

# Is sponsoring soms als een huwelijk: je bent het in goede en kwade dagen?

*Een exploratief onderzoek naar de ervaringen van amateursportverenigingen met het omgaan met potentiële sponsors en de redenen om wel of niet met sponsors in zee te gaan*

## Sponsorgedrag van sportverenigingen

Sponsors zijn belangrijke actoren voor sportverenigingen

Ja zeker!



Regelmatig blijkt het dat sportverenigingen in meer of mindere mate afhankelijk zijn van sponsors

En dat het voor hen lastig is om goede en/of veilige sponsors te vinden



Het is van belang om te weten hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsors

Waarom?



Omdat in toenemende mate sprake is van dubieuze sponsors

Dus je wilt meer inzicht krijgen in het sponsorgedrag van sportverenigingen?



Dit onderzoeksrapport stelt voorop waarom we aandacht moeten besteden aan hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsors en wat voor hen redenen zijn om wel of niet met sponsors in zee te gaan. Sponsors zijn belangrijk geworden voor sportverenigingen, er worden een hoop goede dingen gedaan, maar in toenemende mate ontstaan er ook problemen met/door sponsors

## **Is sponsoring soms als een huwelijk: je bent het in goede en kwade dagen?**

*Een exploratief onderzoek naar de ervaringen van amateursportverenigingen met het omgaan met potentiële sponsors en de redenen om wel of niet met sponsors in zee te gaan*

Naam: Mylène Faas  
Studentnummer: 6635571  
Opleiding: master Sportbeleid en Sportmanagement  
Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht  
Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)  
Cursus: Onderzoeksseminar Sportbeleid en Sportmanagement  
Cursuscode: USG7080  
Scriptiebegeleider: dr. Inge Claringbould  
Tweede beoordelaar: MSc Arend van Haaften  
Cursuscoördinator: Inge Claringbould  
Aantal woorden: 22.393  
APA-richtlijnen 7<sup>e</sup> editie

Delft, 16 augustus 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur



# Universiteit Utrecht



## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn onderzoeksrapport "Is sponsoring soms als een huwelijk: je bent het in goede en kwade dagen?" ter afsluiting van de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht. Dit onderzoeksrapport had niet tot stand gekomen zonder hulp.

Mijn grootste dank gaat uit naar mijn scriptiebegeleider dr. Inge Claringboud. Haar kennis, steun en kritische feedback hebben mij geholpen en waren bevorderend voor de kwaliteit van dit onderzoeksrapport. Tevens ben ik met mijn onderzoek aangesloten bij het onderzoeksproject '*Institutions as bad barrels: criminal undermining of sportclubs*' van de Universiteit Utrecht. Ik wil de docenten en studenten die onderdeel waren van het onderzoeksproject bedanken voor hun inspiratie, betrokkenheid en input. Daarnaast wil ik mijn scriptiebuddy Ruben Blokland bedanken voor de advies- en feedbackmomenten. Ook wil ik mijn respondenten bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt voor de interessante interviews. Allen hebben zij met hun input een fundamentele bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Tot slot wil ik mijn dank uitspreken naar mijn ouders. De afgelopen maanden waren door privéomstandigheden niet de makkelijkste en was ik niet altijd de gezelligste versie van mezelf. Zo nu en dan heeft het scriptieproces geleid tot frustraties. Ik ben ze dankbaar voor de bemoedigende woorden en dat zij mij daarin de ruimte hebben gegeven die ik soms nodig had.

"If you get tired, learn to rest, not to quit"

Twee jaar geleden ben ik begonnen met de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement. Na mijn opleiding CE: Sportmarketing en sportmanagement aan de Hogeschool Rotterdam koos ik ervoor om de sprong in het diepe te wagen en mijn hart voor de sport te volgen. Het zijn twee leuke, uitdagende en leerzame jaren geweest, ondanks de beperkingen die het coronavirus met zich meebracht. Ik wil mijn dank uitspreken aan alle docenten en gastsprekers voor hun boeiende colleges en inspirerende verhalen. Ik heb in de afgelopen twee jaar zowel op theoretisch als praktisch vlak stappen (vooruit) kunnen zetten. Dit komt mede door het duale karakter van de masteropleiding. Naast de opleiding heb ik in een sportgerelateerde organisatie gewerkt. Dit heb ik gedaan bij SportUtrecht bij team sportclubadvies.

Ondanks dat het scriptieproces een zoektocht was, ben ik trots op wat voor mij ligt. Ik heb veel geleerd over het doen van onderzoek, waarbij ik tot de conclusie ben gekomen dat onderzoek doen een vak apart is. Het is nu tijd om de (sport)arbeidsmarkt te betreden. Ik ben benieuwd wat de toekomst gaat brengen en ik wens u veel leesplezier met het lezen van dit onderzoeksrapport.

Mylène Faas



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>3</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Inleiding.....</b>	<b>8</b>
1.1 Aanleiding .....	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Doelstelling .....	9
1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen .....	9
1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie .....	10
1.6 Context.....	11
1.7 Leeswijzer .....	11
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>12</b>
2.1 Bourdieu .....	12
2.1.1 Het veld .....	12
2.1.2 Position-taking.....	13
2.1.3 Habitus .....	14
2.2 Resource dependence theory.....	15
2.2.1 Afhankelijkheid .....	15
2.2.2 Autonomie .....	15
2.2.3 Macht.....	16
2.3 Resumé .....	17
<b>3. Literatuurstudie .....</b>	<b>18</b>
3.1 Verenigingscontext .....	18
3.1.1 Ontwikkeling van de sportvereniging .....	18
3.1.2 Waardecreatie door de sportvereniging.....	19
3.2 Betekenis (sport)sponsoring voor sportverenigingen .....	19
3.2.1 (Sport)sponsoring bij sportverenigingen .....	20
3.2.2 Het belang van (sport)sponsoring voor een sportvereniging .....	20
3.3 De keerzijde van (sport)sponsoring bij sportverenigingen .....	21
3.3.1 Kwetsbaarder voor dubieuze potentiële sponsors.....	22
3.3.2 Nadelen van (sport)sponsoring voor de sportvereniging.....	23
3.3.3 Maatregelen om dubieuze potentiële sponsors tegen te gaan.....	24
3.4 Resumé .....	25
<b>4. Methodologische verantwoording.....</b>	<b>26</b>



4.1 Kwalitatief onderzoek .....	26
4.2 Dataverzameling .....	26
4.3 Selectie onderzoekseenheden .....	27
4.4 Data-analyse .....	28
4.5 Dataverwerking.....	28
4.6 Onderzoeksethiek en datamanagement.....	28
4.7 Waarborging kwaliteit van het onderzoek .....	29
<b>5. Resultaten .....</b>	<b>31</b>
5.1 Thema 1: overwegingen om met (dubieuze) potentiële sponsors in zee te gaan.....	31
5.1.1 Redenen voor sportverenigingen om met potentiële sponsors in zee te gaan .....	31
5.1.2 Omstandigheden waardoor (mogelijke) dubieuze potentiële sponsors worden geaccepteerd.....	32
5.1.3 Resumé .....	33
5.2 Thema 2: signalen (wat is niet juist) van potentiële sponsors en de reactiemogelijkheden .....	34
5.2.1 Aard en achtergrond van het bedrijf (potentiële sponsor).....	34
5.2.2 Het gedrag van een potentiële sponsor .....	35
5.2.3 Resumé .....	37
5.3 Thema 3: beleid en regels voor het omgaan met potentiële sponsors ...	37
5.3.1 Sponsorbeleid van de sportvereniging .....	38
5.3.2 Regels voor het werven van potentiële sponsors.....	38
5.3.3 Regels voor het screenen van potentiële sponsors.....	39
5.3.4 Regels bij het aangaan van een sponsorovereenkomst .....	40
5.3.5 Het hebben van een goede sponsorbestuurder .....	42
5.3.6 Resumé .....	42
5.4 Thema 4: gevolgen voor het omgaan met potentiële sponsors .....	43
4.4.1 Resultaat van het kritisch omgaan met potentiële sponsors.....	43
4.4.2 Risico's van het omgaan met potentiële sponsors .....	44
4.4.3 Resumé .....	44
5.5 Thema 5: behoefte ondersteuning omgang met potentiële sponsors ....	45
5.5.1 De zelfredzaamheid van de sportvereniging .....	45
5.5.2 Ondersteuning omgang met potentiële sponsors .....	45
5.5.3 Resumé .....	46
<b>6. Theoretische analyse.....</b>	<b>47</b>



6.1 Onderhandelingsproces sponsorbestuurder vs. potentiële sponsor .....	47
6.2 Het afbakenen van grenzen in het veld van de sportvereniging .....	47
6.3 Het versterken en verzwakken van het kapitaal van de sportvereniging..	49
6.4 Begrensde professionaliteit en rationaliteit van sportverenigingen .....	50
<b>7. Conclusie.....</b>	<b>52</b>
<b>8. Discussie .....</b>	<b>53</b>
8.1 De waarde van het onderzoek .....	53
8.2 De beperkingen van het onderzoek.....	54
<b>9. Aanbevelingen.....</b>	<b>56</b>
9.1 Aanbevelingen .....	56
9.2 Suggestie voor vervolgonderzoek .....	57
<b>Literatuurlijst .....</b>	<b>58</b>
<b>Bijlage 1: Onderzoeksproject Universiteit Utrecht.....</b>	<b>65</b>
<b>Bijlage 2: Topiclijst.....</b>	<b>66</b>
<b>Bijlage 3: Overzicht sportverenigingen .....</b>	<b>69</b>
<b>Bijlage 4: Codeerschema .....</b>	<b>70</b>



## Samenvatting

Sponsors zijn belangrijke actoren voor sportverenigingen. Regelmatig blijkt het dat sportverenigingen in meer of mindere mate afhankelijk zijn van sponsors voor hun voortbestaan en dat het voor hen lastig is om goede en/of veilige sponsors te vinden. Verschillende dubieuze sponsorrelaties bij sportverenigingen haalden recent het nieuws. Het is van belang om te weten hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsors omdat in toenemende mate sprake is van dubieuze (potentiële) sponsors. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het sponsorgedrag van sportverenigingen. Hieruit moet blijken hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsors en op basis waarvan een sportvereniging besluit om wel of niet in zee te gaan met een sponsor. De inzichten die het onderzoek voortbrengt kunnen sportverenigingen gebruiken voor het aanscherpen van hun sponsorbeleid. Dit onderzoek heeft zich gericht op de volgende onderzoeksvraag:

*Welke ervaringen hebben amateursportverenigingen met het omgaan met (potentiële) sponsors en wat zijn voor hen redenen om wel of niet met sponsors in zee te gaan?*

Er is antwoord gegeven op de onderzoeksvraag via interpretatief kwalitatief onderzoek middels semigestructureerde interviews met sponsorbestuurders bij amateurvoetbalverenigingen. Na het uitvoeren van het onderzoek kan geconcludeerd worden dat sponsors worden binnengehaald om een kwalitatieve sportvereniging te bewerkstelligen. Hiermee wordt de aantrekkelijkheid aangegeven om sponsors binnen te halen. Echter zijn sportverenigingen ook voorzichtig en terughoudend met het accepteren van potentiële sponsors, omdat sprake kan zijn van een (mogelijke) dubieuze potentiële sponsor. Sportverenigingen zijn zich ervan bewust dat een dubieuze sponsor negatieve invloed heeft op de sportvereniging. Het tegenhouden van dubieuze potentiële sponsors gebeurt mogelijk alleen als de sportvereniging een gezonde financiële positie heeft. Ondanks dat sportverenigingen geen sponsorbeleid hebben ervaren ze dat ze zich zorgvuldig positioneren binnen het onderhandelingsproces ten opzichte van (dubieuze) potentiële sponsors. Dit komt mede doordat sportverenigingen alert zijn op verdachte signalen van (uit) sponsors en regels hanteren die een preventieve werking hebben tegen dubieuze (potentiële) sponsors

Aan het einde van dit onderzoek is er de aanbeveling gedaan voor sportverenigingen om sponsorbeleid op te stellen. Daarnaast wordt aanbevolen aan ondersteuningsorganisaties om een toolkit te ontwikkelen voor de omgang met (dubieuze) (potentiële) sponsors en om advies aan te bieden aan sportverenigingen inzake een gezonde financiële huishouding en sponsors werven.

**Kernwoorden:** sportvereniging, (sport)sponsoring, sponsorgedrag, onderhandelingsproces, dubieuze potentiële sponsors, Bourdieu, resource dependence theory



## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

“Als je als bestuurder niet weet dat je met de verkeerde [sponsor] in zee bent gegaan, is ingrijpen moeilijk. Een duivels dilemma. Want wat doe je als zo’n belangrijk persoon in je club boos wordt. Dan zit je met schulden. En als je echt pech hebt misschien ook nog met iemand die er niet voor terugschrikt om zich te wreken” – Respondent onderzoek “ook criminelen houden van voetbal” (Bruinsma et al., 2019, p. 19).

In februari 2020 kwam Stichting Waarborgfonds Sport met het bericht dat de financiële positie van sportverenigingen in het laatste decennium is verslechterd (Stichting Waarborgfonds Sport, 2020). Een maand later verscheen het coronavirus in Nederland, wat zijn gevolgen had voor sportverenigingen aangaande de financiële positie. Dit is terug te zien in de media – kranten, televisie en internet – waar berichten verschenen over financiële problemen van sportverenigingen. Uit onderzoek naar de gevolgen van de coronacrisis voor sportverenigingen blijkt dat 45% van de sportverenigingen zich (ernstige) zorgen maakt over de gevolgen die de coronacrisis met zich meebrengt, waarbij er zorgen zijn over de financiële situatie (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2020). Financiën is de criteria waar sportverenigingen het laagst op scoren betreft de organisatiekracht van de sportvereniging vergeleken met de criteria: beleid, leden, kader en accommodatie. Organizeerkracht staat voor de mate waarin de sportvereniging op dit moment en in de toekomst in staat is om zijn sport(en) aan (potentiële) leden aan te bieden (Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2019). De verwachting is dat het thema financiën de komende jaren hoog op de agenda staat bij sportverenigingen.

Sportverenigingen verkrijgen financiële middelen vanuit verschillende actoren, van consumenten (contributies en kantine-inkomsten), overheden (subsidies) en bedrijven (sponsoring) (Lucassen et al., 2018). Sportverenigingen stappen bij financiële problemen naar externe actoren, zoals bedrijven en (lokale) overheden om de begroting sluitend te krijgen (Askamp, 2015). Hedendaags is sponsoring een belangrijke inkomstenbron voor sportverenigingen en is vandaag de dag niet meer weg te denken waardoor sportverenigingen in zijn huidige hoedanigheid kunnen bestaan. Dit komt omdat overheden zich de afgelopen jaren steeds verder hebben teruggetrokken waardoor minder subsidies zijn uitgegeven aan sportverenigingen. Dit heeft ertoe geleid dat sportverenigingen meer inkomsten uit het bedrijfsleven zijn gaan genereren (Meloan, 2000). Hierdoor zijn sportverenigingen financieel afhankelijker geworden van sponsors. De afhankelijkheid van sponsors verschilt per sporttak en sportvereniging. Veelal is sponsoring de derde grootste inkomstenbron na contributie- en kantine-inkomsten (Lucassen et al., 2018; Centraal Bureau voor de Statistiek 2020).

Sponsors zijn naast vrijwilligers en leden actoren die een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sportvereniging. Dit is de kracht van de sportvereniging, maar de afhankelijkheid met sponsors heeft de laatste jaren ook tot discussie en incidenten geleid. Er zijn berichten naar buiten gekomen die tot spanningen en ongewenste inmenging bij de sportvereniging hebben geleid. Er zijn sportverenigingen die in aanraking zijn gekomen met criminele inmenging door sponsors (Kempes et al., 2019), coffeeshops die



actief zijn als sponsor bij sportverenigingen (Omroep Gelderland, 2019) en sponsoren die sportverenigingen gebruiken voor persoonlijk gewin. Bijvoorbeeld een sponsor die een substantieel sponsorbedrag levert in ruil voor bestuurlijke impact en inspraak in het verenigingsbeleid (Bruinsma et al., 2020). Deze inmenging kan een gevaar vormen voor het voortbestaan en imago van de sportvereniging. Criminele inmenging door sponsoren kan gevolgen hebben voor het sportplezier, de veiligheid en de cultuur op de sportvereniging. Het kan er zelfs toe leiden dat een sportvereniging zichzelf moet gaan opheffen (Bruinsma et al., 2018; Bruinsma et al., 2020).

## **1.2 Probleemstelling**

Sponsoren zijn voor sportverenigingen tegenwoordig vrijwel onmisbaar om een gezonde financiële basis te hebben. Het hebben van gezonde financiële basis vraagt veel inzet van een sportvereniging (Bruinsma et al., 2018). Aangezien de financiële druk op sportverenigingen over het algemeen hoog is kunnen sportverenigingen lastiger potentiële sponsoren weigeren, ook als een sportvereniging twijfels heeft bij de achtergrond of bedoelingen van een potentiële sponsor (Boonstra, 2020). Sportverenigingen worden geconfronteerd met dubieuze potentiële sponsoren. In 2018 kreeg VVK Groningen een attractief aanbod van een potentiële sponsor toen de sportvereniging financiële problemen had. Het aanbod werd niet geaccepteerd, omdat leden twijfels hadden over de herkomst van het sponsorgeld (Kempes et al., 2019). Het is voor sportverenigingen lastig om te bepalen wat de achtergrond of bedoelingen van een potentiële sponsor zijn, waardoor een sportvereniging risico loopt op inmenging van dubieuze sponsoren. Sportverenigingen draaien voornamelijk op vrijwilligers, die niet altijd kundig genoeg zijn om te bepalen hoe met potentiële sponsoren moet worden omgegaan (Bruinsma, et al., 2020).

Aangezien sportverenigingen bepalen of ze met een potentiële sponsor in zee gaan is het van belang om het sponsorgedrag, ofwel het onderhandelingsproces van sportverenigingen nader te onderzoeken. Het is daarom interessant om te onderzoeken hoe sportverenigingen reageren op potentiële sponsoren en hoe zij hier organisatorisch mee om gaan. Er wordt gekeken naar hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsoren en wat voor hen redenen zijn om wel of niet met sponsoren in zee te gaan.

## **1.3 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen hoe sportverenigingen omgaan met (potentiële) sponsoren en het proces op basis waarvan sportverenigingen besluiten om wel of niet in zee te gaan met een potentiële sponsor. De inzichten die dit onderzoek voortbrengt kunnen sportverenigingen gebruiken voor het aanscherpen van hun sponsorbeleid zodat ze sterker en gezonder worden gemaakt.

## **1.4 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen**

*Welke ervaringen hebben amateursportverenigingen met het omgaan met (potentiële) sponsoren en wat zijn voor hen redenen om wel of niet met sponsoren in zee te gaan?*

De centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord op basis van de persoon (bestuurs- of sponsorcommissielid) die binnen de sportvereniging verantwoordelijk is voor het werven van potentiële sponsoren. Dit wordt de



'sponsorbestuurder' genoemd. Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag worden de onderstaande deelvragen onderzocht vanuit het perspectief van de sponsorbestuurder.

- ❖ Welke overwegingen maken sportverenigingen om met (al dan dubieuze) sponsoren in zee te gaan?
- ❖ Hoe gaan sportverenigingen om met signalen van potentiële sponsoren en wat zijn de noties (wat is juist en niet juist) van hen om in te gaan op die signalen?
- ❖ Welk beleid en regels hanteren sportverenigingen voor het omgaan met potentiële sponsoren?
- ❖ Welke gevolgen heeft het omgaan met potentiële sponsoren voor de sportvereniging?
- ❖ Op welke manieren willen sportverenigingen ondersteund worden aangaande de omgang met potentiële sponsoren?

Amateursportvereniging = een sportvereniging is een samenwerkingsverband waarbinnen mensen sporten (Boessenkool et al., 2008, p. 2). Deze sportvereniging moet aangesloten zijn bij een nationale sportbond waarbij teams en/of sporters niet actief zijn in professionele competities van de betrokken sportbond (Bruinsma et al., 2020, p. 12).

Sponsoren = een persoon of organisatie die een sportvereniging steunt met financiële middelen of andere middelen en daarvoor wat terugkrijgt (Verstegen, 2003).

### **1.5 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie**

Wetenschappelijk gezien zijn de meeste bijdragen in de literatuur over (het aangaan van) sponsoring omtrent sporters, sportevenementen of sportorganisaties, zoals sportverenigingen, vrijwel uitsluitend vanuit het standpunt van de sponsor geschreven. Hierbij worden ook de risico's die een sponsorovereenkomst met zich meebrengt voor sponsoren (bedrijfsleven) belicht (Meenaghan, 1983; Speed & Thompson, 2000; Nufer & Bühler, 2010; Van der Meer, 2019). In managementboeken is veel geschreven over hoe sportverenigingen sponsoren kunnen werven (Beerthuizen & Westermann, 2006; Kok & Walraven, 2013). Er bestaat weinig literatuur over de ervaringen van sportverenigingen betreft de omgang met potentiële sponsoren en hoe daar betekenis aan wordt gegeven. Dit is opmerkelijk omdat sponsoring als inkomstenbron populair is geworden voor sportverenigingen. Doordat vanuit een nieuw perspectief naar een bestaand en onbekend issue gekeken wordt, draagt dit onderzoek bij aan het kennisinzicht over sponsorgedrag van sportverenigingen aangaande potentiële sponsoren en hoe sportverenigingen daarop reageren.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport aangeeft dat integriteit in de sportwereld hoge prioriteit heeft (Bruinsma et al., 2018). In de *Rapportage Sport 2018* wordt benadrukt dat de sport negatieve verschijnselen kent, waar aandacht aan moet worden geschonken (Van der Poel et al., 2018), en dubieuze sponsoren is een van die verschijnselen. De onderzoeker is met dit onderzoek aangesloten bij een onderzoeksproject vanuit de Universiteit Utrecht: "*Institutions as bad barrels: criminal undermining of sportclubs*" (zie bijlage 1). In verschillende onderzoeken is gebleken dat criminele inmenging voornamelijk via sponsoren plaatsvindt



(Bruinsma et al., 2018; Bruinsma et al., 2019). Vanwege de toenemende mate van dubieuze sponsors is het van belang om het sponsorgedrag van sportverenigingen te onderzoeken. Sportverenigingen hebben moeite met het vinden van goede en veilige sponsors (Bruinsma et al., 2019). In een periode waarin (publieke) financiële middelen beperkter zijn en het moeilijker is om sponsors te krijgen, is het voor sportverenigingen van belang om te weten hoe ze zich moeten positioneren in de strijd om sponsorgeld. Dit onderzoek draagt bij aan het ontwikkelen van het thema financiële integriteit, het weerbaarder maken van sportverenigingen en het vergroten van besef over 'good governance'. Dit zodat het voortbestaan van de sportvereniging niet in gevaar komt.

## 1.6 Context

De maatschappelijke context gaat over dat sponsoring van meerwaarde is voor de sportvereniging vanwege het leveren van (financiële) middelen. Alhoewel de meeste sponsors een positieve bijdrage leveren aan de sportvereniging komt het steeds vaker voor dat er spanningen ontstaan en sprake is van dubieuze sponsors. Dit brengt risico's met zich mee voor de sportvereniging. Het in stand houden van de sportinfrastructuur is van publiek belang, vanwege de publieke functie van sport en sportverenigingen.

Sponsoring raakt de 'governance' van de sportvereniging. De belangen die achter publieke en private gelden liggen kunnen met elkaar in tegenspraak zijn. Sportverenigingen worden middels overheidsuitgaven gesteund, omdat de overheid de publieke meerwaarde inziet van sportverenigingen en daardoor een middel zijn om te sturen op maatschappelijke doeleinden. Alhoewel sportverenigingen minder subsidie krijgen vanuit (lokale) overheden, is het van belang dat sportverenigingen (financieel) integer handelen zodat de verenigingsfunctie niet wordt ondermijnd. Dit laatste is voor overheden van belang om hun investeringen in sportverenigingen te legitimeren en daarmee te continueren.

Met de publieke functie van sportverenigingen wordt de organisatorische context blootgelegd. Dit gaat om organisaties als lokale overheden, sportondersteuningsorganisaties en sportbonden die sportverenigingen ondersteunen, stimuleren en faciliteren voor de toekomstbestendigheid van de sportvereniging. Zij dragen mede zorg voor het goed functioneren van de sportvereniging.

## 1.7 Leeswijzer

In deze leeswijzer wordt u meegenomen in de verdere opbouw van dit onderzoeksrapport. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de theoretische concepten die zijn gebruikt om de resultaten van het onderzoek te analyseren. In hoofdstuk drie wordt de literatuurstudie uiteengezet. De literatuurstudie wordt opgevolgd door de methodologische verantwoording waarin de lezer meer informatie krijgt over de verantwoording van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 betreft de theoretische analyse. In hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag (conclusie). Hoofdstuk 8 bevat de discussie waarbij terug wordt geblikt op het onderzoek. Tot slot worden de aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd.



## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uiteengezet, waarbij de theorie van Bourdieu aangaande het 'veld', 'position-taking' en 'habitus' en het theoretische concept van resource dependence theory wordt toegelicht. Deze theorieën worden gebruikt om de resultaten te analyseren.

### 2.1 Bourdieu

In de theorie van Bourdieu staan een aantal concepten centraal: het 'veld', 'position-taking' en 'habitus' (Calhoun et al., 2012). Claringbould & Adriaanse (2015) gebruikten deze concepten om het gedrag van personen te duiden, waarbij werd gekeken hoe gender geconstrueerd werd door ouders langs het voetbalveld. In dit onderzoek schetst de theorie van Bourdieu een kader waarmee de omgang van sponsorbestuurder met potentiële sponsors binnen het veld van de sportvereniging te analyseren is.

