

Gezamenlijk inkopen Haagse sportverenigingen

Wat zijn kansen en uitdagingen?

Rutger de Kwaasteniet

Nathan Geurink

Gezamenlijk inkopen Haagse sportverenigingen

Wat zijn kansen en uitdagingen?

In opdracht van de gemeente Den Haag

Rutger de Kwaasteniet
Nathan Geurink

© Mulier Instituut
Utrecht, januari 2022

Mulier Instituut
sportonderzoek voor beleid en samenleving

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 @mulierinstituut

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Onderzoeksopzet	4
1.3	Leeswijzer	5
2.	Voorbeeldprojecten	6
2.1	Bondsniveau	6
2.2	Verenigingsniveau	9
3.	Inkopen	14
3.1	Voornaamste inkopen	14
3.2	Inkoopstrategieën	15
4.	Gezamenlijk inkopen	16
4.1	Ervaringen	16
4.2	Behoeften	17
4.3	Concretisering behoeften	17
5.	Advisering pilot	21
6.	Conclusies	23
	Literatuurlijst	25
	Bijlage 1. Topiclijst interviews	26
	Bijlage 2. Voornaamste inkopen Haagse sportverenigingen	27
	Bijlage 3. Inkoopstrategieën Haagse sportverenigingen	28
	Bijlage 4. Topiclijst focusgroep	31

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De hoofddoelstelling van het Haags Sportakkoord is dat iedere Hagenaar in 2030 op zijn of haar eigen manier kan sporten en bewegen (Gemeente Den Haag, 2020). Bij het realiseren van die doelstelling vertolken sportverenigingen een belangrijke rol. Zij kunnen immers hun sportaanbod organiseren in lijn met hoe Hagenaren willen sporten en bewegen. Het is dus in het belang van zowel Hagenaren als de gemeente Den Haag dat sportverenigingen nu en in de toekomst sportactiviteiten blijven organiseren.

Een ‘gezonde’ financiële uitgangspositie draagt eraan bij dat Haagse sportverenigingen vitaal zijn en blijven. Om een gezonde financiële positie van sportverenigingen te bevorderen, wordt vanuit het Haagse sportakkoord onder meer ingezet op het verlagen van de uitgaven van sportverenigingen. Mogelijk kan dat door gezamenlijk producten en diensten in te kopen (Gemeente Den Haag, 2020). Voortbouwend daarop heeft de gemeente Den Haag het Mulier Instituut gevraagd om te onderzoeken welke kansen en uitdagingen er in Den Haag zijn met betrekking tot gezamenlijk inkopen.

1.2 Onderzoekopzet

De doelstellingen die de gemeente Den Haag met dit onderzoek wil realiseren, zijn:

1. inzicht krijgen in of Haagse sportverenigingen de behoefte hebben om gezamenlijk producten en diensten in te kopen en zo ja, welke;
2. inzicht krijgen in of, in hoeverre en hoe er projecten¹ kunnen worden gestart waarin Haagse sportverenigingen gezamenlijk inkopen.

Deze doelstellingen zijn gerealiseerd door onderzoek te doen naar deze vijf vragen:

1. Welke voorbeelden van gezamenlijk inkopen door sportbonden en sportverenigingen zijn er in Nederland en wat zijn daarvan de voornaamste succes- en faalfactoren?
2. Wat zijn de voornaamste inkopen van Haagse sportverenigingen en hoe kopen zij in?
3. Wat zijn de ervaringen en behoeften van Haagse sportverenigingen op het gebied van gezamenlijk inkopen?
4. In hoeverre en hoe willen en kunnen Haagse sportverenigingen starten met gezamenlijk inkopen?
5. Welke adviezen kan het Mulier Instituut aan de gemeente Den Haag verstrekken om te starten met een pilot van gezamenlijk inkopen door Haagse sportverenigingen?

De eerste onderzoeksvraag is beantwoord op basis van bureauonderzoek en een interview met een vertegenwoordiger van een voorbeeldproject over gezamenlijk inkopen. De tweede en derde zijn beantwoord op grond van zestien interviews met Haagse verenigingsbestuurders.² Een focusgroep voorzag het Mulier Instituut van informatie om de vierde onderzoeksvraag te beantwoorden. De interviews en focusgroep waren semigestructureerd van aard. Enkele onderwerpen en vragen waren daarbij richtinggevend voor de gesprekken die we voerden, maar kwamen niet noodzakelijkerwijs allemaal aan de

¹ In het Haags Sportakkoord ook wel ‘proefprojecten’ genoemd (Gemeente Den Haag, 2020, p. 26).

² Een van de zestien bestuurders vertegenwoordigt een stichting. Binnen die stichting zijn geen vrijwilligers, maar bezoldigde medewerkers actief. We gingen met de stichting in gesprek omdat zij samenwerkt met sportverenigingen en daarom mogelijk geïnteresseerd was in gezamenlijk inkopen. In het vervolg van dit rapport verwijzen we steeds naar sportverenigingen.

orde. Tijdens de interviews en focusgroep hebben we vooral doorgevraagd op relevante uitspraken van verenigingsbestuurders. Het antwoord op de vijfde onderzoeksvraag bestaat uit adviezen die voortkomen uit het verbinden van de antwoorden op onderzoeksvraag 1 tot en met 4. De onderzoeksresultaten die we presenteren zijn niet herleidbaar naar de bevraagde verenigen.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage bestaat hierna uit vijf hoofdstukken, een literatuurlijst en bijlagen. Hoofdstuk 2 gaat over voorbeeldprojecten van gezamenlijk inkopen op het niveau van sportbonden en sportverenigingen. In hoofdstuk 3 gaan we in op de voornaamste inkopen en inkoopstrategieën van Haagse sportverenigingen. De ervaringen en behoeften van Haagse sportverenigingen ten aanzien van gezamenlijk inkopen staan centraal in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 bevat adviezen over een Haagse pilot gericht op gezamenlijk inkopen. Hoofdstuk 6 bevat tot besluit de onderzoeksconclusies.

2. Voorbeeldprojecten

In dit hoofdstuk beantwoorden we de eerste onderzoeksvraag door in te gaan op de ontwikkelingen en (de effectiviteit van) voorbeeldprojecten van gezamenlijk inkopen op het niveau van sportbonden (2.1) en sportverenigingen (2.2).

2.1 Bondsniveau

Uit bureauonderzoek blijkt dat voorbeeldprojecten van gezamenlijk inkopen in de georganiseerde sport in Nederland vooral betrekking hebben op sportbonden. Het is belangrijk om deze voorbeeldprojecten in kaart te brengen, omdat ze handvatten bieden voor Haagse sportverenigingen. In 2016 startte NOC*NSF het Beleidsprogramma Transitie in de Sport. Gezamenlijk inkopen is daarin benoemd als een speerpunt, omdat NOC*NSF constateerde dat sportbonden en sportverenigingen in Nederland vooral separaat en individueel hun producten en diensten inkochten (NOC*NSF, 2020). Initiatieven voor gezamenlijk inkopen waren in 2016 nog niet van de grond gekomen. Om inzicht te krijgen in het besparingspotentieel van gezamenlijk inkopen is in 2018 begonnen met een pilot. NOC*NSF, inkoopspecialist Emeritor, de Nederlandse Ski Vereniging, de Nederlandse Vereniging voor de Luchtvaart en de roei-, zwem-, tennis-, voetbal-, basketbal- en biljartbond namen daaraan deel.

Pilot als vertrekpunt

De pilot duurde anderhalf jaar en bracht als hoofdconclusie aan het licht dat sportbonden 5 tot 15 procent op hun kosten kunnen besparen wanneer ze gezamenlijk producten en diensten inkopen. Ook wisten bonden op die manier kwalitatief betere producten tegen betere voorwaarden aan te schaffen (NOC*NSF, 2020). Onderstaande stappen bleken gedurende de pilot onmisbaar om inzicht te krijgen in het besparingspotentieel dat bonden kunnen realiseren door gezamenlijk in te kopen. Ze zijn daarom te beschouwen als succesfactoren.

- Analyseer de bedragen die bonden uitgeven aan het inkopen van producten en diensten.
- Analyseer hoe die bedragen zich verhouden tot andere uitgaven.
- Analyseer bij welke leveranciers bonden producten en diensten inkopen.
- Werk samen met een inkoopspecialist, omdat die op basis van zijn expertise in kan schatten of de uitgaven van bonden aan inkopen buitenproportioneel hoog zijn. In de pilot bleek dit een belangrijke succesfactor, omdat deelnemende bonden zich veelal niet bewust waren van de bovengemiddeld hoge prijzen die zij betaalden voor hun inkoop.
- Samenwerken met een inkoopspecialist heeft ook meerwaarde omdat een inkoopspecialist als intermediair kan fungeren bij onderhandelingen over de kwaliteit, kwantiteit en prijs van de producten en diensten die bonden inkopen bij leveranciers.
- Verspreid de werkwijze en resultaten van pilots van gezamenlijk inkopen als 'goede voorbeelden' om bonden en verenigingen te overtuigen van de meerwaarde ervan (NOC*NSF, 2020).

De potentie van gezamenlijk inkopen die uit de pilot naar voren kwam, was voor NOC*NSF en Emeritor een reden om te proberen een centrale inkoopafdeling voor de georganiseerde sport op te tuigen, waarvan 75 sportbonden en hun achterban van sportverenigingen gebruik kunnen maken (NOC*NSF, 2020). Die centrale afdeling heeft als voornaamste taak om voor de georganiseerde sport collectieve inkoopafspraken te maken met leveranciers van producten en diensten. Tot op heden is het tegenoverstelde de realiteit: sportbonden maken los van elkaar verschillende afspraken met veelal dezelfde leveranciers.

Om gezamenlijk inkopen te laten slagen, is het volgens de deelnemers van de pilot belangrijk dat organisaties die gezamenlijk inkopen samen hun doelstellingen en strategie bepalen. Daarbij moet onder meer worden ingegaan op wat er ingekocht wordt, welke leveranciers er beschikbaar zijn, hoe contracten

met leveranciers worden opgesteld en hoe inkoopcontracten in de praktijk worden geïmplementeerd (NOC*NSF, 2020).

Het besparingspotentieel en de succesfactoren die de pilot aan het licht bracht, waren voor NOC*NSF redenen om bonden en verenigingen te inspireren met de voordelen van gezamenlijk inkopen. In dat kader verscheen onder meer [dit](#) digitale magazine (NOC*NSF, 2020). Hoewel het magazine goeddeels gericht is op sportbonden, bevat het verschillende handvatten die de gemeente Den Haag en sportverenigingen kunnen benutten om na te denken over en te werken aan gezamenlijk inkopen. Deze handvatten staan in het vervolg van deze paragraaf centraal.

Van sponsoring naar partnerships

Een van de uitgelichte voorbeelden in het magazine gaat over partnerships en is geïnspireerd op ervaringen van de afdeling Partnerships & Commercie binnen NOC*NSF. In het betreffende artikel wordt het verschil uitgelicht tussen sponsoring en partnerships. Sponsoring betekent dat partijen zich aan elkaar verbinden in een constellatie waarin de ene organisatie betaalt voor wat de andere organisatie aanbiedt. In een partnership ligt de nadruk daarentegen op een inhoudelijke samenwerking tussen sportbonden of sportverenigingen en commerciële partijen (NOC*NSF, 2020). Sportverenigingen en sportbonden kunnen ook partnerships aangaan met inkoopleveranciers, stelt NOC*NSF. Sterker nog: gezamenlijk inkopen kan volgens NOC*NSF (2020) de opmaat zijn voor een partnership:

*‘Als wij een partnership hebben met een energieleverancier om sportaccommodaties te verduurzamen, zou het logisch zijn als we de inkoop ook bij die partij doen. Ik zou het gek vinden als we zeggen dat we met partij A aan de slag gaan om accommodaties te verduurzamen, maar bij partij B de inkoop doen. Dat straalt geen vertrouwen uit.’ (NOC*NSF, 2020, p. 9).*

Het aangaan van partnerships met inkoopleveranciers is weerbarstiger dan het voorbeeld doet vermoeden. Bonden en verenigingen zijn er doorgaans meer tijd aan kwijt dan aan het maken van inkoopafspraken met inkoopleveranciers. NOC*NSF (2020) stelt dat er makkelijker tot partnerships te komen is wanneer sportbonden en sportverenigingen gezamenlijk in plaats van apart inkopen. Die stelling wordt echter niet onderbouwd. Een bewezen strategie is het vooralsnog allerminst. Toch kan het voor Haagse sportverenigingen interessant zijn om na te denken over hoe gezamenlijk inkopen met inkoopleveranciers mogelijk is in de vorm van een verdergaande inhoudelijke samenwerking (partnership) in plaats van louter een ruiltransactie.

