



Proef ingediend met het oog op het behalen van de graad van
Master of Science in Bedrijfskunde

Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen voetbalclubs

Matthias CRAUWELS

0570166

Academiejaar 2022-2023

Promotor: Stijn VAN PUYVELDE

Sociale Wetenschappen & Solvay Business School

VERKLARING VAN AUTHENTICITEIT

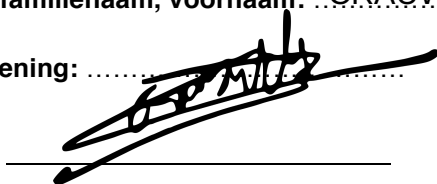
De ondertekende verklaring van authenticiteit is een integrale component van het geschreven werk (Bachelorproef of Masterproef) dat wordt ingediend door de student.

Met mijn handtekening verklaar ik dat:

- ik de enige auteur ben van het ingesloten geschreven werk¹;
- ik dit werk in eigen woorden heb geschreven;
- ik geen plagiaat heb gepleegd zoals gedefinieerd in artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB; waarbij de meest voorkomende vormen van plagiaat zijn (niet-limitatieve lijst):
 - aard 1: tekst overnemen van andere auteurs, weliswaar met bronvermelding maar zonder gebruik van aanhalingstekens waar het om een letterlijke overname gaat;
 - aard 2: tekstfragmenten overnemen van andere auteurs, al dan niet letterlijk, zonder bronvermelding;
 - aard 3: verwijzen naar primair bronmateriaal waar de tekst en bronvermelding al dan niet letterlijk wordt overgenomen uit niet-vermelde secundaire bronnen;
 - aard 4: tekstfragmenten overnemen van andere auteurs, al dan niet met bronvermelding, met geringe en/of misleidende tekstaanpassingen.
- ik in de tekst en in de referentielijst volledig heb gerefereerd naar alle internetbronnen, gepubliceerde of ongepubliceerde teksten die ik heb gebruikt of waaruit ik heb geciteerd;
- ik duidelijk alle tekst heb aangeduid die letterlijk is geciteerd;
- ik alle methoden, data en procedures waarheidsgetrouw heb gedocumenteerd;
- ik geen data heb gemanipuleerd;
- ik alle personen en organisaties heb vermeld die dit werk hebben gefaciliteerd, dus alle ingediende werk ter evaluatie is mijn eigen werk dat zonder hulp werd uitgevoerd tenzij uitdrukkelijk anders vermeld;
- dit werk noch een deel van dit werk werd ingediend aan een andere instelling, universiteit of programma;
- ik op de hoogte ben dat dit werk zal gescreend worden op plagiaat;
- ik alle origineel onderzoeksmateriaal onmiddellijk zal indienen op het Decanaat wanneer hierom wordt gevraagd;
- ik op de hoogte ben dat het mijn verantwoordelijkheid is om na te gaan dat ik word opgeroepen voor een hoorzitting en tijdens de periode van hoorzittingen beschikbaar te zijn;
- ik kennis genomen heb van artikel 118 van het Onderwijs- en Examenreglement van de VUB omtrent onregelmatigheden en dat ik op de hoogte ben van de disciplinaire sancties;
- de afgedrukte kopie die ik indiene identiek is aan de digitale kopie die ik oplaadde op Turnitin.

Student familienaam, voornaam: CRAUWELS Matthias Datum: 12 MEI 2023

Handtekening:



¹ Voor groepswerken zijn de namen van alle auteurs verplicht. Hun handtekeningen staan collectief borg voor de volledige inhoud van het geschreven werk.

Student : CRAUWELS Matthias
Rolnummer : 0570166
Opleiding : Master in de Bedrijfskunde
Academiejaar : 2022-2023

Masterproef
Titel : Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen voetbalclubs
Promotor : Stijn VAN PUYVELDE

De masterproef waarvoor de student een credit behaalt, en waaromtrent geen 'non disclosure agreement' (NDA of geheimhoudingsovereenkomst) werd opgesteld, kan kosteloos worden opgenomen in de vubis-catalogus van de centrale universiteitsbibliotheek mits expliciete toestemming van de student.

De student kiest in het kader van de mogelijkheid tot kosteloze terbeschikkingstelling van zijn/haar masterproef volgende optie:

- OPEN ACCESS: wereldwijde toegang tot de full tekst van de masterproef
- ENKEL VANOP DE CAMPUS: enkel toegang tot de full tekst van de masterproef vanop het VUB-netwerk
- EMBARGO WAARNA OPEN ACCESS VOLGT: pas wereldwijde toegang tot de full tekst van de masterproef na een opgegeven datum, met name ...
- EMBARGO WAARNA ENKEL TOEGANG VANOP DE CAMPUS VOLGT: enkel vanop de campus toegang tot de full tekst van de masterproef na een opgegeven datum, met name ...
- FULL TEKST NOOIT TOEGANKELIJK: geen toegang tot de full tekst van de masterproef
- GEEN TOESTEMMING voor terbeschikkingstelling

De promotor bevestigt de kennisname van het voornemen van de student tot terbeschikkingstelling van de masterproef in de vubis-catalogus van de centrale universiteitsbibliotheek.

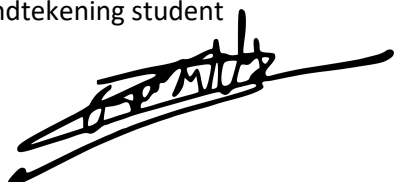
Datum:

Handtekening promotor:

Dit document wordt opgenomen in de masterproef. De student die het formulier niet voegt aan de masterproef en/of geen keuze heeft aangeduid en/of het formulier niet ondertekend heeft en/of geen kennisgeving aan de promotor heeft gedaan, wordt geacht geen toestemming tot openbaarmaking te verlenen; in dat geval zal de masterproef enkel worden gearchiveerd, maar is deze niet publiek toegankelijk.

Opgesteld te Groot-Bijgaarden op 12 MEI 2023....

Handtekening student



Voorwoord

De afgelopen vier jaar waren zeer intens als werkstudent. Na wat twijfels ben ik enorm fier dat ik het nodige doorzettingsvermogen heb vertoond om dit geheel te voltooien. Om de studie in schoonheid af te ronden heb ik me met plezier, en soms tot frustratie van mijn vriendin, urenlang verdiept in het uitwerken van deze masterproef: MVO binnen voetbalclubs. De keuze voor dit thema spreekt voor zich, aangezien het voetbal ook in mijn leven een belangrijke plaats inneemt.

Ik bedank professor Van Puyvelde voor zijn ondersteuning en adviezen. Ik heb veel geleerd uit de expertise die u met mij hebt gedeeld tijdens de overlegmomenten. Dit heeft zonder enige twijfel een grote bijdrage geleverd aan dit onderzoek.

Ik wens eveneens alle respondenten en bijhorende voetbalclubs te bedanken voor hun medewerking. Gezien de drukte die er heerst in de voetbalwereld, prijs ik mij gelukkig dat talrijke MVO-verantwoordelijken bereid waren hun steentje bij te dragen aan dit onderzoek.

Tot slot breng ik mijn oprechte dank uit aan mijn familie, vriendin, vrienden en alle personen die deze masterproef naar een hoger niveau tilden. Margaux, Sam of aan iedereen die mij op één of andere manier heeft geholpen met contacten leggen, advies te geven, na te lezen, morele steun te bieden, noem maar op ... bedankt!

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	7
Literatuurstudie	10
Conceptbenadering maatschappelijk verantwoord ondernemen	10
MVO binnen voetbalclubs als ondernemingen	18
Invloed van MVO op clubprestaties	27
Ontwikkeling van onderzoeksvragen en hypothesen	34
Onderzoeksmethodologie	36
Context van het onderzoek	38
Gegevensverzameling en -verwerking	40
Resultaten	43
Organisatie	47
Ondersteuning	52
Waarde	59
Effectmeting	71
Toekomstperspectieven	77
Discussie	82
Conclusie	88
Referenties	89
Bijlagen	105

Inleiding

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (verder MVO) heeft heden ten dage een prominente rol in het bedrijfsleven gekregen (Jamali & Carroll, 2017). Het draagt bij tot de financiële prestaties van ondernemingen, rekening houdend met ecologische, maatschappelijke en humane wereldkwesties (Elkington, 1997). De motivatie om MVO toe te passen wordt beïnvloed door continu veranderende wet- en regelgeving, duurzame verwachtingen van belanghebbenden, technologische innovaties en concurrentiele opportuniteiten (Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling [ICDO], 2006). De wendbaarheid van organisaties wordt op de proef gesteld door deze dynamische veranderingen in de maatschappij (Ruijters, 2017; Marsick & Watkins, 2003). Desgelijks wordt de sportsector, inclusief de voetbalsector, verantwoordelijk gesteld voor de maatschappelijke gevolgen van hun activiteiten (Gordon et al., 2022). Transparant en ethisch verantwoord gedrag zijn noodzakelijk om te voldoen aan de eigentijdse verwachtingen (Porter, 2006; Nidasio, 2004). Door de economische bloei van de sector ontvouwen voetbalclubs zich tot degelijke ondernemingen (Van Nieuwenhove, 2014). Gezien de invloed op de samenleving, zijn de mogelijkheden om als voetbalclub maatschappelijke verantwoordelijkheden op te nemen enorm (Deloitte, 2021). De onderzoeken van Breitbarth et al. (2008, 2011, 2012 en 2015), Mohammad Ali et al. (2023), El-Guennouni & Ezzahiri (2021) en Kremer et al. (2010) bespreken de ontplooiing van een gedegen MVO-beleid binnen de voetbalwereld.

Tot op heden bestaan er slechts een zeer beperkt aantal studies naar de invloed van MVO-praktijken op het succes van voetbalclubs (Breitbarth et al., 2015). Het succes van voetbalclubs bestaat uit financiële, sociale en sportieve prestaties. De drie prestatie indicatoren beïnvloeden tevens MVO-prestaties, wat gemeten wordt door de Performance Scorecard van Breitbarth et al. (2011, p. 734). De hierboven genoemde studies omtrent de meerwaarde van de prestatie indicatoren en MVO geven aanzet tot het onderzoek naar de relatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs. Enerzijds om Belgische profclubs bij te staan met het waarmaken van hedendaagse verwachtingen gezien de vooruitgang van MVO

binnen het voetballandschap, anderzijds om een steentje bij te dragen ten aanzien van de pittige internationale voetbalconcurrentie. De bekomen resultaten worden vergeleken en verwerkt om clubs een overzicht te geven van prestatie bevorderende MVO-praktijken in het profvoetbal die leiden tot het behalen van Football & Community-labels. De case study biedt mogelijkheden om de successen van voetbalclubs te vervolmaken en uit te bouwen.

In het eerste gedeelte wordt aandacht besteed aan het begrip MVO. Het ontstaan, de evolutie en de kritiek op het concept worden vernoemd. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de wijze waarop het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap plaatsneemt in de sportwereld. Er wordt ingegaan op de implementatie van MVO ter bevordering van het succes van voetbalclubs. Dit brengt drie hypothesen aan het daglicht: MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan financiële prestaties, MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan sportieve prestaties en MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan sociale prestaties. Door in te gaan op het effect van MVO op de drie prestatie indicatoren, wordt de invloed op het succes van de voetbalclub als onderneming gemeten. Na de bespreking van de onderzoeksmethodologie volgt de praktische uitvoering van het onderzoek dat bestaat uit het voeren van diepte-interviews met betrokken MVO-beleidvoerders van voetbalclubs uit de Jupiler Pro League. De gegevens verkregen uit de praktische ervaring, technische kennis en verworven inzichten van betrokken bestuursleden en managers vormen de essentie van het werk. Via het softwareprogramma Nvivo worden de verkregen gegevens omgezet tot resultaten waarna een conclusie kan getrokken worden.