#### 2.1.1 Het veld

Bourdieu verdeelt de samenleving in velden. Het veld wordt beschreven als een domein in het sociale leven met eigen (spel)regels en structuren, waarbinnen individuen en organisaties (actoren) aanwezig zijn die posities innemen en gedrag vertonen gerelateerd aan de regels en structuren (Calhoun et al., 2012). De sportvereniging kan als een veld worden gezien met eigen regels, waarden, normen en opvattingen (Bourdieu 1988; Van Bottenburg, 2013). Dit creëert een verwachting hoe een actor als sponsorbestuurder hoort te handelen in het onderhandelingsproces (omgang met potentiële sponsors), en wat wel en niet acceptabel is binnen het veld van de sportvereniging (Calhoun et al., 2012). Het handelen van de sponsorbestuurder wordt begrepen door het veld te kennen (Laberge & Kay, 2002).

O'Brien & Slack (2003, p. 419) stellen dat: "alle sportorganisaties gelegen zijn in organisatorische velden, en worden onderworpen aan druk van belangrijke leveranciers, bron- en productconsumenten, concurrenten en regulerende instanties". De sportvereniging wordt gezien als onderdeel van een groter (sport)veld, ofwel sportwereld (Van Bottenburg, 2013). In die sportwereld zijn actoren betrokken bij de sportvereniging zoals leden, vrijwilligers, (landelijke) overheden, NOC\*NSF, sportbonden, sportondersteuningsorganisaties en sponsors. Het veld van de sportvereniging bestaat uit interne en externe actoren die op uiteenlopende manieren betrokken zijn bij de sportvereniging. Zij kunnen allen een positie innemen in het veld van de sportvereniging. Met andere woorden, iedere betrokken actor bij de sportvereniging kan invloed uitoefenen op het onderhandelingsproces. Het is van belang om in dit onderzoek hiervan bewust te zijn. Hierdoor kan het gedrag van de sponsorbestuurder worden begrepen (Bourdieu, 1988; Calhoun et al., 2012). Hierdoor heeft de sportvereniging relatieve autonomie (Bourdieu, 1988). De sportvereniging en de betrokken actoren hebben allen een eigen bestaan, toch beïnvloeden ze elkaar. In dit onderzoek staan twee actoren centraal, de sportvereniging met haar sponsorbestuurder en de potentiële sponsors. Er wordt gekeken wat de invloeden van potentiële sponsors betekent voor de positionering van de sponsorbestuurder in het onderhandelingsproces. Tevens wordt gekeken hoe andere actoren binnen het veld van de sportvereniging invloed (kunnen) hebben op de omgang met potentiële sponsors.

### 2.1.2 Position-taking

Het proces van posities innemen waarbij het gaat om gedrag binnen het veld noemt Bourdieu 'position-taking'. Door middel van 'position-taking' tonen actoren hun positie tegenover anderen. De positie van een actor bepaalt hoe die zich in het veld beweegt, door die positie krijgt het veld betekenis (Calhoun et al., 2012). De sportvereniging kan positie innemen in het veld door het maken van regels en grenzen omtrent het omgaan met potentiële sponsors. Bij de invulling en uitvoering hiervan hebben sponsorbestuurders een belangrijke taak. Binnen het veld van de sportvereniging staan in dit onderzoek daarom de posities van sponsorbestuurders centraal. Omdat gekeken wordt vanuit het perspectief van afhankelijkheid van (financiële) middelen (zie 2.2) speelt de positie van de potentiële sponsor een rol. Het is een actor die een bepaalde positie inneemt in het veld van de sportvereniging. Er wordt gekeken naar hoe de sponsorbestuurder zich positioneert ten opzichte van potentiële sponsors. Hiermee wordt duidelijk hoe een sponsorbestuurder zich verhoudt binnen het 'veld' en welke oorzaken dit heeft. Bovendien wordt gekeken wat de invloed en consequenties zijn van de positionering van de sponsorbestuurder op datgene wat binnen het veld van de sportvereniging afspeelt.

De mogelijkheid om als actor zo goed mogelijk te positioneren in het veld wordt bepaald door het kapitaal dat wordt meegebracht (Laberge & Kay, 2002; Calhoun et al., 2012). Kapitaal is het totaal van alle materiële en niet materiële middelen die een actor bezit, deze middelen zijn bepalend voor de positie en kansen die een actor heeft binnen een veld (Bourdieu, 1986). Bourdieu (1989) ziet de positioneringen van actoren binnen het veld als een 'strijd' om posities binnen het veld. De strijd gaat over wie toegang heeft tot het veld en op welke manier. Het kapitaal dat een actor bezit binnen een veld is beslissend voor de bewegingsvrijheid die een actor heeft binnen dat veld (Calhoun et al., 2012). Naast dat actoren kapitaal inzetten in de strijd streven actoren ook naar om kapitaal te verzamelen binnen een veld (Bourdieu, 1986). Binnen het veld is er strijd om kapitaal, waar kapitaal voor nodig is (Laberge & Kay, 2002). Door de strijd, ofwel positie inname kan men invloed uitoefenen op het veld, waardoor de regels en structuren van het veld kan worden behouden of veranderen (Bourdieu, 1989).

Bourdieu (1986) beschrijft aanvankelijk drie kapitaalkvormen: economisch, cultureel en sociaal kapitaal. Economisch kapitaal gaat over de financiële middelen die een actor bezit en de economische positie waarin een actor zich in bevindt. Cultureel kapitaal is de verzameling van kennis, inzichten en vaardigheden die een actor bezit en kan aanboren in gedrag. Sociaal kapitaal gaat over de relaties en netwerken waar de actor toegang tot heeft en kan aanspreken (Bourdieu, 1986). Naderhand voegde Bourdieu een vierde kapitaalkvorm hieraan toe, namelijk symbolisch kapitaal. Symbolisch kapitaal gaat over de mate van 'erkenning' en 'status' die een actor vergaard heeft. Symbolisch kapitaal dient als middel om het gebruik en de werking van de andere kapitaalkvormen mogelijk te maken. Hierdoor krijgen de andere drie kapitaalkvormen betekenis en worden daardoor gelegitimeerd (Moore, 2012). Daarnaast stellen Laberge & Kay (2002) dat de kapitaalkvormen met elkaar samenhangen en dat iedere vorm van kapitaal kan worden uitgewisseld in een andere vorm van kapitaal.



De sportvereniging als veld wordt gezien als "een gestructureerd en objectief netwerk van sociale relaties waarin actoren betrokken zijn in een strijd om bronnen en posities" (Kitchin & Howe, 2013, p. 124). Bourdieu vergelijkt de strijd in een veld met een spel dat wordt gespeeld: "a social field is simply the terrain upon which the game is played" (Calhoun, 2012, p. 330). Binnen dit spel handelt een sponsorbestuurder en potentiële sponsor, werken samen of leveren strijd om een positie te veroveren om daarbinnen waardevolle zaken te veroveren. Vermeulen (2012, p. 15) ziet het veld als: "politieke arena's waarin (...) organisaties met verschillende belangen, macht, waarden en normen interacteren" die "proberen het belang van hun eigen eenheid te behartigen". De sportvereniging is niet gebaat bij een samenwerking die de sportvereniging negatief beïnvloedt. In dit onderzoek wordt gekeken welk kapitaal sponsorbestuurders gebruiken in de 'strijd' wat bepaalt hoe sponsorbestuurders omgaan met potentiële sponsors. Hiermee wordt de positie van de sponsorbestuurder in het onderhandelingsproces bepaalt. Tevens wordt gekeken welk kapitaal de potentiële sponsors inbrengen. Daarnaast wordt gekeken welk kapitaal sportverenigingen verkrijgen in relatie tot de potentiële sponsors. Hierbij wordt gekeken of kapitaal afkomstig van sponsors wordt omgezet naar andere kapitaalvormen.

### 2.1.3 Habitus

Volgens Bourdieu beschikt ieder individu over een habitus. Dit is de onbewuste persoonlijke manier van denken, waarnemen en handelen. Het bepaalt de positie die een actor inneemt en hoe daaraan betekenis wordt gegeven (Calhoun et al., 2012). De habitus bepaalt hoe een actor zich in een bepaalde omstandigheid gedraagt en hoe tegen bepaalde aspecten wordt aangekeken. De habitus van een individu wordt bepaald door de invloeden uit het veld (*'logic of the field'*) waar de actor actief in is (Laberge & Kay, 2002). Er is een wisselwerking tussen het veld en de habitus, de habitus wordt gevormd binnen een bepaalde sociale omgeving, ofwel veld. Tevens draagt de habitus bij aan de vormgeving van structuren en gebruiken binnen het veld (Calhoun et al., 2012).

In dit onderzoek wordt gekeken welke houding, attitude en ideeën sponsorbestuurders hebben aangaande hun positie ten opzichte van potentiële sponsors. De habitus bepaalt bijvoorbeeld wat sponsorbestuurders onder dubieuze potentiële sponsors verstaan. De wijze waarop sponsorbestuurders betekenis geven wordt bepaald door diens habitus en door het veld van de sportvereniging, en geven op basis hiervan weer betekenis aan wat zich binnen de sportvereniging afspeelt. De habitus wordt geproduceerd door de positie in de sportvereniging, de wijze waarop ze de sportvereniging zien en ervaringen uit het verleden (Calhoun et al., 2012). Wanneer een sponsorbestuurder verhalen hoort over dubieuze sponsors bij andere sportverenigingen kunnen deze ervaringen worden opgenomen in de habitus. Hoe de sponsorbestuurder denkt wordt beïnvloed door deze ervaringen. Sponsorbestuurders kunnen allen een andere habitus hebben. Iedere sponsorbestuurder is op een andere manier vormgegeven, omdat de sociale context binnen iedere sportvereniging verschillend kan zijn. De habitus stuurt zowel het handelen van een actor als het bestuderen en beoordelen van het handelen van iemand anders (Calhoun et al., 2012). De habitus van de sponsorbestuurder draagt bij aan de structuur en bestaande praktijken van de sportvereniging. Hieruit ontstaat een *'organizational habitus'* ofwel verenigingshabitus (Kitchin & Howe, 2013). Organisaties kenmerken zichzelf op basis van hun beslissingen (Bourdieu, 1989). Deze



verenigingshabitus geeft de hele achtergrond aan hoe een sportvereniging geworden is en hoe een sportvereniging zich gedraagt. Dit heeft impact op hoe een sportvereniging omgaat met potentiële sponsors.

## **2.2 Resource dependence theory**

De resource dependence theory stelt dat de afhankelijkheid van belangrijke middelen als financiële middelen de acties van organisaties beïnvloedt en dat organisatorische beslissingen en acties worden begrepen vanuit afhankelijkheidsrelaties (Pfeffer & Salancik, 2003). In dit onderzoek wordt gekeken hoe de afhankelijkheidsrelatie tussen de sportvereniging en potentiële sponsor eruitziet en wat dat betekent voor de sportvereniging.

### **2.2.1 Afhankelijkheid**

Volgens Pfeffer & Salancik (2003) ontstaat er afhankelijkheid als organisaties in hun voortbestaan of het bereiken van doelstellingen afhankelijk zijn van middelen die andere organisaties bezitten. Middelen kunnen fysiek tastbaar zijn, zoals geld, maar ook ontastbaar, zoals een netwerk (Barney & Arian, 2001). Deze middelen kunnen organisaties meestal niet allemaal zelf vergaren. Hierdoor gaan organisaties samenwerkingen aan met actoren in haar omgeving (externe actoren) die deze middelen wel leveren. De mate van afhankelijkheid wordt bepaald door: de mate waarin de organisatie afhankelijk is van de externe actor voor het voortbestaan of het realiseren van doelen, de mate waarin de externe actor de beschikbaarheid van de middelen kan beïnvloeden, en de mate waarin de organisatie toegang heeft tot alternatieven van het middel. De externe actoren bieden (financiële) middelen aan, maar niet zonder daartegenover bepaalde zaken te eisen (Pfeffer & Salancik, 2003).

Eerder is beschreven dat de sportvereniging onderdeel uitmaakt van een grotere sportwereld. In deze sportwereld zijn actoren waar sportverenigingen afhankelijk van zijn zoals sponsors. Sponsorinkomsten maken misschien een klein deel uit van de totale middelen, het is beslissend als het gebrek daarvan het functioneren van de sportvereniging bedreigt (Nienhüser 2008). Tegelijkertijd zijn middelen vaak schaars doordat concurrentie ontstaat tussen organisaties om het verkrijgen van deze middelen (Pfeffer & Salancik, 2003). Sportverenigingen zijn daarom bezig met het werven van sponsors, omdat de sportvereniging zelf vanuit de interne omgeving zoals leden niet over voldoende (financiële) middelen kan beschikken. Tegelijkertijd kan het veiligstellen van (financiële) middelen vanuit sponsoring worden bemoeilijkt door onzekerheid (Pfeffer & Salancik, 2003). Sportverenigingen zijn afhankelijk van de bereidheid van potentiële sponsors om te sponsoren. Deze onzekerheid maakt het lastig om op een goede manier te plannen. Organisaties begeven zich daarom liever in stabiele voorspelbare omgevingen. Sportverenigingen kunnen de onzekerheid (en afhankelijkheid) van het verkrijgen van (financiële) middelen van sponsors verminderen door andere afhankelijkheidsrelaties te creëren met actoren die ook de (financiële) middelen bezitten (Pfeffer & Salancik, 2003).

### **2.2.2 Autonomie**

Organisaties streven autonomie na door onafhankelijk te zijn van andere organisaties. Dit om enerzijds het risico van exploitatie door andere organisaties te voorkomen, anderzijds om de risico's van mogelijke nadelige gevolgen en ongewenst gedrag van organisaties waar een afhankelijkheidsrelatie mee is



gecreëerd te voorkomen (Pfeffer & Salancik, 2003). Sportverenigingen kunnen geconfronteerd worden met begrenzings vanuit potentiële sponsors. Hierdoor zitten sportverenigingen in een spagaat om enerzijds autonomie te behouden, en anderzijds een relatie aan te gaan met potentiële sponsors die de benodigde middelen bezitten (Davis & Cobb, 2010).

### 2.2.3 Macht

In tegenstelling tot de theorie van Bourdieu wordt in de resource dependence theory meer de nadruk gelegd op machtsverhoudingen waarbij de ongelijkheid in afhankelijkheidsrelaties wordt benadrukt. De theorie onderscheidt zich door het concept 'macht' te gebruiken om naar afhankelijkheidsrelaties te kijken en hoe daar mee om te gaan (Pfeffer & Salancik, 2003).

Pfeffer & Salancik (2003) stellen dat macht en afhankelijkheid hand in hand gaan. De uitkomst van de onderlinge afhankelijkheid resulteert in machtsverhoudingen tussen actoren. Dit houdt in dat een actor de macht kan hebben over een andere actor, omdat de 'machtige' actor specifieke kenmerken heeft en/of een bepaalde plek inneemt in de sociale context (Pfeffer & Salancik, 2003). Dit betekent dat de potentiële sponsor macht kan hebben, maar ook de sportvereniging. Doorgaans wordt benoemd dat diegene die de middelen beheert de macht heeft over de actor die deze middelen nodig heeft (Pfeffer & Salancik, 2003). De (financiële) middelen die potentiële sponsors bezitten worden gezien als machtsbron. Hierdoor kunnen sponsors invloed uitoefenen op de sportvereniging. Boonstra (2004, p. 10) omschrijft macht als "het vermogen van een actor om te bereiken wat hem voor ogen staat". De mate van macht van een potentiële sponsor hangt af van de mate waarin de sportvereniging (financiële) middelen nodig heeft en het belang dat de sportvereniging aan de middelen hecht. Naarmate de sportvereniging meer afhankelijk is van de potentiële sponsor kan deze meer macht toepassen en daardoor het gedrag van de sponsorbestuurder beïnvloeden (Pfeffer & Salancik, 2003). Bijvoorbeeld door een voorwaarde te stellen voordat de potentiële sponsor zich daadwerkelijk aan de sportvereniging verbindt. Een voorwaarde kan een beperking vormen in de keuzemogelijkheden van de sponsorbestuurder. Het is mogelijk dat de sponsorbestuurder gedrag vertoont dat overeenkomt met de voorwaarde van de potentiële sponsor (Pfeffer & Salancik, 2003).

Volgens Pfeffer & Salancik (2003) hoeft afhankelijkheid en macht niet problematisch te zijn. Macht kan positief zijn, waardoor sportverenigingen worden ondersteund door sponsors, maar ook negatief. Het is een probleem als een machtsverhouding resulteert in niet-wenselijke veranderingen bij de sportvereniging (Nienhüser, 2008). Om negatieve gevolgen te voorkomen kan de sportvereniging onderhandelen met de potentiële sponsor waarvan ze afhankelijk zijn (Pfeffer & Salancik, 2003). Dit kan alleen als de sportvereniging machtsbronnen bezit. Hierdoor kan de sportvereniging weerstand uitoefenen op de potentiële sponsor. Weerstand is volgens Foucault een vorm om onder macht uit te komen (Calhoun et al., 2012). In het onderzoek wordt gekeken hoe de sponsorbestuurder omgaat met de machtsverhouding tussen sportvereniging en potentiële sponsor en of (en hoe) 'weerstand' geboden wordt tegen potentiële sponsors.

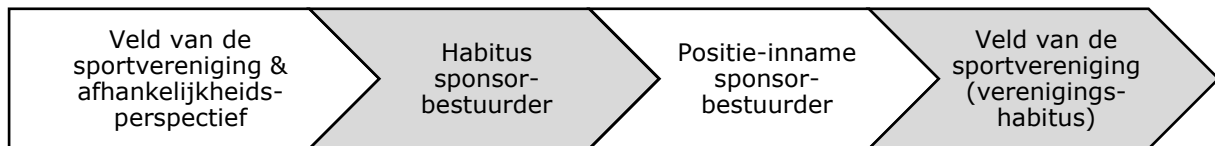


## 2.3 Resumé

In het veld van de sportvereniging bevinden zich actoren. Een sportvereniging opereert in een complex veld waarin (financiële) middelen centraal staan. Door deze middelen worden afhankelijkheidsrelaties gecreëerd, zoals die tussen sportvereniging en potentiële sponsors. In deze afhankelijkheidsrelatie nemen beide actoren een positie in. In de theoretische analyse gaat de onderzoeker een uitspraak doen over hoe de sportvereniging omgaat met de positionering en afhankelijkheid van potentiële sponsors. De onderzoeksresultaten worden geanalyseerd op basis van de theorie van Bourdieu en de resource dependence theory. Figuur 1 fungeert hierbij als hulpmiddel. Hierdoor krijgt de onderzoeker beter vat op wat er in de sportvereniging gebeurt betreft de omgang met potentiële sponsors en waar dat vandaan komt.

### Figuur 1

*Perspectief van de sponsorbestuurder in dit onderzoek*



Het figuur laat zien dat de habitus en positie inname van de sponsorbestuurder worden beïnvloed door het veld van de sportvereniging en de percepties die de sponsorbestuurder heeft omtrent de afhankelijkheid en positie van potentiële sponsors. De habitus en positie inname hebben invloed op wat binnen het veld van de sportvereniging gebeurt, ofwel wat de verenigingshabitus wordt.

## 3. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt de literatuurstudie gepresenteerd over de verenigingscontext, de betekenis van (sport)sponsoring voor sportverenigingen en de keerzijde van (sport)sponsoring bij sportverenigingen.

### 3.1 Verenigingscontext

Nederland wordt gezien als een sportverenigingsland vanwege de dominantie van de organisatie van sport via sportverenigingen (Van Bottenburg, 2013). Er zijn ruim 26.500 sportverenigingen in Nederland (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020).

#### 3.1.1 Ontwikkeling van de sportvereniging

In de ontwikkeling van de sportvereniging is te zien dat de omgeving van de sportvereniging door de jaren heen is veranderd. De herkomst van de Nederlandse sportvereniging begint in de tweede helft van de negentiende eeuw. Inwoners van Nederland gingen zich verenigen in samenwerkingsverbanden met een gemeenschappelijk doel. De sportvereniging is een voorbeeld van een samenwerkingsverband (Van Bottenburg, 2013). Bij de sportvereniging is het gemeenschappelijke doel sportbeoefening voor individuen en teams in een sporttak mogelijk maken. Dit doel is (nog steeds) het primaire doel van de sportvereniging (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013). Hierbij stelt Van Bottenburg (2013) dat de sportvereniging een aanbieder is van een viertal diensten: het ter beschikking stellen van een accommodatie, het organiseren van competities, het geven van trainingen en het verwezenlijken van mogelijkheden voor ontmoeting en gezelschap.

De sportvereniging bestaat bij de oprichting uit drie (interne) actoren, de leden, vrijwilligers en het bestuur. De sportvereniging draait op vrijwilligers en betrokkenheid van leden zonder dat hier een (financiële) beloning voor wordt gegeven (Boessenkool, 2011). Leden sluiten zich aan bij de sportvereniging om onderlinge verbinding te sluiten. Ze kiezen de sportvereniging uit waarvan ze denken zich het meest thuis te voelen (Van Bottenburg, 2013). De passie voor de sport staat centraal, waarbij ergens bij horen, gezelligheid, het samen doen, sociale binding, en onderlinge solidariteit belangrijke waarden zijn (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013). Door deze waarden hebben sportverenigingen een belangrijke sociale rol in de maatschappij, ook omdat de bindende factoren vanuit de kerk, het gezin en school zijn afgenomen (Boessenkool et al., 2008). Voor het opstellen van beleid situeert de sportvereniging zich aan de interesses van de leden. De leden komen samen overeen wat de inhoud van hun (sport)product of dienst wordt bij de sportvereniging. Het bestuur heeft de verantwoordelijkheid van de leden gekregen om de sportvereniging op basis van het beleid te besturen (Van Bottenburg, 2013).

De sportvereniging zoals die hiervoor is beschreven heeft jarenlang geen verandering door hoeven te maken. Maar door bredere maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering, commercialisering, instrumentalisering, zijn de omstandigheden waarin sportverenigingen opereren veranderd. De sportvereniging zoals die was opgericht kwam onder druk te staan (Boessenkool et al., 2011; Van Bottenburg, 2013). Voorheen kon de sportvereniging zich richten op wat de leden verlangde van de sportvereniging. Maar hedendaags

hebben sportverenigingen te maken met allerlei externe actoren die een relatie hebben gecreëerd met de sportvereniging. Dit zijn actoren uit de omgeving van de sportvereniging die bepaalde belangen hebben en invloed uitoefenen op de sportvereniging, zoals sponsors, (lokale) overheden en sportbonden (Lucassen & Van Kalmthout, 2015). Niet alleen de (externe) omgeving van de sportvereniging is verbreed door de komst van externe actoren, de interne omgeving van de sportvereniging is ook veranderd. Leden stellen eisen aangaande de kwaliteit van de producten en diensten die ze geleverd krijgen van de sportvereniging. Dit betekent dat de sportvereniging haar dienstbaarheid moet afstemmen op de externe omgeving enerzijds en wensen vanuit de sporters (leden) anderzijds (Boessenkool, 2011 et al.; Van Bottenburg, 2013). Een gevolg van de verandering die sportverenigingen doormaken is dat de taken van de sportvereniging worden verbreed (Boessenkool et al., 2011). De (nieuwe) taken die aan de sportvereniging worden toebedeeld komen verder af te liggen van het primaire doel waarvoor de sportvereniging is opgericht (Boessenkool, 2011).

### **3.1.2 Waardecreatie door de sportvereniging**

In de vorige paragraaf is beschreven dat de sportvereniging in een complexere omgeving opereert. Hedendaags draait het besturen van een sportvereniging om het creëren van waarden voor die omgeving. Er zijn vier waarden waaruit sportverenigingen (moeten) handelen: culturele, sportieve, publieke en zakelijke waarde. Deze kunnen conflicterend met elkaar zijn (Van Eekeren, 2016).

De culturele waarde gaat over dat leden en supporters zich thuis voelen op de sportvereniging en daarmee kunnen identificeren (Van Eekeren, 2016). De cultuur is het geheel van gedeelde en impliciete opvattingen die gelden binnen een groep, en is de aanjager achter het samenkomen van leden om te komen (sporten) op de sportvereniging. De cultuur wordt bepaald door de interacties en handelingen van de leden (Rubingh, 2018). Bij de sportieve waarde gaat het over dat leden en supporters goede sportieve resultaten verlangen van de sportvereniging, waarbij aandacht is voor een prestatieve en prettige omgeving. Prestatiegerichtheid is een intrinsiek kenmerk dat bij elke sport(vereniging) voorkomt (Van Eekeren, 2016). De publieke waarde gaat over dat sportverenigingen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Hiermee wordt bedoeld dat ze een bijdrage moeten leveren aan maatschappelijke vraagstukken (Van Eekeren, 2016). Publieke waarden zijn de waarden die we als samenleving belangrijk achten, en die een positief maatschappelijk effect hebben op de samenleving (Alford & O'Flynn, 2009). Van Bottenburg & Schuyt (1996) en van Eekeren (2016) stellen dat de sportdeelname zelf bij de sportvereniging al maatschappelijke betekenis heeft. Sport heeft positieve invloed op publieke belangen als karaktervorming, sociale binding, gezondheid en economie (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Als laatste wordt geacht dat sportverenigingen zakelijke waarde creëren. Alhoewel winst maken niet het doel van de sportvereniging is, is het wel van belang dat inkomsten worden gegenereerd zodat de actoren die op hun eigen manier betrokken zijn bij de sportvereniging allen 'waar' voor hun geld krijgen (Van Eekeren, 2016).

### **3.2 Betekenis (sport)sponsoring voor sportverenigingen**

In paragraaf 3.1.1 kwam naar voren dat steeds meer externe actoren betrokken zijn bij de sportvereniging. Sportverenigingen verkrijgen een gedeelte van hun (financiële) middelen van externe actoren, waaronder van sponsors. In dit



hoofdstuk wordt ingegaan op wat (sport)sponsoring is en het belang van (sport)sponsoring voor de sportvereniging.

