



Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Masterthesis

De relatie tussen sponsors en betaald voetbalorganisaties

*‘Een onderzoek naar de betekenissen die sponsors toekennen aan
betaald voetbalorganisaties’*

Universiteit Utrecht
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Auteur: J.N.M Rodenburg
Studentnummer: 3207935
Opdrachtgever: Gemeente Den Haag
Stagebegeleider: Drs. Frans van de Ven
Scriptiebegeleider: Drs. M.G. van Slobbe
2^{de} beoordelaar: Dr. I.E.C. Claringbould

Utrecht, juli 2010

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen het bedrijfsleven en betaald voetbalorganisaties in beeld te brengen. Waarom zijn zij bereid hier (privé)geld in te steken? Wat beweegt hen? Zijn de primaire drijfveren bedrijfseconomische motieven, zoals men mag verwachten van commercieel ingestelde bedrijven? Of spelen er ook nog andere waarden, zoals clubliefde, bij de beslissing om een club te sponsoren? Daarnaast werd er in het onderzoek aandacht geschonken aan de relatie tussen het bedrijfsleven, de club en de overheid. Immers, zonder overheid zouden er waarschijnlijk geen stadions kunnen bestaan. In het onderzoek is de volgende hoofdvraag gesteld:

Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan de betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag?

Er is in dit onderzoek – vanwege mijn stage bij gemeente Den Haag – specifiek ingezoomd op de betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag. Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande onderzoeksvraag is er gebruikt gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden. Naast een documentenstudie om het onderzoek in een bepaalde context te kunnen plaatsen is er een literatuurstudie uitgevoerd, die heeft bijgedragen aan de theorievorming rondom het onderwerp. Als laatst zijn er twaalf sponsoren benaderd, waarbij er een onderscheid is aangebracht tussen klein-, midden- en grotere organisaties uit verschillende branches. Zodoende is er gestreefd naar het organiseren van een zo groot mogelijke diversiteit in de betekenisgeving van de sponsoren. Door deze theorie en empirie aan elkaar te koppelen konden de volgende conclusies worden getrokken.

Ten eerste geven de leden van de businessclub geven aan dat het stadion van ADO Den Haag voor hen om bedrijfseconomische redenen interessant is. Zij kunnen dit echter niet in concrete financiële cijfers uitdrukken, maar zij geven aan er wel voordelen uit te halen. Hierbij werd voornamelijk de potentiële kracht van het netwerk (bridging sociaal kapitaal) en klantenbinding genoemd (bonding sociaal kapitaal). Daarnaast spelen er ook emotionele-, persoonlijke- en maatschappelijke waarden. Dit geeft aan dat een businessclub meer is dan alleen het zakelijke gedeelte en kan worden opgevat als een ‘lichte gemeenschap’ en de potentie heeft om te fungeren als een broedplaats voor sociaal kapitaal.

Ten tweede onderschrijven de respondenten het belang van de locatie voor het bedrijfsleven, het stadion van ADO Den Haag. Zij geven daarbij aan dat er ook voor de gemeente veel positieve economische en maatschappelijke effecten van het stadion – en indirect de club – uitgaan. Op basis van de uitspraken van het bedrijfsleven kan worden gesteld dat zonder subsidie van de overheid het stadion (en indirect de club) geen voortbestaan heeft. Het bedrijfsleven heeft geen eenduidig antwoord op de vraag wie er verantwoordelijk is voor het bouwen en onderhouden van stadions.

Sommige respondenten wijzen op de effecten die het stadion sorteert (imago van de stad, consumptieve bestedingen bij evenementen, katalyserende werking op bedrijvigheid rond het stadion, het legitimeren van infrastructuur, het belang van sport en welzijn) en vinden dat er hierdoor ook een verantwoordelijke rol voor de gemeente is weggelegd. Dit werpt de vraag op of het stadion (en indirect de club) door deze effecten niet is op te vatten als publiek goed. De uitspraken in de interviews geven aan dat het merendeel van de sponsoren het stadion inderdaad ziet als een publiek goed. Dit is een belangrijk punt in verband met het dragen van verantwoordelijkheid door de overheid. Op het moment dat het stadion als publiek goed wordt opgevat, ligt er hier een typische taak voor de overheid. Het stadion als geheel wordt dan gezien als algemene infrastructuur die ten goede komt aan de gehele bevolking (en niet alleen de betaald voetbalorganisatie en haar publiek).

Voorwoord

Na acht jaar basisschool, vijf jaar middelbare school, vier jaar hoger beroepsonderwijs, één schakeljaar tussen het hoger beroepsonderwijs en het wetenschappelijk onderwijs en twee jaar Universiteit Utrecht komt er met dit verslag een einde aan mijn twintig jaar durende schoolcarrière. Dit is het resultaat van een onderzoek dat ik voor de afronding van mijn studie Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap heb verricht.

Mijn interesse heeft altijd bij voetbal gelegen. In het kader van mijn studie heb ik de afgelopen twee jaar stage heb gelopen bij Gemeente Den Haag, afdeling Sportbeleid. Ik heb hier de kans gekregen om een onderwerp te zoeken omtrent mijn interessegebied. Uiteindelijk ben ik in samenwerking met de gemeente terecht gekomen bij de betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag. Ik heb bij deze club onderzoek verricht naar de relatie tussen sponsors en betaald voetbalorganisaties. Het bijzondere aan het schrijven van deze wetenschappelijke scriptie was dat tot op de laatste maand de hoofd- en bijvragen zijn bijgesteld. Of is dit misschien wel niet zo opmerkelijk te noemen?

“...and the rare indeed is the man who knows what his thesis is about before he has written it...” (Barley, 1983: 12)

Tijdens dit onderzoek ben ik vele malen onzeker geweest, haal ik het wel, haal ik het niet? Door de ziekte van Pfeiffer – van medio november 2009 tot medio april 2010 – heb ik meerdere malen achter de feiten aangelopen. Desondanks ben ik vastberaden geweest om deze scriptie tot een goed einde te brengen. Gemeente Den Haag heeft mij hier de mogelijkheid toe geboden, waarvoor ik in het speciaal Frans van de Ven en Ed Deelen wil bedanken. Naast hen uiteraard alle collega's van de afdeling Sportbeleid, voor hun altijd enthousiaste steun en oprechte interesse. Naast de gemeente Den Haag heeft de Universiteit Utrecht het voor mij mogelijk gemaakt om alsnog af te kunnen studeren. Door middel van een speciaal op maat gemaakt inhaalprogramma, continue ondersteuning en positivisme wil ik hier in het speciaal Inge Claringbould en Michel van Slobbe voor danken. Daarnaast is Michel van Slobbe tevens mijn scriptiebegeleider geweest en wil ik hem in het bijzonder bedanken zijn visies, inzichten, geduld, het altijd klaarstaan en het temperen van mijn stress en onzekerheid, zeker in de laatste maanden. Verder gaat mijn dank uit naar alle respondenten, die bereid zijn geweest om op korte termijn toch hun agenda voor mij vrij wisten te maken.

Jesper Rodenburg

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
VOORWOORD	4
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	6
1.1 INLEIDING	6
1.2 PROBLEEMVERKENNING	8
1.3 ONDERZOEKSRELEVANTIE	10
1.4 LEESWIJZER	11
HOOFDSTUK 2 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	12
2.1 ONDERZOEKSPERSPECTIEF	12
2.2 ONDERZOEKSMETHODEN	15
2.3 ONDERZOEKSRESULTATEN	16
2.4 ETHISCHE VERANTWOORDING	17
2.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	17
2.6 ONDERZOEKSBIASES	17
HOOFDSTUK 3 THEORETISCH KADER	18
3.1 DE SPORTWERELD IN BEWEGING	18
3.2 DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR SPORT	27
3.3 DE LOCATIE ALS BETEKENISVOLLE CONTEXT	30
3.4 BETEKENIS THEORETISCH KADER VOOR HET ONDERZOEK	33
HOOFDSTUK 4 ONDERZOEKSRESULTATEN	34
4.1 DE VERWACHTING	35
4.2 DE ERVARING	37
4.3 DE LOCATIE	41
4.4 DE VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE OVERHEID	44
HOOFDSTUK 5 ANALYSE ONDERZOEKSRESULTATEN	47
5.1 HET NETWERK EN KLANTENBINDING	47
5.2 SOCIAL CAPITAL: BRIDING EN BONDING	48
5.3 EEN MULTIFUNCTIONEEL PLATFORM MET BINDENDE KRACHT	50
5.4 HET STADION: EEN PUBLIEKE ZAAK VOOR PRIVATE PARTIJEN	51
HOOFDSTUK 6 CONCLUSIE EN DISCUSSIE	53
6.1 OPVATTINGEN OVER SPORT EN SPORTLOCATIES	53
6.2 DE RELATIE TUSSEN SPONSOREN EN BETAALD VOETBALORGANISATIES	54
6.3 DE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE ORGANISATIE VAN SPORT	56
6.4 SLOTCONCLUSIE	58
6.5 DISCUSSIE	59
LITERATUURVERANTWOORDING	61

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek naar de relatie tussen sponsors en betaald voetbalorganisaties ingeleid. Naast de inleiding op het onderwerp en de probleemverkenning komt de relevantie van het onderzoek aan bod. Tot slot worden in de leeswijzer de verschillende onderdelen in het onderzoeksrapport uiteengezet.

1.1 Inleiding

Betaald voetbalorganisaties (BVO's) zoals R.K.C, Willem II en Roda J.C. raken in financiële nood en deze nood wordt steeds meer zichtbaar. Dit zien we terug bij verschillende media – in de vorm van kranten, tv, radio of internet – waar er steeds vaker berichten verschijnen over de financiële problemen van voetbalclubs. Uit een officieel persbericht van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB, 2009) blijkt dat zij haar toezicht begin dit jaar op de financiële balans van voetbalclubs heeft versterkt. Dit betekent voor de clubs in kwestie dat zij, om hun proflicentie te behouden, een minimum aantal contractspelers in dienst moet hebben. Ook worden hogere eisen gesteld aan de solvabiliteit en de begrotingsdiscipline van een profclub. Het komt namelijk regelmatig voor dat door mismanagement clubs een veels te optimistische begroting opstellen (Rapport Vermeend, 2010). Het verliezen van de proflicentie betekent dat een club niet meer speelgerechtigd is voor de ere- of eerste divisie. Zeker tien van de twintig eerste divisie clubs staan onder curatele bij de licentiecommissie van de KNVB (Volkskrant, 29-4-2009), maar er zijn ook voorbeelden uit de eredivisie, zoals Feyenoord en N.E.C Nijmegen.

Deze clubs hebben de neiging, om bij financiële problemen richting derden te stappen, zoals het (plaatselijke) bedrijfsleven of de gemeenten. De clubs wijzen dan op het feit dat zij een grote economische en maatschappelijke waarde vertegenwoordigen. (Meerwaarde Onderzoeksadvies, 2004¹). Dit blijkt tevens uit verschillende beleidsstukken van onder meer gemeente Tilburg, gemeente Sittard en gemeente Den Haag. Betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag heeft recentelijk – in 2007 en 2008 – nog gemeentelijke steun ontvangen. Wethouder Sander Dekker (Onderwijs, Jeugd en Sport) wordt in de Volkskrant van 17-12-2008 geciteerd over deze gemeentelijke steun en zegt hierover het volgende:

“ADO Den Haag bevindt zich in een cruciale fase van wederopbouw. De derde stad van Nederland verdient een club die op het hoogste niveau kan meedraaien. De gemeente Den Haag heeft een nieuw stadion gebouwd om de club in een goede uitgangspositie te brengen. Met de maatregelen die we nu nemen krijgt betaald voetbal in de Haagse regio de kans die het verdient”

en:

“De gemeente is er nog steeds van overtuigd dat een voetbalclub die meedoet op het hoogste niveau belangrijk is voor het sociaal-maatschappelijke klimaat in de stad” (Volkskrant, 17-12-2008)

Volgens Meerwaarde Onderzoeksadvies is over de legitimiteit en effectiviteit van deze steun vanuit gemeenten de laatste jaren, op allerlei niveaus, (kranten, voetbaltijdschriften maar ook de ‘derde helft’ na een voetbalwedstrijd) discussie gevoerd. Deze discussie betreft dan de problematiek of het verantwoord is om met publiek geld deze professionele voetbalclubs te ondersteunen, zeker in deze tijd van financiële crisis. In de uitzending van Nova op 10 februari 2010 kwam naar voren dat er – mede ingegeven door de financiële crisis – een

¹ Meerwaarde Onderzoeksadvies is een bureau dat organisaties ondersteunt bij het maken van strategische en beleidsmatige keuzes door het uitvoeren van economisch onderzoek

tendens gaande is dat gemeenten vaker afzien van het steunen van armlastige voetbalclubs. Er is steeds minder draagvlak bij gemeenten om noodlijdende clubs bij te staan. Nieuwbouw van stadions is bijna uitgesloten, alleen voor renovatie en stadionaanpassingen stellen gemeenten nog geld beschikbaar. Hoewel het adviesbureau KPMG in 2003 nog becijferde dat in de tien jaar daarvoor nog voor 300 miljoen gemeenschapsgeld in het profvoetbal was gestoken, blijkt uit het onderzoek van NOVA dat er bij gemeenten nog maar weinig animo is om ten koste van alles betaald voetbal in de stad in stand te houden (uitzending NOVA, 10-02-2010). Daarnaast verschilt het animo voor de steun aan voetbalclubs dat aanwezig is bij een gemeente sterk. Dit gegeven kwam krachtig naar voren bij een onderzoek uit de Volkskrant (22-01-2010). Zij zagen bijvoorbeeld dat gemeente Veendam zowel stadioneigenaar als shirtsponsor van B.V. Veendam is, terwijl gemeente Apeldoorn 'slechts' twee seizoenskaarten heeft en dus nagenoeg geen subsidie aan AGOVV verleend.

In deze inleiding kwam naar voren dat clubs – in tijden van financiële nood – de neiging hebben om middels de gemeente of het bedrijfsleven hun begroting rond proberen te krijgen. Daarnaast ben is er kort ingegaan op hoe deze relatie van betaald voetbalorganisaties met gemeenten eruit ziet. Maar hoe ziet de relatie met het bedrijfsleven eruit? Ondanks dat dit een belangrijke speler is bij de financiële begroting van voetbalclubs, weten we nog weinig over deze relatie. Is hier misschien ook een tendens gaande – ingegeven door de financiële crisis – dat zij minder in deze voetbalclubs investeren? Voor de clubs in kwestie zou dit desastreuze gevolgen kunnen hebben. Uit beleidsstukken van gemeente Den Haag blijkt dat in 2008 niet alleen de gemeente, maar ook het bedrijfsleven – in de persoon van Mark van der Kallen – ADO Den Haag financieel ondersteund heeft. Van der Kallen 'redt' eind 2007 ADO van het faillissement door onmiddellijk acht ton voor te schieten om een acuut liquiditeitsprobleem op te lossen (Raadsstuk BSD, 6-10-2009).

Wat beweegt deze zakenman? Dit is een belangrijke vraag, vooral in het licht gezien dat er een tendens gaande lijkt dat er minder animo en draagvlak bij gemeenten is om voetbalclubs te ondersteunen. In hoeverre is er sprake van *return on investment*? En waarin komt dat dan tot uiting? In het opdoen of het verstevigen van relaties? Het verkrijgen van naamsbekendheid? Of is het misschien het wel het clubhart dat deze zakenmensen doet bewegen om te investeren?. Van der Kallen zegt hierover in een interview met het Algemeen Dagblad (19-12-2008) het volgende:

“Ik geloof in ADO Den Haag. De club heeft een enorme potentie. In een regio met een miljoen inwoners en duizenden bedrijven. Als je toch kijkt naar de ligging van het stadion. Uniek! Ondernemers moeten beseffen dat daar een unieke kans ligt om zaken te doen. Handhaving in de eredivisie wordt erg belangrijk. Geloof me, over een paar jaar is hier echt geen stoel meer te krijgen”

Is dit dan niet al het antwoord op bovenstaande vragen die ik gesteld heb? Misschien wel, maar wat betekent het nu werkelijk? Naar mijn mening roept dit citaat juist vragen op en zet het aan tot verder onderzoek. Wat betekent deze *ligging van het stadion*? En welke *unieke kans* om zaken te doen is hier voor ondernemers aanwezig? Dit onderzoek gaat op zoek naar de betekenissen die hieraan gegeven worden. Daarbij zal het onderzoek proberen om de eventuele betekenis die uitgaat van de locatie voor het bedrijfsleven in beeld te brengen en inzoomen op de verantwoordelijkheid voor het organiseren van diezelfde locatie. Is dat een taak van de overheid, het bedrijfsleven of van de club?

1.2 Probleemverkenning

Deze probleemverkenning geeft een specifiek inzicht in de probleem- en doelstelling, waaruit de definitieve vraagstelling volgt. Vervolgens krijgen de definities die in deze vraagstelling voorkomen een nadere toelichting.

1.2.1 Probleemstelling

De financiële crisis drukt op de begroting van betaald voetbalorganisaties. Steeds vaker komen zij in financiële problemen. Wijzend op de economische en maatschappelijke waarde die zij vertegenwoordigen zijn er twee partijen waar zij naar toe kunnen stappen om de begroting sluitend te maken: de gemeente en het bedrijfsleven. Gemeenten zien – mede ingegeven door diezelfde crisis – steeds vaker af van het steunen van deze clubs. Van het bedrijfsleven weten we echter nog weinig. De redenen en motieven om in deze clubs te investeren zijn vaak ambigue en daarmee gebrekkig zichtbaar, terwijl zij van groot belang zijn voor het voortbestaan van voetbalclubs. Om dit in beeld te brengen zal het onderzoek inzoomen op de relatie tussen het bedrijfsleven en betaald voetbalorganisaties.

1.2.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om de relatie tussen het bedrijfsleven en de betaald voetbalorganisatie in kaart te brengen. Hiervoor probeert het onderzoek betekenissen te achterhalen waarom ondernemers zich met een professionele voetbalclub willen verbinden. Waarom steken zij hier (privé)geld in? Wat beweegt hen? Is er sprake van *return on investment*? Zijn emoties belangrijker dan de rationele of bedrijfseconomische motieven? Het onderzoek richt zich daarbij op de betekenis van de ‘locatie’ ADO Den Haag voor het bedrijfsleven. Immers, waarom trekt de club ADO en het stadion ondernemers juist zo? Ze zouden elkaar toch ook op allerlei andere ‘sociale’ plaatsen kunnen uitnodigen en ontmoeten? Daarnaast wordt er in het onderzoek aandacht geschonken aan de relatie tussen het bedrijfsleven, de club en de overheid. Immers, zonder overheid zouden er waarschijnlijk geen stadions kunnen bestaan. Een belangrijk onderdeel is dan ook de spanning tussen het publieke en het private.

1.2.3 Vraagstelling

Om een bijdrage te leveren aan de complexe relatie tussen het bedrijfsleven en betaald voetbalorganisaties beperk ik mij tot het bedrijfsleven rondom ADO Den Haag, in het bijzonder de businessclub van ADO Den Haag. De onderzoeksvraag is derhalve als volgt geformuleerd:

Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan de betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag?

Deze onderzoeksvraag zal aan de hand van de volgende deelvragen worden beantwoord;

1. *Welke maatschappelijke opvattingen over sport en sportlocaties worden er in de literatuur beschreven?*
2. *Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan de locatie?*
3. *Welke betekennissen kennen leden van de businessclub toe aan hun relatie met ADO Den Haag?*
4. *Wat wordt er in de literatuur beschreven over de verantwoordelijkheid van de overheid?*
5. *Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan wie de verantwoordelijkheid voor sport draagt?*

1.2.4 Begripsdefinities

De definities van de belangrijkste begrippen hierin:

ADO Den Haag: Nederlandse voetbalclub uit Den Haag. Het betreft hier de professionele tak van deze betaald voetbalorganisatie. De club speelt sinds het seizoen 2007/2008 haar wedstrijden in het ADO Den Haag stadion, dat een capaciteit herbergt voor 15.000 toeschouwers.

De locatie: Met de locatie wordt in dit geval (concreet) het stadion en indirect de club bedoeld. Maar ook de (abstracte) neveneffecten die het stadion sorteert, als de omliggende infrastructuur, het imago van de stad en het bindende vermogen vallen onder deze definitie.

Relatie: Met relatie wordt de zakelijke kant, maar ook de (eventuele) niet-zakelijke kant van de leden van de businessclub met ADO Den Haag bedoeld.

Verantwoordelijkheid: Het gaat hier over het feit wie de verantwoordelijkheid zou moeten dragen voor de organisatie van sport: in dit geval het bouwen en/of onderhouden van in eerste instantie voetbalstadions. De spelers zijn in dit geval de club, het bedrijfsleven en de overheid.

Businessclub: Bedrijven uit regio Haaglanden, die zich als sponsor aan ADO Den Haag hebben verbonden en hierdoor lid zijn van de vereniging Business to Business ADO Den Haag. Het lidmaatschap biedt bedrijven de mogelijkheid om rond de thuiswedstrijden van de club te verblijven in één van de lounges, van waaruit zij direct toegang hebben tot de Eretribune van het ADO Den Haag stadion. Er zijn op het moment ruim 500 bedrijven aan de businessclub verbonden, met 40 businessunits en meer dan 1800 business Seats.

*Betekenis*²: De aard en omvang van de betekenis die sport heeft door functie (invloed, werking) of als middel tot een doel. Het gaat om de waarde die betrokkenen toekennen aan het lidmaatschap van de businessclub. Het gaat er bij de toekenning van betekenissen niet alleen om wat de mening van iemand is, maar het is hierbij ook belangrijk om te weten hoe die mening tot stand is gekomen (Weick, 1995).

² Het concept betekenisgeving zal aan de theorie van Weick (1995) ontleend worden en wordt verder geëxpliciteerd in paragraaf 2.1.3.

1.3 Onderzoeksrelevantie

Waarom is dit onderzoek van belang? In deze paragraaf wordt de onderzoeksrelevantie beschreven, waarbij een onderscheid wordt aangebracht tussen de maatschappelijke- en theoretische relevantie.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

Een belangrijk vraagstuk van de laatste jaren is de publieke (financiële) steun van gemeenten aan professionele voetbalverenigingen. Er is meer aandacht voor de vraag of deze steun ten eerste legitiem, en, ten tweede effectief is. Deze publieke steun van gemeenten aan betaald voetbalorganisaties is door de Europese Commissie aan de kaak gesteld. De algemene Europese richtlijn is dat steun aan betaald voetbalorganisaties niet is toegestaan (Meerwaarde Onderzoeksadvies, 2004). Door deze inmenging van de Europese autoriteiten staat de steun van gemeenten onder druk. Deze steun staat tevens onder druk door de financiële crisis. Commissie de Vries (2009) concludeert daarbij dat gemeenten zoeken naar een goede balans tussen betrokkenheid bij de club in hun stad en het bevorderen van een zo groot mogelijke zelfstandigheid. Echter zonder overheid zouden er waarschijnlijk geen stadions gebouwd en / of onderhouden kunnen worden. Er heerst tussen deze twee polen een spanning. Wat is de visie van het bedrijfsleven hierop? Is het bedrijfsleven bereid en in staat om het gat dat de steeds verder terugtrekkende overheid achterlaat, op te vangen? Er is hier sprake van een spanningsbalans tussen het publieke en het private. Op het moment dat het bedrijfsleven hier niet toe bereid en in staat is, zullen de professionele voetbalverenigingen met al hun (sociale) kapitaal gaan omvallen, waarvan H.F.C. Haarlem een eerste voorbeeld is. In de uitzending van NOS Sport op 25 januari 2010 is te zien dat deze club op diezelfde dag failliet is verklaard. De club was niet in staat om een publiek of private investeerder te vinden die bereid was om de schuldenlast van twee miljoen euro over te nemen. Met de komst van een nieuw stadion hoopte de club de sportieve prestaties een impuls te geven, maar vanwege de crisis zijn deze nieuwbouwplannen opgeschort. Ondanks diverse acties om de club van de ondergang te redden, kreeg H.F.C. Haarlem de begroting niet meer op orde en werd de licentie om professioneel voetbal te kunnen spelen ingetrokken.

