. Kijkende naar bovenstaande zeven punten: wat zou aan deze punten kunnen worden verbeterd?

12. Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling(en):

De sportkantine draagt bij aan het clubgevoel

Geheel oneens Oneens NeutraalEens Geheel eens

Ik heb in de afgelopen 12 maanden in de sportkantine overlast van anderen ervaren

Geheel oneens Oneens NeutraalEens Geheel eens

De sportkantine die in handen is van de sportvereniging voldoet volledig aan mijn wensen

Geheel oneens Oneens NeutraalEens Geheel eens

Kunt u dit toelichten?

13. Heeft u nog wensen, verbeterpunten of opmerkingen met betrekking tot de sportkantine?

Tot slot nog twee algemene vragen:

14. Hoe oud bent u?

15. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