### **3.2.1 (Sport)sponsoring bij sportverenigingen**

In de literatuur zijn vele definities over (sport)sponsoring te vinden. Goossens & Pauli (1985, p. 16) omschrijven sport(sponsoring) als: "een overeenkomst waarbij de ene partij (de sponsor) geld en/of een op geld waardeerbare prestatie levert, waartegenover de andere partij (de gesponsorde) communicatiemogelijkheden en/of andere door de sponsor gewenste zakelijke tegenprestaties levert, direct of indirect voortvloeiende uit de sportbeoefening". De meeste definities over sponsoring zijn gericht op commerciële- en zakelijke belangen van sponsoren (Meenaghan, 1983; Goossens & Pauli, 1985; Kok & Walraven, 2013). Olkkonen & Tuominen (2006, p. 65) stellen dat sponsoring "een wederzijds voordelige zakelijke relatie tussen de sponsor en de gesponsorde" is. Een combinatie van de definities van Goossens & Pauli en Olkkonen & Tuominen komt terug in de definitie van Verstegen. Verstegen (2003, p. 37) definieert sponsoring als: "sponsoring is een zakelijke overeenkomst, gericht op profijt voor beide partijen, waarbij de ene partij (de sponsor) een persoon, instelling of evenement financieel en/of materieel ondersteunt en waarbij de andere partij (de gesponsorde) een evenwaardige en nauw omschreven tegenprestatie levert die de sponsor helpt bij het bereiken van diens doelen". Sponsoring is een uiting van commercialisering (Van Bottenburg, 2018). Het feit dat het bedrijfsleven zich gaat bemoeien met de sport, wordt commercialisering van de sportwereld genoemd (De Leeuw, 2013). Er is sprake van commercialisering via de sport(vereniging) waarbij de sport(vereniging) een instrument is om producten en diensten van een sponsor te promoten (Van Bottenburg, 2018). Hierdoor zijn sportverenigingen hun (sport)activiteiten en bezittingen op zakelijke grondslag gaan brengen, zodat de sportvereniging en sponsoren hier voordeel uit halen (Van Bottenburg, 2006).

In de definitie van Verstegen (2003) wordt gesproken over de gesponsorde en de sponsor. Sponsoring met betrekking tot dit onderzoek wordt gezien als een samenwerkingsrelatie tussen sportvereniging (gesponsorde) en de sponsor. Een potentiële sponsor doet zich voor als privépersoon, bedrijf, of stichting (Bruinsma et al., 2018). Het gaat voornamelijk om bedrijven. In het verleden deden hoofdzakelijk grote bedrijven en multinationals aan sponsoring. Hedendaags zijn ook kleine en lokale bedrijven betrokken bij sponsoring (Van Wijk, 2003). Hierbij wordt benoemd dat kleine en lokale bedrijven zich meer richten op sportverenigingen en grote bedrijven op (grote) sportevenementen en topsport (Dana, 2002). Bedrijven kunnen op verschillende manieren de sportvereniging sponsoren. Ten eerste kan een sponsor financiële middelen (geld) leveren. Ten tweede kan gesponsord worden in de vorm van natura, het leveren van producten en diensten. Ten derde bestaat er sponsoring in de vorm van dienstverlening middels kennis en expertise die een bedrijf of persoon aan de sportvereniging levert (Rotterdam Sportsupport, 2011). Dit zijn vormen van 'officieel' sponsorschap. Dit betekent dat in ruil voor (financiële) middelen een sponsor zich verbindt aan de sportvereniging, in overleg en in overeenstemming met het bestuur (Bruinsma et al., 2018).

### **3.2.2 Het belang van (sport)sponsoring voor een sportvereniging**

Sportverenigingen worden gefinancierd vanuit verschillende hoeken. Dit betreft consumentenuitgaven (contributies en kantineomzet), overheidsuitgaven



(subsidies) en bedrijfsuitgaven (sponsoring) (Lucassen et al., 2018; Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). De financiële capaciteit van de sportvereniging heeft invloed enerzijds op de mate waarin de sportvereniging in staat is om haar sportaanbod aan te bieden aan (potentiële) leden en anderzijds op de mate waarin een sportvereniging zich kan ontwikkelen (Hall et al., 2003; Hoeijmakers & Van Kalmthout, 2019). Voorheen was sponsoring geen (belangrijke) inkomstenbron voor sportverenigingen. Maar sportverenigingen hebben in de afgelopen decennia drie ontwikkelingen doorgemaakt die consequenties hebben gehad voor hun financiële capaciteit. Dit zijn de teruglopende overheidssubsidies, het teruglopende ledenaantal en de ontwikkeling naar een dienstverlenende sportvereniging. Deze ontwikkelingen hebben een bijdrage geleverd aan de toegenomen afhankelijkheid van sponsors. Hierdoor is (sport)sponsoring belangrijker geworden voor sportverenigingen.

Ten eerste hebben de teruglopende overheidssubsidies als vaste inkomstenbron ervoor gezorgd dat sportverenigingen op zoek moesten gaan naar alternatieve inkomstenbronnen om de sportvereniging draaiende te houden. (Meloan, 2000). Doordat overheidssubsidies niet toereikend genoeg waren gingen sportverenigingen zich openstellen voor commercialisering via de sport(vereniging), ofwel sponsoring. Hierdoor nam de vraag vanuit sportverenigingen naar sponsors toe, waardoor steeds meer samenwerking ontstond tussen sportverenigingen en bedrijven. Sportverenigingen hebben, ook al gaat het ten koste van de autonomie, zich toegelegd op het werven van sponsors (Van Bottenburg, 2018). Hierdoor is de afhankelijkheid van overheidssubsidies afgenomen bij sportverenigingen door een verbreding van de inkomstenbronnen.

Ten tweede heeft het teruglopende ledenaantal bijgedragen aan het belang van (sport)sponsoring (Ernst & Young, 2008). Mensen sporten minder bij een sportvereniging en meer bij commerciële aanbieders zoals sportscholen en/of op eigen initiatief (Schijvens, 2020). Hierdoor zijn er minder contributie- en kantine-inkomsten. Bij een tekort aan deze middelen gaan sportverenigingen op zoek naar aanvullende financiële middelen zoals sponsorinkomsten (Ernst & Young, 2008). Als gevolg van de coronacrisis maken sportverenigingen zich zorgen over het verder teruglopen van het ledenaantal (Pulles et al., 2021).

Ten derde heeft de ontwikkeling naar een meer dienstverlenende sportvereniging ervoor gezorgd dat (sport)sponsoring van belang is geworden. Sportverenigingen worden niet gedreven door financiële motieven in tegenstelling tot private en professionele ondernemingen (Hoye & Cuskelly, 2007). Maar door het dienstverlenende karakter van de sportvereniging wordt het wel belangrijker om inkomsten te genereren. Sportverenigingen zijn daardoor gaan verzakelijken. Hierdoor werden andere financieringsbronnen aangewend zoals sponsoring (Van Bottenburg, 2013). De (financiële) middelen vanuit sponsoring kan geïnvesteerd worden in de kwantiteit en kwaliteit van programma's die sportverenigingen opstellen (Wicker & Breuer 2013).

### **3.3 De keerzijde van (sport)sponsoring bij sportverenigingen**

In de vorige paragraaf is het belang van (sport)sponsoring beschreven voor sportverenigingen, een samenwerking waarvan sportverenigingen profiteren. Tegelijkertijd kan er sprake zijn van dubieuze sponsors. Het blijkt dat (sport)sponsoring bij sportverenigingen een keerzijde kent.



### 3.3.1 Kwetsbaarder voor dubieuze potentiële sponsors

Er zijn vier omstandigheden en ontwikkelingen die ervoor zorgen dat sportverenigingen kwetsbaarder worden voor dubieuze potentiële sponsors. Hierdoor kunnen sportverenigingen in een kwaad daglicht komen door (sport)sponsoring.

Ten eerste draagt een verslechterde financiële situatie van sportverenigingen bij aan het kwetsbaar worden voor dubieuze potentiële sponsors. In paragraaf 1.1 is benoemd dat financiën de criteria is waar sportverenigingen het laagst op scoren met betrekking tot de organisatiekracht van de sportvereniging en dat sportverenigingen hun financiële situatie zien verslechteren. Sportverenigingen worden kwetsbaar wanneer financiële druk heerst (Bruinsma et al., 2018). Wanneer een sportvereniging financiële instabiliteit ervaart dan heeft de potentiële sponsor economische macht in relatie tot de sportvereniging. Ze beschikken immers over de (financiële) middelen (Van der Heijden, 2010). Sportverenigingen geven (dubieuze) potentiële sponsors vaak het voordeel van de twijfel wanneer ze sponsorinkomsten (hard) nodig hebben (Bruinsma, et al., 2018). Wanneer een sportvereniging de zaken financieel op orde heeft is de kans op dubieuze sponsors kleiner (Duijvestijn & Piepers, 2020).

Ten tweede draagt de commercialisering via de sport(vereniging) bij aan dat sportverenigingen kwetsbaarder worden. Wanneer een sportvereniging sponsorinkomsten nodig heeft dan creëert dit een afhankelijkheidsrelatie met een potentiële sponsor (Meloan, 2000). Vroeger bestond filantropische (sport)sponsoring waarbij de plaatselijke sportvereniging werd gesponsord zodat burgers konden genieten van hun sportbeoefening. Hierbij was geen sprake van tegenprestatie van de sportvereniging. Deze perceptie is door de tijd heen veranderd. Momenteel verwachten potentiële sponsors meestal een wederdienst in ruil voor de gesponsorde (financiële) middelen. Het kan voor sportverenigingen moeilijk zijn om potentiële sponsors te binden, omdat ze in voorwaardelijke zin hun gelden ter beschikking stellen (McAllister, 1996). Een potentiële sponsor kan eigen voorwaarden en/of eisen stellen aan de sportvereniging. Het kan voorkomen dat een potentiële sponsor invloed wil op sport inhoudelijke zaken of eigen belangen wil bewerkstelligen in het beleid van de sportvereniging (Van der Heijden, 2010). Wanneer een sportvereniging een voorwaarde niet wil nakomen dan heeft de potentiële sponsor de keuze om de onderhandelingen af te breken (McAllister, 1996; Van der Heijden, 2010). Er kan angst zijn voor terugtrekking van potentiële sponsors, vanwege de financiële consequenties die het heeft voor de sportvereniging. Dit is een motivatie om in te stemmen met de voorwaarden of eisen van de potentiële sponsor (Bruinsma et al., 2018). Bij de intrede van (sport)sponsoring was al enige scepsis over de opkomst van sponsoring, vanwege de vrees dat sportorganisaties zich te veel laten beïnvloeden door sponsors, omdat ze de financiële middelen bezitten (Verstegen, 2003).

De derde ontwikkeling die bijdraagt aan dat sportverenigingen kwetsbaarder worden is individualisering. Individualisering houdt in dat eenieder zijn eigen keuzes maakt betreft de inrichting van het leven, waarbij de keuzes los staan van de keuzes van andere individuen (Schnabel, 2004). Omdat sportverenigingen een vrijwillig karakter hebben is individualisering een bedreiging voor sportverenigingen (Boessenkool, 2011). Door individualisering

zijn minder mensen bereid (om voor langere tijd) vrijwilligerstaken op te pakken (Van der Roest et al., 2014). Ook het aantal uren dat aan vrijwilligerswerk wordt besteed in de sportvereniging is afgenomen (Arends, 2020). Individualisering is van invloed op het vinden van de juiste vrijwilliger voor de functie als sponsorbestuurder. Hierdoor kan de kwaliteit van vrijwilligers bij sportverenigingen verschillen (Duijvestijn & Piepers, 2020). Individualisering raakt ook de bestuurlijke wisselingen bij sportverenigingen. Sportverenigingen met bestuurswisselingen zijn kwetsbaarder voor dubieuze potentiële sponsors (Bruinsma et al., 2020; Duijvestijn & Piepers, 2020). Het bestuur speelt een rol bij het omgaan met potentiële sponsors, omdat deze de sportvereniging laat functioneren en een bepaalde richting op stuurt (Klijn, 2012).

De vierde ontwikkeling waardoor sportverenigingen onder druk komen te staan is omdat ze functioneren op basis van vrijwilligers, terwijl meer professionalisering van hen wordt verwacht. Een sportvereniging gedreven op vrijwilligers kan leiden tot een gebrek aan professionele controle (Waardenburg, 2016). Professionaliseren vinden beleidsmakers in de politiek, NOC\*NSF en sportbonden essentieel als het gaat om de borging van de continuïteit van de sportvereniging (NOC\*NSF, 2005, Boessenkool et al., 2008). Vanuit deze top-down benadering wordt meer van vrijwilligers gevraagd zoals het omgaan met (dubieuze) potentiële sponsors. Tegelijkertijd blijkt dat het niet altijd helder is wat van vrijwilligers mag worden verwacht en beschikken sportverenigingen niet altijd over vrijwilligers die goed genoeg zijn om de gevraagde professionaliteit te leveren (Duijvestijn & Piepers, 2020). De gevraagde professionalisering tast daarnaast de bereidheid aan tot het doen van vrijwilligerswerk (Janssens, 2011). In de literatuur bestaat geen eenduidige definitie van het begrip professionalisering. Onder professionalisering wordt onder andere verstaan dat de sportvereniging betaalde krachten heeft. De verhouding tussen het aantal betaalde werknemers en het aantal vrijwilligers beïnvloedt de mate van professionalisering (Boessenkool et al., 2008; Janssens, 2011). Volgens De Vries et al. (2007) gaat professionalisering ook om deskundigheid, ofwel de kennis van zaken van vrijwilligers, waardoor kwaliteit heerst in het 'werk' wat ze doen. De beroepsmatige achtergrond en juiste kunde en kennis van bestuurders en sponsorcommissieleden dragen bij aan het voorkomen van dubieuze (potentiële) sponsors (Bruinsma et al., 2019). Een andere opvatting over professionalisering gaat over de werkwijze van de sportvereniging. Dit betekent dat op een georganiseerde manier wordt gewerkt aan de ontwikkeling en toekomstbestendigheid van de sportvereniging via een beleidsmatige aanpak, met doelen, procedures, strategieën en verantwoordelijkheden (De Vries et al., 2007; Boessenkool et al., 2008). In een verkennend onderzoek naar criminele inmenging in de sport bleek dat bij een professioneel bestuurde sportvereniging minder kans is op criminele inmenging (door sponsors) (Duijvestijn & Piepers, 2020).

### **3.3.2 Nadelen van (sport)sponsoring voor de sportvereniging**

In paragraaf 3.2.2 kwam naar voren hoe sponsoring de sportvereniging kan ondersteunen bij haar organisatiekracht en de mate van ontwikkeling. Dit zijn voordelen van sponsoring, maar sponsoring heeft ook nadelen voor de sportvereniging. Sponsorinkomsten zijn vergeleken met contributie-, kantine- en overheidsinkomsten minder stabiel. Sportverenigingen zijn afhankelijk van de bereidheid van potentiële sponsors om (financiële) middelen te leveren. Daarnaast hebben sponsorovereenkomsten doorgaans een korte looptijd



(Westerbeek & Smith, 2003). Dit heeft tot gevolg dat het voor sportverenigingen lastig kan zijn om vooraf de sponsorinkomsten vast te stellen. Sportverenigingen moeten van tevoren helder hebben waarom inkomsten vanuit sponsors nodig zijn en waarvoor ze worden benut. Met andere woorden, sportverenigingen moeten aangeven wat de rol van afhankelijkheid van sponsors is voor de sportvereniging (Boud & Ruts, 2002).

Een ander nadeel van sponsoring voor de sportvereniging heeft te maken met de beïnvloeding die een sponsor kan hebben op de sportvereniging. De meeste sponsors leveren een positieve bijdrage, maar er kan ook sprake zijn van negatieve beïnvloeding (De Leeuw, 2009). Crompton (2014) benoemt twee mogelijke negatieve uitkomsten. De eerste heeft betrekking op het feit dat sponsors (ongepaste) invloed kunnen uitoefenen op de sportvereniging, zoals invloed uitoefenen op het selectiebeleid. Deze negatieve uitkomst kan werkelijkheid worden als de sportvereniging een grote financiële afhankelijkheid heeft met een sponsor of met alle sponsors. Hierdoor komt de controle en zeggenschap over de sportvereniging bij de sponsor of sponsors te liggen in plaats van bij de leden. Als de invloed van sponsors haaks staat op wat leden willen dan kan de identiteit van de sportvereniging onder druk komen te staan (Coakley & Pike, 2014). De tweede negatieve uitkomst gaat over dat de sportvereniging door (het gedrag van) de sponsor reputatieschade kan oplopen (Crompton, 2014). Wanneer een sportvereniging in zee gaat met een sponsor dan verliest de sportvereniging een stukje vrijheid. De sportvereniging heeft geen (volledige) controle over de acties van een sponsor (De Leeuw, 2009). Zo zijn recentelijk een aantal verkennende onderzoeken geweest waar sportverenigingen signalen zagen van mogelijke criminele sponsors. Er wordt dan gesproken over (criminele) ondermijning (Bruinsma et al., 2018). Criminele ondermijning vormt een gevaar voor de publieke en culturele waarde van de sportvereniging (Bruinsma et al., 2018; Bruinsma et al., 2020). Daarnaast kan een sportvereniging gezichtsverlies oplopen als een sportvereniging in zee gaat met een sponsor die een product of dienst representeert die niet past bij de sportvereniging, vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid die sportverenigingen moeten nemen (de Leeuw, 2009; Crompton, 2014). Een voorbeeld hiervan zijn alcohol- of tabaksproducenten, gokbedrijven en bedrijven die producten produceren die veel vet, suiker of zout bevatten. Wanneer dit soort sponsors worden geaccepteerd dan kan het negatieve gevolgen teweegbrengen voor het maatschappelijke imago van de sportvereniging (Crompton, 2014).

### **3.3.3 Maatregelen om dubieuze potentiële sponsors tegen te gaan**

Sportverenigingen kunnen maatregelen doorvoeren om dubieuze (potentiële) sponsors tegen te gaan, waardoor de financiële integriteit wordt vergroot. Integriteit wordt beschreven als gedrag (van een individu of organisatie) dat samengaat met de heersende morele waarden, normen en regels (De Graaf & Huberts, 2011). Integriteit is een belangrijk begrip als het gaat om 'good governance' (De Graaf & Huberts, 2011; Hoeijmakers, 2017). Volgens de Commissie organisatie en financiering van de sport (2020) is integriteit van belang voor de toekomstbestendigheid en het bekostigen van de sport(vereniging).

Er wordt verondersteld dat met maatregelen dubieuze (potentiële) sponsors kunnen worden voorkomen (Bruinsma et al., 2019). Eén van die maatregelen is het hebben van sponsorbeleid waarin staat beschreven hoe om te



gaan met potentiële sponsors (Van Vooren, 2018; Bruinsma et al., 2020). Daarnaast wordt benoemd dat wanneer het bestuur zeggenschap bezit over nevenactiviteiten van de sportvereniging zoals sponsoring er weinig problemen zullen ontstaan (Van Vooren, 2018). Betreft de werving van sponsors wordt genoemd dat een sportvereniging alleen in zee moet gaan met lokale en bekende sponsors die binding hebben met de sportvereniging en met grote bedrijven die geen reputatieschade willen. Daarnaast dienen gesprekken met potentiële sponsors (met meerdere personen) te worden gevoerd. Tevens kan de sportvereniging werken met kleine bedragen voor meerdere sponsors zodat het makkelijker is om (bij verdenking van) een dubieuze potentiële sponsor niet te aanvaarden. Daarnaast helpt het om sponsorcontracten op te stellen en geen contante betalingen te accepteren. Tevens wordt aangegeven dat er een Verklaring Omtrent Gedrag moet worden aangevraagd bij potentiële sponsors (Bruinsma et al., 2019; Bruinsma et al., 2020).

Het is mogelijk dat sportverenigingen geen (verdere) maatregelen willen doorvoeren. Sportverenigingen handelen vaak niet rationeel, ze staan bekend om hun conservatisme, ofwel gewoonte en gewenning. De gedachten die bij sportverenigingen kunnen heersen zijn "zo gaat het nu eenmaal" of "we hebben het altijd zo gedaan" (Janssens, 2011). Dit kan ertoe leiden dat sportverenigingen het reflecteren op (sponsor)beleid geen vereiste vinden. Er vindt geen verandering plaats zolang het op de huidige manier goed gaat. Dit gegeven zien we terug in het onderzoek naar 'criminele inmenging bij amateursportverenigingen'. Sportverenigingen gaan pas hun weerbaarheid vergroten wanneer ze te maken krijgen met criminele sponsors (Bruinsma et al., 2020).

### **3.4 Resumé**

In paragraaf 3.1 is beschreven hoe de rol van de sportvereniging in de loop der jaren is veranderd door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen, wat invloed heeft op de taken die aan de sportvereniging worden toegedacht. Zowel de eisen intern als extern zijn veranderd. De hedendaagse sportvereniging heeft meer te maken met externe actoren, waaronder sponsors. In aanvulling hierop is gekeken naar de betekenis van sponsoring voor de sportvereniging, waarbij wordt geconcludeerd dat sponsoring belangrijker is geworden voor sportverenigingen. Tegelijkertijd komt naar voren dat sponsoring in een kwaad daglicht kan komen te staan door omstandigheden en ontwikkelingen die ertoe leiden dat sportverenigingen kwetsbaarder worden voor dubieuze potentiële sponsors. Hierdoor is een spanningsveld ontstaan met aan de ene kant financiële afhankelijkheid van sponsors en aan de andere kant kwetsbaar zijn voor dubieuze potentiële sponsors. Wanneer dubieuze potentiële sponsors hun intrede doen binnen de sportvereniging brengt dat nadelen met zich mee voor de sportvereniging. Om dubieuze (potentiële) sponsors tegen te gaan kunnen sportverenigingen hiervoor maatregelen nemen. Het is onbekend hoe sportverenigingen omgaan met potentiële sponsors, en hoe ze dat ervaren. Door naar de organisatorische context te kijken aangaande de omgang met potentiële sponsors kunnen de deelvragen (zie 1.4) beantwoord worden.

## 4. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek toegelicht.

### 4.1 Kwalitatief onderzoek

In dit onderzoek is getracht om verkennende en verdiepende inzichten te krijgen over het sponsorgedrag van sportverenigingen. Met andere woorden, hoe gaan sportverenigingen om met potentiële sponsoren vanuit het perspectief van de sponsorbestuurder. Bryman (2016) zegt hierover dat die inzichten worden opgedaan middels het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van de interpretatieve benadering. Iedere sponsorbestuurder had een eigen subjectieve constructie van de werkelijkheid. Deze werkelijkheid ontstond uit de betekenissen en interpretaties die zij toekennen aan een bepaalde situatie die afhankelijk is van de context waarbinnen het afspeelt (Boeije, 2014; Bryman, 2016). Dat maakt dat antwoorden per sponsorbestuurder zowel overeenkomsten als verschillen met andere sponsorbestuurders heeft vertoond.

### 4.2 Dataverzameling

De methode van het kwalitatieve onderzoek bestond uit semigestructureerde interviews. Hiervoor is gekozen omdat hiermee de processen en betekenisgeving over de omgang met potentiële sponsoren die minder aan de oppervlakte liggen zichtbaar konden worden gemaakt. Voor het interview heeft de onderzoeker een topiclijst opgesteld. De topics zijn gebruikt als checklist om in ieder interview te focussen op de belangrijkste onderwerpen. Hierdoor konden vergelijkingen worden gemaakt in de antwoorden van de sponsorbestuurders. Bij de topics zijn voorbeeldvragen opgesteld (zie bijlage 2). Door de topiclijst had de onderzoeker een richting voor ogen, maar door de semigestructureerde vorm kon ingespeeld worden op wat de sponsorbestuurder ter sprake bracht. Door het doorvragen en afwijken van de topiclijst kon dieper worden ingegaan op onderwerpen wanneer dat noodzakelijk werd geacht door de onderzoeker. Hierdoor werden de achterliggende ervaringen en bijbehorende betekenissen van de sponsorbestuurders in kaart gebracht. Onderstaand wordt hiervan een voorbeeld benoemd:

**Onderzoeker:** Want het waren lokale en kleinere bedrijven toch?

**Sponsorbestuurder:** Ja, van lokale netwerken

**Onderzoeker:** Want zit daar een reden achter?

**Sponsorbestuurder:** Niet specifiek. Ik denk dat je op eerste klasse niveau niet interessant genoeg bent voor een groot concern. Daar heb je exposure voor nodig. Voor landelijke bedrijven ben je als amateurvereniging niet interessant voor grote en landelijke bedrijven.

Tijdens de interviews is geprobeerd de sponsorbestuurders zoveel mogelijk te laten spreken, zodat informatievergaring optimaal was. Er werden open vragen gesteld wat ervoor zorgde dat de sponsorbestuurder de topics in zijn of haar eigen woorden invult en concretiseert. Hierdoor werden ze in staat gesteld om hun eigen verhalen te vertellen. Vanwege de mogelijke gevoeligheid van het onderwerp is gekozen om in het begin van het interview 'smalltalk' te voeren over de sportvereniging en de functie als sponsorbestuurder. Dit om ervoor te zorgen dat een vertrouwensband ontstaat tussen de onderzoeker en

sponsorbestuurder. De onderzoeker was vooraf niet bekend in welke mate (en welke) lastige situaties zijn voorgekomen met (potentiële) sponsoren bij de sportvereniging.

Er zijn elf interviews afgenomen (zie bijlage 3). De onderzoeker heeft steeds na een aantal interviews de resultaten globaal bekeken op thema's, en daarbij is beoordeeld of saturatie voorkomt. Na elf interviews is een overlap in respons zichtbaar geweest, waardoor is aangenomen dat er geen nieuwe informatie naar voren komt bij het houden van meer interviews. De onderzoeker was tevens betrokken bij het onderzoeksproject '*Institutions as bad barrels: criminal undermining of sportclubs*'. In dit onderzoeksproject is afgesproken dat men data van elkaar mag gebruiken (na toestemming van de respondent) voor zover het van toepassing is op ieders onderzoek. Hierdoor had de onderzoeker de mogelijkheid om data van andere onderzoekers, die betrekking hadden op de omgang met potentiële sponsoren, te gebruiken. Er is gebruik gemaakt van vier interviews (zie bijlage 3). De onderzoeker heeft beoordeeld welke tekstfragmenten voor dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn.