1.3.2 Theoretische relevantie

De theoretische relevantie ligt in twee belangrijke vraagstukken. Het terugtreden van de overheid heeft steeds meer de vorm aangenomen van liberalisering: burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen moeten zelf de vraag en aanbod van goederen op elkaar afstemmen (Bovens et. al, 2001). In contrast met het voorgaande zijn veel gemeenten de afgelopen jaren bereid geweest hun plaatselijke of regionale betaald voetbalorganisatie (financieel) te ondersteunen. Over de legitimiteit en effectiviteit van deze steun is de laatste jaren veel discussie gevoerd (Meerwaarde Onderzoeksadvies, 2004). Deze discussie betreft dan de problematiek of het verantwoord is om met publiek geld deze professionele voetbalclubs te ondersteunen, zeker in deze tijd van financiële crisis. Dit onderzoek moet bijdragen aan dit vraagstuk en probeert met name deze discussie te sturen. De commissie van het *Nationaal Referentiekader Steun aan Betaald Voetbal* (2004) stelt bijvoorbeeld dat een stadion een faciliteit is die een grote en risicovolle investering vergt, die de markt soms niet geheel zelfstandig kan dragen. Hierdoor is over het algemeen een overheidsinterventie nodig. Hoe zit deze afhankelijkheidsrelatie tussen staat en markt in elkaar? Een achterliggende vraag daarbij is of stadion niet zou kunnen worden opgevat als een vorm van een collectief goed. Een punt van een heel andere orde is de toenemende commercialisering in de sportwereld (Kunnen, 2006). Hij beschrijft dat de commerciële aspecten van de sport zo belangrijk zijn geworden dat het voortbestaan van veel sportorganisaties er afhankelijk van is en dat dit gevolgen heeft voor de organisatievorm van de vereniging en bonden. Vaak wordt er gekeken

naar de invloed van deze commercialisering op de sport zelf, maar wat voegt de sport nu eigenlijk toe aan de commercie? Wat zijn redenen voor het bedrijfsleven om zich te verbinden aan een betaald voetbalorganisatie?

1.4 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording uiteengezet. Achtereenvolgens worden het onderzoeksperspectief (2.1), de onderzoeksmethoden (2.2), de onderzoeksresultaten (2.3), de ethische verantwoording (2.4), de betrouwbaarheid en validiteit (2.5) en de onderzoeksbiases (2.6) behandeld.

Hoofdstuk 3 zal vervolgens inzoomen op de bevindingen uit de theorie. Er wordt gekeken naar ontwikkelingen in de sportwereld die van belang zijn voor het onderzoek (3.1). Daarnaast wordt er in 3.2 specifiek gekeken naar de relatie tussen de overheid, het bedrijfsleven en de club. Wie van hen is er verantwoordelijk voor de organisatie van sport? In de volgende paragraaf wordt gewezen op het belang van de context (3.3). Tenslotte zal er in 3.4 een samenvatting van het belang van deze theorie voor het onderzoek gegeven worden.

Het vierde hoofdstuk presenteert op een overzichtelijke manier de onderzoeksresultaten. Hiervoor zijn er vier thema's opgesteld: de verwachting (4.1), de ervaring (4.2), de locatie (4.3) en de verantwoordelijkheid van de overheid (4.4). Hoofdstuk 5 zal vervolgens de resultaten – die gepresenteerd zijn in hoofdstuk 4 – op de vier verschillende thema's analyseren.

Uiteindelijk worden er in hoofdstuk zes een aantal conclusies getrokken. Allereerst wordt er een antwoord gegeven op de vijf opgestelde deelvragen (6.1, 6.2, 6.3) gevolgd door een slotconclusie (6.4).

Het onderzoek wordt afgesloten met hoofdstuk 7, waarbij de gevonden resultaten worden bediscussieerd.

Hoofdstuk 2 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van het onderzoek uiteengezet. De volgende onderwerpen worden hier behandeld: het onderzoeksperspectief, de wetenschapsfilosofie, de verschillende onderzoeksmethoden, de behandeling van de onderzoeksresultaten, de validiteit en betrouwbaarheid en de onderzoeksbiases.

2.1 Onderzoeksperspectief

2.1.1 Interpretatieve benadering

Er bestaan dialogische, kritische, normatieve en interpretatieve studies. Burrell & Morgan (1979) hebben hiervoor de bouwstenen geleverd waarop Deetz (2000) verder is gegaan. Voor dit kwalitatieve onderzoek wordt de interpretatieve benadering gehanteerd. Dit paradigma is met name gericht op het inventariseren van meningen/betekeningen en gaat op zoek naar heersende gedeelde normen en waarden. Het inventariseert deze meningen en/of betekenissen bottom-up en kijkt dus naar wat individuele mensen van iets vinden (Deetz, 2000). Het betreft in dit geval een interpretatief constructief onderzoek. Net als hierboven beschreven werd is het van belang hoe mensen zelf tegen een bepaalde situatie aankijken en welke betekenis zij eraan geven. De meningen en betekenissen die boven water komen zullen als de ‘waarheid’ worden gezien. Deze betekenissen beschrijven namelijk de intenties, motieven, betekenissen, context, situatie en omstandigheden van gebeurtenissen. (Denzin, 1989 in Glesne, 2006). Elke menselijke situatie is bijzonder, voortgaand en beslaat meerdere – vaak conflicterende – betekenissen en interpretaties. Wetenschappers die vanuit dit paradigma onderzoek doen proberen de kern van deze betekenissen en tegenstrijdigheden in hun onderzoek te vangen (Glesne, 2006).

Voor dit onderzoek is deze benadering zeer geschikt, vanwege het feit dat betekenisgeving van individuele mensen centraal staat. Elk individu heeft zijn/haar eigen waarheid die mede wordt bepaald door het individu’s achtergrond, ervaringen uit het verleden, persoonlijke kenmerken en verwachtingen voor de toekomst³. Dit betekent dat de verzamelde gegevens door de onderzoeker geïnterpreteerd worden en hier schuilt tevens het gevaar van subjectiviteit van deze benadering. De rol van de onderzoeker is in deze heel belangrijk en daarom zal ik nu wat dieper ingaan op mijn persoonlijke onderzoeksperspectief.

2.1.2 Persoonlijk onderzoeksperspectief

Tijdens mijn HBO opleiding Sport, Management and Marketing heb ik geleerd om voornamelijk kwantitatief onderzoek te doen. Dit betekende het werken met statistische programma SPSS, waarbij getallen, gemiddelden, variaties en significantiewaarden centraal stonden. Vervolgens werd er op zoek gegaan naar generaliseerbare feiten. Ik heb dit als onderzoeker altijd als prettig ervaren, mede doordat ik altijd richting concrete, duidelijke resultaten werk. Vanwege het feit dat ik de afgelopen twee jaar aan het departement van Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) heb gestudeerd, ben ik gaan inzien dat de keuze voor de interpretatieve benadering – om daarmee de ‘waarheid’ van de respondent te achterhalen – ook erg waardevol kan zijn. Dit betekent in het kort voor mijn denkbeelden dat de ‘waarheid’ sociaal geconstrueerd is en dat er geen objectieve waarheid bestaat. Deetz (2000) vat in het kort mijn idee over deze benadering kort en krachtig samen: ‘de vorm van kennis is veel meer een zaak van inzicht dan dat van de waarheid’. Vaak heb ik positivistische benaderingen gebruikt vanuit het managementperspectief, maar de interpretatieve benadering geeft naar mijn mening een steviger en beter onderbouwd handvat om (eventueel) beleid te gaan voeren. Kwantitatieve gegevens kunnen een feitelijk beeld van de situatie geven, maar

³ Ook Weick (1995) erkent dit gegeven bij zijn uiteenzetting van het concept betekenisgeving

zeggen niets over hoe deze feiten nu eigenlijk tot stand zijn gekomen. Naar mijn idee kunnen organisaties juist op dit gebied nog veel vooruitgang boeken door een kwalitatieve benadering toe te passen. Echter heb ik af en toe nog moeite – mede door mijn voorgeschiedenis op het HBO – met het feit dat dit soort onderzoek (vaak) niet tot generaliseerbare resultaten leidt. De neiging tot puur objectivisme en het ‘concreet zijn’ probeer ik zoveel mogelijk naar de achtergrond te drukken. Niettemin zal deze neiging mijn onderzoek enigszins gestuurd kunnen hebben.

2.1.3 Het concept van betekenisgeving

Voor het onderzoek wordt de interpretatieve benadering gehanteerd worden. De keuze voor deze benadering houdt in dat de betekenisgeving van de betrokkenen als ‘waarheid’ zal worden gezien. Ook mijn persoonlijke onderzoeksperspectief sluit hier bij aan. Dit idee staat het gehele onderzoek centraal en verdient derhalve een verdere explicatie.

Belangrijk is om aan te geven dat, voorafgaand aan het concept van betekenisgeving, Karl E. Weick (1995) in zijn boek *The social psychology of organizing* (1969) organisaties niet als een statisch gegeven beschouwt, maar als een uitkomst van zingeving aan de gevolgen van handelen. De aandacht gaat uit naar het proces van organiseren dat contextueel en relationeel bepaald wordt. Deze procesbenadering van organiseren biedt een alternatief voor de dominante structuurbenaderingen van organisaties. Voor dit onderzoek is dit van belang omdat ik de relatie probeer te leggen tussen (organisatorisch) handelen en de maatschappelijke en bestuurlijke context waarbinnen dat gebeurt. Sportorganisaties verkeren vaak in een setting waar meerdere organisaties samenkomen, en hier is de procesbenadering vanuit betekenisconstructies goed bruikbaar.

In *Sensemaking in organizations* gaat Weick (1995) diep in op het concept van betekenisgeving, of beter gezegd het construeren hiervan. Er bestaan veel definities, Sackman (1991) legt de nadruk bijvoorbeeld op mechanismen. Louis (1980), Starbuck & Milliken (1988) en Westley (1990) leggen de nadruk vooral op het plaatsen van stimuli binnen een framework. In dit onderzoek zal echter de visie van Weick (1995) centraal staan en volgens hem gaat betekenisgeving over het plaatsen van items binnen een framework, begrip, het voorkomen van verassingen, het construeren van betekenis, interactie om wederzijds begrip te bewerkstelligen en patronen. Verder beschrijft hij dat betekenisgeving meer is dan alleen een interpretatie. Het gaat er dus niet alleen om wat de mening van iemand is, maar het is ook belangrijk om te weten hoe die mening tot stand is gekomen.

De verschillende definities van betekenisgeving impliceren tot zover zeven onderscheidende karakteristieken van processen als begrijpen, interpretatie en toekenning. Betekenisgeving kan worden begrepen als een proces dat is (Weick, 1995):

1. *Gefundeerd in identiteitsconstructie*

(Op het moment dat mensen betekenisvolle situaties construeren, geven zij aan wie zij op datzelfde moment willen zijn. Het gaat hierbij om de vraag welke identiteit zij op dat moment aannemen. Belangrijk punt om hier aan te geven is dat de betekenisgever geen individu is, maar afhankelijk van zijn/haar sociale omgeving. Identiteit wordt namelijk gevormd door de processen van interacties met anderen)

2. *Retrospectief*

(Wanneer een betekenis wordt toegekend aan een specifieke situatie, kijken mensen naar ervaringen die zij eerder in hun leven hebben meegemaakt. Kort gezegd is het een legitimatie achteraf. Het probleem dat zich hier vormt is dat er teveel verschillende betekenissen aanwezig zijn, en niet te weinig. Het probleem is dan ook ambiguïteit en niet onzekerheid)

3. *Creëert een zinvolle omgeving*

(Weick (1995) koppelt zijn begrip van betekenisgeving hier aan het begrip ‘*enactment*’: hierbij gaat het niet alleen om het interpreteren van een omgeving die al bestaat, maar ook om het creëren van een zinvolle omgeving. Het gaat dus niet alleen om het kijken naar, maar evenzeer om het oproepen van de werkelijkheid. Die werkelijkheid is weliswaar geconstrueerd, maar die constructie gaat een eigen leven leiden doordat mensen ernaar blijven handelen. In die zin gaan ze hun eigen constructies als een objectieve werkelijkheid beschouwen)

4. *Sociaal*

(De constructie en interpretatie van betekenisgeving komt tot stand in de interactie tussen mensen. Dit geeft dus aan dat betekenisgeving nooit puur individueel plaatsvindt, maar altijd in relatie met de omgeving tot stand wordt gebracht. Deze omschrijving heeft een toevoeging nodig. De constructie en interpretatie van situaties komt tot stand in de interactie tussen mensen en beperkt zich niet alleen tot interacties tussen mensen die daadwerkelijk aanwezig zijn, maar betreft ook de imaginaire aanwezigheid van anderen)

5. *Een continu proces*

(Het gaat hier over het gegeven dat betekenissen continu worden aangepast, omdat ervaringen continu veranderen. De uitkomst, inclusief legitimatie, is een tijdelijke betekenisconstructie. Deze betekenisconstructies vinden voortdurend plaats en worden voortdurend aangepast. Mensen staan daarom altijd midden in processen die geen begin of einde hebben. Betekenisgeving is hier een voortdurend proces en op het moment dat een betekenis toegekend wordt kan deze alweer veranderen)

6. *Gericht op en wordt bepaald door ‘extracted cues’*

(Mensen nemen niet de dingen zelf waar, maar bepaalde kerneigenschappen. Dit wordt bepaald door de ‘cues’ – aanwijzingen of signalen – die in een bepaalde context worden geplaatst en uiteindelijk door iemand worden opgemerkt. Aan betekenisgeving gaat dus een proces vooraf waarin bepaalde ‘cues’ worden opgemerkt en men kan aan de hand van deze ‘extracted cues’ betekenis toekennen)

7. *Wordt meer bepaald door plausibiliteit dan nauwkeurigheid*

(In plaats van een nauwkeurig analyse van een bepaalde situatie zijn mensen juist gericht op een bruikbaar en plausibel beeld van diezelfde situatie. Waarheid is wat werkt. Om een logisch verhaal te kunnen produceren worden de soms de werkelijke feiten verdraaid. Het gaat meer om de aannemelijkheid van een verhaal, dan om de accuraatheid. Bij dit punt kan worden gezegd dat betekenisgeving meer wordt gemotiveerd door plausibiliteit dan door nauwkeurigheid)

Voor het concept van betekenisgeving is het verder belangrijk om aan te geven dat de betekenisconstructie zelf volgens Weick uit twee verschillende componenten bestaat (Weick, 1995:133-168). Hij maakt onderscheidt tussen ‘*ergens in geloven*’ en ‘*handelingen*’ als bronnen voor betekenisconstructies. Voor hem zijn het geloof (tot uiting komend in argumentatie en verwachting) en de handeling (vanuit commitment of manipulatie) met elkaar verbonden en vormen deze samen de betekenisconstructie.

Ergens in geloven als bron voor betekenisconstructies komt tot uiting in argumentatie en in verwachting. Argumentatie (Weick, 1995:135) beïnvloedt het geloof, doordat men in interactie met elkaar tot gedeelde opvattingen komt. Mensen interpreteren en denken of zien

niet altijd hetzelfde. Door middel van interactie en discussie komt men tot gedeelde opvattingen en op deze manier ontstaat er meer consensus. Dit is nodig, omdat dit een (bredere) basis voor handelen is. Verwachtingen (Weick, 1995:145) zijn meer bepalend dan argumenten. De reden hiervoor is, is dat mensen op zoek gaan naar wat ze verwachten te zien, of willen zien. Alles wat feitelijk zichtbaar is wordt binnen de context van wat men uiteindelijk wil verwachten verklaard.

Handelen als bron voor betekenisconstructies komt tot uiting in commitment en in manipulatie. Commitment (Weick, 1995:156) betreft het idee dat mensen een mening proberen te bouwen rondom de acties waar hun commitment het sterkst is. De focus ligt dan op de actie zelf en 'betekenis' wordt gecreëerd wanneer het geloof definitieve actie rechtvaardigt. Dit is een handelingsperspectief waarbij het gaat om het rechtvaardigen van een bepaalde handeling. Bij manipulatie (Weick, 1995:165) gaat het over handelen op een bepaalde manier, die een omgeving creëert die mensen kunnen begrijpen en managen. De focus ligt op de betekenisvolle consequentie van de actie zelf. Dit is een handelingsperspectief door middel van beïnvloeding. Tot slot is het van belang voor het onderzoek om op te merken dat betekenisgeving resulteert in een subjectief beeld van de werkelijkheid. Het is een persoonlijke weergave van datgene wat in de praktijk zichtbaar is.

2.2 Onderzoeksmethoden

In het onderzoek is er van meerdere onderzoeksmethoden gebruikt gemaakt. Er wordt dus gebruik gemaakt van triangulatie. De drie verschillende onderzoeksmethoden waarvan gebruikt gemaakt wordt – een documentenstudie, literatuurstudie en interviews – zullen nu achtereenvolgens kort behandeld worden.

2.2.1 Documentenstudie

De documentenstudie kan niet worden gezien als een analyse. Het gaat hier meer over het feit dat het onderzoek in een bepaalde context kan worden geplaatst. Dit moet ervoor zorgen dat de gevonden data in de juiste context komt te staan. Onder deze documentenstudie vallen verschillende documenten. Er is ten eerste gekeken naar college- en jaarverslagen van gemeente Den Haag en beleidsplannen van ADO Den Haag, namelijk:

- Beleidsplan '*sociaal-maatschappelijke activiteiten ADO Den Haag seizoen 2009-2010*' (ADO Den Haag, 2009)
- Onderzoeksrapport '*De gemeente Den Haag en betaald voetbal, 1998-2008*' (Gemeente Den Haag, 6-10-2008)
- Raadstuk Bestuursdienst '*inzake subsidiëring ADO Den Haag*' (12-6-2009)
- Jaarboek *Business to Business* (ADO Den Haag, 2010)

Daarnaast zijn er een aantal onafhankelijke onderzoeken geraadpleegd met betrekking tot de waarde van sport en in het bijzonder voetbal en de het verstrekken van subsidies aan betaald voetbalorganisaties. Het gaat hier om de volgende documenten:

- '*De waarde van voetbal*' (Onderzoeksrapport KNVB, 2005)
- '*De gemeente als 12^{de} man*' (Rapportage KPMG BEA, 2004)
- '*Betaald voetbal in Nederland*' (Onderzoeksrapport Meerwaarde Onderzoeksadvies, 2004)

Door middel van deze informatie kan het onderzoek in een specifieke, bredere context worden geplaatst en kan de bril waardoor gekeken wordt scherp worden gesteld op de Haagse situatie.

2.2.2 Literatuurstudie

De literatuurstudie moet bijdragen aan de theorievorming rondom het onderwerp. Deze theorie zorgt ervoor dat men verschijnselen kan herkennen, maar daarnaast ook deze verschijnselen kan benoemen. Gezien het onderwerp heeft het literatuuronderzoek een focus op de volgende thema's:

- de betekenis van sport(locaties) binnen de samenleving
- de verschillende ontwikkelingen in de sportwereld
- de verantwoordelijkheid voor de organisatie van sport
- het stadion en de club als een betekenisvolle context

De focus op deze thema's geeft mij een bril om naar de wereld te kijken, waardoor ik in staat ben diezelfde wereld scherper te kunnen zien.

2.2.3 Interviews

Naast de documentenstudie en de literatuurstudie zijn er interviews onder de onderzoeksgroep (ondernemers die zelf of via hun bedrijf bij ADO Den Haag lid zijn van de businessclub) gehouden. Om achter hun 'waarheid' en betekenissen te komen is er in dit onderzoek gekozen voor halfgestructureerde diepte-interviews aan de hand van een topiclijst. Deze topiclijst is aan de hand van de literatuurstudie opgesteld. De interviews hadden ten doel om de verschillende betekenissen die het bedrijfsleven aan de relatie met ADO Den Haag toekent te kunnen achterhalen. Per respondent kan een compleet andere betekenis en/of ervaring worden gegeven. Door middel van het doorvragen op bepaalde antwoorden kan de diepere betekenis achterhaald worden. Ook Boeije (2006) erkent dit, hij stelt namelijk dat in kwalitatief onderzoek de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. In totaal zijn er twaalf interviews afgenomen. In samenwerking met mijn stageorganisatie gemeente Den Haag en ADO Den Haag ben ik op zoek gegaan naar representatieve respondenten. Na overleg in het bestuur van de businessclub van ADO Den Haag heb ik toestemming gekregen om de contactgegevens van potentiële respondenten uit het jaarboek Business tot Business ADO Den Haag (2010) te halen om hen vervolgens via deze gegevens te benaderen.

Om een goed beeld te krijgen van de verschillende betekenissen die sponsors toekennen aan de relatie met ADO Den Haag is er gestreefd naar het organiseren van een zo groot mogelijke diversiteit. Er is daardoor allereerst een onderscheid aangebracht in de grootte van de bedrijven. Er zijn drie klein- (< 10 werknemers), drie groot- (100 >) en zes middenbedrijven (10-100) geïnterviewd. Een tweede onderscheid waar rekening mee is gehouden is de branche waarin men verkeert. Ook hier is gestreefd naar een zo groot mogelijke diversiteit, om zo mogelijk meer betekenissen te kunnen achterhalen met betrekking tot de onderzoeksvraag.

2.3 Onderzoeksresultaten

De data-analyse is het proces dat gebruikt wordt om van de ruwe interviews richting op bewijs gebaseerde interpretaties te gaan, die de basis zijn voor het rapport. In de eerste plaats zijn de transcripten van de interviews voorbereid; het vinden, bijschaven, uitwerken van concepten, thema's en gebeurtenissen; en dan het coderen van de interviews om vakkundig terug te halen wat de interviewees gezegd hebben over de geïdentificeerde concepten, thema's en gebeurtenissen. Op de tweede plaats zijn de verschillende interviews gecombineerd om een duidelijk geheel beeld van de setting te kunnen formuleren. Door dit te doen, probeer ik een antwoord op mijn onderzoeksvraag te vinden op een manier die mij toestaat bredere en theoretisch onderbouwde conclusies te kunnen trekken (Rubin en Rubin, 2005). Hieraan voorafgaand zal een theoretisch kader neergezet worden, zodat de interviews en bijbehorende data vanuit het theoretische perspectief gezien kunnen worden.

2.4 Ethische verantwoording

Tijdens dit onderzoek is er rekening gehouden met een aantal dilemma's. Ten eerste is de anonimiteit gewaarborgd door het weglaten van namen in de uitwerking. Hiervoor is 'respondent a' in de plaats gekomen. Voor het houden van de interviews zijn de respondenten binnen de onderzoeksgroep algemeen geïnformeerd waarover het interview zou gaan. Na het houden van de interviews is gevraagd worden of zij het interview nog in wilden zien om de respondenten de kans te geven om hierop te reageren. Zij hebben echter niet de mogelijkheid gekregen om nog iets te veranderen. Door het behoud van de oorspronkelijke resultaten is de authenticiteit kunnen blijven staan en zijn er minder sociaal wenselijke antwoorden in het verslag gekomen.

2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de geloofwaardigheid (onderzoeksvaardigheid) van het onderzoek te vergroten zijn er een aantal procedures gevolgd (Glesne, 2006). Er is gebruikt gemaakt van triangulatie: het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden en meerdere bronnen om vanuit meerdere perspectieven iets te begrijpen. Ook heeft er externe reflectie plaatsgevonden, door het regelmatig terugkoppelen van het verslag naar medestudenten, de stagebegeleider en de scriptiebegeleider. Daarnaast is er in dit onderzoek getracht de betrouwbaarheid te vergroten door zo gedetailleerd te beschrijven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Een andere belangrijk onderdeel is een toelichting van de 'biases' die de onderzoeker heeft. Deze bedreigen de validiteit van het onderzoek en op dit onderdeel zal hieronder iets dieper worden ingegaan.

2.6 Onderzoeksbiasen

Tijdens het onderzoek is het van belang dat ik reflecteer op mijn eigen subjectiviteit en, nog belangrijker, hoe ik hier toezicht kan houden. Mijn affiniteit met voetbal kan ertoe leiden dat ik alleen maar hoor wat ik wil horen en alleen maar zie wat ik wil zien. Het zou kunnen dat ik eventuele negatieve gebeurtenissen niet wil zien, of eerder goed probeer te praten. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in het gegeven dat ik alleen maar kijk naar de positieve kanten van het voetbal(stadion), zoals de maatschappelijke waarde die het vertegenwoordigd. Er zijn echter ook negatieve kanten te benoemen, als hooliganisme, die voor het imago van de stad niet bevorderlijk zijn. Daarnaast ben ik mij bewust dat ik bevooroordeeld ben over het verlenen van overheidssubsidies aan voetbalstadions en indirect voetbalclubs. Omdat ik zelf een fan ben van de voetbalsport ben ik eerder van mening dat overheidssteun aan voetbalclubs een goede zaak is. Om hier gedurende het onderzoek voortdurend aandacht aan te besteden, zal ik beter in staat zijn om bepaalde vooroordelen naar de achtergrond te drukken en daarnaast op mijn eigen subjectiviteit te reflecteren.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

Het theoretisch kader bestaat uit drie delen, de sportwereld in beweging (3.1) de verantwoordelijkheid voor sport (3.2) en de locatie als betekenisvolle context (3.3) Bij het eerste deel, *de sportwereld in beweging*, worden de bredere maatschappelijke ontwikkelingen beschreven. Zij zijn van invloed omdat sport niet naast of buiten, maar in de wereld staat (3.1.1). De reden dat de maatschappelijke betekenis van sport zo hoog op de agenda staat heeft alles te maken met deze maatschappelijke ontwikkelingen – individualisering, privatisering en secularisering – die plaatsvinden (3.1.2). Vervolgens worden in lijn met deze maatschappelijke veranderingen, enkele tendensen binnen de sportwereld – de commercialisering, professionalisering en mediatisering – behandeld (3.1.3). Het tweede deel gaat over het issue wie nu eigenlijk de *verantwoordelijkheid voor de sport* draagt. Door de maatschappelijke betekenis aan de ene kant en de ver doorgevoerde commercialisering aan de andere kant heerst er een spanning tussen de overheid en de markt (3.2). Het theoretisch kader sluit met *het belang van de context* waarbinnen sponsors betekenis toekennen (3.3).

