

# Sport door Zaken

*Een case study naar het toegenomen belang van maatschappelijke  
betrokkenheid van bedrijven*

Utrecht, juli 2010

Opleiding: Universiteit Utrecht  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Master Sportbeleid en Sportmanagement

Opdracht: Afstudeerscriptie

Begeleider: Dhr. Drs. M. Waardenburg  
Tweede lezer: Mw. Dr. I.E.C. Claringbould

Auteur: Fleur Duijn  
De Haard 1  
1616 SE Hoogkarspel  
[fleurduijn@gmail.com](mailto:fleurduijn@gmail.com)  
3315649

**SPORT  
DOOR  
ZAKEN**



**Universiteit Utrecht**

## VOORWOORD

Voor u ligt het onderzoeksrapport dat ik heb geschreven ter afsluiting van de master Sportbeleid en Sportmanagement aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen (USBO). Met het schrijven van dit voorwoord realiseer ik me dat er alweer een einde is gekomen aan deze master en de bijbehorende stage.

In de afgelopen periode heb ik veel geleerd over vraagstukken die in de sportwereld leven. Tijdens mijn stage bij Sport & Zaken heb ik in relatief korte tijd de sportwereld leren kennen. De combinatie van studie en stage waren een leerzame periode en een goede aanvulling op mijn bachelor Beleid, Communicatie en Organisatie (BCO). Ik kijk dan ook met plezier terug op twee leerzame jaren.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken voor hun bijdrage aan deze scriptie. Vanuit de opleiding wil ik allereerst mijn afstudeerbegeleider Maikel Waardenburg bedanken. Ik heb veel baat gehad bij zijn kennis en heb de samenwerking als zeer prettig ervaren. Daarnaast wil ik ook Michel van Slobbe, als opleidingscoördinator van de master, bedanken voor zijn inzet.

Ook de bureau-organisatie van Sport & Zaken wil ik ontzettend bedanken voor de leerzame en gezellige stageperiode. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleidster Maaike van Meerten bedanken voor de tijd die zij heeft gestoken in de begeleiding. Ik heb veel geleerd van haar kennis en ervaringen binnen de sport. Ook was ze altijd geïnteresseerd en altijd bereikbaar voor hulp. Tevens wil ik Karin Speijers bedanken voor de begeleiding die ik tijdens mijn onderzoek van haar heb gekregen.

Tot slot wil ik de respondenten bedanken voor hun medewerking aan mijn afstudeeronderzoek.

Mede dankzij bovengenoemde bijdragen is dit onderzoeksrapport tot stand gekomen. Nogmaals mijn dank hiervoor.

Fleur Duijn  
Utrecht, juli 2010

## INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD .....	2
INHOUDSOPGAVE.....	3
1 INLEIDING .....	5
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Probleemstelling .....	6
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2 CONCEPTUEEL KADER.....	10
2.1 Onderzoeksperspectief.....	10
2.1.1 Wetenschapsfilosofisch kader .....	10
2.1.2 Betekenisverlening.....	11
2.2 Analyse kader .....	12
2.2.1 Betekenissen vanuit drie perspectieven .....	12
3 METHODOLOGIE .....	14
3.1 Case study.....	14
3.2 Methoden.....	15
3.2.1 Documentenanalyse .....	15
3.2.2 Literatuurstudie .....	15
3.2.3 Diepte-interviews .....	15
3.3 Afbakening onderzoeksveld .....	16
3.4 Onderzoekspopulatie .....	16
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	17
4 CASE BESCHRIJVING: STICHTING SPORT & ZAKEN.....	20
4.1 Ontwikkeling Sport & Zaken .....	20
4.2 Missie, visie en doelstellingen.....	21
4.3 Werkwereld .....	21
4.4 Het bedrijven-netwerk .....	22
4.5 Belang voor Sport & Zaken.....	23
5 LITERATUURSTUDIE.....	24
5.1 De veranderde gedaante van de sport .....	24
5.1.1 Sportbeleidsontwikkelingen.....	24
5.1.2 De invloed van maatschappelijke processen.....	25
5.1.3 De maatschappelijke betekenis van sport .....	26

5.2 Sport en bedrijf .....	27
5.2.1 De spelers en hun verantwoordelijkheden .....	27
5.2.2 Bedrijfsleven en civil society .....	28
5.2.3 Vormen van samenwerking tussen sport en bedrijf .....	28
5.2.4 Motieven van bedrijven .....	30
5.2.5 De strategie van bedrijven.....	31
5.2.6 Toegevoegde waarde voor bedrijven .....	32
5.3 Institutionele theorie .....	33
5.4 Resumé .....	34
6 RESULTATEN .....	35
6.1 Het leveren van een maatschappelijk bijdrage .....	35
6.2 Het aantrekkelijk karakter van sport.....	37
6.3 Totstandkoming van de samenwerking met Sport & Zaken .....	38
6.4 Motieven van bedrijven .....	39
6.5 Toegevoegde waarde voor bedrijven.....	42
6.6 Het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken.....	43
6.7 Samenwerking met Sport & Zaken .....	44
6.8 Advies voor de toekomst .....	46
7 ANALYSE .....	49
7.1 Betekenissen .....	49
7.1.1 Integratie: consensus tussen partners, suppliers en adviseurs.....	49
7.1.2 Differentiatie: consensus binnen partners, suppliers en adviseurs.....	51
7.1.3 Fragmentatie: ambiguïteit binnen partners, suppliers en adviseurs .....	52
8 CONCLUSIE .....	56
8.1 Discussie.....	58
8.2 Praktische aanbevelingen .....	60
LITERATUURLIJST .....	62
BIJLAGEN.....	65
Bijlage 1: Samenstelling respondenten.....	65

# 1 INLEIDING

De onderlinge verhoudingen tussen overheid, de maatschappij en het bedrijfsleven zijn de laatste jaren veranderd. De veranderingen binnen de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat op sociaal gebied erkend wordt dat de overheid niet alleen verantwoordelijk kan zijn voor de kwaliteit van de samenleving. Na een lange periode van uitsluiting van bedrijven uit de civil society, het maatschappelijk middenveld, lijkt het er nu op dat we beland zijn in de re-integratie en vermengingsfase (Dekker & Van Seters, 2008). Het maatschappelijk middenveld kan kort worden gedefinieerd als het institutionele domein van vrijwillige associaties. Binnen sociaalwetenschappelijk onderzoek gaat het vaak over alle mogelijke verenigingen, stichtingen of particuliere non-profitorganisaties (Dekker, 2005).

De laatste jaren lijkt er iets te veranderen in de relaties tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties. Grote delen van het maatschappelijke middenveld hebben de fixatie op de overheid ingewisseld voor een sterke focus op het bedrijfsleven. Als gevolg hiervan ontwikkelen zich steeds meer samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Bedrijven positioneren zichzelf in toenemende mate als burgers in het maatschappelijke middenveld (Caroll, 1998). Binnen de samenleving ontstaan enkele verschijnselen die duiden op een vervaging van de grenzen tussen het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld. Ondernemerschap wordt gekenmerkt door risiconemend, innovatief en bedrijfsmatig en is het overal toepasbare ideaal geworden: *“Everyone is a businessperson, some in non-profits”* (Van Til, 2000). In betrekkelijk korte tijd is er ook in het bedrijfsleven een groeiend belang van vrijwillige samenwerkingsverbanden en vrijwillig initiatief. Daarnaast is het voor commerciële instellingen van belang om relatief onbekenden met dezelfde interesses te ontmoeten.

In Nederland wordt het maatschappelijk middenveld voornamelijk besproken als iets wat beschermd moet worden. Dekker & Van Seters (2008) stellen dat in Nederland vooral de oprukkende markt en de bemoeizuchtige overheid een bedreiging vormen voor het maatschappelijk middenveld door verzakelijking en professionalisering. De bovengenoemde verschijnselen duiden volgens de onderzoekers op een vervaging van grenzen van het maatschappelijk middenveld richting het bedrijfsleven. Dit resulteert in veelvuldige vormen van samenwerking tussen beide sferen.

## 1.1 Aanleiding

In Nederland zijn allerlei ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke (non-profit) organisaties. Naast sponsoring en giften stellen bedrijven steeds vaker hun werknemers, faciliteiten en kennis ter beschikking aan maatschappelijke organisaties die hulp kunnen gebruiken. Zo levert Nike een financiële bijdrage aan het goede doel Greenpeace en mogen medewerkers van Fortis Bank Nederland in de tijd van de baas vrijwilligerswerk verrichten. Deze samenwerkingsverbanden zijn op initiatief van het bedrijfsleven ontstaan met als doel de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren. Het biedt bedrijven de mogelijkheid om naast hun economische doelstellingen ook hun maatschappelijke betrokkenheid te laten zien (Meijs & Van de Voort, 2002).

Steeds vaker worden bedrijven aangesproken op hun bredere maatschappelijke betrokkenheid en wordt er van hen verwacht dat zij zich als een goede burger gedragen. Stakeholders verwachten steeds meer dat bedrijven een bijdrage leveren aan maatschappelijk doeleinden. Onder deze stakeholders wordt de overheid, aandeelhouders, klanten, media, werknemers, belangengroepen en lokale samenleving verstaan. Deze stakeholders verwachten dat een bedrijf een positieve bijdrage levert aan de samenleving door maatschappelijke activiteiten te ontplooiën ten behoeve van die samenleving (Moratis & Van der Veen, 2006). Ondanks dat bedrijven geen verplichting hebben een bijdrage te leveren aan de maatschappij, erkennen zij de verantwoordelijkheid van hun omgeving. Bedrijven zijn zich ervan bewust dat het ondersteunen van de samenleving kansen met zich meebrengt. De laatste jaren hechten bedrijven daarom steeds meer belang aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij en wordt het steeds vaker gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering (Meijs, 2004). Duidelijk is dus dat bedrijven een belangrijke rol kunnen spelen in het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Maar onduidelijk is hoe bedrijven hun rol hierin zien. Zijn ze zich bewust van de rol die ze hierin spelen? Wat maakt het voor het bedrijfsleven überhaupt interessant om te investeren in een wederzijdse relatie met een maatschappelijke organisatie? Wat willen ze er precies mee bereiken? Welke gevolgen heeft dit voor het maatschappelijk middenveld? De antwoorden op deze vragen zijn niet bekend. Dit onderzoek poogt hier meer inzicht in te verwerven.

## 1.2 Probleemstelling

Zoals eerder werd vermeld spelen bedrijven de laatste jaren een belangrijke rol bij de kwaliteit van de samenleving. Bedrijven geven daar op verschillende manieren aandacht aan en dragen dus bij aan de opbouw van de samenleving. De laatste decennia zijn er verschillende ontwikkelingen in gang gezet in de relatie tussen het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven. Het aantal samenwerkingsverbanden tussen bedrijven en maatschappelijke organisaties neemt sterk toe, maar het is nog onduidelijk wat de uitkomst wordt van vermaatschappijking van bedrijven en de meer marktgerichtheid van maatschappelijke organisaties. Het blijkt vaak dat bedrijven en maatschappelijke organisaties elkaar voor succesvolle samenwerkingsverbanden nog niet genoeg weten te vinden.

Regelmatig houden bedrijven en maatschappelijke organisaties er ieder hun eigen logica op na (Dekker & Van Seters, 2008). Voor het bereiken van een succesvolle samenwerking is het juist belangrijk inzicht te hebben in elkaars belangen.

De focus in dit onderzoek ligt bij de belangen, motieven en betekenissen die het bedrijfsleven geeft aan dergelijke samenwerkingsverbanden. Om hier inzicht in te krijgen is gekozen voor een onderzoeksmethode waar gebruik gemaakt is van een case study. Hierbij is binnen een concrete context onderzoek gedaan onder het bedrijven-netwerk van Stichting Sport & Zaken. Hoofdstuk 4 van dit onderzoek gaat hier verder op in. Met de resultaten beoog ik meer inzicht te verkrijgen in de belangen, motieven en betekenissen van bedrijven om te investeren in sport en wat dit vervolgens betekent voor Sport & Zaken. Hierbij staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

*“Welke betekenissen geeft het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?”*

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn er deelvragen geformuleerd. Omdat in dit onderzoek gekozen is voor een case study richten de deelvragen zich op het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. De volgende deelvragen kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

- Welke beweegredenen heeft het bedrijven-netwerk om zich bij Sport & Zaken aan te sluiten?

Het antwoord op deze vraag geeft weer welke motieven bedrijven uit het netwerk van Sport & Zaken beweegt om zich aan te sluiten bij de stichting. De beantwoording van deze deelvraag laat zien op welke gronden bedrijven samenwerken met maatschappelijke (non-profit)organisaties.

- Wat is volgens het bedrijven-netwerk de toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?

Deze deelvraag heeft als doel te achterhalen of bedrijven een toegevoegde waarde toekennen aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Aan de hand van het antwoord kan worden achterhaald op basis waarvan deze worden gesteld.

- Welke verschillen en overeenkomsten zijn er in de betekenissen die partners, suppliers en adviserende bedrijven geven aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?

Voor de beantwoording van deze vraag is onderscheid gemaakt tussen de verschillende vertegenwoordigers uit het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Met het antwoord op deze vraag beoog ik de verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving tussen de partners, suppliers en adviseurs van Sport & Zaken te achterhalen.

Op basis van de antwoorden op de deelvragen kunnen praktische aanbevelingen voor Sport & Zaken worden gedaan. In hoofdstuk 8 komen deze aan bod en is ingegaan op de vraag hoe het samenwerkingsverband met Sport & Zaken volgens het bedrijven-netwerk versterkt kan worden.

### 1.3 Relevantie van het onderzoek

Het feit dat bedrijven regelmatig worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheden en dit thema steeds vaker wordt gezien als onderdeel van de bedrijfsvoering, maakt het relevant om onderzoek te doen naar de achterliggende redenen en belevingen van bedrijven om een samenwerkingsverband aan te gaan met een maatschappelijke (non-profit)organisatie die zich specifiek richt op het versterken van de sport. In de literatuur is veel geschreven over de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven, maar is er weinig bekend over de wijze waarop hier invulling aan wordt gegeven. Het is niet zichtbaar welke betekenissen bedrijven toekennen aan samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties en waarom zij specifiek voor sport kiezen.

In Nederland zijn de onderlinge verhoudingen tussen overheid, de maatschappij en het bedrijfsleven veranderd. De veranderingen binnen de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat op sociaal gebied erkent wordt dat de overheid niet alleen verantwoordelijk kan zijn voor de kwaliteit van de samenleving. De laatste jaren spelen bedrijven een steeds belangrijkere rol bij de kwaliteit van hun omgeving. Bedrijven geven daar op verschillende manieren aandacht aan en dragen dus bij aan de opbouw van de samenleving. Door middel van dit onderzoek kan meer inzicht verkregen worden in de achtergronden en motieven van bedrijven om een bijdrage te leveren aan de maatschappij via de sport. De kennis die hierdoor ontstaat, kan bijdragen aan het nog effectiever inzetten van het bedrijfsleven, waardoor de kwaliteit van de omgeving mogelijk wordt versterkt. Zowel het bedrijf, de sport als de samenleving profiteren hiervan.

### 1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bestaat uit acht hoofdstukken. In het eerstvolgende hoofdstuk is het conceptueel kader besproken. Hierin komt het onderzoeksperspectief en het analysekader aan bod.

In hoofdstuk 3 is het methodologische karakter van het onderzoek beschreven en verklaard. De methoden, het onderzoeksveld, de onderzoekspopulatie en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek staan hierbij centraal.

In het vierde hoofdstuk is een beschrijving gegeven van Stichting Sport & Zaken. De ontwikkeling, het werkveld en het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken komen hierbij onder andere aan bod.

Hoofdstuk 5 gaat in op de bevindingen uit de literatuur. Hierin is allereerst ingegaan op de veranderende gedaante van sport. Vervolgens komt de samenwerking tussen sport en bedrijf aan bod. Aan het einde van het hoofdstuk is een samenvatting gegeven met betrekking tot de besproken literatuur.



Het zesde hoofdstuk geeft de empirische bevindingen van het onderzoek aan. Aan de hand van een aantal verschillende thema's is dit weergegeven.

In hoofdstuk 7 zijn de bevindingen geanalyseerd aan de hand van het analysekader die eerder in hoofdstuk 2 is beschreven en de literatuurstudie die is beschreven in hoofdstuk 5.

In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 8, volgt het conclusie- en discussiehoofdstuk. Hierin is met behulp van de antwoorden op de deelvragen een conclusie uit de resultaten getrokken. Dit hoofdstuk sluit af met een aantal praktische aanbevelingen.

## 2 CONCEPTUEEL KADER

In dit hoofdstuk is het gekozen onderzoeksperspectief toegelicht. Tevens is het gekozen analysekader beschreven en toegelicht.

### 2.1 Onderzoeksperspectief

Omdat het onderzoeksperspectief grotendeels de invulling van een onderzoek bepaalt is het voor een onderzoeker belangrijk om inzicht te hebben in de gevolgen van het gekozen perspectief. Het gekozen perspectief heeft niet alleen invloed op de methodologische keuzes, maar ook op de presentatie van de onderzoeksresultaten en de manier waarop deze begrepen kunnen worden.

#### 2.1.1 Wetenschapsfilosofisch kader

Binnen de sociale wetenschappen wordt vanuit verschillende perspectieven naar onderzoek gekeken. In dit onderzoek wordt de interpretatieve benadering toegepast. Hierbij wordt de wereld gezien als een subjectieve werkelijkheid die bestaat uit een verzameling van betekenissen en meningen. Er wordt vanuit gegaan dat ieder mens de wereld vanuit eigen perspectief bekijkt en daardoor een ‘eigen’ waarheid van de wereld vormt. Ervaringen zijn gerelateerd aan mensen zelf en mensen komen daarom tot verschillende conclusies (Rubin & Rubin, 2004). Bij de interpretatieve benadering ben je dus op zoek naar betekenissen die mensen geven aan gebeurtenissen en objecten. Door als onderzoeker rationeel te analyseren hoe dit proces verloopt en hoe betekenissen tot uiting komen bij de respondenten, kan je de sociale werkelijkheid construeren en leren begrijpen.

De interpretatieve benadering sluit goed aan bij de onderzoeksvraag, omdat er niet vanuit wordt gegaan dat er één waarheid bestaat wat betreft de betekenissen die bedrijven toekennen aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage, maar meer dan één waarheid. Er zal juist gekeken worden naar de ‘eigen’ waarheid van mensen, die onder andere wordt beïnvloed door de kijk die zij op de wereld hebben en door eerdere gebeurtenissen en ervaringen in hun leven. Op deze manier ontstaan verschillende subjectieve werkelijkheden, ofwel waarheden. Ondanks deze verschillende werkelijkheden kunnen gedeelde betekenissen ontstaan. Omdat de respondenten allemaal werkzaam zijn binnen het bedrijfsleven kan gezocht worden naar gedeelde betekenissen. Wanneer dit het geval is ontstaat volgens Weick (1995) meer kennis over het onderzoeksthema.

Om de verzameling van gegevens zo goed mogelijk te bewerkstelligen zal rekening moeten worden gehouden met de rol van de onderzoeker. Daarbij is het van belang dat de onderzoeker inzicht heeft in de gevolgen van het gekozen onderzoeksperspectief. Aan de hand van kwalitatief beschrijvende en interpretatieve benadering wordt kennis vergaard aan de hand van gedeelde en tegenstrijdige betekenissen. Er bestaat niet één werkelijkheid, waardoor het lastig kan zijn om uitspraken te doen die voor elk bedrijf gelden. Als onderzoeker is het dan ook niet mijn doel op zoek te gaan naar generaliserende uitspraken, maar aan de hand van gedeelde en tegenstrijdige betekenissen kennis te vergaren over het samenwerkingsverband

tussen Sport & Zaken en de aangesloten bedrijven. Gedurende het onderzoek probeer ik daarom zo veel mogelijk een neutrale rol in te nemen en goed te luisteren.

### 2.1.2 Betekenisverlening

Bij de theoretische afbakening van dit onderzoek is onder andere gebruik gemaakt van het werk van Karl E. Weick. In zijn boek *Sensemaking in Organizations* (1995) is uitgebreid ingegaan op het proces van betekenisgeving. Omdat het een veelomvattend proces is, wordt hieronder uitgebreid ingegaan op het begrip betekenisverlening zoals Weick deze hanteert. Volgens Weick (1995) neemt het begrip betekenisverlening een belangrijke rol in bij de inrichting en het effectief functioneren van processen in organisaties. Kenmerkend hierbij is de verschuiving van aandacht voor de structuur van organisaties naar de verschillende processen die zich daarbinnen afspelen. Problemen die zich in de praktijk voordoen kunnen niet geïnterpreteerd worden als eenduidige feiten. Daarentegen worden problemen geconstrueerd vanuit problematische situaties die verontrustend, onzeker en verwarrend zijn. Op het moment dat een verandering tot stand moet worden gebracht, gaan mensen betekenis geven aan die verontrustende situatie die in eerste instantie geen betekenis voor hen had. Mensen zijn tevens op zoek naar betekenis wanneer de werkelijkheid niet meer met bestaande routines, ook wel *frames of reference* genoemd, kan worden begrepen. Dit komt met name voor wanneer mensen in de war raken omdat ze een fenomeen op teveel verschillende manieren kunnen interpreteren. Bij deze situatie is sprake van ambiguïteit. Onzekerheid kan tevens een reden zijn voor het op zoek gaan naar betekenis. Door een gebrek aan kennis of onwetendheid voelen mensen zich niet meer in staat om gebeurtenissen en processen met een bepaalde mate van zekerheid in te schatten.

Wanneer bedrijven steun bieden aan maatschappelijke (non-profit)organisaties ontstaat regelmatig een onzekere en ambigue situatie. Werknemers weten vaak niet hoe ze moeten omgaan met het samenwerkingsverband. Hierdoor kunnen zij onzeker worden over rol van de samenwerking en de gevolgen die dit kan hebben. Werknemers kunnen weinig over het fenomeen weten en in verwarring raken door een overdosis aan informatie. Mensen kunnen een fenomeen pas begrijpen als ze de strekking en de inhoud ervan bepaald hebben in relatie tot de context waarin het fenomeen zich afspeelt. De context waarbinnen het proces van betekenisverlening zich afspeelt is gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Mensen delen niet dezelfde betekenis, maar delen wel ervaring die aan de betekenis ten grondslag ligt. Betekenissen zijn subjectief en beïnvloedbaar. Het is daarom van belang dat bij de interpretatie daarvan rekening gehouden moet worden met een zekere mate van subjectiviteit en dat gekeken moet worden naar de context waarbinnen alles plaatsvindt (Weick, 1995).

Binnen dit onderzoek is Weick gebruikt om de complexiteit van betekenissen te verduidelijken. Weick scheidt een kader om het proces van betekenisgeving te kunnen doorgronden en begrijpen. Zoals hierboven duidelijk is geworden zijn betekenissen subjectief en beïnvloedbaar. Bij de analyse van de data is met deze mate van subjectiviteit rekening gehouden. Paragraaf 5 van hoofdstuk 3 gaat hier verder op in.