Ter wille van de coronabeperkingen zijn de interviews digitaal afgenomen. Dit heeft als voordeel met zich meegebracht dat één-op-één interviews makkelijker te organiseren waren. Sponsorbestuurders waren wellicht eerder bereid om mee te werken aan het onderzoek.

#### **4.3 Selectie onderzoekseenheden**

De onderzoekseenheden zijn op organisatieniveau bekeken en is beperkt tot één sport en bestond uit amateurvoetbalverenigingen. Sponsorinkomsten zijn bij voetbalverenigingen een belangrijke inkomstenbron in tegenstelling tot andere sporttakken (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2020). Centraal Bureau voor de Statistiek (2020) stelt dat 15% van de inkomsten van voetbalverenigingen uit sponsoring komt, terwijl Stichting Waarborgfonds Sport (2020) aangeeft dat 39% van de inkomsten van voetbalverenigingen uit sponsoring komt. De twee organisaties baseren hun gegevens op de data die ze ontvangen en deze kunnen verschillen. Stichting Waarborgfonds Sport ontvangt jaarlijks een select aantal jaarstukken van sportverenigingen die in het verleden borgstelling hebben gekregen. Dit verklaart het verschil in percentages. Daarnaast is uit verkennende onderzoeken gebleken dat er voornamelijk criminele weldoeners actief zijn bij het voetbal (Bruinsma et al., 2018).

De amateurvoetbalverenigingen komen uit twee regio's (Utrecht en Amsterdam). De regio Utrecht komt voort uit het eigen netwerk van de onderzoeker en de regio Amsterdam betreft een regio waar (criminele) ondermijning via de sportvereniging geen recent verschijnsel is. Bij de keuze van sportverenigingen is rekening gehouden met twee factoren. Ten eerste zijn sportverenigingen geselecteerd waarvan de onderzoeker bekend was of het idee had dat zij waarde (gaan) hechten aan sponsoring. Ten tweede is bij de selectie twee groepen te onderscheiden. Enerzijds sportverenigingen die niet eerder een aanbod hebben afgewezen en/of een lastige situatie hebben ervaren met sponsoren. Anderzijds sportverenigingen die wel een aanbod hebben afgewezen van een potentiële sponsor en/of een lastige situatie hebben ervaren met sponsoren.

Als waarnemingseenheden van amateurvoetbalverenigingen zijn sponsorbestuurders bevestigd. Een sponsorbestuurder betreft een bestuurs- of sponsorcommissielid die binnen de sportvereniging verantwoordelijk is voor het werven van potentiële sponsors. De sponsorbestuurder heeft een dominante positie als het aankomt op het beoordelen van potentiële sponsors. De sponsorbestuurder staat vaak als eerst in contact met de potentiële sponsor. Thiel & Mayer (2009) stellen dat het besturen van een sportvereniging niet begrensd is tot de voorzitter, secretaris en penningmeester. Iedere vrijwilliger kan een actieve besluitvormer zijn waardoor de sportvereniging wordt vormgegeven. Besluiten worden genomen door diegenen die daarvoor het mandaat heeft gekregen (Thiel & Mayer, 2009). Dit is waarom over 'sponsorbestuurder' wordt gesproken.

#### **4.4 Data-analyse**

Om de data te analyseren is er gecodeerd. Het coderen heeft in drie stappen plaatsgevonden: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). Hieruit is een codeerschema ontstaan (zie bijlage 4). Een code zoals die in dit onderzoek geldt is een samenvattende notatie van een fragment, ofwel stuk tekst uit de onderzoeksgegevens die is voortgekomen uit de interviews waarin de betekenis van dat fragment wordt uitgedrukt (Boeije, 2014, p. 113). Sommige codes komen vanuit de sponsorbestuurders ('zelfredzaamheid sportvereniging'), andere codes zijn bevestigd door de interviewer aan de hand van de topiclijst ('belang van sponsors'). Aan de hand van de gevonden data en selectief coderen zijn thema's en subthema's gevormd. Deze dragen bij aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen van het onderzoek.

#### **4.5 Dataverwerking**

Met behulp van het codeerschema is de onderzoeker tot een hoofdstukindeling voor het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 5) gekomen. Dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten aan de hand van de gevonden resultaten en quotes van sponsorbestuurders. Hoofdstuk 6 bevat een analyse waarin de theoretische concepten en literatuurstudie zijn ingezet om de resultaten te analyseren. De onderzoeker heeft zich gefocust op het theoretisch begrijpen van het onderhandelingsproces. Door het theoretisch kader en de literatuurstudie konden de ervaringen van sportverenigingen vanuit het perspectief van sponsorbestuurders beter geïnterpreteerd en in perspectief worden geplaatst.

#### **4.6 Onderzoeksethiek en datamanagement**

In dit onderzoek is gelet op de onderzoeksethiek en datamanagement. Alle interviews zijn opgenomen met de mobiele telefoon nadat de sponsorbestuurder hiermee akkoord ging. Vervolgens is de opname letterlijk getranscribeerd in een Word-bestand om dataverlies te beperken. De opnames zijn opgeslagen op de veilige server van OneDrive van de Universiteit Utrecht conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming. Na het opslaan is de opname verwijderd van de mobiele telefoon. De sponsorbestuurders werden hierop geattendeerd. De namen van de sponsorbestuurders en sportverenigingen worden nergens benoemd in het onderzoeksrapport. De namen van de bevestigde sportvereniging en functie van de respondent zijn veralgemeniseerd, om te voorkomen dat de sportvereniging en sponsorbestuurder kunnen worden nagevolgd.

#### 4.7 Waarborging kwaliteit van het onderzoek

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is er gebruik gemaakt van het begrip '*trustworthiness*' van Lincoln & Guba (1985). Dit begrip geeft antwoord op de vraag of het onderzoek de aandacht van het publiek waard is. Het waarborgen van de '*trustworthiness*' is gedaan door vier criteria: '*credibility*', '*transferability*', '*dependability*', en '*confirmability*'. De criteria validiteit en betrouwbaarheid zijn minder toepasbaar voor kwalitatief onderzoek (Lincoln & Guba, 1985).

Bij '*credibility*' gaat het om de mate waarin de resultaten overeenkomen met de werkelijkheid en de mate waarin de onderzoeker meet wat die wil meten (Lincoln & Guba, 1985). De '*credibility*' is verhoogd door bij het opstellen van de voorbeeldvragen te kijken of de vraag bijdraagt aan wat de onderzoeker wil meten. Zo past de vraag 'hoe weet u als u in contact komt met een sponsor of deze oké is (te vertrouwen is) of niet?' bij de tweede deelvraag (zie 1.4) waar de onderzoeker wil weten wat betrouwbare en verdachte signalen zijn van(uit) potentiële sponsors. Bovendien is tijdens de interviews gestreefd geen woorden in de mond te leggen van de sponsorbestuurders en zoveel mogelijk open vragen te stellen. Daarnaast is de onderzoeksethiek en datamanagement uitgelegd (zie 4.6). Deze voorwaarden zijn gesteld om een veilige omgeving voor de sponsorbestuurders te creëren zodat ze geen sociaal wenselijke antwoorden gingen geven. Hoewel de sponsorbestuurders vooraf volledige anonimiteit is gegarandeerd is het niet uit te sluiten dat sponsorbestuurders zich niet volledig hebben uitgelaten over bepaalde situaties rondom (potentiële) sponsors. Het is mogelijk dat ze voor zichzelf en/of de sportvereniging geen gezichtsverlies wil lijden. De onderzoeker had het gevoel op bepaalde momenten, bijvoorbeeld bij de vraag of ze weleens lastige situaties of negatieve ervaringen hebben gehad met sponsors, dat er (gevoelige) informatie werd achtergehouden. Dit merkte de onderzoeker door de twijfelachtige antwoorden die een aantal sponsorbestuurders gaven. Als laatst heeft de keuze voor kwalitatief onderzoek bijgedragen aan de hoe, wat en waarom vraag. Hierdoor kon de onderzoeker de omgang met potentiële sponsors goed in beeld brengen. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat informatie op een bepaalde manier verwoord wordt. De onderzoeker heeft de respondent voor zich waardoor de onderzoeker ziet of de sponsorbestuurder serieuze antwoorden geeft. Bij kwantitatief onderzoek (vragenlijsten) zijn mensen geneigd om snel wat in te vullen.

De tweede criteria is '*transferability*'. Dit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Lincoln & Guba, 1985). Dit onderzoek heeft zich niet gefocust op de kwantiteit van dubieuze (potentiële) sponsors, ofwel dat sportverenigingen hiermee te maken hebben gehad. De generaliseerbaarheid is niet sterk omdat de onderzoeker een relatief kleine groep sportverenigingen heeft bevraagd ten opzichte van als een vragenlijst (kwantitatief onderzoek) wordt gebruikt. De keuze van sportverenigingen is gedeeltelijk op toeval gebaseerd. Dit kan voor een beeld zorgen die niet klopt met de werkelijkheid. Hierdoor is het niet mogelijk om de resultaten te generaliseren naar alle amateurvoetbalverenigingen, laat staan alle sportverenigingen. Het behalen van generaliseerbare resultaten was met oog op het interpretatieve karakter ook niet de insteek van dit onderzoek. De kwaliteit van dit onderzoek zit in het beschrijven van bepaalde processen met betrekking tot praktijksituaties betreft de omgang met potentiële sponsors en de herkenbaarheid hiervan voor andere sportverenigingen. In die zin gaat het hier om een exploratief onderzoek. Om dit onderzoek mogelijk overdraagbaar te maken is getracht zo veel mogelijk



informatie (betekenissen van de sponsorbestuurders naast elkaar leggen) aan de lezer te geven in het resultatenhoofdstuk. Hierdoor kan de lezer de toepasbaarheid binnen een andere context beter beoordelen.

De derde criteria is '*dependability*'. Dit betreft de herhaalbaarheid van het onderzoek. Hierbij gaat het om of dezelfde resultaten uit het onderzoek komen als het op dezelfde manier met dezelfde of andere respondenten wordt gedaan (Lincoln & Guba, 1985). De herhaalbaarheid bij een kwalitatief onderzoek is relatief lastig, omdat het gaat om interpretaties en betekenissen in een (steeds) (wisselende) context. Een andere context geeft mogelijk andere resultaten. Daarnaast is er geen sprake van een representatieve onderzoeksgroep. Om de herhaalbaarheid te vergroten is zo uitgebreid mogelijk opgeschreven welke keuzes er zijn gemaakt binnen dit onderzoek. Daarnaast heeft het gebruik van een topiclijst en voorbeeldvragen ervoor gezorgd dat elk interview eenzelfde basis had aan vragen. Met het opstellen van voorbeeldvragen worden interpretaties van andere onderzoekers uitgesloten.

De laatste criteria is '*confirmability*'. Het gaat hierom dat de onderzoeker de onderzoeksresultaten bestudeert en analyseert zonder eigen interpretaties (Lincoln & Guba, 1985). Alhoewel eigen interpretaties niet te voorkomen zijn, heeft de onderzoeker de data zoveel mogelijk geprobeerd te duiden in lijn met de bedoeling van de sponsorbestuurders. In het resultatenhoofdstuk is gebruik gemaakt van quotes, wat heeft bijgedragen aan de objectiviteit van het onderzoek. De mogelijkheid tot bevestiging van de resultaten is in dit onderzoek lastig omdat de onderzoeker het onderzoek alleen heeft uitgevoerd. Daarnaast wordt volgens Boeije (2014) de onderzoeker gezien als instrument tijdens het onderzoek. Elke onderzoeker doet onderzoek vanuit een bepaald perspectief, daarom is het belangrijk om als onderzoeker bewust te zijn van dit perspectief. Het onderzoek is uitgevoerd in de rol van masterstudent Sportbeleid & Sportmanagement aan de Universiteit van Utrecht, omdat de onderzoeker geen direct belang heeft bij de uitkomst van het onderzoek. Deze houding was bevorderlijk bij het afnemen van de interviews. Echter kan bij het bestuderen van de onderzoekresultaten twee andere rollen hebben meegespeeld. De onderzoeker is werkzaam bij SportUtrecht bij team sportclubadvies. Door deze achtergrond is het mogelijk dat vanuit een bepaalde bril naar sportverenigingen wordt gekeken. Daarnaast is de onderzoeker betrokken geweest bij een onderzoeksproject waar kennis is opgedaan over dubieuze sponsors. Hierdoor kan het zijn voorgekomen dat er niet met een open blik naar de onderzoeksresultaten is gekeken.



## 5. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten uit de interviews. Hierin wordt de omgang met potentiële sponsors beschreven. Er worden vijf thema's toegelicht die samenhangen met de deelvragen (zie 1.4). Bij de beschrijving van de resultaten zijn quotes van de (sponsor)bestuurders toegevoegd.

### 5.1 Thema 1: overwegingen om met (dubieuze) potentiële sponsors in zee te gaan

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de overwegingen zijn van sportverenigingen om met (dubieuze) potentiële sponsors in zee te gaan.

#### 5.1.1 Redenen voor sportverenigingen om met potentiële sponsors in zee te gaan

Alle sponsorbestuurders zijn het erover eens dat het hebben van sponsors van meerwaarde is voor de sportvereniging. Er zijn verschillende redenen waarom sportverenigingen met potentiële sponsors in zee gaan. Allereerst draagt het bij aan de verbetering van de financiële positie van de sportvereniging, waardoor ze van toegevoegde waarde zijn voor het functioneren van de sportvereniging. Maar voornamelijk wordt gesproken over dat ze (financiële) middelen willen van sponsors om te besteden. Enerzijds willen sportverenigingen meer (financiële) middelen om te investeren in een kwalitatieve sportvereniging. Anderzijds zijn er sportverenigingen die sponsorbijdragen nodig hebben voor het eerste elftal. De bevroegde sportverenigingen besteden hun sponsorinkomsten voornamelijk voor een kwalitatieve sportvereniging. De interviewdata laten zien dat sponsors ervoor zorgen dat sportverenigingen een beter sportproduct kunnen aanbieden en extra (sport gerelateerde) activiteiten kunnen organiseren. Sponsors zorgen ervoor dat er (financiële) middelen zijn voor onder andere: het aanschaffen van nieuwe trainingsmaterialen, het inhuren van trainers, onderhoud van het sportpark, nieuw scorebord, jaarlijkse barbecue, voetbalclinics en jeugdkampen. Een verklaring om sponsorinkomsten hiervoor te gebruiken is omdat leden en ouders van leden verwachtingen en eisen hebben ten aanzien van een kwalitatieve sportvereniging:

“Op het moment dat je iets meer geld [sponsorinkomsten] hebt dat je dan kan zeggen: ik ben eindelijk van dat gezeur van ouders af” (L1)

Dit heeft tot gevolg dat leden meer krijgen dan dat ze ervoor betalen. Een sponsorbestuurder is van mening dat investeringen in een kwalitatieve sportvereniging voor ledenbinding zorgt. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat sponsorinkomsten de sportvereniging kwetsbaar maakt. Als sponsors er op een moment niet zijn beginnen leden en ouders van leden over de kwaliteit van de sportvereniging te mekkeren. Zo kunnen leden zeggen: “dat doen we elk jaar, waarom kan het nu niet”. Er wordt aangegeven dat het soms lastig is om aan de verwachtingen van leden en ouders te voldoen, omdat sponsorinkomsten sterk kunnen variëren. Vanwege de inconsistentie van sponsorinkomsten zijn een aantal sponsorbestuurders van mening dat de exploitatie van de sportvereniging gedaan moet worden vanuit de contributie- en kantine-inkomsten. Hierdoor kiezen sportverenigingen ervoor de (verwachte) sponsorinkomsten niet structureel mee te rekenen in de begroting. Als sponsorinkomsten wegvallen dan moet de sportvereniging blijven functioneren:

“Je kan een beetje vooruitplannen, maar als een sponsor wegvalt, of gaat failliet, dan krijg je dat geld niet meer binnen. Het gevaar is als je het allemaal mee gaat rekenen dat je een gat in de begroting kan krijgen en dat je dan je eigen middelen moet gaan inzetten om het op te vangen” (F)

Een aantal sponsorbestuurders benoemen dat hun sportvereniging het financieel redt zonder sponsoren. Met andere woorden, sportbeoefening wordt mogelijk gemaakt op basis van de contributie- en kantine-inkomsten. Zolang een sportvereniging zich baseert op deze inkomsten is de afhankelijkheidsrelatie met sponsoren niet heel groot voor het voortbestaan van de sportvereniging. Deze wordt groter naarmate de contributie- en kantine-inkomsten minder zijn. De data laten ook zien dat sportverenigingen alternatieve inkomstenbronnen aanwenden zoals de club van 100, ruimtes van het sportcomplex verhuren en een obligatielening uitzetten onder leden. Dit draagt bij aan de beperkte afhankelijkheid van sponsoren.

### **5.1.2 Omstandigheden waardoor (mogelijke) dubieuze potentiële sponsoren worden geaccepteerd**

In paragraaf 5.1.1 blijkt dat door sponsoren meer geld de sportvereniging instroomt. Er zijn twee omstandigheden die ervoor zorgen dat het verkrijgen van financiële middelen van sponsoren voor de sportvereniging belangrijker wordt. Hierdoor veronderstellen sponsorbestuurders dat het financiële belang ervoor kan zorgen dat sportverenigingen niet (goed) kijken naar de potentiële sponsor, of in zee wordt gegaan met een sponsor die (wellicht) dubieus is.

Ten eerste wordt verondersteld dat wanneer een sportvereniging in een ‘slechte’ financiële positie zit de verleiding groot is om met (mogelijke) dubieuze potentiële sponsoren in zee te gaan:

“Ik denk dat als je geldgebrek hebt dat je misschien bij een bepaalde sponsor [dubieuze sponsor] dat je daar ‘ja’ op zegt” (A)

Een aantal sponsorbestuurders geven aan dat het soms lastig is om de jaarlijkse begroting van de sportvereniging rond te krijgen. Tegelijkertijd geven ze aan dat bij hun sportvereniging geen aanleiding is om in zee te gaan met dubieuze potentiële sponsoren omdat ze een financieel gezonde sportvereniging zijn. In aanvulling hierop wordt benoemd dat corona de sportvereniging kwetsbaarder kan maken voor het kritisch omgaan met een potentiële sponsor. Door het wegvallen van inkomstenbronnen is de financiële instabiliteit bij sportverenigingen toegenomen.

Ten tweede wordt benoemd dat wanneer een sportvereniging prestatiedrang heeft het de sportvereniging kwetsbaar maakt. Er wordt dan vaak gekozen om spelers met sponsorbijdragen te betalen. Hierdoor kan worden overwogen om (mogelijke) dubieuze potentiële sponsoren te accepteren.

“Mensen die altijd met hoge ogen kijken en beter willen, die zijn altijd kwetsbaar voor geldstromen. Daarin zie je bij die clubs dat sponsoren worden geaccepteerd waarvan ze later zeggen dat hadden we misschien niet moeten doen” (C2)

Sponsorbestuurders zien dit gebeuren, of hebben het vermoeden dat dit gebeurt bij andere sportverenigingen vanwege de hoge (sponsor)inkomsten die ze hebben. Een aantal sponsorbestuurders geven aan dat ze die prestatiedrang niet





hebben. Ze zijn ervan bewust dat hoog spelen meer kosten met zich meebrengt, waardoor ze kwetsbaarder worden. Een sponsorbestuurder veronderstelde dat vaker overwegingen worden gemaakt om met (mogelijke) dubieuze potentiële sponsors in zee te gaan bij voetbalverenigingen ten opzichte van andere sporttakken, omdat ze financieel afhankelijker zijn van sponsors:

“Het speelt denk ik alleen bij voetbalverenigingen. Misschien ook bij hockeyverenigingen. Voor de rest zijn er niet veel takken van sport waar veel geld in omgaat, op amateurbasis dan” (C1)

Vanuit het standpunt om financieel rond te komen wordt opgemerkt dat men voor het voetbal te weinig betaalt voor de contributie. Te weinig voor het lidmaatschap betalen betekent een grotere afhankelijkheid van sponsors.

Tot slot laten de data zien dat er een andere factor is waardoor sportverenigingen (nog) kwetsbaarder worden. Het blijkt dat een aantal sponsorbestuurders moeite hebben om sponsors aan de sportvereniging te binden. Er wordt verondersteld dat sportverenigingen in grote steden hier meer moeite mee hebben, omdat de binding met de omgeving minder is vergeleken met sportverenigingen gelegen in een dorp. Sponsors hebben minder interesse om te sponsoren op de traditionele manier (exposure middels bordssponsoring en shirtssponsoring). Sponsorbestuurders maken zich zorgen over het individualistische- en consumentengedrag van de maatschappij, wat zijn werking heeft op potentiële sponsors. Zo wordt benoemd dat potentiële sponsors pas (financiële) middelen gaan leveren als ze voldoende ervoor terug krijgen. Wanneer een sportvereniging dat niet kan bieden kan er worden overwogen om een (mogelijk) dubieuze potentiële sponsor te accepteren die dat niet eist. Tegelijkertijd blijkt dat sportverenigingen wel kijken naar meer manieren om betrokkenheid voor sponsors te organiseren. Er wordt nagedacht over wat de sportvereniging voor zakelijke tegenprestaties kan bieden wat hen vooruithelpt als bedrijf.

### **5.1.3 Resumé**

De sportvereniging wil niet een sponsor hebben om maar een sponsor te hebben. De reden om met sponsors in zee te gaan is vanuit financiële overwegingen. Met sponsorbijdragen kan de sportvereniging haar financiële gaten opvullen. Maar de sponsorinkomsten worden voornamelijk gezien als een extra financiële impuls (vorm van inkomsten) waarmee (eenmalige) investeringen mee worden gedaan. De sponsorinkomsten zorgen ervoor dat een hoogwaardig sportproduct wordt aangeboden en dat (sport gerelateerde) activiteiten worden georganiseerd. Met als resultaat een kwalitatieve sportvereniging. Overigens blijkt dat wanneer de sportvereniging een grote(re) financiële afhankelijkheid ervaart ten opzichte van sponsors, de sportvereniging kan overwegen om met een (mogelijke) dubieuze potentiële sponsor in zee te gaan. Deze financiële afhankelijkheid komt voor als de sportvereniging een slechte financiële positie of prestatiedrang heeft. Het feit dat sportverenigingen moeilijk potentiële sponsors aan zich weten te binden kan tevens meespelen in de overweging om een dubieuze potentiële sponsor te accepteren.



## 5.2 Thema 2: signalen (wat is niet juist) van potentiële sponsors en de reactiemogelijkheden

Alhoewel sponsors de sportvereniging financieel sterker maakt en daardoor profiteren van een kwalitatieve sportvereniging (zie 5.1) laten de interviewdata ook zien dat sponsorbestuurders niet (gelijk) iedere potentiële sponsor accepteren. Sponsorbestuurders zijn alert op signalen die (kunnen) wijzen op dubieuze potentiële sponsors. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke verdachte signalen sponsorbestuurders (kunnen) oppikken in de interactie met potentiële sponsors en wat ze daarmee doen. In eerste instantie benoemen sponsorbestuurders dat ze open staan voor iedere potentiële sponsor of dat ze geen (harde) criteria hebben voor potentiële sponsors. Ondanks dat sportverenigingen geen sponsorbeleid hebben waarin staat op welke signalen ze letten, zijn potentiële sponsors weldegelijk verdacht op een aantal signalen. Sponsorbestuurders benoemen zes verdachte signalen die betrekking hebben op twee thema's. Het ene thema betreft de aard en achtergrond van een bedrijf (potentiële sponsor). Het andere thema heeft te maken met het gedrag van de potentiële sponsor.

### 5.2.1 Aard en achtergrond van het bedrijf (potentiële sponsor)

Sponsorbestuurders letten doorgaans op de aard en achtergrond van het bedrijf (potentiële sponsor). Er wordt nagedacht over: wil de sportvereniging in één adem worden benoemd met de potentiële sponsor. Daarbij letten sponsorbestuurders op twee (verdachte) signalen.

Ten eerste kijken sponsorbestuurders naar het product of dienst dat de potentiële sponsor vertegenwoordigt. Het is mogelijk dat het product of dienst van de potentiële sponsor niet aansluit bij de sport(vereniging). Er zijn dubieuze producten en diensten waarvan sponsorbestuurders aangeven dat de sportvereniging zich daar niet mee wil verbinden. Er zijn sportverenigingen die een aanbod hebben afgewezen van een seksshop, een gamebedrijf en een online gokbedrijf. Een sponsorbestuurder geeft als reden om niet met een online gokbedrijf in zee te gaan:

“Ondanks dat het geld oplevert moet je het niet doen [dubieuze sponsor accepteren], omdat de kans bestaat dat de sportvereniging zomaar met matchfixing wordt geassocieerd” (C1)

Met andere woorden, dat een potentiële sponsor een online gokbedrijf of tabaksproducent is of dat het een kapperszaak of bakkerij is dat doet ertoe. De overweging om niet een potentiële sponsor te accepteren met een bepaald product of dienst heeft te maken met dat sportverenigingen willen uitdragen dat ze maatschappelijk betrokken zijn (voor de jeugd). Tegelijkertijd vinden een aantal sponsorbestuurders het niet makkelijk te bepalen welke producten en diensten de sportvereniging zich wel of niet moet gaan verbinden. Iedere sportvereniging hanteert zijn eigen criteria. Een sponsorbestuurder vertelde over een sponsor die een condomerie heeft:

“Het is een normale onderneming, het is niet een product dat de jeugd afschrikt” (K)

Ondanks dat sponsorbestuurders nadenken over het product en dienst is de neiging bij een aantal van hen groot dat als het bedrijf 'normaal' is dat de

potentiële sponsor wordt geaccepteerd. De criteria transparantie en betrouwbaarheid van de potentiële sponsor voeren dan de boventoon.