3.1 De sportwereld in beweging

Deze paragraaf beschrijft de individualisering, privatisering en secularisering. Deze bredere maatschappelijke ontwikkelingen zijn belangrijk omdat zij ook de sport beïnvloeden. Mede door deze ontwikkelingen zijn nieuwe verbanden ontstaan, zoals de businessclub. Daarnaast wordt de maatschappelijke betekenis van sport beschreven. Hier is te zien dat er aan het lidmaatschap van de businessclub niet alleen economische, maar ook andere factoren ten grondslag kunnen liggen. Als laatst wordt de commercialisering, professionalisering en mediatisering beschreven. Dit laat een aantal relevante verschuivingen binnen de sportwereld zien, die ook voor de desbetreffende organisaties gelden.

3.1.1 Individualisering, privatisering en secularisering

Voordat er specifiek op de sport wordt ingezoomd, worden er eerst een aantal bredere maatschappelijke ontwikkelingen beschreven, die niet alleen sportspecifiek zijn. De sportwereld – ondanks haar relatieve autonomie – staat namelijk niet naast of buiten, maar in de wereld. De sport wordt gevormd door mensen die in de wijdere samenleving zijn grootgebracht. Er is dan ook sprake van wederzijdse beïnvloeding: de sport werkt in op de samenleving, maar de samenleving werkt ook in op de sport (Van Bottenburg en Schuyt, 1996) Volgens Kemper (2010) zijn er een aantal maatschappelijke veranderingen die plaatsvinden. Naast de demografische veranderingen is er de invloed van individualisering, privatisering en secularisering. Deze processen – in de Nederlandse context vaak aangeduid met ‘ontzuiling’ – resulteren erin dat vertrouwde en stabiele sociale verbanden afzwakken of zelfs verdwijnen. Op deze manier groeit de maatschappij toe naar een samenleving waarin mensen steeds meer op zichzelf zijn aangewezen en anderen als vreemden gaan ervaren. Verschillende wetenschappers erkennen dit verschijnsel. Elling en Clarinbould (2004) spreken in dit verband over de vermeende afbrokkeling van de sociale samenhang in gemeenschappen. Volgens Boessenkool, van Eekeren en Lucassen (2008) is het de sport die, - nu kerk, school en gezin terrein lijken te verliezen - de bindende factor in de samenleving moet en kan vormen. Kemper (2010) is hier iets gereserveerder en zegt dat sportontmoetingen hier aan kunnen bijdragen, maar dat deze niet altijd leiden tot wederzijds begrip of respect, maar ook tot sociale onrust en tegenstellingen.

Onze samenleving brokkelt echter niet zomaar af. Volgens Breedveld (2003) ontstaan er in een dergelijke situatie tegenkrachten die samenhang en eenheid weer versterken. Sport wordt in dat verband vaak genoemd. Het samenbindende vermogen van een gemeenschap wordt meestal met de term sociale cohesie aangeduid. In *Het cement van de samenleving*

beschrijven Komter, Burgers en Engbersen (2000) de visie van de socioloog Emile Durkheim op sociale cohesie. Hij duidt sociale cohesie als de ‘zwaartekracht’ die instituties ontwikkelen. De bindingskracht van een sociaal systeem is gebaseerd op een collectief bewustzijn dat ligt opgeslagen en wordt overgedragen door verbanden als het gezin, de vereniging, de school, de kerk, sport en natuurlijk door de natie of staat zelf. Sociale cohesie bestaat tussen (groepen) mensen die zich met elkaar verbonden voelen. Dat kan op emotionele en affectieve gronden zoals in het gezin en de familie, maar ook op etniciteit, levensbeschouwing en een gedeelde cultuur (Durkheim in Komter, Burgers en Engbersen, 2000).

Tegenover het afkalven van de invloed van de traditionele ‘zware’ verbanden staat de opkomst van de ‘lichte’ gemeenschappen (Hurenkamp en Duyvendak, 2004). Mensen groeperen zich rondom verschillende maatschappelijke thema’s als leefbaarheid, opvoeding, humanitaire hulp en ook sport. Het ‘lichte’ bestaat erin dat mensen gemakkelijk kunnen toetreden en uittreden en dat de feitelijke betrokkenheid veelal tijdelijk is. De organisatievorm waarin men samenwerkt, heeft daardoor meestal een beperkte houdbaarheid. De nieuwe verbanden bewijzen echter wel dat mensen zich nog steeds verenigen om gezamenlijk iets te realiseren en zo hun betrokkenheid bij de samenleving laten blijken. Zij tonen wat hen drijft en verbindt, aldus Hurenkamp en Duyvendak (2004). Kemper (2010) vergelijkt de huidige sportverenigingen met deze ‘lichte’ verbanden. Het zijn verbanden waar mensen zich graag bij aansluiten en waar het merendeel van de leden zich belangeloos voor elkaar en anderen inzet. Maar niet meer een mensenleven lang, zoals vroeger. Verenigingen kunnen worden beschouwd als geïnstitutionaliseerde ontmoetingsplaatsen om te sporten of door toeschouwer te zijn. Sportverenigingen en andere op basis van vrijwilligheid geformeerde organisaties vormen het fundament van de *civil society*. Volgens Dekker (2002) staat de *civil society* in Nederland tegenover de ‘moderne samenleving’, die gekenmerkt wordt door egoïstische individualisering, onverschilligheid en fragmentering. Hierdoor verschuift de politiek naar de achtergrond ten gunste van aandacht voor vraagstukken van sociale cohesie en de voorwaarden van het beschaafde samenleven van burgers. De aandacht voor wat ons bindt buiten de markt en staat en boven de privé sfeer is toegenomen. De ordening van *civil society* kan worden gekarakteriseerd met vrijwillige associatieve relaties. De vereniging⁴ komt dan naar voren als typische organisatievorm van de *civil society* – naast het gezin voor de gemeenschap, de onderneming voor de markt en de bureaucratie voor de staat. Edwards (2009) definieert in lijn met het voorgaande *civil society* als sociale mechanismen ingebed in vrijwillige actie, discussie en overeenstemming. Geen enkele andere sfeer van de *civil society* kent zoveel participanten als de sport. Sport wordt, naast familie, school en werk met regelmaat aangemerkt als een milieu voor informeel en sociaal leren, als de plek waar normen en waarden worden overgedragen en waar vooral jongeren worden gesocialiseerd tot leden van de samenleving (Van Bottenburg & Schuyt, 1996; Vanreusel & Bulcean, 1992; Van der Meulen, 2007). Het is Putnam (2000) geweest die op het grote belang van vrijwillige organisaties voor het verwerven van sociaal kapitaal en hun rol voor het maatschappelijk functioneren heeft gewezen. In *Kleurrijke zuilen; over de ontwikkeling van sociaal kapitaal door allochtonen in eigen en gemengde sportverenigingen* beschrijven Verweel, Roques en Janssens (2005) welke mogelijkheden (sport)verenigingen of vrijwillige associaties bieden om sociaal kapitaal te verwerven en aan te wenden.

⁴ In plaats van ‘vereniging’ wordt de term vrijwillige associatie gebruikt, omdat het niet alleen om verenigingen in juridische zin gaat en om de vrijwilligheid te onderstrepen: deelname is een keuze en ligt niet vast door afkomst of status, en uittreding brengt geen extreem hoge kosten met zich mee, ook niet psychisch (Dekker, 2002).

De term sociaal kapitaal verwijst naar sociale netwerken waarin:

1. maatschappelijk nuttige contacten, kennis en vaardigheden worden verworven;
2. zich normen van wederkerigheid ontwikkelen en;
3. vertrouwen in de medemens wordt gegeneerd.

Met deze definitie sluiten zij aan bij het werk van Putnam (2000), Coleman (1990) en Lin (2001). Sociaal kapitaal heeft hier zowel betekenis voor het individu als voor de samenleving. In het werk van Putnam zijn beide accenten weliswaar zichtbaar maar hij legt de meeste nadruk op het maatschappelijk belang van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is bij hem vooral een maat van sociale cohesie. Samenlevingen hebben meer of minder sociaal kapitaal en als gevolg daarvan ook meer of minder sociale samenhang. In navolging van Coleman en Lin wordt hier het individuele perspectief scherper aangezet. Daarmee ligt de nadruk meer op het vermogen van individuen om sociaal kapitaal te verwerven in interactie met de omgeving. De interactie tussen individu en omgeving kan zowel op participatie in eigen netwerken als op overschrijdende netwerken gericht zijn. Putnam maakt in dit verband een onderscheid tussen *bonding* en *bridging* sociaal kapitaal. Bij *bonding* sociaal kapitaal gaat het om de versterking van de eigen en groepsidentiteit. Bij *bridging* sociaal kapitaal gaat het om het vermogen te leren omgaan met anderen en andersdenkenden. *Bonding* sociaal kapitaal biedt individuen het gevoel en de mogelijkheid om mee te doen in de samenleving, *bridging* sociaal kapitaal daarentegen helpt individuen om vooruit te komen in de samenleving (Elling, Janssens en Verweel in *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport*, 2010)

Sportverenigingen vormen een context waarbinnen sociale netwerken ontstaan, normen van wederkerigheid tot ontwikkeling komen en sociaal vertrouwen wordt gegeneerd. In sportverenigingen doen mensen veel kennis, vaardigheden en contacten op die ook buiten de sport van pas komen. Als zodanig fungeren verenigingen als broedplaatsen voor sociaal kapitaal (Verweel, Roques en Janssens, 2005).

Er kan worden gesteld dat door de ontzuiling de zware verbanden in de samenleving afnemen. Echter staat hier de opkomst van 'lichte' gemeenschappen tegenover. Deze nieuwe verbanden bewijzen dat mensen zich nog steeds verenigen om gezamenlijk iets te realiseren en zo hun betrokkenheid bij de samenleving laten blijken, aldus Hurenkamp en Duyvendak (2004). Verenigingen kunnen beschouwd worden als geïnstitutionaliseerde ontmoetingsplaatsen om te sporten of door toeschouwer te zijn. Sportverenigingen en andere op basis van vrijwilligheid geformeerde organisaties vormen het fundamenten van de civil society. Dit is voor het onderzoek van belang vanwege het feit dat ook businessclubs onder de definitie van vrijwillig geformeerde organisaties vallen en zelf onderdeel zijn van de civil society. Het zijn vrijwillig associatieve relaties en bieden volgens Putnam (2000) mogelijkheden om sociaal kapitaal te werven en aan te wenden. Op deze manier zouden we businessclubs kunnen zien als broedplaatsen voor sociaal kapitaal. Naar mening van Putnam (2000) zijn deze organisaties zeer belangrijk voor de civil society en daarmee voor de samenleving als geheel. De vraag die hier aan de orde is, is of businessunits als 'lichte' gemeenschappen kunnen worden gezien en deze dus als een soort broedplaats voor sociaal kapitaal fungeren. Daarnaast is het belangrijk om te onderzoeken in hoeverre een businessclub naast de civil society ook markt is. Het is namelijk een organisatie die zich beweegt op de grens van beide.

3.1.2 De maatschappelijke betekenis van sport

Nu bekend is welke bredere maatschappelijke ontwikkelingen er spelen, wordt duidelijk waarom de maatschappelijke betekenis van sport zo sterk is toegenomen de afgelopen jaren. Kemper (2010) schrijft in *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport* dat sport en de betekenis ervan een veel besproken thema in de beleidsnota's van overheden en sportorganisaties is. In het politieke debat wordt sport eveneens gezien als een succesvolle strategie om problemen op te lossen als een gezonde leefwijze, integratie en de rol van sport bij opvoeding. Ook volgens Verweel, Janssens en Roques (2005) bestaan in politiek-bestuurlijke kring hoge verwachtingen van de bijdrage die deze levenssfeer te bieden heeft aan de sociale integratie en cohesie. De Beleidsbrief Sport (2007) lijkt zich bij deze woorden aan te sluiten. We lezen in dit stuk terug dat de maatschappelijke betekenis van sport een duidelijke plaats heeft gekregen in het beleidsprogramma 2007-2011 '*Samenwerken, samen leven*'. De overheid acht sport van groot belang voor de samenleving. Zij steunt de sport vooral om de maatschappelijke waarden waaraan sport een bijdrage kan leveren. De maatschappelijke betekenis maakt de sport gewild en kansrijk voor het realiseren van belangrijke kabinetsdoelen: op het gebied van preventie en gezondheid, jeugdbeleid, onderwijs, waarden en normen, integratie, wijken, veiligheid en internationaal beleid (Beleidsbrief Sport, 2007).

Bij de maatschappelijke betekenissen die in het politieke debat worden genoemd gaat het veelal om de 'waarde'⁵ die ervan uitgaat. Voordat er verder ingegaan wordt op welke maatschappelijke betekenissen er zijn te onderscheiden, wordt hier het problematische aan deze betekenissen uitgelegd. Waardebepalingen zijn volgens van Bottenburg en Schuyt (1996) om verschillende redenen een gecompliceerde onderneming. Sport is een veelzijdig verschijnsel, waaraan vele en soms tegenstrijdige betekenissen worden gegeven. De betekenis die individuen aan sport toekennen is persoonsgebonden en dus per definitie subjectief, terwijl ook de betekenis die sport voor de samenleving als geheel heeft, mede afhankelijk is van het perspectief van de beoordelaar. Daarmee is niet gezegd dat het onmogelijk is om de maatschappelijke waarde van sport aan te tonen. Wel vraagt het om een explicitering van de gehanteerde methoden en perspectieven. Een probleem van heel andere orde zijn de vele verschillende methodes van classificatie, waarbij er zich voor een deel overlappingen voordoen (van Bottenburg en Schuyt, 1996). Nu de problematiek rondom deze maatschappelijke betekenissen duidelijk is gemaakt, worden zij vervolgens uiteengezet.

Kemper (2010) maakt onderscheid naar in- en extrinsieke betekenissen. Als volgens hem het belang van sport benadrukt moet worden, komen de 'functies' hiervan steevast naar voren. Het plezier en de ontspanning, mag voor de beoefenaar dan wel de belangrijkste drijfveer – 'intrinsieke waarde' – zijn om zich naar sportaccommodaties te begeven, maar er wordt veelal meer beoogd. Het opbouwen van sociale relaties, gezondheid, status en ook geld verdienen zijn eveneens drijfveren. Die zaken worden meestal onder de noemer 'extrinsieke waarden' geplaatst. Op het niveau van de samenleving bieden deze laatst genoemde waarden veel aanknopingspunten voor beleid vanwege beoogde gunstige (neven)effecten (Kemper, 2010). Van Bottenburg en Schuyt (1996) onderscheiden in hun onderzoek betekenissen als individueel goed en betekenissen als maatschappelijk goed. Enerzijds zijn betekenissen in de sport volgens deze onderzoekers te omschrijven als een individueel goed. Zij voorziet in een fundamentele welzijnsbehoefte en biedt aan ieder individu mogelijkheden voor lichamelijke inspanning en geestelijke ontspanning, voor recreatie en natuurbeleving, voor uitdaging en opwinding, voor spanningsopbouw en emotieontlading, voor gezelligheid en sociale contacten (van Bottenburg en Schuyt, 1996). Sport is een zeer gedifferentieerd verschijnsel waaraan

⁵ 'waarde' wordt hierbij opgevat als 'de aard en omvang van de betekenis die sport heeft door functie (invloed, werking) of als middel tot een doel'.

uiteenlopende motieven ten grondslag liggen. Motivatieonderzoek onderstreept dit (onder meer Bakker e.a. 1984; Horn 1992; Vanreusel en Bulcaen 1992). Hier komen onder meer de volgende motieven naar voren: vreugde, plezier, genot, spanning, vriendschap, sociaal contact, succesbeleving, sociale waardering, zelfkennis, zelfontplooiing enzovoorts. Ook in deze microsociale betekenissen schuilt er maatschappelijke waarde. Het is belangrijk om dit aan te geven, omdat als we kijken naar maatschappelijke betekenissen de aandacht al snel uitgaat naar bijvoorbeeld integratie of sociale binding. Of mensen nu gaan sporten vanwege het plezier en de ontspanning of om het contact met anderen, steeds geldt dat de sport voor hen in een fundamentele behoefte aan individueel welzijn voorziet. Tot deze fundamentele welzijnsbehoefte behoort ook de veelzijdige mogelijkheden die sport biedt voor zelfontplooiing. (van Bottenburg en Schuyt, 1996). Naast deze microsociale betekenissen heeft de sport echter ook macrosociale functies (Vanreusel en Bulcaen, 1992).

Anderzijds zijn betekenissen in de sport te omschrijven als een maatschappelijk goed. Volgens van Bottenburg en Schuyt (1996) draagt de omvangrijke actieve en passieve sportparticipatie bij aan de cohesie, bestendinging en dynamiek van de samenleving als geheel. Sport functioneert als een bindmiddel tussen mensen: via de sport komen persoonlijke contacten en relaties tot stand, bouwen mensen vriendenkringen en relatienetwerken op en wordt de band tussen mensen versterkt. Dat gebeurt op lokaal niveau, maar ook op mondiaal niveau. In het verlengde hiervan heeft sport betekenis voor de identiteitsvorming en socialisatie, en vervult zij een functie bij integratie- en emancipatieprocessen. De sport stimuleert tot zelfwerkzaamheid en het leren hanteren van gezamenlijke normen en waarden en democratische principes. Daaraan kunnen de gunstige effecten van sport op de volksgezondheid en de economie nog worden toegevoegd (Van Bottenburg en Schuyt, 1996). Bij sport als individueel goed zagen we onder andere de 'functies' vriendschap, spanning, plezier, succesbeleving en zelfontplooiing. Maar welke functies zien we terug bij sport als maatschappelijk goed? Er zijn al een aantal functies in het voorgaande gedeelte voorbij gekomen. Van Bottenburg en Schuyt (1996) stellen dat om te onderzoeken welke functies en effecten sport mogelijk heeft op maatschappelijk niveau een perspectiefwisseling nodig is van sport als doel naar sport als middel. Hier staat niet meer het individuele motief voor sportgedrag centraal, maar de maatschappelijke uitwerking ervan, de macrosociale functies. Van Bottenburg en Schuyt hebben deze lange reeks onderverdeeld in vier verschillende soorten betekenissen, namelijk:

1. *Sport en karaktervorming.* Hierbij valt te denken aan de invloed van sport op de karaktervorming in het algemeen en meer specifieke persoonlijkheids- en gedragskenmerken in het bijzonder, zoals doorzettingsvermogen, zelfwaardering, sociaal gedrag en prestatiestreven.
2. *Sport en sociale binding.* Het gaat hier om de invloed van sport op enerzijds de sociale cohesie van groepsverbanden, bijvoorbeeld door affiliatie, identificatie, integratie en emancipatie, en anderzijds de dynamiek van groepsverbanden, door de ontwikkeling van sociale vaardigheden, bestuurlijk vermogen en dergelijke.
3. *Sport en gezondheid.* Dit thema wordt breder opgevat dan louter de invloed van sport op de gezondheid, conditie en fitheid en het therapeutische effect van sport. Ook de invloed van sport op lichaamsontwikkeling, lichaamsbeheersing en lichaamsonderhoud valt hieronder.

4. *Sport en economie*. Hieronder wordt de economische waarde van de sportmarkt samengevat aan de hand van gegevens over bijvoorbeeld de totale omzet, de investeringen, de werkgelegenheidseffecten, en dergelijke, met bijzondere aandacht voor de media (van Bottenburg en Schuyt, 1996).

Ook het voetbal(stadion) heeft de potentie om macrosociale functies te vertegenwoordigen. In het licht van de toenemende maatschappelijke betekenis van sport, wordt deze sport(locatie) steeds belangrijker geacht. Beleidsmakers wijzen dan voornamelijk op de economische en maatschappelijke effecten die het voetbal(stadion) sorteert. Een specifieke beschrijving van deze effecten is terug te vinden in paragraaf 3.2, de verantwoordelijkheid voor sport.

Een onderdeel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de relatie – zakelijk dan wel niet-zakelijk – tussen sponsors en betaald voetbalorganisaties. Het gaat hierbij om de balans tussen werk en passie, tussen het verplichte en het vrijwillige deel. Het onderscheidt dat Kemper (2010) maakt tussen in- en extrinsieke betekenissen is hierbij een belangrijk theoretisch aanknopingspunt. Zijn emoties bijvoorbeeld belangrijker dan de rationale of bedrijfseconomische motieven?

Ook van Bottenburg en Schuyt (1996) maken onderscheid – in de zin van individueel of maatschappelijk goed – tussen verschillende betekenissen. Deze betekenissen komen van pas bij de analyse, omdat zij het mogelijk maken een perspectiefwisseling toe te passen tussen het micro- en macroniveau. Hierdoor is het mogelijk om te kijken naar de functies van sport op individueel niveau, maar ook op het niveau van de stad zelf. Welke waarde vertegenwoordigt het stadion en ADO Den Haag bijvoorbeeld voor het individu? En wat is de waarde hiervan voor de stad?

3.1.3 Commercialisering, professionalisering en mediatisering

Om het ontstaan van de hedendaagse businessunits – die over het algemeen in elk stadion te vinden zijn – te kunnen begrijpen, is het belangrijk om enkele tendensen binnen de sportwereld te beschrijven. Deze ontwikkelingen gaan over (top)sport, waar ook ADO Den Haag onder geschaard kan worden en beschrijven dus in zekere zin ook de ontwikkeling van het voetbal. Ze zijn in zekere zin te koppelen aan de individualisering, secularisering en privatisering, maar dit zijn geen eenduidige relaties. We zien bijvoorbeeld dat de individualisering heeft gezorgd voor hogere wensen en eisen aan de sport en de entertainmentwaarde van sport. Dit komt weer tot uiting in de commercialisering van de sport, waarbij een marktgeoriënteerde structuur ontstaat en er een waardeverschuiving te zien is van ‘sport voor de sport’ naar ‘sport voor het publiek’. De secularisering kan verantwoordelijk worden gehouden voor het afkalven van de traditioneel ‘zware’ verbanden. Hiertegenover staat de opkomst van ‘lichte’ verbanden. De professionalisering zorgt ervoor, dat er geprobeerd wordt de concurrentie op allerlei manieren voor te blijven. Een gedachte in deze lijn is het mogelijk maken van businesslounges, waardoor sponsors zich (financieel) aan de club verbinden en de clubs hierdoor betere investeringen (in bijvoorbeeld spelers, materiaal) kunnen doen. De privatisering heeft voor een deel invloed gehad op de mediatisering van de sport. Door het terugtrekken van de overheid proberen veel sporten zich – om financieel te overleven – te ontwikkelen tot een commerciële mediasport. Dit doen zij bijvoorbeeld door spelregels te veranderen (aantrekkelijker voor televisie) of door het bieden van meer amusement (om meer publiek te trekken). Echter zoals eerder gezegd zijn deze relaties ambigue en verhouden deze zich dus niet één op één.

De standaardtheorie van de modernisering van de sport (Holt, 1989; Stokvis, 2000 in Kunnen 2006) stelt dat de moderne sport is ontstaan door internationale standaardisatie en regulering van voorheen volksachtige spelen en vermaken (van Bottenburg, 1994), een vorm van globalisering. De commercialisering van de sport is volgens deze theorie begonnen op het moment dat er betalende toeschouwers kwamen. Door de inkomsten uit recettes konden clubbestuurders investeren in hun sport, zowel in materialen als in mensen. Tussen de verschillende clubs ontstond concurrentie, niet alleen in sportief, maar ook in sociaal en economisch opzicht. Sportclubs wilden graag hun status handhaven. De investeringen in materiaal, spelers en begeleiding waren bedoeld om de prestaties te verbeteren, mede uit het oogpunt van de concurrentie met andere clubs. Het gevolg was dat er een afhankelijkheidsrelatie ontstond tussen de clubs, het publiek en de externe geldschieters (reclame, sponsors).