## 2.2 Analyse kader

Zoals eerder vermeld richt dit onderzoek zich zowel op de overeenkomsten als op de verschillen in betekenissen van het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken ten aanzien van het samenwerkingsverband. Binnen het bedrijven-netwerk kennen verschillende partijen verschillende betekenissen toe. Het integratie-, differentiatie-, en fragmentatieperspectief van Martin & Frost (1999) biedt de mogelijkheid deze verschillende betekenissen te herkennen en te benoemen. Hieronder is uitgebreid ingegaan op de drie perspectieven.

### 2.2.1 Betekenissen vanuit drie perspectieven

Martin en Frost (1999) maken gebruik van drie perspectieven om naar organisatieprocessen te kijken: integratie, differentiatie en fragmentatie. Het gebruik van deze drie verschillende, maar toch ook overlappende perspectieven, biedt een manier om op verschillende niveaus naar de betekenissen van de respondenten te kijken. In dit onderzoek is bij het analyseren van de data dan ook gebruik gemaakt van alle drie de perspectieven. Hierdoor is beter inzicht verkregen in het vraagstuk en kan de onderzoeksvraag zo volledig mogelijk worden beantwoord.

De theorie van Martin & Frost (1999) gaat vooral over cultuurprocessen binnen een organisatie. Hierbij wordt naar de diversiteit van betekenissen gekeken binnen een organisatie. Daarnaast biedt het gebruik van deze theorie de mogelijkheid om naar de diversiteit van betekenissen tussen verschillende organisaties te kijken. Omdat dit onderzoek zich richt op de betekenissen van het bedrijven-netwerk, en deze door verschillende bedrijven wordt vertegenwoordigd, is de theorie van Martin & Frost (1999) bruikbaar voor dit onderzoek. Hieronder zijn de drie perspectieven verder toegelicht.

#### Integratieperspectief

Het integratieperspectief gaat uit van een grote mate van consensus van de betekenissen. Homogeniteit, harmonie en consensus zijn dan ook de uitgangspunten van dit perspectief. Binnen de organisatiewetenschappen wordt er vanuit gegaan dat cultuur binnen het integratieperspectief beheersbaar is en dat subgroepen, ambiguïteit en conflict nauwelijks voorkomen, slechts sporadisch als transitiefase naar eenheid (Martin & Frost, 1999). Voor de analyse van mijn resultaten kijk ik vanuit dit perspectief naar de gedeelde waarde en dus de consensus die heerst over de betekenissen die het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken toekent aan het samenwerkingsverband met de stichting.

#### Differentiatieperspectief

Het tweede perspectief, het differentiatieperspectief, wordt ook wel aangeduid als het partijenperspectief. Binnen dit perspectief wordt gekeken naar de consensus die heerst binnen groepen. Hierdoor ontstaan subgroepen. In dit onderzoek wordt met behulp van dit perspectief dieper op de verschillende groepen uit het bedrijven-netwerk ingezoomd. Het bedrijven-netwerk is niet één geheel maar bestaat uit verschillende groepen, ofwel subculturen die dingen op hun eigen manier willen doen. Op het niveau van subculturen is sprake van consensus (Martin & Frost, 1999). Vanuit dit perspectief kijk ik in de analyse naar de

verschillen in betekenissen die partners, suppliers en adviserende bedrijven uit het netwerk toekennen aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken.

### Fragmentatieperspectief

Naast de gedeelde waarde in betekenissen kan er ook sprake zijn van verschillen in betekenissen per individu. Vanuit het fragmentatieperspectief kijkt men naar verschillen in betekenissen op individueel niveau. Als onderzoeker ga je op zoek naar gedachten en ideeën die niet worden gedeeld met anderen binnen het bedrijven-netwerk. Vanuit dit perspectief is geen sprake van organisatiebrede consensus of consensus per subgroep. Hierbij is het bedrijven-netwerk een jungle waarin ambiguïteit heerst en waar macht verdeeld is over de verschillende groepen die vertegenwoordigd zijn in het netwerk. Vanuit het fragmentatieperspectief probeer ik in de analyse te kijken naar de verschillen in betekenissen die de individuen toekennen aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken.

Sport & Zaken heeft te maken met verschillende groepen, namelijk partners, suppliers en adviseurs. De kans is daarom groot dat er verschillende subculturen ontstaan. Het ligt namelijk niet voor de hand dat ieder individu of groep binnen het bedrijven-netwerk dezelfde betekenissen geven aan de samenwerking met Sport & Zaken. Voor dit onderzoek is het daarom van belang dat het bedrijven-netwerk vanuit verschillende perspectieven wordt bekeken. In hoofdstuk 7 besteed ik daarom aandacht aan de drie perspectieven van Martin & Frost (1999).

## 3 METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk is het methodologische karakter van het onderzoek beschreven en verklaard. Hierbij is de methode van dataverzameling, het onderzoeksveld, de onderzoekspopulatie en de verantwoording van het onderzoeksinstrument besproken. Aan het einde van dit hoofdstuk is weergegeven hoe de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is beoordeeld. Voordat hierop wordt ingegaan begint dit hoofdstuk met een toelichting over case study onderzoek.

### 3.1 Case study

In dit onderzoek is gekozen voor een case study onder het bedrijven-netwerk van Stichting Sport & Zaken. Een case study is een vorm van empirisch onderzoek en onderzoekt een verschijnsel, ofwel een case, binnen zijn context. Er wordt voornamelijk voor deze onderzoeksmethode gekozen wanneer de grenzen tussen het verschijnsel en de context onduidelijk zijn. Over het algemeen wordt een case study vaak toegepast wanneer men een verschijnsel onderzoekt binnen een real-life situatie waar niet zo veel van bekend is (Yin, 2003). Om erachter te komen welke betekenissen bedrijven toekennen aan samenwerkingsverbanden met maatschappelijke organisaties en welke beweegredenen zij hebben om specifiek voor sport te kiezen is gekozen voor een single case study. Een onderzoek naar een single case wordt gedaan wanneer het gaat over een unieke casus. Omdat er in Nederland geen vergelijkbare organisaties zijn is Sport & Zaken een geschikte organisatie voor een single case study. Echter moet wel rekening gehouden worden met de mogelijke nadelen van een onderzoek naar een enkele case. De meeste kritiek op deze vorm van onderzoek is dat uitspraken die je doet niet generaliseerbaar zijn naar een totale populatie. Door slechts te kijken naar de maatschappelijke betrokkenheid van bedrijven uit het Sport & Zaken netwerk kan in dit onderzoek minder gezegd worden over bedrijven die wel een maatschappelijke bijdrage leveren, maar dit niet via Sport & Zaken doen. Tevens wordt vanuit de sportsector alleen gekeken naar Sport & Zaken en worden andere sportorganisaties hierdoor buiten beschouwing gelaten. Aan de andere kant kun je met behulp van een case study veel meer de diepte ingaan. Hierdoor worden veel nieuwe ideeën gegenereerd en kunnen aanbevelingen gedaan worden voor de organisatie, in dit geval Sport & Zaken. De grote kracht van een case study is de omschrijving die het geeft van een real-life situatie. Het gaat bij een case study niet zozeer om de case zelf, maar om de case als drager van een verschijnsel. Het verschijnsel wordt bestudeerd aan de hand van een case. Een case study kan worden omschreven als een gedetineerd voorbeeld van een bepaald verschijnsel of probleem (Flyvbjerg, 2006).

Een case study kan alleen uitgevoerd worden in combinatie met andere methoden. Het onderzoek tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek wordt vaak gekoppeld aan een case study. Een kwantitatief onderzoek streeft naar een systematische beschrijving van een aantal kwantitatieve gegevens. Daarentegen maakt een kwalitatief onderzoek gebruik van kwalitatieve gegevens en heeft het onderzoek als doel gebeurtenissen en personen te interpreteren en te beschrijven. Bij kwalitatief onderzoek wordt flexibel ingespeeld op de onderzoeksinformatie en de informatie die de respondenten geven (Baarda e.a., 1998).

Omdat in een kwalitatief onderzoek meer inzicht kan worden verworven in de betekenissen en denkbeelden van het onderzoeksthema, zal ik gebruik maken van een empirisch kwalitatief onderzoek.

## **3.2 Methoden**

Er zijn verschillende methoden waarop wetenschappelijk onderzoek kan worden gedaan. Deze methoden hebben elk hun specifieke eigenschappen en kunnen ook worden gecombineerd. In de praktijk worden regelmatig verschillende onderzoeksmethoden met elkaar gecombineerd. Hieronder worden de verschillende onderzoeksmethoden besproken die in dit onderzoek worden toegepast.

### **3.2.1 Documentenanalyse**

Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van een documentenanalyse. Sport & Zaken beschikt over een uitgebreid documentenbestand bestaande uit beleidsplannen, jaarverslagen en persberichten. Met behulp van deze documenten is informatie opgedaan over de huidige ontwikkelingen binnen Sport & Zaken. De analyse van deze documenten geeft inzicht in de context waarin de betrokken partijen van Sport & Zaken zich begeven. Tevens hebben deze documenten bijgedragen aan de totstandkoming van hoofdstuk 4. In dit hoofdstuk wordt Sport & Zaken nader toegelicht.

### **3.2.2 Literatuurstudie**

Dit onderzoek heeft als doel beter inzicht te verkrijgen in de beweegredenen van bedrijven voor het leveren van een maatschappelijk bijdrage. Om hier een zo compleet mogelijk beeld van te krijgen is gebruik gemaakt van diverse literatuur. De literatuur is gebruikt als raamwerk voor het interpreteren van de empirische data. Deze literatuurstudie vormt de basis voor hoofdstuk 5.

### **3.2.3 Diepte-interviews**

Bij kwalitatief onderzoek wordt data verkregen door middel van diepte-interviews. Door het houden van diepte-interviews hoop ik een beter beeld te krijgen van de achterliggende gedachten, meningen, gevoelens en ervaringen van de respondenten. Tijdens het onderzoek is gekozen voor het houden van semi-gestructureerde interviews. Hierdoor krijgt de respondent zoveel mogelijk de ruimte om te vertellen wat hij of zij belangrijk vindt met betrekking tot de onderzoeksvraag. Het voordeel van deze manier van dataverzameling is dat bij belangrijke onderwerpen doorgevraagd kan worden. Tevens heeft het gebruik van semi-gestructureerde interviews het voordeel dat onverwachte onderwerpen naar voren kunnen komen die mogelijk van belang zijn voor de uitkomst van het onderzoek.

Aan de hand van een topiclijst is een vragenlijst opgesteld. De topics die zijn gebruikt zijn deels gebaseerd op de literatuur: de relatie tussen bedrijven en non-profitorganisaties, motieven van bedrijven, toegevoegde waarde voor bedrijven. Daarnaast zijn andere onderwerpen aan bod gekomen: het aantrekkelijke karakter van sport, de verwachting van de samenwerking, verbeteringen voor de samenwerking, samenwerking met Sport & Zaken,

relatie met het bedrijven-netwerk. Door het gebruik van deze topics hoop ik een compleet beeld te kunnen vormen van de betekenissen die de aangesloten bedrijven van Sport & Zaken toekennen aan het samenwerkingsverband. Ondanks het gebruik van topics is gebleken dat er tijdens de interviews meer relevante zaken naar voren zijn gekomen. Hier is dan ook primair de aandacht naar uitgegaan en niet naar het gebruik van de lijst met onderwerpen.

### 3.3 Afbakening onderzoeksveld

De centrale onderzoeksvraag is breed. In mijn deelvragen heb ik al een afbakening gemaakt door mij enkel te richten op het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Het was geen optie om dit onderzoek uit te voeren onder alle bedrijven die een maatschappelijke bijdrage leveren in Nederland. Het onderzoek zal zich daarom beperken tot een enkele case, namelijk het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Bij het selecteren van het onderzoeksveld is een keuze gemaakt tussen het selecteren van alleen de partners of om het onderzoek te houden onder zowel de partners, suppliers als adviserende bedrijven. Uiteindelijk is voor dit onderzoek gekozen voor het laatste. Door bedrijven binnen deze drie verschillende categorieën te interviewen wordt er vanuit verschillende achtergronden inzicht verkregen in het onderzoeksthema. Dit biedt naar mijn mening meer mogelijkheden om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

### 3.4 Onderzoekspopulatie

In de vorige paragraaf is het onderzoeksveld toegelicht. Hieruit is vervolgens een onderzoekspopulatie geselecteerd. In dit onderzoek kan onderscheid gemaakt worden tussen eenheden en de kenmerken. De eenheden zijn de bedrijven uit het netwerk van Sport & Zaken. Hier worden uiteindelijk uitspraken over gedaan. Bij de selectie van de respondenten spelen de kenmerken een belangrijke rol. Het eerste kenmerk in dit onderzoek is de groep waar de bedrijven uitmaken, namelijk partner, supplier of adviseur. Bij zowel de partners, suppliers en adviserende bedrijven heb ik gekeken naar een mix van de volgende kenmerken: meest betrokken, minst betrokken, succesvolle samenwerking, minder succesvolle samenwerking, lange periode aangesloten, korte periode aangesloten. Om erachter te komen welke kenmerken van toepassing zijn op de bedrijven heb ik de hulp ingeroepen van de medewerkers van Sport & Zaken. Om inzicht te krijgen in de kenmerken van de partners en suppliers heb ik de voormalige directeur gevraagd een lijst op te stellen. Bij de adviserende bedrijven heeft de programmamanager Advies mij hierbij geholpen. Vervolgens heb ik de respondenten voor het onderzoek zelf geselecteerd.

In totaal zijn twaalf bedrijven uit het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken geselecteerd en zijn de contactpersonen van deze bedrijven geïnterviewd: vier partners (allen man), vier suppliers (één vrouw, drie mannen) en vier adviserende bedrijven (allen man). De contactpersonen van de door mij gekozen bedrijven bleken bijna alleen maar mannen te zijn. Alle contactpersonen die zijn geïnterviewd zijn op CEO niveau werkzaam binnen het desbetreffende bedrijf. De bedrijven zijn gevestigd in verschillende regio's in Nederland. Daarnaast zijn de bedrijven werkzaam in verschillende branches en verschillen zij van elkaar wat betreft de bedrijfsgrootte. In dit onderzoek wordt van een groot bedrijf gesproken



wanneer het aantal werknemers in Nederland groter is dan 350 werknemers. Hieronder volgt een overzicht van de bedrijven die geselecteerd zijn voor dit onderzoek.

Tab. 1

<b>Partners</b>	<b>Suppliers</b>	<b>Adviseurs</b>
Boer & Croon	HCP Papendal	Capgemini
Ernst & Young	MATCH	Communication Concert
Pon Holding	Stipp	CMS Derks Star Busmann
Randstad	SVBmedia	Smithuijsen Advocaten

De bedrijven die zijn uitgekozen voor een interview zijn aan de hand van een mail op de hoogte gebracht. Vervolgens zijn de contactpersonen van de geselecteerde bedrijven door mij persoonlijk via de telefoon benaderd voor het maken van een afspraak. Hierbij hebben ze zelf aangegeven wanneer het hun het beste uitkwam om geïnterviewd te worden. Omdat er tijdens de interviews gevoelige informatie naar voren kan komen zijn de interviews afgenomen in een voor de respondent vertrouwde en prettige omgeving. De interviews zijn daarom mondeling afgenomen in het kantoor van het desbetreffende bedrijf. Met toestemming van de respondenten zijn de interviews opgenomen met een voicerecorder. Tevens zijn er gedurende de interviews aantekeningen gemaakt. Tijdens het interview zijn open vragen gesteld waardoor de respondenten gestimuleerd werden dieper over de thema's na te denken. De anonimiteit van de respondenten is voorafgaand aan de interviews benadrukt en gewaarborgd, waardoor zij zich vrij voelden om over de thema's te praten.

### 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Gegevens zijn het meest waardevol wanneer deze niet zijn gebaseerd op gevoelens of vooroordelen van de onderzoeker. Het is daarom van belang dat de betrouwbaarheid en validiteit van de verkregen onderzoeksresultaten worden gewaarborgd. Op de eerste plaats wordt gesproken over de betrouwbaarheid van een onderzoek. In het tweede geval spreekt men over geldigheid, ofwel validiteit van onderzoek, (Maso & Smaling, 1998). Allereerst zal moeten worden gekeken op welke manier betrouwbaarheid en validiteit binnen kwalitatief onderzoek geïnterpreteerd dienen te worden.

In kwalitatief onderzoek betekent betrouwbaarheid herhaalbaarheid van de tussen- en eindresultaten van een onderzoek. Feitelijke herhaling van een onderzoek binnen kwalitatief onderzoek is echter niet mogelijk omdat de onderzochte situatie onderhevig is aan verandering, waardoor slechts virtuele herhaalbaarheid kan worden verlangd, (Maso & Smaling, 1998). Volgens Maso & Smaling (1998) wordt virtuele herhaalbaarheid gerealiseerd door een uitgebreide rapportage van de oorspronkelijke uitvoering van het onderzoek. De methoden van onderzoek moeten betrouwbaar zijn. In dit onderzoek is de betrouwbaarheid

gewaarborgd door zo uitgebreid mogelijk de aanpak van het onderzoek te beschrijven. In de vorige paragrafen is uitgebreid beschreven hoe de diepte-interviews zijn uitgevoerd, welke analyse is toegepast en op welke wijze de respondenten zijn geselecteerd. Zo is onder andere beschreven dat gebruik is gemaakt van een voicerecorder. Hierdoor is mijn eigen interpretatie als onderzoeker miniem geweest en is de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Validiteit wil zeggen of er wordt gemeten wat we in feite wensen te meten en of de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar de werkelijkheid. Binnen kwalitatief onderzoek is een meetinstrument valide wanneer de door de onderzoeker getrokken conclusies valide zijn in relatie met tot de onderliggende verzamelde gegevens. Volgens Henn, Weinstein en Foard (2006) kan validiteit in kwalitatief onderzoek worden bedreigd door subjectiviteit, reactiviteit en te veel empathie met de onderzoeksgroep. Subjectiviteit heeft te maken met het feit dat de onderzoeker keuzes maakt die betrekking hebben op de kennis en ideeën van de onderzoeker. De onderzoeker bepaalt welke respondenten worden geselecteerd, binnen welke setting het onderzoek uitgevoerd wordt en welke interpretaties aan de gegevens worden gegeven. Ondanks een zekere mate van subjectiviteit onvermijdelijk is kan de validiteit versterkt worden door de keuzes die gemaakt worden in het onderzoek zo uitgebreid mogelijk te onderbouwen. In dit onderzoek zijn de argumenten voor de onderzoeks aanpak daarom uitgebreid beschreven. Daarnaast is geprobeerd de resultaten uit het onderzoek te onderbouwen met citaten. Op deze manier zijn de interpretaties van de onderzoeker helder. Reactiviteit ontstaat wanneer respondenten anders gaan reageren of zich anders gaan gedragen wanneer ze onderzocht worden. In het onderzoek kan het voorkomen dat men sociaal wenselijke antwoorden gaat geven. Baarda & De Goede (1998) stellen vast dat sociale wenselijkheid een negatieve invloed heeft op de validiteit van de interviewgegevens. Om dit te voorkomen heb ik mijn vragen zodanig geformuleerd dat de respondenten als het ware gedwongen werden antwoorden te geven die vanuit hun zelf kwamen en die ze ook zelf verwachten. De validiteit van het onderzoek kan tevens bedreigd worden wanneer de onderzoeker te veel empathie heeft voor de respondenten. Omdat de respondenten eenmalig zijn geïnterviewd en ik me daarom niet langdurig heb begeven in een bepaalde omgeving is daar absoluut geen sprake van geweest.

Mijn eerdere ervaringen op het gebied van onderzoek en mijn eigen denkbeelden zijn mogelijk van invloed op de weergave van de resultaten. Gedurende mijn bacheloropleiding Beleid, Communicatie en Organisatie heb ik veel ervaring opgedaan met het doen van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek richt zich op het analyseren van numerieke gegevens en aantallen en heeft als doel zoveel mogelijk objectiviteit naar voren te laten komen. Deze methode voor het doen van onderzoek vind ik heel prettig waardoor ik geneigd ben op zoek te gaan naar objectiviteit. Omdat objectiviteit tegenstrijdig is met kwalitatief onderzoek is het van belang dat kennis wordt verzameld met behulp van gedeelde en tegenstrijdige betekenissen. Ik moet er echter wel rekening mee houden dat mijn eerdere ervaringen mogelijk invloed hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Het feit dat ik twee jaar als stagiair werkzaam ben bij Sport & Zaken kan tevens invloed hebben op mijn interpretatie van de verzamelde informatie. Persoonlijk ben ik erg enthousiast over Sport & Zaken. Ik ben me er echter wel van bewust dat mijn enthousiasme tijdens de interviews naar

voren kan komen en de antwoorden van de respondenten hierdoor mogelijk beïnvloed worden.

Zowel de betrouwbaarheid als de validiteit zijn in dit onderzoek zo goed mogelijk geprobeerd te waarborgen. Doordat de aanpak van het onderzoek uitgebreid is besproken en de gemaakte keuzes onderbouwd zijn kan dit onderzoek worden beschouwd als betrouwbaar en valide.

## 4 CASE BESCHRIJVING: STICHTING SPORT & ZAKEN

Dit onderzoek vindt plaats vanuit en in opdracht van Stichting Sport & Zaken. Omdat dit onderzoek zich specifiek op Sport & Zaken richt is in dit hoofdstuk dieper op deze organisatie ingegaan. In de eerste paragraaf is de ontwikkeling van de organisatie beschreven. Vervolgens is de missie, visie en doelstellingen van de organisatie toegelicht. In de derde paragraaf is de werkwereld van Sport & Zaken nader toegelicht. In de daaropvolgende paragraaf komt het bedrijven-netwerk aan bod. Tenslotte is beschreven waarom het onderzoek relevant is voor Sport & Zaken.

### 4.1 Ontwikkeling Sport & Zaken

Het succes van de Olympische Spelen in Sydney is een inspiratiebron geweest voor het idee om het bedrijfsleven in te zetten voor het duurzaam versterken van de georganiseerde sport in Nederland. Naar aanleiding van dat idee is Sport & Zaken in 2002 van start gegaan met een pilotproject. De basis van het project is de formule die is overgenomen van stichting Kunst & Zaken. Een stichting die zich op vergelijkbare wijze inzet voor de culturele sector. Naar aanleiding van het succes van de pilot is Sport & Zaken in 2003 opgericht op initiatief van NOC\*NSF, VNO-NCW, ING en Boer & Croon. De stichting heeft zich toendertijd ten doel gesteld de Nederlandse sport duurzaam te versterken door het bedrijfsleven bij de sport te betrekken. In ruil daarvoor biedt Sport & Zaken de bedrijven een inhoudelijke associatie met de Nederlandse sportwereld.