Sportmatch

In Deventer hebben sportverenigingen via NOC*NSF gezamenlijk een online platform ingericht om hun sportaanbod te ontsluiten. Op www.sportindeventer.nl kunnen potentiële sporters trainingen en lessen boeken bij sportverenigingen. Sportindeventer.nl is de eerste lokale uiting van Sportmatch, een online nationaal platform dat NOC*NSF heeft opgetuigd voor gemeenten en sportverenigingen om daar hun sportaanbod te ontsluiten (NOC*NSF, 2020). Behalve het boeken van trainingen en lessen kunnen (potentiële) sporters uit Deventer op de genoemde website terecht om sportactiviteiten te beoordelen. NOC*NSF biedt het platform tegen kostprijs aan bij gemeenten, sportverenigingen en sportbonden. Op soortgelijke wijze als in Deventer hebben sportaanbieders in Rotterdam via Sportmatch het platform sporton.nl gerealiseerd (www.sporton.nl). Voor dat Rotterdamse platform geldt dat sporters niet per se lid hoeven te zijn van sportverenigingen om gebruik te maken van het aanbod dat sportverenigingen zo ontsluiten (NOC*NSF, 2020).

NOC*NSF stelt dat het opzetten van de genoemde platformen alleen interessant is wanneer sportaanbieders dat in samenwerking doen. Het verleden heeft dat aangetoond: een gemeente en

sportbond die zelf een dergelijk platform optuigden, moesten daar na enige tijd mee stoppen omdat het financieel niet rendabel was (NOC*NSF, 2020). Sportmatch biedt Haagse sportverenigingen de mogelijkheid om gezamenlijk een platform te creëren om Haags sportaanbod te ontsluiten. Een dergelijk platform kan, doordat het sportaanbod centreert en mogelijkheden biedt om direct sportactiviteiten te boeken, een directe bijdrage leveren aan het primaire doel van de gemeente Den Haag en sportverenigingen: dat zoveel mogelijk Hagenaars naar gelang hun behoeften kunnen sporten.

Een voordeel van deelnemen aan Sportmatch is voor (potentiële) sporters dat zij niet eerst lid hoeven te worden van sportverenigingen om deel te nemen aan het aanbod. Voor Haagse sportverenigingen is dat laatste mogelijk minder voordelig dan voor (potentiële) sporters. Zij zijn immers gericht op het organiseren van sport voor aangesloten leden. Wel biedt het online platform dat NOC*NSF heeft gecreëerd sportverenigingen een technische infrastructuur om hun sportaanbod te veemarkten en ontsluiten. In Deventer en Rotterdam draagt dat eraan bij dat de lokale gemeente en sportverenigingen effectief en dus succesvol zijn in het verhogen van de lokale sportparticipatie en het organiseren van sport op een wijze die aansluit bij de behoeften van de lokale bevolking (NOC*NSF, 2020).

Leveranciers van de sport

Om gezamenlijk inkopen onder sportbonden te bevorderen heeft NOC*NSF een aantal zogeheten 'leveranciers van de sport' aan zich gebonden. Dat zijn organisaties die met bonden kunnen samenwerken door hun de mogelijkheden te bieden om kwalitatief hoogwaardige producten en diensten in te kopen tegen gunstige prijzen. NOC*NSF heeft de leveranciers van de sport geselecteerd op basis van de 'beste in de markt beschikbare condities' (NOC*NSF, 2020).

Eén van die leveranciers van de sport is Ricoh, een organisatie die met NOC*NSF een raamovereenkomst sloot aan de hand waarvan NOC*NSF en bonden kantoorproducten en -diensten als printers, software en documentmanagementsystemen kunnen afnemen. Onder begeleiding van Emeritor heeft NOC*NSF de tarieven met Ricoh voor een periode van vijf jaar vastgesteld. De samenwerking tussen Ricoh en NOC*NSF en sportbonden is meer dan alleen een ruiltransactie. Er is sprake van een partnership, waarbij Ricoh NOC*NSF en sportbonden adviseert over hoe zij hun ICT-processen kunnen optimaliseren (NOC*NSF, 2020).

Hoewel dit uitgelichte voorbeeld over een leverancier van de sport alleen betrekking heeft op sportbonden, biedt het voor Haagse sportverenigingen en de gemeente Den Haag wel mogelijkheden. Ze kunnen met sportbonden in conclaaf gaan om te inventariseren in hoeverre en hoe via sportbonden inkoopvoordelen voor Haagse sportverenigingen te realiseren zijn.

Faalfactoren ongewis

Succesfactoren laten de voordelen en effectieve mechanismen van gezamenlijk inkopen zien. Faalfactoren gaan daarentegen over aspecten van gezamenlijk inkopen die voor verbetering vatbaar zijn. Wat opvalt is dat het magazine van NOC*NSF over het algemeen een optimistisch verhaal bevat over gezamenlijk inkopen. Dat is op zichzelf niet verwonderlijk, aangezien NOC*NSF met het magazine vooral als doel heeft sportbonden te overtuigen, inspireren en stimuleren om gezamenlijk in te kopen. Het magazine brengt daarmee het beeld naar voren dat het voor sportbonden en sportverenigingen tijd is om zich aan te sluiten bij de positieve en stimulerende ontwikkelingen die bij gezamenlijk inkopen gaande zijn. Het gaat dan onder meer om de infrastructuur die NOC*NSF creëert in de vorm van leveranciersafspraken, inkoopbegeleiding via een inkoopspecialist en het optuigen van systemen als Sportmatch en Clubbase. Dat het ontbreekt aan inzichten in faalfactoren is het gevolg van dat gezamenlijk inkopen een opkomende activiteit is. De komende jaren kunnen er lessen worden getrokken uit de projecten die nu starten. Die reflectie biedt inzicht in faalfactoren en maakt het mogelijk zaken aan te passen waar nodig.

2.2 Verenigingsniveau

Net als op het niveau van sportbonden wordt op het niveau van sportverenigingen gepioneerd met gezamenlijk inkopen. De inkoopcoöperatie ‘Samen Winnen’ van Heerlense sportverenigingen is een voorbeeld van een samenwerkingsverband van sportverenigingen waarover relatief veel informatie voorhanden is en waaruit lessen zijn te trekken voor Haagse sportverenigingen. We lichten deze inkoopcoöperatie hierna uit. Vervolgens beschrijven we welke voorbeeldprojecten we nog meer op het spoor kwamen. Tot slot gaan we in op dienstverleners van gezamenlijk inkopen.

Uitgelicht: Heerlense inkoopcoöperatie Samen Winnen

De inkoopcoöperatie Samen Winnen werd in 2019 opgericht en bestaat uit acht Heerlense binnen- en buitensportverenigingen. Een coöperatie is een rechtsvorm waarin verenigingen de handen ineenslaan om gezamenlijk in te kopen. Het is in feite een vereniging met een bedrijf ten behoeve van haar leden (NCR, z.d.). In een coöperatie ligt de zeggenschap bij de aangesloten leden en is er een bestuur (KVK, z.d.). Voor het oprichten van een coöperatie is het nodig om via een notaris statuten vast te stellen (NCR, z.d.).

In tegenstelling tot een inkoopvereniging als rechtsvorm mag een coöperatie een winstoogmerk hebben en winst uitkeren aan haar leden. Een coöperatie gaat een overeenkomst aan met haar leden, koopt producten en diensten voor hen, en levert die producten en diensten. Verenigingen die deelnemen aan een coöperatie betalen of ontvangen geld naar rato van de producten en diensten die zij van de coöperatie afnemen (De Coöperatie Expert, z.d.). Verenigingen kunnen per inkoopproject dat de coöperatie start, besluiten om daar al dan niet aan deel te nemen. In een inkoopvereniging betalen leden niet naar rato van producten en diensten die zij afnemen of ontvangen, maar een vast bedrag aan lidmaatschapsgeld per jaar (De Coöperatie Expert, z.d.).

De Heerlense inkoopcoöperatie kwam in 2019 voort uit een onderzoek van de gemeente Heerlen naar het verduurzamen van sportaccommodaties (Alles Over Sport, z.d.). In het kader van dat onderzoek konden verenigingen energie- en verduurzamingsscans uitvoeren. Het onderzoek bracht aan het licht dat er bij verenigingen veel overeenkomsten zijn als het gaat om verduurzamen. Menig vereniging wilde in 2019 namelijk de binnenverlichting verduurzamen. Vanuit die overeenkomsten ontstond het idee om gezamenlijk in te kopen.

De gemeente Heerlen heeft het begeleiden van dat gezamenlijk inkopen overgedragen aan Huis voor de Sport Limburg (Alles Over Sport, z.d.). Een medewerker van Huis voor de Sport Limburg heeft geïnventariseerd in welke rechtsvorm en via welk plan van aanpak de verenigingen konden gaan samenwerken. Uit die inventarisatie kwam naar voren dat een coöperatie passend was. De coöperatie werd opgericht door acht sportverenigingen en heeft zich behalve op het verduurzamen van sportaccommodaties van meet af van aan gericht op het gezamenlijk inkopen van energie en sportmaterialen (Alles Over Sport, z.d.). Behalve dat de verenigingen een betere prijs bedingen, is een voordeel van de coöperatie dat verenigingsbestuurders in de coöperatie kennis kunnen delen.

Een andere reden om de coöperatie op te richten was dat Heerlense sportverenigingen daarmee gebruik konden maken van de regeling Bouw en Onderhoud Sport Accommodaties (BOSA), een subsidie die de overheid aan verenigingen verstrekt om het bouwen, onderhouden en beheren van sportaccommodaties en het aanschaffen en onderhouden van sportmaterialen te stimuleren (Huis voor de Sport Limburg, z.d.). De BOSA-regeling houdt kort gezegd in dat verenigingen 20 tot 30 procent subsidie kunnen ontvangen wanneer zij minimaal 25.000 euro investeren. Voor veel separate verenigingen is het niet mogelijk om jaarlijks 25.000 euro te besteden aan sportaccommodaties en sportmaterialen. Wanneer verenigingen de handen ineenslaan en bestedingen bij elkaar optellen, komen ze sneller op die 25.000 euro (Alles Over Sport, z.d.). Vanuit de coöperatie hebben Heerlense sportverenigingen vooralsnog onder meer gezamenlijk

energie ingekocht en slimme energiemeters en ledverlichting gerealiseerd (Huis voor de Sport Limburg, z.d.).

Uit ons bureauonderzoek viel niet precies op te maken hoe de coöperatie is ontstaan, hoe die functioneert en welke succes- en faalfactoren het functioneren ervan in het bijzonder kenmerken. Het is relevant om daar inzicht in te krijgen, omdat er mogelijk lessen uit te trekken zijn voor oprichten van een samenwerkingsverband van Haagse sportverenigingen die gezamenlijk gaan inkopen. We hebben de professional geïnterviewd die vanuit Huis voor de Sport Limburg bezoldigd is om de coöperatie te begeleiden. Zij geeft aan dat er bewust een beperkt aantal verenigingen onderdeel uit is gaan maken van de coöperatie. Ze deden dat om te voorkomen dat ze in het begin verzand zouden raken in te veel overleg en afstemming. Daarentegen wilden ze met een paar verenigingen gaan pionieren; ervaren hoe het zou zijn om samen te werken met betrekking tot gezamenlijk inkopen.

De medewerker van Huis voor de Sport Limburg inventariseerde welke rechts- en organisatievormen passend zouden zijn om de verenigingen te laten starten met samenwerken. Een coöperatie bleek aan te sluiten bij de wensen van verenigingen om winst te kunnen maken en uit te keren aan de verenigingen, om de zeggenschap tussen de deelnemende verenigingen te verdelen en om snel strategische keuzes te maken zonder daarbij een ledenvergadering te hoeven beleggen. De verenigingen wilden bovendien deelnemen aan de coöperatie om door gezamenlijk inkopen meer financieel voordeel te behalen en daarmee meer zekerheid te verwerven over het bestaansrecht van de vereniging in nu en in de toekomst.