De *commercialisering* van de sport kan volgens Kunnen (2006) worden omschreven als het aanwenden en aanpassen van de sport voor het vergroten van de inkomsten van de sporters en/of de sportorganisaties. In sociologische zin betekent dit dat commerciële actoren toetreden tot de sportwereld. Deze actoren hebben toegang tot externe financiële hulpbronnen. Zij leveren vanuit hun specifieke rol een bijdrage aan de ontwikkeling van de betreffende tak van sport en het sportieve gebeuren in het algemeen. Vanuit een economisch model van vraag en aanbod bezien, bieden de sportmanagers op de markt een waar aan – namelijk sport of sportprestaties – dat het publiek in meer of mindere mate bereid is te kopen. De afzet is afhankelijk van de prijs en de kwaliteit van de waar. De kwaliteit van de waar wordt bepaald door een aantal zaken, waarvan de wedstrijdspanning en het prestatieniveau de belangrijkste zijn. Wedstrijdspanning is een wezenlijk aspect van een sportwedstrijd. De afzet van de waar ‘sport’ geschiedt van oudsher door de verkoop van toegangkaartjes voor sportwedstrijden. Toporganisaties hebben daarnaast andere traditionele, commerciële inkomsten, als reclame. Sportwedstrijden die druk bezocht worden, zijn geschikte gelegenheden om producten of merknamen onder de aandacht van een groot publiek te brengen. Dit gebeurt onder andere

door reclame te maken op borden langs de velden, banen en parkoersen en door advertenties op wedstrijdprogramma's en toegangskaartjes. Naarmate de commercialisering belangrijker werd, zijn de mogelijkheden voor reclame uitgebreid, bijvoorbeeld clubnamen die verbonden worden met sponsors. In *Sporten om de kijkers* beschrijft Kunnen (2006) verder dat de commerciële aspecten van de sport zo belangrijk zijn geworden dat het voortbestaan van veel sportorganisaties er afhankelijk van is. Dit heeft gevolgen voor de organisatievorm van de vereniging en bonden. In de meest gecommmercialiseerde onderdelen van sport wordt het verenigingsprincipe als sturingsmechanisme vervangen door het marktprincipe. De uit het amateurisme stammende associatieve structuur, waarbij de leiding van de organisatie in handen is van door de leden gekozen en gecontroleerde besturen, maakt plaats voor een marktachtige, commerciële structuur. Dat wil zeggen: een op de marktgeoriënteerde en door professionals geleide organisatie. Coakley (2007) geeft in *Sports in Society* een voorbeeld van deze veranderende structuur. Stadions, teams en evenementen worden naar bedrijven genoemd en geassocieerd met bedrijfslogo's in plaats van met de mensen en locaties die een plaatselijke betekenis hebben. De invloed van bedrijven (of marktgeoriënteerde structuur) zien we verder terug in de kleuren van een team, de ontwikkeling van het tenue, media verslagen en in de commentaren van diegene die de wedstrijd aankondigen tijdens wedstrijden (Coakley, 2007).

Onderdeel van de commercialisering is *professionalisering*. Professionalisering wordt opgevat – in navolging van Stokvis (1979) – als alle ontwikkelingen in de manieren waarop gestreefd wordt naar verbetering van sportprestaties. Professionele sportbeoefening is dan meer dan het tegen betaling verrichten van sportprestaties. Ook het op professioneel niveau brengen van de trainingsmethoden, de verzorgen en de medische en sociale begeleiding zijn onderdeel van de professionalisering van sporten. Professionalisering houdt daarom tevens in dat terzake opgeleide en gekwalificeerde personen deel gaan uitmaken van de sportwereld. In de sportsector zijn beroepen ontstaan als sporter, trainer, coach en sportarts. Vanuit het oogpunt van commercialisering en professionalisering vormen de beroepssporters een interessante groep. De relatie van de sporters en hun begeleiders met de vereniging is veranderd van een affectieve in een economische binding. Naast verenigingen hebben zich in de wereld van topsport andere organisatievormen (teams) aangediend, waarbij commerciële principes de sturingsmechanismen zijn. In de profsport hebben clubs en teams contracten met sporters afgesloten. Zij hebben een investering gedaan, waarvan rendement wordt verwacht. Indien dit rendement beneden de verwachting blijft, ontstaat de neiging de investering af te stoten. Tegelijkertijd zijn clubs en teams geneigd om zich voortdurend te versterken en sluiten ze daarom gemakkelijk nieuwe contracten af met andere spelers. Aan de andere kant zijn de sporters voor hun inkomen afhankelijk van de afgesloten contracten. Zij zullen zo gunstig mogelijke voorwaarden proberen af te dwingen en kiezen voor de meest biedende club of het meest biedende team. De salarissen van enkele professionele topsporters in de meest populaire takken van sport zijn verder gestegen doordat zij brede, niet alleen maar landelijke maar soms ook wereldwijde, bekendheid hebben gekregen en in enkele gevallen zelfs een sterrenstatus vergelijkbaar met filmsterren en popmuzikanten. Dit heeft een speciale dimensie aan het professionalisme in de sport gegeven. Ondernemingen zijn bereid grote sommen geld neer te tellen om zo gebruik te mogen maken van de naam en afbeeldingen van beroemde sportsterren. Zo kunnen deze sporters hun inkomen aanzienlijk vergroten (Smart, 2005 in Kunnen 2006). De zogenaamde portretrechten zijn in de commercialisering van de sport de laatste jaren een belangrijke rol gaan spelen. Ook sponsorbedrijven kunnen bijvoorbeeld van deze portretrechten profiteren.

Een onderdeel van deze commercialisering en professionalisering, is *mediatisering*. Dit is het transformatieproces waarin de balans tussen de participatiefunctie (het verschaffen van faciliteiten voor sportbeoefening) en de entertainmentfunctie (het tegen betaling verschaffen van amusement aan het publiek) verschuift in de richting van de entertainmentfunctie. Deze verschuiving zorgt er onder andere voor structurele veranderingen in de sportwereld. Met de toevloed van nieuwe actoren – zoals commercieel managers, zaakwaarnemers, sportmarketingdeskundigen en -bureaus – wordt een deel van de vroegere amateuristische bonds- en verenigingsbestuurders vervangen door “entrepreneurs” (Stokvis, 2003 in Kunnen, 2006). De topsport wordt hierdoor in financieel en bestuurlijk opzicht verzelfstandigd. Sugden en Tomlinson (1998) spreken in Kunnen (2006) in dit verband van politieke en financiële autonomie. Dit kan zelfs leiden tot een volledige organisatorische scheiding. Topsportorganisaties ontwikkelen zich aldus tot ondernemingen in de amusementsindustrie. Zoals opgemerkt maakt de associatieve structuur, waarbij de contributiebetalende leden via een algemene vergadering en de benoeming van het bestuur het voor het zeggen hadden, plaats voor een marktachtige structuur waarin rendement en commercieel succes de sturingsmechanismen van de organisatie zijn.

Deze verschuiving van participatie naar entertainment impliceert een betekenisverandering. Ligt bij participatiesport de nadruk sterk op ‘sport om de sport’ en ‘sport voor de sporters’, als de entertainmentfunctie het belangrijkste is, zijn de betekenissen ‘sport voor het publiek (en de sponsors) en ‘sport om de kijkers’ op de voorgrond gekomen. De veranderde betekenis van sport komt tot uitdrukking in de sociale bindingen binnen de sportwereld. In de afhankelijkheidsrelaties tussen de verschillende (groepen) actoren hebben affectieve bindingen plaatsgemaakt voor financieel-economische bindingen. Het meest duidelijk is dit bij de relatie tussen de verenigingen en de sporters. Ook de relatie tussen sportclubs en de stad waar de vereniging is gevestigd, is veranderd. De binding tussen sporters en hun club is losser geworden. Naast voornamelijk Kunnen (2006) en Stokvis (2003) schrijft ook Coakley (2007) over de commercialisering van de sport. Volgens hem is sport nog nooit zo gecommmercialiseerd geweest als vandaag. Nog nooit hebben economische factoren de beslissingen over sport zo gedomineerd. Ook hij ziet dat commerciële sporten (mediasporten) worden georganiseerd en gespeeld om net als bij entertainmentevenementen geld te verdienen.

Onder invloed van de commercialisering, professionalisering en mediatisering hebben er een aantal verschuivingen binnen de sportwereld plaatsgevonden. Het sturingsmechanisme verenigingsprincipe is vervangen door het marktprincipe. De associatieve structuur is vervangen door een marktachtige, commerciële structuur. Relaties veranderen van affectieve in economische bindingen. De balans tussen de participatiefunctie (het verschaffen van faciliteiten voor sportbeoefening) en de entertainmentfunctie (het tegen betaling verschaffen van amusement aan het publiek) verschuift in de richting van de entertainmentfunctie. Deze verschuiving impliceert een betekenisverandering. De nadruk ligt tegenwoordig meer op ‘sport voor het publiek (en de sponsors) en ‘sport om de kijkers’. Om de sponsoren, die de clubs financieel ondersteunen, te vermaken worden businessunits beschikbaar gesteld. Deze sponsoren zijn bereid grote sommen geld neer te tellen om zo gebruik te mogen maken van de naam en afbeeldingen van het team en de spelers. Ondanks het gegeven dat de commercialisering in de sportwereld nog nooit zo groot is geweest, blijft het vermoeden bestaan dat deze ‘lichte gemeenschappen’ meer betekenen dan alleen het zakelijke gedeelte. Maar wat is dit zakelijke gedeelte? Verdienen zij door hun investeringen in een voetbalclub geld? Verdienen zij naamsbekendheid? Kortom waarin komen hun investeringen uiteindelijk tot uiting? Of spelen er nog meer factoren die men doet bewegen tot deze investeringen?

3.2 De verantwoordelijkheid voor sport

Een belangrijk onderdeel van het onderzoek betreft de vraag wie de verantwoordelijkheid draagt voor de organisatie van sport. Wie zou deze verantwoordelijkheid moeten pakken, de overheid of het bedrijfsleven? Om hier een antwoord op te kunnen geven wordt hieronder de complexe relatie tussen club, overheid en markt uiteengezet.

3.2.1 Overheid of markt

Aan de ene kant werd beschreven dat de maatschappelijke waarde van sport is toegenomen. Aan de andere kant is door middel van de commercialisering, professionalisering en mediatisering de commerciële structuur – het marktprincipe – de afgelopen tijd erg belangrijk geworden. Wie is er nu eigenlijk verantwoordelijk voor de organisatie van sport, de overheid (vanwege de maatschappelijke waarde) of de markt (vanwege de commerciële structuur)? Het is in de voorgaande paragrafen duidelijk geworden dat de sport een publiek en een privaat belang heeft. En hoe stuurt de overheid in op de voorgaande ontwikkelingen?

Sinds de jaren tachtig ligt de nadruk op het terugtreden van de overheid. Omvangrijke bezuinigingen, regelverminderingen, decentralisatie van rijkstaken naar provincies, gemeenten en zelfstandige bestuursorganen of particuliere organisaties zijn voorbeelden die dit terugtreden symboliseren. Ook de eerder genoemde privatisering valt hieronder. (Bovens et. al, 2001). In zijn boek *Openbaar Bestuur, beleid, organisatie en politiek* zegt hij dat er bovendien sprake was van een opleving van het marktdenken: publieke problemen kunnen soms beter via het prijsmechanisme van vraag en aanbod worden opgelost dan via het politiek-bestuurlijke mechanisme van overheidsinterventie. In de jaren negentig nam de terugtrek van de overheid daarom steeds meer en meer de vorm aan van een streven naar liberalisering: burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen moeten zelf de vraag en aanbod van goederen op elkaar afstemmen. De overheid kan zich dan beperken tot het organiseren van de markt als deze niet vanzelf tot stand komt en erop toezien dat de werking van de markt de maatschappelijk en politiek gewenste resultaten oplevert. Door de marktimperfecties die in een welvaartseconomie bestaan is echter overheidssturing nodig (Bovens et. al, 2001). Zonder de overheid zouden er grotendeels ook geen voetbalstadions gebouwd en onderhouden kunnen worden. Volgens het *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal*⁶ (2004) bestaat het overgrote deel van de financiële relaties tussen decentrale overheden en betaald voetbal uit de stadions. De meest voorkomende steunvormen zijn steun bij de bouw van een stadion, koop en verhuur van een stadion of steun als bijdrage in de exploitatiekosten van een stadion. De bouw van een stadion blijkt met louter private financiering – dus alleen de markt – vaak moeilijk haalbaar. Een stadion kan naast bedrijfseconomische opbrengsten ook maatschappelijke effecten hebben. De maatschappelijke effecten zijn voor een private investeerder vaak niet relevant (genoeg) in de investeringsbeslissingen. De bedrijfseconomische opbrengsten zijn voor een private investeerder vaak onvoldoende en deze zal dan ook moeten zoeken naar factoren die de opbrengsten kunnen verhogen. Een overheid kan de maatschappelijke opbrengst mogelijk wel meenemen in de investeringsanalyse rond een stadion. Een overheid kan op grond van economische en maatschappelijke overwegingen (imago van de stad, consumptieve bestedingen bij evenementen, katalyserende werking op bedrijvigheid rond het stadion, het belang van sport en welzijn) pleiten voor steun ten behoeve van een stadion. Dat de maatschappelijke betekenis van sport de laatste jaren steeds belangrijker wordt, was al te lezen in het eerste hoofdstuk. De maatschappelijke betekenis heeft duidelijke plaats heeft gekregen in het beleidsprogramma 2007-2011 *'Samenwerken, samen leven'*. De overheid acht

⁶ Dit rapport is een gezamenlijke publicatie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg en de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond

sport van groot belang voor de samenleving. Zij steunt de sport vooral om de maatschappelijke waarden waaraan sport een bijdrage kan leveren (Beleidsbrief Sport, 2007). Echter is de financiële steun van decentrale overheden aan betaald voetbal is steeds sterker onder vuur komen te staan vanuit de samenleving, media en de Tweede Kamer. De Tweede Kamer heeft in 2003 zijn zorg uitgesproken over de steunverlening aan betaald voetbal. Financiële relaties van gemeenten en provincies met betaald voetbal organisaties kennen zowel juridische, economische, politieke als sociale aspecten. Er spelen diverse overwegingen in de besluitvorming om al dan niet een BVO met publieke middelen te steunen volgens het *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal* (2004). Het heeft als uitgangspunt dat de betaald voetbal organisaties en de KNVB primair verantwoordelijk zijn voor een gezonde financiële huishouding in het betaald voetbal en dat de decentrale overheden autonoom zijn in de besluitvorming over steunverlening.

Er zijn twee soorten ‘goederen’ die overheidssturing behoeven, waar voetbalstadions raakvlakken mee hebben. De collectieve goederen en de ‘merit goods’.

Bovens et. al (2001) ziet collectieve goederen als goederen die, wanneer zij eenmaal geproduceerd zijn, door iedereen gebruikt kunnen worden. Omdat niemand van de consumptie van een collectief goed kan worden uitgesloten, is het economisch niet aantrekkelijk om ze te produceren: er kan immers geen goede prijs worden bedongen. Een voorbeeld zijn de infrastructurele voorzieningen: zoveel mensen en bedrijven hebben baat bij goede wegen, dijken en bevaarbare rivieren, dat iedere burger afzonderlijk geneigd zal zijn tot free-riding: wel ervan profiteren, maar niet eraan mee betalen omdat anderen dat toch wel zullen doen. Dit is een marktimperfectie, waar overheidsoptreden gewenst is. De overheid kan via belastingheffing de kosten voor dergelijke voorzieningen dwingend opleggen aan alle burgers en kan met de opbrengsten daarvan de productie en het onderhoud van collectieve goederen financieren. Hier vult de overheid de markt dus aan. Ook voetbalstadions worden via belastingheffing – die dwingend aan de burger wordt opgelegd – gebouwd en onderhouden. Echter worden de geluiden met de vraag of publieke middelen wel moeten worden aangewend voor professionele voetbalclubs steeds sterker. De commissie stelt in het rapport *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal* (2004) dat er steun mag worden gegeven in de vorm van financiering van algemene infrastructuur. Het stadion als geheel wordt dan gezien als algemene infrastructuur die ten goede komt aan de gehele bevolking (en niet alleen de bvo en haar publiek). Voorwaarde is dat het stadion een plaats van samenkomst is voor publieke evenementen, waar verschillende soorten activiteiten plaatsvinden die ten goede komen aan de algemene bevolking. In deze zin is de financiering te zien als typische taak van de overheid ten aanzien van de bevolking. Daarbij stelt de Commissie dat een stadion een faciliteit is die een grote en risicovolle investering vergt, die de markt soms niet geheel zelfstandig kan dragen.

Er zijn daarnaast volgens Bovens et. al (2001) een aantal situaties waarin de markt wel bepaalde goederen produceert, maar waarbij het maatschappelijk wenselijk wordt geacht ze voor een breder publiek toegankelijk te maken. De zogenoemde ‘merit goods’. In dit geval kan men denken aan het aanbod van cultuur: musea, schouwburgen, balletvoorstellingen, popconcerten, bibliotheken, literatuur en films. Wanneer dat aanbod marktconform zou zijn, zouden de prijzen zeer hoog liggen en zou het aanbod onevenredig sterk geconcentreerd zijn in de grote steden. Het resultaat daarvan zou zijn dat slechts een relatief klein deel van de bevolking van deze voorzieningen gebruik zou kunnen maken. Dit wordt in veel landen maatschappelijk onwenselijk geacht. De overheid streeft ernaar cultuuruitingen voor brede lagen van de bevolking toegankelijk te maken. Daartoe verleent zij subsidies en treft zij andere stimulerende maatregelen. Zij bemoeit zich dus vanuit allocatie- en verdelingsmotieven met de marktwerking. Over ‘merit goods’ wordt verschillend gedacht. De overheidsbeslissing om de productie of consumptie van goederen en diensten niet geheel aan

de vrije markt over te laten, komt tot stand op grond van politieke afwegingen die van plaats tot plaats en van tijdvak tot tijdvak verschillend uitvallen. Dit kan het overheidsoptreden onvoorspelbaar maken. De decentralisatie van de overheid heeft ervoor gezorgd dat gemeenten niet autonoom reageren bij de keuze om publieke middelen ten behoeve van het bouwen en/of onderhouden van stadions aan te wenden. In de inleiding zagen we dit terug bij een onderzoek van de Volkskrant. Zij zagen bijvoorbeeld dat gemeente Veendam zowel stadioneigenaar als shirtsponsor van B.V. Veendam is, terwijl gemeente Apeldoorn 'slechts' twee seizoenskaarten heeft en verder geen cent in AGOVV stopt. Er doet zich ook een ander probleem voor. De maatschappij kan anders reageren dan de overheid wenselijk acht. Interventies van de overheid kunnen leiden tot grootscheepse regelontduiking en het beleid kan onbedoeld tot effecten leiden die minstens zo bezwaarlijk zijn als het oorspronkelijke probleem. Een gemeente kan bijvoorbeeld door het terugtrekken van publieke middelen aan de financiering van een voetbalstadion, onder zware druk van haar inwoners komen te staan. Deze druk kan zwaarder wegen dan de miljoenen die in het voetbalstadion worden gestoken. Een vraag die hier kan worden opgeworpen is of een voetbalstadion niet onder de 'merit goods' kan worden geschaard. Een belangrijk maatschappelijk vraagstuk op het moment is de publieke (financiële) steun van gemeenten aan professionele voetbalorganisaties. Het probleem, volgens Meerwaarde Onderzoeksadvies (2004), is het ontbreken van een visie van de overheid op de plaats van het betaald voetbal in de maatschappij. Het is bijvoorbeeld niet duidelijk of de politiek voetbalclubs primair ziet als bedrijven of als culturele instellingen. Het gaat hier om een politieke keuze; is een betaald voetbalorganisatie een commercieel bedrijf of een 'culturele instelling' die eventueel maatschappelijke waarden vertolkt? En die vraag sluit aan bij het idee van 'merit goods'.

We kunnen concluderen dat het terugtreden van de overheid steeds meer de vorm heeft aangenomen van liberalisering: burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen moeten zelf de vraag en aanbod van goederen op elkaar afstemmen. Echter blijven er altijd marktimperfecties bestaan, waar de overheid moet ingrijpen, zoals de financiële overheidssteun bij de bouw of het onderhouden van voetbalstadions. Volgens de commissie is het de taak van de overheid om stadions (als collectief goed) – in het licht van infrastructurele voorzieningen – te financieren. Dit is namelijk een marktimperfectie en de markt kan dit zelf niet opvangen. Een andere marktimperfectie is het stadion als 'merit good'. Als het aanbod van een stadion namelijk marktconform zou zijn, zou de prijs zo hoog liggen dat er (bijna) niemand meer heen kan gaan. Daarom plaatst de overheid ook hier een interventie. De financiële steun van de overheid aan voetbalstadions is de laatste jaren echter steeds verder onder druk komen te staan. In de uitzending van Nova op 10 februari 2010 kwam naar voren dat er – mede ingegeven door de financiële crisis – een tendens gaande is dat gemeenten vaker afzien van het steunen van armlastige voetbalclubs. Er is steeds minder draagvlak bij gemeenten om noodlijdende clubs bij te staan. Er is hier een spanningsbalans gaande tussen het publieke en het private. In hoeverre kan de overheid haar (financiële) steun terugtrekken, zodat de markt nog in staat en welwillend genoeg is om dit op te vangen? Zijn zij hiertoe bereid? Zo nee, wat zou er met al die vrijwillige associatieve relaties gebeuren? Zouden zij zich ergens anders gaan verenigen, of heffen zij zichzelf op en kunnen we dit zien als een verlies voor de civil society?

3.3 De locatie als betekenisvolle context

Om een beter begrip te krijgen in de betekenissen die sponsors toekennen aan de relatie met een betaald voetbalorganisatie is het belangrijk om de locatie als betekenisvolle context te beschrijven. De sportvereniging en het gebouw hebben hier invloed op. In paragraaf 2.1.2 *het concept betekenisgeving* was te lezen dat volgens Weick (1995) betekenisgeving een sociaal gegeven is en dat het altijd in werking staat met invloeden van buitenaf. Dat kan mede veroorzaakt worden door de context waarin men verkeerd. Dit gegeven biedt dan ook mogelijkheden om dieper in te gaan op de context waarbinnen de sponsors betekenis toekennen.

3.3.1 De club

Eerder was te lezen dat de er veel maatschappelijke veranderingen plaatsvinden. Kemper (2010) beschreef dat deze ‘ontzuiling’ erin resulteert dat vertrouwde en stabiele sociale verbanden afzakken of zelfs verdwijnen. De maatschappij groeit volgens deze wetenschapper toe naar een samenleving waarin mensen steeds meer op zichzelf zijn aangewezen en anderen als vreemden gaan ervaren. Ook Elling en Claringbould (2004) erkennen net als Boessenkool, van Eekeren en Lucassen (2008) dit fenomeen. Volgens laatstgenoemden is het de sport die, - nu kerk, school en gezin terrein lijken te verliezen – de bindende factor in de samenleving moet en kan vormen. Voetbalclubs zijn een mooi voorbeeld van een dergelijke bindende factor. Mensen verenigen zich in grote getale om hun club te steunen. Elke twee weken verzamelen zich, alleen al in het geval van ADO Den Haag, om en nabij 13.000 verbonden ‘fans’ om hun club in persoon aan te moedigen. Breedveld (2003) noemt dit samenbindende vermogen van een gemeenschap sociale cohesie. In dat licht kan worden gezegd dat ADO Den Haag de potentie heeft om bij te dragen aan de sociale cohesie. Volgens Durkheim, in Komter, Burgers en Engbersen (2000) bestaat sociale cohesie tussen (groepen) mensen die zich met elkaar verbonden voelen. Dat kan op emotionele en affectieve gronden zoals in het gezin en de familie, maar ook op etniciteit, levensbeschouwing en een gedeelde cultuur. De club ADO Den Haag past binnen dit beeld. Kemper (2010) is hier echter iets gereserveerder over en vertelt dat sportontmoetingen hier wel aan kunnen bijdragen, maar dat er ook een andere kant bestaat; deze leiden niet altijd tot wederzijds begrip of respect, maar ook tot sociale onrust en tegenstelling. Volgens hem staat loyaliteit aan de ene groep staat steun voor de andere in de weg. Op het niveau van de samenleving kan zoiets leiden tot het creëren van een vijandbeeld (tussen Ajax en ADO) of het aanwijzen van groepen als zondebok (de ADO supporters). Wanneer het groepsgevoel en de onderlinge verbondenheid uitsluitend naar binnen gekeerd is en de vorm aanneemt van structurele uitsluiting van andere groepen, is een omslagpunt bereikt. Een dusdanige verbondenheid met en oriëntatie op de eigen groep kan dan leiden tot vermindering van cohesie in het grotere verband. Ook ADO ervaart dit en er zijn genoeg voorbeelden van scheldpartijen, vernielingen en hooliganisme tussen verschillende rivaliserende supportersgroepen te noemen.