De resultaten beklemtonen de noodzaak aan een succesvolle maatschappelijke werking en het voeren van modern management. Een positieve sportieve dynamiek versterkt dit gegeven. De missie, de visie, het draagvlak en de wijze waarop MVO geïmplementeerd wordt zijn de voorwaarden voor een succesvolle maatschappelijke werking. Indien dit het geval is, bestaat er een duidelijke correlatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs. Op dat ogenblik draagt maatschappelijk verantwoord ondernemen onrechtstreeks bij aan de financiële prestaties, vermenigvuldigt het aanzienlijk de sociale prestaties en heeft het een

zeer kleinschalige invloed op de sportieve prestaties. Om de toekomstige uitbouw van de werking te voorzien is prestatiemeting nodig. Voetbalclubs registreren gegevens, maar beschikken niet over uniforme metingen. In tegenstelling met financiële maatstaven, is de meting van sociale prestaties uiterst moeilijk. Dit komt doordat hier geen universeel instrument voor bestaat. Maatschappelijke verantwoordelijken zijn bewust over deze noodzaak ter verantwoording van sociaal-maatschappelijke activiteiten. Dit is een suggestie voor vervolgonderzoek.

De doelstelling voor voetbalclubs is en zal altijd blijven om sportieve successen te boeken. Het maatschappelijk departement moet zich als essentieel onderdeel opstellen op de voor hem bestemde plaats.

Literatuurstudie

Conceptbenadering maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen kent verschillende definities in de wetenschappelijke literatuur (Dahlsrud, 2008). Daarnaast is het concept ook nog eens gevoelig aan tal van synoniemen. Denk aan duurzaam ondernemen, ondernemen voor maatschappelijke verantwoordelijkheden of corporate social responsibility. De ruime omschrijving van het begrip staat in contrast met de cruciale plicht die bedrijven en beleidsmakers hebben ter ondersteuning van de maatschappij (Pohle & Hittner, 2008). Ondernemingen moeten sociaal-maatschappelijke verantwoordelijkheden opnemen om de moderne verwachtingen van de snel veranderende maatschappij te verwezenlijken. Het actieplan en aanvullende richtlijnen ontworpen door de Europese Commissie zijn hiervoor het geschikte voorbeeld (2011; 2022).

Doorheen de tijd kwam het belang van de holistische visie op MVO naar boven (Fatima & Elbanna, 2023). Sinds de jaren vijftig worden talrijke definities gegeven aan MVO (Rahman, 2011). Uit analyse komen de definities telkens neer op het feit dat MVO verder reikt dan de wettelijke vereisten en kernactiviteiten. De benaderingen van het MVO steunen ondernemingen om zich op vrije basis duurzaam in te zetten ter verwezenlijking van financiële, maatschappelijke en humane doeleinden. Studies die de positieve relatie tussen ondernemingen en de maatschappij benadrukken zijn divers (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Een allereerste definitie voor MVO werd geformuleerd door Walton (1967, p. 18): *“In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals.”*. Deze vroege uitspraak stimuleert de samenwerking tussen onderneming en maatschappij, waarbij de maatschappij beschreven wordt als de omgeving waarbinnen wisselwerking optreedt tussen belanghebbenden. Er is een absolute noodzaak om als beleidsmaker trouwe relaties op te bouwen en te onderhouden, naast het primaire doel van winstoogmerk. De oorspronkelijke stakeholder theory van Freeman (2010) geeft

nog meer vorm aan de definitie gegeven door Walton (1967, p. 18). Hierbij wordt de belanghebbende gezien als elk individu die invloed uitoefent op of wordt beïnvloed door de onderneming. Een individu kan zich zowel binnen de onderneming, onder de vorm van aandeelhouder of werknemer, evenals buiten de onderneming bevinden, onder de vorm van contractuele, publieke of maatschappelijke partner. De moeilijkheid van de theorie bevindt zich in het onderhouden van een balans tussen de verschillende belangengroepen. Afhankelijk van het belang en de steun die belanghebbenden bieden aan de onderneming, kan de creatie van waarde variëren in vorm. Aandeelhouders hebben een voorkeur voor financiële opbrengsten terwijl belanghebbenden genieten van sociaal-maatschappelijke voortvloeiels. Het belang van een transparante werking met steun van overheidsinstanties is hierbij cruciaal (Bossink & Masurel, 2017).

In het hedendaagse bedrijfsleven komt de theorie van John Elkington (1997) genaamd The triple bottom line (TBL) het meest frequent voor. Gezien de eenvoud, is het niet verrassend dat dit concept aan de basis ligt voor huidige ontwikkelingen. Het introduceert het concept MVO aan de hand van drie begrippen: Profit, People en Planet. De drie p's verwijzen respectievelijk naar het economisch, het humaan en het maatschappelijk domein. Het doel van de theorie is om gunstige, duurzame en maatschappelijke impacts te genereren zodat alle belanghebbenden hier voordeel uit halen. Concreet betekent dit het boeken van winsten uit maatschappelijk en ecologisch verantwoorde bedrijfsactiviteiten. De populariteit van de TBL zit vevat in het feit dat het naast winstgevendheid tevens waarde hecht aan niet-financiële belangen in functie van duurzame bedrijfsontwikkelingen. Elk bedrijf kan de impact van MVO meten op basis van gekozen doelstellingen in functie van de drie begrippen. Ter succesvolle toepassing zijn de nood aan MVO-inbedding binnen de volledige werking van de onderneming en het toepassen van dynamisch leiderschap in functie van de snel veranderende maatschappij twee voorwaarden.

De World Business Council for Sustainable Development definieert MVO als "Corporate social responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the

local community and society at large to improve their quality of life.” (World Business Council for Sustainable Development, 2000, p. 10). De uitspraak bekrachtigt het belang van duurzame meerwaardecreatie voor mensen, planeet en handelsmarkt. Het volgt de identieke denkwijze van the triple bottom line van John Elkington (1997) met nadruk op ethische belangen.

Het raamwerk van Carroll (1979) vormt wellicht de basis voor één van de meest geciteerde definities: “The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time.” (Carroll, 1979, p. 500). De theorie van Carroll benadrukt twee cruciale aspecten voor bedrijven en beleidsmakers. Allereerst de maatschappelijke verantwoordelijkheden. Deze zijn ontworpen om winstgevendheid te waarborgen, te gehoorzamen aan wet- en regelgeving, te voldoen aan internationale gedragsnormen en kwalitatief bij te dragen aan de gemeenschap. Vervolgens, net als het concept van Elkington (1997), de zorg voor het behoud van een holistische kijk op MVO. In tegenstelling tot het vermijden van risico, wordt MVO gezien als een kans ter ontwikkeling van concurrentievoordelen (Porter, 2006). Om het duurzaam ondernemerschap vorm te geven, schuift Carroll (1991, p. 42) de *Pyramid of Corporate Social Responsibility* naar voor. Het raamwerk van Carroll (1991, p. 42) beschrijft vier bouwstenen met bijbehorende op te nemen verantwoordelijkheden en drie vormen van samenwerking. De eerste bouwsteen voor maatschappelijk verantwoord ondernemerschap is de economische verantwoordelijkheid. Na verloop van tijd zal de financiële gezondheid van een bedrijf altijd het meest noodzakelijke onderdeel van de stichting zijn. De tweede bouwsteen is de wettelijke aansprakelijkheid. Bedrijven zijn verplicht om binnen de grenzen van de vastgestelde wet- en regelgeving te handelen. De derde bouwsteen is de ethische verantwoordelijkheid. Het bedrijfsbeleid wordt als het ware afgestemd op ethische waarden en normen die als eerlijk worden beschouwd. De sociale verwachtingen van aandeelhouders, bovenop de bedrijfsverwachtingen, worden op deze wijze tegemoet gekomen. De vierde en laatste bouwsteen is de filantropische verantwoordelijkheid. Ondernemingen moeten als volwaardig onderdeel van de samenleving fungeren waarbij bedrijfshandelingen voorzien in een verbetering van levenskwaliteit en de

omgeving, net als beschreven door de World Business Council for Sustainable Development (2000). Volgens Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility (1991, p. 42), hanteren ondernemingen een immoreel, amoreel of moreel samenwerkingspatroon met aandeelhouders. Immoreel management verwijst naar bedrijfsbeleid dat in strijd is met de verwachtingen van aandeelhouders, waarbij alleen de vooruitzichten van het bedrijf worden nagestreefd. Moreel management verwijst naar beleid dat rekening houdt met ethische waarden, wettelijke normen en verwachtingen van aandeelhouders. Kortom, het houdt rekening met bedrijfsethiek en de gouden regel, "wat gij niet wilt dat u geschiedt, doet dat ook de ander niet" (Burton & Goldsby, 2005). Amoreel management verwijst naar de categorie tussen bovengenoemde managementstijlen. Beleidsmakers in deze categorie zijn zich onvoldoende bewust van de impact van beslissingen op aandeelhouders en de samenleving.

Het raamwerk van Mitchell, Agle & Wood (1997, p. 874) ondersteunt identieke gedachte. Zij beschrijven het beheren van belanghebbenden als een verhouding van drie inwerkende waarden: kracht, legitimiteit en urgentie. Respectievelijk verwijzen de waarden naar het potentieel om als belanghebbende de onderneming te beïnvloeden, de rechtvaardigheid als belanghebbende binnen de onderneming en de mate waarin de eisen als belanghebbende regelrecht aandacht wekken. Elke belanghebbende wordt binnen het raamwerk geclassificeerd. De klasse waarin een belanghebbende zich bevindt, vormt de basis voor het samenwerkingspatroon. Het is op basis van dit samenwerkingspatroon en de macht van de aandeelhouder dat beslissingen genomen worden. De waarde van elke belanghebbende wordt vaak onderschat maar dient gekend te zijn om de prioriteit van beslissingen te staven. De definitieve aandeelhouder heeft invloed op elk van de drie inwerkende krachten. Hierdoor wordt de definitieve aandeelhouder als belangrijkste aandeelhouder geclassificeerd. De Pyramid of Corporate Social Responsibility van Carroll (1991, p. 42) en het raamwerk van Mitchell, Agle & Wood (1997, p. 874) beklemtonen het belang dat beleidsvoerders over deskundigheid inzake MVO en het beheer van aandeelhouders bezitten. De deskundigheid vertaalt zich in het zo correct mogelijk inschatten van de potentiële impact van beslissingen. Dit alles ter creatie van een draagvlak en beheer van een

duurzaam aandeelhoudersbestand als hoofddoelstelling.

Anders dan de geciteerde economen omschrijft de commissie van de Europese gemeenschap MVO als volgt: “CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.” (Commission of the European Communities, 2006). Het beschouwt de vrijwillige integratie van het sociale en maatschappelijke luik gebonden aan het bedrijfsbeleid en de wensen van betrokken doelgroepen. Rekening houdend met de wettelijke vereisten zijn ondernemingen in wezen vrij eigen invulling te geven aan MVO (MVO Vlaanderen, 2021). Door de toenemende relevantie van MVO richten ondernemingen zich naast de bedrijfseigen activiteiten, de betrokken aandeelhouders en de vooropgestelde doelstellingen tevens op maatschappelijk verantwoorde kwesties (Wong & Van Dijk, 2007). De bijdragen die geleverd worden door ondernemingen aan mens, maatschappij en planeet bevinden zich echter binnen het actiekader en leefwereld van elk specifiek bedrijf. Dit heeft als resultaat dat de implementatie en de effecten van MVO contextueel gebonden zijn (Jamali & Carroll, 2017).

De evoluties binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn sterk gelijkend op de basisconcepten die naar voren werden gebracht in de 20^{ste} eeuw. Het belang van een holistische kijk op MVO, gealigneerd met de strategie, cultuur en structuur van het bedrijf is een absolute noodzaak. De kennis, ontwikkeld doorheen de tijd, leidt tot een volkomen begrip van MVO en zijn 10 dimensies (Rahman, 2011). De 10 dimensies beschreven door Rahman (2011, p. 173-174) spitsen zich toe op een specifiek deelaspect beschreven door de TBL van Elkington (1997) en de bovenvermelde literatuur.