Toen de verenigingen begonnen met samenwerken, waren zij zich ervan bewust dat dat met horten en stoten zou gaan. De coöperatie is daarmee een lerende organisatie. De verenigingen hebben de coördinatie en administratie van de coöperatie bewust uitbesteed aan Huis voor de Sport Limburg, omdat ze geen vrijwilligers voorhanden hebben die de coöperatie aan kunnen sturen. Ook is het belangrijk dat Huis voor de Sport neutraal en onafhankelijk is.

De coöperatie is opgericht aan de hand van statuten die bij een notaris zijn bekrachtigd en met een zogeheten uitgesloten aansprakelijkheid. Dat betekent dat de deelnemende verenigingen tegenover de coöperatie of haar curatoren, bewindvoerders of vereffenaars niet aansprakelijk zijn voor financiële tekorten. In de statuten is tevens vastgelegd welk bedrag de verenigingen per jaar betalen aan de coöperatie en via welke afspraken zij samenwerken. Een van die afspraken is dat een vereniging wordt verwijderd uit de coöperatie wanneer zij een jaar niet actief deelneemt. Deze afspraak en andere afspraken die in de statuten zijn vastgesteld, stimuleren en motiveren verenigingen om actief deel te nemen en te werken aan het behalen van inkoopvoordelen, aldus de coördinator van de coöperatie.

In de dagelijkse praktijk is er een WhatsApp-groep waarin de verenigingen steevast afstemmen in hoeverre en hoe het nodig en relevant is om gezamenlijk producten en diensten in te kopen. Nadat verenigingsaccommodaties door coronaperikelen een periode gesloten waren, werden recent bijvoorbeeld samen schoonmaakmiddelen ingekocht om legionellabacteriën uit waterleidingen te verwijderen. Eerder werden gezamenlijk zonnepanelen en warmtepompen ingekocht. Momenteel verkent de coöperatie offertes om gezamenlijk diensten voor het verwijderen van afval in te kopen.

Dat de coöperatie inspireert, blijkt uit het feit dat er volgens de coördinator naar het Heerlense voorbeeld in andere gemeenten in Limburg en Brabant wordt nagedacht over het oprichten van coöperaties. Deze factoren maken volgens de coördinator dat de coöperatie Samen Winnen vooralsnog succesvol is:

- De verenigingen is op voorhand nadrukkelijk en duidelijk uitgelegd wat een coöperatie inhoudt.
- De coöperatie is met een beperkt aantal verenigingen begonnen. Zij beseffen dat de coöperatie een proeftuin of experiment is en zich als 'lerende organisatie' zal verbeteren aan de hand van ervaringen die worden opgedaan.
- In de dagelijkse praktijk kan snelle afstemming plaatsvinden via de WhatsApp-groep.

- Het bestuur en de administratie zijn uitbesteed, wat de verenigingen ontzorgt en voorkomt dat er ‘Poolse landdagen’ ontstaan in overleggen over hoe een samenwerkingsverband tussen verenigingen moet worden vormgegeven.
- De BOSA-regeling was een vliegwiel om met de coöperatie te starten. Deze bood een directe mogelijkheid om de handen ineen te slaan.

Van Deventer tot Etten-Leur

Ook in andere plaatsen in Nederland ontstonden de voorbije jaren samenwerkingen van sportverenigingen gericht op gezamenlijk inkopen. In Etten-Leur werken verenigingen samen aan het verduurzamen van sportaccommodaties, het doen van barinkopen en het inzamelen van afval. Ze werken daarbij niet samen vanuit een daarvoor opgerichte organisatie met een rechtsvorm. De gemeente helpt verenigingen vooral bij het verduurzamen van de accommodatie, door een gratis duurzaamheidsscan aan te bieden en door verenigingen leningen te verstrekken voor het realiseren van baanverlichting, isolatie en zonnepanelen. De gemeente heeft verder met verenigingen gesproken over intenties voor het gezamenlijk inkopen van energie (BN DeStem, 2019).

In Deventer hebben sportverenigingen in samenwerking met het Sportbedrijf Deventer een collectiviteitsaanbod voor sportverenigingen afgesloten met energieleverancier Pure Energie (Clubbase, z.d.). Deze samenwerking van gezamenlijk inkopen kwam tot stand op basis van gesprekken tussen het Sportbedrijf Deventer en sportverenigingen in Deventer. De gesprekken lieten zien dat er in Deventer behoefte was aan besparingen op energie, een relatief grote kostenpost van sportverenigingen in Deventer (Clubbase, z.d.).

Om tot die besparingen te komen besloot het Sportbedrijf Deventer een werkgroep op te richten die sportverenigingen vroeg om inventarisatie te maken van hun energiegebruik. Twintig verenigingen leverden vervolgens hun energiegegevens (energieverbruik, prijzen en jaarnota) aan. De werkgroep maakte op basis daarvan een analyse van het energiegebruik van sportverenigingen en de kosten die zij voor dat gebruik betalen (Clubbase, z.d.). Op grond van die analyse zijn offertes voor collectieve energieprijzen uitgevraagd bij een aantal leveranciers. Pure Energie kwam daar als financieel gunstigste leverancier uit naar voren. De verenigingen en Pure Energie maakten daarop prijsafspraken voor een periode van één tot vijf jaar (Clubbase, z.d.).

Factoren die bijdroegen aan het succes of de effectiviteit van het inkoopconsortium in Deventer, zijn dat er een werkgroep werd samengesteld en dat er een analyse werd gemaakt van het energieverbruik en de energiekosten van sportverenigingen. De analyse bood een geïnformeerd vertrekpunt om met een consortium van verenigingen te onderhandelen met energieleveranciers. Haagse sportverenigingen kunnen op soortgelijke wijze een gedegen analyse van de huidige situatie en het besparingspotentieel maken, en met dat als referentiekader onderhandelingen starten met leveranciers van producten en diensten.

In de gemeente Peel en Maas hebben tien sportverenigingen uit onder meer Helden, Kessel, Meijel, Panningen, Beringe en Grashoek in 2016 een coöperatie opgericht: de coöperatie Sport Peel en Maas U.A. (Alles Over Sport, 2020; Omroep Peel & Maas, z.d.). De verenigingen die deelnemen aan de coöperatie verzorgen met elkaar de huur, de exploitatie en het onderhoud van velden en banen van sportaccommodaties (Omroep Peel & Maas, z.d.).

Aanleiding voor het oprichten van de coöperatie was dat de accommodaties van een hockey-, tennis- en voetbalvereniging onderhoud behoeften. De gemeente Peel en Maas besloot dat onderhoud vanaf 2016 niet meer zelf voor haar rekening te nemen, maar uit te besteden aan de verenigingen. Het gaat daarbij om onder andere het onderhouden van velden en banen, het maaien van gras, het trekken van lijnen en het snoeien van bomen (Alles Over Sport, 2020; Omroep Peel & Maas, z.d.). De coöperatie koopt verder

energie in voor de verenigingen die zijn aangesloten en sluit voor hen onderhoudscontracten af (Alles Over Sport, 2020).

Door deel te nemen aan de coöperatie kregen de verenigingen een btw-voordeel van 6 procent. De coöperatie huurt bijvoorbeeld de velden van de gemeente of ontvangt btw terug over gemaakte kosten voor gas, water en licht (Omroep Peel & Maas, z.d.). Het voordeel van de coöperatie is, aldus Omroep Peel & Maas (z.d.), dat verenigingen kosten delen en dat de bestuursleden expertise met elkaar kunnen delen.

De verenigingen die deelnemen aan de coöperatie Peel en Maas leggen alleen eenmalig 2.500 euro in. De gemeente heeft de coöperatie een startsubsidie van 121.000 euro verstrekt. De gemeente Peel en Maas hoopt dat het verstrekken van die subsidie bijdraagt aan het continueren en uitbreiden van de coöperatie in de toekomst. Voor het uitbreiden van de coöperatie is het onder meer kansrijk om binnensportverenigingen aan te laten sluiten (Omroep Peel & Maas, z.d.).

Het is belangrijk om op te merken dat sportverenigingen momenteel geen gebruik meer kunnen maken van een btw-voordeel, maar van de BOSA- en SPUK-regeling. De SPUK-regeling is gericht op het stimuleren van sport. Of de coöperatie uit Peel en Maas gebruik maakt van een van deze regelingen, is onbekend. Een van de kartrekkers van de coöperatie werd gevraagd om in een interview met het Mulier Instituut in gesprek te gaan, maar een reactie op die vraag bleef achterwege.

Dienstverleners gezamenlijk inkopen

Naast voorbeelden van verenigingen die al dan niet in een rechtsvorm samenwerken om producten en diensten in te kopen, bracht het bureauonderzoek aan het licht dat er verschillende organisaties zijn die zich richten op het verzorgen van collectieve inkoop voor sportverenigingen:

- **SportStroom.** SportStroom is een organisatie die zich richt op het gezamenlijk inkopen van stroom en gas sinds de liberalisering van de energiemarkt in Nederland in 2003. Behalve een energiecollectief is SportStroom dienstverlener voor sportverenigingen op het gebied van accommodatiebeheer, energiebesparing en verduurzaming. Bij SportStroom zijn meer dan 3.000 Nederlandse sportverenigingen aangesloten (SportStroom, z.d.). SportStroom werkt samen met sportbonden, waaronder de KNLTB voor het verduurzamen van tennisverenigingen. Tennisverenigingen kunnen vanuit deze samenwerking bij SportStroom terecht voor bouwkundig advies, voor advies over financiering en subsidies, en voor een energiescan (KNLTB, z.d.). Dit is een voorbeeld van een partnership.
- **DAS voor de Sport.** Verenigingen kunnen via de sportbond waarbij zij aangesloten zijn allerhande juridische vragen stellen aan DAS. Bijvoorbeeld over het aanpassen van statuten, het aanpassen van een huurcontract of een juridisch probleem met een gemeente, sponsor of trainer. Wanneer juridische hulp nodig blijkt, kunnen verenigingen die via sportbonden bij DAS inwinnen tegen een gereduceerd tarief (DAS, z.d.).
- **VIAS Nederland.** Het Verenigd Inkoop en Adviesorgaan Sportclubs Nederland (VIAS) is een brancheorganisatie voor amateursportverenigingen in Nederland die is opgericht in 2021. VIAS koopt gezamenlijk producten en diensten in voor sportverenigingen en adviseert hen op het gebied van belastingen en btw, subsidies en HR-kwesties. Qua collectieve inkoop richt VIAS Nederland zich op beeld en geluid, energie, kantine-inkoop, kantoorartikelen, mobiliteit, schoonmaak, afval en hygiëne, sportkleding en sportmaterialen, veiligheid en verzekeringen en hypotheek (VIAS Nederland, z.d.).
- **Clubbier.** Deze organisatie richt zich op het gezamenlijk inkopen van bier voor sportverenigingen (Clubbier, z.d.).
- **SportCollectivo.** Deze organisatie combineert de inkoop van sportverenigingen en heeft in dat kader afspraken gemaakt met leveranciers van eten, drinken, sportartikelen, payroll, energie

en website-advertenties, met uitzendbureaus en met organisaties die betaalautomaten en pintransacties verzorgen (SportCollectivo, z.d.).

3. Inkopen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de tweede onderzoeksvraag door in te gaan op de voornaamste inkopen (3.1) en inkoopstrategieën (3.2) van Haagse sportverenigingen.

3.1 Voornaamste inkopen

We interviewden zestien bestuurders aan de hand van de topiclijst in bijlage 1. In bijlage 2 wordt beschreven wat de voornaamste inkopen van sportverenigingen zijn en, voor zover dat bekend is en/of verenigingsbestuurders daar informatie over wilden delen met het Mulier Instituut, voor welke bedragen zij ongeveer inkopen.