3.3.2 Het stadion

In minder dan 100 jaar is het voetbal veranderd van een volksspel dat in beginsel werd gespeeld volgens regionaal verschillende regels, tot een bedrijfstak met zijn eigen tijd en ruimte (Bale, 1993). In eerste instantie vond het voetballen niet plaats op terreinen die niet specifiek voor dat doel waren aangelegd: de straten en velden vormden toen nog het decor voor wat kan worden omschreven als volksspelen. Bale (1993) beschrijft in *Sport, Space and the City* dat er een evolutie heeft plaatsgevonden van het landschap waarbinnen sport, en specifiek voetbal, bedreven werd. Door het ontstaan van spelregels, het heffen van entree voor het bekijken van een wedstrijd en ruimtelijke begrenzingen veranderde voetbal van een spel naar een consumptiegoed. Dit betekende tevens dat de nadruk definitief van een natuurlijke

omgeving richting kunstmatige landschappen verschoof. Het stadion deed na 2000 jaar afwezigheid opnieuw zijn intrede (Bale, 1989). Inmiddels is het stadion meer dan een plek waar eens in de veertien dagen een voetbalwedstrijd plaatsvindt (Provoost, 2000). Sport heeft zich volgens deze onderzoeker de afgelopen eeuw ontwikkeld tot een deel van onze cultuur. De bouw van een stadion is vandaag de dag dan ook een afspiegeling van de culturele en maatschappelijke ontwikkelingen. Stadions ontwikkelen zichzelf steeds meer tot multifunctionele gebouwen, waarin naast voetbalwedstrijden ook plaats is voor concerten, dance events, congressen en winkels. Na deze korte introductie van de opkomst van het moderne stadion blijft echter de vraag bestaan wat voor invloed het stadion heeft als betekenisvolle context. Bale (1993) stelt dat steden een hoogwaardige accommodatie – als een stadion – in toenemende zien als een middel om zich van andere steden te onderscheiden, het imago van de stad te verbeteren, economische groei te stimuleren, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en infrastructurele projecten (als versnelde aanleg van een snelweg) te legitimeren. Een modern stadion wordt daardoor een symbool van de stad. Ook supporters en voetballers en andere betrokkenen beschouwen stadions als een speciaal gebouw, waarbij de naam van het stadion alleen al als ‘heilig’ wordt gezien. In dit opzicht zijn stadions enigszins te vergelijken met andere legendarische gebouwen, als kathedralen. Volgens Bale (1993) vertegenwoordigt het stadion een gevoel van trots voor de supporters in de stad of regio. De naam wordt in dit geval een soort begrip.

3.3.3 De businessunit

Op het moment dat voetbal commercieel interessant begon te worden zagen we dat er een scheiding in het publiek ontstond. Diegene die meer sociaal en economisch geaccepteerd werden, werden gesegregeerd van het overige publiek en kregen een aparte vorm van accommodatie in het stadion. Bale (1993) noemt dit de ‘*special, glass-fronted, executive boxes*’. Heden ten dage noemen wij dit fenomeen de businesslounge⁷ dan wel skybox. Bale (1993) ziet dit als een soort ‘territorium’ en ontleent dit idee aan Robert Sack (1983, 1986). Deze cultureel geograaf ziet dit als een proces: als een poging van een individu of groep om controle of invloed uit te oefenen op mensen en relaties door het afbakenen en het overnemen van een specifiek geografisch gebied. In andere woorden is het een geografische uiting van sociale macht. De ‘territorium’ theorie geeft aan dat een stadion sociaal geconstrueerd is en dat het effect afhankelijk is van degene die macht over een ander heeft en met welk doel (Sack, 1986). Deze fysieke verandering binnen het stadion, heeft voor twee belangrijke implicaties gezorgd (Clarke, 1978 in Bale, 1993). Ten eerste het beeld van een toeschouwer die alleen maar in verleiding kan worden gebracht om een wedstrijd te kijken op het moment dat het de standaard van fysiek comfort biedt, dat hij/zij ook elders verwacht. Ten tweede impliceert het een nieuwe manier van naar een wedstrijd kijken. Op een (luxe) stoel, ongepassioneerd kritisch, wil deze nieuwe toeschouwer vermaakt worden. De ‘show’ is ergens daar buiten en niet iets waar hij of zij deel van is. Op momenten van pauze in het vermaak verwacht hij/zij te worden voorzien van eten/drinken en muziek. Deze luxueuze boxen hebben een nieuw soort ‘supporter’ doen ontstaan. Het onderverdelen van de ruimte in sociaal homogene gebieden dient om grenzen tussen zulke groepen te versterken. Mensen kennen letterlijk hun ‘plaats’ (Sibley, 1981 in Bale, 1993).

De belangrijkste conclusie die uit deze paragraaf kan worden getrokken is het gegeven dat de context waarbinnen men handelt van belang is bij de betekenisgeving. Betekenisgeving is volgens Weick (1995) een sociaal gegeven en staat altijd in werking met invloeden van buitenaf, zoals de context. Een binding met de club voelen is één onderdeel van diezelfde

⁷ Bij ADO Den Haag noemt men dit de Business Units

context. Een ander onderdeel is het gegeven dat stadions heden ten dage meer functies hebben dan alleen het faciliteren van een voetbalwedstrijd. Bale (1993) stelt dat een stadion ook kan helpen bij infrastructurele projecten, het onderscheidende vermogen van een stad, het imago van een stad en als plaats voor bedrijvigheid kan dienen. Deze functies van het stadion liggen in lijn met de macrosociale functies van van Bottenburg en Schuyt (1996). Daarnaast wordt het stadion door veel betrokkenen als een soort kathedraal beschouwd, wat eventueel kan verklaren waarom zoveel mensen zich aangetrokken voelen tot een dergelijke locatie en kan het een gevoel van trots vertegenwoordigen. Dit gevoel van trots onder individuen is een voorbeeld van microsociale functies (van Bottenburg en Schuyt, 1996). Een laatste onderdeel is dat de hedendaagse businessunits veel meer bieden hebben dan alleen een afgebakende plek om voetbal te kijken. Zij dienen voor gemak en ontspanning, men kan er lunchen / dineren, heeft muziek en een bar. Ook hier lijkt zich een verschuiving plaats te vinden van een associatieve structuur richting een commerciële structuur.

3.4 Betekenis theoretisch kader voor het onderzoek

Eén van de punten die in het onderzoek naar voren komt is de vraag waarom bedrijven zich verbinden met het lidmaatschap van de businessclub. Spelen hier alleen bedrijfseconomische motieven of zijn er ook nog andere motieven terug te vinden, als passie voor en identificatie met de club. Zijn emoties belangrijker dan de rationale? Een belangrijk theoretisch aanknopingspunt hiervoor is het onderscheidt dat Kemper (2010) maakt tussen in- en extrinsieke betekenissen. Tevens beschrijven van Bottenburg en Schuyt (1996) verschillende betekenissen die het mogelijk maken een perspectiefwisseling toe te passen tussen micro- en macrosociale functies die het voetbal(stadion) kan vertegenwoordigen.

Daarnaast zagen we dat er ‘lichte’ gemeenschappen in opkomst zijn. Deze nieuwe verbanden bewijzen echter wel dat mensen zich nog steeds verenigen om gezamenlijk iets te realiseren en zo hun betrokkenheid bij de samenleving laten blijken. Zij tonen wat hen drijft en verbindt, aldus Hurenkamp en Duyvendak (2004). Kan een businessclub worden opgevat als een ‘lichte’ gemeenschap? Het zijn verenigingen en kunnen beschouwd worden als geïnstitutionaliseerde ontmoetingsplaatsen om te sporten of door toeschouwer te zijn. Sportverenigingen en andere op basis van vrijwilligheid formeerde organisaties vormen het fundamenten van de civil society. Dit is voor het onderzoek van belang vanwege het feit dat ook businessclubs onder de definitie van vrijwillig geformeerde organisaties vallen en zelf onderdeel zijn van de civil society. Volgens Putnam (2000) bieden deze vrijwillig associatieve relaties de mogelijkheid om sociaal kapitaal te verwerven en aan te wenden. Op deze manier zouden we businessclubs kunnen zien als broedplaatsen voor sociaal kapitaal. Naar mening van Putnam (2000) zijn deze organisaties zeer belangrijk voor de civil society en daarmee voor de samenleving als geheel. In hoeverre de businessclub op deze manier kan worden gezien zal moeten blijken uit de interviews met de respondenten.

Onder invloed van de commercialisering, professionalisering en mediatisering heeft ‘de markt’ een commerciële structuur gekregen. Affectieve bindingen veranderen in economische bindingen. Als de markt zo commercieel georiënteerd is, wat is dan het zakelijke gedeelte aan de investeringen die ondernemers/sponsors in voetbalclubs doen? Kortom waarin komen hun investeringen uiteindelijk tot uiting? Of spelen er nog meer factoren (als civil society, maatschappelijke betekenis) die men doet bewegen tot deze investeringen?

Naast deze invloeden is er door het terugtrekken van de overheid – in de vorm van liberalisering – een spanningsbalans gaande tussen het publieke en het private. Zou de overheid haar (financiële) steun kunnen terugtrekken. En waarin in zou dat dan wel of niet kunnen? Is de markt nog in staat en bereid om de taken van een eventueel terugtrekkende overheid in te vullen?

Bij al deze vragen is de context waarin met verkeert van belang bij de verschillende betekenissen die door de het bedrijfsleven toegekend worden. Een binding met de club voelen is één onderdeel van diezelfde context. Een ander onderdeel is het gegeven dat stadions heden ten dage meer functies hebben dan alleen het faciliteren van een voetbalwedstrijd. Een laatste onderdeel is dat de hedendaagse businessunits veel meer bieden hebben dan alleen een afgebakende plek om voetbal te kijken. Zij dienen voor gemak en ontspanning, men kan er lunchen / dineren, heeft muziek en een bar. Ook hier lijkt zich een verschuiving plaats te vinden van een associatieve structuur richting een commerciële structuur.

Door middel van de interviews probeer ik een antwoord te geven op de voorgaande vragen en/of kwesties die er spelen. Het volgende hoofdstuk zal de gevonden data presenteren.

Hoofdstuk 4 Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de twaalf respondenten samengevat. Uit deze interviews zijn vier hoofdthema's naar voren gekomen – de verwachting, de ervaring, de locatie en de rol van de overheid – die achtereenvolgens worden behandeld aan de hand van subthema's. De respondenten die zijn geïnterviewd hebben de volgende kenmerken:

Schema 1: respondentenoverzicht

<i>Respondent</i>	<i>Plaats bedrijf</i>	<i>Grootte bedrijf</i> ⁸	<i>Lid sinds seizoen</i>	<i>Branche</i> ⁹
<i>Respondent A</i>	Leiden	Groot (+- 100)	2005 - 2006	Incasso en juridisch advies
<i>Respondent B</i>	Den Haag	Klein (2)	1994 - 1995	Vastgoed
<i>Respondent C</i>	Naaldwijk	Midden (+- 12)	2007 - 2008	Bouw
<i>Respondent D</i>	Rijswijk	Klein (2)	2004 - 2005	Detailhandel
<i>Respondent E</i>	Den Haag	Midden (+- 15)	2008 - 2009	Communicatie / media
<i>Respondent F</i>	Den Haag	Klein (4)	2006 - 2007	Zakelijke dienstverlening
<i>Respondent G</i>	Den Haag	Midden (+- 75)	2007 - 2008	Onderwijs
<i>Respondent H</i>	Rijswijk	Midden (+- 60)	2000 - 2001	Beveiliging / bewaking
<i>Respondent I</i>	Zoeterwoude	Groot (+- 110)	2007 - 2008	Groothandel
<i>Respondent J</i>	Delft	Groot (+- 1500)	2006 - 2007	Communicatie / media
<i>Respondent K</i>	Den Haag	Midden (+- 20)	2006 - 2007	Accountancy
<i>Respondent L</i>	Den Haag	Midden (+- 15)	2007 - 2008	Zakelijke dienstverlening

⁸ Naar de definities van klein- midden- en grootbedrijf van het Centraal Bureau voor de Statistiek

⁹ Uit het jaarboek Business to Business ADO Den Haag (2010)

4.1 De verwachting

Dit hoofdthema gaat dieper in op de verschillende verwachtingen die bij de organisaties ten grondslag liggen aan het lid worden van de businessclub en/of het nemen van een businessunit. Wat verwachten zij van het lidmaatschap en welke motieven spelen hier mee? De twee subthema's zorgen voor een scheiding in deze verwachtingen; ze worden uitgesplitst naar bedrijfseconomische en maatschappelijke verwachtingen.

4.1.1 Bedrijfseconomische verwachtingen

Van de geïnterviewde respondenten is er geen enkele organisatie die zonder bedrijfseconomische verwachtingen lid is geworden van de businessclub. Een veelgenoemd motief dat door bijna alle interviewees werd genoemd is het netwerk. Het gaat hier dan om het ontmoeten van nieuwe relaties. Een meerderheid van de organisaties voerde dit aan als reden om lid te worden en verwacht dat het netwerk erg belangrijk is:

Je bouwt toch een bepaalde band op met mensen, dat ze toch zeggen, jij doet het werk voor ons (Respondent C, directeur bouwbedrijf)

'Ten tweede was het voor mij wel een aardige invalshoek om wat breder in de Haagse sport, - bedrijven en instellingen - wat kennis te maken om te kijken of ze in de toekomst zouden kunnen helpen bij bijvoorbeeld een mogelijke verhuizing van onze school om, te ondersteunen' (Respondent G, directeur hogere school)

Een ander motief dat sterk naar voren kwam bij een grote meerderheid is klantenbinding. Bij klantenbinding gaat het om het verstevigen van bestaande relaties.

'Ik kan veel relaties mee kan nemen die het leuk vinden om daar naar toe te gaan en zeker relaties die je nog niet klant zijn of die je net als klant hebt, die kun je dan op een ontspannen manier verder uitdiepen' (Respondent K, directeur accountancybureau)

Een uiting van deze klantenbinding doet zich bij organisatie A als volgt voor:

Ja ik vind het bijvoorbeeld al mooi dat als ADO zich veilig speelde, dat onze grootste klanten een mailtje of sms'je sturen van: gelukkig volgend jaar weer. Zij hebben er ook een goed gevoel bij en willen graag mee (Respondent A, directeur incassobureau)

Samen met het netwerken kunnen dit de twee hoofdmotieven worden genoemd. Naast deze twee worden er ook nog andere motieven door de verschillende respondenten genoemd. Een voorbeeld hiervan is dat sommige organisaties aangaven de businessunit af en toe te gebruiken als een extensie van het kantoor, om bijvoorbeeld presentaties te geven. Daarnaast werd door een respondent aangegeven dat zij lid zijn geworden om de eigen bekendheid neer te leggen, in de zin van wat kun je en wat heb je te bieden. Een ander motief dat werd genoemd is het lidmaatschap te gebruiken voor het veranderen of versterken van het imago van de organisatie. Respondent L vat dit op de volgende manier samen:

'De sponsoring van het vrouwenelftal is toch iets speciaals. We krijgen hier alleen maar positieve reacties op. Het is een stel, jonge vlotte meiden. De spirit van het elftal in het veld straalt ook af op het imago van je bedrijf. Wij willen ons graag aan hen spiegelen' (Respondent L, directeur bouwbedrijf)

Het rapport ‘*De waarde van voetbal*’ (Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond, 2005) onderzocht welke motieven sponsors hebben om te investeren in het Betaald Voetbal. Volgens dit rapport tonen zij in de eerste plaats maatschappelijke betrokkenheid. De associatie van bedrijven met de populaire voetbalsport is goed voor het publieke imago. Doordat voetbalbeelden over de gehele wereld worden getoond, kan de sponsoring daarnaast een manier zijn om de naamsbekendheid van het bedrijf te vergroten of een nieuw product onder de aandacht te brengen. Verder huren bedrijven businessseats of skyboxen in een stadion waar ze tijdens voetbalwedstrijden zakenrelaties ontvangen met als doel de onderlinge contacten vanuit zakelijk belang te verbeteren. Deze punten worden allemaal door de interviewees erkend.

4.1.2 Maatschappelijke verwachtingen

Naast deze bedrijfseconomische motieven spelen er bij ongeveer de helft van de respondenten ook nog maatschappelijke motieven mee. Een interviewee gaf aan dat ze het mooi vinden om maatschappelijk betrokken te zijn:

‘Volgend seizoen stellen we de reclame op de borst van de jeugdelftallen beschikbaar voor het Medisch Centrum Haaglanden, dat is een project bewegen tegen kanker. Dus wij gaan eraf als sponsornaam en zij komen erop. Dat vind ik heel leuk om te doen, is een mooi doel. Hebben we een beetje afgekeken van Zwolle, die hebben Kika op de borst. Dat vinden we wel heel mooi. Vonden we heel leuk om daar ruimte voor te maken. Op die manier proberen we ook maatschappelijke activiteiten te doen (Respondent A, directeur incassobureau)

Een andere respondent zag het maatschappelijke aspect voornamelijk met betrekking tot de stad Den Haag en zegt daarover het volgende:

‘Het ging mij voornamelijk om ideële standpunten. Den Haag moet reuring hebben, een grote stad moet ook Eredivisie hebben. Het primaire is voor mij de ideële reden, en daarnaast is het bedrijfsmatig mooi meegenomen. En dat ik daar óók zaken doe, is ondergeschikt aan de gedachte voor het hebben van een eredivisieclub in Den Haag’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

‘Ik doe het niet voor de exposure maar voor de well-being van de sociaal-maatschappelijke omgeving. Sociaal-maatschappelijke motieven voeren de boventoon. Het meehelpen van het faciliteren van een voetbalclub voor de bevolking dat vind ik het motief’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Deze organisatie was tevens de enige die aangaf dat de reden om lid te worden van de businessclub primair om de maatschappelijke betrokkenheid is. Bij alle andere interviewees is gebleken dat bedrijfseconomische motieven de overhand hebben. De helft daarvan heeft hiernaast – secundair – maatschappelijke motieven.

4.2 De ervaring

In de verwachting kwamen voornamelijk de motieven naar voren die men heeft om lid te worden van een businessclub. Maar wat wordt er nu eigenlijk concreet uit het lidmaatschap gehaald? En zijn dit puur zakelijke aangelegenheden, of spelen er misschien nog meer factoren in de businessclub, zoals ontspanning?

4.2.1 De zakelijke kant: return on investment

Om zichtbaar te maken hoe bedrijfsmatig organisaties denken, is de vraag gesteld in hoeverre er sprake is van een return on investment. Hoeveel krijgt men uit de investering die ze hebben gedaan? Uit de interviews blijkt dat de helft van de respondenten het heel moeilijk vinden om aan te geven wat het rendement nu precies is.

'Return on investment is door een investering in een voetbalclub nauwelijks te meten. Het is een soort buikgevoel dat zegt dat je er wat aan hebt' (Respondent J, commercieel manager mediabedrijf)

'Je kunt niet redeneren van dat kost het en dat brengt het me op. Dat is denken wij veel te kort door de bocht' (Respondent A, directeur incassobureau)

Er waren ook andere opvattingen terug te vinden in de interviews. Zo gaf een interviewee aan dat return on investment helemaal geen rol van betekenis voor hem speelt, het bedrijfseconomische perspectief was hier totaal niet belangrijk. Twee respondenten vonden een return on investment geen redenatie om te investeren. Twee andere interviewees zijn weer erg tevreden met wat zij voor hun investering terugkrijgen, terwijl er ook een interviewee was die zag dat de investeringen totaal niet tot uiting kwamen. Een andere opinie is als volgt:

'Je kijkt wat zit daar nou bij de businessclub van ADO die wat voor ons kunnen betekenen en weegt dat op tegen de kosten die je gaat maken. Dat is de bedrijfseconomische afweging die je maakt. Je kunt zeggen dat je de ene helft van je investering terug kunt krijgen, dan ben je voor de andere helft fan en vind je het leuk om te doen' (Respondent D, directeur binnen de detailhandel)

De antwoorden van de respondenten lopen erg uiteen. Ondanks dat een grote meerderheid aangeeft dat return on investment moeilijk meetbaar is, geeft dezelfde meerderheid ook aan dat het wel voordelen geeft. In het volgende subthema zullen deze voordelen worden uiteengezet:

'Het geeft ons voordelen maar het is moeilijk te meten' (Respondent I, directeur binnen de groothandel)

In het rapport *'De waarde van voetbal'* (2005) wordt gesteld dat het ontleende nut van sponsoring door organisaties minimaal gelijk is aan het bedrag dat door het bedrijfsleven in de voetbalsport wordt geïnvesteerd. Volgens het document zal – wanneer dit niet het geval zou zijn – een bedrijf afhaken en zoeken naar andere mogelijkheden om haar doelstelling te behalen. De bovenstaande resultaten zijn niet eenduidig genoeg om dit verhaal te kunnen ondersteunen.

4.2.2 De zakelijke kant: voordelen van de businessunit

In het vorige subthema werd aangegeven dat return on investment zich volgens de organisaties moeilijk laat meten, maar dat er wel voordelen zijn. Alle organisaties geven aan dat één van de voordelen het potentiële netwerk is. De kracht van datzelfde netwerk komt bijvoorbeeld als volgt tot uiting:

'Ik heb mensen leren kennen met wie ik bedrijven heb gekocht, met wie ik samen bedrijven heb gedaan. Mijn advocaat, mijn reclamebureau, mijn autoleverancier, dus die heb ik allemaal in die omgeving leren kennen' (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Een ander voordeel dat door veel respondenten werd benoemd was klantenbinding, het verstevigen van relaties. Zij stellen dat het van belang is dat het contact met een klant ook eens op een andere manier plaatsvindt. Daarnaast biedt het contact in een wat informelere sfeer volgens de organisaties de kans voor 'andere' openingen. Ook is het zo dat men relaties gemakkelijker meekrijgt, omdat zij het leuk vinden om naar een voetbalwedstrijd te komen.