1. De integratie van het sociaal en maatschappelijk belang.
2. De vrijwilligheid binnen beleidsvoering.
3. Het verzekeren van ethisch verantwoord gedrag.
4. De voortzetting van economische ontwikkeling.
5. Het versterken van de levenskwaliteit.
6. Het incalculeren van mensenrechten.
7. De waardering van arbeidsrechten.

8. De aandacht voor milieubescherming.
9. Het verhoeden van corrupt gedrag.
10. Het verzekeren van verantwoordelijke en transparante handelwijzen.

Door het vergaren van kennis ontstaan nieuwe theorieën en conclusies. De recente mededelingen en beslissingen van de Europese Commissie bekrachtigen het belang van MVO met de onderzoeken als draagvlak.

1. Europa moet een voorbeeld worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Europese Commissie, 2006).
2. Actieplan voor duurzame productie en consumptie en een duurzaam industriebeleid (Europese Commissie, 2008).
3. Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen (Europese Commissie, 2011).
4. Aanvullende richtlijnen voor het opnemen van zorgvuldigheid in het duurzaamheidsbeleid van ondernemingen (Europose commissie, 2022).

Het Global Reporting Initiative (GRI) is de internationale stichting die richtlijnen uitstippelt voor de verankering van duurzaam management en verslaggeving. De GRI-richtlijnen (GRI, 2022) zijn ontworpen om transparant en ethisch ondernemingsbeleid te waarborgen. Enerzijds ter rechtvaardiging van de ondernemingspraktijken ter concretisering van vooropgestelde doelstellingen, anderzijds ter verantwoording naar de aandeelhouders binnen evenals de belanghebbenden buiten de onderneming. Rekening houdend met universele en sector gebonden standaarden, beoogt het systeem een duurzaamheidsverslaggeving op basis van ecologische, maatschappelijke en economische prestaties. In wezen sluiten de GRI-richtlijnen aan bij de duurzame ontwikkelingsdoelen opgesteld door de Verenigde Naties (VN) om de impact van MVO te kwantificeren. De duurzame ontwikkelingsdoelen (DOD) voorzien in duurzame ontwikkelingen en het behalen van de Milleniumdoelstellingen vooropgesteld door de VN (2022). Op basis van de 17 hoofd- en 169 subdoelstellingen worden economische en sociale ontwikkelingen waargemaakt. Er is echter nog geen sprake van eenduidigheid bij toepassing van de DOD door

gebrek aan coördinatie en regulatie. Fenomenen zoals cherry picking, het kiezen voor doelstellingen binnen handbereik zonder meerwaarde, of rainbow dressing, het toekennen van kleurige doelstellingen met als doel zich maatschappelijker verantwoord voor te stellen dan wat men in werkelijkheid is, moeten worden vermeden. Dit kan door correcte implementatie en gepaste selectie van DOD verwickeld in een duurzaam langetermijnbeleid. De indicatoren dienen relevant, methodologisch verantwoord, meetbaar, gemakkelijk te communiceren en toegankelijk, beperkt in aantal en resultaatgericht te zijn (Hák, Janoušková en Moldan, 2016).

Alle besproken studies worden naar voren geschoven om de noodzaak van MVO aan te tonen. Ondernemingen houden doorgaans rekening met financiële, maatschappelijke en humane kwesties, maar hebben de plicht om de levensvatbaarheid op lange termijn te verzekeren. Een vorm van duurzame zelfdiscipline wordt enigszins ontwikkeld door te ageren. De proactieve houding ten aanzien van maatschappelijke opkomende noden resulteert eveneens in financiële besparingen (Carroll & Buchholtz, 2008). De belangrijkste drijfveren voor het voeren van een duurzaam beleid met oog op financiële baten zijn het afwerpen van overheidsregulaties en het zelfstandig opnemen van verantwoordelijkheid ten aanzien van de gemeenschap. Praktisch betekent dit het anticiperen, plannen en klaren van sociale maatschappelijke hinderpalen (Kolk, 2004; Wood, 1991). Volgens de theorie van Porter (2019) is het basisbegrip MVO echter niet meer van deze tijden. Het concept *corporate shared value* (CSV) gaat zijns inziens verder (Porter, 2019). Het koppelt MVO aan waardencreatie voor onderneming en gemeenschap. Naar de mening van Porter worden maatschappelijke kwesties in bedrijven te weinig benaderd vanuit het waardenperspectief. Er is nood aan bedrijfsvoering gericht op het bundelen van sociale en economische verwachtingen die het competitievermogen van de onderneming ondersteunt. Verder is het noodzakelijk dat de waardenpropositie voldoet aan de wensen van de belanghebbenden en gemeenschap. Om CSV succesvol toe te passen stelt de strategietheorie van Porter (2019) drie wegen voor. Ten eerste het afstemmen van de behoeften van de consumenten. Dit kan door producten onder de loep te nemen en nieuwe markten op te sporen. Ten tweede het herdefiniëren van de

productiviteit binnen de waardeketen. Kansen ten aanzien van de verbetering voor de gemeenschap worden afgewogen ten opzichte van economische productievoordelen. Ten slotte het creëren van een meerwaarde door ontwikkeling van de industriecluster. Rekening houdend met omgeving bieden deze drie wegen tot de creatie van gedeelde waarde.

De meeste studies op het gebied van MVO richten zich enkel op het bedrijf en zijn rechtstreekse omgeving. Deze beperkte visie wordt veroorzaakt door drie gebrekkige toepassingen van het MVO (Visser, 2012-heden). Het gaat hierbij om incrementele, perifere of oneconomische toepassingen. De incrementele aanpak brengt slechts beperkte gedragingen met zich mee. Het biedt een stapsgewijs patroon aan dat slechts probleemoplossend werkt. Door gebrek aan bijkomende innovatie ontstaat geen toegevoegde waarde. In dit opzicht wordt er steeds achter de feiten aan gelopen. Hieraan gelinkt is het feit dat bedrijven MVO zien als een bijkomstig, perifeer bedrijfs onderdeel. Het perifeer beeld dat hiermee gepaard gaat, staat niet in lijn met de gemeenschapsverwachtingen. Aanvullend is het feit dat duurzame ontwikkelingen zich niet permanent omzetten in economische vooruitgang. Dit brengt neveneffecten met zich mee zoals greenwashing, het verkeerd afstemmen van visie en actieplan, trendgevoeligheid, ... (Visser, 2010). Dit heeft als gevolg dat de maatschappelijke, sociale en ethische bloei die MVO moet leveren ondermaats is. De gefragmenteerde veranderingen moeten plaats maken voor systematische ontwikkelingen, MVO 2.0 (Visser, 2012-heden). We leven in een tijdperk van transparantie en verantwoordelijkheid. De faculteit om creatief uit de hoek te komen, te ageren op maatschappelijke uitdagingen, oplossingen op schaal aan te bieden, lokale methodes te implementeren die lokaal en globaal ondernemen verenigen en bij te dragen in een circulaire economie zijn de basisprincipes van MVO 2.0. Ze dragen bij tot het verwezenlijken van de strategische doelstellingen. MVO 2.0 wordt bijgevolg gekenmerkt door waardencreatie, stabiel bestuur, maatschappelijke bijdrage en milieu-integriteit (Visser, 2010).

Friedman (1970) bekritiseerde op soortgelijke wijze het basisconcept van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens Milton Friedman (1970) is er slechts één absolute waarheid voor ondernemingen. Dit is het maximaliseren van

winst voor eigenaars en aandeelhouders. Verdere maatschappelijke en sociale problemen worden in diens ogen opgeknapt door de vrije marktswerking of door regulatie van overheidsinstanties. De definitie van Friedman (1970, p. 126) klinkt als volgt: *“There is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”*. De uitspraken van Friedman (1970), Visser (2012) en Porter (2019) brengen twee problematieken aan het licht. Eerst en vooral het probleem dat beleidsmakers steeds een economische bril dragen. Het financieel aspect ligt steeds in de focus en primeert ten aanzien van het maatschappelijke luik. De gedrevenheid om aan MVO te doen, wordt veelal gestuwd door positieve financiële resultaten. Indien bedrijfseconomische baten van MVO tegenvallen, neemt de omgang met morele verplichtingen die verder reiken dan wet- en regelgevingen af (Kolk, 2004). Ten tweede het feit dat managers in onvoldoende mate zijn opgeleid voor het deduceren van maatschappelijke belangen gezien de vereiste competenties (Heene & Dentchev, 2005). Uit de studies van Matten en Moon (2004) is MVO-onderwijs afhankelijk van context, onderwijsniveau en geografisch gebied. Dit is niet verrassend gezien het belang van de rechtstreekse omgeving voor de onderneming benadrukt in het werk van Carroll (2008). Het feit dat bedrijfsleiders uiteenlopende vaardigheden en kennis hebben over MVO wordt hiermee gedemonstreerd.

Meningsverschillen zijn herkenbaar voor elk concept binnen de economische wereld. Het perspectief dat er verdeeldheid bestaat rond MVO bestaat al decennia. MVO is een bedrijfstak op zich die om heel wat specialisatie, werking en kennis vraagt (Hutjens, Dentchev, & Haezendonck, 2015). Het feit dat MVO een integraal component moet zijn van de gehele bedrijfsstrategie in al zijn aspecten en als opportuniteit dient tot het creëren van een duurzaam concurrentievoordeel, wordt empirisch ondersteund. Organisaties die succesvol zijn in het bieden van maatschappelijk verantwoorde oplossingen, worden lerende organisaties genoemd (Senge, 1990). Deze bedrijven beschikken over de nodige innovatiecapaciteiten.

MVO binnen voetbalclubs als ondernemingen

De toepassing van MVO is een continu zoekproces verschillend van land tot land door de politieke, economische, culturele en sociale context (Hutjens, Dentchev, & Haezendonck, 2015, p. 58). De ontwikkeling van MVO binnen de voetbalwereld heeft enigszins wat te danken aan de immense belangstelling en de toename aan financieringsstructuren in het voetbal (Truyens, 2015). Hoofdzakelijk omdat hier directe en indirecte kostenbesparingen mee verbonden zijn. Het levende bewijs ter integratie van MVO in de voetbalwereld zijn de opspraken aangaande schending van mensenrechten en de corruptieschandalen (Gordon, et al., 2022). Deze gebeurtenissen brengen twee gevolgen met zich mee. Enerzijds zorgt het ervoor dat de MVO-tendensen doorgetrokken worden op alle voetbalniveaus, anderzijds dat voetbalclubs als actief bedrijf geïmplementeerd zijn en verantwoordelijkheid dragen binnen de samenleving.

Het uitwerken van een MVO-strategie die past bij de identiteit, het imago, de kernwaarden en de doelstellingen op lange termijn van het sportbedrijf en al zijn belanghebbenden is een must. De strategie kan slechts succesvol zijn indien bedrijven zich bewust zijn van bedrijfsafhankelijke variabelen en context gebonden omstandigheden (Carroll & Shabana, 2010). De studie van Zeimers et al. (2021) hamert op de noodzaak van een maatschappelijk verantwoord beleid binnen de sportfederaties. Voor een onvoorwaardelijke implementatie is niet de grootte van de onderneming, maar wel de innovatiecapaciteiten het meest van belang. Hieraan gebonden zijn de financiële capaciteiten, de MVO-kennis en het menselijk kapitaal. Dankzij een positieve aanwending van het MVO binnen de strategische beleidsvoering versterken ook voetbalclubs eigen concurrentievermogen. Het 3S-model help voetbalclubs met de integratie van strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemerschap binnen de lange termijnvisie (Breitbarth & Rieth, 2012, p. 12). 3S staat voor Strategy, Structure en Stakeholder. Het model aligneert de bedrijfsstrategie, de ondernemingsstructuur en het beheer van het aandeelhoudersbestand met de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen. Specifiek houdt dit het afstemmen van de MVO-activiteiten op de vooropgestelde strategie, het implementeren van waarde creërende opportuniteiten voor de bedrijfsstructuur en het bekomen van duurzame samenwerking met aandeelhouders in. Dergelijke maatregelen behoeden een

succesvolle integratie van het MVO. Dit model neemt padafhankelijkheid en contextgebondenheid in aanmerking, zoals beschreven in de studie van Carroll & Shabana (2010).