Ten tweede letten sponsorbestuurders op het imago van de potentiële sponsor. Het kan voorkomen dat een potentiële sponsor een slecht en/of dubieus imago heeft. Enerzijds wordt hieronder verstaan bedrijven die in het crimineel segment zitten of banden hebben met criminelen. Anderzijds gaat het over bedrijven die bekend staan als schimmig en/of niet betrouwbaar (louche). Er wordt aangegeven dat dit signaal moeilijk te achterhalen is. Het voelt niet goed als zulke bedrijven gefaciliteerd worden, omdat het voor negatieve publiciteit kan zorgen. Daarom wordt ervoor gekozen om niet met zo'n potentiële sponsor in zee te gaan. In aanvulling hierop benoemt een sponsorbestuurder dat er wel gekeken wordt wat de potentiële sponsor wil sponsoren:

"Als die [dubieuze potentiële sponsor] alleen een banner op de website wil, kijk je daar anders tegenaan dan wanneer die zegt ik wil hoofdsponsor zijn van de selectie, dan ga ik toch andere sponsoren bekijken" (E)

Een sponsorbestuurder spreekt over (criminele) ondermijning wanneer criminele bedrijven de sportvereniging sponsoren. Verder begrijpt een sponsorbestuurder niet waarom criminelen willen investeren in hun sportvereniging, en vraagt zich af of dit veel voorkomt. In aanvulling hierop weten een aantal sponsorbestuurders wel voorbeelden te noemen waar dit is voorgekomen:

"Vroeger zijn er in de in de regio Amsterdam en Haarlem wel de nodige sportverenigingen geweest die gefinancierd werden vanuit criminele gelden" (D)

### **5.2.2 Het gedrag van een potentiële sponsor**

Sponsorbestuurders beoordelen ook het gedrag van een potentiële sponsor in het onderhandelingsproces. Er wordt door sponsorbestuurders op vier (verdachte) signalen gelet.

Ten eerste wordt opgelet of een potentiële sponsor naar de sportvereniging toekomt met een aanbod om te sponsoren. Wanneer de sportvereniging een aanbod van een (onbekende) sponsor krijgt ontstaan er vraagtekens. Sponsorbestuurders vinden dit opmerkelijk, omdat normaal gesproken sportverenigingen zelf achter potentiële sponsoren moet aangaan. Een onbekende sponsor die geen binding heeft met de sportvereniging komt niet zomaar binnen. Aantal sponsorbestuurders benoemen dat ze dit weleens hebben meegemaakt. Het gaat dan zowel om bedrijven uit Nederland als het buitenland. Een sponsorbestuurder benoemt het volgende over een bedrijf uit het buitenland:

"Ik ben in die periode benaderd door een investeringsmaatschappij uit Brazilië en de meest bizarre dingen. Daar dan een paar keer mee gesproken, ik geloofde er weinig van" (L1)

De sponsorbestuurders willen bij een onbekende potentiële sponsor eerst een aantal zaken achterhalen voordat de potentiële sponsor wordt geaccepteerd. Ze willen weten wie de potentiële sponsor is, welke relatie die heeft met de sportvereniging, waarom die gekozen heeft voor de sportvereniging en of die andere sportverenigingen sponsort. Tegelijkertijd geeft een sponsorbestuurder

aan dat het wel of niet gelijk accepteren van een onbekende potentiële sponsor afhankelijk is van welk bedrag die levert:

“Als het om een klein bedrag gaat dan is het geen probleem [een onbekende sponsor gelijk accepteren]” (A)

Het tweede signaal waar sponsorbestuurders naar kijken is het bedrag dat een potentiële sponsor levert. Sponsorbestuurders vinden het verdacht als een potentiële sponsor een substantieel bedrag wil leveren. Vooral als het een kleine organisatie is ontstaan er vraagtekens. De combinatie van een onbekende sponsor en een substantieel bedrag is een signaal waarbij de alarmbellen afgaan. Ook als het een bekende potentiële sponsor is wekt het op zijn minst wantrouwen op. Tegelijkertijd wordt benoemd dat een bekende potentiële sponsor die een binding heeft bij de sportvereniging sneller wordt geaccepteerd. De veronderstelling is dat dan vanuit passie en betrokkenheid geld wordt geïnvesteerd. Toch gaan sponsorbestuurders niet gelijk met de potentiële sponsor in zee:

“We gaan niet zomaar zeggen, goh dat is leuk, ik zal je de rekening sturen en bedankt, zo werkt het niet” (E)

Overigens ontstaat er bij sponsorbestuurders vermoedens van betaling met zwart geld, witwaspraktijken, goodwill creëren van een (mogelijk) louche persoon of het opkopen van de sportvereniging. Sponsorbestuurders gaan daarom na waarom de potentiële sponsor het bedrag wil sponsoren, waar het bedrag vandaan komt, wat het voor de potentiële sponsor oplevert en wat die ervoor terug wil. De veronderstelling die sponsorbestuurders maken is dat bij substantiële bedragen de potentiële sponsor invloed of een enorme tegenprestatie eist. Ze vinden het merkwaardig als een potentiële sponsor voor het substantiële bedrag niks terug wil, alleen om ergens binnen te komen. In eerste instantie lijkt dit gunstig, maar volgens een sponsorbestuurder brengt het een gevaar met zich mee:

“Er is altijd een middel [gesponsorde substantiële bedrag] dat daar [tegenprestatie] druk op gezet kan worden” (J)

Ten derde kijken sponsorbestuurders welke tegenprestaties de potentiële sponsor wil hebben. Het willen hebben van invloed binnen de sportvereniging als tegenprestatie wordt als niet gewenst beschouwd. Het gaat dan om een potentiële sponsor die een bepaalde mening heeft over welke kant de sportvereniging op moet gaan. Voornamelijk invloed in het eerste elftal wordt daarbij genoemd:

“Dat is wat wij zeggen: hoeveel geld je ook investeert, je bepaalt niet hoe de selectie eruit komt te zien” (C2)

Alhoewel het kan gaan om een ‘betrouwbare’ sponsor willen sportverenigingen de controle houden over de sportvereniging en geven daarom aan dat dergelijke tegenprestaties niet mogelijk zijn. Er zijn sportverenigingen die in de statuten hebben aangegeven dat de potentiële sponsor niet aan twee kanten belangen mag hebben. De potentiële sponsor moet zich conformeren aan de visie van de sportvereniging die gedragen wordt door de leden (en het bestuur). Het geven van invloed kan ervoor zorgen dat sponsoren het beleid gaan bepalen. Het gevolg dat hieruit kan ontstaan is dat de aard van de sportvereniging veranderd.



Een sponsorbestuurder spreekt over 'ondermijning' als het bestuur niet op alle momenten volledige zeggenschap heeft. We zien ook dat een sponsorbestuurder zich kan voorstellen dat bepaalde eisen worden geaccepteerd. Ruimte voor uitzonderingen zijn er, maar wel wordt aangegeven dat de risico's voor de sportvereniging goed moet worden ingeschat:

"Dat zijn twee verschillende dingen: wensen van de potentiële sponsor inwilligen, maar wel zelf in het bestuur en aan het roer blijven. Of de potentiële sponsor binnen halen die het roer van je overneemt, dat is een groot verschil" (E)

Sponsorbestuurders willen weten waarom invloed als tegenprestatie de voorkeur heeft omdat sponsoring op deze wijze in bedrijfseconomisch opzicht geen nut heeft. Ze zijn van mening dat de tegenprestaties gebaseerd moeten zijn op zakelijke tegenprestaties. Hieronder wordt verstaan het bieden van exposure, marketingacties (incentives met bedrijven), business to business mogelijkheden, verplicht tot afnemen bij de sponsor en het verlenen van exclusiviteit.

Tot slot kijken sponsorbestuurders hoe de potentiële sponsor de sponsorbijdrage wil afleveren. Alle sponsorbestuurders doen afstand van een potentiële sponsor wanneer deze de sponsorbijdrage contant wil betalen. Er ontstaan dan vermoedens van betaling met zwart geld. Ze geven direct aan dat de potentiële sponsor de sponsorbijdrage bancair moet voldoen. De achterliggende reden om deze werkwijze van betaling te eisen is omdat alle geldstromen inzichtelijk moeten zijn. Sponsorbestuurders willen bovendien weten waar het geld vandaan komt, zodat ze de uitgaven kunnen verantwoorden naar de fiscus. In aanvulling hierop wordt benoemd dat een potentiële sponsor niet zelf een uitgave voor de sportvereniging mag doen, de sportvereniging is de betaler van een investering.

### **5.2.3 Resumé**

In paragraaf 5.2 is beschreven welke signalen sponsorbestuurders van(uit) potentiële sponsors ontvangen en welke als verdacht worden beschouwd. Dit zijn: het niet passen van het product of dienst van de potentiële sponsor bij de sport(vereniging), bedrijven of personen met een slecht en/of dubieus imago, een aanbod van een (onbekende) potentiële sponsor, het leveren van een substantieel bedrag, het willen hebben van invloed binnen de sportvereniging en de sponsorbijdrage contant willen afleveren. Deze signalen (kunnen) wijzen op dubieuze potentiële sponsors. We zien daarom dat sponsorbestuurders bij een aantal signalen aanvullende vragen stellen of het een en ander gaan uitzoeken om te achterhalen of ze werkelijk te maken hebben met een dubieuze potentiële sponsor. Soms gaan sponsorbestuurders bij het beoordelen van een potentiële sponsor af op een signaal, op basis waarvan ze een potentiële sponsor afwijzen, maar soms ook op meerdere signalen.

## **5.3 Thema 3: beleid en regels voor het omgaan met potentiële sponsors**

In dit hoofdstuk wordt beschreven of sportverenigingen beleid hebben voor het omgaan met potentiële sponsors en welke regels sponsorbestuurders hanteren voor het omgaan met potentiële sponsors.



### 5.3.1 Sponsorbeleid van de sportvereniging

9 van de 11 sportverenigingen hebben geen sponsorbeleid op papier. Overigens blijkt dit voor een aantal sponsorbestuurders geen hinder te zijn waardoor er ook niet altijd behoefte aan is:

“Zolang alles goed gaat dan is het geen hinder” (C1)

Tegelijkertijd geven enkele sponsorbestuurders aan dat het goed is om sponsorbeleid te hebben. Dit vanwege de verantwoording naar de sportvereniging toe en de overdraagbaarheid naar nieuwe sponsorbestuurders omdat men niet sponsorcommissielid voor het leven is. Toch vragen enkele sponsorbestuurders zich af: wat is sponsorbeleid? Als reactie hierop wordt benoemd dat sponsorbeleid samengevat wordt als datgene dat de sportvereniging aan sponsoren kan aanbieden, vaak in termen van sponsorpakketten. Hierin wordt duidelijk gemaakt wat een potentiële sponsor krijgt voor zijn sponsorbijdrage. In aanvulling hierop reageert een sponsorbestuurder dat in sponsorbeleid niet wordt aangegeven waaraan een potentiële sponsor moet voldoen:

“Beleid is niet dat we een handboekje hebben over sponsoren van daar moet je aan voldoen” (H)

### 5.3.2 Regels voor het werven van potentiële sponsoren

Eerder is beschreven dat het voorkomt dat potentiële sponsoren naar de sportvereniging toekomen, dat zijn soms bekende sponsoren, maar kunnen ook onbekende sponsoren zijn. Alhoewel sportverenigingen meestal geen wervingscampagnes opzetten om sponsoren binnen te halen, vinden sponsorbestuurders het wel van belang om zelf potentiële sponsoren actief te benaderen. Er wordt dan nagedacht over: wie zouden geïnteresseerd zijn en welke potentiële sponsoren passen bij de sportvereniging?

“Dan kies je zelf je sponsoren uit, heb je je voorwerk al gedaan” (F)

Op deze manier proberen sponsorbestuurders controle te hebben op de sponsoren die ze binnenhalen. We zien ook dat sponsorbestuurders weleens aan leden vragen of ze potentiële sponsoren kennen. Dit moet ertoe leiden dat het geld uit de ‘goede’ hoek komt. Sponsorbestuurders benaderen voornamelijk sponsoren die een bepaalde betrokkenheid hebben bij de sportvereniging. Hieronder wordt verstaan huidige leden, oud-leden en ouders van kinderen die bedrijven hebben, lokale bedrijven die zich in de omgeving van de sportvereniging bevinden en leveranciers (bijvoorbeeld het bedrijf dat koffie aan de sportvereniging levert). Het benaderen van deze drie sponsorgroepen doen ze omdat ze over het algemeen als betrouwbaar worden gezien, men kent vaak de potentiële sponsor, maar ook omdat ze eerder bereid zijn om de sportvereniging te sponsoren. Zo wordt over huidige leden, oud-leden en ouders van kinderen die bedrijven hebben gezegd dat die niet zozeer een zakelijk aspect nastreven, maar sponsoren omdat ze de sportvereniging een warm hart toedragen:

“Die willen een jaarlijkse bijdrage doen, omdat ze het leuk vinden. Niet omdat ze daar persé wat mee willen” (C1)



Een sponsorgroep die ook als betrouwbaar wordt gezien en die sportverenigingen proberen te werven zijn grote bedrijven of multinationals. Het zijn bedrijven die waarde hechten aan hun imago:

“De grootste BMW-dealer van Nederland, één van de sponsors, dat zijn keurige mensen die hier natuurlijk iets uitdragen. Het is een wereldmerk, zij zullen nooit buiten de lijntjes lopen” (I)

Tegelijkertijd wordt benoemd dat het lastiger is om hen te binden vanwege de beperkte exposure die een sportvereniging kan bieden. Er wordt daarom benoemd dat sponsors voornamelijk kleine tot middelgrote bedrijven zijn.

### **5.3.3 Regels voor het screenen van potentiële sponsors**

Sponsorbestuurders hanteren impliciete regels omtrent het screenen van potentiële sponsors. Echter blijkt dat niet elke sponsorbestuurder een idee heeft hoe die een potentiële sponsor moet screenen. Tegelijkertijd wordt benoemd dat niet bij iedere potentiële sponsor een ‘screening’ wordt gedaan, zoals bij bekende potentiële sponsors. De sportvereniging weet dan al vaak wie de potentiële sponsor is. Er wordt door sponsorbestuurders op drie manieren gescreend.

Ten eerste wordt er onderzoek op internet gedaan. De Kamer van Koophandel, Google, LinkedIn en de website van de potentiële sponsor worden onder andere geraadpleegd. Hierdoor verzamelt de sponsorbestuurder kennis over zowel het bedrijf als de werknemers. Hierdoor kunnen ze kijken hoe betrouwbaar een potentiële sponsor is. Sponsorbestuurders kijken voornamelijk hoe de potentiële sponsor in zijn algemeenheid bekend staat. Potentiële sponsors met een slechte reputatie worden overgeslagen:

“Als je ze [potentiële sponsor] Googled kan het voorkomen dat die met een heleboel schandalen in aanraking is geweest” (G)

Tegelijkertijd geeft een sponsorbestuurder aan dat de informatie op internet niet altijd de juiste weergave is omdat iedereen toegang heeft om goede en slechte reviews te plaatsen.

De tweede regel omtrent het screenen die sponsorbestuurders hanteren is een gesprek aangaan met potentiële sponsors. Hetzij op de sportvereniging, hetzij bij de potentiële sponsor (bedrijf of bij de contactpersoon thuis). Hierdoor krijgt de sponsorbestuurder een indruk van het bedrijf en de persoon erachter:

“Wat voor vlees hebben we in de kuip en past dat bij ons?” (B)

Een sponsorbestuurder geeft aan voorstander te zijn om het gesprek niet alleen te doen. Sponsorbestuurders willen weten wat het bedrijf doet, waarom die de sportvereniging wil sponsoren en wat die met zijn sponsorbijdrage wil bereiken. Een sponsorbestuurder geeft aan dat er goed moet worden gekeken of de potentiële sponsor goed uitleg kan geven.

Als laatst raadplegen de sponsorbestuurders het bestuur, de overige sponsorcommissieleden en leden voor de beoordeling van een potentiële sponsor. Er wordt aan hen gevraagd of ze de potentiële sponsor kennen, of ze er weleens dingen over gehoord hebben, wat ze van de potentiële sponsor vinden en hoe de sportvereniging hiermee om moet gaan. Er worden dus verschillende mensen betrokken in het proces van beoordeling van een potentiële sponsor.



Hierdoor komen verschillende perspectieven bij elkaar waardoor er discussie kan ontstaan:

“Dan is het de één die zegt: dat is toch een bron van inkomsten. En de ander zegt: moeten we er niet dieper induiken, wat zit er nou precies achter” (C1)

Deze discussie wordt als positief gezien. Uit ervaringen van sponsorbestuurders is gebleken dat het raadplegen van het bestuur, de leden en overige sponsorcommissieleden waardevol is:

“Soms van iemand die zegt: dat zou ik niet doen daar weet ik dit en dit van” (G)

Wanneer er te veel negatieve geluiden zijn over een potentiële sponsor dan wordt er besloten om deze niet te accepteren. Er wordt aangegeven dat het bestuur op de hoogte moet zijn van wat speelt en loopt. Een aantal sponsorbestuurders zijn onderdeel van het bestuur of schuiven regelmatig aan bij overleggen van het bestuur. Het advies van het bestuur is vaak bindend.

Alhoewel sponsorbestuurders verdachte signalen herkennen (zie 5.2) en potentiële sponsors screenen geven ze ook aan dat ze het moeilijk vinden om (het gedrag van) een potentiële sponsor te beoordelen. Daarom speelt het persoonlijke gevoel een rol bij de beoordeling van een potentiële sponsor. Een sponsorbestuurder had een keer het gevoel van mogelijke poging tot witwassen via de sportvereniging:

“Het was natuurlijk niet zo van hé hallo kan ik wat geld bij je kwijt en kan ik komen witwassen. Nee dat zeggen ze niet. Dat gevoel kreeg ik en dan laat je het gesprek doodbloeden” (H)

Op het moment dat er twijfels ontstaan is het volgens sponsorbestuurders beter om niet in zee te gaan met de potentiële sponsor. Het blijkt ook dat sponsorbestuurders hun persoonlijke gevoel niet willen achterhalen of het klopt.

#### **5.3.4 Regels bij het aangaan van een sponsorovereenkomst**

Wanneer een potentiële sponsor de ‘screening’ doorkomt zijn er nog drie regels die sponsorbestuurders hanteren voor potentiële sponsors bij het aangaan van een sponsorovereenkomst.

Ten eerste, alhoewel het meer tijd kost om meerdere sponsors aan de sportvereniging te binden, hebben sponsorbestuurders de voorkeur om kleine sponsorbijdragen te hanteren voor (meerdere) sponsors:

“Ik heb liever tien sponsors die 1000 euro geven dan één sponsor die 10000 euro doet (E)”

Vandaar dat substantiële bedragen (zie 5.2) vaak geweerd worden, omdat het een te grote afhankelijkheid van één sponsor met zich meebrengt. Het idee dat hieraan ten grondslag ligt is enerzijds dat de sponsor niet de macht heeft en zich daardoor niet boven de wet verheven voelt en inspraak kan uitoefenen op het beleid. Anderzijds wordt er geen financieel risico gelopen als een sponsor wegvalt. Daarnaast is het makkelijker om een sponsorovereenkomst te verbreken met een dubieuze sponsor, of een dubieuze potentiële sponsor te





accepteren. Wanneer de sponsor 'bevalt' kan er in een volgend stadium gekozen worden om een grotere sponsorbijdrage te vragen. Tegelijkertijd wordt benoemd dat er moet worden uitgekeken dat als een potentiële sponsor een groot bedrag gaat leveren, dat het percentage niet te groot wordt van de totale sponsorinkomsten. Vanuit een ander standpunt houden sponsorbestuurders het graag laagdrempelig voor de potentiële sponsor om zich aan de sportvereniging te verbinden:

"Omdat het niet om grote bedragen gaat, is het prima te doen voor de sponsor, dan heeft de sponsor wat [een tegenprestatie] en is het voor ons [de sportvereniging] een welkome ondersteuning" (D)

Ten tweede hanteren een aantal sponsorbestuurders de regel dat potentiële sponsoren niet of beperkt mogen bepalen waar de sponsorbijdrage aan wordt uitgegeven. Ze geven aan dat de sponsorbijdrage in de algemene middelen terecht komt. De achterliggende reden hiervoor is dat de sponsorinkomsten goed verdeeld moeten worden over de verschillende doelgroepen in de sportvereniging, zodat iedereen van een kwalitatieve sportvereniging kan genieten:

"Wij vinden dat je één vereniging bent en die doelstelling moet je ook uitstralen" (C2)

Bovendien blijkt dat sportverenigingen weleens vooraf aangeven waarvoor de sponsorinkomsten nodig zijn. De achterliggende reden hiervoor is dat sponsoren hierdoor kunnen zien dat het geld dat ze erin stoppen op een goede manier besteed wordt. Tegelijkertijd zien we dat sportverenigingen de potentiële sponsor wel de gelegenheid geeft om de sponsorbijdrage te oormerken. Echter benoemt een sponsorbestuurder dat het lijkt dat een sponsor zijn bijdrage bijvoorbeeld naar de selectie toe ziet gaan, maar er wordt geld afgeroomd wat regulier naar de selectie gaat om dat vervolgens ergens anders in de sportvereniging te stoppen. Dit betekent in feite dat het indirect niet bij de selectie komt ondanks dat de sponsorbijdrage geormerkt is.

De laatste regel die sponsorbestuurders hanteren is dat potentiële sponsoren een sponsorcontract moeten ondertekenen. Daarbij is het van belang dat sponsorcontracten (ook) worden getekend door het bestuur. De meeste sponsorbestuurders geven aan dat het opstellen van een sponsorcontract belangrijk is. In tegenstelling tot wat de meeste sponsorbestuurders vinden, is er een sponsorbestuurder die het sponsorcontract minder van belang vindt. Bij deze sportvereniging wordt de sponsorovereenkomst weleens vastgelegd op de mail of een briefje. Een sponsorbestuurder vat deze twee opvattingen enigszins samen:

"Juridisch en voor de financiële inkomsten is dat de basis [sponsorcontract tekenen], voor het vertrouwen is bij wijze van spreken het woord en het geven van de hand genoeg" (J)

Het sponsorcontract wordt door sponsorbestuurders gezien als bewijslast waarop terug kan worden gevallen wanneer een conflict ontstaat met een sponsor. De clause van eenzijdig beëindigen is hierbij van belang zodat bij een dubieuze sponsor de sponsovereenkomst kan worden verbroken. In aanvulling hierop wordt verondersteld dat een sponsorcontract ook een afschrikkende werking heeft voor (dubieuze) potentiële sponsoren.



### 5.3.5 Het hebben van een goede sponsorbestuurder

In de interviews benoemen sponsorbestuurders een maatregel die indirect invloed heeft op de omgang met (dubieuze) potentiële sponsors, namelijk het hebben van een goede sponsorbestuurder. De meeste sponsorbestuurders die de onderzoeker sprak hebben een commerciële en/of financiële achtergrond, of zijn ondernemer (geweest). Deze achtergrond speelt een rol bij hoe een sponsorbestuurders handelt in het onderhandelingsproces en in het (her)kennen van betrouwbare potentiële sponsors:

“Ik ben er van dag tot dag mee bezig, bij mijn werk [banksector] en in de politiek, daar ben je ook bezig met integriteit. Ik vind het niet meer dan normaal. Misschien is dat voor andere vrijwilligers een ver van hun bed show, maken het niet mee en worden misschien er dan opeens ingezogen [dubieuze potentiële sponsor]” (F)

In aanvulling hierop vraagt een sponsorbestuurder zich af of hij de juiste persoon is voor deze functie. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het werven van goede sponsorbestuurders lastig is. Sportverenigingen zijn al blij als deze functie wordt ingevuld. De afhankelijkheid van vrijwilligers kan volgens sponsorbestuurders problematisch zijn. Er wordt benoemd dat het niet altijd duidelijk is wat van een vrijwilliger mag worden verwacht. Daarnaast betekent de aanwezigheid van vrijwilligers in negatieve zin dat tijdgebrek en onkunde een rol kunnen spelen in de omgang met potentiële sponsors:

“De professionaliteit van besturen. Die zijn natuurlijk niet altijd je van het, dat is ook in de politiek, iedereen kan gekozen worden. Dat geldt niet alleen voor de sponsorcommissie, ook voor het bestuur” (F)

Er zijn twee sportverenigingen die werken met beroepskrachten. Enerzijds wordt hierbij de borging van beroepsmatige achtergrond als voordeel beschouwd. Anderzijds wordt verondersteld dat het inhuren van een beroepskracht risicovol is omdat die zichzelf moet terugverdienen waardoor de kans bestaat dat die dubieuze potentiële sponsors gaat accepteren.

### 5.3.6 Resumé

In paragraaf 5.3 is gebleken dat ondanks dat de meeste sportverenigingen geen sponsorbeleid hebben, de sportverenigingen wel impliciete regels, ofwel ongeschreven omgangsvormen hanteren bij het werven en screenen van potentiële sponsors. Dit zijn het zelf actief benaderen van potentiële sponsors, het doen van onderzoek op internet, een gesprek aangaan met de potentiële sponsor en het raadplegen van het bestuur, de overige sponsorcommissieleden en leden over de potentiële sponsor. Daarnaast zijn er impliciete regels voor de potentiële sponsors bij het aangaan van een sponsorovereenkomst. Dit zijn het leveren van een 'kleine' sponsorbijdrage, geen of beperkte zeggenschap over de sponsorbijdrage en het ondertekenen van een sponsorcontract. Deze regels tezamen helpt de sponsorbestuurder bij het maken van een keuze en hierdoor besluit de sportvereniging om wel of niet in zee te gaan met een potentiële sponsor. Daarnaast moet de sportvereniging ervoor zorgen dat een goede sponsorbestuurder wordt geworven binnen de sportvereniging. Het maakt uit wie in de sponsorcommissie zit. Dit bepaalt of de sportvereniging op een 'juiste' manier omgaat met potentiële sponsors.

## **5.4 Thema 4: gevolgen voor het omgaan met potentiële sponsors**

In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de gevolgen zijn van de omgang met potentiële sponsors, zoals beschreven in paragraaf 5.2 en 5.3.