'En ik kan veel relaties mee kan nemen die het leuk vinden om daar naar toe te gaan en zeker relaties die je nog niet klant zijn of die je net als klant hebt, die kun je dan op een ontspannen manier verder uitdiepen, want daar gaat het om' (Respondent K, directeur accountancybedrijf)

Naast deze twee voordelen, werden er ook nog andere voordelen genoemd. Het onderscheidende vermogen ten opzichte van andere organisaties werd genoemd. Men komt hierdoor anders in de publiciteit. Een ander voordeel was naamsbekendheid. Daarnaast waren er twee organisaties die het imago aanvoerden als voordeel. Men koppelt de waarden die volgens hen aan ADO worden toegekend, zoals hard werken, aan de organisatie en verbind zich als zodanig met de Residentieclub. Over het algemeen worden er dus twee grote voordelen genoemd, die voor elk bedrijf gelden. Organisatie B vat de twee grote voordelen als volgt samen:

Op basis van die 20x per jaar en de gasten die ook weer andere mensen individueel meenemen, kom je steeds nieuwe mensen tegen. Als ik dat een plek geef, dan ervaren wij dat het microzakelijke model, als heel effectief, héél effectief. Heel veel mensen doen zaken met elkaar omdat ze elkaar steeds beter leren kennen (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Een bijzondere uitzondering is Organisatie G, vanwege het type organisatie voert de respondent het volgende argument aan:

Nou gewoon dat studenten stages kunnen gaan doen bij bepaalde verenigingen of stadionbeheer, maar ook projecten, het organiseren van een sportdag voor een instelling of bedrijf. En het kan ook afstudeerplekken opleveren, net als jij nu doet (Respondent G, directeur hogere school)

4.2.3 De niet-zakelijke kant: de betekenis van ADO voor het individu

In het voorgaande kwam de puur bedrijfsmatige kant van een businessunit naar voren, maar wat betekent ADO voor hen persoonlijk? Uit de interviews blijkt dat een meerderheid aangeeft groot fan te zijn van ADO Den Haag. Het volgende citaat maakt dit duidelijk:

‘ADO betekent heel veel, vrouw en kinderen meer, maar gewoon heel veel. Weet je ik zou niet zomaar een wedstrijd missen als me vrouw een afspraak maakt, van we gaan uit eten of weet ik het wat, ja dat is al vaker voorgekomen, dan ga ik niet uit eten, dan ga ik gewoon naar die voetbal weet je’ (Respondent C, directeur bouwbedrijf)

Echter zijn er maar twee respondenten die hun beslissing om lid te worden van de businessclub gebaseerd hebben op hun mate van ‘fan zijn’. De overgrote meerderheid hield toch in het achterhoofd dat het bedrijfseconomische aspect niet uit het oog mag worden verloren:

‘Het fan zijn van ADO speelt zeker mee in de beslissing, maar het gaat ook om investeringen en centjes, dus je moet ook zakelijk kijken. Op een gegeven moment heb ik er ook een beetje afstand van genomen en gezegd van, jullie moeten beslissen want ik kijk toch een beetje met een soort van roze bril ernaar’ (Respondent A, directeur incassobureau)

Drie respondenten gaven aan dat zij niet direct fan zijn, maar dat er na verloop van tijd toch enige betrokkenheid is ontstaan. Naarmate zij zakelijk meer betrokken zijn geraakt, voelden zij ook meer binding met de club ADO Den Haag:

‘In eerste instantie heeft het fan zijn van ADO geen rol gespeeld in de notie om lid te worden van de businessclub. Echter is na enkele jaren die binding wel tot stand gekomen, je kunt niet afzijdig of neutraal blijven. Je wordt toch betrokken’ (Respondent F, directeur advocatenkantoor)

Één respondent gaf aan dat ADO niets voor hem betekent:

‘Uhm...heel eerlijk voel ik helemaal geen binding met deze club, ik weet dat ik een vreemde eend ben, maar ik kijk gewoon puur naar de bedrijfsmatige kant van het verhaal, voor mij is deze locatie, zakelijk gezien, gewoon een goede investering’ (Respondent H, directeur beveiligingsbedrijf)

4.2.4 De niet zakelijke kant: andere aangelegenheden en activiteiten

Uit de interviews blijkt dat het zakelijke gedeelte de boventoon voert, maar dat er zeker plaats is voor niet-zakelijke aangelegenheden. Uit de citaten blijkt dat veel organisaties de ruimte bieden om af en toe vrienden, familie of kennissen meenemen:

‘Ja ik neem ook weleens vrienden mee. Als ik weet dat ik iemand daar echt een plezier mee doe. Ik heb afgelopen keer me burens genomen, omdat ik weet dat die twee jongens hebben die volledig idolaat zijn van ADO, en dan zorg ik dat er na de wedstrijd nog een spelertje naar boven komt, voor een foto. Daar heb ik die mensen heel veel plezier mee gedaan. Dat vind je dan wel eens leuk, maar dat mag nooit de boventoon voeren omdat het gewoon om centjes gaat’ (Respondent D, directeur binnen de detailhandel)

Ik vind persoonlijk voetbal erg leuk, ook de kinderen gaan vaak mee, en soms ga ik ook met tien vrienden op stap naar ADO, als een soort uitje (Respondent E, commercieel manager communicatiebedrijf)

Volgens de interviewees liggen hier meerdere motieven aan ten grondslag, als ontspanning, gezelligheid, erbij willen horen en voornamelijk plezier. Drie organisaties gaven aan alleen maar zakelijk te houden:

'Nee wij zien die plaatsen puur als opbrengsten en het zou dus zonde zijn als daar geen bedrijfsgerelateerde personen zitten, dus wij hebben gezegd: geen privé' (Respondent I, directeur groothandel)

Enkele bedrijven mixen het niet-zakelijke ook met het zakelijke, zoals dit citaat laat zien:

'Natuurlijk ik ook vaak familie en vrienden mee, maar ik mix ook met zakelijke relaties. Dat is goed voor de kinderen, om te leren omgaan met zakelijke milieus, het is een ontwikkelingsaspect. Verder is het gewoon leuk' (Respondent F, directeur advocatenbureau)

Naast het kijken van de wedstrijden in de businessclub zeggen veel organisaties daarnaast ook nog veel andere activiteiten te ondernemen:

Uhm, verder hebben we nog veel andere activiteiten. We hebben bijvoorbeeld feestavonden, een loterij, voetballen we tegen de dames van ADO. Het is gezelligheid in beslotenheid. (Respondent I, directeur binnen de groothandel)

Respondent B gaf aan dat zij een stichting in het leven geroepen hebben – samen met een aantal andere businessclubleden –, voor sportieve, maar ook sociaal-maatschappelijk gerelateerde zaken:

Wij zijn er omdat we zeer geïnteresseerd zijn in het wel en wee van de voetbalclub ADO. En daarnaast doen wij nog sociaal-maatschappelijk gerelateerde zaken, zoals Friends for Life, Spieren voor Spieren, kankerfondsen waar we af en toe wat voor doen, dat vinden we leuk. (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Dit kan worden opgevat als een vorm van vrijwilligerswerk. Volgens het rapport 'De waarde van voetbal' (2005) hebben traditionele verbanden als kerken hebben te kampen met terugloop. Sport in het algemeen, maar voetbal in het bijzonder hebben zich met deze tegenwind tot nu toe beter staande weten te houden. Volgens het rapport zijn voetbalverenigingen zijn voor het overgrote deel vrijwilligersbolwerken. Er zijn nog steeds heel veel mensen als vrijwilliger actief voor voetbalverenigingen. Het verrichten van vrijwilligerswerk is een uiting van of draagt bij aan maatschappelijke betrokkenheid. In dit opzicht is organisatie B een voorbeeld van deze maatschappelijke betrokkenheid.

4.3 De locatie

Het hoofdthema van de locatie probeert in te zoomen op welke factoren deze locatie nu zo speciaal maken en de deze locatie voor de stad betekent. Er wordt door middel van drie subthema's een verschil aangebracht in het stadion, de businessunit en de betekenis voor de stad.

4.3.1 Het stadion

Er worden een aantal verschillende redenen gegeven waarom het stadion zo aantrekkelijk is voor de organisaties die zich daar vestigen. Ten eerste wordt de bereikbaarheid genoemd, volgens de respondenten is deze enorm:

'De bereikbaarheid is enorm. Het is het kruispunt van Nederland. Het is een markeringspunt. Dat is het voordeel van een plekje hier, mensen weten het te vinden' (Respondent D, directeur binnen de detailhandel)

Een ander punt dat door veel respondenten wordt genoemd is de ambiance, de sfeer die er hangt. De respondenten kunnen dit moeilijk onder woorden brengen, volgens hen heeft voetbal 'iets' waardoor zelfs in een leeg stadion met klanten wordt afgesproken. Het is de sfeer die men nergens anders voelt.

Het voornaamste is gewoon de sfeer, dat is iets wat ik nog nooit ergens heb gevoeld en dit is ook concreet moeilijk onder woorden te brengen (Respondent J, directeur media- en communicatiebedrijf)

Naast de bereikbaarheid en sfeer wordt er door enkele interviewees gewezen op het feit dat er eigenlijk geen andere locaties in de stad zijn waar men zoiets vindt. Volgens hen is er nergens een zakelijke platform van dit niveau waarbij het bedrijfsleven elkaar ontmoet.. De kwaliteit van de faciliteiten wordt in dat licht tevens door enkele interviewees genoemd. Een heel ander punt dat werd genoemd is de sport voetbal. In een aantal interviews speelt de sport zelf zeker een rol:

Als ik een uitnodiging voor het Residentieorkest zou krijgen, zou ik daar niet zo snel naar toe gaan, maar naar sport wel. Voetbal is wat universeeler. Voetbal trek je veel mensen mee (Respondent G, directeur hogere school)

4.3.2 De businessunit

Het stadion zelf is belangrijk voor de organisaties, maar als er nog specifiek ingaan wordt op de locatie is het belangrijker om te kijken naar de businessunit zelf. Wat maakt dit bijzonder en eventueel effectief? Er zijn een aantal factoren die genoemd worden. De sfeer en ambiance waarin men verkeert vergemakkelijkt – volgens een meerderheid interviewees – het contact aanzienlijk. Dit contact wordt volgens hen vergemakkelijkt door het universele van voetbal:

'En kijk, veel mensen praten graag over sport en voetbal is daar een uithangbord van en velen pakken dat op als een bindende factor. En daarnaast ontmoeten de businessclubleden elkaar ook, wat het contact vergemakkelijkt. Maar het geeft een binding, je komt mensen in een andere sfeer tegen, die uitnodigt om ook op een andere manier wel eens met elkaar spreken' (Respondent F, directeur advocatenkantoor)

Volgens één respondent speelt ook de emotie die een wedstrijd oproept daarbij een rol:

‘Als je iemand meeneemt die nog nooit een voetbalwedstrijd heeft gezien en die gaat hier zitten: het grijpt je toch beet. Het grijpt je beet die emotie. Dat zie je eigenlijk bij iedereen’ (Respondent E, commercieel manager communicatiebedrijf)

Een andere respondent vertelt dat de effectiviteit van het zakendoen op deze locatie komt doordat het contact een herhalingsfactor heeft, 20 keer per jaar, en gepaard gaat met een hoge mate van intensiviteit.

‘Op basis van die 20x per jaar en de gasten die andere mensen ook weer individueel meenemen, kom je steeds nieuwe mensen tegen Als ik dat een plek geef, dan ervaren wij dat het microzakelijke model, als heel effectief, héél effectief. Heel veel mensen doen zaken met elkaar omdat ze elkaar steeds beter leren kennen’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

4.3.3 De betekenis voor de stad

Waarom de locatie ideaal is om zaken te doen is duidelijk, maar wat betekent deze locatie volgens hen voor de stad Den Haag?. Er worden door de respondenten veel verschillende betekenissen toegekend. De meerderheid hiervan vindt dat de stad Den Haag een betaald voetbalorganisatie moet hebben. Drie respondenten vinden daarbij dat de stad ‘voor joker’ staat zonder de Residentieclub:

‘Die kan niet zonder. Als je jezelf serieus wilt nemen, als stad, vind ik dat je dat moet hebben. Zonder ADO Den Haag ben je het lachertje van het land in zo ’n stad’ (Respondent A, directeur incassobureau)

Zij voeren daarvoor een aantal redenen aan waarom de voetbalclub betekenis heeft voor de stad. Een eerste daarvan wordt door enkele interviewees genoemd, namelijk het imago:

‘Op het moment dat het beter gaat en de beeldvorming wordt doorbroken, dan is de focus anders op ADO en op Den Haag zelf. Nu wordt ADO in negatief verband gebracht met de stad zelf. Op het moment dat het beter gaat, wordt dat misschien wel in positief verband genoemd met de stad’ (Respondent D, directeur binnen de detailhandel)

Naast het imago wordt ook het hebben van reuring genoemd:

‘Den Haag een intens saaie businessstad, het kent wel evenementen maar geen houvast, hier draagt ADO echter wel aan bij, Den Haag moet reuring hebben’ (Respondent F, directeur advocatenkantoor)

In het rapport ‘De gemeente als 12^{de} man’ (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2003) wordt deze ‘reuring’ als economisch voordeel gezien. Volgens het rapport kan Betaald Voetbal een bijdrage leveren aan de bekendheid en het imago van een gemeente en daarmee aan de aantrekkingskracht op toeristen, huizenzoekers en bedrijven. Daarnaast biedt een stadion de mogelijkheid om aansprekende evenementen te organiseren, zoals incidentele sportwedstrijden of popconcerten. Nog een aantal organisaties noemt het gevoel van trots dat ADO vertegenwoordigd onder de inwoners van regio Haaglanden. Vier organisaties zien het belang van de voetbalclub voornamelijk in het gegeven dat het een bindend platform is voor verschillende bedrijven en mensen om zichzelf te manifesteren. Er

verzamelen zich tweewekelijks gemiddeld 13.000 mensen, waaronder de diversiteit groot is. Daarnaast geven zij aan dat het Haagse bedrijfsleven zich wilt verenigen omdat zij zich kunnen identificeren met de club. Zij voelen zich onderdeel van Den Haag en dat komt hier tot uiting:

'Ik weet dat er heel veel zaken gebeuren. Ik weet dat het een broedplaats is van zakelijke activiteiten' (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Dat het een bindend platform is voor bedrijven wordt tevens genoemd in het rapport *'De gemeente als 12^{de} man'* (2003). Volgens dit document is een economisch effect van het stadion dat er een stimulans uitgaat voor de bedrijvigheid in de buurt van en binnen het stadion. Vaak gaat het daarbij om horeca, maar stadions worden ook gezien als katalysator bij de ontwikkeling van (nieuwe) bedrijfs- en kantoorlocaties. Het document *'De waarde van voetbal'* (2005) wijst hierbij voornamelijk op de economische waarde voor de samenleving. Niet alleen in het betaalde voetbal gaat bij de clubs 'veel geld om', voor de regio waarin een club opereert zijn de effecten vele malen groter. Niet alleen profiteert de middenstand van een voetbalclub, maar de organisatie van een club (businessclubs) zorgt ook voor een belangrijke promotionele uitstraling voor een stad of regio. Respondent G beschrijft het zakelijke en maatschappelijke belang van ADO Den Haag als volgt:

'Ik vind toch dat een redelijk grote stad als Den Haag is, een goede voetbalclub hebben en dat is dan in dit geval ADO. En vanuit die optiek moeten ze dan ook een bindende factor kunnen zijn. En dat verwacht je dus ook van een vereniging dat ze die verantwoordelijkheid nemen, maar ook de maatschappelijke kant oppakken, door af en toe dingen voor de stad terug te doen, en dat kan dan een businessclub zijn, dat is ook een binding. Maar het kan ook maatschappelijk zijn door in de wijk eens een keer te verschijnen en met jongetjes te gaan voetballen' (Respondent G, directeur hogere school)

Ook in het rapport van *'De gemeente als 12^{de} man'* (2003) wordt de betekenis van betaald voetbal voor de stad beschreven. Uit deze analyse blijkt dat de club door de gemeenten wordt gezien als instrument voor het bewerkstelligen van sociale cohesie ('met zijn allen achter de club'). Daarnaast krijgt zij een belangrijke rol toebedeeld bij het uitdragen van de naam en het imago van de gemeente. Bij de stadions, en dan met name bij de diverse ambitieuze bouwplannen, gaan gemeenten er volgens dit document vanuit dat deze als katalysator werken bij het ontwikkelen of revitaliseren van bedrijventerreinen en kantoorlocaties.

Echter moet er wel een slag om de arm gehouden worden. Ondanks veel positieve geluiden zijn er drie organisaties die aangeven dat ADO – door het negatieve imago, het gerommel in het bestuur en de supporters – nog lang niet het potentieel heeft bereikt dat de club in zich heeft. Volgens respondent K betekent ADO voor de regio Haaglanden veel, maar de club is er nog niet:

'Als uithangbord vind ik ADO nu nog te vroeg, het rommelt nog teveel, maar het zou wel kunnen, als je het echt als uithangbord gaat benoemen moeten er nog wel aardig wat puntjes op de i komen' (Respondent K, directeur accountancybureau)

4.4 De verantwoordelijkheid van de overheid

Een belangrijke onderwerp van dit verslag betreft de vraag of de overheid zich verantwoordelijk moet voelen voor het subsidiëren van een voetbalclub. Is het haar taak? Subthema 4.5.1 kijkt naar wat de interviewees hier over te vertellen hebben. In lijn hiermee ligt het vraagstuk of voetbal eigenlijk geen collectief goed is. Dit wordt in subthema 4.5.2 behandeld.

4.4.1 De (publieke) taak van de overheid

Vier respondenten gaven aan dat zonder de overheid de voetbalclub geen voortbestaan heeft. Volgens hen is de overheid van groot belang bij het subsidiëren hiervan:

‘De gemeente heeft natuurlijk al een paar keer zijn nek uit gestoken. Als ze dat niet hadden gedaan had de club niet meer bestaan’ (Respondent L, directeur vastgoedbedrijf)

De helft van de interviewees geeft aan dat de overheid in de basis zou moeten subsidiëren. Dit betekent concreet bijvoorbeeld een vast bedrag per jaar:

‘Ik vind dat de overheid in de basis moet faciliteren, en dat er vervolgens gezegd moet worden: dat is er, en per jaar is dit ons duidelijk afgebakend verhaal ten aanzien van het onderhoud of het managen van een deel van het gebouw. Veld, parkeren en het gebouw’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

Twee respondenten vonden dat dit helemaal geen taak van de overheid is:

‘Ik vind het leuk wat ze voor de club gedaan hebben maar dat vind ik niet de taak van de overheid. Als ik heel eerlijk ben is dat hier natuurlijk ook wel gebeurd. Eigenlijk hoort het natuurlijk niet, kijk het is wel van belang natuurlijk die club, maar dan denk ik ja...het is niet nodig’ (Respondent C, directeur bouwbedrijf)

Naast het feit of de overheid zou subsidiëren of niet, is het belangrijk om te weten waarom deze respondenten dat vinden. Drie interviewees vinden dat de overheid wel moet subsidiëren omdat het voor het bedrijfsleven niet rendabel is:

‘Ik zie dan ook geen kans voor het bedrijfsleven om dit stokje van de overheid op te pakken, aangezien het runnen van een voetbalclub gewoonweg niet rendabel kan zijn’ (Respondent J, directeur media en communicatiebedrijf)

Dit gegeven wordt onderschreven door het rapport *‘De gemeente als 12^{de} man’* (2003). Hier wordt gewezen op het feit dat het (ver)bouwen van een stadion met uitsluitend private financiering nauwelijks haalbaar is. Omdat private financiers niet in staat zijn (alle) genoemde positieve maatschappelijke effecten te incasseren, zullen zij deze niet meenemen in hun investeringsanalyse. Overheden kunnen zich deze baten wel toerekenen en hebben dus een grotere financiële armslag. Meer dan de helft is ook de mening toegedaan dat de overheid zou moeten subsidiëren, maar met een andere insteek.

Zij wijzen namelijk op de maatschappelijke waarde die de club vertegenwoordigt, en vinden dat hierdoor de gemeente hierdoor mede verantwoordelijk is:

‘Als ik dan zo ’n kindervak zie dat daar altijd verenigingen zitten met busladingen vol met kinderen en ouders dan is dat ook wel goed voor groot Den Haag. Dat vind ik wel echt een functie hebben en ik denk best dat daar ook wel een rol voor de gemeente inzit’ (Respondent K, directeur accountancybureau)

Desondanks blijft er twijfel bestaan over wat die maatschappelijke functie nu precies is:

‘Ja de overheid heeft natuurlijk een maatschappelijke taak, nu is de vraag, in hoeverre is een voetbalclub maatschappelijk? Dat is lastig en moet een onderdeel van je beleid worden’ (Respondent G, directeur hogere school)

Deze twijfel wordt ook genoemd in *‘De gemeente als 12^{de} man’* (2003). Volgens hen dient te worden opgemerkt dat dergelijke effecten over het algemeen lastig zijn te kwantificeren en dat diverse experts er aan twifelen of de effecten – zo ze al bestaan – een serieuze omvang hebben.

4.4.2 Voetbal als collectief goed

Uit de interviews blijkt dat ADO veel waarde vertegenwoordigt, voor het bedrijfsleven maar ook maatschappelijk. Daarnaast noemen de respondenten ADO belangrijk voor de stad, maar betekent het ook veel voor henzelf. Is een voetbalclub niet te vergelijken met een collectief goed? Een sterke meerderheid denkt dat de Residentieclub inderdaad kan worden opgevat als een collectief goed, zij wijzen op de grote maatschappelijke waarde, op het beantwoorden van de behoefte van gemiddeld 12.000 mensen per wedstrijd, op de binding die de club veroorzaakt en op het dienen als zakelijk platform:

‘Ja, jawel. ADO kan best beschouwd worden als een onderdeel van cultuur. Het is natuurlijk geen soort culturele instelling, maar het beantwoordt wel aan de behoefte van 12.000 mensen per wedstrijd’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)

‘Uhhh, dat vind ik heel lastig. Het wordt natuurlijk door vele omarmd. Kijk sport is ook een bindende factor in de maatschappij. Kijk maar als straks het Nederlands elftal gaat spelen, dat bindt ook wel op een bepaalde manier, kijk maar naar de straten die al oranje kleuren. Dat betekent dat het wel leeft. En zo geldt dat ook voor een grote plaatselijke club als ADO, als bindende factor. Als je ziet hoeveel mensen toch een stukje identiteit ontleen aan zo ’n voetbalclub, dat heeft toch iets’ (Respondent G, directeur hogere school)

In het laatste citaat blijkt dat de respondent het een moeilijk kwestie vindt. De meerderheid van de respondenten vindt het ook erg lastig om hier een eenduidige visie op te geven. Twee respondenten twijfelden over de stelling of de voetbalclub kan worden opgevat als collectief goed en konden zich hier geen mening over vormen. Één respondent vond dat het contextafhankelijk is:

‘Maar een eenduidige visie hierop is ook erg moeilijk, het is per context afhankelijk. Bij Haarlem was het misschien wel zo oud en verrot, dat er niets meer aan te doen was’ (Respondent D, directeur binnen de detailhandel)

Een andere respondent was het niet eens met deze opvatting:

‘Nou, dat vind ik dus echt niet. Ik zeg niet dat het geen waarde vertegenwoordigd ofzo, maar ik vind dat het primair gewoon een commercieel bedrijf is, dat haar eigen verantwoordelijkheid moet nemen’ (Respondent C, directeur bouwbedrijf)

Ook in *‘De gemeente als 12^{de} man’* (2003) speelt deze discussie. Dit document maakt (een noodzakelijk) onderscheid tussen de club en het stadion. Zij ziet hierbij de club als een onderneming en het stadion – met de eerder genoemde economische voordelen – als een publieke zaak. Echter zijn club en stadion vanuit exploitatief opzicht een twee-eenheid. Een club kan niet bestaan zonder een stadion om z’n thuiswedstrijden in te spelen. Maar tegelijk kan een stadion onmogelijk de begroting rond krijgen zonder de inkomsten die zij ontvangt van de thuisclub. Daarbij gaat het zowel om huuropbrengsten als om de consumptieve bestedingen van de bezoekende supporters. Dat dit voor pure voetbalstadions geldt is evident. Maar ook grote multifunctionele stadions zijn niet in staat om alleen te draaien op popconcerten en andere incidentele evenementen. Een eventueel faillissement van een betaald voetbalorganisatie heeft dus ernstige gevolgen voor de exploitatie van haar thuisstadion. Vanuit economisch perspectief is het dus begrijpelijk dat financiers van een stadion vaak geneigd zijn de helpende hand toe te steken wanneer de thuisclub (tijdelijk) in financiële problemen geraakt.

Nu de data uit de interviews is gepresenteerd, zal in het volgende hoofdstuk een analyse van deze onderzoeksresultaten plaatsvinden.

Hoofdstuk 5 Analyse onderzoeksresultaten

Samen met de documentenanalyse en het theoretisch kader zal in dit hoofdstuk de analyse en discussie plaatsvinden van de eerder gepresenteerde onderzoeksresultaten. Achtereenvolgens zullen de verwachting, de ervaring, de locatie en de verantwoordelijkheid van de overheid woorden behandeld.

5.1 Het netwerk en klantenbinding

In de literatuur wordt beschreven dat onder invloed van de commercialisering, professionalisering en mediatisering er een aantal verschuivingen binnen de sportwereld hebben plaatsgevonden. De associatieve structuur is langzamerhand vervangen door een commerciële structuur (Kunnen, 2006) Is deze toenemende commerciële structuur ook terug te vinden bij de motieven van organisaties om zich te verbinden aan de businessclub?

Uit de interviews is inderdaad gebleken dat er geen enkele organisatie lid is geworden van de businessclub zonder bedrijfseconomische redenen. Het netwerk en klantenbinding werden voornamelijk genoemd. In het rapport ‘*De waarde van voetbal*’ (Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond, 2005) worden alle beweegredenen genoemd, namelijk sponsoring als een manier om de naamsbekendheid te vergroten, of een product onder de aandacht te brengen. Ook huren bedrijven businessunits in een stadion, waar ze tijdens voetbalwedstrijden zakenrelaties ontvangen met als doel onderlinge contacten vanuit zakelijk belang te ontmoeten, maar ook te verbeteren. Deze beweegredenen om lid te worden van de businessclub zijn divers, maar worden allemaal door verschillende organisaties in de interviews genoemd. De invloed van de sterke marktachtige structuur die is blijft in de interviews niet onopgemerkt. Zelfs een instelling als een school zegt heden ten dage de potentie van de waarde van het lid worden van de businessclub in te zien.