De voornaamste producten en diensten die volgens bestuurders worden ingekocht komen vaak overeen tussen verenigingen, maar worden soms onder een iets andere noemer beschreven. Zo zijn er verenigingen die eten en drinken inkopen en verenigingen die het inkopen van eten en drinken scharen onder de noemer kantine-inkopen. Een ander voorbeeld is dat er verenigingen zijn die Gas, Water en Elektra (GWE) inkopen, terwijl andere verenigingen het inkopen van GWE scharen onder huisvestingskosten. Wanneer we rekening houden met dergelijke nuances en verschillen, dan blijkt dat de inkopen van Haagse sportverenigingen zich voornamelijk richten op de volgende producten en diensten:

- GWE en huisvesting;
- sportmaterialen;
- exploitatie en onderhoud van sportaccommodaties;
- eten, drinken, horeca en kantine-inkopen;
- zaal-, veld- en badhuur en toebehoren;
- vergoedingen voor bezoldigd personeel (zoals verenigingsmanagers en trainers) en vrijwilligers;
- schoonmaak en hygiëne;
- verzekeringen;
- sportkleding.

In meerdere interviews kwam ter sprake dat bestuurders in de inkooppraktijk onderscheid maken tussen twee soorten producten en diensten. Enerzijds producten en diensten die relatief emotioneel gevoelig zijn doordat ze een bepaald sentiment bij leden oproepen. Anderzijds producten en diensten die wat minder emotioneel gevoel zijn omdat ze minder sentiment oproepen en een neutraler karakter hebben.

Tot de eerste categorie behoren onder meer kleding, vergoedingen voor personeel en vrijwilligers en eten en drinken. Bestuurders onderstreepten de emotionele gevoeligheid van het inkopen van eten en drinken door bijvoorbeeld te noemen dat leden in meer of mindere mate gehecht kunnen zijn aan een bepaald merk bier of frisdrank dat wordt geschonken in een verenigingskantine. Op eenzelfde manier kunnen verenigingsleden gehecht zijn aan een bepaalde kledingsponsor. Bestuurders geven aan dat het wijzigen van hiervan weerstand kan oproepen onder verenigingsleden.

Waar en hoe verenigingen producten en diensten als GWE, onderhoud, schoonmaak en verzekeringen inkopen, roept daarentegen volgens verenigingsbestuurders niet of nauwelijks emoties op onder verenigingsleden. Eerder in dit document gaven we aan dat sportverenigingen die de Heerlense inkoopcoöperatie Samen Winnen vormen, doelbewust zijn gestart met gezamenlijk inkopen door zich te richten op emotioneel weinig gevoelige producten en diensten, zoals bouw- en onderhoudsmaterialen, energie en afvaltransport. Ook Haagse verenigingsbestuurders hebben daar een voorkeur voor, zoals we later onder woorden brengen bij de resultaten van de focusgroep.

Tot slot doen zich tussen Haagse verenigingen inkoopverschillen voor. Menig vereniging huurt een accommodatie van de gemeente Den Haag. De gemeente is in dat geval verantwoordelijk voor het onderhouden van ondergronden waarop wordt gesport, terwijl verenigingen zelf gebouwen onderhouden en beheren. Ook het inzamelen en verwijderen van afval is een verantwoordelijkheid van verenigingen die een accommodatie van de gemeente huren (persoonlijke communicatie, gemeente Den Haag, januari 2022). Verenigingen die een accommodatie in eigen bezit hebben, maken daarentegen ook kosten voor het onderhouden van ondergronden waarop wordt gesport.

3.2 Inkoopstrategieën

De inkoopstrategieën van Haagse sportverenigingen worden beschreven in de tabel in bijlage 3. Hierover is een aantal resultaten op te tekenen. Veld-, zaal- en badhuur dragen verenigingen aan de gemeente Den Haag af. Eten en drinken worden door verenigingen veelal ad hoc ingekocht; niet op basis van vaste inkoopvoorwaarden, maar naar gelang de behoeften op een bepaald moment. De Haagse sportverenigingen die we onder de loep namen, kopen hun eten en drinken vaak in bij groothandelaren Sligro en Kreko. In de vorige paragraaf gaven we aan dat verenigingsleden gehecht kunnen zijn aan een merk bier dat wordt geschonken of aan het kledingmerk van verenigingstenues. Net als verzekeringen, GWE en sportmaterialen kopen Haagse verenigingen bier en verenigingstenues vaak in bij een vaste leverancier. Met die leveranciers zijn meestal geen langlopende afspraken gemaakt. Wanneer verenigingen overwegen nieuwe inkoopafspraken te maken, vergelijken zij meestal twee of drie offertes op prijzen en leveringsvoorwaarden.

Verder is het binnen veel verenigingen gebruikelijk dat uitvoerende commissieleden (zoals een kantinecommissie of technische commissie) inkopen verrichten onder auspiciën van een verantwoordelijk bestuurslid, meestal de penningmeester. Wanneer met inkopen relatief hoge bedragen zijn gemoeid, gaan bestuursleden vaak met elkaar in conclaaf over waar producten en diensten het beste kunnen worden ingekocht. In de vorige alinea gaven we aan dat verenigingen voor verschillende inkopen samenwerken met vaste leveranciers. Verenigingen vinden de kwaliteit, continuïteit en betrouwbaarheid van datgene wat wordt ingekocht en de relaties met leveranciers belangrijker dan de laagste prijs. Wanneer een inkooprelatie als betrouwbaar, prettig en toekomstbestendig wordt ervaren, wordt er binnen verenigingen voor of na een sportseizoen *meestal* niet of nauwelijks meer kritisch gereflecteerd op of producten en diensten eventueel elders gunstiger ingekocht kunnen worden. Een belangrijke reden daarvoor is dat er daar volgens bestuurders in de praktijk van het besturen en organiseren van Haagse verenigingssport vaak weinig tijd voor is. Andere dilemma's, problemen en vraagstukken hebben binnen verenigingen vaak meer prioriteit dan het inkopen van producten en diensten. Hierbij valt te denken aan het werven van vrijwilligers, het organiseren en inplannen van trainings- en wedstrijdactiviteiten en het onderhouden van sportaccommodaties. Een aantal penningmeesters heeft aangegeven hun inkopen wel periodiek kritisch te bekijken.

4. Gezamenlijk inkopen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de derde en vierde onderzoeksvraag. We gaan in op de ervaringen (4.1) en behoeften (4.2) van Haagse sportverenigingen met betrekking tot gezamenlijk inkopen. In paragraaf 4.3 staan we stil bij hoe behoeften voor gezamenlijk inkopen zijn te concretiseren (in de vorm van een pilot).

4.1 Ervaringen

Acht van de zestien verenigingen die we onderzochten hebben nog niet eerder gezamenlijk ingekocht. De meest genoemde reden daarvoor is dat gezamenlijke inkoop vooralsnog geen aandacht of prioriteit heeft gehad binnen verenigingen. Het merendeel van de acht vereniging zonder ervaring geeft aan dat gezamenlijk inkopen nog nooit op de agenda van een bestuursvergadering of algemene ledenvergadering (ALV) heeft gestaan of dat men binnen de vereniging weinig of geen kennis heeft van de voordelen die gezamenlijk inkopen met zich mee kan brengen. Wanneer gezamenlijk inkopen in een vereniging zonder ervaring wel ter sprake kwam, werd vooralsnog vaak geconcludeerd dat het organiseren van of het deelnemen aan projecten gericht op gezamenlijke inkoop onzinnig is. Door gebrek aan tijd en kennis kost het namelijk relatief veel tijd om met dit onderwerp te beginnen.

Aan de bestuurstafel van de acht verenigingen zonder ervaring met gezamenlijk inkopen zijn wel eens ideeën geopperd om daarmee te beginnen. Dat betekende concreet dat andere sportverenigingen werden benaderd om te verkennen of gezamenlijk inkopen interessant kon zijn. Die benaderingen waren niet succesvol. Verenigingen die het initiatief namen om gezamenlijk inkopen te verkennen, stuitten op onbekendheid met gezamenlijk inkopen bij andere verenigingen. Dat betekende vooral dat het voor de benaderde verenigingen ongewis was of en hoeveel profijt zij zouden kunnen hebben van gezamenlijk inkopen.

De andere acht onderzochte verenigingen hebben wel eerder gezamenlijk ingekocht. Van deze acht verenigingen kopen er vier momenteel gezamenlijk in. Samenwerkingen tussen verenigingen op inkoopgebied ontstaan vooral tussen verenigingen die op dezelfde locatie gevestigd zijn of tussen verenigingen in dezelfde tak van sport. In de meeste gevallen heeft gezamenlijke inkoop geen betrekking op de grootste kostenpost van verenigingen. Vier van de clubs hebben zich gericht op het inkopen van sportmaterialen. Daarnaast zijn er verenigingen die ervaring opdeden met het gezamenlijk inkopen van zonnepanelen, energie, kerstgeschenken en het transporteren van sportmaterialen. Enkele Haagse verenigingen kochten eerder gezamenlijk stroom in via SportStroom. Deze collectieve inkoop is niet ontstaan op initiatief van Haagse sportverenigingen, maar doordat SportStroom zich zelf richt op het gezamenlijk inkopen van energie voor Nederlandse sportverenigingen en die dienstverlening ook heeft aangerezen bij Haagse sportclubs (zie paragraaf 2.2 voor een beschrijving van SportStroom).

Van de acht verenigingen met ervaring koopt de helft inmiddels niet meer gezamenlijk in. Deze clubs noemen als redenen hiervoor dat gezamenlijk inkopen hun te veel tijd kostte (ten opzichte van andere verenigingen in de inkoopcollectieven) en dat verenigingen te uiteenlopende inkoopbehoeften hebben. Daarnaast was het gezamenlijk inkopen soms een eenmalige actie en is er nadien geen behoefte meer geweest om op andere gebieden de handen ineen te slaan. De vier verenigingen die momenteel gezamenlijk inkopen, zetten dat voort omdat de financiële opbrengsten voor hen groter zijn dan de kosten die zij ervoor maken.

Bij samenwerkingsverbanden van meer dan twee verenigingen is het opvallend dat verenigingen die afspraken hebben gemaakt over hoe er gezamenlijk wordt ingekocht, positiever zijn over de samenwerking dan verenigingen die dat niet hebben gedaan. Een vereniging die heeft samengewerkt met

maar één andere vereniging, zegt dat er in die samenwerking nauwelijks coördinatie nodig was en dat de basis voor een succesvolle samenwerking lag in onderling vertrouwen. Alle Haagse verenigingen die ervaring opdeden met gezamenlijk inkomen, vonden commitment daarbij de belangrijkste succesfactor. Kortom, samenwerkingsverbanden gericht op gezamenlijk inkopen zijn effectiever wanneer verenigingen zich inzetten en hun beloften (al dan niet in de vorm van schriftelijke afspraken) nakomen.

4.2 Behoeften

Onder de verenigingen die we bevroegen, hebben buitensportverenigingen vaker een eigen accommodatie dan binnensportverenigingen. Daardoor zien ook vooral buitensportverenigingen mogelijkheden voor gezamenlijk inkopen op het gebied van energie, verduurzaming en bouw en onderhoud van sportaccommodaties. Onder meer de BOSA-regeling kan in dit kader interessant zijn. Opmerkelijk is dat veel bestuurders van buitensportverenigingen nog niet eerder stil hadden gestaan bij het besparen van kosten via de BOSA-regeling.

De verenigingen hebben meer behoefte om gezamenlijk inkopen te verrichten voor het bouwen en onderhouden van sportaccommodaties dan voor sportmaterialen, sportkleding, eten en drinken. Bij deze laatste inkoopposten doen zich meer verschillen voordoen tussen verenigingen wat voorkeuren voor leveranciers en leveringsmomenten betreft. Daar hangt mee samen dat het inkopen van in het bijzonder sportkleding en drinken (bier) emotioneel gezien gevoeliger ligt binnen een vereniging dan het inkopen van bouw- en onderhoudsmaterialen (zie paragraaf 3.1). Bestuursleden hebben via de ALV van een vereniging uiteindelijk draagvlak nodig voor gezamenlijke inkoopplannen. Voor inkopen die het sentiment van leden raken zal het argument dat deze een financiële besparing opleveren, volgens de geïnterviewde bestuurders niet genoeg zijn om de ALV te overtuigen.