Momenteel biedt Sport & Zaken vier typen dienstverlening aan welke ondergebracht zijn in vier pijlers. Tot 2007 was advies de enige pijler binnen Sport & Zaken. Binnen deze pijler stellen bedrijven hun kennis en expertise kosteloos ter beschikking aan sportbonden en sportverenigingen om zo de kwaliteit van het bestuur en organisatie te verbeteren. In 2007 zijn de pijlers Bedrijfsport en Sportbestuurdersdatabase opgestart. Via bedrijfsport kunnen bedrijven via het aanbod van de bij NOC\*NSF aangesloten sportbonden collectief sporten. In de Sportbestuurdersdatabase staan mensen die interesse hebben in een bestuursfunctie bij een sportbond. Wanneer een aanvraag wordt ingediend door een sportbond wordt eerst in de eigen database van Sport & Zaken gezocht naar een geschikte kandidaat en tevens de hulp ingeroepen van één van de aangesloten werving- en selectiebureaus. Goud op de Werkvloer is de jongste pijler van Sport & Zaken en is in 2009 opgestart. In samenwerking met Randstad en NOC\*NSF wordt het mogelijk gemaakt dat (oud)topsporters de mogelijkheid krijgen om tijdens en direct na hun sportcarrière werkervaring op te doen bij bedrijven en organisaties.

Toen Nederland in 1992 de Olympische Spelen wilde organiseren voldeed het sportklimaat niet aan de juiste eisen. Er bestond onvoldoende draagvlak om het plan daadwerkelijk te realiseren. Het NOC\*NSF voert de regie over de ontwikkeling van Nederland Sportland en heeft de ambitie om ditmaal wel het vereiste sportklimaat te creëren. In 2006 is daarom het startsein gegeven voor het Olympisch Plan 2028. Hierbij staat het realiseren van een sportland op Olympisch niveau in 2016 centraal met als mogelijk resultaat de Olympische Spelen in 2028 in Nederland. Het Olympisch Plan is de ambitie om met sport in de volle breedte een

bijdrage te leveren aan Nederland waardoor positieve effecten nu en in de toekomst zichtbaar zijn. Om dit te realiseren is het van essentieel belang dat verschillende instellingen samenwerken en vanuit hun specifieke deskundigheid een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de doelstelling (NOC\*NSF, 2009).

In het Olympisch Plan 2028 staat onder andere vermeld dat het bedrijfsleven een succesvolle bijdrage kan leveren en Sport & Zaken hierbij wordt gezien als één van de belangrijkste organisaties om dit daadwerkelijk te realiseren. Met dit gegeven in het achterhoofd heeft Sport & Zaken zich als doel gesteld in 2012 de organisatie te zijn die haar dienstverlening aansluit bij de Sportagenda 2012 en het Olympisch Plan 2028 van NOC\*NSF. Sport & Zaken wil zich de komende jaren sterk focussen op de kwaliteit van de geleverde dienstverlening. Het is daarom belangrijk dat Sport & Zaken door bedrijven wordt gezien als een organisatie die een belangrijke bijdrage levert aan het realiseren van de totstandkoming van Nederland Sportland.

## 4.2 Missie, visie en doelstellingen

### Missie

De missie luidt als volgt: Sport & Zaken is een initiatief van het Nederlands bedrijfsleven en heeft als doel sportbonden en sportverenigingen duurzaam te versterken. Hiermee levert Sport & Zaken een bijdrage aan de ontwikkeling en totstandkoming van Nederland Sportland.

### Visie

De visie van Sport & Zaken wordt ingevuld door het creëren van een wederkerige relatie tussen de georganiseerde sport en het Nederlandse bedrijfsleven. Met behulp van de vier pijlers zal dit gerealiseerd moeten worden.

### Doelstellingen

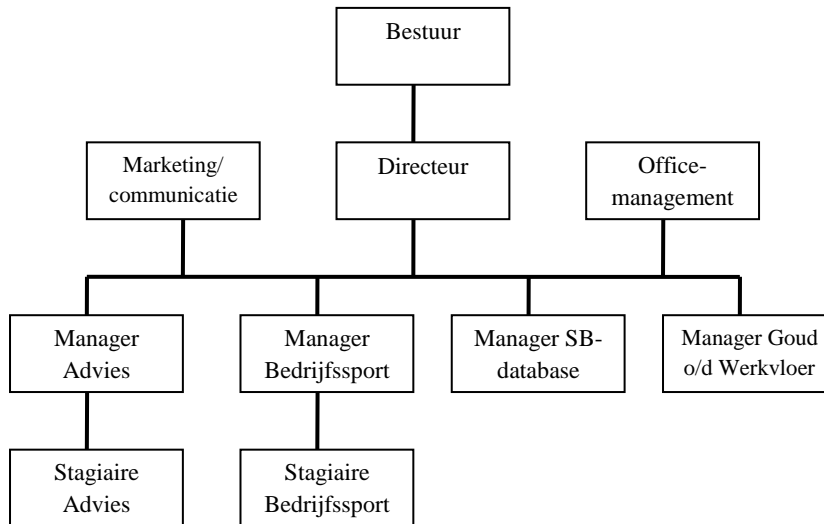
De afgelopen jaren heeft Sport & Zaken op uiteenlopende gebieden een bijdrage geleverd aan de versterking van de georganiseerde sport. Sport & Zaken wil deze bijdrage verder structureren en heeft de keuze gemaakt om de vier typen dienstverlening te koppelen aan de Sportagenda 2012 van NOC\*NSF. Tussen de doelstellingen van NOC\*NSF en de pijlers van Sport & Zaken kan een directe link gelegd worden. Via de pijlers Advies en Sportbestuurdersdatabase wordt een bijdrage geleverd aan de versterking van sportbonden. Via Bedrijfssport wordt het initiatief “een leven lang sporten” gestimuleerd. En met Goud op de Werkvloer wordt een impuls gegeven aan de top 10-ambitie van Nederland. Zoals eerder vermeld wil Sport & Zaken ook een bijdrage leveren het realiseren van een sportland op Olympisch niveau in 2016 en het Olympisch Plan 2028.

## 4.3 Werkwereld

Onderstaand is een organogram van Sport & Zaken als werkwereld weergegeven (zie afb. 1). Sport & Zaken heeft een bestuur bestaande uit zes leden. De afgelopen jaren heeft Sport & Zaken zich ontwikkeld tot een organisatie waarin het organisatiebureau de beleidsvoering op zich heeft genomen en het bestuur voornamelijk voorwaardenscheppend bestuurd. De bureauorganisatie bestaat uit zeven personen die allen werkzaam zijn in het kantoor van NOC\*NSF op Papendal. Centraal binnen de bureauorganisatie staan de vier pijlers.

De directeur van de bureauorganisatie is tevens verantwoordelijk voor de pijler Sportbestuurderdatabase.

Afb. 1



#### 4.4 Het bedrijven-netwerk

Het bedrijven-netwerk wordt gevormd door ruim 80 bij de organisatie aangesloten Nederlandse bedrijven. Een aantal organisaties is naast adviseur tevens partner of leverancier van Sport & Zaken. Partners leveren een bijdrage door enerzijds Sport & Zaken bestuurlijk en financieel te ondersteunen en anderzijds expertise ter beschikking te stellen waarmee de georganiseerde sport kan worden versterkt. Leveranciers leveren naast projectmatige expertise aan sportbonden en sportverenigingen ook goederen en diensten aan de stichting zelf. Adviseurs stellen hun expertise kosteloos ter beschikking aan sportbonden en sportverenigingen, die via Sport & Zaken een verzoek indienen. Ter verduidelijking zijn de aangesloten bedrijven weergegeven in de onderstaande afbeelding, waarbij tevens de vier pijlers en de sportbonden- en verenigingen in zijn verwerkt.

Afb. 2



## 4.5 Belang voor Sport & Zaken

In 2009 heeft Sport & Zaken middels een strategische verkenning en een SWOT-analyse een overzicht gemaakt van de sterktes en zwaktes van de huidige organisatie en de kansen en bedreigingen die zich in de markt bevinden. Verschillende personen binnen de bureau-organisatie zijn van mening dat de beweegredenen voor bedrijven om zich te verbinden, of verbonden te blijven op dit moment onduidelijk is. Daarnaast is het tevens onduidelijk of de aangesloten bedrijven wel tevreden zijn met de manier waarop inhoud gegeven wordt aan het samenwerkingsverband. De resultaten van de analyse laten zien dat er zwaktes naar voren komen die er in de toekomst voor kunnen zorgen dat het bedrijven-netwerk het vertrouwen in Sport & Zaken gaat verliezen. De zwaktes die onder andere genoemd worden zijn het gebrek aan persoonlijke aandacht en onvoldoende aandacht voor relatiebeheer met de aangesloten bedrijven. Vanuit de visie van Sport & Zaken wordt de kwaliteit van de relaties met het bedrijven-netwerk als zeer wisselend ervaren. Met een aantal bedrijven zijn de relaties zeer stimulerend en positief, terwijl Sport & Zaken zich bij andere bedrijven afvraagt wat de aard van de relatie is. Naast de eigen visie is het van belang om erachter te komen hoe het bedrijven-netwerk de relatie met Sport & Zaken ervaart. Voor de ontwikkeling van Sport & Zaken is het belangrijk dat de aangesloten bedrijven tevreden zijn over de samenwerking, verbonden blijven en eventueel nieuwe bedrijven interesse hebben om zich aan te sluiten bij het netwerk. Omdat Sport & Zaken zich de komende jaren sterk wil focussen op de kwaliteit van de geleverde dienstverlening vormen deze zwaktes mogelijk een bedreiging voor de toekomst. Het is daarom belangrijk dat de organisatie door alle relevante stakeholders wordt gezien als een organisatie die een belangrijke bijdrage levert aan het op de kaart zetten van Nederland Sportland. Het voordeel is dat Sport & Zaken hierdoor sterker overkomt naar het bedrijven-netwerk.

Sport & Zaken is een stichting zonder winstoogmerk. Een probleem voor een stichting zonder winstoogmerk is het feit dat er geen financiële buffer is in de vorm van reserves voor eventuele tegenslagen. Naast de financiële bijdrage van de partners is Sport & Zaken grotendeels afhankelijk van subsidie van het Ministerie van VWS. Voor de periode 2009-2011 heeft het ministerie haar subsidie verhoogd, maar is het nog onduidelijk hoe deze in de toekomst ingevuld zal worden. Hierdoor zullen meer gelden vanuit de partners moeten komen en eventueel nieuwe geldstromen moeten worden aangeboord (Businessplan Sport & Zaken: the next step 2009-2011). Het bedrijven-netwerk is zowel voor de financiële steun als de kwaliteit van dienstverlening zeer belangrijk voor Sport & Zaken. Het belang van het bedrijven-netwerk wordt nog eens versterkt. Duidelijk is dus dat het bedrijven-netwerk een belangrijke rol speelt voor Sport & Zaken. Maar onduidelijk is hoe de aangesloten bedrijven hun rol zien ten aanzien van Sport & Zaken. Het doel van dit onderzoek is achterhalen welke betekenissen het bedrijven-netwerk toekent aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Op basis van deze inzichten kan Sport & Zaken, in de toekomst beter inspelen op de wensen en behoeften van bedrijven. Als gevolg hiervan wordt de slagingskans van een succesvolle samenwerking voor beide partijen vergroot.

## 5 LITERATUURSTUDIE

Dit hoofdstuk omvat een uiteenzetting van de literatuur die betrekking heeft op het onderzoek. De eerste paragraaf schets een beeld van de ontwikkelingen die de Nederlandse sportsector de afgelopen decennia heeft doorgemaakt. Vervolgens komt in de tweede paragraaf de samenwerking tussen sport en bedrijf aan bod. In de derde paragraaf is de institutionele theorie beschreven. Als laatste is gekozen voor een paragraaf waarbij een conclusie wordt getrokken met betrekking tot de besproken literatuur van de voorgaande paragrafen.

### 5.1 De veranderde gedaante van de sport

#### 5.1.1 Sportbeleidsontwikkelingen

Tot de Tweede Wereldoorlog werd sport in Nederland beschouwd als individueel goed. De steun van de overheid was niet nodig. Men zag sport als een particuliere zaak waarbij plezier en ontspanning ontleend werd aan de sport. Na 1945 is hierin echter verandering gekomen (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Door een sterke toename in de omvang van de sportbeoefening werd het steeds moeilijker om vanuit particulier initiatief zorgt te dragen voor het realiseren van organisatorische en materiële voorzieningen. Daarnaast kwamen de eisen voor deze voorzieningen hoger te liggen, waardoor de kosten van het aanleggen aanzienlijk stegen (Stokvis, 2000). Naar aanleiding van deze ontwikkelingen besloot de overheid de sportorganisatie hulp aan te bieden. In de jaren '50 streefde de overheid naar een goed 'leefklimaat'. Zij zagen in dat sport als middel toegepast kon worden om het leefklimaat te bevorderen en het jeugdprobleem aan te pakken. In de jaren '60 en '70 kreeg de sport als maatschappelijk goed echter minder aandacht. Sport werd in deze periode voornamelijk gezien als ontspanningsfunctie. De bijdrage die de sport leverde aan de kwaliteit van de samenleving als geheel speelde hierbij in mindere mate een rol. De overheid was nauwelijks een partner in het sportbeleid. Politiek bestond er nog geen belangstelling voor het thema. Dit veranderde echter in het begin van de jaren '90, toen sportorganisaties zichzelf bewuster opstelden ten opzichte van de maatschappelijke betekenis van sport (De Heer, 2000). Sport werd gezien als maatschappelijk goed, ofwel als bindmiddel tussen mensen: vriendschappen worden gesloten, relatienetwerken worden opgebouwd en de band tussen mensen wordt versterkt. De overheid stimuleert de sportdeelname vanuit een welzijnsperspectief, een gezondheidsperspectief vervult een functie bij identiteitsvorming en socialisatie, en bij integratie- en emancipatieprocessen (Hover & Breedveld, 2009). Naar aanleiding van deze bewustwording kwam er op landelijk en gemeentelijk niveau een discussie op gang over de mogelijkheden voor het plaatsen van sportbeleid in het kader van sociale vernieuwing. In dit kader werden nieuwe projecten ontwikkeld die er onder andere voor hebben gezorgd dat de maatschappelijke betekenis van sport nadrukkelijker op de politieke agenda werd geplaatst. De overheid erkent de maatschappelijke betekenis van sport en heeft dit destijds tot uitdrukking gebracht in de totstandkoming van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). In 1994 is sport voor het eerst opgenomen in de troonrede (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).



De gemeenten, de provincies en de rijksoverheid spelen elk een belangrijke rol in het sportbeleid. Voor de sportverenigingen zijn de gemeenten het belangrijkste, voor de landelijke sportorganisaties de overheid (De Heer, 2000). De uitgaven voor de sport worden bekostigd door de directie sport van VWS en bestaan voornamelijk uit overdrachten aan lagere overheidsinstanties. Dit houdt in dat verantwoordelijkheden van de overheid worden uitgeoefend op het laagst mogelijke bestuursniveau, de gemeente. Steeds meer gemeenten maken sportbeleid en deze wordt op verschillende manieren vormgegeven. Mede onder invloed van nieuwe beleidsinitiatieven zijn de uitgaven van de overheid voor de sport vanaf 2000 sterk toegenomen. Negentig procent van de overheidsuitgaven aan sport komen voor rekening van gemeenten (PRC, 2008). De toename in de geldstromen en de decentralisatie van taken en verantwoordelijkheden van de overheid geven gemeenten meer mogelijkheden om zaken integraal aan te pakken. Een gemeente die zich op de juiste manier bedient van interactieve beleidsvorming met sportverenigingen en het werkveld sport, heeft een grotere kans de doelstellingen in het beleidsplan te halen. Interactieve beleidsvorming is een wijze van beleid maken waarbij een overheid in een zo vroeg mogelijk stadium burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven of andere overheden betreft bij het beleid (De Heer, 2000). Opvallend binnen de ontwikkelingen van het sportbeleid is dat steeds meer erkent wordt dat alleen meedoen niet genoeg is. Voor het realiseren van een meerwaarde van sport zijn gezonde en sterke sportverenigingen nodig. Volgens Van Bottenburg & Schuyt (1996) ontstaat deze meerwaarde niet vanzelf en zal daar gericht en professioneel aan moeten worden gewerkt.

### **5.1.2 De invloed van maatschappelijke processen**

Vanaf de jaren '80 is een stormachtige ontwikkeling zichtbaar binnen alle gelederen van de sport. De sport heeft zich ontwikkeld onder invloed van een aantal maatschappelijke processen: de overheid die steeds meer eisen stelt, de toenemende concurrentie, de professionalisering, de commercialisering, de individualisering, de liberalisering en de secularisatie. Daarnaast is de sportconsument van tegenwoordig verweerder, kritischer en mondiger dan de recreatiesporter van twintig jaar geleden, waardoor de taken van de vrijwilliger worden bemoeilijkt (Hover & Breedveld, 2009).

In Nederland, en tevens andere westerse landen, is de organisatie van sport getransformeerd van amateuristisch naar professioneel en impliceert in principe een betekenisverandering. Bij de amateuristische stroming ligt de nadruk sterk op sport om de sport, terwijl bij de professionele stroming de nadruk ligt op de entertainmentfunctie (Kunnen, 2007). Binnen het proces van professionalisering streeft men in alle mogelijke manieren naar vooruitgang en verbetering. Als gevolg hiervan maken steeds meer opgeleide en gekwalificeerde personen deel uit van de sportwereld. Daarnaast heeft professionalisering tevens betrekking op de ontwikkeling van diverse technieken in de sport. Wetenschap en techniek zijn zeer belangrijk voor het prestatieniveau van sporten (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

De opkomst van de satelliet in de jaren '70 heeft met name voor gezorgd dat commerciële actoren zijn toegetreden binnen de sport (Stokvis, 2000). Commercialisering kan worden omschreven als het aanwenden van de sport voor het vergroten van de inkomens van de sporters en sportorganisaties. Deze ontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat het

verenigingsprincipe binnen de sport wordt vervangen door het marktprincipe. De sportwereld is een op de markt georiënteerde en door professionals geleide organisatie waarbij sportorganisaties geconfronteerd worden met zakelijke principes (Robinson in Houlihan, 2008). Volgens Hover & Breedveld (2009) functioneert de sportwereld steeds meer als een echte markt. De sport heeft een instrumenteel karakter gekregen waarbij de belangen voor zowel de sporters als betrokkenen bijzonder groot zijn. Professionalisering en commercialisering zijn ontwikkelingen die al enige tijd zichtbaar zijn binnen de sportwereld. De afgelopen decennia is de belangstelling voor sport gegroeid. Dit is onder meer in de media terug te vinden, waarin de aandacht voor sport sterk is toegenomen (Hover & Breedveld, 2009). Mediatisering heeft zijn intrede gemaakt en zich recentelijk ontwikkeld. Mediatisering wordt zichtbaar wanneer de participatiefunctie verschuift naar de entertainmentfunctie in de sport. Volgens Kunnen (2007) maakt mediatisering het mogelijk dat de commerciële waarde van diverse sporten flink toenemen.

### 5.1.3 De maatschappelijke betekenis van sport

De afgelopen eeuw is de sport uitgegroeid van een kleinschalig verschijnsel tot een mondiaal fenomeen met uiteenlopende betekenissen. In Nederland doen miljoenen mensen aan sport en kijken nog veel meer mensen ernaar, langs de lijn of voor de buis (Hover & Breedveld, 2009). De kracht van sport wordt gekenmerkt door haar aantrekkelijkheid en veelzijdigheid. In vergelijking met andere vergelijkbare maatschappelijke organisaties, zoals consumentenorganisatie, politieke partijen, vakorganisaties, bibliotheken en gezondheidsorganisaties is de omvang van de actieve en passieve participatie binnen de sport enorm groot. Sport vormt een belangrijk onderdeel van de sociale infrastructuur van onze samenleving (Van Bottenburg & Schuyt, 1996). Naast het plezier dat mensen ontlede kan de sport tevens van toegevoegde waarde zijn bij het realiseren van maatschappelijke doelstellingen (Ministerie van VWS, 1999). Volgens Van Bottenburg en Schuyt (1996) kunnen vele betekenissen op maatschappelijk niveau worden toegekend aan sport. Deelname aan sport zorgt er namelijk voor dat eigenschappen naar voren komen die in de samenleving en tevens op het werk van belang zijn: zelfstandigheid, initiatief, besluitvaardigheid, doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen, loyaliteit, prestatievermogen en samenwerkingsvermogen. Een belangrijke maatschappelijke betekenis van sport is ook het positieve effect op sociale binding: persoonlijke contacten komen tot stand en relatienetwerken worden opgebouwd. Tevens stimuleert sportbeoefening tot bewegen en draagt het bij aan de preventie van ziekten. Daarnaast heeft de samenleving in economische zin veel baat bij sport. De afgelopen jaren heeft zich een innovatieve markt rondom sport ontwikkeld en groeit deze gestaag. De uitgaven in verband met sport hebben een significant effect op de werkgelegenheid. Sport creëert werkgelegenheid voor meer dan 82.000 fte. De directe productiewaarde en de directe werkgelegenheid van sport in Nederland hebben samen een toegevoegde waarde van 4,5 miljard euro. Dat komt overeen met 0,85 procent van het bruto binnenlands product (PRC, 2008).

## 5.2 Sport en bedrijf

### 5.2.1 De spelers en hun verantwoordelijkheden

In de vorige paragrafen is duidelijk geworden dat de georganiseerde sport ingrijpend is veranderd. De eerder beschreven maatschappelijke ontwikkelingen en trends binnen de sport laten zien dat de sportwereld geen afgebakend speelveld meer heeft. Op veel maatschappelijke terreinen is sprake van ‘branchevervaging’. Dit betekent dat niet iedereen alles doet, maar iedereen doet het met iedereen. Volgens Duijvestijn & Kattenberg (2004) zijn de scheidslijnen tussen de sport en het bedrijfsleven vervaagd. De verschuiving van de sport naar het centrum van de samenleving en de toegenomen betrokkenheid tussen sport en andere maatschappelijke organisaties hebben ervoor gezorgd dat de paden van de spelers in het maatschappelijk veld elkaar steeds vaker kruisen.

Het maatschappelijk rendement van sport hangt mede af van de spelers in sportbesturen en het sportbeleidsveld. De belangrijkste spelers in het veld zijn de overheid, de sportbonden en -verenigingen, de (semi)publieke en private sportbedrijven en het bedrijfsleven. De samenwerking tussen deze spelers wordt ook wel aangeduid als een intersectoraal partnership. Deze vertegenwoordigd organisaties die normaal gesproken niet met elkaar samenwerken. Volgens Googins en Rochlin (2000) fungeren intersectorale partnerships als instrument voor het oplossen van problemen die niet aangepakt kunnen worden wanneer samengewerkt wordt met organisaties uit dezelfde sector. De kracht van deze samenwerking zit in het verenigen van de middelen, vaardigheden, capaciteiten en diensten van elke sector. Van hen wordt verwacht zich verantwoordelijk op te stellen wanneer het gaat om het benutten van de maatschappelijke betekenis van sport. Hierdoor kan aan de overheid, bedrijfsleven en sportorganisaties een complementaire verantwoordelijkheid voor het benutten van de maatschappelijke betekenis van sport worden toegekend. Deze verantwoordelijkheid heeft eerder een moreel dan een legitiem karakter. Van zowel de sportorganisatie als het bedrijfsleven wordt niet verwacht dat zij zicht inzetten voor de samenleving als geheel. Toch voelen zij zich echter wel aangesproken op hun *civic responsibility* en spelen daar dan ook in toenemende mate op in (Van Bottenburg & Schuyt, 1996).