In de literatuur uit het theoretisch kader werd verder duidelijk dat onder invloed van de individualisering, secularisering en privatisering de maatschappelijke betekenis van sport de afgelopen jaren is toegenomen (Kemper, 2010). Wordt deze maatschappelijke betekenis van sport alleen onderkend door de politiek, of zien ook organisaties – ondanks hun commerciële structuur – hier de waarde van in? In ieder geval is er bij de helft van de organisaties het bewustzijn ontstaan dat de sponsoring niet alleen een bedrijfseconomische kant heeft, maar tevens van maatschappelijke waarde kan zijn. Dit kan op veel verschillende manieren tot uiting komen:

Ik vind het heel mooi om te doen, de maatschappelijke betrokkenheid, wij sponsoren de gehele jeugdopleiding en zijn hier hoofdsponsor van. We hebben nogal veel met jeugd, door hun belgedrag komen zij bijvoorbeeld steeds vaker bij ons terecht. We vinden het mooi om daar wat voor te doen. Maar op die manier doen we wat terug, maar we gaan ook wel verder, bijvoorbeeld als er wat dingen nodig zijn voor jeugd, voor een studiecentrum pc's geleverd, dat soort dingen. We proberen meer te doen dan alleen geld. Eind van het jaar doen we altijd een afsluitavond, rond kerst, met de hele jeugdafdeling, dat is heel erg leuk. Een casinoavond, staan er dames als croupier en bij de mooiste staan de meeste jongens, dat is prachtig om te zien. Leuke respons krijg je ervan, het is wel warm, dat is wel een plakkerig woord, maar het is gewoon heel leuk om te doen (Respondent A, directeur incassobureau)

Geconcludeerd kan worden dat bijna alle organisaties primair bedrijfseconomische motieven op de eerste plaats hebben staan. Eén organisatie gaf aan dat sociaal-maatschappelijke aspecten de boventoon voeren. Echter is het is de helft bewust van de maatschappelijke waarde die men kan vertegenwoordigen.

5.2 Social capital: bridging en bonding

Wat ervaren de bedrijven concreet van het lidmaatschap van de businessclub? Zijn dit puur zakelijke aangelegenheden, of spelen er ook nog niet zakelijk gerelateerde bezigheden?

Een opvallend gegeven dat uit de interviews naar voren is gekomen is dat de meerderheid aangeeft dat return on investment moeilijk meetbaar is. In het theoretisch kader kwam al naar voren dat sport nog nooit zo gecommmercialiseerd is als vandaag. Financieel-economische bindingen worden alsmaar belangrijker (Coakley, 2007). Daarnaast staat in het rapport ‘*De waarde van voetbal*’ (2005) dat het ontleende nut van sponsoring door organisaties minimaal gelijk is aan het bedrag dat door het bedrijfsleven in de voetbalsport wordt geïnvesteerd. In dit licht is het opvallend dat veel organisaties – ondanks de vaak grote investering die gedaan moet worden – niet precies kunnen aangeven wat nu precies hun return on investment is. Meer dan de helft redeneert als volgt:

‘Return on investment is door een investering in een voetbalclub nauwelijks te meten. Het is een soort buikgevoel dat zegt dat je er wat aan hebt’ (Respondent J, directeur communicatie en mediabedrijf)

Volgens het rapport ‘*De waarde van voetbal*’ (2005) zal – wanneer dit niet het geval zou zijn – een bedrijf afhaken en zoeken naar andere mogelijkheden om haar doelstelling te behalen. De bevindingen uit de interviews zijn niet eenduidig genoeg om dit verhaal te kunnen ondersteunen en lijken eerder tegenstrijdig te zijn aan het rapport. Desondanks geven de organisaties wel aan voordelen te ervaren. De twee voornaamste voordelen die men ondervindt zijn het potentiële netwerk en klantenbinding. Het lidmaatschap van de businessclub kan worden opgevat als een vrijwillige associatie. Verweel, Roques en Janssens (2005) wijzen op de mogelijkheden die vrijwillige associaties bieden om sociaal kapitaal te verwerven en aan te wenden. De term sociaal kapitaal verwijst naar sociale netwerken waarin, maatschappelijk nuttige contacten, kennis en vaardigheden worden verworven, zich normen van wederkerigheid ontwikkelen en vertrouwen in de medemens wordt gegenereerd. Dat dit ook daadwerkelijk plaatsvindt blijkt uit de volgende citaten:

‘Ik heb mensen leren kennen met wie ik bedrijven heb gekocht, met wie ik samen bedrijven heb gedaan. Mijn advocaat, mijn reclamebureau, mijn autoleverancier, dus die heb ik allemaal in die omgeving leren kennen’ (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij, bridging sociaal kapitaal)

Je bouwt toch een bepaalde band op met mensen, dat ze toch zeggen, jij doet het werk voor ons (Respondent C, directeur bouwbedrijf, bonding sociaal kapitaal)

Ook blijkt uit de interviews dat er een onderscheid is tussen bonding en bridging sociaal kapitaal (Putnam, 2000). Organisaties zien voordelen in het verstevigen van relaties (bonding sociaal kapitaal) maar ook in het ontmoeten van nieuwe relaties (bridging sociaal kapitaal). Als zodanig kunnen businessclubs fungeren als broedplaatsen voor sociaal kapitaal (Verweel, Roques en Janssens, 2005). Ook de school, organisatie G, heeft profijt van deze overschrijdende netwerken, er komen door het overschrijdende netwerk bijvoorbeeld stageplekken beschikbaar en opdrachten voor het organiseren van een sportdag.

Spelen er naast deze bedrijfseconomische overwegingen ook nog niet-zakelijke aangelegenheden tijdens het lidmaatschap van de businessclub? Alhoewel de zakelijke kant de boventoon voert – als intrinsieke betekenis (Kemper, 2010) – is het antwoord op deze vraag bevestigend. Veel organisaties gebruiken hun lidmaatschap niet alleen ten goede van het bedrijf, maar nemen ook af en toe familie, vrienden of kennissen mee. Hiervoor worden

een aantal extrinsieke betekenissen (Kemper, 2010) aangevoerd als ontspanning, gezelligheid, erbij willen horen en voornamelijk plezier. Ook worden in- en extrinsieke betekenissen door een organisatie door elkaar heen gebruikt.

'Natuurlijk ik ook vaak familie en vrienden mee, maar ik mix ook met zakelijke relaties. Dat is goed voor de kinderen, om te leren omgaan met zakelijke milieus, het is een ontwikkelingsaspect' (Respondent F, directeur advocatenkantoor)

Verder vinden er nog veel ander activiteiten plaats naast het gewone lidmaatschap van de businessclub, als feestavonden, een loterij, voetballen tegen de dames van ADO, ontbijtjes en casinoavonden. Maar ook de oprichting van een stichting valt hier bijvoorbeeld onder. Deze niet-zakelijke aangelegenheden lijken op het eerste gezicht niet zo veel zeggend, maar zij tonen wat essentieels. De processen van individualisering, privatisering en secularisering – in de Nederlandse context vaak aangeduid met ‘ontzuiling’ – resulteren erin dat vertrouwde en stabiele sociale verbanden afzwakken of zelfs verdwijnen (Kemper, 2010). Tegenover het afkalven van de invloed van deze traditionele ‘zware’ verbanden staat de opkomst van de ‘lichte’ gemeenschappen (Hurenkamp en Duyvendak, 2004). Een voorbeeld van zo’n gemeenschap is het lidmaatschap van een businessclub. Mensen kunnen gemakkelijk toetreden en uittreden en dat de feitelijke betrokkenheid is veelal tijdelijk. De nieuwe verbanden bewijzen echter wel dat mensen zich nog steeds verenigen om gezamenlijk iets te realiseren en zo hun betrokkenheid bij de samenleving laten blijken. Dit komt tot uiting door de vele activiteiten en het oprichten van een stichting ten behoeve van sociaal-maatschappelijk gerelateerde zaken. Een vrijwillige organisatie als de businessclub, of de stichting, vormt volgens Dekker (2002) het fundament van de civil society. Volgens hem staat de civil society in Nederland tegenover de ‘moderne samenleving’, die gekenmerkt wordt door egoïstische individualisering, onverschilligheid en fragmentering. Geen enkele andere sfeer van de civil society kent zoveel participanten als de sport. Sport wordt, naast familie, school en werk met regelmaat aangemerkt als een milieu voor informeel en sociaal leren, als de plek waar normen en waarden worden overgedragen en waar vooral jongeren worden gesocialiseerd tot leden van de samenleving (Van Bottenburg & Schuyt, 1996; Vanreusel & Bulcean, 1992; Van der Meulen, 2007).

5.3 Een multifunctioneel platform met bindende kracht

In paragraaf 5.1 is beschreven wat de bedrijven verwachten van het lidmaatschap van de businessclub. In paragraaf 5.2 is dieper ingegaan op wat zij er concreet voor krijgen en of er nog meer speelt dan alleen maar zakelijke aangelegenheden. Deze paragraaf zoomt in op de locatie, wat maakt deze locatie zo belangrijk voor het bedrijfsleven? Welke voordelen schept het stadion? En daarnaast wordt hier dieper ingegaan op de betekenis van het stadion voor de stad.

De respondenten noemen verschillende punten waarom het stadion belangrijk is bij het zakendoen. Zij noemen de bereikbaarheid, het feit dat er nergens anders een zakelijk platform als dit is en de kwaliteit van de faciliteiten. Bale (1993) stelt dan ook een hoogwaardige accommodatie – als een stadion – in toenemende wordt gezien als een middel om nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. Ook de sfeer en ambiance (mede door het voetbal) worden door meerdere respondenten erkend. Dit heeft raakvlakken met wat Bale (1993) over stadions beschrijft. Supporters en andere betrokkenen beschouwen stadions volgens hem als een speciaal gebouw, waarbij de naam van het stadion alleen al als ‘heilig’ wordt gezien. In dit opzicht zijn stadions enigszins te vergelijken met andere legendarische gebouwen als kathedralen. Dit zien we terug bij het volgende citaat:

‘Ik ben bijvoorbeeld ook in het AZ stadion geweest voor een lezing, maar blijkbaar heeft het voetbal gewoon iets. En dan voordat we het gesprek aangaan waarvoor we hebben afgesproken, gaan we eerst 20 minuten naar het veld staan kijken waar niets gebeurt, een koffie doen en staan ouwehoeren. Noem het een beetje de magie van het voetbal ofzo, ik weet niet wat dat is’ (Respondent K, directeur accountancybedrijf)

De respondenten kennen meerdere betekenissen toe aan de betekenis van ADO voor de stad. Zij noemen het belang van de club voor het imago van de stad, het hebben van reuring, het kan zorgen voor Haagse identificatie en binding voor meerder betrokkenen, het maatschappelijke belang, maar geven ook aan dat de potentie nog niet volledig wordt benut. Dit komt volgens hen voornamelijk door mismanagement van het ADO-bestuur en het imago van de club dat door supporters veroorzaakt is. Echter, de potentie die men noemt wordt door de theorie en meerdere rapporten beschreven. Volgens het rapport ‘*De gemeente als 12^{de} man*’ kan betaald voetbal een bijdrage leveren aan de bekendheid en het imago van een gemeente en daarmee aan de aantrekkingskracht op toeristen, huizenzoekers en bedrijven. Daarnaast biedt een stadion de mogelijkheid om aansprekende evenementen te organiseren. Ook provoost (2000) ziet het hedendaagse stadion als een multifunctionele accommodatie. Het stadion is volgens deze onderzoeker meer dan een plek waar eens in de veertien dagen een voetbalwedstrijd plaatsvindt. Sport heeft zich volgens de afgelopen eeuw ontwikkeld tot een deel van onze cultuur. De bouw van een stadion is vandaag de dag dan ook een afspiegeling van de culturele en maatschappelijke ontwikkelingen. Stadions ontwikkelen zichzelf steeds meer tot multifunctionele gebouwen, waarin naast voetbalwedstrijden ook plaats is voor concerten, dance events, congressen en winkels.

Het rapport ‘*de gemeente als 12^{de} man*’ stelt dat gemeenten er vanuit gaan dat stadions als katalysator werken bij het ontwikkelen of revitaliseren van bedrijventerreinen en kantoorlocaties. Ook Bale (1993) stelt dat steden een hoogwaardige accommodatie – als een stadion – in toenemende zien als een middel om zich van andere steden te onderscheiden, het imago van de stad te verbeteren, economische groei te stimuleren, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en infrastructurele projecten (als versnelde aanleg van een snelweg) te legitimeren. Een modern stadion wordt daardoor een symbool van de stad. Volgens deze wetenschapper (1993) vertegenwoordigt het stadion een gevoel van trots voor de supporters in de stad of regio. De naam wordt in dit geval een soort begrip.

5.4 Het stadion: een publieke zaak voor private partijen

De komende paragraaf gaat op zoek naar wie er nu eigenlijk verantwoordelijk is voor de organisatie van sport. De maatschappelijke waarde van sport is de afgelopen jaren toegenomen. Aan de andere kant is door middel van de commercialisering, professionalisering en mediatisering de commerciële structuur – het marktprincipe – de afgelopen tijd erg belangrijk geworden. Wie is er nu eigenlijk verantwoordelijk voor de organisatie van sport, de overheid (vanwege de maatschappelijke waarde) of de markt (vanwege de commerciële structuur)?

Ten eerste is het belangrijk om te vermelden dat het terugtreden van de overheid steeds meer de vorm heeft aangenomen van liberalisering: burgers, bedrijven en maatschappelijke instellingen moeten zelf de vraag en aanbod van goederen op elkaar afstemmen (Bovens et al, 2001). Het lijkt op het eerste gezicht tegenstrijdig met dit beleid dat veel gemeenten hun voetbalclubs (financieel) blijven ondersteunen. Echter beroepen een aantal respondenten zich op het feit dat het ondersteunen van betaald voetbalorganisaties voor het bedrijfsleven alleen niet rendabel is:

‘Ik zie dan ook geen kans voor het bedrijfsleven om dit stokje van de overheid op te pakken, aangezien het runnen van een voetbalclub gewoonweg niet rendabel kan zijn’ (Respondent J, directeur communicatie en mediabedrijf)

Deze uitspraak wordt door meerdere rapporten ondersteund. Volgens het *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal* (2004) lijkt de bouw van een stadion blijkt met louter private financiering – dus alleen de markt – vaak moeilijk haalbaar. Ook in het rapport van *‘De gemeente als 12^{de} man’* (2003) wordt gewezen op het feit dat het (ver)bouwen van een stadion met uitsluitend private financiering nauwelijks haalbaar is.

De vraag die zich hier openbaart is waarom de gemeente zou moeten bijspringen? De commissie van het *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal* (2004) stelt dat een stadion kan naast bedrijfseconomische opbrengsten ook maatschappelijke effecten hebben. Een overheid kan de maatschappelijke opbrengst mogelijk wel meenemen in de investeringsanalyse rond een stadion. Een overheid kan op grond van economische en maatschappelijke overwegingen (imago van de stad, consumptieve bestedingen bij evenementen, katalyserende werking op bedrijvigheid rond het stadion, het belang van sport en welzijn) pleiten voor steun ten behoeve van een stadion. Daarnaast was al eerder te lezen dat de maatschappelijke betekenis van sport steeds belangrijker is geworden (Kemper, 2010). Het heeft een duidelijke plaats heeft gekregen in het beleidsprogramma 2007-2011 *‘Samenwerken, samen leven’*. De overheid acht sport van groot belang voor de samenleving. Zij steunt de sport vooral om de maatschappelijke waarden waaraan sport een bijdrage kan leveren (Beleidsbrief Sport, 2007).

Meer dan de helft van de organisaties is van mening dat het een taak is van de overheid. Zij wijzen namelijk juist op deze maatschappelijke waarde die de club vertegenwoordigt, en vinden dat hierdoor de gemeente hierdoor mede verantwoordelijk is. Hier is echter een spanningsveld terug te vinden bij de overheid, het beleid van liberaliseren staat tegenover dit maatschappelijke belang van de sport. Bij een respondent heerst er wel twijfel over wat die maatschappelijke waarde nu precies is. In *‘De gemeente als 12^{de} man’* (2003) wordt deze twijfel eveneens genoemd. Volgens dit rapport dient te worden opgemerkt dat dergelijke effecten over het algemeen lastig zijn te kwantificeren en dat diverse experts er aan twijfelen of de effecten – zo ze al bestaan – een serieuze omvang hebben.

Uit de interviews blijkt dat ADO veel waarde vertegenwoordigt, voor het bedrijfsleven maar ook maatschappelijk. Daarnaast noemen de respondenten ADO belangrijk voor de stad, maar betekent het ook veel voor henzelf. Is een voetbalclub niet te vergelijken met een collectief goed?

Het merendeel van de organisaties ziet de voetbalclub inderdaad als een collectief goed. zij wijzen op de grote maatschappelijke waarde, op het beantwoorden van de behoefte van duizenden mensen per wedstrijd, op de binding die de club veroorzaakt en op het dienen als zakelijk platform. Zij geven wel aan dat ze dit een erg moeilijke kwestie vinden. Het rapport *'De gemeente als 12^{de} man'* beschrijft de problematiek als volgt. Volgens dit rapport is er voor een zinnige discussie een scheiding nodig tussen club en stadion. Zij ziet hierbij de club als een onderneming en het stadion – met de eerder genoemde economische voordelen – als een publieke zaak. De helft van de respondenten gaf aan dat de gemeente in de basis zou moeten subsidiëren: hiermee bedoel zij het stadion en omringende infrastructuur, omdat dit voor het bedrijfsleven geen rendabele investering op kan leveren. De problematiek van deze kwestie is dat de club en stadion vanuit exploitatief opzicht een twee-eenheid zijn. Een club kan niet bestaan zonder een stadion om z'n thuiswedstrijden in te spelen. Maar tegelijk kan een stadion onmogelijk de begroting rond krijgen zonder de inkomsten die zij ontvangt van de thuisclub. Een eventueel faillissement van een betaald voetbalorganisatie heeft dus ernstige gevolgen voor de exploitatie van haar thuisstadion. Vanuit economisch perspectief is het dus begrijpelijk dat publieke financiers – gemeenten – van een stadion vaak geneigd zijn de helpende hand toe te steken wanneer de thuisclub (tijdelijk) in financiële problemen geraakt, aldus *'De gemeente als 12^{de} man'*.

Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal een antwoord worden gegeven op de deelvragen van dit onderzoek. Naar aanleiding van deze antwoorden zal er een slotconclusie worden getrokken, die antwoord geeft op de hoofdvraag van het onderzoek. Vervolgens wordt er afgesloten met een discussie betreffende de beschreven conclusies.

6.1 Opvattingen over sport en sportlocaties

Deelvraag 1: *Welke maatschappelijke opvattingen over sport en sportlocaties worden er in de literatuur beschreven?*

Mede door bredere maatschappelijke ontwikkelingen – hoofdzakelijk de ontzuiling – is de maatschappelijke betekenis van sport sterk toegenomen de afgelopen jaren (Kemper, 2010). Bij de overheid is dit niet onopgemerkt gebleven en ook zij onderkent het belang van de potentiële maatschappelijke waarde die sport in zich heeft. Er is zijn zeer veel motieven te benoemen waarom men zich naar sport (accommodaties) begeeft. Dit kan plezier/ontspanning zijn, maar ook het opbouwen van sociale relaties, gezondheid, status en ook geld verdienen kunnen eveneens drijfveren zijn. Anderzijds zijn betekenissen in de sport te omschrijven als een maatschappelijk goed. Volgens van Bottenburg en Schuyt (1996) draagt de omvangrijke actieve en passieve sportparticipatie bij aan de cohesie, bestendinging en dynamiek van de samenleving als geheel. Sport functioneert als een bindmiddel tussen mensen: via de sport komen persoonlijke contacten en relaties tot stand, bouwen mensen vriendenkringen en relatiernetwerken op en wordt de band tussen mensen versterkt. Ook de overheid ziet dit en zij steunt de sport dan ook vooral om de maatschappelijke waarden waaraan sport een bijdrage kan leveren (Beleidsbrief Sport, 2007). In zekere zin heeft een voetbalstadion de potentie om hieraan bij te dragen en dit is ook bij de overheid niet onopgemerkt gebleven. Volgens Provoost (2000) heeft het stadion zich inmiddels ontwikkeld tot meer dan een plek waar eens in de veertien dagen een voetbalwedstrijd plaatsvindt. Stadions ontwikkelen zichzelf steeds meer tot multifunctionele gebouwen, waarin naast voetbalwedstrijden ook plaats is voor concerten, dance-events, congressen en winkels. Uit verschillende documenten blijkt dat het belang van stadions in economische en maatschappelijke factoren ligt. Het stadion kan een bijdrage leveren aan de bekendheid en het imago van een gemeente en daarmee aan de aantrekkingskracht uitoefenen op toeristen, huizenzoekers en bedrijven. Daarnaast biedt een stadion de mogelijkheid om aansprekende evenementen te organiseren. Steden zien volgens Bale (1993) het stadion als een hoogwaardige accommodatie in toenemende mate als een middel om zich te onderscheiden, het imago van de stad te verbeteren, economische groei te stimuleren, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken, infrastructurele projecten te legitimeren om te dienen als bindend platform onder de inwoners.

Er zijn hier echter wel kanttekeningen aan verbonden. Sportontmoetingen in en rondom het stadion dragen hier aan bij, maar er bestaat ook een andere kant: zij leiden niet altijd tot wederzijds begrip of respect, maar ook tot sociale onrust en tegenstellingen (Kemper, 2010). Ook bij ADO Den Haag wordt dit ervaren, in de vorm van scheldpartijen, vernielingen en hooliganisme. Dit heeft onmiskenbaar invloed op het imago van de stad en de club en men mag hier dan ook niet onopgemerkt aan voorbij gaan. Een ander punt is de twijfel over de potentie van de maatschappelijke effecten die uitgaan van het stadion en de club. Dergelijke effecten zijn over het algemeen lastig te kwantificeren en diverse experts twijfel er aan of de effecten – zo ze al bestaan – een serieuze omvang hebben (Rapport ‘de gemeente als 12^{de} man, 2003).

Deelvraag 2: Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan de locatie?

De meerderheid van de leden van de businessclub geeft aan dat een stad als Den Haag niet zonder een locatie als deze kan. Zij geven een aantal redenen aan waarom zij dit vinden. Ten eerste vinden zij dat het stadion betekenis heeft voor het imago van de stad. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het stadion inderdaad een rol vervult in het imago van een stad. Deze rol van het stadion kan echter twee kanten op. Omdat het stadion en de club ADO Den Haag een twee-eenheid zijn, wordt het imago van Den Haag ook nog vaak geassocieerd met negatieve geluiden, volgens de respondenten, maar ook volgens de verschillende media. Een vraag die hier aan de orde is, is of het hooliganisme niet de positieve (maatschappelijke) kanten overschaduwde en daarmee dus juist schade berokkend aan het imago van de stad. Een ander punt dat de respondenten noemden was het hebben van 'reuring'. In de literatuur ziet men dit als een economisch voordeel. Het zorgt voor een bepaalde aantrekkingskracht onder bedrijven, toeristen en huizenzoekers. Daarnaast zagen meerdere organisaties deze locatie als een bindend platform voor het zakenleven, maar ook voor de inwoners. Breedveld (2003) noemt dit samenbindende vermogen van een gemeenschap sociale cohesie. In dat licht kan worden gezegd dat deze locatie de potentie heeft om bij te dragen aan de sociale cohesie. Ook gemeenten zien volgens het rapport 'De gemeente als 12^{de} man' (2003) de club als instrument voor het bewerkstelligen van sociale cohesie. Echter vinden meerdere leden van de businessclub dat hier voorzichtigheid geboden is. Volgens hen heeft de club – door het negatieve imago veroorzaakt door 'supporters' en door mismanagement binnen het bestuur – haar potentieel nog lang niet bereikt. De locatie betekent volgens de respondenten veel voor regio Haaglanden, maar vervult nog niet haar volledige potentieel.

6.2 De relatie tussen sponsors en betaald voetbalorganisaties

Deelvraag 3: Welke betekennissen kennen leden van de businessclub toe aan hun relatie met ADO Den Haag?