Volgens de studie Cobourn & Frawley (2017) zijn het overeenstemmen van de MVO- en clubstrategie, de conflicterende belangen tussen de verschillende bedrijfsentiteiten en de toegang tot hulpbronnen de uitdagingen ter degelijke toepassing van MVO. Door afstemming van de drie bovengenoemde uitdagingen binnen een geheel omvattende clubstructuur vereenvoudigd de toepassing van MVO. Zo is het machtig zijn van een ontwikkelingsplan op lange termijn van essentieel belang voor voetbalclubs (Breitbarth & Rieth, 2012; Wheeler & Sillanpää, 1997). Voetbalclubs besteden hedendaags meer aandacht aan maatschappelijke verbondenheid (Zeimers et al., 2019). Het aanpakken van sociaal maatschappelijke kwesties is dusdanig meer dan een trend geworden voor voetbalclubs. De MVO-activiteiten van voetbalclubs vestigen zich op onderstaande categorieën (Carroll & Shabana, 2010):

- Het verzekeren van economische winstgevendheid.
- Het creëren van waarde voor mens, maatschappij en planeet.
- Het versterken van het imago, de identiteit en de reputatie van de club.
- Het opnemen van maatschappelijke, sociale, transparante en ethische verantwoordelijkheden.
- Het uitbouwen van een concurrentieel voordeel door uitbreiding van het aantal aandeelhouders in alle aard.

De mogelijkheden om MVO op een hoger niveau te tillen binnen de structuur van voetbalclubs zijn enorm (Breitbarth, 2008; Breitbarth et al., 2015). Hoewel MVO geen algemeen geldende toepassing kent (Zeimers et al., 2021), draagt het bij tot het verstevigen van het concurrentieel voordeel (Zeimers et al., 2019). Ondanks het feit dat Europa het epicentrum van voetbal is en MVO in dit werelddeel een sterk besproken onderwerp is, is MVO nog te weinig ingebed binnen de sportieve beleidsstructuren (Breitbarth & Harris, 2008). Het belang om MVO-activiteiten uit te voeren met oog op financiële besparingen, het versterken

van het imago, het opbouwen van een concurrentievoordeel en het creëren van win-winsituaties voor de verschillende belangengroepen is ogenblikkelijk (Theeboom & van Eekeren, 2013). Het beoogt naast economische winstgevendheid tevens een verbetering van de transparantie naar belanghebbenden en het opnemen van verantwoordelijkheden ten aanzien van de maatschappij. Dit in een context die rekening houdt met sociaaleconomische kwesties.

De MVO-inspanningen zijn contextueel gebonden, verschillend in complexiteit en op verschillende wijze ingebed binnen het sportmanagement (Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011). Om duurzame ontwikkelingen te realiseren dient het sportief management het MVO-perspectief te verbreden in een wereld waar financiële baten slechts een onderdeel zijn van de samenleving (Granovetter, 1985). Om gunstige invloeden te genereren is een volkomen begrip van het contextueel kader waarbinnen de voetbalclub zich bevindt de basis (Breitbarth & Harris, 2008). De tijd waar clubfans, media en rechtstreekse medewerkers gezien worden als belanghebbenden is voorbij gestreefd. Hoewel belanghebbenden van voetbalclubs op diverse wijzen zijn betrokken tot MVO, is de noodzaak om de handen uit de mouwen te steken essentieel. Net als in volwaardige ondernemingen, is het belang van een gedetailleerde identificatie van belanghebbenden voor voetbalclubs van uiterst belang ter beloop van een duurzame samenwerking met oog op de ontwikkeling van competitieve voordelen (Breitbarth & Rieth, 2012). Ook de mate van ondersteuning gegeven door de overheid speelt een rol binnen het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (Nidasio, 2004). Dankzij een fatsoenlijke afstemming tussen verwachtingen en verwezenlijkingen komen samenwerkingspatronen tot stand. Op basis van deze duurzame patronen behalen voetbalclubs vooropgestelde doelstellingen. Hierbij is er noodzaak om een breed draagvlak te creëren dat eigen is aan elke voetbalclub onderneming.

Het is van belang om het imago en de identiteit van het bedrijf maatschappelijk te verantwoorden met oog op veelzijdige waardengroei (Woldringh, 2007). Een sterk correlerende identiteitsverhouding tussen sportclub en belanghebbenden is gunstig voor de gedragenheid (Wann & Branscombe, 1993;

Blumrodt, 2013). Het werk van Callejo & Forcadell (2006), waar inzicht wordt gegeven betreffende het ontwikkeld merknaam "Real Madrid CF", koppelt het werk van Woldbringh (2007) aan de nood tot identificatieontwikkeling beschreven door Wann & Branscombe (1993). Uitgaande van hierboven vernoemde noden vormt Woldringh (2007, p. 44) een theoretisch raamwerk ter succesvolle integratie van identiteitsontwikkeling en MVO. De vier stappen binnen het raamwerk houden rekening met de waarde van belanghebbenden beschreven in de werken van Carroll (1991), Mitchell, Agle & Wood (1997), de TBL van Elkington (1997) en de concurrentievoordelen gecreëerd in de waardenketen van Porter (2006). De eerste stap is het stimuleren van een interdisciplinaire samenwerking binnen de onderneming. Hoofdzaak is om bedrijfsprocessen af te stemmen op het algemeen beleid. Dit waar bedrijfsmissie, ondernemingsstrategie en kernwaarden gealigneerd zijn met de visie op MVO. De onderneming moet via deze weg een emotioneel raakvlak creëren met aandeelhouders. De mogelijkheden tot het ontwikkelen van affiniteit zorgt voor gedragenheid. De tweede stap beoogt een duurzame verankering van de gedragenheid geleverd door de belanghebbenden. De aandeelhouder binnen de onderneming, net als de belanghebbende buiten de onderneming, is een invloedrijke ondersteuner van bedrijfsprocessen. Elk individu dient zich te kunnen identificeren aan de identiteit en het imago van de onderneming in zijn geheel om verbondenheid te versterken. Binnen de ondernemingen vindt dit bijvoorbeeld plaats door het beheer van personeel, buiten de onderneming vindt dit bijvoorbeeld plaats door merkontwikkeling. In dit opzicht kan elke belanghebbende een specifieke rol opnemen die van belang is voor voetbalclubs als ondernemingen. De derde stap voorziet om de theoretische plannen om te zetten in daadwerkelijke acties. Het is van kritisch belang dat het dagelijks bestuur geleid wordt met oog op de ontwikkelde sociale, ecologische en economische waarden opgesteld in het beleidsplan. De concrete toepassing van het plan en de betrokkenheid van de medewerkers zijn de succesfactoren voor het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap en het verstevigen van het identiteitskader. Het uitgangspunt is het ontwikkelen van win-winsituaties of zoals beschreven in de werken van Porter (2019), het creëren van corporate shared value. De vierde stap bestaat enerzijds uit het consolideren en anderzijds uit de

kwaliteitsmeting van de reeds ondernomen acties.

De veronderstelling dat aandeelhouders en belanghebbenden een cruciale rol spelen in het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap van bedrijven wordt empirisch ondersteund door de werken van Wheeler en Sillanpää (1997). Deze studies stellen dat de mate waarin een onderneming kan reageren op de waarden en overtuigingen van belanghebbenden in alle aard gebonden aan een degelijke langetermijnvisie, een doorslaggevend element is voor de algemene ontwikkeling van ondernemingen. Ondernemingen moeten actief luisteren naar de verlangens van de turbulente maatschappij uit de 21ste eeuw om een gepast gemeenschapsaanbod en -antwoord te creëren. De uitbouw van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap moet plaatsvinden door betrokkenheid van alle interne en externe belanghebbenden. Het vooropzetten van korte termijndoelstellingen schiet doorgaans tekort om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en duurzame relaties met diverse aandeelhouders te onderhouden (Sillanpää, 1988). De onmisbare samenwerking tussen ondernemingen en belanghebbenden accentueert de nood aan transparantie en het opnemen van verantwoordelijkheden. De verscheidenheid aan belanghebbenden geeft kleur aan de context waarbinnen voetbalclubs zich bevinden (Zeimers et al., 2019). Zeimers et al. (2019) accentueert de voordelen om kennisverrijking te vergaren door samenwerking met interne aandeelhouders en externe belanghebbenden. Hierbij wordt MVO beschouwd als een dynamische praktijk die toepasselijk is op de verschillende niveaus van ondernemingen. Net zoals de stakeholder theorie van Freeman (2010) situeren de niveaus zich evenzeer binnen als buiten de onderneming. Binnen de onderneming door de samenwerking van het menselijk kapitaal van de onderneming, buiten de onderneming door de samenwerking met aandeelhouders en belanghebbenden (Theeboom & van Eekeren, 2013).

Het resultaat van MVO-inspanningen hangt af van de ondersteuning verkregen door samenwerking met interne en externe belanghebbenden (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013). De samenwerking komt optimaal tot stand door rekening te houden met omgevingsdeterminisme, voorwaardelijke responsiviteit, zelfbewuste ondernemingen, disfunctionele verwantschappen en

merkbehoud. Ze verwijzen respectievelijk naar de brede context waarbinnen de voetbalclub zich bevindt, de noodzaak om over de nodige hulpbronnen in alle aard te beschikken ter realisatie van de activiteiten, het vermogen om als MVO-beleidsvoerder beslissingen te nemen, het oplossen van conflicterende belangen binnen de samenleving en het in stand houden van de voetbalclub als merk. Een gestructureerde MVO-werking en betrokkenheid met duurzame belanghebbenden van alle aard komt de professionalisering van voetbalclubs ten goede (Breitbarth, 2008). Er heerst echter spanning tussen het dagelijks beleid en de toepassing van MVO binnen voetbalclubs. Uit analyse blijkt dat voetbalclubs zich voornamelijk inzetten voor hetgeen ze de meeste toegang tot hebben. Ze zetten zich voornamelijk in voor niet-financiële onderwerpen zoals transparante beleidsvoering, fair-play, het waarborgen van gelijke kansen en anti-discriminatie (Pedersen & Rosati, 2019, p. 18). De MVO-verantwoordelijken ervaren tevens contradictie tussen de gedragen responsabiliteit en het uiteindelijke beslissingsrecht (Cobourn & Flawley, 2017). Dat MVO-verantwoordelijken moeten wachten op goedkeuring van het algemeen bestuur voor het opstarten van gemeenschapsinitiatieven bijvoorbeeld, heeft zijn inefficiënties. MVO-verantwoordelijken hebben een volkomen integratie binnen het algemeen bestuur als wens. De losse werkingsmodaliteiten moeten plaats geven aan een transparante MVO-werking die verankert is binnen het totalitair clubbeleid (Truyens, 2015).