### **4.4.1 Resultaat van het kritisch omgaan met potentiële sponsors**

In paragraaf 5.3.2 kwam naar voren dat sponsorbestuurders sponsors werven die een bepaalde binding hebben bij de sportvereniging of een groot bedrijf of multinational zijn, omdat dat als betrouwbaar wordt gezien. Daarnaast blijkt dat sponsorbestuurders op grond van de verdachte signalen (zie 5.2) en/of impliciete regels (zie 5.3.3 en 5.3.4) weleens potentiële sponsors hebben afgewezen, of veronderstellen dat te doen. Deze omgang heeft als gevolg dat de meeste sponsorbestuurders geen situaties hebben meegemaakt met een sponsor waar negatieve ervaringen mee zijn ontstaan. Dit heeft volgens sponsorbestuurders positieve gevolgen voor het voortbestaan, imago en de maatschappelijke functie van de sportvereniging. Een sponsorbestuurder benadrukt het kritisch omgaan met potentiële sponsors voor het maatschappelijk belang:

“Je hebt als sportvereniging een verantwoordelijkheid in het maatschappelijk belang. Als verkeerde dingen gebeuren zoals een dubieuze potentiële sponsor accepteren, dan raakt het de vereniging direct en heb je er direct gevolgen van. Dat wil je vermijden door kritisch potentiële sponsors te beoordelen” (I)

De data laten zien wat kan gebeuren als niet aan de beschreven omgang met potentiële sponsors wordt gehouden. Een sportvereniging accepteerde een sponsor die een schappelijke sponsorbijdrage leverde. Op een gegeven moment liep dit op naar een substantieel bedrag waardoor de sportvereniging financieel afhankelijk werd van de sponsor en het bestuur de controle verloor. Hierdoor kon de sponsor macht en invloed uitoefenen bij het eerste elftal. Uiteindelijk kreeg de sponsor ruzie met het bestuur, trok zich terug, de sportvereniging werd ontwricht en ging bijna failliet.

Het kritisch omgaan met potentiële sponsors heeft ook positieve gevolgen voor de externe actoren met wie de sportvereniging samenwerkt, zoals maatschappelijke non-profit organisaties en de (huidige) sponsors. Sponsorbestuurders vinden dat rekening moet worden gehouden met deze actoren. Ze willen de naamsbekendheid van deze actoren niet schaden door slechte omgang met potentiële sponsors. Dit heeft onder andere tot gevolg dat de huidige sponsors worden behouden. Sponsors hebben immers het recht om de sponsorovereenkomst te verbreken. Met andere woorden wordt gezegd dat sponsors de integriteit van de sportvereniging als voorwaarde hanteren om financiële steun blijven te verlenen.

Alhoewel sponsorbestuurders handelen in het belang van de sportvereniging en externe actoren, zien we ook dat weerstand kan worden geboden vanuit leden bij een afwijzing van een (mogelijk) (dubieuze) potentiële sponsor. Het blijkt dat het leden niet altijd uitmaakt waar de sportvereniging zijn geld vandaan haalt. In aanvulling hierop geeft een sponsorbestuurder aan dat de sportvereniging een goed verhaal moet hebben waarom een potentiële sponsor wordt afgewezen.

#### 4.4.2 Risico's van het omgaan met potentiële sponsors

Sponsorbestuurders geven aan dat ze van tevoren niet uitgaan van de slechte intenties van een potentiële sponsor. Alhoewel sponsorbestuurders aangeven voor welke signalen ze waakzaam zijn (zie 5.2) en bepaalde impliciete regels hebben (zie 5.3) omtrent de omgang met potentiële sponsors, zeggen een aantal sponsorbestuurders dat er altijd een risico is dat met een dubieuze sponsor in zee wordt gegaan. Ze zijn van mening dat het onmogelijk is om de potentiële sponsor volledig (goed) door te lichten:

“Je kan van tevoren denken het wordt helemaal top, maar als je de sponsor hebt binnengehaald kan dat ook niet zo zijn” (H)

Er wordt daarom aangegeven dat de sportvereniging op dubieuze sponsors alert moet zijn. Aantal sponsorbestuurders benoemen dat ze op de hoogte moeten zijn van de mogelijke risico's als ze in zee gaan met sponsors. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een sponsor zich gaat misdragen op de sportvereniging. Een sportvereniging heeft meegemaakt dat een sponsor het bestuur ging stalken. Een andere mogelijkheid is dat een sponsor in het roddelcircuit of slecht in het nieuws komt. Dit heeft tot gevolg dat een sportvereniging alsnog reputatieschade kan oplopen. Ook wordt benoemd dat het voor kan komen dat een sponsor spelers contant (mogelijk zwart) gaat betalen door middel van enveloppen, zonder dat het bestuur daarvan af weet. Verder komt veelvuldig naar voren dat het mogelijk is dat een sponsor zijn sponsorverplichtingen niet nakomt. Er zijn sportverenigingen die meermaals hebben meegemaakt dat een sponsor niet betaalde, maar wisten dit vaak op te lossen. Maar het kan ook voorkomen dat de sportvereniging niet de (financiële) middelen van de sponsor krijgt. Een sponsorbestuurder veronderstelt dat sportverenigingen niet goed in staat zijn om in te schatten of een bedrijf financieel gezond is. Als reactie hierop wordt benoemd dat het niet zo ver moet (en mag) gaan dat de sportvereniging de kredietwaardigheid van de potentiële sponsor gaat controleren.

Wanneer sprake is van een dubieuze sponsor dan wordt het bestuur ingelicht en wordt in gesprek gegaan met de sponsor. Er wordt dan besproken wat er aan de hand is en hoe de sportvereniging en sponsor hieruit kunnen komen. Het kan ertoe leiden dat de sponsorovereenkomst wordt verbroken, dit heeft tot gevolg dat de sponsorbijdrage wegvalt. Omdat een sponsorovereenkomst verbroken kan worden kunnen de negatieve gevolgen, zoals reputatieschade, voor de sportvereniging beperkt worden.

#### 4.4.3 Resumé

In paragraaf 5.4 is beschreven wat het resultaat is van het kritisch omgaan met potentiële sponsors voor de sportvereniging. Het heeft zowel positieve gevolgen voor de externe actoren met wie de sportvereniging samenwerkt als de eigen sportvereniging voor het voortbestaan, imago en de maatschappelijke functie. Tevens kan een afwijzing van een potentiële sponsor tot gevolg hebben dat er weerstand komt vanuit de leden. Tegelijkertijd blijkt dat er altijd risico's zijn als er met potentiële sponsors in zee wordt gegaan. Sponsorbestuurders kunnen door hun 'onwetendheid' niet altijd de komst van dubieuze sponsors tegenhouden. Het is van belang dat de sportvereniging hier alert op is zodat de negatieve gevolgen voor de sportvereniging beperkt blijven.

## **5.5 Thema 5: behoefte ondersteuning omgang met potentiële sponsors**

In dit hoofdstuk wordt beschreven of sportverenigingen behoefte hebben aan ondersteuning aangaande de omgang met potentiële sponsors en welke partijen daarbij behulpzaam kunnen zijn.

### **5.5.1 De zelfredzaamheid van de sportvereniging**

Alhoewel sponsorbestuurders de komst van dubieuze sponsors niet 100% waterdicht kunnen maken (zie 5.4.2) komt ook de 'zelfredzaamheid' van de sportverenigingen in dit onderzoek aan de orde. De meeste sponsorbestuurders geven aan zich geen zorgen te maken over dubieuze potentiële sponsors. Om deze reden hebben ze geen behoefte aan ondersteuning over hoe ze met potentiële sponsors om moeten gaan:

"Het zou leuk zijn als er een soort handboekje door iemand wordt uitgegeven let hierop en laat je niet verleiden. Maar ik zit daar niet op te wachten" (H)

Eenzijds komt dit omdat sportverenigingen geen ervaringen hebben gehad met dubieuze (potentiële) sponsors. Anderzijds gaan ze ervan uit dat ze dubieuze potentiële sponsors herkennen en sterk genoeg zijn om deze niet te accepteren. Vanwege de zelfredzaamheid is omgaan met (dubieuze) potentiële sponsors een onderwerp dat niet (vaak) in het bestuur wordt besproken. Daarentegen leidt de zelfredzaamheid bij enkele sponsorbestuurders wel tot twijfels:

"Misschien zeggen jullie, dan kijken jullie niet goed, dat kan, misschien zijn we wel kwetsbaar" (E)

### **5.5.2 Ondersteuning omgang met potentiële sponsors**

Alhoewel in paragraaf 5.5.1 de zelfredzaamheid van de eigen sportvereniging naar voren komt worden er toch suggesties gedaan voor ondersteuning voor zowel de eigen sportvereniging als voor sportverenigingen die er wellicht wel behoefte aan hebben. Bijvoorbeeld omdat ze een instabiele financiële positie of minder goede sponsorbestuurders hebben. Zo wordt verondersteld dat het 'foute' geld via de makkelijkste weg gaat. Er worden twee manieren van ondersteuning benoemd.

Ten eerste geven een aantal sponsorbestuurders aan dat de bewustwording omtrent de problematiek van dubieuze (potentiële) sponsors moet worden vergroot. Enerzijds wordt benoemd dat dubieuze (potentiële) sponsors iets van alle tijden is, en dat het bij iedere sportvereniging zou kunnen spelen. De meeste sponsorbestuurders hadden uit eigen waarneming kennis van (publieke) voorbeelden van dubieuze sponsors bij andere sportverenigingen. Anderzijds zijn er sponsorbestuurders die zich afvragen hoe vaak het voorkomt dat een dubieuze potentiële sponsor een aanbod doet, en of het 'echt' een bedreiging is. Voor de bewustwording wordt benoemd dat voorbeelden, ofwel verhalen gedeeld moeten worden waar dubieuze sponsors zijn binnengedrongen (en waar het is misgegaan):

"Van: er was een club die is met deze sponsor in aanraking gekomen en kijk wat er is gebeurd" (D)



De bewustwording moet ervoor zorgen dat er meer begrip en controle door sponsorbestuurders komt. De data laten ook zien dat het kennen van voorbeelden van dubieuze sponsors bij andere sportverenigingen de alertheid van sponsorbestuurders versterkt:

“Met het bestuur praten we weleens over [sportvereniging X], kijk wat daar nou gebeurd is. We zijn gewaarschuwd dat het kan gebeuren en waakzaam wat dat betreft” (E)

Ten tweede geven sponsorbestuurders aan dat sportverenigingen ondersteund kunnen worden op de intake van (dubieuze) potentiële sponsors. De ondersteuning moet gericht zijn op hoe dubieuze potentiële sponsors kunnen worden achterhaald is en hoe deze te herkennen zijn. Als voorbeeld wordt benoemd: hoe houdt de sportvereniging crimineel geld tegen? Als aanvulling hierop benoemt een sponsorbestuurder dat zulke ondersteuning van belang is aangezien dubieuze potentiële sponsors het op een bepaalde manier vormgeven die niet door sponsorbestuurders wordt herkend.

Er zijn meerdere partijen die zowel bij de bewustwording als preventie een rol kunnen spelen. Zowel de sportbonden, lokale en regionale sportondersteuningsorganisaties als de gemeenten worden hierbij genoemd. Een sponsorbestuurder benoemt een toolkit als voorbeeld waarmee kan worden ondersteund. Enkele sponsorbestuurders benoemen dat het thema dubieuze (potentiële) sponsors nadrukkelijker in het vizier moet komen van sportverenigingen omdat ze er weinig van zien.

### **5.5.3 Resumé**

In paragraaf 5.5 kwam naar voren dat de meeste sportverenigingen niet zozeer zelf ondersteuning nodig hebben aangaande de omgang met (dubieuze) potentiële sponsors, maar dat andere sportverenigingen er wel baat bij kunnen hebben. Er worden verschillende noties voor ondersteuning gegeven. Ten eerste op het gebied van bewustwording waarbij de sportvereniging moet begrijpen wat er leeft in de samenleving (dubieuze sponsors) en hoe dit de sportvereniging beïnvloedt. Ten tweede blijkt dat er moet worden ingezet op preventie van dubieuze sponsors. Er is geen eenduidig antwoord te vinden welke partij hierbij de sportverenigingen moet helpen.

## 6. Theoretische analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten geanalyseerd middels het theoretisch kader en de literatuurstudie. Er wordt gekeken hoe het onderhandelingsproces tussen sponsorbestuurder en potentiële sponsor geduid kan worden.

### 6.1 Onderhandelingsproces sponsorbestuurder vs. potentiële sponsor

Een sportvereniging kan als een veld worden beschouwd. In de 'bestuurskamer' van het veld van de sportvereniging beweegt een sponsorbestuurder en een potentiële sponsor. Een potentiële sponsor neemt een positie in in de 'bestuurskamer' zodra die contact zoekt met een sponsorbestuurder, of als contact wordt gezocht door de sponsorbestuurder. Op dat moment vindt er een onderhandelingsproces plaats waarbij een sponsorbestuurder tegenover een potentiële sponsor staat. Een potentiële sponsor brengt economisch kapitaal (sponsoring in de vorm van geld) of cultureel kapitaal (sponsoring de vorm van natura) mee in het onderhandelingsproces. Dit zijn voor de potentiële sponsor de (machts)bronnen waarmee toegang kan worden verkregen in het veld van de sportvereniging. De sponsorbestuurder onderhandelt met de potentiële sponsor over het verkrijgen van economisch- of cultureel kapitaal voor de sportvereniging. Het kapitaal van de sponsor is niet per se noodzakelijk om sportbeoefening van de sportvereniging mogelijk te maken. Ze verzekeren met contributie- en kantine-inkomsten het primaire doel van de sportvereniging. Tegelijkertijd zien we weldegelijk dat er een afhankelijkheidsrelatie is met sponsoren. Het kapitaal van sponsoren is nodig om een kwalitatieve sportvereniging te realiseren. Leden en ouders (van leden) verwachten dat de sportvereniging voor een kwalitatieve sportvereniging zorgt. De literatuur beschrijft dat hierdoor het genereren van sponsorinkomsten belangrijker wordt (Van Bottenburg, 2013). In termen van afhankelijkheid betekent het dat de sportvereniging niet zelf genoeg (financiële) middelen heeft om de kwaliteit van de sportvereniging te optimaliseren.

In het onderhandelingsproces krijgt de sponsorbestuurder de mogelijkheid om af te tasten of een sponsorovereenkomst tot stand gaat komen. Het gaat erom of de sponsorbestuurder de potentiële sponsor kan vertrouwen. Vertrouwen gaat over een positieve verwachting omtrent (de positie inname van) de potentiële sponsor in het veld van de sportvereniging. Het vertrouwen wat er is in de potentiële sponsor is bepalend of die een positie mag innemen in het veld van de sportvereniging. Een uitgangspunt in het onderhandelingsproces is dat een sponsorbestuurder vrij is om de onderhandelingen met een potentiële sponsor af te breken. In het geheel genomen vragen sponsorbestuurders zich af in welke mate ze profijt halen uit de afhankelijkheidsrelatie met de potentiële sponsor. Het verwezenlijken van profijt is een belangrijk begrip in de definitie van sponsoring van Verstegen (2003).

### 6.2 Het afbakenen van grenzen in het veld van de sportvereniging

Een sportvereniging neemt elke dag afwegingen over van alles en nog wat zoals over de aankoop van trainingsmaterialen, maar ook of een potentiële sponsor wel of niet toegang krijgt tot het veld van de sportvereniging. Voor potentiële sponsoren gelden andere procedures om toegelaten te worden tot het veld van de sportvereniging dan voor iemand die lid wil worden van de sportvereniging. Dit heeft te maken met dat sponsoring een 'slecht' imago heeft gekregen. Het

komt voor dat sponsors (teveel) invloed hebben op het verenigingsbeleid, dat sponsors verkeerde bedoelingen hebben zoals geld witwassen, of dat een sponsor zoals een coffeeshop een negatieve uitwerking heeft op de sportende jeugd (promoten van softdrugs). Deze keerzijde van sponsoring hebben sponsorbestuurders zelf meegemaakt, hebben het gezien bij andere sportverenigingen, of kennen verhalen hiervan in de media. Deze waarnemingen over de keerzijde van sponsoring zijn opgenomen in de habitus van de sponsorbestuurders. Om deze reden hanteren sponsorbestuurders entreeprocedures voor potentiële sponsors. Hierdoor worden grenzen (regels) afgebakend van wie toelaatbaar is in het veld van de sportvereniging. De grenzen zijn gevormd door invloeden uit het veld van de sportvereniging, omdat daar verschillende actoren aanwezig in zijn en positie innemen. Het onderzoek laat zien dat zowel het bestuur als maatschappelijke non-profit organisaties als (huidige) sponsors invloed hebben op welke regels er gelden binnen het veld en die sponsorbestuurders moeten hanteren. De entreeprocedures zijn bijvoorbeeld dat er geen (bestuurlijke) invloed mag worden uitgeoefend, de sportvereniging niet afhankelijk mag zijn van de sponsor en er niet met zwart geld mag worden betaald. Ook het product of dienst van de potentiële sponsor mag geen negatieve uitwerking hebben op de sportvereniging, en de potentiële sponsor mag niet in het crimineel segment zitten of in opspraak zijn geweest.

Het onderzoek heeft aangetoond welke criteria sponsorbestuurders gebruiken om een onderhandelingsproces te starten met potentiële sponsors. De criteria zijn onder andere het imago van de potentiële sponsor, de bekendheid met de potentiële sponsor, het bedrag dat de potentiële sponsor wil leveren, de tegenprestaties die de potentiële sponsor verlangt, en de wijze waarop de potentiële sponsor de sponsorbijdrage wil afleveren. Wanneer een potentiële sponsor bestuurlijke invloed verlangt als tegenprestatie, dan is het een aspect waar over onderhandeld moet worden, want dan zijn ze bang dat de potentiële sponsor de sportvereniging wil overnemen. Of wanneer een onbekende potentiële sponsor binnenkomt met een zak geld dan zal in het onderhandelingsproces vragen worden gesteld als: "waarom wilt u onze sportvereniging sponsoren", "sponsort u andere sportverenigingen" en "wat levert dit voor u op". Dit is eigenlijk het spel wat gespeeld wordt zodra een potentiële sponsor de 'bestuurskamer' binnenkomt. Op basis van het onderhandelingsproces kan de sponsorbestuurder bepalen of die vertrouwen heeft in de potentiële sponsor. Hoe sterker het cultureel kapitaal van de sponsorbestuurder, zoals het kunnen communiceren naar de potentiële sponsor toe welke inbreng van hem verwacht wordt of weten welke vragen die moet stellen, hoe meer dat leidt tot een betere onderhandelingspositie.

Het is mogelijk dat een potentiële sponsor een grens kan overkomen en daarmee een positie kan innemen in het veld van de sportvereniging. Dit heeft te maken met het economisch kapitaal dat de sportvereniging bezit. Wanneer een sportvereniging economisch kapitaal verliest of belangrijker wordt om te verkrijgen dan krijgt een dubieuze potentiële sponsor een andere status aangezien die financiële middelen bezit. De potentiële sponsor is dan in bezit van een economisch statussymbool. Wanneer een sportvereniging het economisch kapitaal van de sponsor (hard) nodig heeft dan wordt de bewegingsvrijheid van de sponsorbestuurder kleiner en hierdoor kan de sponsorbestuurder moeilijker 'nee' zeggen tegen een dubieuze potentiële sponsor. Eerdere onderzoeken toonde al aan dat sportverenigingen kwetsbaarder worden voor dubieuze



potentiële sponsors wanneer financiële instabiliteit heerst (Bruinsma, et al., 2018; Duijvestijn & Piepers, 2020). Ook hier geldt net zoals bij cultureel kapitaal, hoe sterker het economisch kapitaal van de sportvereniging, hoe meer dit leidt tot een betere onderhandelingspositie. Door een betere onderhandelingspositie krijgt de sponsorbestuurder de mogelijkheid om meer macht en weerstand uit te oefenen in het onderhandelingsproces. Hierdoor heeft de sponsorbestuurder meer positieve zeggenschap op wat er in het veld van de sportvereniging plaatsvindt.

### **6.3 Het versterken en verzwakken van het kapitaal van de sportvereniging**

Wanneer een potentiële sponsor toegang krijgt tot het veld, dan kan de sportvereniging met behulp van het kapitaal van de sponsor letterlijk investeren in het veld van de sportvereniging. Er kan daarmee iets veranderen in de sportvereniging in termen van een beter sportproduct kunnen aanbieden of het mogelijk maken van (sport gerelateerde) activiteiten. Hiermee zien we dat een sponsor positieve invloed heeft op het veld, waardoor de verenigingshabitus wordt opgekrikt. Dit staat op gelijke voet met dat meer financiële capaciteit, in dit geval door sponsoring, bijdraagt aan de kwalitatieve ontwikkeling van de sportvereniging (Hall et al., 2003; Wicker & Breuer 2013). Maar het belang van sponsors werven gaat niet alleen om het veld en de verenigingshabitus. Dit onderzoek toont aan dat het werven van sponsors samengaat met kapitaalvorming. Het kapitaal van de sponsor wordt ingeruild voor symbolisch- en sociaal kapitaal. De sportvereniging verkrijgt symbolisch kapitaal omdat met de sponsorbijdragen bijvoorbeeld betere trainingsfaciliteiten en/of verbeterde onderhoud van het sportpark kan worden bewerkstelligd. Hierdoor krijgt de sportvereniging een beter imago en uitstraling. Dit heeft tot gevolg dat de sportvereniging (meer) status krijgt tegenover andere sportverenigingen. Er wordt ook sociaal kapitaal verworven omdat met (sport gerelateerde) activiteiten zoals een barbecue of voetbalclinic de mogelijkheid aan leden wordt geboden om te netwerken en te verbinden. Dit is van belang omdat mensen lid worden van een sportvereniging vanwege de sociale binding, ofwel het sociale kapitaal dat de sportvereniging representeert (Boessenkool, 2011; Van Bottenburg, 2013). Het ontwikkelen van verschillende kapitaalvormen kan betekenen dat de afhankelijkheidsrelatie met sponsors in stand wordt gehouden. Daarmee is het aantrekkelijk om iedere sponsor binnen te halen.

Maar we hebben gezien dat sponsorbestuurders grenzen afbakenen omdat er een spanningsveld is met sponsors namelijk zijn ze te vertrouwen, oké, ofwel niet dubieus. Sponsorbestuurders maken afwegingen in het onderhandelingsproces wat bepaalt wat de verenigingshabitus wordt. En afhankelijk van de entreeprocedures van wie er toegelaten wordt in het veld kan er een andere verenigingshabitus ontstaan. Een dubieuze sponsor kan namelijk negatieve invloed hebben op het veld van de sportvereniging, waardoor de verenigingshabitus wordt verzwakt. Dit onderzoek laat zien dat grenzen afbakenen van belang is voor het (behoud van) kapitaal van de sportvereniging. Een belangrijke theoretische implicatie van dit onderzoek is dat naast dat kapitaal wordt verkregen, ook kapitaal kan afnemen door een afhankelijkheidsrelatie met een sponsor. Wanneer er geen grenzen zijn en dubieuze potentiële sponsors toegang krijgen tot het veld van de sportvereniging dan maken ze hetzelfde kapitaal dat door hen gegenereerd wordt ook kapot. Een sportvereniging die in zee gaat met een sponsor die banden heeft



met criminelen kan ertoe leiden dat er meer criminaliteit aanwezig is in het veld van de sportvereniging. Of wanneer een sportvereniging een online gokbedrijf toegang verleent in het veld dan bestaat er een kans dat de sportvereniging en spelers worden geassocieerd met matchfixing. Hierdoor wordt het symbolisch kapitaal van de sportvereniging aangetast. De sportvereniging verliest hierdoor haar 'status' betreft haar imago en maatschappelijke functie. Dit komt overeen met het gegeven dat een sportvereniging reputatieschade kan oplopen door (het gedrag van) sponsors (Crompton, 2014). Daarnaast kan het voorkomen dat als bestuurlijke impact wordt verleend aan een sponsor dit gevolgen kan hebben voor het sociaal kapitaal. De sportvereniging kan dermate veranderen, waardoor de identiteit van de sportvereniging onder druk komt te staan zoals Coakley & Pike (2014) dat aangegeven. Er bestaat de kans dat leden zich niet meer bij de sportvereniging thuis voelen waardoor de onderlinge verbinding afneemt en leden wellicht vertrekken. Hierdoor wordt niet geprofiteerd van de sociale binding die de sportvereniging mogelijk maakt. Het onderzoek toont hiermee ook aan dat sponsoring, in dit geval het afwijzen van dubieuze potentiële sponsors, samengaat met het representeren van publieke en culturele waarde. Tegelijkertijd is het creëren van deze twee waarden conflicterend met het creëren van zakelijke waarde. Het is bekend dat de waarden van waaruit sportverenigingen (moeten) handelen met elkaar kunnen botsen (Van Eekeren, 2016). Een sportvereniging mist sponsorinkomsten wanneer een dubieuze potentiële sponsor wordt afgewezen. Dit gaat ten koste van de zakelijke waarde die voor leden moet worden gecreëerd, namelijk het realiseren van een kwalitatieve sportvereniging.

#### **6.4 Begrensde professionaliteit en rationaliteit van sportverenigingen**

In de literatuur is beschreven dat professionalisering wordt verwacht van sportverenigingen, bijvoorbeeld ten aanzien van het omgaan met (dubieuze) potentiële sponsors (NOC\*NSF, 2005, Boessenkool et al., 2008). Sponsorbestuurders zijn (tot nu toe) professioneel genoeg om dubieuze sponsors op afstand te houden. Dit komt ten goede aan de verenigingshabitus en kapitaalvorming van de sportvereniging. Het op afstand houden van dubieuze sponsors heeft mede te maken met dat sponsorbestuurders preventieve maatregelen hanteren die door Bruinsma et al., (2019) worden aangekaart. Tegelijkertijd kan met dit onderzoek twee preventieve maatregelen aan de literatuur worden toegevoegd. Dit zijn het doen van onderzoek op internet om kennis over de potentiële sponsor te verzamelen en het raadplegen van het bestuur, de leden en overige sponsorcommissieleden om een potentiële sponsor te screenen.