Een meerderheid van de respondenten geeft aan niet precies te weten wat men uit de investering – het lidmaatschap van de businessclub – haalt. Men is niet in staat om dit in (financiële) cijfers uit te drukken. Dit mag in het licht van de sterke commercialisering opmerkelijk worden genoemd. Zij geven echter wel aan dat het voordelen heeft, al zijn die dus niet in concrete cijfers uit te drukken. Zakelijk gezien worden voornamelijk het netwerk en klantenbinding genoemd. Volgens 'de waarde van voetbal' (2005) is het ontleende nut van sponsoring door organisaties minimaal gelijk aan het bedrag dat het bedrijfsleven in de voetbalsport investeert. Het ontleende 'nut' uit zich in dit geval dus onmiskenbaar in de kracht van het netwerk en het verstevigen van relaties. Het rapport stelt verder dat als het ontleende nut niet minimaal gelijk is aan het bedrag dat het bedrijfsleven investeert een bedrijf zal afhaken en zoeken naar andere mogelijkheden om haar doelstelling te behalen. Dit onderzoek toont aan dat deze redenatie niet helemaal opgaat. De resultaten uit dit onderzoek kunnen dit niet geheel ondersteunen. Zij geven namelijk aan dat er naast zakelijke- ook andere factoren meespelen, als 'fan' zijn en het vervullen van een maatschappelijke functie. Andere betekenissen die aan het lidmaatschap worden gegeven zijn het imago, naamsbekendheid en het onderscheidende vermogen.

Ondanks dat veel respondenten aangeven dat primair het bedrijfseconomische gedeelte het belangrijkste is, zijn ook veel van deze respondenten 'gekleurd' en zij dragen de club een warm hart toe. Er kan gesteld worden dat nagenoeg alle respondenten in meer of mindere mate wel enige betrokkenheid bij de club voelden. Naast de betrokkenheid bij de club, blijkt dat veel organisaties waar mogelijk ook vrienden, kennissen, burens en familie (vrouw,

dochter, zoon) meenemen. Hoofdmotief is om hen hier een plezier mee te doen, zoals een kleine buurjongen die helemaal idolaat van ADO Den Haag is en mee mag. Daarnaast wordt ook ontspanning aangevoerd als beweegreden. Sommige organisaties mixen het zakelijke met het privé, waarbij een organisatie aangeeft dat dit goed is voor de kinderen: om te leren omgaan met het zakelijke milieu en ziet dit als een ontwikkelingsaspect. Naast het kijken naar wedstrijden worden er nog veel meer activiteiten georganiseerd, zakelijk, maar ook maatschappelijk, zoals het organiseren van een casinoavond of een loterij voor de kinderen. Een aantal leden hebben zelfs een stichting opgericht, voor sportieve, maar ook sociaal-maatschappelijke activiteiten. Dit kan worden opgevat als een vorm van vrijwilligerswerk. Volgens het rapport 'de waarde van voetbal' (2005) zijn er nog steeds heel veel mensen als vrijwilliger actief voor voetbalverenigingen. Het verrichten van vrijwilligerswerk is een uiting van of draagt bij aan maatschappelijke betrokkenheid.

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de businessclub als een 'lichte' gemeenschap kan worden opgevat. In dit opzicht fungeert de businessclub dan ook als een broedplaats voor sociaal kapitaal. Verweel, Roques en Janssens (2005) hebben beschreven welke mogelijkheden (sport)verenigingen of vrijwillige associaties bieden om sociaal kapitaal te verwerven en aan te wenden. De term sociaal kapitaal verwijst naar sociale netwerken waarin:

1. maatschappelijk nuttige contacten, kennis en vaardigheden worden verworven;
'Ik heb mensen leren kennen met wie ik bedrijven heb gekocht, met wie ik samen bedrijven heb gedaan. Mijn advocaat, mijn reclamebureau, mijn autoleverancier, dus die heb ik allemaal in die omgeving leren kennen' (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij, bridging sociaal kapitaal)
2. zich normen van wederkerigheid ontwikkelen en;
Heel veel mensen doen zaken met elkaar omdat ze elkaar steeds beter leren kennen (Respondent B, directeur vastgoedmaatschappij)
3. vertrouwen in de medemens wordt gegenereerd.
'Je bouwt toch een bepaalde band op met mensen, dat ze toch zeggen, jij doet het werk voor ons' (Respondent C, directeur bouwbedrijf, bonding sociaal kapitaal)

Uit de interviews komt naar voren dat businessclubs de potentie hebben om te fungeren als een broedplaats voor sociaal kapitaal. Naar mening van Putnam (2000) zou een businessclub als die van ADO Den Haag belangrijk zijn voor de civil society en daarmee voor de samenleving als geheel. Op het moment dat men spreekt over ADO als zakelijk platform, denkt men al snel aan concreet zakelijke activiteiten. Echter toont dit onderzoek met deze visie op businessclubs aan dat er meer schuilgaat achter deze vrijwillig geformeerde associaties. Daarmee vertegenwoordigen zij misschien wel meer waarde dan van tevoren door betrokkenen wordt gedacht.

6.3 De verantwoordelijkheid voor de organisatie van sport

Deelvraag 4: *Wat wordt er in de literatuur beschreven over de verantwoordelijkheid van de overheid?*

De publieke (financiële) steun aan betaald voetbalorganisaties van de overheid staat onder druk door de Europese autoriteiten, die bezorgd zijn over de huidige ontwikkelingen. Ook heeft de Tweede Kamer in 2003 zijn zorg uitgesproken over de steunverlening aan betaald voetbal.

De crisis die momenteel gaande is zorgt er daarnaast voor dat er een discussie wordt opgeworpen over de legitimiteit en effectiviteit van deze steun. Als laatst hanteert de overheid een beleid van liberalisering en zou de markt zelf stadions moeten bouwen en onderhouden. Waarom zou de overheid – gezien het voorgaande – dan toch haar verantwoordelijkheid pakken bij het steunen van deze clubs?

Allereerst blijkt de bouw van een stadion door financiering van alleen de markt vaak niet of moeilijk haalbaar. Dit komt doordat dat de bedrijfeconomische opbrengsten voor een private investeerder vaak onvoldoende zijn. Echter heeft een stadion ook maatschappelijke opbrengsten. Eerder was al te lezen dat de maatschappelijke betekenis van sport is toegenomen, en ook de overheid erkent de waarde hiervan. Zij is in staat om deze maatschappelijke opbrengst wel mee te nemen in de investeringsanalyse rondom het stadion. Een overheid kan op grond van economische en maatschappelijke overwegingen (imago van de stad, consumptieve bestedingen bij evenementen, katalyserende werking op bedrijvigheid rond het stadion, het belang van sport en welzijn) pleiten voor steun ten behoeve van een stadion. Het belang van de maatschappelijke waarde die de club van het stadion vertegenwoordigt is tevens een belangrijk issue bij het doen van een eventuele investering. Dit werpt de vraag op of het stadion (en indirect de club) niet als een collectief goed kunnen worden gezien. Bovens et. al (2001) ziet collectieve goederen als goederen die, wanneer zij eenmaal geproduceerd zijn, door iedereen gebruikt kunnen worden. Omdat niemand van de consumptie van een collectief goed kan worden uitgesloten, is het economisch niet aantrekkelijk om ze te produceren: er kan immers geen goede prijs worden bedongen. Een stadion kan niet door iedereen gebruikt worden, maar de infrastructurele voorzieningen – die ook nodig zijn – eromheen wel. De overheid kan via belastingheffing de kosten voor dergelijke voorzieningen dwingend opleggen aan alle burgers en kan met de opbrengsten daarvan de productie en het onderhoud van collectieve goederen financieren. Bij deze marktperfectioneert vult de overheid de markt dus aan. In zekere zin worden ook voetbalstadions via belastingheffing gebouwd en onderhouden. De commissie van het rapport *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal* (2004) stelt dat er steun mag worden gegeven in de vorm van financiering van algemene infrastructuur. Het stadion als geheel wordt dan gezien als algemene infrastructuur die ten goede komt aan de gehele bevolking (en niet alleen de betaald voetbalorganisatie en haar publiek). Voorwaarde is dat het stadion een plaats van samenkomst is voor publieke evenementen, waar verschillende soorten activiteiten plaatsvinden die ten goede komen aan de algemene bevolking. In deze zin is de financiering te zien als typische taak van de overheid ten aanzien van de bevolking.

Daarbij is het verder belangrijk om aan te geven dat de context om wel of niet te investeren per gemeente erg bepalend kan zijn. Decentrale overheden zijn autonoom in de besluitvorming over steunverlening en bepalen vaak op basis van deze ‘context’ of de investering het gewenste nut kan opleveren. Zoals al eerder gezegd is dit nut over het algemeen lastig te kwantificeren twijfelen diverse experts er aan of de effecten een serieuze omvang hebben. Op basis van dit onderzoek kan er in ieder geval gesteld worden dat er wel degelijke positieve effecten uitgaan van een stadion. In hoeverre dit te verantwoorden is met de gedane investering kan ik op basis van deze resultaten echter niet vaststellen.

Deelvraag 5: *Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan wie de verantwoordelijkheid voor de organisatie van sport draagt?*

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat de respondenten geen eenduidige visie hebben over wie nu verantwoordelijk is voor de organisatie van sport, in dit geval het (ver)bouwen van stadions en het indirect het subsidiëren van clubs. Dat zij dit een moeilijke kwestie en hier vinden is gezien de problematiek niet vreemd. Financiële relaties van gemeenten en provincies met betaald voetbal organisaties kennen zowel juridische, economische, politieke als sociale aspecten. Er spelen diverse overwegingen in de besluitvorming om al dan niet een betaald voetbalorganisatie met publieke middelen te steunen volgens het *Nationaal referentiekader Steun aan betaald voetbal (2004)*. Sommige respondenten zeggen dat het de taak is van de club zelf, omdat dit een commerciële organisatie is. Andere respondenten geven aan, zoals in de literatuur naar voren is gekomen, dat de overheid in de basis (stadion, infrastructuur) moet faciliteren, omdat de markt deze investering zelf niet kan dragen. Weer andere respondenten vinden dat de overheid een omvangrijke taak heeft in het ‘onderhouden’ van deze clubs. Zij wijzen in dit geval op de maatschappelijke waarde die de club vertegenwoordigd. Het merendeel ziet in dit licht het stadion (en indirect de club) als vorm van een collectief goed.

6.4 Slotconclusie

Hoofdvraag: *Welke betekenissen kennen leden van de businessclub toe aan de betaald voetbalorganisatie ADO Den Haag?*

De leden van de businessclub geven aan dat het stadion van ADO Den Haag voor hen om bedrijfseconomische redenen interessant is. Zij kunnen dit echter niet in concrete financiële cijfers uitdrukken, maar zij geven aan er wel voordelen uit te halen. Hierbij werd voornamelijk de potentiële kracht van het netwerk (bridging sociaal kapitaal) en klantenbinding genoemd (bonding sociaal kapitaal). Naast deze bedrijfseconomische redenen spelen er ook emotionele waarden (tot uiting komend in het fan zijn van de club), persoonlijke waarden (tot uiting komend in plezier en ontspanning door het meenemen van vrienden, kennissen en familie) en maatschappelijke waarden (tot uiting komend in het oprichten van een stichting). Dit geeft aan dat *een businessclub meer is dan alleen het zakelijke gedeelte en kan worden opgevat als een 'lichte gemeenschap' en de potentie heeft om te fungeren als een broedplaats voor sociaal kapitaal.*

Daarnaast onderschrijven de respondenten het belang van de locatie voor het bedrijfsleven, het stadion van ADO Den Haag. Zij zien dit als een zakelijk platform dat voor hen economische effecten sorteert. Echter geven zij ook aan dat er voor de gemeente veel *positieve economische en maatschappelijke effecten* van het stadion – en indirect de club – uitgaan. Het zijn deze effecten die voor de markt vaak niet relevant genoeg zijn om te kunnen investeren in een stadion, maar die de gemeente wel mee kan nemen in haar investeringsbeslissing. *Op basis van de uitspraken van het bedrijfsleven kan worden gesteld dat zonder subsidie van de overheid het stadion (en indirect de club) geen voortbestaan heeft.* Stadion en club zijn namelijk vanuit exploitatief opzicht een twee-eenheid. Een club kan niet bestaan zonder een stadion om thuiswedstrijden in te spelen. Tegelijkertijd kan een stadion onmogelijk de begroting rond krijgen zonder de inkomsten die zij ontvangt van de thuisclub. Op het moment dat de club in financiële problemen komt, is de overheid dus geneigd deze club te subsidiëren. Maar is dit wel een taak van de overheid?

Het bedrijfsleven heeft geen eenduidig antwoord op de vraag wie er verantwoordelijk is voor het bouwen en onderhouden van stadions. Sommige leden van de businessclub vinden dat de clubs dit zelf moeten organiseren, anderen wijzen erop dat het voor de markt alleen niet rendabel is en de overheid in de basis zou moeten investeren en weer anderen vinden hier een omvangrijke rol voor de gemeente weggelegd, omdat het stadion effecten sorteert (imago van de stad, consumptieve bestedingen bij evenementen, katalyserende werking op bedrijvigheid rond het stadion, het legitimeren van infrastructuur, het belang van sport en welzijn) die van groot belang zijn voor de stad. Deze effecten worden door het bedrijfsleven, maar ook door de gemeente erkend. Is het stadion (en indirect de club) dan niet op te vatten als publiek goed?

De uitspraken in de interviews geven aan dat het merendeel van de sponsors het stadion opvat als een publiek goed. Dit is een belangrijk punt in verband met het dragen van verantwoordelijkheid door de overheid. *Op het moment dat het stadion als publiek goed wordt opgevat, ligt er hier een typische taak voor de overheid.* Het stadion als geheel wordt dan gezien als algemene infrastructuur die ten goede komt aan de gehele bevolking (en niet alleen de betaald voetbalorganisatie en haar publiek). Voorwaarde is dat het stadion een plaats van samenkomst is voor publieke evenementen, waar verschillende soorten activiteiten plaatsvinden die ten goede komen aan de algemene bevolking.

6.5 Discussie

In deze paragraaf worden voorgaande conclusies kunnen op een drietal punten bediscussieerd. Ten eerste lijkt het vanuit ambtelijk perspectief moeilijk om een eenduidig rationeel argument te formuleren om een professionele voetbalclub dan wel of niet te ondersteunen. Dit heeft te maken met het gegeven dat er rondom dit argument vanuit meerdere kanten krachtenvelden aanwezig zijn. Economisch, juridisch, sociaal en politieke aspecten oefenen hier allen invloed op uit. Daarnaast is het bedrijfsleven een belangrijke factor bij het vormen van een rationeel argument. Zoals al eerder was te lezen zijn de overheid en het bedrijfsleven beide van belang bij de (financiële) ondersteuning van betaald voetbalorganisaties. De relatie tussen het publieke en het private is per context – per betaald voetbalorganisatie – weer anders. Het bedrijfsleven rondom ADO Den Haag geeft aan dat zonder overheid de club geen voortbestaan heeft. Maar hoe gaat men daar als gemeente mee om? Veelal wordt de wethouder Sport als politiek vertegenwoordiger in deze kwestie opgeroepen om naar voren te treden en hier de zienswijze van de gemeente kenbaar te maken. Ook bij gemeente Den Haag is dit het geval geweest in de persoon van Sander Dekker. In de inleiding was het volgende citaat van deze wethouder te lezen betreffende de gemeentelijke steunverlening:

“ADO Den Haag bevindt zich in een cruciale fase van wederopbouw. De derde stad van Nederland verdient een club die op het hoogste niveau kan meedraaien. De gemeente Den Haag heeft een nieuw stadion gebouwd om de club in een goede uitgangspositie te brengen. Met de maatregelen die we nu nemen krijgt betaald voetbal in de Haagse regio de kans die het verdient” (Volkskrant 17-12-2008)

De problematiek is dat deze wethouders maar passanten zijn in het politieke proces. De volgende politiek vertegenwoordiger kan er een heel andere visie op nahouden. Echter is terugtrekken voor deze wethouder geen optie: dit zou enorme kapitaalvernietiging betekenen. Er is geen weg terug en dit geeft aan dat er voor het besluit een voetbalclub niet meer te ondersteunen een heel lang proces vooraf gaat. Dat er bij sommige voetbalclubs weinig tot geen investeringen meer worden gedaan kan dan ook een veeg teken zijn van dit langdurige proces. Het discussiepunt is of de besluitvorming om een stadion wel of niet te ondersteunen middels een politiek vertegenwoordiger zou moeten plaatsvinden. Is deze enorme investering niet een zaak van veel meer belanghebbende partijen die bij deze beslissing betrokken zouden moeten zijn?

Ten tweede blijkt uit de betekenissen die sponsors toekennen aan de relatie met ADO Den Haag dat er sprake is van bonding en bridging sociaal kapitaal. Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam heeft de individualisering, secularisering en privatisering voor het afkalven van de ‘zware’ verbanden in de samenleving gezorgd. De vormen van sociaal kapitaal die de leden van de businessclub laten zien, geven aan dat het stadion (en indirect de club) – ten opzichte van de ontzuiling – de potentie heeft om te fungeren als een sociale ontmoetingsplaats voor particulieren. Het stadion zou in dit opzicht tegenwicht kunnen bieden ten opzichte van de vermindering in sociale cohesie. Aan de andere kant mag men niet blind zijn voor de ‘andere’ kant. Het stadion (en indirect de club) leidt ook af en toe tot sociale onrust en tegenstellingen. Dit komt dan tot uiting in scheldpartijen, vernielingen en andere vormen van hooliganisme. Zoals te lezen was in het theoretisch kader kan op zoiets op het niveau van de samenleving leiden tot het creëren van een vijandbeeld of het aanwijzen van groepen als zondebok. Wanneer het groepsgevoel en de onderlinge verbondenheid uitsluitend naar binnen gekeerd is en de vorm aanneemt van structurele uitsluiting van andere groepen, is een omslagpunt bereikt. Een dusdanige verbondenheid met en oriëntatie op de eigen groep kan dan leiden tot vermindering van cohesie in het grotere verband. De vraag is hier wat er uiteindelijk zwaarder weegt, de positieve effecten, of de negatieve effecten die het stadion (en

indirect de club) sorteert. Daarbij komt ook nog eens de discussie wat maatschappelijke waarde precies is. Dergelijke effecten zijn lastig te kwantificeren en er heerst onder diverse experts twijfel of de effecten wel een serieuze omvang hebben.

Een derde punt van discussie is de verwevenheid van het stadion met de club. Van oudsher zijn de scheidslijnen van het gemeentelijk sportbeleid tussen sportstimulering en sportaccommodaties duidelijk geweest. Dit traditionele onderscheid is echter veel minder duidelijk bij de subsidiëring van het stadion en daarmee indirect de club. Het stadion en de club zijn wederzijds afhankelijk van elkaar en daarmee zijn de scheidslijnen tussen beide ambigue te noemen. Een investering in een stadion vloeit bijvoorbeeld via wedstrijdrecettes indirect naar de clubs toe. De problematiek van deze scheidslijnen is daarnaast dat een betaald voetbalorganisatie niet 'op het hoogste niveau' kan meedraaien zonder een stadion om zijn thuiswedstrijden in te spelen. Tegelijkertijd kan een stadion onmogelijk de begroting rond krijgen zonder de inkomsten die zij ontvangt van de thuisclub. Op het moment dat een betaald voetbalorganisatie financieel in de problemen komt, is het dus misschien wel helemaal niet zo verwonderlijk dat gemeenten deze private betaald voetbalorganisaties met publiek geld subsidiëren.

Literatuurverantwoording

- Anthonissen, A & Boessenkool, J. (1998), 'Betekenisconstructie en handelen in de arena', in: *Betekenissen van besturen*, Utrecht: ISOR, pp. 207-239.
- Bale, J. (1993) 'The spatial development of the modern stadium' in: *International Review for the Sociology of Sport*. 28 (2/3) (1993) pp. 121-32.
- Boeijs, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*, Amsterdam: Boom
- Boessenkool, J & Verweel, P. , 'Stop professionaliseren, red de sportvereniging'
- Boessenkool, J., van Eekeren, F., en Lucassen (2008). *Moderniseren en professionaliseren met gevoel voor realiteit: diversiteit als uitgangspunt!*. Utrecht/USBO, Reader Bestuurlijke en organisatorische arrangementen.
- Bottenburg, M. van en Schuyt. C.J.M., (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF, pp. 1-115.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-248. New York: Greenwood.
- Coakley, J., (2003). *Sports in Society: Issues and Controversies*. Boston: McGraw Hill
- Dom, L. 'Het nut van Giddens' structuratietheorie voor empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen' in *Mens & Maatschappij*, jaargang 80, nummer 1, pp. 69-91.
- Elling, A, (2002). *'Ze zijn er (niet) voor gebouwd'*. In- en uitsluiting in de sport naar sekse en etniciteit. Nieuwegein/Den Bosch, Arko Sports Media/Mulier Instituut.
- Elling, A., Claringbould, I. (2004), *In- en uitsluitingsmechanismen in de sport: wie kan, mag en wil er (niet) bijhoren?*, in: Kunnen, R. (2004) *Sport in beweging. Transformatie, betekenis en kwaliteit*. 's Hertogenbosch: W.J.H. Mulier Instituut, p. 45-60.
- Guilianotti, R., (2002). Supporters, followers, fans, and flaneurs. A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport & Social Issues* (26), pp. 25-46.
- Glesne, C. (2005). *Becoming qualitative researchers: an introduction*. Third Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Hurenkamp, M., en Duyvendak, J.W. (2004) *Kiezen voor de kudde*. Van Genneep: Amsterdam
- Jacobson, B., (2003). The social psychology of the creation of a sports fan identity: A theoretical review of the literature. *The online Journal of Sport Psychology* (5), pp. 53-74.
- Kemper, F. (red.), *Samenspel. Studies over etniciteit, integratie en sport*. Bennekom: Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB).

- Kunnen, R. (2006). *Sporten om de kijkers: Mediatisering en de invloed van sportorganisaties op het kijkerspubliek*. Zoetermeer: Arko Sports Media, pp. 11-34
- Kuperus, M. (2005), 'Veranderingen als proces' en 'Van kader naar vrijwilligersmanagement', in: ' *De vereniging op survival*', Utrecht: CIVIQ, pp. 137-186.
- Martin, J. & Frost, P. (1999), ' The organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance', in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*, London: Sage Publications, pp. 345-367.
- Putnam, R.D., (2001), *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster.
- Robson, C., (2002), *Real World Research*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Rubin, H. J., Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Siebers, H., Verweel, P., De Ruijter, A. (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Uitgeverij Lemma B.V.
- Stokvis, R. (2000). Globalization, commercialization and individualization: conflicts and changes in elite athletics. *Culture, Sport, Society* 3(1): 22-34.
- Stokvis, R. (2003). *Sport, publiek en de media*. Amsterdam: Aksant, pp. 123-141.
- Swank, M. (2006), 'DESTO gevangen tussen tradities en postmoderniteit'.
- Tennekes, J. (1995), 'Cultuur: structureren en handelen' en ' Organisatiecultuur: definitie en inhoud', in: *Organisatiecultuur: een antropologische visie*, Leuven/Apeldoorn: Garant, pp. 15-37
- Tucket, K.H. jr. (1998), ' Structuration Theory: Reconceptualizing Agency and Structure', in: *Anthony Giddens and Modern Social Theory*, London: Sage Publications, pp. 65-92.
- Vanreusel, B. en Bulcaen, F., (1992). *De sociale betekenis van sportdeelname*. Leuven: SOCK, KU
- Verweel, P., Janssens J., Roques, C. (2005) 'Kleurrijke zuilen. Over de ontwikkeling van sociaal kapitaal door allochtonen in eigen en gemengde sportverenigingen' in: *Vrijetijdstudies*, 4, 7-21.
- Wann, D.L., (2002). Examining the potential causal relationship between sport team identification and psychological well-being. *Journal of Sport Behavior* (29)(1), pp. 79-95.

- Wann, D.L., Keenan B., and Page, L., (2006). Testing the team identification-social psychological health model: examining non-marquee sports, seasonal differences, and multiple teams. *Journal of Sport Behavior* (4), pp. 112-124.
- Weick, K.E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Documenten

- Beleidsplan ‘*sociaal-maatschappelijke activiteiten ADO Den Haag seizoen 2009-2010*’ (ADO Den Haag, 2009)
- Jaarboek *Business to Business* (ADO Den Haag, 2010)
- Onderzoeksrapport ‘*Betaald voetbal in Nederland*’ (Meerwaarde Onderzoeksadvies, 2004)
- Onderzoeksrapport ‘*De gemeente Den Haag en betaald voetbal, 1998-2008*’ (Gemeente Den Haag, 6-10-2008)
- Onderzoeksrapport ‘*De waarde van voetbal*’ (KNVB, 2005)
- Raadstuk Bestuursdienst ‘*inzake subsidiëring ADO Den Haag*’ (12-6-2009)
- Rapportage ‘*De gemeente als 12^{de} man*’ (KPMG BEA, 2004)