De voetbalindustrie is geëvolueerd tot een reële business waarbij transparante beleidsvoering en de erkenning van belanghebbenden centraal staan (RBFA, 2022). Volgens de socio-economische impactstudie van Deloitte (2021) dragen sportverenigingen hun steentje bij tot de gemeenschap door gedeelde waardecreatie. De ontwikkelde sportstructuren zorgen ervoor dat MVO ingebed wordt. Uit de impact studies gepubliceerd door Deloitte (2020; 2021; 2022) blijkt voetbal één van de meest universele sporten ter wereld. Het marktaandeel van de Europese voetbalsector bedraagt 27,6% (Deloitte, 2022). Engeland, Duitsland, Spanje, Italië en Frankrijk worden gecategoriseerd als voetbalgrootmachten. Naast het feit toegankelijk te zijn voor het brede publiek, is het in Europa de meest besproken sport. Hierdoor zijn de hoogste voetbalinstanties, de Federation

Internationale de Football Association (FIFA) en de Union of European Football Associations (UEFA) voor bijna iedereen bekend. UEFA's Football Sustainability Strategy (2021) staat in voor een duurzaam beleid binnen de voetbalwereld. Het veelomvattend plan is ontwikkeld om Europese voetbalclubs te inspireren, activeren en ondersteunen. De thema's mensenrechten en omgeving staan centraal in het strategisch proces van de UEFA. Binnen het thema mensenrechten wordt racisme, jeugdbescherming, gelijkheid en inclusie, voetbal voor iedereen, gezondheid en welzijn, solidariteit en rechten én hulp aan vluchtelingen besproken. Het thema omgeving omvat circulaire economie, klimaat en belangenbehartiging, duurzaamheid van evenementen en duurzaamheid van infrastructuur. Ter werkelijke concretisering van het actieplan verbindt de UEFA Kritieke Prestatie Indicatoren met de DOD geleverd door de Verenigde Naties. Op deze wijze worden doelstellingen ontwikkeld in functie van elk onderwerp.

In België, waar een georganiseerde sportethiek heerst die nauw aansluit bij MVO (Sport Vlaanderen, 2021), is de Royal Belgian Football Association (RBFA) de referentiefederatie. De RBFA voorziet sinds 2016 een landelijk duurzaamheidsplan (RBFA, 2020). Dit plan, "Football and Social Responsibility Strategy" genoemd (RBFA, 2021), beoogt eveneens de integratie van het MVO-beleid gekoppeld aan de DOD die de Verenigde Naties naar voor schuiven. Ter concrete toepassing categoriseert de RBFA de aandeelhouders in twee categorieën (RBFA, 2021, p. 7). Enerzijds interne aandeelhouders die verbonden zijn met de RBFA als rechtstreekse werknemer, anderzijds externe aandeelhouders die onrechtstreeks verbonden zijn met de RBFA zoals extra sportieve verenigingen of sociale partners. In de materialiteitsmatrix (RBFA, 2021, p. 13) worden de duurzame ontwikkelingsdoelen gelinkt aan beide type aandeelhouders. Om vorm te geven aan het duurzaamheidsplan van de RBFA wordt er ingezet op de pijlers inclusie, gezondheid, ethiek en milieu. De pijlers verwijzen naar het gelijk behandelen van elk individu, het ontwikkelen van een gezonde actieve levensstijl, het respecteren van ethische codes en de inzet ten aanzien van het klimaat in al zijn aspecten. Het actieplan sluit aan bij theorieën beschreven bij de conceptbenadering van MVO door zich toe te spitsen op de sociaal-maatschappelijke kwesties. De Pro League is de vereniging die verantwoordelijk is voor de organisatie van de Belgische

kampioenschappen op het hoogste niveau. Binnen de grenzen van de Belgische voetbalwereld ontwikkelde de Pro League het plan Football First en het Football & Community-label (Pro League, 2022). Met het plan Football First wil de Pro League duurzame fundamenten op poten zetten voor het voetbal van de toekomst. Het label wijst op de gemaakte MVO-inspanningen van professionele voetbalclubs (Deloitte, 2022). De labels zijn opgedeeld in drie categorieën: goud, zilver en brons. Profclubs die zich wijden aan een sociaal-maatschappelijk beleid steunend op een duurzaam strategisch plan van eerwaardige kwaliteit worden beloond met een gouden label. Het zilveren label wordt toegekend aan profclubs die naast deelnames aan nationale campagnes, eveneens hun maatschappelijk verantwoorde betrokkenheid aantoont met initiatieven voor sociale partners. Profclubs die slechts een toenemend sociaal-sportief engagement vertonen en zich bijkomend inzetten voor nationale initiatieven verkrijgen een bronzen label. Voor het seizoen 2020-2021 kregen slechts Club Brugge, KAA Gent, OH Leuven en R. Union Saint-Gilloise een gouden label (Deloitte, 2022, P. 32). Door samenwerking met de verschillende aandeelhouders en belanghebbenden willen Pro League en RBFA maatregelen bieden die toepasbaar zijn binnen de werking van voetbalclubs zoals het opstellen van een aanspreekpunt integriteit, het verwerken van ethische gedragscodes, het organiseren van opleidingen inzake veilig voetballen, het uitwerken van communicatiestrategieën voor een duurzaam aankoopbeleid, ... ter creatie van een duurzame voetbalomgeving (RBFA et al., 2021).

De verscheidenheid aan juridische rechtsvormen van Belgische voetbalclubs is op zijn minst opvallend. Hoewel de voetbalclubs binnen de lagere afdelingen hoofdzakelijk fungeren als verenigingen zonder winstoogmerk, ontwikkelen de voetbalclubs uit de hoogste voetbalafdeling, in België de Jupiler Pro League, zich over het algemeen tot volwaardige ondernemingen (Van Nieuwenhove, 2014). Dit fenomeen is het gevolg van de populariteit, de commercialisering en de groeiende impact van het financiële aspect binnen de voetbalwereld. Gelet op deze evoluties is het geen verrassing dat sport- en voetbalclubs in het bijzonder beheerd worden als ondernemingen met winstoogmerk. De inkomsten voor Belgische professionele voetbalclubs vloeien

voornamelijk uit het verkopen van uitzendrechten, ticketinkomsten, het ontvangen van prijzengelden, commerciële activiteiten, sponsor- en reclamecontracten en spelersverhandelingen (Deloitte, 2022). De economische impact van het Belgische voetbal bedroeg voor het seizoen 2020-2021 maar liefst € 962 miljoen (Deloitte, 2022, p. 45). De bijdrage van de voetbalindustrie aan de economie beschrijft de hoogstaande economische waarde van voetbal. Naast de immense bloei aan financiële waarde (Deloitte, 2022, p. 45), vervullen voetbalondernemingen tevens een voortgaande sociaal-maatschappelijke functie (Deloitte, 2022). Het werk van Breitbarth en Harris (2008) beschrijft binnen deze functie humane, culturele en welvarende waarden. Samen met de economische impact beogen de waarden, net als vernoemd in de Football Sustainability Strategy van de UEFA (2021) en het Football and Social Responsibility Strategy van de RBFA (2021), een totaalaanpak voor sociaal-maatschappelijke verbondenheid. De totaalaanpak beklemtoont het potentieel van MVO-integratie binnen het voetbalbeleid ter bevordering van financiële, sociale en sportieve prestaties. Dergelijk aanpak verzekert de toekomstige ontplooiing van de voetbalsector met MVO als integraal component. De impact van voetbalclubs als ondernemingen op de maatschappij is niet te onderschatten (Deloitte, 2022).

Invloed van MVO op clubprestaties

Door huidig gebrek aan systematische evaluatie van de MVO-impact binnen de projectbeheersing van voetbalclubs, wordt nadruk gelegd op het probleemoplossend karakter van MVO eerder dan een mogelijkheid tot duurzame ontwikkelingen. Desondanks de talrijke raamwerken en duurzaamheidsverslagen blijft een contextueel gebonden aanpak van MVO ook in het voetbal noodzakelijk (Breitbarth & Harris, 2008). De actieplannen van de UEFA (2021) en de RBFA (2021) scheppen enige zin van discussie bij de concretisering van de MVO-implementatie binnen de voetbalwereld door slechts een ondersteunende rol te spelen. Voetbalclubs moeten zich bewust worden van de invloeden van MVO op het competitief vermogen (Breitbarth & Rieth, 2012). Het probleemoplossend karakter van duurzame dilemma's moet plaats geven aan het benutten van sociaal-maatschappelijke opportuniteiten. Volgens Breitbarth & Rieth (2012) volgt dergelijke ontwikkeling drie stappen. Allereerst de bewustwording van het belang

van MVO voor voetbalclubs als ondernemingen. Vervolgens het vermogen om MVO op consistente wijze te kaderen binnen het algemeen beleid. Tot slot een reële drang tot het nastreven van vooropgestelde doelstellingen aangaande MVO.

De verschillende studies van Breitbarth et al. (2008, 2011, 2012 en 2015) schuiven specifieke gedragingen naar voren ter succesvolle MVO-implementatie voor voetbalclubs. Breitbarth (2011, p. 731) verdeelt de motieven voor een voetbalclub in drie perspectieven: economisch, integratief-politiek en ethisch-emotioneel. Respectievelijk verwijzen ze naar de mogelijkheid om financiële winsten te boeken, invloed te hebben op maatschappelijke debatten en morele waarden te verkondigen. De effectieve aanpak van MVO-activiteiten kan op integratieve, instrumentele, ethische of politieke wijze (Breitbarth, 2011). De integratieve aanpak wijst op het feit dat de MVO-doelstellingen verwickeld dienen te zijn in het ontwikkelingsplan op lange termijn. Hierbij moet een link gecreëerd worden tussen het clubleven en het sociaal leven ter beheer van belanghebbenden. De instrumentele aanpak verwijst naar de ontwikkeling van concurrentiële voordelen, waarbij economische winsten gegenereerd worden via maatschappelijke activiteiten. De ethische aanpak hamert op morele verantwoording. Dit heeft betrekking op waarden, normen en regelgeving binnen de voetbalclub. De politieke aanpak streeft naar een goed gebruik van bedrijfsmacht op de samenleving. Transparantie en verantwoordelijkheid zijn de fundamenten. De mate waarin de gekozen aanpak correct wordt geïmplementeerd is waarde bevorderend. Het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap brengt voordelen met zich mee voor voetbalclubs als ondernemingen, voetbalclubs als sociale partners en voetbalclubs als volwaardige entiteiten. De motieven en diverse aanpak worden gecategoriseerd als uitbreiding van economische, sociale en sportieve prestaties (Breitbarth & Harris, 2008; Rossi et al., 2013).

De uitmuntende financiële ontwikkelingen (Deloitte, 2022) staan in contrast met de sociaal-maatschappelijk verantwoorde impact die voetbalclubs uitoefenen op de samenleving (Breitbarth & Rieth, 2012). Het gebruik van slechts financiële maatstaven schiet tekort bij het evalueren van duurzame bedrijfsprocessen binnen het moderne voetballandschap. Er dient eveneens

rekening gehouden te worden met niet-financiële meetinstrumenten (Mohammad ali et al., 2023). Balanced scorecards (BSC) ontworpen door Norton & Kaplan (1996) geven mogelijkheden om strategische prestaties te verbeteren aan de hand van een dynamisch managementsysteem die interne bedrijfspraktijken en externe resultaten linkt. Het belang van het meetinstrument zit vervat in het multidimensionaal karakter. De BSC houdt rekening met de ondernemingsstrategie in zijn geheel door vier perspectieven te bundelen: het financieel perspectief, het markt- en klantenperspectief, het perspectief van innovatie en groei alsook het perspectief rond interne processen. Ondernemingen wenden zodus het systeem aan om financiële analyses uit te voeren, aandeelhoudersbestanden te beheren, bedrijfsprocessen te optimaliseren en ontwikkelingsmogelijkheden te exploiteren. Het stemt MVO af op de bedrijfsstrategie en de ondernemingsdoelstellingen.

Breitbarth et al. (2011, p. 734) hervormen de Balanced Scorecard tot een Performance scorecard ter evaluatie van MVO binnen voetbalclubs. De evaluatie beantwoordt de economische, integratief-politieke en ethisch-emotionele motieven die nagestreefd worden om strategisch vooropgestelde doelstellingen te bereiken. De optimale aanwending van het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap wordt ondersteund door het meten van de financiële, sociale en sportieve prestaties. Waarbij de drie prestatie indicatoren in lijn liggen met de missie, de visie, de strategie en de doelstellingen van de voetbalclub als onderneming. Het meten van de prestatie indicatoren stemt overeen met het genereren van bijkomende economische, politieke, integratieve, emotionele en ethische bronnen (Breitbarth et al., 2011). Respectievelijk verwijzen de bronnen naar de bijkomende financiële capaciteiten, de verdere uitbouw van het sociaal relatiernetwerk, de versterking van de sociale integratie, de bekrachtiging van het welzijnsaspect en de versteviging van voetbalinstanties als rolmodel voor de samenleving. De gegenereerde bronnen weerspiegelen de MVO-prestatie. Het meten van financiële, sociale en sportieve prestaties werkt bevorderend voor voetbalclubs (Kremer et al., 2010). Uit de studies van Breitbarth et al. (2011) en Kremer et al. (2010) wordt vastgesteld dat het meten van de prestatie indicatoren invloed heeft op MVO-prestaties, wat het succes van voetbalclubs stimuleert.