Een samenwerking tussen de spelers impliceert dat er gedeelde belangen zijn en zelfs sprake kan zijn van tegenstrijdige belangen. Het is duidelijk dat de partijen elkaar veel te bieden hebben. Echter heeft deze samenwerking ook een keerzijde en kan deze zelfs leiden tot meningsverschillen. Een samenwerking heeft volgens Hover & Breedveld (2009) een kans van slagen als met elkaars belangen rekening wordt gehouden en op basis daarvan goede afspraken worden gemaakt. Daarin moeten de belangen van de partijen goed worden afgewogen en daarbij is inlevingsvermogen in partners noodzakelijk.

### 5.2.2 Bedrijfsleven en civil society

Wat men onder het bedrijfsleven verstaat is zo ongeveer wel duidelijk voor iedereen, maar het begrip civil society verdient een nadere toelichting. In de literatuur worden vele definities toegekend aan het begrip. Volgens Dekker (2005) kan civil society kort worden omschreven als het institutionele domein waarin vrijwillige associaties dominant zijn. Selznick (2002) definieert de civil society als ‘...the largely self-generated and self-regulating world of private groups and institutions – family, business, advocacy, sports, locality, religion, ethnicity’. Bij beide omschrijvingen is er sprake van een civil society die wordt onderscheiden van de politiek, staat en de economie. De definities duiden op een maatschappelijke sfeer van niet-overheid, niet-markt en niet-privéleven. In Nederland wordt het begrip in verschillende soorten maatschappelijke verbanden geplaatst. Binnen sociaalwetenschappelijk onderzoek gaat het juridisch vaak over alle mogelijke verenigingen en stichtingen, of economisch om alle particuliere non-profitorganisaties (Dekker 2005). Binnen de politiek en beleid gaat het voornamelijk om de mensen zelf, specifiek mensen die zich vrijwillig inzetten voor de (lokale) gemeenschap.

Dat het effectief is als bedrijven samen met maatschappelijk organisaties optrekken bij de aanpak van samenlevingsvraagstukken staat niet ter discussie. Volgens Dekker en Seters (2008) moet men zich eerst afvragen of bedrijven wel welkom zijn in de civil society als partner of zelf mede-eigenaar. Bedrijven beschouwen zichzelf als *corporate citizen*. Een term waarmee bedrijven hun maatschappelijk betrokken rol vaak aanduiden. Het zelfbeeld van bedrijven leidt echter niet automatisch tot een hartelijk welkom binnen de civil society. Aangenomen wordt dat het voornamelijk de non-profitorganisaties zijn die samenwerking zoeken met bedrijven, terwijl het initiatief juist vanuit het bedrijfsleven komt. Diverse praktijkevaluaties en inventarisatie onderzoeken in Nederland wijzen uit dat er een beperkte behoefte bestaat om samenwerking met bedrijven op te zoeken. Deze wordt in zekere mate ook beïnvloed door de culturele kloof tussen de wereld van de ideële en die van commerciële organisaties. Dekker & Seters (2008) stellen dat hoe groter de kloof, hoe minder behoefte zal ontstaan om de samenwerking op te zoeken.

### 5.2.3 Vormen van samenwerking tussen sport en bedrijf

De meest voorkomende vorm van samenwerking tussen sport en bedrijf is sponsoring. Wat precies onder sponsoring wordt verstaan is onduidelijk en roept in de praktijk veel vragen op. De term sponsoring wordt veelal gebruikt omdat het een sociaal gewaardeerde vorm van communicatie is en men hiervan wil profiteren. Volgens Hover & Breedveld (2009) is sponsoring in het bedrijfsleven een ondergewaardeerd communicatie-instrument omdat het ten onrechte een vleugje van filantropie heeft. Bij de meeste samenwerkingsverbanden tussen sport en bedrijf is er sprake van een ruilrelatie waarbij middelen van het bedrijf beschikbaar komen voor de sport en de sport daar het nodige tegenover stelt of doet. Aan de hand van sponsoring kan een bedrijf zich associëren met de gesponsorde, maar ook met de sector waarin het bedrijf actief is. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven kan onder andere met sponsoring invulling krijgen (Hover & Breedveld, 2009).

De samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties kent een aantal vormen die in Nederland vooral aangeduid worden met maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en Maatschappelijk Betrokken Ondernemen (MBO). MVO en MBO zijn de Nederlandse termen die in de Angelsaksische literatuur vaak aangegeven wordt met de term *corporate social responsibility* (CSR). In Amerika richt CSR zich vooral op de lokale betrokkenheid. In Nederland wordt daarentegen gesproken over CSR bij grote mondiale thema's zoals milieuvervuiling en mensenrechten en is in die zin vergelijkbaar met de MVO, (Dekker & Peters, 2008). In de loop van de jaren heeft MVO zich in Nederland ontwikkeld tot een breed en ingewikkeld thema. De SER (2000) gebruikt MVO voor bedrijven die een duidelijke rol in de samenleving en in hun relatie met stakeholders op zich nemen rondom de drie P's: People, Profit en Planet. Carrol (1998) benadrukt vier verantwoordelijkheden en stelt dat MVO bestaat uit economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheden. De filantropische verantwoordelijkheid kan gezien worden als MBO. MBO richt zich in vergelijking met MVO niet op de kern van de bedrijfsactiviteiten, maar op bedrijfsinitiatieven die ten goede komen van de samenleving waarin het bedrijf opereert, (SER, 2000). Meijs & Van der Voort (2002) definiëren het begrip als volgt: "MBO betreft bedrijfsinitiatieven die erop zijn gericht de kwaliteit van de (lokale) omgeving te verbeteren. Een bedrijf stelt zijn resources beschikbaar voor het oplossen van maatschappelijke problemen". De resources die een bedrijf beschikbaar stelt zijn munten, mensen, middelen, massa en media en staan beter bekend als de 5 M's. Munten vallen onder het doneren van geld of sponsoring. Mensen verwijst naar de tijd en kennis van de medewerkers. Middelen worden ingezet wanneer materialen en/of faciliteiten worden gedoneerd. Media om gebruik te maken van de communicatiekanalen van het bedrijf. Massa verwijst naar het trekken van de aandacht van de media, fondsen en lokale overheidsbestuur, (Meijs & Van der Voort, 2004). Bedrijven zijn vooral betrokken bij projecten die een directe impact hebben op de doelgroep. Volgens Dekker en Seters (2008) kiezen zij hierbij in de eerste plaats mensen, dan middelen en in de laatste plaats munten. Bij munten is de grens tussen sponsoring en giften niet altijd even helder. In sommige gevallen verwachten bedrijven tegenprestaties voor hun financiële ondersteuning, zoals relatienetwerken of communicatiemogelijkheden. Er wordt van sponsoring gesproken wanneer het bedrijf de financiële ondersteuning beschouwt als onderdeel van zijn MBO-beleid. In andere gevallen wordt van sponsoring gesproken, terwijl er vanuit het bedrijf geen tegenprestatie wordt verwacht en het in principe eigenlijk een gift betreft (Duijvestijn & Kattenberg, 2004). Volgens Hover & Breedveld (2009) kweek je met het leveren van een maatschappelijke bijdrage goedkeuring, wat vervolgens een positief effect heeft op het bedrijf. Dit heeft dan niets met morele zelfbevrediging of filantropie te maken, maar kan het beschouwd worden als een op economische motieven gebaseerde marketingactiviteit.

Met behulp van MBO geven bedrijven een praktische invulling aan het leveren van een bijdrage ten goede van de samenleving. MBO komt voornamelijk voor in samenwerking met maatschappelijke (non-profit) organisaties. De term non-profitorganisaties wordt veelal gebruikt voor organisaties die concrete diensten verlenen aan cliënten of leden zonder winstoogmerk, zoals bijvoorbeeld sportverenigingen. Non-profitorganisaties nemen taken over van de dienstverlenende overheid of van het winstgerichte bedrijfsleven. Veel non-

profitorganisaties zijn voorstander van MBO omdat ze op deze manier op zoek kunnen gaan naar middelen die een bijdrage kunnen leveren voor het bereiken van de eigen doelstellingen.

#### 5.2.4 Motieven van bedrijven

Zoals eerder werd gesteld hebben bedrijven geen verplichting een bijdrage te leveren aan de samenleving als geheel. Deze valt in principe primair onder de verantwoordelijkheid van de overheid. Een bedrijf streeft in eerste instantie naar continuïteit van de onderneming. Bedrijven bevinden zich echter in een sterk krachtenveld waarbij het van belang is dat rekening wordt gehouden met allerlei belanghebbende, ofwel stakeholders. Stakeholders spreken bedrijven steeds vaker aan op hun maatschappelijke betrokkenheid en hebben invloed op de mate waarin het bedrijf actief is op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Deze invloeden zijn vervolgens weer van invloed op de motieven van bedrijven en zijn belangrijk voor de ontwikkeling van activiteiten die ten goede komen aan de maatschappij (SER 2000; ICCR, 2006; Meijs & Van der Voort, 2005).

Via de sport kan een bedrijf echter wel haar maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen. Juist vanwege haar positieve imago is sport een zeer geschikt middel voor het bedrijfsleven. Volgens van Bottenburg en Schuyt (1996) kunnen bedrijven door drie motieven worden gedreven: 1) Het belang van de eigen organisatie, oftewel sponsoring gericht op naamsbekendheid, imagoverbetering, productverkoop of relatiemanagement. 2) Het belang van de sport uit overtuiging of een persoonlijke belang van de ondernemer. 3) Het belang van de maatschappij vanuit het oogpunt van *civic responsibility*. Een sponsor kan verschillende motieven hebben om te investeren in de sport: zorgt voor een associatie van een bedrijf met een positief gewaardeerd maatschappelijk goed en draagt zodoende bij aan het publiek imago van het bedrijf, maakt het mogelijk om een bedrijf te presenteren tot in iedere uithoek van de wereld, biedt de mogelijkheid tot het bereiken van vele specifieke doelgroepen, helpt bij het introduceren van een nieuw product, vergroot de verkoopcijfers, verbetert de public relations en is een uitstekend middel om aan relatiemanagement te doen, (Andreff & Weber, 1995). Naast sponsoring kunnen bedrijven tevens een bijdrage leveren aan de sport door het beschikbaar stellen van deskundigheid en faciliteiten. Deze relatie tussen bedrijf en sportorganisatie krijgt dan meer de vorm van een partnerschap. Aangenomen kan worden dat het derde motief een belangrijke rol speelt wanneer een bedrijf zich mede-verantwoordelijk voelt voor de maatschappelijke betekenis van sport.

Volgens de SER (2000) en Moratis & Van der Veen (2006) is een bedrijf onderhevig aan allerlei krachten om maatschappelijk betrokken te ondernemen. Ten eerste is verantwoord ondernemen een verplichting die is ontstaan vanuit de normen en waarden die een bedrijf zelf heeft opgesteld. Maatschappelijk ondernemen omdat het hoort. Een tweede motief zijn de ethische opvattingen van het bedrijf en de daarbij behorende persoonlijke overtuiging. Maatschappelijk ondernemen omdat het moet. Op de derde plaats is het motief van een bedrijf de lange termijn beloning van verantwoord en betrokken ondernemen. Hierbij speelt een eigen belang een grote rol. ICCR (2007) geeft aan dat de eigen capaciteit, competenties, werknemersmotivatie hierdoor worden vergroot. In Nederland is werknemersvrijwilligheid, het geven van tijd via de eigen werknemers, een belangrijke vorm van het leveren van een

maatschappelijke bijdrage. Het bedrijf stimuleert hierbij zijn medewerkers om tijd en expertise ter beschikking te stellen als vrijwilliger aan non-profitorganisaties. In de literatuur worden vele voordelen gegeven van werknemersvrijwilligheid: aanwakkeren van gemeenschapsgevoel, meer begrip voor samenlevingsvraagstukken, meer begrip voor sociale vraagstukken, een positievere houding van werknemers ten opzichte van de organisatie en de werknemers zelf, ontwikkelen van menselijk kapitaal en een betere reputatie van het bedrijf. Een bedrijf streeft naar continuïteit en het behoud van het bestaansrecht. Voor een bedrijf speelt het eigenbelang een grote en belangrijke rol bij het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Bij het bepalen van het eigen belang spelen verschillende overwegingen een belangrijke rol. Denk bijvoorbeeld aan de negatieve reacties vanuit de omgeving die tot kosten leiden of het positieve effect van een goede reputatie waardoor goodwill en vertrouwen worden geschept. Deze motieven worden volgens Mullerat (2005) gekoppeld aan het concurrentievoordeel. Hierbij kan de reputatie van het bedrijf worden versterkt, innovatie worden gecreëerd en kunnen bedrijven zich onderscheiden. Daarnaast wordt de klantloyaliteit en de marktpositie vergroot.

### 5.2.5 De strategie van bedrijven

Zoals eerder vermeld hebben de stakeholders van een bedrijf bepaalde behoeftes en verwachtingen van een bedrijf. Om aan deze behoeftes en verwachtingen te kunnen voldoen is het belangrijk dat een bedrijf haar MBO beleid strategisch aanpakt. Hierbij zal het beleid geïntegreerd moeten worden in de strategische bedrijfsvoering. Googins et al. (2007) stellen vijf kenmerken op die deze strategische aanpak omvat. Het eerste kenmerk zijn de gedeelde waarden, ofwel de initiatieven van het bedrijf die zowel ten goede komen aan de maatschappij als het bedrijf. Het tweede kenmerk is competentie gebonden, ofwel initiatieven die gebruik maken van schaalgrootte en kennis van het bedrijf. Het derde kenmerk is merkgerelateerd, ofwel de merkassociatie dat het met zich meebrengt. Het vierde kenmerk de werknemersparticipatie, ofwel de actieve betrokkenheid van werknemers. Het laatste kenmerk is capaciteit gebonden, ofwel het vergroten van de capaciteit en hierdoor een zo groot mogelijk rendement realiseren.

Een bedrijf kan op verschillende manieren vorm geven aan MBO. Het bedrijf kan een incidentele activiteit opzetten, kiezen voor een duurzaam of structureel MBO-beleid. Wanneer een bedrijf kiest voor een structureel beleid betekent dat zij bedrijfsdoelen en sociale doelen formuleert. Hierbij wordt maatschappelijke betrokkenheid gekoppeld aan de bedrijfsdoelstellingen en het geheel in de structuur van de organisatie verankerd. Bedrijven die vanuit commerciële overwegingen een maatschappelijke bijdrage leveren formuleren eerder doelstellingen die zowel waarde toevoegen aan de maatschappij als het bedrijf.

Duurzaam betekent voor de lange termijn. Duurzaamheid kan worden onderscheiden in drie vormen: thema's, projecten en partnerschappen. Bedrijven kiezen specifiek voor een thema, zoals bijvoorbeeld milieu, sport of gehandicapten. De maatschappelijk betrokken activiteiten richten zich dan op het gekozen thema. De tweede vorm van duurzaamheid richt zich op het duurzaam maken van projecten. Dit kan worden gerealiseerd als een zelfde activiteit met een duidelijke frequentie wordt uitgevoerd. De derde vorm heeft betrekking op de meest verregaande vorm van duurzaamheid, namelijk partnerschappen. Wanneer een bedrijf en een

non-profitorganisatie zich voor langere tijd met elkaar verbinden en er een diversiteit aan activiteiten en projecten binnen het partnerschap worden uitgevoerd is er sprake van een duurzame partnerschap. Meijs & Van der Voort (2005) en Austin (2000) stellen dat partnerschappen tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en de overheid in opmars is en het strategisch gezien steeds belangrijker wordt.

Austin (2000) heeft een model opgesteld waarin staat weergegeven in welk stadium een relatie tussen bedrijf en maatschappelijke (non-profit) organisatie zich bevindt. Met behulp van het model kan worden gekeken in welke mate maatschappelijke betrokkenheid strategisch van aard is. Binnen het model wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende drie stadia: filantropisch, transactioneel en integratief (Zie figuur 1). Bedrijven die filantropische samenwerkingsverbanden aangaan willen iets goed doen voor de maatschappij in de vorm van een eenmalige donatie van geld of middelen. Hierbij constateert Austin (2000) een verschuiving van traditionele filantropie, een eenzijdige relatie waarbij een bedrijf doneert en de non-profit organisatie ontvangt, naar een strategische filantropie. Traditionele filantropie wordt gekenmerkt door een eenzijdige relatie waarbij een bedrijf geld of middelen doneert en de non-profitorganisatie ontvangt. Strategische filantropie wordt gekenmerkt door een structureel en duurzaam beleid. Het doel hierbij is niet alleen bijdragen aan de maatschappij, maar ook aan het bedrijfsresultaat. Bij transactionele samenwerkingsrelaties gaat het om een concrete activiteit waar beide partijen profijt van hebben. Een integratieve beschrijving komt overeen met een duurzaam partnerschap. Austin (2000) beschouwt deze vorm van samenwerking als het meest duurzaam. Bij het aangaan van een partnerschap op lange termijn zijn het voornamelijk de gerenommeerde bedrijven die een relatie aangaan met een non-profitorganisatie, (ICCSR, 2006). Volgens Meijs en Van der Voort (2004) zijn er in Nederland nog geen integratieve partnerschappen. In vergelijking met Nederland is de samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties in de Verenigde Staten vanzelfsprekender en noodzakelijker. Non-profitorganisaties in Nederland weten nog niet goed in te spelen op de verschillende vormen van samenwerking en zitten als het ware gevangen in de filantropische relatie. Zoals duidelijk is geworden, hebben bedrijven veel meer te bieden dan alleen maar geld en daarom is het van belang dat non-profitorganisaties bij zichzelf te raden gaan op welke manier zij meer kunnen doen. Dekker & Seters (2008) stellen dat in Nederland een beweging waarneembaar is waarbij meer intensievere samenwerkingen tussen bedrijven en non-profit organisaties ontstaan.

### **5.2.6 Toegevoegde waarde voor bedrijven**

Uit de vorige paragrafen is gebleken dat het leveren van een maatschappelijke bijdrage een toegevoegde waarde heeft voor de samenleving, maatschappelijke organisaties, bedrijven als werknemers. Voor bedrijven levert het een positieve relatie op met stakeholders en wordt goodwill gecreëerd die van essentieel belang is voor het bestaansrecht van het bedrijf, (ICCR, 2006). Tevens kan het bijdragen aan een betere reputatie en imago en wordt de loyaliteit van werknemers en belanghebbende vergroot, (Mullerat, 2005). Meijs en Van der Voort (2005) verdelen de voordelen in drie groepen die allen profijt hebben van maatschappelijk ondernemen. Allereerst de toegevoegde waarde voor het Human Resource Management (HRM) waarbij bedrijfstrust van de werknemers, het opdoen van kennis en persoonlijke



ontwikkelingen centraal staan. Ten tweede draagt het bij aan het imago, de marketing en de Public Relations van een bedrijf. Ten derde brengt het op lange termijn strategische voordelen met zich mee. Hierbij staat het bestaansrecht en de reputatie van een bedrijf centraal.

Hemphill (2004) toont aan dat maatschappelijke betrokkenheid belangrijk is voor de reputatie van een bedrijf en dat dit uiteindelijk ten goede komt voor het concurrentievoordeel. Het leveren van een maatschappelijke bijdrage heeft niet alleen een toegevoegde waarde voor het bedrijf, maar heeft ook betrekking op werknemers. Werknemers doen kennis op en ontwikkelen nieuwe competentie en krijgen toegang tot nieuwe netwerken. Deze voordelen zijn van invloed op de tevredenheid van de werknemers en dragen bij aan de motivatie en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers.

Non-profitorganisaties die samenwerken met het bedrijfsleven hebben niet veel vertrouwen in de betrouwbaarheid van overheden. Wanneer een non-profitorganisatie gaat samenwerken met een bedrijf is de kans groot dat de eigen continuïteit wordt vergroot. De overheidssubsidies nemen af en sponsoring vanuit het bedrijfsleven is daarom van harte welkom. Daarnaast schept de samenwerking kansen voor aandacht van media en consumenten. Dit kan bereikt worden door onder andere naamsbekendheid en een beter imago. Ook hebben non-profitorganisaties baat bij de kennis en expertise van bedrijven op allerlei gebieden.

### 5.3 Institutionele theorie

Een belangrijke stroming binnen de organisatietheorie is de institutionele theorie. Deze theorie gaat er vanuit dat organisaties meer gedreven worden op basis van emotie en traditie, dan door rationaliteit. Instituten worden gekenmerkt door minder formeel, minder doelgericht, minder rationeel dan bureaucratische of economische organisatiemodellen (Selznick, 1957). De institutionele theorie is een benadering voor het gebruiken en analyseren van de relatie tussen een organisatie en de omgeving. Volgens Meyer en Rowan (1977) wordt de keuze van een organisatiestructuur geleid door de verwachtingen van de omgeving. Organisaties zijn geneigd zich aan te passen aan wat in de omgeving als norm wordt gezien. Wanneer organisaties voldoen aan de verwachtingen van de omgeving, helpt dit de organisaties bij het vergroten van vertrouwen en legitimiteit.

In de literatuur is veel geschreven over institutionalisering en daarom is het van belang dat wordt aangegeven dat er meerdere mogelijkheden zijn om de institutionele theorie te benaderen. De literatuur over deze theorie is veelzijdig, maar wordt vaak opgesplitst in de 'oude' en 'nieuwe' institutionele theorie. De 'oude' theorie focust zich voornamelijk op de gedeelde waarde en normen in organisaties, terwijl de 'nieuwe' theorie aandacht heeft voor culturele opvattingen die samen een sociale werkelijkheid vormen. De Amerikaanse organisatiesocioloog Philip Selznick is één van de eerste wetenschappers die zich richt op de 'oude' benadering. Hierbij maakt hij onderscheid tussen een organisatie als mechanisch instrument om doelen te bereiken en een organisatie als organisch systeem dat beïnvloed wordt door sociale eigenschappen van de omgeving en haar werknemers. De nadruk binnen de 'oude' benadering ligt op de gedeelde waarden en normen binnen de organisatie, ofwel de organisatie zelf (Selznick, 1957). De 'nieuwe' benadering focust zich op mensen die in de

organisatie werkzaam zijn. Hierbij zijn culturele en cognitieve inzichten aan de institutionele theorie gekoppeld. Deze inzichten zorgen voor de sociale werkelijkheid en interne betekenisgeving in de organisatie. De waarden en normen binnen de organisatie worden hierdoor beïnvloed waardoor geïnstitutionaliseerd gedrag gevormd wordt door instituten zelf en de omgeving (DiMaggio & Powell, 1991).

Binnen de institutionele theorie kan op verschillende niveaus analyse worden uitgevoerd, namelijk op individueel-, organisationeel- en interorganisationeel niveau. Op interorganisationeel niveau zorgt druk vanuit de omgeving voor sociaal geaccepteerd gedrag. Het interorganisationele niveau van analyse komt overeen met de situatie waarin het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken zich bevindt. Binnen een dynamische sector vol ontwikkelingen ontstaat druk vanuit de omgeving om te veranderen en zijn er verwachtingen van verschillende partijen in de samenleving. In de institutionele theorie wordt er vanuit gegaan dat er groeiende institutionele druk is op organisaties om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. In de 'nieuwe' theorie is dit interorganisationele perspectief dominerend geweest voor organisatieonderzoek. Ik dit onderzoek zal ik me daarom richten op de 'nieuwe' theorie.