De binnensportverenigingen die we onderzochten hebben vaker geen eigen accommodatie en dus minder mogelijkheden om gezamenlijk inkopen vorm te geven via relatief grote kostenposten als energie, verduurzaming en bouw en onderhoud van sportaccommodaties. Het gros van de binnensportverenigingen ziet wel potentie in het gezamenlijk inkopen van sportmaterialen. In de praktijk zal dat volgens hen lastig zijn, omdat verenigingen verschillende en sportspecifieke inkoopbehoeften hebben en/of op een ander moment vraag hebben naar nieuw materiaal. Daarnaast ervaren de meeste binnensportverenigingen momenteel een continue en betrouwbare relatie met leveranciers van sportmaterialen. Die vinden ze belangrijker dan een prijsvoordeel (zie 3.2). Bovendien zijn de Haagse binnensportverenigingen die we bevroegen tevreden over de kosten waartegen ze momenteel sportmaterialen inkopen. Al met al hebben Haagse binnensportverenigingen op dit moment weinig tot geen behoefte aan gezamenlijk inkopen.

4.3 Concretisering behoeften

Aan de hand van een focusgroep zijn we met bestuurders in gesprek gegaan over of en hoe Haagse sportverenigingen daadwerkelijk gezamenlijk kunnen gaan inkopen. Tijdens de focusgroep passeerden drie gespreksonderwerpen de revue (zie de topiclijst in de bijlage 4):

- het concretiseren van de behoeften om gezamenlijk in te kopen;
- de organisatie- en samenwerkingsvormen waarin gezamenlijk inkopen mogelijk is;
- het starten van een pilot gezamenlijk inkopen door Haagse sportverenigingen.

Deze paragraaf is geordend aan de hand van deze gespreksthema's. Het Mulier Instituut heeft acht verenigingen uitgenodigd om deel te nemen aan de focusgroep. Uiteindelijk waren er drie bereid en in de gelegenheid om daaraan deel te nemen. Dit waren drie buitensportverenigingen, waaronder in vergelijking met binnensportverenigingen meer animo is om gezamenlijk in te kopen (zie paragraaf 4.2).

Concretisering

Volgens Haagse verenigingsbestuurders zijn er twee zaken belangrijk om over te gaan tot gezamenlijk inkopen. Ten eerste moeten verenigingsbestuurders overtuigd worden van het nut en het financiële profijt dat ermee behaald kan worden. Ten tweede is het belangrijk dat verenigingen die deelnemen aan een project van gezamenlijk inkopen dat toegewijd en niet vrijblijvend doen. Het is volgens de bestuurders belangrijk dat er van meet af aan ‘commitment’ is aan het gezamenlijk inkopen.

Over het concretiseren van de animo gaven de bestuurders aan dat zij het gezamenlijk inkopen niet noodzakelijkerwijs willen starten met een grote groep verenigingen. Wel denken zij dat het nodig is om aan te vatten met drie tot vijf verenigingen, omdat naar hun vermoeden met minder verenigingen niet of nauwelijks financieel voordeel is te behalen. Dat is voor de verenigingen die deelnamen aan de focusgroep juist de voornaamste reden om te willen experimenteren met gezamenlijk inkopen. Verder gaven de verenigingsbestuurders aan dat zij graag ‘klein’ en ‘kort-cyclisch’ zouden beginnen, door zich te richten op het gezamenlijk aanschaffen van één of twee producten en diensten. Gezamenlijk inkopen gaat naar de mening van de Haagse sportbestuurders niet van de grond komen wanneer verenigingen daartoe allerlei lopende afspraken en relaties met leveranciers op moeten zeggen.

De verenigingen die deelnamen aan de focusgroep, vertolken graag de rol van wat zij zelf omschrijven als ‘pioniers’ of ‘koplopers’. Zij staan de strategie voor die NOC*NSF in haar magazine over gezamenlijk inkopen propageert (zie paragraaf 2.1) en die de verenigingen die deelnamen aan de Heerlense inkoopcoöperatie Samen Winnen ervoeren (zie paragraaf 2.2): ‘zinnige’ en ‘goede’ ervaringen en voorbeelden van gezamenlijk inkopen moeten worden verspreid naar andere sportverenigingen. Daarmee hopen zij dat andere sportverenigingen geïnspireerd en geënthousiasmeerd worden om ook deel te nemen aan gezamenlijk inkopen. ‘Goed voorbeeld doet volgen’ is het motto dat deze strategie samenvat.

Tijdens de focusgroep werd gesproken over met welke concrete producten en/of diensten het gezamenlijk inkopen zou kunnen starten. Haagse verenigingsbestuurders gaven aan zich te willen richten op producten en/of diensten die we eerder omschreven als weinig emotioneel gevoelig of beladen: onderhoudsmaterialen, verduurzamingsproducten, groendiensten, afvaldiensten en energie. De bestuurders zien er daarentegen geen heil in om zich via gezamenlijk inkopen te richten op bier, eten en drinken, en kleding. Zij gaven verder aan graag te willen verkennen of en in hoeverre sportverenigingen mee kunnen dingen op inkoopafspraken die de gemeente Den Haag heeft gemaakt met leveranciers van allerlei producten en diensten. Een belangrijke kanttekening is dat aan de focusgroep alleen verenigingen deelnamen die zelf hun accommodatie exploiteren en onderhouden. Zoals gezegd zijn er ook verenigingsaccommodaties die de gemeente Den Haag exploiteert en waar verenigingen dus al deels indirect gebruik maken van gemeentelijke afspraken.

Voor het concretiseren van de animo om gezamenlijk in te kopen werd gesproken over de rol van de gemeente Den Haag. Bij het formeren van een groep verenigingen die start met gezamenlijk inkopen is volgens de bestuurders een belangrijke rol voor de gemeente weggelegd. Zij is de spil in het netwerk van Haagse sportverenigingen en heeft op basis van dit onderzoek van het Mulier Instituut inzicht in clubs die potentie zien in gezamenlijk inkopen. Volgens de bestuurders is dat een voordeel dat moet worden benut. Wanneer bestuurders zelf andere verenigingen moeten benaderen om een groep te formeren die start met gezamenlijk inkopen, kost dat veel tijd.

Daarnaast gaven bestuurders aan te willen verkennen of er binnen de gemeente Den Haag een functionaris is die gespecialiseerd is in of expertise heeft op het gebied van gezamenlijk inkopen. Die functionaris weet vermoedelijk beter dan verenigingsbestuurders in te schatten welke leveranciers aangeschreven kunnen worden, wanneer inkoopvoorwaarden gunstig zijn en hoe de onderhandelingen over die voorwaarden zo goed mogelijk kunnen worden gevoerd. Deze aanpak komt overeen met de pilot gezamenlijk inkopen die NOC*NSF en zes sportbonden startten met inkoopspecialist Emeritor. Een

succesfactor in die pilot was volgens NOC*NSF dat Emeritor leveranciers wierf en met hen onderhandelde over gunstige inkoopvoorwaarden (NOC*NSF, 2020).

De Haagse verenigingsbestuurders vinden dat het aan de gemeente Den Haag is om de ideeën en energie die op basis van dit onderzoek van het Mulier Instituut zijn losgekomen, te vertalen naar de hierboven beschreven en andere vervolgstappen. Wanneer de dynamiek die nu op gang is gekomen 'stil komt te liggen', haken verenigingen mogelijk weer af. Er moet volgens de bestuurders rekening mee worden gehouden dat er andere besommeringen en vraagstukken zijn waar verenigingen in de praktijk van het besturen en organiseren van verenigingssport prioriteit aan moeten geven boven gezamenlijk inkopen.

Organisatie en samenwerking

Op basis van bureauonderzoek en interviews met Haagse verenigingsbestuurders kwam het Mulier Instituut twee organisatievormen en een samenwerkingsvorm op het spoor waarin verenigingen hun handen ineen kunnen slaan om gezamenlijk in te kopen. In het geval van de samenwerkingsvorm richten verenigingen geen organisatie op. Bij aanvang van dit gespreksthema tijdens de focusgroep heeft het Mulier Instituut deze organisatievormen en samenwerkingsvorm toegelicht:

1. **Een inkoopcoöperatie.** De belangrijkste kenmerken van een coöperatie als rechtsvorm zijn dat een coöperatie winst mag maken en uitkeren aan haar leden, notarieel wordt opgericht en een overeenkomst aangaat met haar leden, en dat verenigingen die eraan deelnemen naar rato geld ontvangen of betalen voor de producten en diensten die zij afnemen (De Coöperatie Expert, z.d.; KVK, z.d.; NCR, z.d.). De inkoopcoöperatie is als organisatievorm toegelicht tijdens de focusgroep door in te gaan op de Heerlense coöperatie Samen Winnen als casus. Daarbij is aangegeven dat de BOSA-regeling en de wens tot verduurzaming van sportaccommodaties in 2019 de redenen waren om in Heerlen een inkoopcoöperatie op te richten (Huis voor de Sport Limburg, z.d.).
2. **Een inkoopvereniging.** In tegenstelling tot een inkoopcoöperatie mag een inkoopvereniging wel winst maken, maar deze niet uitkeren aan haar leden. Winst mag alleen terugvloeien in de vereniging zelf (De Coöperatie Expert, z.d.; KVK, z.d.; NCR, z.d.). Een ander verschil is dat een inkoopvereniging geen overeenkomst met leden aangaat en dat leden geen geld betalen naar rato van de diensten die zij afnemen. Sportverenigingen participeren daarentegen in een inkoopvereniging op basis van een vast bedrag aan lidmaatschapsgeld per jaar (De Coöperatie Expert, z.d.; KVK, z.d.; NCR, z.d.).
3. **'Opt-in opt-out'.** Een van de verenigingsbestuurders die het Mulier Instituut interviewde, omschreef 'opt-in opt-out' als een samenwerkingsvorm zonder juridische grondslag. Verenigingen kunnen vrijblijvend in- en uitstappen. Verenigingen dragen in deze samenwerkingsvorm geen (lidmaatschaps)geld af en er worden geen geformaliseerde afspraken gemaakt over hoe gezamenlijk wordt ingekocht.

De verenigingsbestuurders die deelnamen aan de focusgroep gaven aan vooralsnog weinig reden te zien om afspraken over gezamenlijk inkopen te formaliseren in een inkoopcoöperatie of inkoopvereniging. Tijdens de focusgroep gaven zij aan deze organisatievormen te associëren met 'Poolse landdagen': een veelvoud aan overleggen waarin uitvoerig wordt gediscussieerd over hoe er mogelijk gezamenlijk in is te kopen, zonder dat tot actie wordt overgegaan. De samenwerkingsvorm opt-in opt-out geniet voorlopig de voorkeur. Deze is vrijblijvend, wat volgens bestuurders als gunstige voorwaarde met zich meebrengt dat verenigingen kunnen uitstappen wanneer gezamenlijk inkopen hen niet bevalt. De bestuurders denken dat er binnen hun besturen en de ALV van hun verenigingen meer draagvlak is voor opt-in opt-out dan voor een inkoopcoöperatie of inkoopvereniging, omdat dan geen financiële investering hoeft te worden gedaan.

Haagse pilot

Eerder in deze paragraaf is al richting gegeven aan hoe een pilot gericht op gezamenlijk inkopen er in Den Haag uit zou kunnen zien. De bestuurders die deelnamen aan de focusgroep vinden het zinvol om een pilot te starten. Voordat zij dat doen, zouden zij wel in conclaaf willen met de gemeente Den Haag over de voorwaarden waarbinnen een pilot plaatsvindt en over in hoeverre en hoe een functionaris van de gemeente verenigingen kan ondersteunen bij het opzetten en coördineren van het traject van gezamenlijk inkopen.

Sterker nog, verenigingsbestuurders gaven aan alleen vertrouwen te hebben in gezamenlijk inkopen wanneer de organisatie- of samenwerkingsvorm waarin dat gebeurt wordt gecoördineerd of bestuurd door een medewerker van de gemeente Den Haag. Zoals hierboven is beschreven willen de bestuurders daarin niet financieel investeren. De verenigingen verwachten dus dat de gemeente een functionaris aanstelt om het gezamenlijk inkopen van de grond te brengen, zonder dat zij daarvoor hoeven te betalen. Volgens de bestuurders is dat legitiem, aangezien de gemeente Den Haag belang hecht aan het opstarten van gezamenlijk inkopen in het kader van de vitaliteit van sportverenigingen.

De functionaris van de gemeente Den Haag zou zich volgens de verenigingen in beginsel moeten richten op het organiseren van een informatiebijeenkomst waarin de hierboven beschreven organisatievormen en samenwerkingsvorm nog eens worden geduid. De bestuurders vinden dat het aan de gemeente is om in meer detail uit te schrijven via welke opzet of welk plan van aanpak verenigingen samen gaan werken aan gezamenlijk inkopen. Idealiter zijn dat geen strikte afspraken (zie hierboven), maar kaders die de doelstellingen en strategie van het inkoopcollectief schetsen.