Beleidsvoerders zijn op deze wijze in staat om het overzicht te bewaren op de impact van MVO-activiteiten. De MVO-prestaties kunnen intern beoordeeld worden, alsook met concurrenten vergeleken worden.

Breitbarth et al. (2012), maar ook Mohammad Ali et al. (2023) en El-Guennouni & Ezzahiri (2021), voeren met hoofdzaak case studies en mixed methods uit voor het evalueren van MVO-praktijken binnen voetbalgrootmachten. De case studies van Breitbarth et al. (2015) en Zeimers et al. (2019) vormen de werkelijke grondslagen van de ontplooiing van MVO binnen het professioneel voetbal. Case studies zijn gedetailleerde onderzoeken van specifieke onderwerpen die het kritisch denken stimuleren (Gerring, 2004; Peters, 1995). In de onderzoeken van bovenvermelde auteurs worden de verschillende perspectieven omtrent de aanpak van het MVO beschreven. Elk onderzoek spitst zich toe op een specifieke doelgroep binnen de gekozen context van onderzoek. Volgens Tellis (1997) is dit van belang bij soortgelijk onderzoek om generaliserende conclusies mogelijk te trekken. De bruikbaarheid van de onderzoeken zit enerzijds in de evaluatie van financiële, sociale en sportieve prestaties binnen de dynamische context van Europese voetbalclubs, anderzijds in de bewezen invloed van MVO op de gemeten prestatie indicatoren. De meting van prestaties vindt plaats op basis van beleidsdocumenten van voetbalclubs, documenten van regulerende instanties, (semi)gestructureerde interviews en enquêtes op kwalitatieve en kwantitatieve basis. Dit zorgt voor een volledig begrip van het onderzocht fenomeen in zijn natuurlijke context (Peters, 1995). De kwantitatieve gegevens hebben overwegend betrekking tot het ontleden financiële prestaties zoals in de studies van Wilson et al. (2013), Pereira (2018) of Urdaneta et al. (2021). Deze secundaire gegevensbronnen worden getroffen in de beleidsdocumenten van voetbalclubs, maar ook in documenten van regulerende instanties. De kwantitatieve gegevens hebben een ondersteunende functie binnen de kwalitatieve onderzoeken van Breitbarth (2008). De kwalitatieve gegevens worden gehaald uit (semi)gestructureerde interviews en enquêtes. Binnen de relevante literatuur wordt er bij hoofdzaak gekozen voor semigestructureerde interviews en kwalitatieve onderzoeksmethoden (Breitbarth et al., 2011; Zeimers, 2020). De voordelen van soortgelijke onderzoeken zijn de open structuur van de

vraagstelling, de mogelijkheid tot het bekomen van gewenste aanvullende informatie en de controle over de diepgang van gesprekken. Verschillende studies binnen de empirische literatuur richten zich op de meting van drie prestatie indicatoren, vernoemd als perspectieven, bij toepassing van MVO in voetbalclubs. Het economisch perspectief dat het gezond financieel evenwicht van de club voorop stelt, het sociaal perspectief waar het leveren van maatschappelijke bijdragen het uitgangspunt is en het sportief perspectief waar de club vooropgestelde sportieve doelstellingen waarmaakt.

Het economisch perspectief wordt gedragen door de financiële gezondheid van voetbalclubs (Breitbarth, 2008). De financiële toestand van voetbalclubs draagt bij tot de ontwikkeling van MVO (Deloitte, 2022). De financiële gezondheid van voetbalclubs vormt de basis voor een optimale clubgroei op de lange termijn (Dimitropoulos, 2011). Naast het feit dat voetbalclubs ondersteund worden door belanghebbenden in alle aard, blijft het beheren van de financiële inkomsten in de praktijk een uitdaging. Het concurrentievermogen tussen de Europese voetbalclubs is sterk verschillend bij analyse van het financieel perspectief (Deloitte, 2022). Enerzijds zijn financiële beperkingen negatief gecorreleerd met het behalen van hoogstaande sportresultaten (Wilson et al., 2013). Voetbalclubs in eigendom van aandeelhouders die over een enorm kapitaal beschikken, hebben een streepje voor bij het behalen van sportieve doelstellingen ten opzichte van voetbalclubs met een gering kapitaal. Dit resulteert in een hogere positie in de rangschikking en verhoogde participatie aan Europese competities. Voetbalclubs met een ongezonde financiële structuur lopen het risico op verminderde sportieve resultaten, wat leidt tot degradatie. Economische benauwdheden bemoeilijken het behalen van sportieve vooropgestelde prestaties. Anderzijds zijn sportieve prestaties positief gecorreleerd met financiële inkomsten (Galariotis et al., 2018). Voetbalclubs die riante sportieve prestaties neerzetten in eigen land en Europese competities worden financieel beloond. Doorgaans presteren Europese voetbalclubs afkomstig van voetbalgrootmachten beter en verkeren zij in een meer gezonde financiële context. De financiële premies voor gunstige sportieve resultaten in Europese competities zorgt voor een voortzetting van veelbelovende sportieve en financiële prestaties (Pereira, 2018). Financiële inkomsten zorgen

ervoor dat voetbalclubs in staat zijn om veelbelovende transfers te realiseren. Bijgevolg worden sportieve prestaties hart onder de riem gestoken, wat op hun beurt weer resulteert in een verhoogde kans tot het innen van financiële premies. Het concurrentievermogen van Belgische voetbalclubs blijft gering doordat sportieve prestaties en bijgevolg ook financiële prestaties, lager liggen dan voetbalclubs uit de Europese grootmachten (Deloitte, 2022).

De studie van Urdaneta et al. (2021) kaart een positieve relatie tussen transparante beleidsvoering en de financiële gezondheid van voetbalclubs aan. De transparante werking houdt rekening met sociaal-maatschappelijke gedragscodes vooropgesteld door de hoogste voetbalinstanties. Zulke transparante beleidsvoering resulteert in verbeterde sociale prestaties wat mogelijks leidt tot bijkomende financiële inkomsten. Door de hedendaagse verwachtingen binnen het sociaal perspectief komen voetbalclubs steeds meer onder druk te staan (Walters & Tacon, 2011). Het tekort aan menselijk kapitaalkracht en geringe financiële mogelijkheden bemoeilijkt een maatschappelijk verantwoorde beleidsvoering (Pedersen & Rosati, 2019). De integratie van strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemerschap moet daadwerkelijk plaats krijgen in het welgevormd totalitair beleid op lange termijn van voetbalclubs als ondernemingen. Dit vindt plaats dankzij gedragenheid van belanghebbenden enerzijds, anderzijds dankzij gedegen structurele capaciteiten. Het 3S-model van Breitbarth & Rieth (2012, p. 12) belicht voordelen om MVO te aligneren op de verankerde beleidsvoering. Het afstemmen van MVO-praktijken op de strategie van de voetbalclub resulteert in waarde creërende opportuniteiten voor de bedrijfsstructuur en het bekomen van duurzame samenwerkingspatronen. De succesvolle toepassing van MVO draagt bij tot het succes van de voetbalclub als onderneming.

Kortom, het succes van de voetbalclub als onderneming hangt af van de drie prestatie indicatoren. Niet alleen bepalen de financiële, sociale en sportieve prestaties het succes, ze oefenen ook invloed uit op elkaar. De studie van Deloitte (2022) concludeert dat financiële prestaties een positieve impact hebben op de ontwikkeling van sociale prestaties. De relaties tussen financiële prestaties en

sportieve prestaties zijn eveneens positief gecorreleerd (Galariotis et al., 2018). Een duidelijke verwantschap tussen sportieve prestaties en sociale prestaties wordt niet empirisch ondersteund. Onderzoek naar de relatie tussen voorafgaande prestatie indicatoren is schaars, maar niet spoorloos. Ribeiro et al. (2017) omschrijven in hun studie dat sociaal relevante informatie kan gebruikt worden om sportieve interacties te kaderen. Sportieve prestaties kunnen beïnvloedt worden door de ontwikkeling van netwerkstructuren, omschreven als de wisselwerking tussen de verschillende individuen die instaan voor de sportieve prestaties. Ethisch-emotionele praktijken zoals beschreven door Breitbarth (2011) dragen in diens ogen bij tot interpersoonlijke connectie. Binnen het geheel aan sportieve omkaderingsinitiatieven zouden interpersoonlijke verbindingen positief gerelateerd zijn aan sportieve prestaties. Hierdoor zijn voetbalploegen met gelijkgestemde opvattingen mogelijks in staat om betere sportieve prestaties neer te zetten. MVO wordt gestuurd door de samenvoeging van financiële, sociale en sportieve prestaties. Het draagt op zijn beurt bij tot de verdere ontwikkeling van de prestatie indicatoren. Het gebruik van de Performance Scorecard (Breitbarth et al., 2011, p. 734) dient om MVO voetbalclubs te evalueren en buigt zich over de bijdrage ervan aan het succes.

Ontwikkeling van onderzoeksvragen en hypothesen

De concurrentie binnen het Europese voetballandschap is onbetwistbaar (Deloitte, 2022). De studies rond MVO in de voetbalwereld richten zich gebruikelijk op de redenen om actie te ondernemen, het concretiseren van praktijken en specifieke businesscases (Zeimers et al., 2019). De studies benadrukken positieve relaties met financiële, sociale en sportieve prestaties van voetbalclubs (Breitbarth & Harris, 2008). De verschillende studies tonen twee vaak besproken onderzoeksvelden aan. Enerzijds het MVO als theoretisch concept binnen de beleidsvoering van voetbalclubs, anderzijds de gehanteerde MVO-praktijken binnen voetbalclubs. Breitbarth et al. (2015) beklemtoont de noodzaak tot het voeren van bijkomende onderzoeken naar de relatie tussen MVO-praktijken en het succes van voetbalclubs waarbij verbeterde prestaties beschreven worden. De financiële, sociale en sportieve prestaties bepalen het ondernemingssucces van voetbalclubs (Breitbarth et al., 2011). Om bruikbaarheid te waarborgen adviseren de onderzoekers studies gebaseerd op wetenschappelijke ontwikkelingen, technische kennis en praktische ervaringen. Door rekening te houden met de evoluties die de Performance Scorecard (Breitbarth et al., 2011, p. 734) te weeg bracht, is het mogelijk om succesvolle MVO-praktijken aan het daglicht te brengen. De keuze van de geschikte analyse-eenheid is van belang ter inning van representatieve gegevens (Tellis, 1997). Dit werk zal bijdragen tot de literatuur door het aandeel van MVO-praktijken op financiële, sociale en sportieve prestaties van Belgische professionele voetbalclubs te bestuderen.

De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek is beschrijvend van aard. De bekendheid van relevante modellen zorgt voor een representatieve benadering van een verschijnsel in een afgebakende context (Peters, 1995). De wetenschappelijke ontwikkelingen, technische kennis en praktische ervaringen worden als pertinente invalshoeken beschouwd. Het zorgt voor kennisverwerving van het vooropgesteld domein. In dit werk staat volgende onderzoeksvraag centraal: Wat is de relatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs?

Om bovenstaande onderzoeksvraag binnen de Belgische voetbalwereld te

kunnen beantwoorden, zijn bijvragen noodzakelijk ter omkadering van het ondernemingssucces. Het ondernemingssucces wordt in dit onderzoek gekenmerkt door financiële, sociale en sportieve prestaties. De wederzijdse invloeden van de prestaties wordt toegelicht in de bovenstaande literatuurstudie. De meerwaarde van MVO-praktijken wordt ontleed aan de hand van onderstaande bijvragen.