#### 5.4 Resumé

Uit de bovenstaande paragrafen is gebleken dat sport voor iedereen een andere betekenis kan hebben, en op zowel individueel als maatschappelijk vlak een grote bijdrage kan leveren. De sport professionaliseert in toenemende mate en functioneert steeds meer als een echte markt. Sportorganisaties ondervinden steeds meer concurrentie en zijn genooddaakt zich aan te passen. Om dit te realiseren is het van belang dat wordt samengewerkt met verschillende instellingen, waaronder het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven heeft het aantrekkelijke karakter van sport ontdekt en ziet mogelijkheden in de grote aantallen die sport aan zich weet te binden. Als men kijkt naar de positie van het bedrijfsleven in de maatschappij waarin sport een steeds belangrijkere positie heeft gekregen dan worden een aantal dingen duidelijk. Bij het bedrijfsleven ligt een belangrijke taak en een zekere mate van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Sport vraagt om kennis, producten, ruimtelijke mogelijkheden en financiële middelen. In deze behoefte van de sport kan het bedrijfsleven voorzien. Het bedrijfsleven en de sport hebben elkaar veel te bieden. Ondanks de mogelijkheden die de sport te bieden heeft, weten het bedrijfsleven en de sport elkaar voor succesvolle samenwerking nog niet genoeg te vinden. De sport en het bedrijfsleven houden er ieder hun eigen logica op na waardoor de belangen niet altijd gelijk lopen. Een succesvolle samenwerking tussen de sport en het bedrijfsleven komt niet spontaan tot stand. De bovenstaande uiteenzetting van de literatuur die betrekking heeft op dit onderzoek heeft de volgende topics opgeleverd: het leveren van een maatschappelijke bijdrage, het aantrekkelijke karakter van sport, motieven van bedrijven, toegevoegde waarde voor bedrijven. In het nu volgende hoofdstuk zullen de empirische gegevens die gerelateerd zijn aan deze topics beschreven worden.

## 6 RESULTATEN

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste data weer. Aan de hand van twaalf diepte-interviews is empirische data verzameld die de inhoud vormen van dit hoofdstuk. Hierbij zijn de resultaten beschreven aan de hand van de volgende thema's: het leveren van een maatschappelijke bijdrage, het aantrekkelijke karakter van sport, motieven van bedrijven, toegevoegde waarde voor bedrijven, het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken, samenwerking met Sport & Zaken. De bevindingen die onder deze thema's vallen vormen uiteindelijk de data waaruit de analyse zal plaatsvinden. Dit hoofdstuk is een weergave van de betekenissen die de respondenten toekennen aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Hierbij vindt nog geen analyse van de data plaats.

Allereerst zal in paragraaf 6.1 het topic 'Het leveren van een maatschappelijke bijdrage' besproken worden. Paragraaf 6.2 gaat in op 'Het aantrekkelijke karakter van sport'. Hierna volgt in paragraaf 6.3 'Totstandkoming van de samenwerking' waarna in de paragraaf 6.4 'Motieven van bedrijven' worden besproken. Het vijfde topic gaat in op 'Toegevoegde waarde voor bedrijven' in paragraaf 6.5. Vervolgens komen achtereenvolgens in paragraaf 6.6 'Het bedrijven-netwerk' en in paragraaf 6.7 'Samenwerking met Sport & Zaken' aan de orde. De achtste en laatste paragraaf gaat in op 'Adviezen voor de toekomst'. Zoals hierboven is gebleken wordt in de eerste twee paragrafen ingegaan op algemene topics en komen de topics die zich specifiek richten op Sport & Zaken verder in dit hoofdstuk aan bod. Deze volgorde is opgezet volgens het trechtermodel: van algemeen naar specifiek.

Voor de beschrijving van de empirische bevindingen is in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van quotes. Bij de quotes is aangegeven bij welke groep respondenten deze toebehoort. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen zijn zowel de partners, suppliers als adviseurs willekeurig genummerd.

### 6.1 Het leveren van een maatschappelijk bijdrage

Alle twaalf geïnterviewden zijn van mening dat het belangrijk is om een stabiele maatschappij te hebben waar gewerkt wordt aan sociale cohesie. Hierbij geeft het merendeel van de respondenten aan dat zij zichzelf zien als een onderdeel van de maatschappij. Zo geeft één van de respondenten aan:

*“Wij hechten veel belang aan het leveren van een maatschappelijk bijdrage. Onze medewerkers bewegen zelf of hebben familieleden die veel sporten, dus wij zijn allemaal onderdeel van de maatschappij.” (Partner 2)*

Bovenstaande geeft duidelijk weer dat de ondervraagde bedrijven veel waarde hechten aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Onder deze respondenten zijn twee respondenten echter van mening dat het thema rondom het leveren van een maatschappelijke bijdrage tegenwoordig wordt overschat en op een verkeerde manier wordt ingevuld.

*“Iedereen roept nu opeens heel hard dat ze zich inzetten voor allerlei goede doeleinden en hierbij fronsen wij weleens onze wenkbrauwen. Je moet iets doen omdat je het als organisatie zelf wil en niet omdat iedereen om je heen roept dat je iets moet doen. Ik geloof niet in deze trend.” (Partner 3)*

Uit de resultaten kan opgemaakt worden dat het leveren van een maatschappelijk bijdrage bij de twaalf geïnterviewde respondenten een belangrijke rol speelt. Van deze twaalf geïnterviewde is een vijftal respondenten zich er ook van bewust dat het belangrijk is om je aan te sluiten bij maatschappelijke organisaties.

*“Wat je in de markt ziet is dat het steeds belangrijker wordt om je bij maatschappelijke organisaties aan te sluiten.” (Supplier 4)*

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Er wordt steeds meer waarde gehecht aan het leveren van een maatschappelijk bijdrage. We merken dat er meer naar gekeken wordt. Onze klanten zitten op een bepaald niveau waarbij ze ook verschillende kantoren uitnodigen om te pitchen. In een pitch proces wordt er ook wel gevraagd op welke manier we een bijdrage leveren aan de maatschappij.” (Adviseur 1)*

Zoals reeds aangegeven ervaren vijf respondenten een toename in het belang van het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Een tweetal van deze vijf gaf aan zich niet te laten leiden door deze ontwikkeling. Dit blijkt uit de onderstaande uitspraak van één van deze respondenten.

*“Wij initiëren liever zelf dan gestuurd te worden met maatschappelijke ideeën die door de omgeving worden geconstrueerd.” (Partner 2)*

Met betrekking tot dit thema gaven drie respondenten te kennen dat er binnen hun sector veel waarde wordt gehecht aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Voor deze respondenten is het dan ook een instrument geworden wat zichtbaar onderscheidend is naar klanten en aandeelhouders.

*“Er wordt binnen onze sector enorm veel waarde gehecht aan dit soort initiatieven. Laatst was er een klant die onze verbinding met sport zag als een argument om met ons zaken te doen. Dat is natuurlijk top.” (Partner 1)*

Aan de respondenten is tijdens de interviews gevraagd of ze naast het samenwerkingsverband met Sport & Zaken tevens andere maatschappelijke organisaties steunen. Hieruit is gebleken dat elf van de twaalf ondervraagde bedrijven tevens andere maatschappelijke initiatieven steunen. Opvallend hierbij is dat het merendeel van de respondenten hierbij culturele initiatieven steunen.

*“Wij steunen veel maatschappelijke initiatieven. Naast de sport sponsoren we de Nederlandse Opera om een bijdrage aan de cultuur te leveren. Zo zijn we op alle vlakken wel actief.” (Adviseur 1)*

## 6.2 Het aantrekkelijk karakter van sport

De respondenten maken deel uit van het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. De ondervraagde bedrijven hebben er destijds voor gekozen een maatschappelijke bijdrage te leveren op het gebied van sport. Via Sport & Zaken bij te dragen aan de kwaliteit van sportorganisaties. Een groot aantal respondenten geeft aan dat er meerdere associaties uit het bedrijfsleven vergelijkbaar zijn met de sport en dit de sport juist aantrekkelijk maakt om mee samen te werken. Zij geven aan dat sport veel raakvlakken heeft die je terugvindt in de organisatie. Het onderstaande citaat geeft dit duidelijk weer:

*“Vanuit de sport zijn er parallellen te trekken bij wat we hier doen: topsport, presteren en het leveren van kwaliteit. Deze waarden die sport vertegenwoordigd kan je makkelijk toepassen op een kantoor als dit.”* (Adviseur 1)

Een andere respondent geeft aan als bedrijf graag met alle positieve facetten van de sport geassocieerd te blijven. Hierbij benoemt de respondent dat het hierbij met name gaat om gezondheid. Dankzij sport de gezondheid bevorderen.

*“Als organisatie wordt je geassocieerd met alle positieve facetten van de sport. Een wereld waar veel positieve dingen van de samenleving bij elkaar komen. Met name als het gaat om gezondheid. Als je fysiek gezond blijft dan heeft dat ook invloed op je geestelijke gezondheid. Lichaam en geest zijn één en sluit mooi bij elkaar aan.”* (Adviseur 3)

Over het karakter van sport zijn meerdere meningen te onderscheiden. Zo geeft één respondent aan dat de keuze voor sport een bewuste keus is geweest wanneer deze wordt vergeleken met andere maatschappelijke thema's.

*“Ik ben kritisch naar de onderwerpen waar we ons momenteel op focussen. Het is de kunst niet verblind te raken en jezelf als organisatie moet afvragen wat dicht bij iedereen staat. Sport blijft altijd omdat je er elke dag mee wordt geconfronteerd. Zo wordt je bijvoorbeeld niet geconfronteerd met Afrika.”* (Partner 3)

De resultaten uit de interviews laten zien dat alle ondervraagde respondenten van mening zijn dat sport een uniek karakter heeft. Alle respondenten wordt het thema sport gezien als aantrekkelijk. De respondenten vinden sport leuk en zijn zelf ook actief betrokken binnen de sport, zowel op het werk als in de vrije tijd. Het merendeel van de respondenten laat weten dat de reden voor de keuze van het thema sport tevens sterk beïnvloed wordt door persoonlijke interesse.

*“Onze medewerkers hebben grote affiniteit met sport. Sport trok ons en het bedrijf erg aan”.* (Supplier 1)

### 6.3 Totstandkoming van de samenwerking met Sport & Zaken

Wanneer wordt gekeken naar de totstandkoming van de samenwerking tussen Sport & Zaken en de aangesloten bedrijven, blijkt uit de interviews dat deze op verschillende manieren is ontstaan. De resultaten laten zien dat er verschillende invloeden naar voren komen die een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de samenwerking. Een klein aantal bedrijven is in contact gekomen via het overkoepelende sportorgaan NOC\*NSF. Hierbij was een aantal bedrijven als partner in sport betrokken bij NOC\*NSF en door het sportorgaan op de hoogte gesteld van het bestaan van Sport & Zaken. In het volgende citaat wordt dit duidelijk:

*“Wij zijn sinds 1999 bij NOC\*NSF betrokken en dus bijna 10 jaar partner in sport van NOC\*NSF. Via NOC\*NSF zijn we betrokken geraakt bij Sport & Zaken.”*

(Partner 4)

De bovenstaande opmerking heeft betrekking op bedrijven die via het partnerschap met NOC\*NSF in contact zijn gekomen met Sport & Zaken. Er zijn ook een aantal respondenten die aangeven niet via het partnerschap, maar via zakelijke contacten met NOC\*NSF op de hoogte zijn gesteld van Sport & Zaken. Zo blijkt uit de onderstaande quote:

*“Onze voormalige bestuursvoorzitter had contact met NOC\*NSF en hem werd gevraagd of wij een project wilde doen waarbij kennis vanuit het bedrijfsleven beschikbaar gemaakt kon worden. Dat hebben wij toen gedaan en dat is de start geweest voor de samenwerking met Sport & Zaken.”* (Partner 1)

Het bestuur van Sport & Zaken is primair verantwoordelijk voor het werven van partners. In het bestuur is een aantal partners vertegenwoordigd. Uit de resultaten van de interviews is dan ook gebleken dat de partners via hun eigen netwerk bedrijven benaderen om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Dit blijkt uit de volgende uitspraak van één van de respondenten.

*“Voor Sport & Zaken werf ik nogal wat bedrijven en ik merk keer op keer dat ik alleen de CEO benader en niemand anders. Het zijn altijd individuen die bepalen wanneer een samenwerking wordt aangegaan.”* (Partner 3)

Uit het bovenstaande komt naar voren dat partners die vertegenwoordigd zijn in het bestuur van Sport & Zaken actief zijn in het werven van nieuwe bedrijven. Hieronder volgen een uitspraak van één van de ondervraagde respondenten die via één van de partners zijn benaderd:

*“De contactpersoon van één van de partners van Sport & Zaken gaf aan dat ik moest aansluiten bij de organisatie. Ik heb toen een kennismakingsgesprek gehad en zijn als adviseur begonnen. Even later is ons gevraagd supplier te worden en dat hebben we toegezegd.”* (Supplier 1)

Het merendeel van de ondervraagde bedrijven zijn via de partners op de hoogte gesteld van Sport & Zaken. Er zijn echter ook bedrijven die op eigen initiatief een samenwerking zijn aangegaan met Sport & Zaken. Deze bedrijven waren wel bekend met de organisatie, maar

hebben zelf het voortouw genomen zich aan te sluiten bij Sport & Zaken. Zo blijkt uit het volgende citaat:

*“Ik ben met Sport & Zaken in contact gekomen tijdens de vierdaagse in Amsterdam. Ik raakte via de vierdaagse betrokken bij een project van de organisatie en toen heb ik geroepen dat ik wel wil aansluiten.”* (Supplier 4)

## 6.4 Motieven van bedrijven

In de vorige paragraaf is naar voren gekomen hoe de samenwerking tussen Sport & Zaken en de ondervraagde bedrijven tot stand is gekomen. In deze paragraaf wordt weergegeven welke motieven de ondervraagde bedrijven uit het netwerk hebben om zich aan te sluiten bij Sport & Zaken.

Uit de resultaten komen verschillende motieven naar voren die mogelijk een belangrijke rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van de samenwerking. Opvallend hierbij is dat vier van de twaalf respondenten gedreven worden door meerdere motieven. Ogenschijnlijk kunnen deze respondenten niet eenduidig aangeven welk motief dominant is. De volgende uitspraak van één van de respondenten bekrachtigt dit:

*“Wij hebben het gedaan omdat wij het een fantastisch goed initiatief vinden en daar graag aan mee wilden werken. Het is altijd een combinatie van factoren: spreekt het initiatief je aan, sta je er voor open en wie zit er aan de andere kant van de tafel.”* (Supplier 1)

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Het heeft denk ik een goede uitstraling naar klanten in de overheidswereld. Dat is één. Niet alleen dat we opdrachten krijgen, maar ook dat we laten zien dat we investeren in het veld. Ten tweede is een adviestraject voor junior adviseurs een erg mooie leerschool. Daarnaast heeft het een aantrekkingskracht op alles in onze omgeving, zoals medewerkers, aandeelhouders en klanten. Sport is natuurlijk een aansprekend onderwerp.”* (Adviseur 4)

Bovenstaande laat zien dat een klein aantal respondenten meerdere motieven toekennen om als bedrijf aan te sluiten bij Sport & Zaken. Daarnaast blijkt uit de interviews dat het merendeel van de respondenten aangeeft gedreven te worden door specifiek één motief. Uit de resultaten komt naar voren dat de geïnterviewden hierbij gedreven worden door verschillende soorten motieven. Ter verduidelijking zijn deze verschillende soorten motieven hieronder onderverdeeld en toegelicht.

### Persoonlijk-motief

Een klein aantal van de respondenten geeft aan meerdere beweegredenen toe te kennen voor de aansluiting bij Sport & Zaken. Slechts één respondent is van mening dat het in eerste instantie begint met de vraag of je het leuk vindt. De respondent benadrukt dat het van belang is om jezelf de vraag te stellen of het thema leuk is en bij je past. Jezelf als organisatie de vraag stellen of het leuk is en dicht bij je staat. Voor deze respondent is het belangrijk dat je

affiniteit hebt met sport. Dit is dan ook het primaire motief geweest om een samenwerkingsverband aan te gaan met Sport & Zaken.

*“Ik kan hier heel veel over vertellen, maar ik denk dat het in eerst instantie begint met het is leuk. Je moet de vraag stellen: vind je het leuk en staat het dicht bij je?”*

(Partner 4)

### Inspiratie-motief

Vier van de ondervraagde bedrijven geeft aan dat ze het belangrijk vinden een inhoudelijke bijdrage te kunnen leveren aan een maatschappelijke organisatie. Dankzij de samenwerking met Sport & Zaken ervaren zij hoe inspirerend het is om samen met de georganiseerde sport doelen te stellen en resultaten te bereiken. Uit de interviews blijkt dat deze respondenten veel waarde hechten aan de bijdrage die ze met hun eigen specifieke dienstverlening kunnen leveren aan de doelstellingen van Sport & Zaken.

*“Het belangrijkste motief is het onderschrijven van de doelstelling van Sport & Zaken. Kennis en kunde toegankelijk maken voor partijen die dat zelf niet snel kunnen betalen, de weg niet kunnen vinden en totaal niet weten bij wie ze terecht kunnen.”*

(Partner 2)

Een andere respondent benadrukt nog eens de waarde van het leveren van een inhoudelijke bijdrage:

*“Wanneer we een verbinding aangaan is het voor ons heel belangrijk dat we in staat zijn om ook met onze specifieke dienstverlening invulling te geven. Wij vinden het heel belangrijk dat het niet alleen maar het doneren van geld is, dat is namelijk heel eenvoudig. Wij vinden dat we een inhoudelijke bijdragen moeten kunnen leveren. Dat is ook één van de doelstellingen van Sport & Zaken en past goed bij onze organisatie.”* (Partner 4)

### Employability-motief

Naast de motieven die hierboven zijn genoemd blijkt uit de interviews dat sommige ondervraagde bedrijven tevens worden gedreven door de mogelijkheden die de samenwerking biedt voor de werknemers van het bedrijf. Dankzij het samenwerkingsverband krijgen werknemers de mogelijkheid hun blikveld te verruimen en in een nieuwe omgeving actief te zijn. Het is voor jonge werknemers een uitdaging en een mooie leerschool om ervaring op te doen in een andere omgeving. Een aantal respondenten vindt het belangrijk dat hun werknemers in een andere omgeving actief is. Hieronder volgt een quote die dit weergeeft:

*“Het gaat om een stukje employability. Ik kan me voorstellen dat als je van 9.00 tot 17.00 uur op kantoor zit, het voor werknemers positief uitpakt wanneer je diegene de sportvereniging instuurt om een probleem op te lossen.”* (Partner 1)



Het onderstaande citaat versterkt dit nog eens:

*“Dankzij de samenwerking met Sport & Zaken kunnen onze mensen kennis maken met het maatschappelijke. Het is anders dan gewoon werken, ofwel uurtje factuurtje.”*

(Adviseur 3)

### Netwerk-motief

De resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen laten zien dat de respondenten verschillende motieven hebben om een samenwerking met Sport & Zaken aan te gaan. Naast de persoonlijke overtuiging, de inhoudelijke associatie en de mogelijkheden die het de werknemers van het bedrijf biedt komt tevens naar voren dat het bedrijven-netwerk voor sommige ondervraagde bedrijven een reden is om aan te sluiten bij de stichting. Hierbij vinden zij het belangrijk dat ze dankzij de samenwerking toetreden tot het zakennetwerk dat via Sport & Zaken geboden wordt.

*“Ik vind de partijen die aangesloten zijn interessant. Daar wil ik wel mee gezien worden. Een netwerk is voor mij echt wel een voorwaarde om ergens in te stappen.”*

(Adviseur 2)

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Het is voor ons niet aantrekkelijk vanuit werknemersperspectief. Het belangrijkste motief zit hem echt in het netwerk.”* (Supplier 3)

### Business-motief

Bovenstaand laat duidelijk zien dat sommige respondenten gedreven worden door het netwerk dat via Sport & Zaken geboden wordt. Slechts één respondent geeft expliciet aan dat het netwerk aantrekkelijk is omdat mogelijk nieuwe contacten in de sportwereld worden opgedaan. Hieronder volgt de uitspraak van deze respondent:

*“Je doet het omdat je uiteindelijk geld wilt verdienen. Je bent op zoek naar mogelijkheden om handel binnen te halen. Je moet in een netwerk zitten en van daaruit loop je tegen handel aan. Je verkoopt jezelf toch in relatiesferen, in contacten.”*

(Supplier 4)

### MVO/MBO-motief

Daarentegen is er ook een aantal respondenten dat minder waarde hecht aan de bovengenoemde motieven. Voor deze respondenten is het leveren van een maatschappelijke bijdrage de belangrijkste reden. Zij zien Sport & Zaken als een manier om dit daadwerkelijk uit te dragen en actief mee aan de slag te gaan.

*“Uiteindelijk komt het maatschappelijk vraagstuk om de hoek kijken. Juist door de steeds zichtbare discussie over dat we ons ook meer bewust moeten zijn van onze rol in het maatschappelijk veld en ook ons steentje bij moeten dragen. Via Sport & Zaken is dat een fantastische ingang om dat kenbaar te maken.”* (Partner 1)

## 6.5 Toegevoegde waarde voor bedrijven

Uit de bovenstaande paragraaf is gebleken dat ondervraagde bedrijven onder andere een samenwerkingsverband aangaan met Sport & Zaken omdat ze zich dan aansluiten bij het bedrijven-netwerk. In de betekenissen die de respondenten in de interviews geven aan de samenwerking met Sport & Zaken komt heel duidelijk naar voren dat het netwerk door het merendeel van de respondenten wordt gezien als een toegevoegde waarde. Het netwerk waar de ondervraagde bedrijven deel uit maken wordt dan ook als zeer belangrijk ervaren. De volgende twee uitspraken versterken dit nog eens:

*“Op een aantal terreinen helpt het ons omdat het ontwikkelen van een netwerk makkelijker wordt. In de sportwereld kom je heel veel mensen tegen die in het bedrijfsleven managementfuncties vervullen. Dat is mooi meegenomen.”* (Partner 2)

*“Je ontmoet mogelijk mensen die klant kunnen worden of ergens anders aan mee kunnen doen. Samen eventueel iets kunnen bedenken, ook buiten de sport. Op deze manier kan je sectoren verbinden. Vernieuwende impulsen komen vaak uit andere sectoren en sport leent zich daar ook voor.”* (Adviseur 2)

Uit de interviews is echter gebleken dat niet alle respondenten het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken ervaren als een toegevoegde waarde. Hierbij gaf één respondent aan het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken niet te ervaren als een toegevoegde waarde.

*“Ik vind het netwerkaspect helemaal niets. Ik ga wel naar de netwerkbijeenkomsten, maar dat doe ik alleen voor Sport & Zaken. Voor ons heeft het netwerk geen toegevoegde waarde.”* (Supplier 1)

Eerder in deze paragraaf is duidelijk geworden dat het netwerk door een aantal ondervraagde bedrijven is ervaren als een toegevoegde waarde. In tegenstelling tot het bovengenoemde geven sommige respondenten aan dat ze in de samenwerking met Sport & Zaken een meerwaarde zien weggelegd voor hun werknemers.