De professionalisering komt niet tot uiting via een beleidsmatige aanpak (sponsorbeleid op papier), maar via de deskundigheid en kennis van zaken van sponsorbestuurders van hoe die zich moet positioneren in het onderhandelingsproces. De meeste sponsorbestuurders zijn daarom van mening dat ze niet scherper hoeven te zijn in hun omgang met potentiële sponsors. Dit is een onverwachte bevinding omdat dit op gespannen voet staat met de 'bedreigingen' die sponsorbestuurders zelf waarnemen: verhalen die ze van buitenaf krijgen over andere sportverenigingen aangaande dubieuze sponsors, de onwetendheid betreft de doorlichting van dubieuze potentiële sponsors, het persoonlijke gevoel dat een rol speelt bij het afwijzen van potentiële sponsors, en dat sportverenigingen kwetsbaar zijn in financieel mindere tijden of wanneer ze moeite hebben om (betrouwbare) sponsors te binden. Het is mogelijk dat de

habitus van sponsorbestuurders denken 'het zal wel goed zitten'. Hierdoor is geen motivatie om naar zichzelf en het onderhandelingsproces te kijken. Dit betekent dat het onderhandelingsproces statisch is in termen van 'we houden het zoals we het doen'. Dit is een strategie om te zeggen zolang de sportvereniging geen problemen heeft ze niets hoeven te doen. Deze houding is niet vreemd gezien sportverenigingen bekend staan om hun conservatisme (Janssens, 2011).

De verwachting is dat er dan ook weinig zal gebeuren in termen van het opstellen van een sponsorbeleid. Dit is een kwetsbaar punt, want het vastleggen van beleidsmaatregelen op papier is van belang om dubieuze (potentiële) sponsoren te voorkomen (Van Vooren, 2018; Bruinsma et al., 2020). Op het moment dat er geen sponsorbeleid is kan de sponsorbestuurder niet worden aangesproken op zijn of haar gedrag en beslissingen. Tegelijkertijd blijkt dat de trend van individualisering doorwerkt bij sportverenigingen. In de literatuur is al eerder beschreven dat individualisering een bedreiging is voor het vinden van een (goede) vrijwilliger, ofwel sponsorbestuurder (Boessenkool, 2011; Duijvestijn & Piepers, 2020). Het kan voorkomen dat een sponsorbestuurder actief is binnen de sportvereniging die niet de 'juiste' habitus heeft en daarom niet (altijd) weet op welke wijze die zich moet positioneren in het onderhandelingsproces, en kwetsbaarder is voor dubieuze sponsoren. Wanneer er geen sponsorbeleid is betekent het dat een nieuwe (minder goede) sponsorbestuurder goed ingewerkt moet worden. Het hebben van sponsorbeleid is bevorderlijk voor toekomstige (minder goede) sponsorbestuurders. Met het niet anticiperen op de bedreigingen en het niet hebben van sponsorbeleid kan worden gezegd dat sportverenigingen een begrensde professionaliteit en rationaliteit hebben. Met voorzichtigheid wordt gesteld dat sponsorbestuurders pas scherper gaan zijn en/of hulpvraag gaan doen bij een ondersteuningspartij, bijvoorbeeld een sportbond, als ze met dubieuze sponsoren te maken krijgen.



## 7. Conclusie

In hoofdstuk 5 (onderzoeksresultaten) heeft de onderzoeker bij de resumé antwoord gegeven op iedere deelvraag. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag gebaseerd op de bevindingen uit hoofdstuk 5 en 6. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*Welke ervaringen hebben amateursportverenigingen met het omgaan met (potentiële) sponsors en wat zijn voor hen redenen om wel of niet met sponsors in zee te gaan?*

Het belang van samenwerken met sponsors is dat de sportvereniging daar financieel sterker van wordt. Er wordt geconcludeerd dat het voortbestaan, ofwel het functioneren van de sportvereniging niet af hangt van sponsorinkomsten. Afgezien hiervan laat dit onderzoek zien dat sponsors weldegelijk als belangrijk worden beschouwd. Met sponsorinkomsten kan er een kwalitatieve sportvereniging worden ontwikkeld voor de leden. Hierdoor kunnen sportverenigingen een hoop doen die ze zonder de samenwerking met sponsors niet hadden kunnen doen. Dit is de belangrijkste reden om in zee te gaan met potentiële sponsors.

Tegelijkertijd zijn sportverenigingen voorzichtig en terughoudend met het accepteren van potentiële sponsors. Sportverenigingen gaan niet altijd (gelijk) akkoord met een potentiële sponsor. Dit heeft te maken met dat in het onderhandelingsproces sprake kan zijn van een (mogelijke) dubieuze potentiële sponsor. Een aantal sportverenigingen hebben hiermee te maken gehad. Sportverenigingen begrijpen wat de bedreigingen zijn van dubieuze sponsors. Wanneer deze sponsors binnen de sportvereniging komen kan het voortbestaan, imago en de maatschappelijke functie van de sportvereniging worden aangetast. Terugkomend op de titel van het onderzoek "Is sponsoring soms als een huwelijk: je bent het in goede en kwade dagen?" kan het volgende antwoord gegeven worden: nee, sportverenigingen willen integer zijn en willen zo min mogelijk last hebben van sponsors. Ze proberen dubieuze (potentiële) sponsors te vermijden en af te wijzen. Vanwege dit gegeven kunnen sportverenigingen ook niet in zee gaan met potentiële sponsors. Samengevat wordt gesteld dat sponsors zowel een positieve als negatieve invloed kunnen hebben op de sportvereniging. Tegelijkertijd wordt geconcludeerd dat de negatieve gevolgen van dubieuze sponsors zwaarder weegt dan de gewenste (financiële) gevolgen van dubieuze sponsors. Echter geldt dit alleen als de sportvereniging een gezonde financiële huishouding heeft betreft haar voortbestaan, en om haar doelstellingen te bereiken.

Dit onderzoek heeft aangetoond dat wanneer er sprake is van een financieel gezonde en professionele sportvereniging die alert is op verdachte signalen van(uit) sponsors (zie 5.2) en regels hanteert (zie 5.3) dit een preventieve werking kan hebben tegen dubieuze (potentiële) sponsors. Ondanks dat sportverenigingen geen sponsorbeleid hebben waarin de preventieve werkwijze is uitgewerkt ervaren ze dat ze zich zorgvuldig positioneren binnen het onderhandelingsproces ten opzichte van (dubieuze) potentiële sponsors. Dit heeft tot gevolg dat de zelfredzaamheid bij sportverenigingen groot is, waardoor er niet (altijd) behoefte is aan ondersteuning betreft de omgang met (dubieuze) potentiële sponsors.



## 8. Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar het onderzoek. Er wordt ingegaan op de waarde en beperkingen van het onderzoek. De onderzoeker heeft bepaalde keuzes gemaakt die invloed kunnen hebben op de kwaliteit van het onderzoek. Hierdoor kunnen de lezers de resultaten van dit onderzoek beter in perspectief plaatsen.

### 8.1 De waarde van het onderzoek

Terugkijkend op het onderzoek heeft de onderzoeker een eerste stap gezet om de omgang met potentiële sponsors bloot te leggen en te laten zien hoe het bij sportverenigingen in de praktijk aan toe kan gaan. De onderzoeker is van mening dat dit onderzoek niet meteen het wetenschappelijke gat volledig opvult. Zo hebben de bevindingen van het onderzoek bijgedragen aan waar grenzen worden neergezet door sponsorbestuurders en over welke criteria er wordt onderhandeld. Echter kon het onderzoek niet aantonen welke signalen (van)uit potentiële sponsors betrouwbaar zijn, terwijl de onderzoeker hier wel naar gevraagd heeft (zie bijlage 2). Het is lastig om te verklaren waarom verdachte signalen in de habitus zijn opgenomen bij sponsorbestuurders, maar betrouwbare signalen niet. Tegelijkertijd kan worden geïmpliceerd dat wat een potentiële sponsor betrouwbaar maakt, het omgekeerde is wat iemand verdacht maakt. Bijvoorbeeld als een potentiële sponsor een overeenkomstige visie heeft als het bestuur en geen inspraak wil in het verenigingsbeleid, dan hoeft de sportvereniging niet bang te zijn voor ongewenste inmenging. Daarnaast bevestigde dit onderzoek het belang van de juiste kunde en kennis bij sponsorbestuurders bij het voorkomen van dubieuze (potentiële) sponsors. Echter heeft dit onderzoek niet expliciet aangetoond welke deskundigheid en kennis een (potentiële) sponsorbestuurder moet bezitten. Dit onderzoek kan een aanzet zijn om meer onderzoek te doen naar deze materie (omgang met potentiële sponsors).

Daarnaast laat het onderzoek zien dat de algemene tendens van de resultaten positief is. Sponsorbestuurders veronderstellen dat ze goed omgaan met potentiële sponsors, dubieuze sponsors worden op afstand gehouden. De onderzoeker vindt het goed hoe ze omgaan met potentiële sponsors en moeten daar vooral mee door gaan, maar de conclusie 'we hoeven niet scherper te zijn' vindt de onderzoeker voorbarig, vanwege de bedreigingen die sponsorbestuurders zelf waarnemen (zie 6.4). Vanwege deze 'nonchalante' houding steken ze daarmee wellicht hun kop in het zand.

De onderzoeker kijkt met een positief gevoel terug op de interviews. De sponsorbestuurders zijn door hun deelname aan het interview aangespoord om zelf betekenis te reconstrueren over de omgang met potentiële sponsors. Een aantal sponsorbestuurders gaven aan tijdens of na afloop van het interview het gesprek te waarderen. Alhoewel dit niet het doel van het interview was, is er wellicht een 'balletje' gaan rollen naar aanleiding van het interview. Mogelijk draagt dit bij aan de verbetering van het omgaan met potentiële sponsors voor de desbetreffende sponsorbestuurder en sportvereniging.

"Dit is een interessant gesprek omdat je me de ogen opent" (A)



“Ik heb hier niet eerder over nagedacht wat onze missie daarin is vanuit het bestuur, ik zal het meenemen” (B)

De onderzoeker had een grote hoeveelheid data tot haar beschikking. Bij het coderen is gericht op de deelvragen, hetgeen belangrijk was ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag, rekening houdend met de context van het onderzoek. Door gericht te coderen heeft de onderzoeker keuzes moeten maken en andere inzichten, ofwel resultaten en analyses buiten beschouwing moeten laten die interessant waren maar verder van de onderzoeksvraag en/of context stonden. Bijvoorbeeld dat een gemeente invloed heeft op een sportvereniging betreft het in zee gaan met een dubieuze potentiële sponsor. In veel gemeenten is de gemeente eigenaar van de sportaccommodatie. Wanneer een gemeente huurverhoging doorberekent dan moeten ze niet verbaasd zijn dat sportverenigingen de verhoging compenseren door dubieuze sponsoren te accepteren.

“Als gemeente moet je niet zeggen: ik ga de sportvereniging €100.000 huur rekenen voor de sportvelden in plaats van €75.000 omdat onze begroting [de gemeente] niet uitkomt. En vervolgens gek opkijken als die vereniging ‘ja’ zegt tegen een bepaalde [dubieuze] sponsor omdat die anders in de knoop komt te zitten. De vereniging moet blijven voortbestaan en sporten moet mogelijk blijven” (E)

De onderzoeker is ervan overtuigd dat zulke inzichten kunnen worden meegenomen en van waarde kunnen zijn voor het onderzoeksproject van de Universiteit Utrecht.

## 8.2 De beperkingen van het onderzoek

De eerste beperking heeft te maken met de selecte onderzoekspopulatie. In Nederland zijn er 2870 amateurvoetbalverenigingen (KNVB, 2020) waarvan een select aantal zijn bevraagd. De bevindingen moeten daarom voorzichtig worden geïnterpreteerd. De sportverenigingen waren middelgrote tot grote amateurvoetbalverenigingen. Het is mogelijk dat deze sportverenigingen door veel leden te hebben meer kans hebben om een ‘goede’ sponsorbestuurder aan te trekken vergeleken met kleine sportverenigingen. De onderzoeksgegevens laten namelijk zien dat sponsorbestuurders worden gerekruteerd uit het bestaande netwerk van de sportvereniging. Wat kunnen we bij kleinere sportverenigingen tegenkomen die wellicht al moeite hebben om de grasvelden te onderhouden? De kans is wellicht groter dat een sponsorbestuurder bij een kleine sportvereniging niet weet hoe die zich moet positioneren in het onderhandelingsproces.

De tweede beperking gaat over dat de onderzoeker niet bekend was in welke mate (en welke) lastige situaties zijn voorgekomen bij sportverenigingen met (potentiële) sponsoren. Er zijn voornamelijk sportverenigingen bevraagd die weleens een aanbod van een potentiële sponsor hebben afgewezen. Er zijn wel sportverenigingen bevraagd die lastige situaties hebben ondervonden met sponsoren, maar dat ging voornamelijk over het niet nakomen van sponsorverplichtingen. Het was interessant geweest als sportverenigingen waren bevraagd die een ‘groter’ probleem hadden met een sponsor. Dit had de onderzoeker de kans geboden om door te vragen wat de gevolgen hiervan waren voor de sportvereniging en wat sportverenigingen doen als zo’n dubieuze sponsor zich voordoet en wat ze precies doen bij het wel of niet eruit werken van



zo'n sponsor. Tegelijkertijd kan er wel met dit onderzoek gezegd worden dat een tweetal curatieve maatregelen helpen bij het eruit werken van dubieuze sponsors. Dit zijn het opstellen van sponsorcontracten met de clausule van eenzijdig beëindigen en het werken met kleine sponsorbijdragen voor sponsors zodat het gemakkelijker is om afscheid te nemen van een dubieuze sponsor.

De derde beperking gaat over dat het stellen van open vragen niet altijd is gelukt. Dit kan effect hebben gehad op het verdere verloop van het interview, omdat sponsorbestuurders de indruk kregen dat de onderzoeker bepaalde antwoorden wilde horen. Hierdoor zijn de resultaten positiever uitgevallen. Hieronder een voorbeeld van een gesloten vraag, waardoor de sponsorbestuurder beperkt werd om in eigen woorden antwoord te geven. De sponsorbestuurder kreeg alleen de mogelijkheid om met 'ja' of 'nee' te antwoorden. In dit geval werd de vraag zo gesteld dat de onderzoeker het antwoord 'ja' wilde horen.

**Onderzoeker:** Omdat jullie proberen meerdere sponsors aan jullie te binden en niet afhankelijk zijn van één sponsor, zou je misschien makkelijker afscheid kunnen nemen van zo'n dubieuze sponsor.

**Sponsorbestuurder:** Ja, zeker

De laatste beperking heeft te maken met dat de interviews online werden gehouden. De onderzoeker heeft hieraan hinder ondervonden. Het geeft vergeleken met face-to-face interviews minder verbinding tussen de onderzoeker en sponsorbestuurder. Dit heeft gevolgen gehad voor het luisteren naar de sponsorbestuurder. De onderzoeker had soms moeite om haar aandacht erbij te houden. Dit heeft invloed gehad op het doorvragen op bepaalde antwoorden. Hierdoor zijn interessante bevindingen niet naar voren gekomen. Zo had de onderzoeker scherper moeten doorvragen bij wat sponsorbestuurders precies doen bij een afwijzing van een potentiële sponsor en hoe een potentiële sponsor daarop reageert. Hierdoor kan het spel wat gespeeld wordt in het onderhandelingsproces beter in kaart worden gebracht. Hieronder een ander voorbeeld waarop doorgevraagd kon worden en hoe dat gedaan kon worden:

**Sponsorbestuurder:** Als je al weet dat er een horeca ondernemer is die een malafide uitstraling heeft, het is ons kent ons in de stad, dan weet je daar moet je van wegblijven → onderzoeker heeft hier niet op doorgevraagd

**Onderzoeker:** Wat is volgens jou een malafide uitstraling? → hoe de onderzoeker hier op kon doorvragen

Daarnaast ervoer de onderzoeker dat door de online setting sponsorbestuurders sneller geneigd waren om antwoord te geven. Dit kan invloed hebben op de mate waarin de antwoorden overeenkomen met de werkelijke situatie van de sportvereniging betreft de omgang met potentiële sponsors.



## 9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de praktijkaanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd. Dit onderzoek geeft voldoende inzichten om relevante aanbevelingen te doen.

### 9.1 Aanbevelingen

De aanbevelingen worden opgesplitst in adviezen voor de sportverenigingen en voor organisaties die zorg moeten dragen (ondersteuningsorganisaties) dat sportverenigingen niet de dupe worden van dubieuze sponsors. (Lokale) overheden, sportbonden en regionale/lokale sportondersteuningsorganisaties kunnen hierin een rol spelen.

#### Sportverenigingen: opstellen van een sponsorbeleid

Er wordt aanbevolen voor iedere sportvereniging om een sponsorbeleid op te stellen. In het sponsorbeleid kan worden aangegeven: wat doen we wel en niet met potentiële sponsors, ofwel de 'spelregels' kunnen worden vastgelegd. Bespreek eerst binnen de sportvereniging hoe om te gaan met potentiële sponsors om het vervolgens in sponsorbeleid vast te leggen. Zowel het bestuur als de leden (middels de algemene ledenvergadering) kunnen in deze bespreking worden meegenomen. In de bespreking kan de volgende vraag centraal staan: welke acties en afwegingen moet de sportvereniging maken voordat een potentiële sponsor wordt geaccepteerd? Door de spelregels vast te leggen wordt aan de wens voldaan om sportverenigingen te professionaliseren. Met sponsorbeleid kan de verenigingshabitus betreft de omgang met potentiële sponsors gecontinueerd worden.

#### Ondersteuningsorganisaties: toolkit ontwikkelen voor de omgang met (dubieuze) (potentiële) sponsors

Er wordt aanbevolen om een toolkit te ontwikkelen omtrent de omgang met (dubieuze) (potentiële) sponsors. Met een toolkit wordt een verwachting gecreëerd hoe de sponsorbestuurder hoort te handelen in het onderhandelingsproces. Een toolkit helpt tevens bij de professionalisering en invulling van het sponsorbeleid zoals hierboven beschreven. Er wordt geadviseerd om te beschrijven wat sponsorbestuurders kunnen doen om dubieuze potentiële sponsors te voorkomen en wat signalen zijn van dubieuze potentiële sponsors en hoe daarmee om te gaan. Daarnaast raadt de onderzoeker aan om de signalen van dubieuze sponsors die zijn intrede hebben gedaan binnen de sportvereniging te beschrijven en hoe dit achterhaald kan worden. Tevens wordt aanbevolen om te beschrijven wat sportverenigingen kunnen doen als een dubieuze sponsor zich voordoet, en welke curatieve maatregelen daarbij kunnen helpen. Er wordt aangeraden om in de toolkit gebruik te maken van (non-fictie) verhalen van sportverenigingen aangaande de omgang met (dubieuze) (potentiële) sponsors.

#### Ondersteuningsorganisaties: ondersteuning gezonde financiële huishouding en sponsors werven

Er wordt aanbevolen aan ondersteuningspartijen om in hun ondersteuningsactiviteiten aandacht te besteden aan hoe een sportvereniging kan werken aan een gezonde financiële positie. Dit kan door advies te bieden hoe sportverenigingen nieuwe vormen van inkomstenbronnen kan aanboren naast de contributie-, kantine- en sponsorinkomsten. Daarnaast kan ondersteuning





worden aangeboden aangaande de financiële administratie. Ofwel op welke wijze de sportvereniging fatsoenlijk financieel beheerst kan worden. Daarnaast wordt aanbevolen om de sportverenigingen van ondersteuning te voorzien betreft hoe ze zakelijke waarde kunnen creëren voor een sponsor zodat deze overtuigd wordt zich te verbinden aan de sportvereniging.

## **9.2 Suggestie voor vervolgonderzoek**

Er wordt één suggestie voor vervolgonderzoek gedaan, zodat meer kennis wordt vergaard betreft de omgang met potentiële sponsors.

### Kwantitatieve datagegevens betreft de omgang met potentiële sponsors

Alhoewel dit onderzoek een kwalitatieve insteek had en explorerend was, had het aan kracht gewonnen als er kwantitatieve gegevens bij sportverenigingen werden opgehaald. Dit met als doel een breder beeld te krijgen van de omgang met potentiële sponsors. Hierdoor kunnen de kwalitatieve gegevens van dit onderzoek worden ingebed in kwantitatieve gegevens. Dit onderzoek kan een vertrekpunt zijn om een kwantitatieve vragenlijst (aangevuld met open kwalitatieve vragen) op te stellen voor sportverenigingen in verschillende sporttakken. Om dit onderzoek te generaliseren moet aanvullend kwantitatief onderzoek worden gedaan.



## Literatuurlijst

- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings. *International Journal of Public Administration*, 32:3-4, 171-191. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>
- Arends, J. (2020, december). *Vrijwilligerswerk 2019*. Centraal Bureau voor de Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/aanvullende-statistische-diensten/2020/vrijwilligerswerk-2019>
- Askamp, F. (2015). *Hoe sportverenigingen met hulpbronafhankelijkheid omgaan: twee casestudies bij basketbalverenigingen* [Masterscriptie, Radboud Universiteit Nijmegen]. Scriptierepository. <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/988>
- Barney, J. & Arikan, A.M. (2002). The Resource Based View: origins and implications. In: M.A. Hitt, R.E. Freeman & J.S. Harrison (Red.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management Oxford*. Blackwell Publishers.
- Beerthuisen, M., & Westermann, M. (2006). *Sportsponsorings: succesvol werven en behouden van sponsors voor clubs, individuele sporters en evenementen*. Arko Sports Media.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Lemma.
- Boessenkool, J., Van Eekeren, F., & Lucassen, J. (2008). *Moderniseringsambities voor sportverenigingen gaan aan behoeften van driekwart van clubs voorbij*. Sport Knowhow XL. <https://www.sportknowhowxl.nl/files/ArtikelProfSportverenigingen.pdf>
- Boessenkool, J. (2011). Sportverenigingen: een plaatsbepaling. In: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (Red.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 21-30). Arko Sports Media.
- Boessenkool, J., Waardenburg, M. & Lucassen, J. (2011). Inleiding. In: J. Boessenkool, J. Lucassen, M. Waardenburg & F. Kemper (Red.), *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities* (pp. 11-18). Arko Sports Media. [https://www.researchgate.net/publication/306508667\\_Sportverenigingen\\_tussen\\_tradities\\_en\\_ambities\\_Inleiding](https://www.researchgate.net/publication/306508667_Sportverenigingen_tussen_tradities_en_ambities_Inleiding)
- Boonstra, J. (2004). Introduction. In J. Boonstra (Red.), *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 1-21). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9780470753408.ch1>
- Boonstra, W. (2020, 11 september). 'Speciale aanpak sportondermijning nodig'. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/openbare-orde-en-veiligheid/nieuws/speciale-aanpak-sportondermijning-nodig.14470169.lynkx>
- Boud, H. en Ruts, E. (2002). *Sportsponsoring in Nederland: verkennend onderzoek 2000*. NOC\*NSF.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (Red.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press. [https://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bourdieu\\_forms\\_of\\_capital.pdf](https://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bourdieu_forms_of_capital.pdf)



- Bourdieu, P. (1988). 'Program for a sociology of sport'. *Sociology of Sport Journal*, 5(2), 153-161. <https://doi.org/10.1123/ssj.5.2.153>
- Bourdieu, P. (1989). *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip: gekozen door Dick Pels*. Van Genneep Amsterdam.
- Bruinsma, M. Y., Ceulen, R., & Spapens, A. (2019). *Ook criminelen houden van voetbal: Criminele sponsors van het amateurvoetbal in Brabant en Zeeland*. Bureau Bruinsma & Tilburg University. [https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/31115631/Eindrapport\\_Ook\\_criminelen\\_houden\\_van\\_voetbal\\_30\\_september\\_2019.pdf](https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/31115631/Eindrapport_Ook_criminelen_houden_van_voetbal_30_september_2019.pdf)
- Bruinsma, M. Y., Ceulen, R., & Spapens, A. (2018). *Ondermijning door criminele 'weldoeners': Inventariserend onderzoek*. SDU, Den Haag. <https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/26654937/5b4db36200e95PK93.pdf>
- Bruinsma, M., Stevens, V., Cremers, R., & Spapens, T. (2020). *Criminele inmenging bij amateursportverenigingen: aard, omvang en handelingsperspectief*. z.pl.: Bureau Bruinsma <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10166&m=1607499327&action=file.download>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Calhoun, C., Gerteis, J., Moody, J., Pfaff, S., & Virk, I. (2012). *Contemporary Sociological Theory* (3de editie). Wiley Publishing.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020). *Sportclubs; personeel, exploitatie, ledental, gebruik accommodaties Gewijzigd op: 24 februari 2020* [Dataset]. <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70256ned/table?fromstatweb>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 24 februari). *Inkomsten sportclubs ruim 1,2 miljard euro in 2018*. CBS. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/09/inkomsten-sportclubs-ruim-1-2-miljard-euro-in-2018>
- Claringbould, I., & Adriaanse, J. (2015). 'Silver Cups Versus Ice Creams': Parental Involvement With the Construction of Gender in the Field of Their Son's Soccer. *Sociology of Sport Journal*, 32(2), 201-219. <https://doi.org/10.1123/ssj.2014-0070>
- Coakley, J. & Pike, E. (2014). *Sports in society: Issues and controversies*. McGrawHill.
- Commissie organisatie en financiering van de sport (2020). *Het speelveld van de sport: discussienota over de organisatie en financiering van de sport in de toekomst*. NLSportraad. <https://www.nederlandse-sportraad.nl/documenten/publicaties/2020/07/10/het-speelveld-van-de-sport.-discussienota-over-de-organisatie-en-financiering-van-de-sport-in-de-toekomst>
- Crompton, J.L. (2014). Potential negative outcomes from sponsorship for a sport property. *Managing Leisure*, 19:6, 420-441. <https://doi.org/10.1080/13606719.2014.912050>
- Dana, J. (2002). Athlete or competition? How to choose. *Marketing News*, 36(15), 4.