De bestuurders onderstreepten tijdens de focusgroep dat het voor de gemeente Den Haag zinnig is om basis van dit onderzoek lessen te trekken uit het ontstaan van de inkoopcoöperatie in Heerlen en de redenen voor de afwezigheid van de gemeente daarbij. Die afwezigheid had als reden dat de verenigingen in Heerlen angstig waren dat participatie van de gemeente in de coöperatie zou leiden tot overvraging van de maatschappelijke functie en betekenis van sport(verenigingen). Zelf stapten verenigingen alleen in de coöperatie om financieel gewin te behalen.

De BOSA-regeling zou, net als voor de inkoopcoöperatie Samen Winnen Heerlen, het vliegwiel kunnen zijn om een Haagse pilot aan te vatten. Wanneer geplande investeringen van verenigingen die onder de BOSA-subsidie vallen worden gecumuleerd, kan op korte termijn worden begonnen met het gezamenlijk inkopen van bouw- en onderhoudsmaterialen voor sportaccommodaties. Het is volgens de bestuurders aan een functionaris van de gemeente Den Haag om die geplande investeringen in kaart te brengen en de verenigingen preciezer te wijzen op wat samenwerken in het kader van de BOSA-regeling betekent.

Wanneer is een Haagse pilot succesvol? De bestuurders gaven unaniem aan dat verenigingen er financieel profijt van moeten ondervinden en in de toekomst minder tijd kwijt moeten zijn aan inkopen dan nu. Daarnaast zou het een mooie 'bijvangst' zijn als de verenigingen meer kennis en kunde ontwikkelen over het proces van het inkopen van producten en diensten en als zij door intensievere contacten ook op allerlei andere terreinen van elkaars ervaringen kunnen leren. Verenigingen lopen immers vaak tegen dezelfde uitdagingen aan, zoals het werven en behouden van vrijwilligers en leden.

De pilot gezamenlijk inkopen brengt mogelijk teweeg dat onder verenigingsleden enthousiasme ontstaat om in de toekomst als vrijwilliger bezig te zijn met werken aan en nadenken over gezamenlijk inkopen. In het kader van het motto 'goed voorbeeld doet volgen' schatten Haagse verenigingsbestuurders in dat zij andere verenigingen kunnen inspireren om zich aan te sluiten bij een inkoopcollectief wanneer goede voorbeelden en succesfactoren via communicatie worden gedeeld.

5. Advisering pilot

In dit hoofdstuk beantwoorden we de vijfde onderzoekvraag door adviezen te beschrijven die de gemeente Den Haag kan benutten om te starten met een Haagse pilot gericht op gezamenlijk inkopen. We raden de gemeente Den Haag en Haagse sportverenigingen aan om bij sportbonden en NOC*NSF na te gaan welke mogelijkheden er zijn om geïnspireerd en ondersteund te worden om gezamenlijk inkopen in Den Haag van de grond te brengen en/of om te kunnen profiteren van arrangementen van het gezamenlijk inkopen van producten en diensten die sportbonden mogelijk hebben getroffen. In dit kader is het relevant om na te gaan in hoeverre Haagse sportverenigingen kunnen profiteren van de afspraken die NOC*NSF heeft gemaakt met zogeheten 'leveranciers van de sport' (zie paragraaf 2.1). Het is zinnig te verkennen in hoeverre het voor Haagse sportverenigingen profijtelijk is om gebruik te maken van het aanbod van dienstverleners gericht op gezamenlijk inkopen (zie paragraaf 2.2).

Het is raadzaam om een pilot in beginsel te richten op het inkopen van producten en diensten die relatief weinig sentiment oproepen onder verenigingsleden. Het gaat daarbij om bijvoorbeeld producten en diensten gericht op afval, energie, schoonmaken/hygiëne, verduurzaming en het bouwen en onderhouden van verenigingsaccommodaties.

Het gros van de verenigingsbestuurders die we spraken gaf aan niet of nauwelijks periodiek kritisch te reflecteren op het inkoopbeleid van de vereniging. Daarnaast hebben verenigingen twijfels over het nut van gezamenlijk inkopen. We raden de gemeente Den Haag aan zich te bezinnen op voorbeelden die verenigingsbesturen kunnen inspireren om de mogelijkheden van gezamenlijk inkopen te weten te komen. Daartoe kan bijvoorbeeld aandacht aan dit onderwerp worden besteed bij informatiebijeenkomsten, in nieuwsbrieven en binnen processen van verenigingsondersteuning. De resultaten van dit onderzoek kunnen als input gebruikt worden en via een 'praatplaat' of factsheet aan verenigingen worden meegedeeld. We raden de gemeente Den Haag aan om te inventariseren welke verenigingen met het gezamenlijk aanvragen van subsidie in het kader van de BOSA-regeling kunnen en willen starten. Dat zijn in ieder geval de drie verenigingen die deelnamen aan de focusgroep. Evident is dat de BOSA-regeling voor Haagse sportverenigingen 'laaghangend fruit' is en een vliegwiel kan zijn om te starten met gezamenlijk inkopen. Het kost verenigingen weinig tijd en moeite om de 'koppen bij elkaar te steken' en gezamenlijk tot een investering van 25.000 euro te komen voor het bouwen en onderhouden van sportaccommodaties. De subsidie die zij door die investering in het kader van de BOSA-regeling kunnen ontvangen levert verenigingen direct financieel profijt op, en daar is het voor Haagse sportverenigingen bij gezamenlijk inkopen vooral om te doen. Gezamenlijk gebruik maken van de BOSA-regeling biedt enkele verenigingen in een pilot bovendien de kans om ervaring en vertrouwen op te doen met samenwerken. Wanneer die ervaringen positief zijn, bieden ze mogelijk houvast om het samenwerkingsverband gericht op gezamenlijk inkopen uit te breiden.

We adviseren de gemeente Den Haag om in lijn met de mening van verenigingsbestuurders 'klein' te beginnen met een pilot gericht op gezamenlijk inkopen. De bestuurders gaven aan graag kort-cyclisch met drie tot vijf verenigingen te starten met gezamenlijk inkopen. Deze 'pioniers' of 'koplopers' willen zich daarbij in beginsel richten op één of twee projecten voor inkoop van producten en diensten. Investerings gericht op het bouwen en onderhouden van sportaccommodaties zouden passend zijn in dat kader. De verenigingen die beginnen met gezamenlijk inkopen beschouwen zichzelf als een 'lerende organisatie' die op basis van de lessen die uit het samenwerken te trekken zijn, wil kijken of en hoe het samenwerkingsverband verbeterd of gecontinueerd kan worden.

We adviseren de gemeente Den Haag om een bezoldigd functionaris van de gemeente Den Haag de taak te geven het gezamenlijk inkopen vorm te geven in een pilot. Tijdens de focusgroep en interviews gaven verenigingen aan dat die functionaris verschillende taken kan hebben. Bijvoorbeeld: verenigingen bijeenbrengen die gezamenlijk willen inkopen, het inkoopplan concretiseren, inventariseren of en hoe verenigingen als collectief gebruik kunnen maken van inkoopafspraken van de gemeente en sportbonden

en van de dynamiek en het enthousiasme voor gezamenlijk inkopen op gang houden die door dit onderzoek bij een aantal verenigingen zijn ontstaan. Wanneer het voor de gemeente Den Haag niet mogelijk of wenselijk is om een functionaris aan te stellen, kan expertise over gezamenlijk inkopen desgewenst worden ingekocht bij een inkoop specialist als Emeritor. Provinciale sportorganisatie Huis voor de Sport Limburg was betekenisvol in het starten van de Heerlense inkoopcoöperatie Samen Winnen. Wellicht kan Team Sportservice Zuid-Holland de gemeente Den Haag en/ of Haagse verenigingen ondersteunen bij het opzetten van een pilot.

We raden de gemeente Den Haag aan het gezamenlijk inkopen in een pilot niet te organiseren in een rechtsvorm als een coöperatie of vereniging. Haagse verenigingen zijn voornamelijk terughoudend om zich vast te leggen op afspraken en financieel te investeren in gezamenlijk inkopen. Het is belangrijk dat verenigingen eerst vertrouwen krijgen in het samenwerken bij en het nut van gezamenlijk inkopen. Wanneer dat vertrouwen zich ontwikkelt en verenigingen een pilot willen continueren, is het zinnig als de gemeente Den Haag - zoals het Huis voor de Sport Limburg ook deed - de verenigingen gaandeweg informeert over de voor- en nadelen van rechtsvormen waarin het gezamenlijk inkopen georganiseerd kan worden. De gemeente kan daartoe voortborduren op de inkoopcoöperatie en inkoopvereniging die het Mulier Instituut in dit rapport omschrijft.

Op basis van de voorgaande adviezen kunnen de gemeente Den Haag en Haagse sportverenigingen ervaringen opdoen met gezamenlijk inkopen. Het is raadzaam om die ervaringen en de succes- en faalfactoren die daarmee gepaard gaan te communiceren naar andere Haagse sportverenigingen. De Heerlense inkoopcoöperatie Samen Winnen breidde zich uit doordat verenigingen die aanvankelijk niet deelnamen aan de coöperatie, werden geïnspireerd door de successen die de coöperatie boekte. Tijdens de focusgroep lieten Haagse verenigingsbestuurders weten dat de 'pioniers' of 'koplopers' die met een Haagse pilot starten, dat ook zouden kunnen bereiken.

6. Conclusies

Dit rapport is het resultaat van een onderzoek naar of, in hoeverre en hoe Haagse sportverenigingen gezamenlijk producten en diensten in willen en kunnen kopen. Op grond van de resultaten die we in hoofdstuk 2 presenteerden zijn verschillende conclusies te trekken. De eerste onderzoeksvraag ging over (de voornaamste succes- en faalfactoren van) voorbeelden van gezamenlijk inkopen door sportbonden en sportverenigingen. Al met al is gezamenlijk inkopen een onderwerp dat nog in de kinderschoenen staat. Sportbonden zijn ogenschijnlijk actiever aan het nadenken over en werken aan gezamenlijk inkopen dan sportverenigingen. Een belangrijke nuance daarbij is dat bij sportbonden bezoldigde professionals vanuit een taakstelling werken aan het handen en voeten geven van gezamenlijk inkopen, terwijl het binnen verenigingen geheel of gedeeltes afhankelijk is van vrijwilligers.

Voorbeeldprojecten van gezamenlijk inkopen door sportverenigingen zijn vooralsnog schaars en vooral in het zuiden van Nederland te vinden. Deze voorbeeldprojecten zijn hoofdzakelijk gericht op producten en diensten die relatief weinig sentiment onder verenigingsleden oproepen. Gemeenten zijn bij die projecten belangrijk geweest. Zij joegen de samenwerkingsverbanden tussen verenigingen aan en ondersteunden en faciliteerden hen (financieel). De gemene deler tussen de nationale en lokale voorbeeldprojecten waar we op stuiten, is dat ze allemaal zijn vertrokken vanuit een gedegen analyse van of, in hoeverre en hoe er financiële winst is te behalen met gezamenlijk inkopen. Die analyses zijn een succesfactor, omdat aan de hand daarvan de potentie van gezamenlijk inkopen in kaart is te brengen.

De tweede onderzoeksvraag ging over de voornaamste inkopen en inkoopstrategieën van Haagse sportverenigingen. Bij het inkopen van producten en diensten volgen Haagse sportverenigingen veelal geen vastomlijnde strategie, maar kopen zij hoofdzakelijk ad hoc in op basis van de behoeften die op een bepaald moment leidend zijn. Ze houden hun inkoopbeleid wat prijs betreft weinig kritisch tegen het licht. Wanneer een relatie met een inkoopleverancier continu en betrouwbaar is en gepaard gaat met de kwaliteit van producten en diensten die verenigingen verwachten, zien zij weinig reden om een andere leverancier in de arm te nemen om een prijsvoordeel te behalen.