*“De toegevoegde waarde is dat je jongere werknemers ook in die business werkzaam kan laten zijn. Laten zien dat het er ook bij hoort. Zowel een toegevoegde waarde voor ons als voor hun.”* (Adviseur 3)

In één van de interviews geeft één van de respondenten aan dat de samenwerking van toegevoegde waarde is voor de naamsbekendheid van het bedrijf.

*“Er komt ook een stukje naamsbekendheid bij kijken. Dat pakt goed uit omdat we dat ook merken. We liften mee op het succes van Sport & Zaken.”* (Supplier 2)

Een groot aantal respondenten is van mening dat de samenwerking met Sport & Zaken een toegevoegde waarde oplevert. Naast het netwerk, de naamsbekendheid die het oplevert en de mogelijkheden voor werknemers komt echter uit de interviews naar voren dat een klein aantal van de respondenten van mening is dat de samenwerking nog geen toegevoegde waarde heeft.

*“De toegevoegde waarde van de samenwerking is vooral eenzijdig. Ik vind de zichtbaarheid van Sport & Zaken vrijwel nihil.” (Partner 1)*

De respondenten ervaren geen toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Zij hebben er echter wel alle vertrouwen in dat deze toegevoegde waarde in de toekomst zal worden gerealiseerd.

## 6.6 Het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken

Aan de hand van de voorgaande twee paragrafen is duidelijk geworden dat het netwerk door sommige bedrijven is genoemd als een belangrijk motief om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Daarnaast geeft een aantal respondenten aan het netwerk te beschouwen als een toegevoegde waarde van de samenwerking. De helft van de ondervraagde bedrijven zegt het bedrijven-netwerk niet te ervaren als een netwerk.

*“Als je een netwerk wilt bouwen van mensen dan zul je dus iets moeten creëren waarbij die mensen elkaar tegenkomen en eigenlijk samen dingen gaan doen. Sport & Zaken krijgt dat heel beperkt voor elkaar krijgen.” (Partner 2)*

In tegenstelling tot de bovenstaande uitspraken zijn er ook een aantal respondenten die het wel als een netwerk beschouwen en hier ook kansen in zien.

*“Zonder meer biedt het netwerk voordelen en een meerwaarde. Dankzij Sport & Zaken hebben wij contact met andere leden van het netwerk. Daar hebben wij intensief contact mee en daar zijn ook serieuze opdrachten uit voort gekomen.” (Supplier 4)*

### Netwerkbijeenkomsten

Sport & Zaken organiseert activiteiten omtrent het bedrijven-netwerk. Jaarlijks wordt een relatiedag voor zowel partners, suppliers als adviseurs georganiseerd. Uit de interviews kan opgemaakt worden dat het merendeel van de respondenten geen toegevoegde waarde inziet van de relatiedag. Hierbij geven zij allen aan dat ze het leuk vinden voor Sport & Zaken, maar het voor het bedrijf niets oplevert. Een relatiedag is vaak gekoppeld aan een leuk sportevenement. Uit de interviews blijkt dat ze het voornamelijk doen voor het eigen amusement. Zij zijn echter wel tevreden over de organisatie van de dag, maar zien geen inhoudelijke meerwaarde in van een relatiedag.

*“Op een relatiedag kom je een aantal bedrijven tegen. Dat is leuk, maar vaak is het ook zitten en luisteren naar sprekers en zit je met mensen aan tafel die je niet echt leert kennen.” (Partner 4)*

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*Ik zie de relatiedag wel als een tegenprestatie. Er wordt veel gedaan en ik vind dat ze het goed invullen. Er is voldoende gelegenheid om rond te lopen en mensen te ontmoeten. Het is voor ons een aardige bijkomstigheid, maar staat niet voorop in de rij.” (Adviseur 1)*

Naast de relatiedag vindt eens per jaar een executive diner plaats voor de partners en wordt een leverancierdag georganiseerd. In tegenstelling tot de relatiedag is het merendeel van de ondervraagde bedrijven tevreden over deze initiatieven.

*“Op een leverancierdag is ruimte voor discussie en is er de mogelijkheid om met andere bedrijven in contact te komen. Omdat je dezelfde insteek hebt is het makkelijk met elkaar te praten.”* (Leverancier 3)

*“De leverancierdag is wat kleiner en daar kun je wat meer met elkaar praten. Het heeft volgens mij te maken met het feit dat het overzichtelijker is.”* (Leverancier 1)

## 6.7 Samenwerking met Sport & Zaken

Uit de resultaten die in paragraaf 6.1 zijn gepresenteerd is gebleken dat bedrijven veel waarde toekennen aan het leveren van maatschappelijk bijdrage. Gebleken is dat alle respondenten Sport & Zaken zien als een wijze waarop hier invulling aan kan worden gegeven.

Onderstaande uitspraak onderstreept dit nog eens:

*“Uiteindelijk komt het maatschappelijk vraagstuk om de hoek kijken. Juist door de steeds zichtbare discussie over dat we meer bewust moeten zijn van onze rol in het maatschappelijk veld. En dat we om die reden ook ons steentje aan moeten bijdragen. Via Sport & Zaken is dat een fantastische ingang om dat kenbaar te maken.”*  
(Partner 1)

Opvallend is dat alle respondenten positief zijn over de samenwerking met Sport & Zaken. Hierbij geven de respondenten voornamelijk aan dat de rol als intermediair goed wordt vervuld. Daarnaast is het merendeel van de respondenten zeer positief over de werknemers

*“Het is een hele bijzondere organisatie, in de zin van de mensen die er zitten. Werknemers binnen Sport & Zaken zijn allemaal even passievol in wat ze doen. Daar kan je niet anders dan bij aanhaken.”* (Leverancier 3)

### Communicatie

Alle respondenten laten weten dat de samenwerking met Sport & Zaken intern wordt gecommuniceerd. Het blijkt echter geen garantie voor bekendheid van de samenwerking met Sport & Zaken onder alle werknemer van het bedrijf.

*“We hebben de samenwerking met Sport & Zaken via het intranet gecommuniceerd. Ongetwijfeld zijn niet alle werknemers op de hoogte van de samenwerking met Sport & Zaken.”* (Partner 4)

Opvallend is dat voornamelijk de grote bedrijven laten weten dat het haast onmogelijk is de samenwerking met Sport & Zaken onder alle werknemers onder de aandacht te brengen. Zij geven aan dat je voorzichtig moet zijn met de hoeveelheid communicatie en er voor moet zorgen dat het op een aantrekkelijke manier gedaan moet worden.

*Communicatie is complex en hier moet je ook mee oppassen. Alleen korte en succesvolle berichten zijn van waarde.”* (Partner 3)

In tegenstelling tot de bovenstaande uitspraken zijn er ook respondenten waarbij de samenwerking met Sport & Zaken breed wordt gecommuniceerd.

*“Iedereen is bij ons op de hoogte van de samenwerking. We zijn natuurlijk een klein bedrijf en daarom is het al snel aan de orde. Best regelmatig hebben we een overleg waarin alles wordt toegelicht. Het is belangrijk dat de mensen op de hoogte worden gesteld, zodat ze ook begrip hebben voor de situaties.”*(Supplier 1)

Door één van de respondenten wordt aangegeven dat Sport & Zaken zelf ook een rol kan spelen bij de communicatie van de samenwerking.

*“Ik denk dat meer aandacht mag worden besteedt aan de communicatie. Sport & Zaken moet ons beïnvloeden en scherp houden met informatie die aantrekkelijk is voor ons om te lezen. Wij zijn dan eerder geneigd het te plaatsen.”* (Partner 4)

### Samenwerking profileren

Niet alle geïnterviewden bedrijven gebruiken het samenwerkingsverband met Sport & Zaken om zich te profileren. Uit de interviews is gebleken dat een klein aantal bedrijven het wel gebruikt om zich te profileren.

*“Wij gebruiken de samenwerking met Sport & Zaken om ons naar de buitenwereld te profileren. Daarnaast gebruiken wij het intern om mensen te attenderen op projecten die we doen.”* (Partner 2)

De meeste bedrijven gebruiken de samenwerking met Sport & Zaken niet om zichzelf te profileren. Hierbij geven zij aan dat ze dat nog te weinig doen, maar er wel degelijk voor open staan. De bedrijven nemen hierin een afwachtende houding aan en zijn van mening dat Sport & Zaken hierin een belangrijke rol moet gaan spelen.

*“We profileren ons nog te weinig. Ik denk dat ik iets wil om de verbintenis met sport meer ten toon te stellen en daar is Sport & Zaken een goede merknaam die ik kan meenemen. Dit moet echter wel wederzijds zijn en daar kan Sport & Zaken een rol in gaan spelen”* (Supplier 4)

### Bijdrage aan bedrijfsdoelstellingen

Aan de hand van de uitspraken van de respondenten komt sterk naar voren dat deze verschillende opvattingen hebben over de vraag of de samenwerking een bijdrage levert aan de doelstellingen van het bedrijf. Onderstaand een uitspraak van één van de respondenten die van mening is dat de samenwerking met Sport & Zaken een bijdrage levert een bedrijf aan de bedrijfsdoelstellingen:

*“Als één van de bedrijfsdoelstellingen is bijdrage aan maatschappelijk verantwoord ondernemen dan wel. Sport & Zaken is een radar in het geheel en past bij de dingen die we doen.”* (Adviseur 1)

Uit de interviews kan opgemaakt worden dat het volgens de bedrijven onder de bedrijfsdoelstellingen valt wanneer er sprake is van een beleid dat zich specifiek richt op het leveren van een maatschappelijke bijdrage.

*“Als je bedrijfsdoelstellingen gaat definiëren naar maatschappelijk verantwoord voelen dan wel. Maar als je kijkt naar onze valide, maar toch ook wel platte doelstelling dan is dat gewoon winst maken en zorgen dat iedereen betaald kan worden. Dat zoeken wij niet in deze hoek.”* (Partner 4)

Het groot aantal respondenten is van mening dat het niet bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen:

*“Doelstelling is continuïteit en natuurlijk winst maken. Daarin speelt Sport & Zaken geen rol.”* (Supplier 2)

## 6.8 Advies voor de toekomst

Uit bovenstaande blijkt dat de samenwerking tussen Sport & Zaken en de respondenten goed verloopt. Alle respondenten zien dan ook geen reden om de samenwerking met Sport & Zaken stop te zetten en blijven graag aangesloten. Als gevraagd wordt welk advies het bedrijf de stichting wil geven dan blijkt dat een groot aantal respondenten hier bepaalde ideeën over heeft. Uit de interviews komt naar voren dat het voor een klein aantal respondenten niet duidelijk is welke rol Sport & Zaken momenteel vervult.

*“Het is een jonge stichting die erg op zoek is naar een doel”* (Partner 2)

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Sport & Zaken heeft een hele grote uitstraling maar waar zit nu de kern?”*  
(Supplier 2)

In aansluiting hiervan gaf één van de respondenten aan dat je zou kunnen bedenken dat Sport & Zaken een nieuwe rol op zich zou kunnen nemen. Op deze manier zichzelf een dienst bewijst als het zichzelf zichtbaarder maakt. De respondent vindt dat Sport & Zaken een rol op zich kan nemen als initiërend en innoverend. Dat de stichting hierbij zelf nadenkt over waar bepaalde sportorganisaties behoefte aan hebben. Hoewel je op deze manier nog steeds sport en bedrijf bij elkaar brengt, maar dan initiërend en niet afwachtend.

*“Dat Sport & Zaken zegt dit is een interessante ontwikkeling die we zien gebeuren, laten we eens kijken of we een soort voorloper kunnen worden in innovatie en gedachtenvorm.”* (Adviseur 1)

Ook een andere respondent gaf aan dat Sport & Zaken zelf het initiatief kan nemen. Hierbij gaf de respondent aan dat binnen de stichting meer in integratieve oplossingen moet worden gedacht.

*“Sport & Zaken kan de creativiteit van het bedrijfsleven gebruiken voor oplossingen. Inspireer bedrijven om met nieuwe concepten te komen die je in de sport mag proberen en tevens een maatschappelijke waarde leveren.” (Adviseur 2)*

De resultaten laten zien dat bedrijven heel graag de georganiseerde sport in Nederland willen versterken en dit graag doen via Sport & Zaken, dat vinden ze hartstikke leuk. Volgens de aangesloten bedrijven ligt de focus binnen Sport & Zaken echter meer op de sport dan op het bedrijfsleven.

*“Het is een loket voor sportbonden, maar niet een loket voor bedrijven.” (Adviseur 4)*

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Ik denk dat als je onderzoek zou doen naar de merkbekendheid Sport & Zaken heel laag zal scoren. Iedereen weet de Sport & Zaken vanuit de sport wel te vinden, maar voor het bedrijfsleven denk ik dat dit een stuk minder is.” (Adviseur 1)*

Bovenstaande geeft weer dat de brug tussen de sport en het bedrijfsleven verder bij elkaar mag en moet worden gebracht. Zo geeft een van de respondenten aan dat Sport & Zaken zich moet richten op waardecreatie in de sport. Dit echter alleen bereikt wanneer ze continu nieuwe dingen blijven verzinnen waardoor het bedrijfsleven blijft aanhaken. Dit kan bijvoorbeeld door interessante thema's te organiseren bij bedrijven op locatie. Bedrijven zijn gastheer en kunnen zich op deze manier zichtbaar maken.

## Netwerk

In dit hoofdstuk is eerder naar voren gekomen dat niet alle ondervraagde bedrijven van mening zijn dat ze deel uit maken van een netwerk. Hieronder zal worden weergegeven welke betekenissen de respondenten toekennen aan het bedrijven-netwerk voor in de toekomst, beginnend met een uitspraak:

*“Het netwerk moet groter gemaakt worden om er een bepaalde bekendheid aan te geven. Als je mensen erover verteld dan is iedereen meteen enthousiast. Daar zit een uitdaging in.” (Supplier 3)*

Slechts een aantal bedrijven zijn van mening dat de focus niet op de grootte van het netwerk moet komen te liggen, maar meer op de kwaliteit van het netwerk.

*“Je moet eerst weten wat je als Sport & Zaken wilt bereiken en daarna gaan kijken naar het netwerk. Eigenlijk zal Sport & Zaken kritisch moeten kijken naar de aangesloten bedrijven en zich afvragen of ze echt nodig zijn.” (Adviseur 1)*

De ondervraagde bedrijven hebben tevens een mening over de verhoudingen binnen het bedrijven-netwerk. De heersende gedachte is dat er meer onderscheid moet worden gemaakt tussen de partners, suppliers en adviseurs.

*“Ik geloof dat je er verstandig aan doet om onderscheid te maken. Ik denk ook dat de partners andere dingen kunnen realiseren dan de deelnemende bedrijven. Stukje differentiatie is geen slechte gedachte.” (Partner 1)*

Duidelijk is geworden dat de respondenten ideeën hebben over de balans tussen partners, suppliers en adviseurs. Sommige bedrijven geven aan dat het ook van belang is dat moet worden gekeken naar de propositie van de partners. Zij zijn van mening dat het partnerschap meer lading moet krijgen.

### Duurzaamheid samenwerking

Naast de bovenstaande adviezen is tevens naar voren gekomen dat sommige respondenten van mening is dat de relatie die Sport & Zaken heeft met de aangesloten bedrijven vaak te persoonsgebonden is. Zij zijn van mening dat dit op lange termijn een negatief effect kan hebben op de organisatie. De respondenten adviseren Sport & Zaken daarom om in de toekomst meer duurzame relaties aan te gaan met bedrijven.

*“Dat één contactpersoon op de hoogte is kenmerkt de levensfase van Sport & Zaken. Zij moeten echt meer duurzame relaties aangaan, die minder afhankelijk is van één persoon maar de organisatie zich verbind aan Sport & Zaken. Uiteindelijk moet dit realistisch zijn. Sport & Zaken moet minder persoonsafhankelijk worden. Heel mooi hoor die relaties, maar die moeten niet bepalend zijn voor of het bedrijf nu wel of niet aansluit.” (Partner 4)*

Of zoals een andere respondent aangeeft:

*“Ik vindt dat het te persoonsgebonden is. Sport & Zaken moet geen accountmanagersclub worden, dat past totaal niet.” (Supplier 4)*

Bovenstaand zijn de empirische bevindingen per thema beschreven. Het is nu mogelijk over te gaan naar de analyse van deze bevindingen. In het volgende hoofdstuk zullen de bevindingen geanalyseerd worden door gebruik te maken van het analysekader en de literatuurstudie die eerder in dit onderzoek aan bod is gekomen.



## 7 ANALYSE

In dit hoofdstuk vindt de analyse plaats. De data die zijn verzameld zijn nader geïnterpreteerd en geanalyseerd. Hierbij zijn de betekenissen geanalyseerd aan de hand van drie perspectieven van Martin & Frost (1999) die in hoofdstuk 2 zijn beschreven. In deze analyse is het van belang te achterhalen in welke mate de betekenissen van de respondenten ten aanzien van het samenwerkingsverband met Sport & Zaken verschillen dan wel overeenkomen. Consensus, partijen en ambiguïteit zijn begrippen die hierbij een belangrijke rol spelen. Verder zijn in deze analyse de resultaten gekoppeld aan de literatuur die eerder in hoofdstuk 5 is behandeld.

### 7.1 Betekenissen

Zoals eerder vermeld maken Martin & Frost (1999) gebruik van drie perspectieven om naar organisatieprocessen te kijken, namelijk het integratie-, differentiatie-, en fragmentatieperspectief. Er kan consensus bestaan over betekenissen, maar het kan ook voorkomen dat sommige betekenissen niet gedeeld worden door alle respondenten. Om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden is het van belang om zowel naar de overeenkomsten als verschillen in betekenisgeving te kijken. Allereerst zijn de betekenissen benoemd die door alle respondenten worden gedeeld. Vervolgens is er aandacht voor de consensus binnen subculturen. Hierbij is gekeken naar de gedeelde betekenissen binnen de partners, suppliers en adviseurs van Sport & Zaken. Tenslotte zijn de verschillen binnen deze groepen benoemd, de ambiguïteit van betekenisgeving.

#### 7.1.1 Integratie: consensus tussen partners, suppliers en adviseurs

Binnen de betekenissen die de respondenten geven aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage heerst grote consensus. De respondenten hechten allemaal veel waarde aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij en voelen zich medeverantwoordelijk voor hun omgeving. Uit het onderzoek van Moratis en Van der Veen (2006) komt naar voren dat bedrijven steeds vaker aangesproken worden op hun bredere maatschappelijke betrokkenheid. Ondanks dat bedrijven geen verplichting hebben een bijdrage aan de maatschappij te leveren blijkt dat zij de verantwoordelijkheid voor hun omgeving erkennen. De resultaten uit dit onderzoek bevestigen het beeld dat bedrijven steeds meer belang hechten aan het leveren van een bijdrage aan de maatschappij. Alle ondervraagde partijen zijn van mening dat ze een onderdeel zijn van de samenleving en zich daarom ook verantwoordelijk voelen voor hun omgeving. Dit komt tevens overeen met het onderzoek van Van Bottenburg en Schuyt (1996) waaruit blijkt dat het bedrijfsleven zich aangesproken voelt op hun *civic responsibility* en hier in toenemende mate op inspeelt.

Het samenwerkingsverband met Sport & Zaken wordt door alle respondenten gezien als een manier waarop invulling kan worden gegeven aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Alle respondenten steunen naast het samenwerkingsverband met Sport & Zaken tevens andere maatschappelijke organisaties. Hierbij richt het merendeel van de ondervraagde bedrijven zich op het gebied van cultuur.

In de literatuur is beschreven dat sport wordt gekenmerkt door haar aantrekkelijkheid en veelzijdigheid. Volgens Van Bottenburg en Schuyt (1996) vormt sport een belangrijk onderdeel van de sociale infrastructuur van onze samenleving. Via de sport kan een bedrijf haar maatschappelijke verantwoordelijkheid tonen. Op maatschappelijk niveau kunnen een aantal betekenissen worden toegekend aan sport. Sport zorgt er namelijk voor dat eigenschappen naar voren komen die in de samenleving en op het werk van belang zijn: zelfstandigheid, doorzettingsvermogen, aanpassingsvermogen enzovoorts. Ook heeft sport een positieve effect op sociale binding: persoonlijke contacten, relatienetwerken. Tevens draagt sportbeoefening bij aan de preventie van ziekten. Alle respondenten zijn het hiermee eens en zijn van mening dat sport een zeer geschikt middel is vanwege het aantrekkelijke karakter van sport. Hierbij kennen de respondenten echter verschillende betekenissen toe aan dit karakter. Deze betekenissen komen overeen met de bovengenoemde betekenissen van Van Bottenburg en Schuyt (1996) en worden in paragraaf 7.1.3 verder toegelicht.

De samenwerking met Sport & Zaken verloopt goed, de respondenten zijn dan ook allemaal positief over het samenwerkingsverband. Het enthousiasme en de passie van de werknemers wordt door de ondervraagden genoemd als één van de belangrijkste factoren voor het succes van de samenwerking. Daarnaast wordt aangegeven dat Sport & Zaken goed begeleidt en de rol als intermediair prima vervult. Alle ondervraagde partijen zien het belang in van het voortbestaan van de stichting. Zij zien dan ook geen reden om de samenwerking met Sport & Zaken te beëindigen en blijven graag aangesloten. Wel worden er een aantal adviezen aangereikt om de invulling voor de toekomst nader te bekijken. In paragraaf 7.1.3 wordt hier verder op ingegaan.

De meeste respondenten zijn van mening dat het fundament van het bedrijven-netwerk verbreed moet worden. Hierbij is het belangrijk dat er continuïteit in zit. De ondervraagde bedrijven zijn voorstander van een groot netwerk omdat dit kan helpen in het professionaliseren van de sport.

De heersende gedachte van de respondenten is dat er in de toekomst meer onderscheid moet worden gemaakt tussen de partners, suppliers en adviseurs uit het netwerk van Sport & Zaken. Bijna alle respondenten stellen dat de onderscheiding te klein is en in de toekomst meer onderscheid moet worden aangebracht.

Het bestuur van Sport & Zaken is primair verantwoordelijk voor het aantrekken van nieuwe partners. Uit de resultaten blijkt dat de meeste bedrijven zijn aangesloten op attentie van één van de partners of op de hoogte zijn gesteld via een contactpersoon uit het eigen netwerk van de desbetreffende persoon. Daarnaast waren er ook een aantal respondenten bekend met de organisatie, maar hebben zij zelf het initiatief genomen om zich aan te sluiten bij het netwerk. De ondervraagden zijn van mening dat Sport & Zaken geen zichtbare rol heeft gespeeld bij de totstandkoming van de samenwerking, maar deze is ontstaan op basis van persoonlijke contacten.

### 7.1.2 Differentiatie: consensus binnen partners, suppliers en adviseurs

De respondenten die tijdens dit onderzoek zijn geïnterviewd, zijn afkomstig uit het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Het netwerk wordt vertegenwoordigd door partners, suppliers en adviserende bedrijven. Deze partijen kennen ieder hun eigen cultuur, ofwel subcultuur. Wanneer gekeken wordt naar de betekenissen die het bedrijven-netwerk toekent aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken is het belangrijk oog te hebben voor de subculturen binnen het netwerk. Uit dit onderzoek is gebleken dat verschillende partijen het op een aantal thema's met elkaar eens zijn, terwijl andere partijen hier juist andere betekenissen aan toekenden. Tussen de verschillende partijen heerst niet altijd consensus in betekenisgeving aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Binnen de verschillende partijen is dit echter wel het geval gebleken.