1. Wat is de meerwaarde van MVO-praktijken op de financiële prestaties van Belgische professionele voetbalclubs?
2. Wat is de meerwaarde van MVO-praktijken op de sociale prestaties van Belgische professionele voetbalclubs?
3. Wat is de meerwaarde van MVO-praktijken op de sportieve prestaties van Belgische professionele voetbalclubs?

De literatuurstudie rond MVO in het Europees professioneel voetbal en de ontwikkelde onderzoeksvragen brengen gerichte hypothesen aan het daglicht.

1. MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan financiële prestaties.
2. MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan sportieve prestaties.
3. MVO-praktijken zijn positief gerelateerd aan sociale prestaties.

Onderzoeksmethodologie

De aandacht naar MVO binnen het Belgisch voetbal vindt zijn oorsprong in 2015 (RBFA, 2021). Door de jaren heen is de belangstelling voor MVO verder gestegen. Dit is te merken aan het sociaal-maatschappelijk engagement dat de Pro League nastreeft met het Football & Community-beleid (Deloitte, 2022). Het gebrek aan empirische onderzoeken naar de invloed van MVO-praktijken op het succes van voetbalclubs geeft aanleiding tot het voeren van verder onderzoek. Dit onderzoek spitst zich toe op de kennisverruiming van het MVO binnen voetbalclubs. De doelstelling van dit kwalitatief onderzoek is om de verhouding tussen MVO-praktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League te achterhalen. Hierbij wordt rekening gehouden met de financiële, sociale en sportieve prestaties alsook hun onderlinge relatie. De inbedding van MVO binnen het volstrekt beleid wordt beschouwd als opportuniteit voor voetbalclubs als ondernemingen (Breitbarth & Rieth, 2012). De wens tot het exploreren, beschrijven en verklaren van dit fenomeen in een specifieke context leidt tot het voeren van een case study. Een case study behoort tot een vorm van kwalitatieve onderzoeksmethodologie. Het biedt mogelijkheden om controle te hebben over de diepgang van de gesprekken, naast kwalitatieve tevens kwantitatieve gegevens te verzamelen en via accurate beschrijvingen een integraal beeld te verkrijgen van het onderzoeksobject (Peters, 1995). Deze case study is gebaseerd op wetenschappelijke ontwikkelingen, technische kennis en praktische ervaringen. Het grootste voordeel hiervan is een diepgaande kennis van de wijze waarop MVO zijn plaats vindt binnen voetbalclubs als ondernemingen. Ook de bevindingen rond MVO in voetbalgrootmachten (Breitbarth & Harris, 2008; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013) zijn te danken aan soortgelijke onderzoeksmethoden.

Het onderzoek bestaat uit diepte-interviews met MVO-verantwoordelijken of community managers van Belgische professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League, begeleid door de analyse van gerelateerde (club-)documenten. De analyse van de documenten dient mee aan de vervaardiging van de diepte-interviews en het ondersteunen van genomen standpunten. Diepte-interviews behoren tot kwalitatieve onderzoeksmethoden. In tegenstelling tot het uitsluitend

gebruik van cijfergegevens, geven kwalitatieve onderzoeken de mogelijkheid tot diepgang binnen de gekozen context (Verhoeven, 2018). De flexibele aanpak waarbij kwalitatieve onderzoeksvormen ondersteund worden door kwantitatieve gegevensbronnen zorgt voor een integrale benadering (Doorewaard et al., 2019). De kwalitatieve gegevens worden ontwikkeld uit de diepte-interviews met MVO-beleidsmakers en Community Managers. Naast de controle over de diepgang van gesprekken zijn de open structuur van de vraagstelling en de mogelijkheid tot het bekomen van gewenste cruciale informatie twee bijkomende voordelen van diepte-interviews (Verhoeven, 2018). Gedurende de diepte-interviews worden technische kennis, praktische ervaringen en eigen opvattingen besproken. Volgens Breitbarth et al. (2011) is dit noodzakelijk ter representatieve benadering. De kwantitatieve gegevens worden gehaald uit clubeigen beleidsdocumenten met betrekking tot MVO, de Football Sustainability Strategy van de UEFA (2021) en de Football and Social Responsibility strategie van de RBFA (2021). Deze gegevens kwantificeren financiële, sociale en sportieve prestaties. Niet alleen leidt dit tot het ontwikkelen van doelgerichte interviewvragen, maar meet dit het succes van de voetbalclubs. Het succes wordt weerspiegeld aan de hand van de drie vooropgestelde prestatie indicatoren. Het integraal onderzoek naar de relatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs streeft naar holisme (Verhoeven, 2018). Het maakt het toekennen van variabelen onmogelijk.

Peters (1995) wijst op het feit dat de mogelijkheden tot het nemen van generaliserende conclusies de kwetsbaarheid van case studies vormen. De juiste keuze van de analyse-eenheid is noodzakelijk om bekomen gegevens om te zetten tot relevante informatie. Bij het generaliseren van case studies is het verzekeren van betrouwbaarheid en validiteit belangrijk. De betrouwbaarheid van deze case study wordt vergroot door de exacte beschrijving van de onderzoeksprocedure en de verkregen kwalitatieve informatiebronnen in werkelijke context. Zoals vermeld door Verhoeven (2018) wordt hierdoor speculatieve en subjectieve communicatie vermeden. De interne validiteit heeft te maken met het waarborgen van een causale relatie tussen MVO-praktijken en het succes van voetbalclubs. In het onderzoek wordt dit verzekerd door het voeren van een betrouwbare

literatuurstudie, het bevragen van technische kennis en praktische ervaring aan MVO-beleidsvoerders of Community Managers van de geschikte analyse-eenheid. Hiermee wordt een representatieve afspiegeling van het kennisdomein beoogt binnen het onderzoeksveld. De externe validiteit buigt zich over de mate waarin relevante conclusies die afkomstig zijn van het onderzoek met Belgische professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League te generaliseren zijn voor voetbalclubs uit lagere reeksen. Onderstaande redenen geven extra validiteit en betrouwbaarheid aan het onderzoek. Ten eerste zijn slechts enkele Belgische professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League het meest ontwikkeld tot reële ondernemingen, weliswaar onder uiteenlopende rechtsvormen (Ramaekers, 2015). Ten tweede zijn het voornamelijk de voetbalclubs uit de Jupiler Pro league die kans maken op Europees voetbal. Voor voetbalclubs uit lagere reeksen kan slechts de overwinning van de bekerfinale, genaamd Crocky Cup, Europese kwalificatie betekenen. Het fenomeen waarbij een voetbalclub niet afkomstig uit de Jupiler Pro League de bekerfinale wint, heeft nog nooit plaatsgevonden in de 21ste eeuw (Pro League, 2023). Het blijkt een moeilijk te verwezenlijken opdracht. Ten derde is de financiële toestand van Belgische voetbalclubs beperkt. Zoals vernoemd in de studie van Deloitte (2022) leveren Belgische professionele voetbalclubs, in samenwerking topclubs van andere landen die niet behoren tot de zogenoemde voetbalgrootmachten, een bijdrage van slechts 5% op het marktaandeel van Europees voetbal. De impact van voetbalclubs uit lagere voetbalreeksen in België kan onmogelijk vergeleken worden. Ten vierde resulteert het gebrek aan administratieve structuur van voetbalclubs uit lagere afdelingen tot minder capaciteiten (Theeboom & van Eekeren, 2013). Hoewel financiële capaciteiten een beperkt aandeel hebben in het ondernemen van MVO-praktijken (Zeimers, 2020), zijn structurele ontwikkelingen ten aanzien van MVO-afdelingen noodzakelijk. Gezien de vergelijking met Europese topclubs als prominente voorwaarde geldt, is de kleinschaligheid van successen uit Belgische niet-professionele voetbalclubs niet ter veralgemening vatbaar. Er wordt bijgevolg gekozen voor een toespitsing op de professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League.

Context van het onderzoek

De Pro League, regulerend sportorgaan voor het professioneel voetbal in België, verdeelt het professioneel voetbal voor het seizoen 2022-2023 in twee kampioenschappen (Pro League, 2022). De Jupiler Pro League (1A) vormt de hoogste voetbalafdeling, de Challenger Pro League (1B) vormt het tweede niveau in het betaald voetbal. Binnen deze twee kampioenschappen zijn er zesentwintig professionele voetbalclubs actief. Achttien voetbalclubs nemen deel aan de Jupiler Pro League, twaalf voetbalclubs aan de Challenger Pro League. Sinds huidig voetbalseizoen nemen vier belofteploegen van de Belgische topclubs RSC Anderlecht, Club Brugge, Royal Standard Club de Liège en KRC Genk deel aan het kampioenschap in 1B. Dit onder dezelfde clubentiteit als het eerste elftal. Om tot een waardige generalisatie te komen, spitst dit onderzoek zich op de professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League zonder de competitiehervorming van volgend seizoen (Pro League, 2022) in acht te nemen. In theorie is het mogelijk voor Belgische voetbalclubs uit lagere voetbalafdelingen MVO-initiatieven op touw te zetten, maar de ontwikkeling van deze voetbalclubs als ondernemingen is te beperkt (Van Nieuwenhove, 2014). Om de bruikbaarheid van de gegevens te waarborgen verdiept het onderzoek zich niet in de werking van voetbalclubs uit lagere reeksen. Dit werd in het vorige deel beklemtoont met de argumenten over het generaliseren van het onderzoek. De vernauwing via steekproefontwerpen is zodus niet relevant. Bijgevolg maakt het onderzoek gebruik van een doelgerichte steekproef, ook purposive sampling genoemd. De gehele populatie wordt omschreven als elke voetbalclub dat deelneemt aan het kampioenschap in de Jupiler Pro League.

De rechtsvormen van voetbalclubs zijn verschillend, maar de doelen die ze nastreven binnen de Jupiler Pro League zijn immers gelijklopend. Dit is terug te vinden in socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie ontwikkeld door Deloitte (2022). De keuze voor een bepaalde rechtsvorm heeft een invloed op de aansprakelijkheid, de administratiewijze en de fiscaliteit van de club als onderneming. In het Belgisch profvoetbal komen drie rechtsvormen naar voor: de coöperatieve vennootschap met of zonder sociaal oogmerk, de naamloze vennootschap en de vereniging zonder winstoogmerk. Het Wetboek voor Vennootschappen en Verenigingen (Vanhees, 2019) geeft een

precieze beschrijving van alle eigenschappen van bovenstaande rechtsvormen.

Stamnummer	Voetbalclub	Rechtsvorm
12	Cercle Brugge	Coöperatieve vennootschap
3	Club Brugge	Naamloze vennootschap
7	KAA Gent	Coöperatieve vennootschap erkend als sociale onderneming
4276	KAS Eupen	Naamloze vennootschap
322	KRC Genk	Vereniging zonder winstoogmerk
19	KV Kortrijk	Coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid
25	KV Mechelen	Naamloze vennootschap
31	KV Oostende	Naamloze vennootschap
2024	KVC Westerlo	Besloten vennootschap
18	OH Leuven	Coöperatieve vennootschap erkend als sociale onderneming
167	RFC Seraing	Naamloze vennootschap
1	Royal Antwerp FC	Naamloze vennootschap
10	R. Union SG	Besloten vennootschap
35	RSC Anderlecht	Naamloze vennootschap
22	R. Charleroi SC	Vereniging zonder winstoogmerk
16	Standard de Liège	Naamloze vennootschap
373	Sint-Truiden VV	Naamloze vennootschap
5381	SV Zulte Waregem	Naamloze vennootschap

Gegevensverzameling en -verwerking

De uitvoering van een kritische literatuurstudie leidt tot het ontwikkelen van het diepte-interview. Hieruit wordt de nodige secundaire informatie voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen gehaald. De diepte-interviews werden individueel afgenomen onder de vorm van semigestructureerde interviews. Indien het niet mogelijk was om op de club langs te gaan, vond het diepte-interview

online plaats via Microsoft Teams. Hierbij werd een interviewschema (zie Bijlage C) opgesteld met gesprekspunten waar mogelijkheid tot verdieping bestaat. Dit bood de kans om gerichte informatie op te halen en spontane antwoorden te verkrijgen. Naast de controle over de diepgang, heeft dit onderzoek de verscheidenheid aan bespreekbare gegevens en het ontwikkelen van een volkomen contextueel begrip als voordelen. Het voeren van open gesprekken met bestuursleden staat volgens Breitbarth et al. (2011) voorop om technische kennis, praktische ervaring en verworven inzichten te delen.