De derde onderzoeksvraag ging over de ervaringen en behoeften van Haagse sportverenigingen met betrekking tot gezamenlijk inkopen. De helft van de Haagse sportverenigingen die deelnamen aan dit onderzoek, heeft ervaring met gezamenlijk inkopen. De belangrijkste redenen om niet (meer) gezamenlijk in te kopen zijn dat het aan expertise ontbreekt, dat het te veel tijd kost en dat de verhoudingen tussen de deelnemende verenigingen uit balans waren. Haagse verenigingen zijn vooral gemotiveerd om deel te nemen aan nieuwe trajecten van gezamenlijk inkopen wanneer daar een financieel voordeel mee te behalen is. Buitensportverenigingen zien vooral mogelijkheden voor gezamenlijke inkoop op het gebied van energie, verduurzaming en het bouwen en onderhouden van hun accommodatie. Binnensportverenigingen hebben vaker geen eigen accommodatie en dichtten vooral kansen toe aan het gezamenlijk inkopen van sportmaterialen. Maar het is onwaarschijnlijk dat het daarvan komt, omdat binnensportverenigingen voor sportmaterialen uiteenlopende en sportspecifieke voorkeuren (voor inkoopleveranciers) hebben.

De vierde onderzoeksvraag ging over in hoeverre en hoe Haagse sportverenigingen willen en kunnen starten met gezamenlijk inkopen. De vijfde onderzoeksvraag ging over adviezen om van start te gaan met een Haagse pilot gericht op gezamenlijk inkopen. Ons onderzoek toont aan dat het wenselijk is om het gezamenlijk inkopen van Haagse sportverenigingen met een beperkt aantal verenigingen en kort-cyclisch te starten. Daarbij moet de focus liggen op producten en diensten die onder verenigingsleden weinig sentiment oproepen. Verder kan geconcludeerd worden dat de rol van de gemeente Den Haag essentieel is om een pilot van gezamenlijk inkopen van de grond te brengen.

Verenigingen dichten de gemeente een rol toe in het aanstellen van een functionaris die het samenwerkingsverband tussen verenigingen op kan zetten, coördineren en informeren. Zij zijn vooralsnog niet bereid en overtuigd om financieel in een samenwerkingsverband gericht op gezamenlijk inkopen te investeren. Uit ons onderzoek blijkt dat de verenigingen eerst het vertrouwen willen ontwikkelen dat gezamenlijk inkopen zowel procesmatig als financieel profijtelijk is. De BOSA-regeling lijkt een geschikt vliegwiel om Haagse verenigingen te laten ervaren of en hoe gezamenlijk inkopen meerwaarde heeft.

Tot slot is het van belang op te merken dat er bij de onderzoeksresultaten en conclusies een aantal kanttekeningen is te plaatsen. In Den Haag zijn in totaal ongeveer 350 sportverenigingen (persoonlijke communicatie, gemeente Den Haag, december 2021), waarvan slechts een fractie (zestien) deelnam aan dit onderzoek. Mogelijk zijn deze verenigingen bovengemiddeld optimistisch over de potentie van gezamenlijk inkopen en namen zij daarom deel aan het onderzoek. De resultaten van de focusgroep zijn gebaseerd op de mening van drie verenigingsbestuurders en zijn niet per se representatief voor alle verenigingen die potentie zien in gezamenlijk inkopen. Tot slot is tijdens de focusgroep gesproken over een hypothetische situatie van gezamenlijk inkopen. Het is de vraag hoe de animo die er onder verenigingen is om met gezamenlijk inkopen te beginnen, zich zal manifesteren en ontwikkelen wanneer daadwerkelijk met een pilot wordt gestart.

Literatuurlijst

Alles Over Sport (2020, 5 augustus). *Coöperatieve aanpak verduurzaming sport in Limburg*.

<https://www.allesoversport.nl/thema/vitale-sportsector/cooperatieve-aanpak-verduurzaming-sport-in-limburg/>

BN DeStem (2019, 16 augustus). *Gemeenten bieden sportclubs leningen om complex te verduurzamen*.

<https://www.bndestem.nl/etten-leur/gemeenten-bieden-sportclubs-leningen-om-complex-te-verduurzamen-a865cc40/>

Clubbase (z.d.). *Scherpe energietarieven voor sportclubs in Deventer!* <https://clubbase.sport.nl/regio-s/deventer/kennisbank/accommodatie/centrale-inkoop-energie>

Clubbier (z.d.). *Clubbier. Hèt tapbiercollectief voor de amateursport*. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <https://www.clubbier.nl/>

DAS voor de Sport (z.d.). *Juridisch advies: Zo werkt het!* <https://www.das.nl/ondernemer/-/media/files/das/ondernemer/overige/toelichting-op-de-das-voor-de-sport-ivm-aon-format-210917.docx?la=nl-nl&hash=7982E095C3CD92A6C7C3C68B628A6B34E6880869>

De Coöperatie Expert (z.d.). *Verschil tussen een vereniging, stichting of coöperatie zonder winstoogmerk*. <https://www.cooperatieexpert.nl/artikel/organisatievorm-kiezen/>

Huis voor de Sport Limburg (z.d.). *Heerlense sportverenigingen winnen veel dankzij Coöperatie ‘Samen Winnen’*. <https://hvds.nl/heerlense-sportverenigingen-winnen-veel-dankzij-cooperatie-samen-winnen/>

Gemeente Den Haag (2020). *Ontwerp Haags Sportakkoord 2020-2022*.

https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/9189250/1/RIS306192_Bijlage

KNLTB (z.d.). *SportStroom*. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <https://www.knltb.nl/alles-over-de-knltb/over-de-knltb/onze-partners/sportstroom/>

KVK (z.d.). *De coöperatie*. <https://www.kvk.nl/informatiebank/de-cooperatie/>

NCR (z.d.). *Is een coöperatie iets voor mij?* <https://www.cooperatie.nl/informatie/is-een-cooperatie-iets-voor-mij/>

NOC*NSF. (2020, 21 juli). *Sport & Ondernemen. Speciale uitgave van NOC*NSF over Collectieve Inkoop*. <https://nocnsf.nl/media/3286/nocnsf-especial-sport-en-ondernemen-15078130.pdf>

Omroep Peel & Maas (z.d.). *Buitensportverenigingen richten eigen coöperatie Sport Peel en Maas op*. <https://www.omroepenm.nl/buitensportverenigingen-richten-eigen-co%C3%B6peratie-sport-peel-en-maas-op/content/item?800984>

Sportcollectivo (z.d.). *Goedkoper inkopen door krachten te bundelen*. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <http://sportcollectivo.nl/>

SportStroom (z.d.). *Door bestuurders voor bestuurders*. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <https://www.sportstroom.nl/over-ons/>

VIAS Nederland (z.d.). *Welkom bij VIAS Nederland. Dé brancheorganisaties voor amateursportclubs*. Geraadpleegd op 17 januari 2022, van <https://viasnederland.nl/>

Bijlage 1. Topiclijst interviews

Uitgaven sportverenigingen

- Welk van de uitgaven van de vereniging heeft betrekking op producten en diensten die de vereniging inkoop?
- Welk bedrag geeft de vereniging in euro's uit aan het inkopen van producten en diensten?
- Welke veranderingen hebben zich de afgelopen vijf seizoenen voorgedaan als het gaat om wat er werd ingekocht en de uitgaven aan euro's die daarmee gemoeid waren?

Inkoopwijze sportverenigingen

- Hoe koopt de vereniging haar producten en diensten in?
- Wat is de inkoopstrategie en waarop is deze geënt?
- Wie is er verantwoordelijk voor het inkopen van producten en diensten?
- In hoeverre werkt de vereniging met vaste en variabele leveranciers van producten en diensten?
- In hoeverre werkt de vereniging met prijsafspraken of contracten en wat is de eventuele looptijd van die prijsafspraken en contracten?

Ervaringen met gezamenlijk inkopen

- Heeft de vereniging ervaring met het gezamenlijk inkopen van producten en diensten?
- Zo ja, waarom kocht de vereniging gezamenlijk in, waarop had die ervaring betrekking, wie waren erbij betrokken en hoe kwam deze tot stand?
- Zo nee, in hoeverre staan ideeën over gezamenlijk inkopen op de beleids- of bestuursagenda van de vereniging, en waarom is dat wel of niet het geval?

Behoeften gezamenlijk inkopen

- Heeft de vereniging behoeften om gezamenlijk producten en diensten in te kopen?
- Zo ja, hoe zijn die behoeften er concreet uit?
- Zo nee, waarom heeft de vereniging die behoeften niet en hoe kunnen die behoeften mogelijk wel ontstaan?

Bijlage 2. Voornaamste inkopen Haagse sportverenigingen

Tabel 2.1 Voornaamste inkopen Haagse sportverenigingen

Vereniging met eigen kantine	Overwegend ingekochte producten en diensten en, als dat bekend is, inkoopkosten
Ja	Eten en drinken (ca. 7.000 euro), kleding (ca. 500 euro), huisvesting (ca. 7.500 euro) en onderhoud (ca. 1.500 euro).
Ja, maar niet in eigen beheer	Overhead, sportmaterialen (ca. 2.000 euro) en kleding (ca. 2.500 euro).
Ja	Badhuur en water, personeel, diverse abonnementen (bonden, telefonie, internet), kleding en ICT.
Ja	Trainers, sportmaterialen, veldhuur en bijbehorend onderhoud (ca. 23.000 euro), kantoorartikelen (ca. 13.000 euro), reiskosten, gas, water & elektra (GWE), eten en drinken, verduurzaming, schoonmaak en verzekeringen.
Nee	Trainers (ca. 17,5.000 euro), zaal- en veldhuur (ca. 40.000 euro), bondslidmaatschap (ca. 23.000 euro), scheidsrechters (ca. 5.000 euro), kleding (ca. 400 euro) en afval.
Ja	Eten en drinken, baanmateriaal, sportmaterialen en GWE.
Ja	Onderhoud (ca. 200.000 euro, is uitbesteed), huur en personeel (ca. 150.000 euro), GWE (ca. 40.000 euro) en schoonmaak.
Ja	GWE (ca. 19.000 euro), beveiliging (ca. 4.000 euro), verduurzaming, sportmaterialen (ca. 5.000 euro), eten en drinken (ca. 25.000 euro), verzekeringen, internet (ca. 1.000 euro) en onderhoud.
Ja	Kantine ca. 60.000 euro, diverse materialen (ca. 7.000 euro) en onderhoud (ca. 7.000 euro).
Ja	Diverse materialen (ca. 5.000 euro).
Ja	Zaalhuur (ca. 37.000 euro), sportmaterialen (ca. 2.000 euro), vrijwilligersvergoedingen en bondslidmaatschap (ca. 12.000 euro).
Ja	GWE, hygiëne, kassasysteem, trainers, veldhuur en verzekeringen.
Ja	Kantine inkopen (ca. 90.000 euro), onderhoud via stichting (80.000 euro), vrijwilligersvergoedingen, loonheffing trainers, sportmaterialen, kleding en GWE.
Ja	Onderhoud via stichting (ca. 2.000 euro), horeca (ca. 12.000 euro), sportmaterialen en GWE (via gemeente Den Haag).
Ja, maar wordt ieder seizoen op- en afgebouwd	Op- en afbouwen verenigingskantine (ca. 15.000 euro), eten en drinken, GWE en transporteren van sportmaterialen.
Ja	Salarissen en onkostenvergoedingen (ca. 8.500 euro), sportmaterialen (ca. 6.000 euro), bondsafdrachten (ca. 20.000 euro), veldhuur (ca. 19.000 euro), afval (ca. 4,5.000 euro), eten en drinken (ca. 40.000 euro), huisvesting ((GWE, verzekeringen en overig) ca. 14.000 euro) en kantoorartikelen (ca. 1.000 euro).

Bron: Interviews met zestien Haagse verenigingsbestuurders in 2021.