Dat er verschillen zijn in betekenisgeving bij diverse partijen wordt vooral duidelijk wanneer de verschillende partijen hun motieven kenbaar maken om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Uit dit onderzoek blijkt dat partners, suppliers en adviserende bedrijven andere belangen hebben om mee te werken. De motieven die de verschillende partijen toekennen aan de samenwerking komen overeen met de motieven die in het onderzoek van Van Bottenburg en Schuyt (1996) en het onderzoek van Mullerat (2005) worden genoemd.

Partners onderschrijven de visie dat sterke sportorganisaties bijdragen aan een toename van het aantal mensen dat in georganiseerd verband een sport beoefent. Hierdoor wordt de samenleving in zowel sociaal als fysiek opzicht sterker en gezonder. Uit dit onderzoek komt dan ook sterk naar voren dat alle partners het onderschrijven van de doelstelling van Sport & Zaken als belangrijkste motief zien om aan te sluiten. Sterke sportorganisaties hebben een positieve invloed op de georganiseerde sport. Dit heeft vervolgens weer een positief effect op de gezondheid en het welzijn van mensen. Het is voor partners van groot belang dat ze inhoudelijk een bijdrage kunnen leveren aan het duurzaam versterken van de georganiseerde sport, ofwel de maatschappij. Alle ondervraagde partners geven aan dat dit de belangrijkste reden is om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Het motief dat de partners toekennen komt overeen met één van de motieven uit het onderzoek van Van Bottenburg & Schuyt (1996), namelijk dat bedrijven gedreven worden door het belang van de sport.

Suppliers leveren voornamelijk goederen en diensten aan Sport & Zaken zelf en leveren in mindere mate expertise aan sportbonden en sportverenigingen. In tegenstelling tot de partners zien suppliers de aansluiting bij het bedrijven-netwerk als belangrijkste motief om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Voor suppliers zijn de aangesloten partijen interessant voor nieuwe contacten waar eventueel opdrachten uit kunnen komen die geld op kunnen leveren. Hierbij geeft één van de suppliers tevens gedreven te worden door de naamsbekendheid die het oplevert. De motieven van de suppliers sluiten aan bij de motieven uit het onderzoek van Van Bottenburg & Schuyt (1996). De onderzoekers stellen dat bedrijven tevens gedreven kunnen worden door het belang van de eigen organisatie. Hierbij kan het leveren van een maatschappelijke bijdrage gezien worden als middel gericht op naamsbekendheid, relatiemanagement, productverkoop of imagoverbetering. De motieven die suppliers geven komen overeen met dit motief.

Alle adviseurs zijn van mening dat de samenwerking met Sport & Zaken van toegevoegde waarde is voor het bedrijf. Hierbij wordt het bedrijven-netwerk gezien als toegevoegde waarde. Het netwerk maakt het mogelijk dat je mensen ontmoet die eventueel klant kunnen worden. Een aantal respondenten geeft aan dat het tevens een toegevoegde waarde is dat je jongere werknemers in een andere omgeving werkzaam kan laten zijn. Voor zowel het bedrijf als de werknemers zelf een leerzame en uitdagende ervaring. Dit komt overeen met waarde die worden genoemd in de onderzoeken van Meijs en Van der Voort (2005) en Hemphill (2004). Zij stellen dat het leveren van een maatschappelijk bijdrage betrekking heeft op de werknemers en een toegevoegde waarde is voor het bedrijf. Werknemers ontwikkelen nieuw competenties en krijgen toegang tot nieuwe netwerken.

In tegenstelling tot de adviserende bedrijven ervaren de partners het bedrijven-netwerk niet als meerwaarde. Het netwerk biedt hen geen voordeel. Een netwerk impliceert dat het met elkaar communiceert en dat is volgens de partners niet het geval. De partners geven aan dat een netwerk alleen kan worden gerealiseerd wanneer je eerst iets creëert waarbij mensen uit het netwerk elkaar tegenkomen en samen dingen gaan doen. Het organiseren van een netwerkbijeenkomst is dan niet genoeg.

### **7.1.3 Fragmentatie: ambiguïteit binnen partners, suppliers en adviseurs**

In de vorige twee paragrafen is gekeken naar consensus in betekenissen. Hierbij is zowel gekeken naar de consensus die binnen het bedrijven-netwerk is terug te vinden als de consensus die binnen de verschillende partijen is terug te vinden. Om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen geven van de betekenissen zal tevens moeten worden gekeken naar de verschillen. Deze verschillen kunnen naar voren komen binnen de verschillende partijen. In deze paragraaf zal dan ook gekeken worden naar de individuen in plaats van naar verschillende partijen.

Zoals uit paragraaf 7.1.1 is gebleken heerst er consensus over het belang van het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Alle respondenten zijn van mening dat het belangrijk is om een stabiele maatschappij te hebben. Uit de literatuurstudie is gebleken dat de samenwerking tussen bedrijven en non-profitorganisaties een aantal vormen kent die in Nederland aangeduid worden als MVO en MBO. Volgens Dekker en Van Seters (2008) hebben deze begrippen zich in de loop van de jaren ontwikkeld tot brede en ingewikkelde thema's. Deze stelling komt overeen met de resultaten uit het onderzoek waaruit blijkt dat de respondenten verschillende betekenissen toekennen aan de vorm van relatie met Sport & Zaken. Sommige respondenten zijn van mening dat de relatie wordt gekenmerkt door MVO. Daarentegen geeft één van de respondenten aan dat de samenwerking met Sport & Zaken gekenmerkt wordt door MBO. Het merendeel spreekt over het leveren van een maatschappelijke bijdrage en laat de bovengenoemde begrippen buiten beschouwing.

Ondanks er een grote consensus heerst over het belang van het leveren van een maatschappelijke bijdrage is een aantal respondenten van mening dat het fenomeen wordt overschat en op een verkeerde wijze wordt ingevuld. Zo stelt een respondent dat hij niet gelooft in deze trend. Hierbij geeft de respondent aan dat je iets moet doen omdat je dat zelf wilt en niet omdat iedereen om je heen roept dat je iets moet doen. Enkele anderen geven aan dat je als bedrijf iets moet zoeken wat echt bij de organisatie in het geheel past. Hierbij geven

zij aan dat het belangrijk is dat bedrijven zelf het initiatief nemen en zich niet laten beïnvloeden door maatschappelijke ideeën die op dat moment heersend zijn. Één van de respondenten geeft aan dat het leveren van een maatschappelijke bijdrage beschouwd kan worden als een marketingactiviteit. Hij is van mening dat het eigenbelang van een bedrijf een belangrijke rol speelt bij het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Deze uitspraak kan gekoppeld worden aan de onderzoeksresultaten van Hover en Breedveld (2009). Zij stellen dat je met het leveren van een maatschappelijke bijdrage goedkeuring kweekt, die vervolgens een positief effect heeft op het bedrijf. Dit heeft echter niets met filantropie of morele zelfbevrediging te maken, maar kan gezien worden als een marketingactiviteit.

In de literatuurstudie is aandacht besteed aan de institutionele theorie. Deze theorie wordt toegepast wanneer de relatie tussen een organisatie en de omgeving wordt geanalyseerd. Hierbij wordt gekeken naar de wijze waarop organisaties reageren op sociale en culturele verwachtingen uit hun omgeving. Vanuit deze benadering kan gekeken worden naar de resultaten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Volgens Meyer en Rowan (1977) zijn organisaties geneigd zich aan te passen aan wat in de omgeving als norm wordt gezien. Een klein aantal respondenten is het hiermee eens en stelt dat zij zich aanpassen aan de verwachtingen van de omgeving. De respondenten geven aan dat de druk vanuit de maatschappij en de markt toeneemt en het daarom belangrijker wordt om je aan te sluiten bij maatschappelijke organisaties zoals Sport & Zaken. In dit onderzoek is de analyse vanuit de institutionele theorie op interorganisatieniveau uitgevoerd. DiMaggio en Powell (1991) stellen dat op dit niveau druk vanuit de omgeving zorgt voor sociaal geaccepteerd gedrag. Hierbij sluiten de respondenten zich tevens aan. Zij ervaren dat er een groeiende institutionele druk is op organisaties om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Opvallend is dat de respondenten aangeven dat deze druk voornamelijk vanuit de markt wordt gecreëerd. Door het leveren van een maatschappelijk bijdrage wordt de kans op negatieve reacties vanuit de omgeving verkleind en heeft het een positief effect op de reputatie van een bedrijf. Bovenstaande geeft weer dat een klein aantal respondenten institutionele druk ervaart en zich aanpast aan een omgeving van verwachtingen. Ondanks de respondenten veel waarde hechten aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage wordt er maar door een klein aantal respondenten institutionele druk ervaren. Het is mogelijk dat bedrijven deze druk echter wel voelen, maar het in mindere mate bewoorden. Sociale druk vanuit de omgeving veroorzaakt immers dat organisaties activiteiten ontplooiën ten behoeve van de samenleving.

In paragraaf 7.1.1 is het karakter van sport toegelicht. Hierbij is vermeld dat alle respondenten van mening zijn dat sport een zeer geschikt middel is voor het leveren van een maatschappelijk bijdrage. Het aantrekkelijke karakter van sport wordt door een aantal respondenten positief beïnvloed doordat zij van mening zijn dat er meerdere associaties uit het bedrijfsleven vergelijkbaar zijn met de sport. De sport vertegenwoordigt veel waarden die je terugvindt in het bedrijfsleven. Denk bijvoorbeeld aan de topsport, het presteren en het leveren van kwaliteit. Dankzij de sport zijn parallellen te trekken met het bedrijfsleven. Daarnaast komt naar voren dat een aantal respondenten de verbinding leggen met vitaliteit en zijn van mening dat sport een bijdrage levert aan de preventie van ziekten.

Van Bottenburg en Schuyt (1996) gaan voornamelijk in op de betekenissen die op maatschappelijk niveau kunnen worden toegekend aan sport. Uit de interviews komen tevens een aantal betekenissen naar voren die aangeven waarom het aantrekkelijk is om via de sport een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Een aantal respondenten stellen dat sport voor hen een aantrekkelijk karakter heeft omdat ze zelf of hun werknemers grote affiniteit hebben met sport. Het karakter van sport wordt hierbij sterk beïnvloed door persoonlijke interesse. Een andere respondent geeft aan dat sport aantrekkelijk is omdat men er elke dag mee wordt geconfronteerd.

Binnen de adviserende bedrijven is sprake van ambiguïteit wanneer het gaat over de beweegredenen om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Zo ziet één respondent het netwerk als voorwaarde om aan te sluiten. Wanneer de partijen interessant zijn is het goed om daar mee gezien te worden. Een andere respondent geeft aan dat het alleen te maken heeft met maatschappelijke betrokkenheid. De respondent is van mening dat je dat het beste kan doen in het centrum van de sport, omdat het een wereld is waar heel veel positieve dingen van de samenleving bij elkaar komen. Dit motief sluit aan bij één van de motieven uit het onderzoek van Van Bottenburg & Schuyt (1996), namelijk dat bedrijven gedreven worden door het belang van de maatschappij vanuit het oogpunt van *civic responsibility*. De andere helft geeft aan dat ze in eerste instantie zijn aangesloten vanuit het oogpunt van concurrentie. Sport is een aanprekend onderwerp en heeft een grote aantrekkingskracht op alles in de omgeving zoals medewerkers, aandeelhouder en klanten. De kans op negatieve reacties vanuit de omgeving wordt verkleind en het heeft een positief effect van een goede reputatie waardoor goodwill worden geschept. Volgens Mullerat (2005) kunnen deze motieven gekoppeld worden aan het concurrentievoordeel. Hierbij kan de reputatie van het bedrijf worden versterkt en kunnen bedrijven zich onderscheiden.

Eerder is gebleken dat het onderschrijven van de doelstelling van Sport & Zaken het belangrijkste motief is om aan te sluiten. Een aantal partners kennen echter nog een tweede motief toe. Hierbij gaat het om employability. Volgens Mullerat (2005) krijgen medewerkers hierdoor meer begrip voor samenlevingsvraagstukken, meer begrip voor sociale vraagstukken en wordt menselijk kapitaal ontwikkeld. Een aantal partners is het hiermee eens en vindt het belangrijk dat hun mensen dankzij de samenwerking met Sport & Zaken kennis kunnen opdoen in een andere omgeving.

Twee respondenten die als supplier zijn vertegenwoordigd in het netwerk van Sport & Zaken sluiten zich aan bij de betekenissen die de adviseurs toekennen aan de toegevoegde waarde van de samenwerking. Zij zijn van mening dat de toegevoegde waarde terug te vinden is in het netwerk. Daarentegen geeft één ondervraagde supplier aan dat het netwerk geen toegevoegde waarde heeft voor het bedrijf. De toegevoegde waarde van de samenwerking wordt gevormd doordat hij zijn werknemers een opdracht kan geven waar zelf affiniteit mee hebben, de sport. Een andere respondent uit deze groep laat echter weten dat hij zich kan voorstellen dat de samenwerking een toegevoegde waarde heeft, maar geeft aan dat hij deze nog niet heeft ervaren.

De respondenten die zijn vertegenwoordigd als partner kennen verschillende betekenissen toe aan de toegevoegde waarde van de samenwerking met Sport & Zaken. De helft van de ondervraagde partners zegt dat de toegevoegde waarde vooral eenzijdig is. Daarentegen geven andere ondervraagde partners aan dat het een toegevoegde waarde voor de medewerkers is. Een andere respondent geeft nog aan dat helpt omdat het ontwikkelen van een netwerk makkelijker wordt.

De helft van de adviseurs zegt het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken niet te ervaren als netwerk. Één van de respondenten geeft aan dat het netwerk het bedrijf onvoldoende spinn-off biedt omdat er veel bedrijven zijn vertegenwoordigd in dezelfde soort dienstverlening. Een andere respondent vindt het jammer dat het niet een samen bindend netwerk is. De andere ervaart het echter wel als een netwerk. Dit laat de ambiguïteit zien van de betekenissen die door individuen uit de subcultuur van adviserende bedrijven gegeven wordt aan het netwerk van Sport & Zaken.

Het merendeel van de suppliers ervaart het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken als netwerk en ziet er tevens de meerwaarde en voordelen van in. Één ondervraagde supplier laat weten dat hij het niet ervaart als een netwerk omdat hij het te groot vindt. Dezelfde respondent geeft echter wel aan dat hij de groep suppliers meer als een netwerk ervaart, omdat dit overzichtelijker is.

In dit hoofdstuk zijn de empirische bevindingen uit het onderzoek geanalyseerd aan de hand van de drie perspectieven van Martin & Frost (1999). Aan de hand van deze analyse worden in het volgende hoofdstuk de deelvragen en de onderzoeksvraag beantwoord. Deze vragen en antwoorden richten zich specifiek op Sport & Zaken. In het volgende hoofdstuk vormen de antwoorden op de deelvragen en de onderzoeksvraag de basis voor de discussie van dit onderzoek. Hierbij is ingegaan op algemene vraag die achter dit onderzoek ligt.

## 8 CONCLUSIE

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de betekenissen die bedrijven geven aan samenwerkingsverbanden met maatschappelijke (non-profit)organisaties. Om dit inzicht te verwezenlijken is gekozen voor een onderzoeksmethode waar gebruik gemaakt is van een case study. Hierbij is binnen een concrete context onderzoek gedaan onder het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is er eerst aandacht besteed aan de aanleiding tot dit onderzoek, de probleemstelling en de onderzoeksvraag die hieruit voort vloeit. Vervolgens is stil gestaan bij het perspectief van de onderzoeker en het analysekader. Hierna is de case uitgebreid beschreven. Uit de literatuurstudie zijn een aantal thema's naar voren gekomen die richting hebben gegeven aan het empirische gedeelte van dit onderzoek. De data die tijdens het empirische gedeelte zijn verzameld is vervolgens beschreven.

In het vorige hoofdstuk zijn de gevonden resultaten nauwkeurig geanalyseerd en beschreven. Hierbij is gekeken naar zowel de overeenkomsten als de verschillen in de betekenissen van de partners, suppliers en adviseurs van Sport & Zaken. Aan de hand van deze analyse zijn de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Voordat de onderzoeksvraag is beantwoord zijn hieronder de deelvragen beantwoord.

*1. Welke beweegredenen heeft het bedrijven-netwerk om zich bij Sport & Zaken aan te sluiten?*

Uit dit onderzoek is gebleken dat de respondenten gedreven worden door meerdere motieven. De motieven die naar voren komen zijn: het persoonlijke motief, het inspiratie-motief, het netwerk-motief, het business-motief en het MVO/MBO-motief. Dankzij het samenwerkingsverband met Sport & Zaken leveren de bedrijven een bijdrage aan het versterken van de georganiseerde sport in Nederland. Alle ondervraagde bedrijven zijn van mening dat sport een zeer geschikt middel is voor het leveren van een maatschappelijke bijdrage. De geïnterviewden zijn eensgezind over het karakter van sport en geven aan dat sport gekenmerkt wordt door haar aantrekkelijke karakter. Hierbij geven de respondenten aan dat associaties uit het bedrijfsleven vergelijkbaar zijn met de sport. Daarnaast wordt het aantrekkelijk karakter dat de respondenten toekennen aan sport sterk beïnvloed door persoonlijke interesse. Zijzelf of de werknemers van het bedrijf hebben grote affiniteit met sport.

*2. Wat is volgens het bedrijven-netwerk de toegevoegde waarde van het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?*

De tweede deelvraag gaat in op de toegevoegde waarde die de ondervraagde bedrijven toekennen aan de samenwerking met Sport & Zaken. De toegevoegde waarde die de ondervraagde bedrijven toekennen aan de samenwerking wordt besproken in hoofdstuk 6 bij de resultaten. Hierin wordt aangegeven dat het netwerk dat Sport & Zaken biedt door de meeste respondenten wordt gezien als een toegevoegde waarde. Ook ervaren de ondervraagde bedrijven de samenwerking als een meerwaarde omdat werknemers uit het bedrijf de



gelegenheid krijgen om hun blikveld te verruimen in de wereld van sport. Daarnaast geven de respondenten aan dat de samenwerking van toegevoegde waarde is omdat het goed is voor de naamsbekendheid van het bedrijf.

*3. Welke verschillen en overeenkomsten zijn er in de betekenissen die partners, suppliers en adviserende bedrijven geven aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?*

Op basis van de analyse kan aangegeven worden welke verschillen en overeenkomsten er zijn in de betekenissen die partners, suppliers en adviseurs geven aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. Allereerst wordt ingegaan op de overeenkomsten tussen deze verschillende groepen uit het bedrijven-netwerk. Zoals eerder is geconcludeerd wordt de samenwerking met Sport & Zaken gezien als een manier waarop invulling kan worden gegeven aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. De ondervraagde bedrijven zijn zich bewust van hun rol in het maatschappelijk veld en zien de aansluiting bij Sport & Zaken als een ingang om dat kenbaar te maken. Naast deze overeenkomsten delen de respondenten nog een aantal overeenkomsten in betekenisgeving. Zo is iedereen positief over de samenwerking met Sport & Zaken. Hierbij wordt het enthousiasme van de werknemers en de goede begeleiding genoemd als belangrijkste factoren. Uit de analyse is tevens gebleken dat er verschillen zijn in de betekenissen die de verschillende groepen geven aan het samenwerkingsverband. De verschillen tussen de groepen wordt vooral duidelijk wanneer zij hun motieven kenbaar maken om aan te sluiten bij Sport & Zaken. Partners vinden het belangrijk dat zij een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren aan de sport, ofwel de maatschappij. Het onderschrijven van de doelstelling van Sport & Zaken speelt hierbij een belangrijke rol. Daarentegen zien suppliers de aansluiting bij het netwerk als belangrijkste motief. De suppliers worden hierbij gedreven door het belang van de eigen organisatie.

Aan de hand van de deelvragen is hieronder antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

*“Welke betekenissen geeft het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken?”*

De bedrijven uit het netwerk van Sport & Zaken begeven zich een omgeving waarbij bedrijven een steeds belangrijkere rol spelen bij de kwaliteit van de samenleving. Bedrijven zijn zich hiervan bewust en zien kansen in het ondersteunen van de maatschappij. Het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken hecht veel waarde aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Het samenwerkingsverband met Sport & Zaken wordt dan ook gezien als een manier waarop hier invulling aan kan worden gegeven. Via de samenwerking met Sport & Zaken wordt er een bijdrage geleverd aan het versterken van de georganiseerde sport in Nederland. Binnen het bedrijven-netwerk is men positief over het karakter van sport. Sport wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de samenleving en wordt gekenmerkt als aantrekkelijk. Via de sport tonen de bedrijven hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De bedrijven uit het netwerk zijn over het algemeen eensgezind als het gaat over de betekenissen die zij toekennen aan het samenwerkingsverband met Sport & Zaken. De belangrijkste overeenkomende waarde is dat het bedrijven-netwerk tevreden is over de samenwerking. De geïnterviewden zijn het erover eens dat het een succesvol initiatief is dat voortgezet dient te worden. Naast de overeenkomsten zijn er ook verschillen op te merken in de betekenisgeving van het bedrijven-netwerk. Deze verschillen worden duidelijk wanneer gevraagd wordt naar de motieven van bedrijven om aan te sluiten bij Sport & Zaken. De bedrijven worden gedreven door verschillende motieven. Uit dit onderzoek is tevens gebleken dat gedeelde waarde bestaan over de toegevoegde waarde van de samenwerking en de betekenis die wordt gegeven aan het bedrijven-netwerk. Een aantal partners en suppliers is van mening dat de samenwerking geen toegevoegde waarde oplevert. Deze is volgens de bedrijven te eenzijdig. Ondanks veel bedrijven toekennen het bedrijven-netwerk als belangrijkste motief te ervaren, is niet iedereen van mening dat het bedrijven-netwerk kan worden geïmpliceerd als een netwerk. Een aantal partners, suppliers en adviseurs ervaren het bedrijven-netwerk niet als een netwerk omdat het niet een samen bindend geheel is.

Sport & Zaken draagt bij aan het versterken van de georganiseerde sport in Nederland. Deze bijdrage zou vergroot kunnen worden wanneer meer gebruik zou worden gemaakt van het bedrijfsleven. Volgens het bedrijven-netwerk zit er meer in dan dat er nu uitgehaald wordt. Daarnaast stellen de bedrijven dat het netwerk moet worden vergroot en er meer onderscheid moet worden aangebracht tussen de partners, suppliers en adviseurs van Sport & Zaken.

## 8.1 Discussie

In de vorige paragraaf zijn de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen van dit onderzoek beantwoord. Aan de hand van de resultaten, analyses en conclusies die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen staat in deze paragraaf de algemene vraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek centraal.