Davis, G., & Cobb, J. (2010). Resource Dependence Theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42.  
[http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000028006](http://dx.doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000028006)

De Graaf, G., & Huberts, L. W. J. C. (2011). Integriteit in het Nederlands openbaar bestuur. In R. Andeweg, & J. Thomassen (Red.), *Democratie doorgelicht. Het functioneren van de Nederlandse democratie* (pp. 477-497). Leiden University Press/Amsterdam University Press.  
<https://research.vu.nl/files/2911068/Proef%20H25%20Graaf%20Huberts.pdf>

De Leeuw, J. (2009). *Sponsoring en ethiek*. Sport Knowhow XL.  
<https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/85172/>

De Leeuw, J. (2013). *Sportbusiness en ethiek* (2de ed.). Damon.

De Vries, J., Nagtegaal, K., Baatenburg de Jong, R., Bekker, G., Löwik, S., & Wardenaar, R. (2007). *Besturen als Sport: een onderzoek naar competenties van besturen in de Nederlandse sportsector*. Universiteit Leiden - Campus Den Haag.  
[https://www.sportknowhowxl.nl/files/Besturen\\_als\\_sport.pdf](https://www.sportknowhowxl.nl/files/Besturen_als_sport.pdf)

Duijvestijn, P., & Piepers, N. (2020). *Ondermijningsrisico's in de Gelderse sport in beeld: Verkennend onderzoek als opstap naar een provinciale aanpak*. DSP-groep. <https://www.dsp-groep.nl/projecten/ondermijning-in-de-gelderse-sport/>

Ernst & Young. (2008, 19 augustus). *Hoe houden sportverenigingen de controle over hun sponsorinkomsten?* Sport Knowhow XL.  
<https://www.sportknowhowxl.nl/achtergronden/archief/sportdesk-ernst--young/item/89077/hoe-houden-sportverenigingen-de-controle-over-hun-sponsorinkomsten>

Goossens, I., Pauli, F. (1985). *Sportsponsoring: handleiding voor bedrijven en sportorganisaties*. Kluwer

Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). *The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.  
[https://www.researchgate.net/publication/237235529\\_A\\_Qualitative\\_Study\\_of\\_the\\_Challenges\\_Facing\\_Canada%27s\\_Nonprofit\\_and\\_Voluntary\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/237235529_A_Qualitative_Study_of_the_Challenges_Facing_Canada%27s_Nonprofit_and_Voluntary_Organizations)

Hoeymakers, R. (2017). *Sturen van sportbesturen: een onderzoek naar een Good Governance-instrument voor de sportvereniging* [Masterscriptie, Radboud Universiteit Nijmegen]. Kennisbank Sport & Beweging.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=8102&m=1505225821&action=file.download>

Hoeymakers, R., & Van Kalmthout, J. (2019). *Organisatiekracht sportverenigingen in Nederland* (Factsheet 2019/14). Mulier Instituut.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9585&m=1567168155&action=file.download>



Hoeymakers, R., & Van Kalmthout, J. (2020). *Gevolgen coronacrisis voor sportverenigingen: stand van zaken najaar 2020*. Mulier Instituut.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10162&m=1605789048&action=file.download>

Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport Governance*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

Janssens, J.W. (2011). *De prijs van vrijwilligerswerk. Professionalisering, innovatie en veranderingsresistentie in de sport*. HVA publicaties.  
<https://research.hva.nl/en/publications/de-prijs-van-vrijwilligerswerk-professionalisering-innovatie-en-v>

Kempes, M., Bunschoek, J., & Van Roosmalen M. (2019, 7 november). *70 voetbalclubs zien signalen van criminaliteit op de vereniging*. RTL Nieuws  
<https://www.rtlnieuws.nl/onderzoek/artikel/4905981/voetbalclubs-criminelen-amateurs-ondermijning-enquete>

Kitchin, P. J., & Howe, P. D. (2013). How can the social theory of Pierre Bourdieu assist sport management research? *Sport Management Review*, 16(2), 123-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.09.003>

Klijn, D. (2012). *Besturen met een visie: het handboek voor sportbestuurders*. Arko Sports Media.

KNVB. (2020). *Samen vooruit: Jaarverslag 2019/20. Ledenaantallen*.  
[https://knvb.h5mag.com/knvh/jaarverslag\\_2019-2020/ledenaantallen/83420/0516A\\_Ledenaantallen\\_2020\\_03.pdf](https://knvb.h5mag.com/knvh/jaarverslag_2019-2020/ledenaantallen/83420/0516A_Ledenaantallen_2020_03.pdf)

Kok, R., & Walraven, M. (2013). *Sportsponsoring: tweede editie*. Pearson Benelux.

Laberge, S. & Kay, J. (2002). Pierre Bourdieu's Sociocultural Theory and Sport Practice'. In J.A. Maguire & K. Young (Red.), *Theory, Sport & Society* (pp. 239-266). Emerald Publishing Limited.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.

Lucassen, J.M.H., & Van Kalmthout, J. (2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving: kennisbron voor de stimulering van vitale en open sportverenigingen*. Mulier Instituut.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6195&m=1457343927&action=file.download>

Lucassen, J.M.H., Van der Roest, J., Brandsema, A., Davids, A., Elling, A., Ter Haar, M., Hoeymakers, R., Van Kalmthout, J., Van Lindert, C., Van der Maat, K., Van der Poel, H., Reitsma, M., Rewijk, D., Slot-Heijs, J., & Waardenburg, M. (2018). *Sportverenigingen in Nederland: veerkrachtige verbanden voor sport, brancherapport sport*. Mulier Instituut.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9339&m=1548345307&action=file.download>

McAllister, M.P. (1996). *The commercialization of American culture: new advertising, control and democracy*. Sage.



- Meenaghan, J.A. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of Marketing*, 17(7), 5-73. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004825>
- Meloen, J.D. (2000). *Koning voetbal koning klant: organisatievernieuwing in non-profitorganisaties, een case-studie van het amateurvoetbal in Nederland*. Universiteit Leiden, Departement bestuurskunde.
- Moore, R. (2012). Capital. In M. Grenfell (Red.), *Pierre Bourdieu: Key concepts* (pp. 98–113). Acumen.
- Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory - How Well Does It Explain Behavior of Organizations? *Management Revue*, 19(1/2), 9-32. <http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2008-1-2-9>
- NOC\*NSF (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur: pas toe of leg uit!*. NOC\*NSF, Commissie Goed Sportbestuur. <https://nocnsf.nl/media/1463/13-dertien-aanbevelingen-goed-sportbestuurpdf.pdf>
- Nufer, G., Bühler, A. (2010). How effective is the sponsorship of global sports events? A comparison of the FIFA World Cups in 2006 and 1998. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 11(4), 303-319. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-04-2010-B004>
- O'Brien, D., & Slack, T. (2003). An analysis of change in an organizational field: The professionalization of English rugby union. *Journal of sport management*, 17(4), 417-448. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.417>
- Olkkonen, R. & Tuominen, P., (2006). Understanding relationship fading in cultural sponsorships. *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (1), 64-77. <https://doi.org/10.1108/13563280610643561>
- Omroep Gelderland. (2019, 3 november). *Coffeeshops sponsoren Gelderse voetbalclubs: "Dit tolereren wij absoluut niet"*. <https://www.omroep gelderland.nl/nieuws/2428809/Coffeeshops-sponsoren-Gelderse-voetbalclubs-Dit-tolereren-wij-absoluut-niet>
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations. A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pulles, I., Van Eldert, P., Nafzger, P., & Van der Poel, H. (2021). *Monitor Sport en corona III: de gevolgen van coronamaatregelen voor de sportsector*. Mulier Instituut. <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10373&m=1623223300&action=file.download>
- Rotterdam Sportsupport. (2011). *Handboek sponsorwerving: Succesvol sponsoren werven in 9 stappen*. <https://docplayer.nl/3744834-Succesvol-sponsoren-werven-in-9-stappen-handboek-sponsorwerving.html>
- Rubingh, B. (2018). *Back2basics: de kracht van verenigen*. Arko Sports Media.
- Schijvens, L. (2020, 20 januari). *Het veranderende sportlandschap en wat gemeenten daarmee kunnen*. Allesoversport.nl. <https://www.allesoversport.nl/thema/beleid/het-veranderende-sportlandschap-en-wat-gemeenten-daarmee-kunnen/>



Schnabel, P. (2004). Het zestiende Sociaal en Cultureel Rapport kijkt zestien jaar vooruit. In: SCP (Red.), *In het zicht van de toekomst. Sociaal en Cultureel Rapport 2004* (pp. 46-90). Sociaal en Cultureel Planbureau.  
[https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/233697/In-het-zicht-van-de-toekomst\\_Sociaal-cultureel-rapport-2004.pdf](https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/233697/In-het-zicht-van-de-toekomst_Sociaal-cultureel-rapport-2004.pdf)

Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226-238.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0092070300282004>

Stichting Waarborgfonds Sport. (2020, 5 februari). *Financiële status sportclub in afgelopen 10 jaar verminderd*. <https://sws.nl/nieuws/financiële-status-sportclub-in-afgelopen-10-jaar-verminderd/>

Thiel, A. & Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81-98. <https://doi.org/10.1080/16184740802461744>

Van Bottenburg, M. & Schuyt, K. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. NOC\*NSF.

Van Bottenburg, M. (2006). *Het kapitaal van de sport*. Mulier Instituut.  
[https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/305735/Van\\_Bottenburg\\_2006\\_Oratie\\_Het\\_kapitaal\\_van\\_de\\_sport.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/305735/Van_Bottenburg_2006_Oratie_Het_kapitaal_van_de_sport.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Van Bottenburg, M. (2013). Om de sport verenigd. Instituties en organisaties in de sportwereld. In: J.W. Duyvendak, C. Bouw, K. Gërkhani & O. Velthuis (Red.), *Sociale kaart van Nederland. Over instituties en organisaties* (pp. 223-238). Boom Lemma.

Van Bottenburg, M. (2018). *De Staat van sport in de hedendaagse cultuur en de toekomst van sport. Lezingenreeks in het kader van de Francqui leerstoel*. Vrije Universiteit Brussel – Onderzoeksgroep Sport & Society.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=10014&m=1590492557&action=file.download>

Van der Heijden, F. (2010). *De sportvereniging: tussen traditie en transitie: Een empirische analyse van lokale gemeentelijke machtsverhoudingen in relatie met gefuseerde en opgeheven sportverenigingen*. [Masterscriptie, Wageningen Universiteit]. Kennisbank Sport & Bewegen.  
<https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=1318&m=1422882865&action=file.download>

Van der Meer, M. (2019). "Maar waarom sponsor ik de sport eigenlijk?" [Masterscriptie, Universiteit Utrecht]. Utrecht University Repository.  
<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/388209>

Van der Poel, H., Hoeijmakers, R., Pulles, I., & Tiessen-Raaphorst, A. (2018). *Rapportage Sport 2018*. Sociaal Cultureel Planbureau/Mulier Instituut  
<https://www.scp.nl/binaries/scp/documenten/monitors/2018/12/12/rapportage-sport-2018/Rapportage+sport+2018+web.pdf>

Van der Roest, J., Vermeulen, J. & Van Bottenburg, M. (2014). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7 (1), 101-121. <http://dx.doi.org/10.1080/19406940.2014.936959>



Van Eekeren, F. (2016). *De waardenvolle club: het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. Arko Sports Media.

Van Vooren, T. (2018). *Crimineel geld in het amateurvoetbal schiet het doel voorbij* [Ongepubliceerde bachelorscriptie]. Avans Hogeschool.

Van Wijk, J. (2003). *Marketingkansen in de sport*. Arko Sports Media.

Vermeulen, P. (2012). Omgaan met institutionele complexiteit. *M&O, tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 5, 5-21.  
<http://dx.doi.org/10.5117/2016.021.002.006>

Verstegen, M.C.G. (2003). *Mede mogelijk gemaakt door...: Het complete werk over sponsoring en fondsenwerving in de non-profitsector*. Elsevier Gezondheidszorg.

Waardenburg, M. (2016). *Dubbelspel. Over de instrumentalisering van de sportvereniging* [Proefschrift, Universiteit Utrecht]. Utrecht University Repository  
<https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/338541>

Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sportbusiness in de mondiale markt*. Arko Sports Media.

Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the Importance of Organizational Resources to Explain Organizational Problems: Evidence from Nonprofit Sport Clubs in Germany. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461-484. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>

\*Er is gebruik gemaakt van de APA-richtlijnen van de 7<sup>e</sup> editie





## Bijlage 1: Onderzoeksproject Universiteit Utrecht

Met dit onderzoek is de onderzoeker aangesloten bij een breder onderzoeksproject van de Universiteit Utrecht: '*Institutions as bad barrels: criminal undermining of sportclubs*'. Vanuit het focusgebied Sport & Society van de Universiteit Utrecht doet een interdisciplinair onderzoeksteam onderzoek naar (criminele) inmenging en ondermijning van sportverenigingen. Doel van het onderzoeksproject is om beter te begrijpen waarom amateursportverenigingen kwetsbaar zijn voor ondermijning door het inventariseren van onderliggende processen, gebeurtenissen en (ethische) dilemma's. Het team dat aan dit project werkt bestaat uit onderzoekers uit verschillende disciplines. Met dit onderzoeksrapport lever ik een bijdrage aan een groter onderzoek. De aanleiding, probleemstelling en bijbehorende centrale onderzoeksvraag heeft de onderzoeker zelf bedacht. De verzamelde data van dit onderzoek bevat wellicht voortschrijdende inzichten die interessant zijn voor het onderzoeksproject. Het onderzoeksproject krijgt toegang tot de verzamelde data van de sponsorbestuurders die toestemming hebben gegeven om deze te delen. In het kader van behoorlijkheid en transparantie heeft de onderzoeker middels een informed consent toestemming gevraagd aan de sponsorbestuurder om de data te delen in het onderzoeksproject.



## Bijlage 2: Topiclijst

Dit is de topiclijst die is opgesteld ter voorbereiding op het afnemen van de interviews. De voorbeeldvragen in onderstaande topiclijst hebben als voorbeeld gefungeerd. Door de topics is gepoogd om voldoende structuur aan te brengen in de interviews om de relevante informatie uit de interviews te halen.

### Introductie

- ❖ Bedanken deelname
- ❖ Voorstellen
- ❖ Aanleiding onderzoek
- ❖ Doel onderzoek
- ❖ Duur interview
- ❖ Opname
- ❖ Anonimiteit en data
- ❖ Vrijwillige deelname
- ❖ Mogelijkheid tot stellen van vragen

### Gegevens respondent i.r.t. sponsoring

- ❖ Hoe bent u binnen de sponsorpost van uw sportvereniging terechtgekomen?
  - Hoeveel tijd besteedt u aan de invulling van uw sponsortak binnen de sportvereniging en wat houdt die taak precies in?
  - Hoe lang bekleedt u deze functie?
  - Is het een vrijwilligerspositie of betaald werk?

### Verenigingskenmerken

- ❖ Kunt u de sfeer op de sportvereniging beschrijven?
- ❖ Kunt u beschrijven wat voor type sportvereniging dit is?  
Wat zijn de waarden en normen die de sportvereniging heeft? (wat is belangrijk voor de sportvereniging, wat kenmerkt de sportvereniging)

### Afhankelijkheid sportvereniging vs. sponsor

- ❖ Hebben jullie op dit moment met sponsoren te maken? Zo ja, wie zijn het?
  - Op welke manier sponsoren ze jullie?
  - Hoe zijn jullie bij deze sponsoren terecht gekomen (hebben ze zichzelf gemeld)?
- ❖ Hoe afhankelijk bent u (als sportvereniging) op dit moment van sponsoren? Hoe komt dat? Is dat altijd zo geweest?
  - Hoeveel procent van de inkomsten wordt ingenomen door sponsoring? Vindt u dat veel?
  - Wat vindt u ervan om op deze manier afhankelijk te zijn van de sponsor? Wat zijn naar uw idee voor- en nadelen van deze afhankelijkheid?
  - Wat heeft de sportvereniging concreet aan deze sponsoren?
  - Proberen jullie afhankelijkheid te vermijden? Hoe?



## Risico's (sport)sponsoring

- ❖ Welke risico's zijn er volgens u verbonden aan (sport)sponsoring?
  - Heeft het hebben van sponsors negatieve kanten?
  - Wat zijn voor jullie vereniging risico's van sportsponsoring?

## Sponsors werven

- ❖ Welke (toegangs)criteria hanteren jullie als sportvereniging als met sponsors in zee wordt gegaan?
  - Welke overwegingen maakt de sportvereniging daarbij?
  - Op wie richt de sportvereniging zich betreft sponsoring?
  - Hoe weet u als u in contact komt met een sponsor of deze oké is (te vertrouwen is) of niet? Hoe komen jullie hierachter/hoe merkt u dat? Welke signalen zijn er dat u kan zien of iets juist is of niet?
- ❖ Heeft de sportvereniging wel eens een aanbod van een sponsor afgewezen?
  - Wat was er toen naar uw idee aan de hand? Hoe hebben jullie dat gedaan? Waarom was er geen vertrouwen? Hoe reageerde deze sponsor?
- ❖ Zijn jullie wel eens met een sponsor in zee gegaan, waar je achteraf twijfels over had (negatieve ervaringen/lastige situaties)?
  - Kunt u de situatie kort schetsen? Wanneer was dat? (of speelt mogelijk nog steeds) Wat gebeurde er? Wat was de aanleiding voor verdachtmaking? Hoe hebben jullie daar op dat moment op gereageerd? Wat is er daarna gebeurd?
  - Hoe bent u eruit gekomen? Heeft u hulp gekregen? Vindt u dat deze helpende organisatie de juiste is om jullie deze ondersteuning te bieden
  - Wat (welke gebeurtenis) is bepalend geweest voor het oplossen van dit probleem? Wat was er met de sportvereniging gebeurd als jullie dit niet hadden kunnen keren?
- ❖ Als ze geen negatieve ervaringen hebben gehad met sponsors:
  - Hoe komt het denkt u dat de sportvereniging nog nooit problemen heeft gehad met sponsors? Wat zou u doen als u problemen kreeg met een sponsor? Voor wat voor soort problemen zouden sponsors kunnen zorgen? Is dit een punt waar in het bestuur wel eens over gesproken wordt?
  - Heeft u of heeft de sportvereniging zich weleens zorgen gemaakt over ongewenste inmenging door sponsors?
- ❖ Heeft u de indruk/denkt u dat (andere) voetbalverenigingen te maken hebben met ongewenste inmenging door sponsors?
  - Hebben die weleens problemen? Hoort u dat van elkaar?

## Maatregelen

- ❖ Is het signaleren van dubieuze sponsors een thema van aandacht in de sportvereniging?
  - Wordt hierover gepraat binnen het bestuur? Waarom wel of niet?
  - Spreekt u hierover met anderen? (gemeente, sportbond, andere sportverenigingen) zo ja hoe?
  - Wordt er aangestuurd op alertheid? Waarom wel of niet?



- ❖ Heeft uw sportvereniging de behoefte om op dit punt ondersteuning/hulp te krijgen van andere organisaties om beter in staat te zijn in te grijpen bij (mogelijke) situaties van dubieuze potentiële sponsors?
  - Van wie zou u ondersteuning willen ontvangen?
  - Wat kunnen zij dan voor de sportvereniging betekenen?

### **Casus (alleen als het niet voorkomt in interview)**

Stel:

- ❖ Casus 1: Een bedrijf uit Engeland wil een aanzienlijk bedrag leveren aan [sportvereniging X], een bedrag dat de sportvereniging nog nooit eerder heeft gezien binnen de sportvereniging
- ❖ Casus 2: Het eerste elftal van [sportvereniging X] zoekt een nieuwe shirtsponsor. Een biermerk wil deze sportvereniging wel [sportvereniging X] sponsoren en ook shirtsponsor worden.
- ❖ Casus 3: De lokale en geliefde bakker om de hoek van [sportvereniging X] wil een aanzienlijk bedrag sponsoren, in ruil daarvoor eist hij inspraak in de Technische Commissie
  - Wat vindt u hiervan? Hoe denkt u dat u hierop zou reageren?

### **Betekenis (sport)sponsoring**

- ❖ Wat verstaat u onder (sport)sponsoring?
- ❖ Wat betekent financiële integriteit omtrent (sport)sponsoring voor u?
- ❖ Hoe denkt u dat sponsoring zich binnen de sportvereniging zich door zal ontwikkelen in de nabije toekomst?

### **Afsluitende vragen (sport)sponsoring**

- ❖ Hebben jullie een sponsorbeleid?
  - Is het mogelijk om deze in te zien?

### **Afsluiting**

- ❖ Mogelijkheid aanvullingen of vragen
- ❖ Feedback
- ❖ Contact
- ❖ Vervolg
- ❖ Bedanken



### Bijlage 3: Overzicht sportverenigingen

Onderstaand het overzicht van de bevroegde sportverenigingen. De namen van de amateurvoetbalverenigingen en de respondenten zijn veralgemeniseerd naar sportvereniging en sponsorbestuurder. In de resultaten wordt alleen de letter weergegeven wanneer er een quote van een respondent wordt gebruikt.

<b>Sportvereniging</b>	<b>Sponsorbestuurder</b>	<b>Duur interview</b>
<u>Eigen data</u> (interviews)		
Sportvereniging A	Sponsorbestuurder A	01:05:59
Sportvereniging B	Sponsorbestuurder B	59:46
Sportvereniging C	Sponsorbestuurder C1	46:37
Sportvereniging D	Sponsorbestuurder D	01:01:23
Sportvereniging E	Sponsorbestuurder E	01:04:53
Sportvereniging F	Sponsorbestuurder F	55:22
Sportvereniging G	Sponsorbestuurder G	41:04
Sportvereniging H	Sponsorbestuurder H	51:22
Sportvereniging I	Sponsorbestuurder I	59:53
Sportvereniging J	Sponsorbestuurder J	55:04
Sportvereniging K	Sponsorbestuurder K	40:59
<u>Data van de</u> <u>onderzoeksgroep</u>		
Sportvereniging C*	Sponsorbestuurder C2	1:04:49
Sportvereniging L	Bestuurder L1	-
Sportvereniging L	Bestuurder L2	-
Sportvereniging L	Bestuurder L3	-

\*Dit interview heeft de onderzoeker niet zelf afgenomen, maar heeft de onderzoeker wel getranscribeerd namens de onderzoeksgroep. Dit betreft een sportvereniging waar de onderzoeker ook een interview heeft afgenomen.

## Bijlage 4: Codeerschema

Onderstaand bevindt zich het codeerschema welke is ontstaan tijdens het coderingsproces. Met behulp van het codeerschema is de onderzoeker tot een basisstructuur voor het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 5) gekomen.

Hoofdcode (thema)	Subthema's	Onderdelen subthema's
Thema 1: Overwegingen om met (dubieuze) sponsors in zee te gaan	5.1.1 Redenen om met potentiële sponsors in zee te gaan (belang van sponsors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financiële positie</li> <li>❖ Kwalitatieve sportvereniging</li> <li>❖ Ambitie eerste elftal</li> <li>❖ Leden als klanten</li> <li>❖ Onbetrouwbare inkomstenbron</li> <li>❖ Contributie- en kantine inkomsten</li> <li>❖ Beperkte afhankelijkheid</li> </ul>
	5.1.2 Overwegingen om met (mogelijke) dubieuze potentiële sponsors in zee te gaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Financiële afhankelijkheid</li> <li>❖ Financiële positie</li> <li>❖ Prestatiedrang</li> <li>❖ Consumentisme sponsors</li> </ul>
Thema 2: signalen (wat is niet juist) van potentiële sponsors en reactiemogelijkheden	5.2.1 Aard en achtergrond van het bedrijf (potentiële sponsor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Product/dienst</li> <li>❖ Imago</li> </ul>
	5.2.2 Het gedrag van een potentiële sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aanbod</li> <li>❖ Onbekende sponsor</li> <li>❖ Substantieel bedrag</li> <li>❖ Invloed</li> <li>❖ Contante betaling</li> </ul>
Thema 3: beleid en regels voor het omgaan met potentiële sponsors	5.3.1 Sponsorbeleid van de sportvereniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Sponsorbeleid</li> </ul>
	5.3.2 Regels voor het werven van potentiële sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zelf acquireren</li> <li>❖ Werving van sponsors</li> <li>❖ Betrouwbare sponsors</li> </ul>
	5.3.3 Regels voor het screenen van potentiële sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Onderzoek op internet</li> <li>❖ Gesprek met sponsor</li> <li>❖ Raadplegen leden, bestuur, overige sponsorcommissieleden</li> </ul>
	5.3.4 Regels bij het aangaan van een sponsorovereenkomst	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kleine bedragen</li> <li>❖ Geen of beperkte zeggenschap</li> <li>❖ Sponsorcontract</li> </ul>

	5.3.5 Het hebben van een goede sponsorbestuurder	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Beroepsmatige achtergrond</li> <li>❖ Vrijwilligers problematisch</li> <li>❖ Beroepskrachten vs. vrijwilligers</li> </ul>
Thema 4: gevolgen voor het omgaan met potentiële sponsors	5.4.1 Resultaat van het kritisch omgaan met potentiële sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Voortbestaan</li> <li>❖ Imago</li> <li>❖ Maatschappelijke functie</li> <li>❖ Externe actoren</li> <li>❖ Weerstand leden</li> </ul>
	5.4.2 Risico's van het omgaan met potentiële sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Onwetendheid sponsorbestuurder</li> <li>❖ Gedragingen dubieuze sponsor</li> </ul>
Thema 5: behoefte ondersteuning omgang met potentiële sponsors	5.5.1 De zelfredzaamheid van de sportvereniging	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Zelfredzaamheid</li> </ul>
	5.5.2 Ondersteuning omgang potentiële sponsors	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Bewustwording</li> <li>❖ Preventie</li> <li>❖ Ondersteunende partijen</li> </ul>