Bijlage 3. Inkoopstrategieën Haagse sportverenigingen

Tabel 3.1 Inkoopstrategieën Haagse sportverenigingen

Vereniging	Beschrijving inkoopstrategie
1	De kantinecommissie koopt en eten en drinken in bij de Sligro en doet dat ad hoc ³ , niet systematisch vanuit een vast omlijnd plan en contractueel vastgelegde inkoopvoorwaarden, maar op basis van welke behoeften er aan eten en drinken is op het moment van inkopen. Het verenigingsbestuur reflecteert periodiek op de verhouding tussen verenigingsinkomsten en –uitgaven en kijkt daarbij ook naar inkopen. Het bestuur is eveneens verantwoordelijk voor het maken van keuzes over dure inkopen.
2	De stichting koopt voor haar het voeren van haar personeelsbeleid producten en diensten in bij een vaste leverancier. Het contract is maandelijks opzegbaar. Bij het inkopen van andersoortige producten en diensten vraagt de stichting steevast drie offertes op om voorwaarden en prijzen te kunnen vergelijken. Ook wordt vaak nagegaan in hoeverre producten en diensten gezamenlijk in te kopen zijn.
3	Inkopen voor de kantine, waar eten en drinken goeddeels onder vallen, zijn uitbesteed aan een externe organisatie, die deze inkoop bij Sligro. Het bestuurslid facilitaire zaken reflecteert jaarlijks op of de inkopen voor de kantine passen binnen de begroting. Binnen de vereniging koopt het bestuurslid sportzaken sportmaterialen en trainersdiensten in. De ‘clubmanager’ van de vereniging is verantwoordelijk voor het opstellen van contracten met leveranciers. Continuïteit, kwaliteit en betrouwbaarheid zijn in de relatie met leveranciers leidend. Nieuwe onderhandelingen vinden in de praktijk spaarzaam plaats. Bij hoge kosten reflecteert het bestuur in zijn geheel op alternatieven, maar dat gebeurt incidenteel.
4	De vereniging koopt ad hoc in, waarbij de prijzen van producten en diensten bij verschillende leveranciers wel steevast worden vergeleken. Verzekeringen worden ingekocht via de gemeente Den Haag. Alcohol wordt ingekocht bij Sligro. Alle inkoopcontracten zijn kortlopend. Het contract met de dienst die afval ophaalt is het langstlopend en duurt drie jaar.
5	De kantine van de vereniging wordt commercieel geëxploiteerd. De organisatie die de kantine pacht, bepaalt de inkoopstrategie voor eten en drinken. Binnen de vereniging is één vrijwilliger verantwoordelijk voor onderhoudsinkopen. Deze heeft vaste contracten met een loodgieter, elektricien en schoonmaakdienst afgesloten. Binnen de vereniging vindt voorafgaand of na ieder begrotingsjaar geen vaste reflectie plaats op of inkopen en daarmee gepaard gaande contracten en leveranciers aansluiten bij de (financiële) behoeften van de vereniging. Het inkopen gebeurt ad hoc.

Bron: Interviews met zestien Haagse verenigingsbestuurders in 2021.

³ Onder ad hoc wordt verstaan dat het inkopen van producten en diensten niet via een vastomlijnde strategie en afname gebeurt, maar op basis van actuele behoeften.

Vervolg tabel 3.1 Inkoopstrategieën Haagse sportverenigingen

Vereniging	Beschrijving inkoopstrategie
6	Eten en drinken (Sligro, Kreko en Kompaan) en verzekeringen koopt de vereniging in bij vaste leveranciers. De barcommissie koopt het eten en drinken in. De vereniging is met een andere sportvereniging die eveneens gehuisvest is op het sportcomplex, verenigd in een stichting. Die stichting koopt energie en verzekeringen in. Tot slot is de technische commissie verantwoordelijk voor het inkopen van sportmaterialen. Wat inkopen betreft kiest de vereniging overwegend voor langdurige relaties met betrouwbare leveranciers. Alleen voor het inkopen van schoonmaakdiensten en afvalophaaldiensten wordt momenteel frequent gekeken of contracten aansluiten bij de behoeften van verenigingen. Dat doet een projectgroep, die eveneens alle producten en diensten tegen het licht houdt als het gaat om de prijzen en voorwaarden. Mogelijk leidt die reflectie tot overeenkomsten met nieuwe leveranciers.
7	Het hoofd van de kantinecommissie koopt eten en drinken in bij Heineken en Sligro. Energie wordt ook ingekocht bij een vaste leverancier. Bij het afsluiten van nieuwe inkoopafspraken zijn kwaliteit en continuïteit in levering belangrijker dan prijs. Wanneer inkoopafspraken aflopen, kijkt de vereniging stevast of ze een overeenkomst wil verlengen of over wil stappen naar een andere leverancier.
8	Producten en diensten worden veelal ingekocht bij dezelfde leveranciers, omdat de vereniging dan verzekerd is van een betrouwbare levering en een in hun ogen goede kwaliteit. Een betrouwbare en continue relatie gaat boven het verkrijgen van een prijsvoordeel.
9	De vereniging heeft bewust geen inkoopafspraken (meer) met de Makro, een afvaldienst, een kledingleverancier en een bierbrouwer, omdat zij stelt daarmee goedkoper uit te zijn. De kantine-inkopen worden verricht door de beheerder van de kantine. Verder koopt het bestuur in de persoon van de penningmeester allerhande zaken in. Momenteel koopt de vereniging energie in bij SportStroom als inkoopcollectief. Dat kan in de nabije toekomst echter weer veranderen. Voor energie vindt namelijk periodiek een reflectie plaats op de inkoopstrategie.

Bron: Interviews met zestien Haagse verenigingsbestuurders in 2021.

Vervolg tabel 3.1 Inkoopstrategieën Haagse sportverenigingen

Vereniging	Beschrijving inkoopstrategie
10	De vereniging heeft geen gedetailleerde en vaste inkoopstrategie. Er is een lijst met vervaldata voor contracten. Als contracten eindigen, wordt gereflecteerd op waar en hoe producten en diensten ingekocht kunnen worden. De inkopen worden verricht door een projectgroep bestaande uit de eindverantwoordelijke voor het reilen en zeilen in de verenigingskantine, de penningmeester en een 'commercieel georiënteerd verenigingslid'. Deze projectgroep onderhandelt over en tekent inkoopcontracten. De vereniging sluit contracten veelal af voor de duur een jaar. Afspraken over het leveren van producten en diensten die belangrijk zijn voor de continuïteit van de vereniging (zoals voetbalkledij), hebben vaak een langere looptijd. De vereniging werkt samen met de volgende vaste leveranciers: Sligro, United Soft Drinks en SportStroom.
11	De penningmeester van de vereniging koopt producten en diensten in en stemt dat stevast af met andere bestuursleden. Voor het op- en afbouwen van de kantine op het strand en het transporteren van sportmaterialen van het strand naar de zee en vice versa, werkt de vereniging samen met vaste leveranciers op basis van vaste contracten. Het is volgens de penningmeester specialistisch werk, waarvoor er betrekkelijk weinig aanbod aan dienstverlening is. Bovendien zijn de huidige inkooprelaties met leveranciers betrouwbaar, wat essentieel is, omdat de vereniging haar activiteiten niet kan organiseren wanneer de kantine niet wordt op- en afgebouwd en sportmaterialen niet getransporteerd worden.
12	Producten en diensten worden ingekocht bij vaste leveranciers: Heineken en Sligro voor drinken en Kreko, een bakker en een slager voor eten. De vereniging koopt niet in aan de hand van contracten. Ze werkt al een langere periode samen met in hun ogen betrouwbare leveranciers. Voor de vrijwilligers die zich over het inkopen van producten ontfermen, moet er een duidelijke manier van werken en denken zijn. Momenteel is die duidelijkheid er en is er geen reden om zaken te veranderen.
13	Eten en drinken wordt ad hoc ingekocht door de clubhuiscommissie. Bier wordt ingekocht bij Heineken, de enige vaste leverancier waarmee de vereniging samenwerkt. Trainers binnen de vereniging kopen ad hoc sportmaterialen in. Voor relatief grote uitgaven worden offertes opgevraagd en vergeleken, zoals momenteel voor energie. Het verenigingsbestuur keurt hogere inkoopkosten dan begroot al dan niet goed. Bij het inkopen van producten en diensten is kwaliteit belangrijker dan prijs.
14	De verenigingskantine is alleen geopend tijdens competities. De kantinecommissie koopt etens- en drinkenswaren in die in de kantine verkocht worden. Zij doen dat niet op basis van vaste inkoopafspraken. Volgens de voorzitter is dit kenmerkend voor de inkoopstrategie: deze is niet vastomlijnd en gedetailleerd, maar ad hoc, wat inhoudt dat op het moment dat er zaken ingekocht moeten worden, kritisch wordt gekeken naar de prijs en voorwaarden op basis waarvan dat het beste kan. Eerder was er wel meer begrotingsdiscipline vanwege de ongunstige financiële positie van de vereniging. Daarbij werd ook nadrukkelijker gelet op inkooprijzen.
15	Sportmaterialen (voornamelijk ballen) en kleding worden ingekocht bij vaste leveranciers op basis van actuele prijzen van die leveranciers. De vereniging kiest voor een continue en betrouwbare inkooprelatie en heeft daarom in het verleden niet of nauwelijks reden gezien om in te kopen bij andere leveranciers.
16	De vereniging huurt de accommodaties die het gebruikt van de gemeente, wat als gevolg heeft dat alle onderhoudskosten en kantinekosten niet voor rekening van de vereniging komen. De vereniging is actief in drie zwembaden en koopt diverse materialen aan die binnen die zwembaden te gebruiken zijn. Het gaat daarbij min of meer om gezamenlijk inkopen, maar dan binnen de eigen vereniging.

Bron: Interviews met zestien Haagse verenigingsbestuurders in 2021.

Bijlage 4. Topiclijst focusgroep

Concretisering gezamenlijk inkopen

- Welke vervolgstap moet er naar jullie idee worden gezet om te verkennen of de animo die er voor gezamenlijk inkopen is, geconcretiseerd kan worden om daadwerkelijk te starten met gezamenlijk inkopen?
- In hoeverre zien jullie als verenigingen zelf kansen om het gezamenlijk inkopen van de grond te brengen?
- Wat is er nodig om tot daadwerkelijk gezamenlijk inkopen te komen?
- In hoeverre en hoe zijn jullie daarbij een rol voor de gemeente weggelegd?
- Hoe ziet een mogelijke gezamenlijke inkoopstrategie er wat jullie betreft uit?
- Hoe denken jullie bij die strategie in het bijzonder over hoe leveranciers aangeschreven kunnen worden en hoe te onderhandelen over (prijz)voorwaarden van datgene wat wordt ingekocht?
- Welke factoren kunnen het concretiseren van de animo die er is om gezamenlijk in te kopen, versnellen of afremmen?

Organisatie- en samenwerkingsvormen gezamenlijk inkopen

- In welke organisatie- of samenwerkingsvormen zou het gezamenlijk inkopen naar jullie idee vormgegeven kunnen worden?
- In hoeverre heeft het jullie voorkeur om je met formele afspraken te committeren aan het organiseren van gezamenlijk inkopen?
- In hoeverre heeft het jullie voorkeur om gezamenlijk in te kopen via een systeem van opt-in opt-out?
- Waarom hebben deze organisatie- of samenwerkingsvormen al dan niet jullie voorkeur?
- Hoe kijken jullie aan tegen een coöperatie als samenwerkingsvorm tussen verenigingen om gezamenlijk in te kopen?
- In hoeverre vinden jullie het zinvol om een dergelijke coöperatie ook in Den Haag van de grond te brengen?
- Welke voordelen brengt het organiseren van gezamenlijk inkopen via een coöperatie volgens jullie teweeg? Gaat het dan enkel om het genereren van inkoopvoordeel en gezamenlijk subsidieaanvragen kunnen plegen of zijn er ook andere voordelen te benoemen?
- In hoeverre kunnen en willen jullie eveneens financieel investeren in een coöperatie van Haagse sportverenigingen?
- In hoeverre zien jullie kansen om net als Limburgse verenigingen samen te werken aan de BOSA?

Pilot gezamenlijk inkopen

- In hoeverre vinden jullie het zinvol om te experimenteren met gezamenlijk inkopen via een pilot?
- In hoeverre is er vanuit jullie vereniging tijd om deel te nemen aan een pilot?
- Wat is er naar jullie idee nodig om een pilot van de grond te brengen?
- Wie zou wat jullie betreft het voortouw moeten nemen in een pilot van gezamenlijk inkopen?
- Welke rol zien jullie daarin voor de gemeente weggelegd?
- Wanneer zou een pilot voor jullie succesvol zijn?
- Wat kan het succes van een pilot in jullie ogen maken of breken?
- Hoe zou het al dan niet succesvol zijn van de pilot wat jullie betreft geëvalueerd moeten worden?