Bedrijven begeven zich in een omgeving waarbij zij steeds vaker aangesproken worden op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ondanks bedrijven geen verplichting hebben een bijdrage aan de maatschappij te leveren blijkt dat zij de verantwoordelijkheid voor hun omgeving erkennen. Uit dit onderzoek komt sterk naar voren dat bedrijven veel belang hechten aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Zij erkennen de verantwoordelijkheid voor hun omgeving en voelen zich onderdeel van de maatschappij. De vraag dient echter gesteld te worden of zich iets nieuws ontwikkeld of bedrijven voornamelijk kansen zien in een samenwerkingsverband met maatschappelijke (non-profit)organisaties. Uit de resultaten blijkt dat een aantal respondenten op zoek zijn naar mogelijkheden om opdrachten binnen te halen waarbij geld kan worden verdiend. Zij zien het leveren van een maatschappelijke bijdrage hierbij als een mogelijkheid om dit te bereiken. Bedrijven zijn zich ervan bewust dat het ondersteunen van de samenleving kansen met zich meebrengt. Misschien hebben we wel te maken met bedrijven die hun imago willen oppoetsen en uit zijn op extra middelen.

In Nederland zijn allerlei ontwikkelingen zichtbaar op het gebied van samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke (non-profit)organisaties. De oprichting van Stichting Sport & Zaken is daar een voorbeeld van. Sport & Zaken is een intermediaire organisatie en de schakel tussen het bedrijfsleven en de georganiseerde sport. De stichting wordt door alle respondenten gezien als een wijze waarop invulling kan worden gegeven aan het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Hierbij geven de respondenten aan dat ze positief zijn over de rol die Sport & Zaken vervult als intermediair en de wijze van samenwerking waarderen. De vraag dient gesteld te worden of een intermediaire organisatie een voorwaarde is voor een succesvolle samenwerking tussen bedrijven en maatschappelijke (non-profit)organisaties. Bedrijven spelen een belangrijke rol bij de kwaliteit van de samenleving en daarom is het belangrijk dat gezocht moet worden naar een manier waarop succesvolle samenwerkingen zich in de toekomst kunnen ontwikkelen en tevens voortzetten. Bedrijven en maatschappelijke (non-profit)organisaties hebben een grote afstand tot elkaar. Met behulp van een intermediaire organisatie is de link makkelijker te leggen. Daarnaast wordt het voor bedrijven inzichtelijker wat de mogelijkheden zijn op het gebied van het leveren van een maatschappelijke bijdrage, kost het veel minder tijd voor het zoeken van een goede match en kan vervolgens gericht worden gewerkt aan het doel van de samenwerking. Misschien zijn intermediaire organisaties wel de oplossing voor het bij elkaar brengen van beide partijen.

De beperkingen van dit onderzoek kunnen worden gezien als mogelijkheden voor een volgend onderzoek. In dit onderzoek is gekozen voor een case study onderzoek onder het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Je kunt je echter afvragen wat de uitkomst van dit onderzoek zou zijn wanneer gebruik gemaakt was van meerdere casussen. Ondanks dat is met behulp van een enkele casus dieper op het vraagstuk in kunnen gaan. Er is echter meer onderzoek nodig om hier meer over te kunnen zeggen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn namelijk niet generaliseerbaar naar andere bedrijven. Voor eventueel vervolg onderzoek kan gekeken worden naar intermediaire organisaties die zich inzetten voor andere doeleinden. Sport & Zaken richt zich op het duurzaam versterken van de georganiseerde sport in Nederland. Uit dit onderzoek is dan ook sterk naar voren gekomen dat het thema sport als aantrekkelijk wordt beschouwd door de respondenten. Sport wordt gezien als een geschikt middel voor het leveren van een maatschappelijke bijdrage. Wanneer in het vervolg onderzoek wordt gedaan naar de aantrekkelijkheid van andere thema's, zoals het thema cultuur, wordt de kennis over het vraagstuk van dit onderzoek vergroot. Aan de hand van dit vervolg onderzoek kan onder andere onderzocht worden of de motieven die uit dit onderzoek naar voren komen ook gelden voor andere sectoren. Hierdoor wordt meer inzicht verkregen in de betekenissen die bedrijven toekennen aan een bepaald thema.

Mijn rol als stagiaire bij Sport & Zaken heeft dit onderzoek mogelijk beïnvloed. Als onderzoeker heb ik tijdens het onderzoek minder objectief naar het vraagstuk kunnen kijken. Voorafgaand aan het onderzoek had ik al een bepaald beeld bij de betekenissen die werden gegeven. Ik heb echter wel zo goed mogelijk geprobeerd om een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek uit te voeren. In toekomstig onderzoek is het voor het vergroten van de betrouwbaarheid van belang dat de onderzoeker niet verbonden is aan het onderzoeksveld. Dit komt uiteindelijk ten goede aan het onderzoek.

## 8.2 Praktische aanbevelingen

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een case study onderzoek onder het bedrijven-netwerk van Sport & Zaken. Aan de hand van dit onderzoek is het mogelijk praktische aanbevelingen te formuleren die voor Sport & Zaken relevant kunnen zijn om de stichting in de toekomst succesvol voort te zetten.

Sport & Zaken is een stichting zonder winstoogmerk. Vanuit financieel oogpunt zijn de partners van groot belang voor de continuïteit van de stichting. Uit de interviews is gebleken dat de partners sterk gedreven worden door het leveren van een inhoudelijke bijdrage. Het is van belang dat Sport & Zaken zich hiervan bewust is. Op dit moment zijn een aantal partners van mening dat het partnerschap onvoldoende geladen is. Bedrijven die als partner investeren krijgen hier onvoldoende voor terug. De tegenprestatie is te marginaal en de relatie wordt voornamelijk gekenmerkt door eenrichtingsverkeer. In deze tijd waar het economisch wat minder gaat is 15.000 euro op jaarbasis voor veel bedrijven serieus geld. Het is daarom van belang dat Sport & Zaken de inhoud van het partnerschap aantrekkelijker en interessanter maakt voor bedrijven. Voor de ontwikkeling van de stichting is het belangrijk dat huidige partners tevreden zijn en verbonden blijven en dat nieuwe partners zich aansluiten. Sport & Zaken heeft veel verbinding met sportbonden. In hoeverre kunnen bonden iets toevoegen aan bedrijven. Wanneer dit gerealiseerd kan worden kan gesproken worden over een tegenprestatie en wordt het partnerschap geladen.

De toegang tot het bedrijven-netwerk wordt door het merendeel van de bedrijven gezien als één van de belangrijkste motieven om aan te sluiten. Opvallend is dat een groot aantal bedrijven het netwerk niet ervaart als een netwerk en er ook geen meerwaarde van inziet. Voor het behoud van de bedrijven is het van belang dat Sport & Zaken ervoor zorgt dat het bedrijven-netwerk wel een toegevoegde waarde heeft. Dit kan gerealiseerd worden wanneer meer onderscheid wordt gemaakt tussen de partners, suppliers en adviseurs. Momenteel is deze onderscheiding te klein. Het is makkelijker een netwerk te creëren van een kleine groep. Op deze manier ontmoeten de bedrijven elkaar op grond van dezelfde intenties en is het makkelijk voor de bedrijven om met elkaar in contact te komen. Het is de taak van Sport & Zaken om het netwerk te mobiliseren.

Om de bijdrage aan het duurzaam versterken van de georganiseerde sport in Nederland verder te structureren moet continu voldaan worden aan de vraag van sportverenigingen en sportbonden. Om hieraan te kunnen voldoen is het aantrekkelijk om een breed netwerk te hebben. Het netwerk moet minder exclusief worden gemaakt waardoor het fundament automatisch wordt verbreed.

Het employability-motief wordt regelmatig genoemd door het bedrijven-netwerk. Sport & Zaken moet er goed op letten dat de adviestrajecten inhoudelijk van toegevoegde waarde zijn. Voor de bedrijven moet het inhoudelijk een uitdaging zijn waardoor het een leermoment is voor de werknemers van het bedrijf. Dit vinden de bedrijven namelijk erg belangrijk.

Niet alle bedrijven gebruiken de samenwerking om zich te profileren. De bedrijven staan hier over het algemeen wel voor open, maar zien hierin een rol voor Sport & Zaken weggelegd. De bureau-organisatie van Sport & Zaken dient zich te oriënteren op de mogelijkheden die er zijn om het bedrijf te kunnen helpen de merknaam Sport & Zaken te gebruiken.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij de kwaliteit van de relatie met de bedrijven uit het netwerk. Het is van belang dat de bedrijven betrokken blijven bij de ontwikkelingen van de stichting. Wanneer zich bijvoorbeeld een nieuw bedrijf aansluit bij Sport & Zaken is het belangrijk dat iedereen uit het bedrijven-netwerk hiervan op de hoogte wordt gesteld. Dit kan door middel van het versturen van een brief waarbij dit vermeld wordt en het desbetreffende bedrijf tegelijkertijd wordt geïntroduceerd.

De zichtbaarheid van Sport & Zaken is vrijwel nihil. Sport & Zaken bewijst zichzelf een dienst als het zichzelf zichtbaarder maakt en ook een duidelijke rol heeft. De organisatie richt zich erg naar de sport toe en niet zozeer op het bedrijfsleven. Sport & Zaken moet ervoor zorgen dat ze meer bekendheid krijgen binnen het bedrijfsleven. Als mensen eenmaal in aanraking komen met Sport & Zaken zijn zij gelijk verkocht. Daar ligt een uitdaging. Meer bekendheid binnen het bedrijfsleven genereert een toename van het aantal bedrijven in het netwerk.

Uit het onderzoek is sterk naar voren gekomen dat het bedrijfsleven staat te springen om iets voor de sport te doen. De bedrijven denken graag mee en staan open voor nieuwe initiatieven. Zij nemen echter een afwachtende houding aan. Sport & Zaken moet meer gebruik maken van de welwillendheid van de bedrijven. Niet alleen omdat dit ten goede komt van de kwaliteit van dienstverlening, maar tevens omdat de betrokkenheid met de bedrijven hierdoor wordt vergroot. Om meer gebruik te kunnen maken van de kennis uit het bedrijfsleven zal Sport & Zaken een rol op zich moeten nemen als initiërend en innoverend. Als intermediair zelf het initiatief nemen en niet afwachtend. De stichting moet innovatiever gaan nadenken over hoe sport zich de komende jaren gaat ontwikkelen. Deze ontwikkelingen verder uitwerken en kijken welke bedrijven daarvoor nodig zijn. Bedrijven kunnen een meer inhoudelijke bijdrage leveren wat vervolgens ten goede komt aan het versterken van de georganiseerde sport in Nederland.

## LITERATUURLIJST

- Austin, J.E. (2000). "Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29 (2000) No. 1:69-97
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M., de & Teunissen, J. (1998). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*, Groningen: Stenfert Kroese. ISBN 90-207-2485-1
- Bottenburg van, M., Schuyt, C.J.M. (1996). "De maatschappelijke betekenis van sport". *Onderzoek in opdracht van NOC\*NSF*. Arnhem: NOC\*NSF
- Caroll, A.B. (1991). "The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*. 39-48
- Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. Publicatie. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau
- Dekker, P., Seters van, P. (2008), *Bedrijfsleven en civil society*. Driebergen: Synthesis, 2008
- DiMaggio, P.J., en W.W. Powell, (1991), Introduction. In W.W. Powell en P.J. DiMaggio (red.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 1-38
- Duijvestijn, H.H., Kattenberg, P.A.P.E. (2004). Nederland, ondernemend sportland. Stichting Maatschappij en Ondernemen
- Flyvbjerg, B. (2006). *Five misunderstandings about Case-study Research*. *Qualitative Inquiry* 12: 219
- Googins, B.K et al., (2007). *Next Generation Corporate Citizenship*. New York, Palgrave Macmillan
- Heer de, W. (2000). Sportbeleidsontwikkeling 1945-2000. De Vrieseborch Haarlem
- Hemphill, T.A. (1999). "Corporate Governance, Strategic Philanthropy, and Public Policy", *Business Horizons*, Vol. 42 (1999) No.3: 57-62
- Henn, M., Weinstein, M. & Foard, N. (2006). A short introduction to social research. London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE. Houlihan, B. (2008), *Sport and Society. A Student Introduction*. Los Angeles etc.:Sage Publications
- Hover, P., Breedveld, K. (2009). *Koplopers. Grensverleggend samenwerken in sport en bedrijf*. Sdu Uitgevers bv en Eiffel

ICCSR (2006). *An evaluation of Corporate Community Investment in the UK: Current developments, future challenges*. Onderzoeksrapport. Nottingham, ICCSR Nottingham University Business School

ICCSR (2007). *The role of Stakeholder Engagement in Corporate Community Investment*. Onderzoeksrapport. Nottingham, ICCSR Nottingham University Business School

Kunnen, R. (2007). *Sporten om de kijkers: Mediatisering en de invloed van sportorganisaties op het kijkerspubliek*. 's-Hertogenbosch/Nieuwegein: W.J.H. Mulier Instituut/Arko Sports Media

Martin, J. & Frost, P., (1999), *The Organizational Culture War Games: A Struggle for Intellectual Dominance*, in: Clegg, S.R. & Hardy, C. (1999), *Studying Organization. Theory & Method*, London: Sage Publications

Maso, I., Smaling A. (1998) *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom

Meijs, L.C.P.M., van der Voort, J.M. (2002). *Duurzaam betrokken ondernemen: duurzame thema's, projecten en partnerschappen*. Paper. Rotterdam, Business Society Management Faculteit Bedrijfskunde. Erasmus Universiteit Rotterdam

Meijs, L.C.P.M., van der Voort, J.M. (2004). "Partnerships in Perspective: About Sustainable Relationships between Companies and Voluntary Organizations". *The Nonprofit Review*, Vol. 4 No. 1:1-9

Meijs, L.C.P.M. (2004). "The resilient society: On voluntary, civil society and corporate community involvement in transition". *Erasmus Research Institute of Management University*, 4-75

Meijs, L.C.P.M., van der Voort, J.M. (2005). "Duurzame partnerschappen in perspectief: samenwerken tussen bedrijven en non-profit organisaties". *Markant*, 5-14

Meyer, J.W., en B. Rowan, (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83, pp. 340-363

Moratis, L., Van der Veen, M. (red.) (2006). *Basisboek MVO*. Assen, Van Gorcum.

Mullerat, R. (2005). *Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21 Century*. Den Haag, Kluwer Law International

NOC\*NSF (2009). *Expertrapport Nederlandse sport naar Olympisch niveau. Een nadere uitwerking van het sportgedeelte van het Olympisch Plan 2028*. Den Haag: Drukkerij Deltahage

PRC, Policy Research Corporation (2008). *De economische betekenis van sport in Nederland*. Rotterdam: PRC

Robinson, L. (2008). The business of sport. In B. Houlihan (ed.), *Sport and Society. A Student Introduction* (pp. 307-327). Los Angeles etc.: Sage Publications

Rubin, H. & Rubin, I. (2004) *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage Publication., Inc.

Selznick, Ph., (1957), *Leadership in Administration*. New York: Harper and Row

Sociaal Economische Raad (2000). *De winst van waarden*. Den Haag: Sociaal-Economische raad

Stokvis, R. (2000). Globalization, commercialization and individualization: conflicts and changes in elite athletics. *Culture, Sport, Society* 3(1): 22-34

Yin, R.K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3<sup>rd</sup> ed. Newbury Park: Sage Publications

Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, Sage Publications, Inc.



## BIJLAGEN

### Bijlage 1: Samenstelling respondenten

#### *Partners*

##### **Boer & Croon**

Interviewdatum: 10 maart 2010

Locatie: Boer & Croon te Amsterdam

Geïnterviewde: dhr. E.P. (Eric) de Groot, namens Boer & Croon is Eric algemeen lid van het bestuur van Sport & Zaken

Functie: partner

Bedrijfsomvang: 450 werknemers

Bedrijfsprofiel: Boer & Croon staat voor hoogwaardige dienstverlening op het gebied van consulting, corporate finance en management. Boer & Croon werkt voor AEX fondsen, het midden- en grootbedrijf en de grotere non-profit organisaties in de gezondheidszorg en bij de overheid. Ook zijn zij actief voor samenwerkingsverbanden op het snijvlak van de publieke en private sector.

##### **Ernst & Young**

Interviewdatum: 6 april 2010

Locatie: Ernst & Young te Arnhem

Geïnterviewde: dhr. F. (Frans) de Bruijn, namens Ernst & Young is Frans penningmeester van het bestuur van Sport & Zaken

Functie: partner

Bedrijfsomvang: in Nederland 4000 werknemers, wereldwijd 144.000 werknemers

Bedrijfsprofiel: Ernst & Young is wereldwijd toonaangevend op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory. Ernst & Young geeft zijn cliënten toegevoegde waarde door hen te ondersteunen bij het verbeteren van de financiële prestaties, het helpen realiseren en vasthouden van groei, het bieden van inzicht in en het managen van risico's en het managen van transacties.

##### **Pon Holdings**

Interviewdatum: 14 april 2010

Locatie: Pon Holdings te Almere

Geïnterviewde: dhr. E (Erik) van 't Hof

Functie: directeur HRM

Bedrijfsomvang: in Nederland 6000 werknemers, wereldwijd 10.000 werknemers

Bedrijfsprofiel: Pon Holdings is een internationale handels- en serviceorganisatie met een grote diversiteit aan activiteiten. Aan de basis staan kwalitatief hoogwaardige producten van A-fabrikanten. Daarnaast richt het bedrijf zich tevens op diensten die bij deze producten horen zoals: onderhoud, reparatie, leasing, verzekeringen en verhuur.

## **Randstad**

Interviewdatum: 11 maart 2010

Locatie: Randstad te Diemen

Geïnterviewde: dhr. R.T.M. (Roland) Berendsen, namens Randstad is Roland algemeen lid van het bestuur van Sport & Zaken

Functie: directeur operations

Bedrijfsprofiel: Randstad Nederland neemt al ruim 48 jaar een vooraanstaande plaats in als dienstverlener op de arbeidsmarkt. In Nederland is Randstad marktleider op het gebied van het ter beschikking stellen van arbeid. Uitzenden, detacheren en werving en selectie in veel verschillende branches en voor verschillende functiegroepen staan hierbij centraal.

## *Suppliers*

### **Hotel en Congrescentrum Papendal**

Interviewdatum: 18 maart 2010

Locatie: Hotel en Congrescentrum te Papendal

Geïnterviewde: Mevr. S. (Stella) van der Sluis

Functie: directeur

Bedrijfsgrootte: variërend van 80 tot 100 werknemers

Bedrijfsprofiel: Hotel en Congrescentrum Papendal is als zelfstandige BV gegroeid tot een toonaangevende locatie voor externe bijeenkomsten. De accommodaties zijn modern, multifunctioneel en uniek voor zowel de zakelijke als de sportmarkt. De combinatie van de mogelijkheden tot vergaderen, sporten, overnachten, recreëren, eten en drinken zorgen ervoor dat veel bijeenkomsten op Papendal worden gehouden.

### **MATCH**

Interviewdatum: 16 maart 2010

Locatie: Match SMS te Utrecht

Geïnterviewde: dhr. W. (Wim) de Vrankrijker

Functie: directeur

Bedrijfsgrootte: 4 werknemers

Bedrijfsprofiel: MATCH Sport Media Solutions richt zich op de ondersteuning bij het realiseren en organiseren van evenementen. Het bedrijf heeft als doel zich sterk te ontwikkelen in de exploitatie van digitale media. MATCH Sport Media Solutions heeft geen eigen faciliteiten maar ondersteunt met haar kennis de klant om de gehele technische en programmatische opzet optimaal te realiseren.

## **Stipp**

Interviewdatum: 16 maart 2010

Locatie: Stipp te Deventer

Geïnterviewde: dhr. G. (Gert) Meydam

Functie: directeur

Bedrijfsgrootte: in Deventer 23 werknemers, in Leiden 2 werknemers

Bedrijfsprofiel: Stipp is een organisatie die is gespecialiseerd op het terrein van elektronisch publiceren van informatie. Met haar verscheidenheid aan kennis en jarenlange ervaring ondersteunt Stipp organisaties bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe processen voor het onderhouden en publiceren van informatie. Deze processen kunnen bestaan uit de ontwikkeling en inrichting van databasepublishing-systemen waarmee informatie wordt onderhouden en de ontwikkeling van websites.

## **SVBmedia**

Interviewdatum: 22 maart 2010

Locatie: SVBmedia te Eindhoven

Geïnterviewde: dhr. E.P.C. (Erwin) Peeters

Functie: business unit director

Bedrijfsgrootte: in Eindhoven 3 werknemers, in Nederland 70 werknemers

Bedrijfsprofiel: SVBmedia is een full-service media-adviesbureau met vier vestigingen in Nederland. Het media-adviesbureau bieden een totaalpakket aan diensten voor elk mediumtype: strategie en planning, executie en onderzoek, crossmedia en webbased serviceproducten.

## *Adviseurs*

### **Capgemini**

Interviewdatum: 13 april 2010

Locatie: Capgemini te Utrecht

Geïnterviewde: dhr. C. (Kees) Birkhoff

Functie: practice manager

Bedrijfsgrootte: in Nederland 2000 werknemers, wereldwijd 48.000 werknemers

Bedrijfsprofiel: Capgemini bestaat uit de disciplines Consulting, Technology en Outsourcing. Het bedrijf is gespecialiseerd in het beheren en exploiteren van de informatiesystemen en -voorzieningen van organisaties. In elke sector voert Capgemini opdrachten uit variërend van systeemontwikkeling tot het bieden van ondersteuning bij bestuurlijk-beleidsmatige vraagstukken.

### **Communication Concert**

Interviewdatum: 26 maart 2010

Locatie: Communication Concert te Weesp

Geïnterviewde: dhr. H. (Harm) Rozie

Functie: directeur/strategisch adviseur

Bedrijfsomvang: 20 werknemers

Bedrijfsprofiel: Communication Concert is een onafhankelijk en full-service communicatieadviesbureau. Het bedrijf verzorgt de communicatiebelangen van talloze a-merkfabrikanten, professionele dienstverleners, overheden en koepelorganisaties.

### **CMS Derks Star Busmann**

Interviewdatum: 15 april 2010

Locatie: CMS Derks Star Busmann te Utrecht

Geïnterviewde: dhr. C.A. (Dolf) Segaar

Functie: managing partner

Bedrijfsomvang: in Nederland 400 werknemers, wereldwijd 5000 werknemers

Bedrijfsprofiel: CMS Derks Star Busmann adviseert en ondersteunt ondernemingen op alle terreinen van het recht. De advocaten zijn actief in de advies- en de procespraktijk. De notarissen adviseren over alle notariële aspecten die voor de cliënt van belang zijn. Dankzij deze multidisciplinaire aanpak levert CMS een hoogwaardig product.

### **Smithuijsen Advocaten**

Interviewdatum: 16 april 2010

Locatie: Smithuijsen Advocaten te Haarlem

Geïnterviewde: dhr. L. (Lucas) Koning

Functie: advocaat

Bedrijfsomvang: 20 werknemers

Bedrijfsprofiel: Smithuijsen Advocaten zorgt voor een uitstekende juridische dienstverlening. Persoonlijke betrokkenheid, een gedegen juridische kennis en een juist gevoel voor verhoudingen staan daarbij centraal. Tot de vaste cliënten behoren ondernemingen, overheden maar ook particulieren.