De bevraging werd opgesteld rekening houdend met de kritische literatuurstudie, de documenten van voetbalinstanties in alle aard en de hypothesen (zie Bijlage D). Ze werd opgesteld zodat er gepolst wordt naar feiten en meningen. Eerst komen vragen aan bod zoals “Welke plaats krijgt het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de voetbalclub?”, “Maakt MVO integraal deel uit van de voetbalclub?” en “Op welke wijze draagt het MVO-beleid bij tot de financiële, sociale en sportieve doelstellingen van de voetbalclub?” om de discussie van het onderwerp binnen zijn context te plaatsen. Vervolgens komen vragen zoals “Hoe ervaart u de gedragenheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Belgische voetbalclubs?”, “Wat houdt de ontplooiing van maatschappelijk verantwoord ondernemen tegen binnen het Belgisch professioneel voetbal?” en “Wat zijn de kansen om het MVO verder te ontwikkelen?” om te peilen naar praktische ervaringen en verworven inzichten. Er kan hierbij ten allen tijden worden ingespeeld op de antwoorden die gegeven worden door de respondenten.

Diepte-interviews zijn tijdrovend, maar bieden een werkelijke interactie tussen interviewer en geïnterviewde (Verhoeven, 2018). Om de bekomen gegevens doelmatig om te zetten in informatie worden de diepte-interviews na goedkeuring van de respondent opgenomen en uitgeschreven (zie Bijlagen E). Het uitschrijven van de diepte-interviews gebeurt op basis van woordelijke transcriptie. Aan de hand van deze transcriptiemethode wordt de nadruk gelegd op de inhoud van de gesprekken. De inhoud weerspiegelt de praktische ervaringen, technische kennis en verworven inzichten van de respondenten. De leesbaarheid van de verkregen data wordt verhoogd door aarzelingen en

herhalingen te negeren, maar ook foutieve zinsconstructies te corrigeren. Om aan de wettelijke principes van de nieuwe Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming te voldoen, staat het anonimiseren van de persoonsgegevens voorop. Elk gegeven dat verwijst naar een respondent wordt bewerkt om identificatie onmogelijk te maken, tenzij de respondent uitdrukkelijk toestemming geeft om vernoemd te worden in het onderzoek. Dit wordt bij de eerste contactopname (zie Bijlage A) bevraagd aan iedere respondent met een Geïnformeerd toestemmingsformulier (zie Bijlage B). Na het uitschrijven van de interviews wordt nogmaals een bevestiging gevraagd voor het al dan niet gebruiken van gegevens (zie bijlagen G). Persoonlijke en mogelijks gevoelige clubgegevens worden mogelijks in anonimiteit behandeld. Persoon en club krijgen een willekeurige letter van het alfabet toegekend om anonimiteit te garanderen. Dit maakt het onmogelijk om private persoons- of clubgegevens aan verzamelde informatie te koppelen. Er wordt gebruik gemaakt van het softwareprogramma Nvivo12 Plus om de data te verwerken. Dit programma staat toe om relevante kwalitatieve gegevens te herkennen en te coderen. Elk diepte-interview wordt in het programma geplaatst. Analoog aan het onderzoek worden de gegevens opgesplitst in diverse categorieën zodat overeenstemmingen geïdentificeerd worden (zie bijlage H). Op deze wijze kunnen de gegevens gestructureerd verwerkt worden tot informatie. De informatie wordt gebruikt om de doelgroep in zijn geheel te evalueren. Het in relatie brengen van overeenstemmende resultaten dient om de onderzoeksvragen te beantwoorden en conclusies te trekken.

Resultaten

De case study omvat het voeren van diepte-interviews met community-verantwoordelijken en maatschappelijke medewerkers uit de Jupiler Pro League. Doorgaans wordt de maatschappelijke werking rond MVO benoemd als communitywerking. Indien raadpleegbaar worden de diepte-interviews ondersteund door beleidsdocumenten van clubs en regulerende instanties. De documenten bevatten in bepaalde gevallen antwoorden op vooropgestelde interviewvragen. Hierdoor neemt elk gesprek een eigen wending. Het scala aan technische kennis, praktische ervaringen en verworven inzichten omtrent MVO varieert. Om de resultaten te staven worden uitspraken geciteerd. Er worden vijf tussentitels gevormd om een volledig overzicht te geven van de resultaten. De vijf tussentitels zijn: organisatie, ondersteuning, waarde, effectmeting en toekomstperspectieven.

Om te beginnen wordt een kader geschept waarbinnen het maatschappelijk verantwoord ondernemen plaats krijgt in de organisatie van voetbalclubs. Er wordt dieper ingegaan op de structuur van het specifieke departement en de wens om als voetbalclub te investeren in maatschappelijke doeleinden. Hiernaast wordt de plek van de communitywerking binnen het algemeen beleid en de hieraan gebonden strategische doelstellingen besproken. Dit bevat een zicht op de primaire rol van community-verantwoordelijken.

Aansluitend worden ondersteuningsmodaliteiten en samenwerkingspatronen besproken. Het belang om ondersteuning te krijgen van regulerende instanties, waar niet alleen de Pro League een belangrijke rol speelt, wordt nagegaan. De nadruk wordt tevens gelegd op de interne ondersteuning gegeven door de bestuurders en het personeel van de voetbalclub. Om inzicht te krijgen over het MVO-netwerk dat in het voetbal bestaat, komen de lokale verankering in de gemeenschap en de verkregen externe gedragenheid door partnerschappen, vrijwilligers en supporters aan bod. Ook de samenwerking tussen voetbalclubs en community-verantwoordelijken onderling wordt beschreven.

Vervolgens wordt de maatschappelijke waarde van het voetbal beschreven.

In staat zijn om via het voetbal een maatschappelijke bijdrage te leveren wordt gezien als de kracht van de sportsector. Enerzijds creëert de maatschappelijke werking van voetbalclubs waarde voor de gemeenschap, anderzijds wordt het beeld geschept over de wijze waarop deze werking het voetbal versterkt. De waarde van het MVO voor het voetbal situeert zich op financieel, sociaal en sportief vlak. De bekomen resultaten van dit deel geven een antwoord op de geformuleerde bijvragen.

Daaropvolgend wordt er gekeken hoe voetbalclubs de meting van MVO uitvoeren, meer specifiek op de wijze waarop de communitywerking de verschillende initiatieven registreert en de meetinstrumenten die gebruikt worden. Hierbij wordt kort ingegaan op het verschil tussen kwalitatieve en kwantitatieve eenheden. De gehanteerde meetmethoden geven een beeld van de impact van de communitywerking in zijn geheel. Dit deel van de resultaten geeft de mogelijkheid de hypothesen te aanvaarden of te verwerpen.

Tot slot komen gesprekspunten met betrekking tot het belang van MVO voor de toekomst naar voor. Hier wordt de behoefte aan een gedegen communitywerking besproken met de percepties van community verantwoordelijken als uitgangspunt. Naast moeilijkheden worden eveneens opportuniteiten, tekortkomingen en toekomstige visies aangekaart. Gezien de vorming van nieuwe licentievoorwaarden, de aandacht en de vraag van de gemeenschap om het voetbal te vermaatschappelijken, blijkt de communitywerking van voetbalclubs aan verdere ontplooiing toe.

Alvorens verder in te gaan op de resultaten, is het kritisch om de licentievoorwaarden van de regulerende voetbalinstanties te benoemen. De licentievoorwaarde gebonden aan MVO van de UEFA sinds 1 juni 2022 klinkt als volgt: de voetbalclub dient over een uitgewerkte en geïmplementeerde strategie inzake maatschappelijk verantwoord voetbal te beschikken, ontwikkeld en uitgevoerd overeenkomstig de UEFA-voetbalduurzaamheidsstrategie 2030 en de overeenkomstige UEFA-richtlijnen, die ten minste de volgende onderwerpen behandelt: gelijkheid en inclusie, antiracisme, bescherming en welzijn van kinderen en jongeren, voetbal voor iedereen en milieubescherming (UEFA, 2022,

p. 25). De Pro League is momenteel bezig met de ontwikkeling van een strategisch MVO-beleidsplan onder de naam Football First waar de maatschappelijke licentievoorwaarden breed in beschreven worden conform aan de UEFA. Belgische clubs worden door de bepaling van financiële Fair Play-voorwaarden, infrastructurele voorwaarden en verplichtingen over de communitywerking gestimuleerd om de licentie voor het seizoen 2023-2024 te behalen (Pro League, 2022). Het maakt dat voetbalclubs verplicht zijn MVO in handen te nemen. Het duurzaam proces neemt tijd om zich te ontwikkelen in het Belgisch voetbal en is “niet vanzelfsprekend” (Voetbalclub D). Doordat de Pro League zijn maatschappelijke rol vernieuwt met het plan Football First (Pro League, 2022), bevindt het zich momenteel in een “overgangsfase” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Dit blijkt uit onderstaande verklaring:

De Pro League heeft ook de beslissing al afgeklopt voor volgend seizoen dat de clubs die een licentie willen krijgen, een beleidsplan maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten hebben. Zonder plan kan die licentie in gedrang komen of komt ze in gedrang. Ik weet net niet hoe hard dat ze dat gaan aanpakken, maar de druk ligt er toch wel stevig op. Ook vanuit de UEFA want als je Europees wilt spelen, moet je ook terug een aanvraag doen. In het plan van UEFA moet ook worden opgenomen dat clubs een MVO-plan moeten hebben. Ik moet er wel bijzeggen, dat ik bij het doornemen van het UEFA-plan een moeilijkheid ondervond: het wordt sterk aangeraden, maar ik weet niet hoe sterk dat ze dat doordrukken. Dat is voor mij ook echt een bundel van ik weet niet hoeveel pagina's. Ik weet zodus ook niet wat de sanctie is als je dat niet hebt als club. Bij de Pro League is dat wel veel duidelijker. Ik denk wel dat omdat het allemaal opstartend is, dat er grijze zones zijn momenteel. Maar het is wel duidelijk dat het in de toekomst een must gaat zijn. (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC)

Belgische voetbalclubs achten het noodzakelijk maatschappelijk relevant te zijn. MVO-verantwoordelijken zien de komst van de maatregelen en licentievoorwaarden als een essentieel gegeven, maar “iets te weinig vergaand” (Voetbalclub D) en “nog niet afdwingbaar genoeg” (Peter Gheysen, Club Brugge).

Zij wensen dat de criteria verstrengen en verder worden uitgewerkt zodat “er een bepaalde lat gelegd wordt waar iedereen boven moet” (Wim Beelaert, KAA Gent). Hoewel voetbalclubs over een maatschappelijk beleid moeten beschikken, wordt “de kwaliteit van dat beleid nog niet gecontroleerd of nog niet beoordeeld of nog niet voldoende” (Peter Gheysen, Club Brugge). Dit heeft tot gevolg dat de vooruitgang van de communitywerking binnen de voetbalclubs uiteenlopend is. Hierdoor worden de maatschappelijke licentievoorwaarden voor voetbalclubs met een uitgewerkte communitywerking “laagdrempelig” (Wim Beelaert, KAA Gent) geacht. Voor clubs met jonge MVO-structuren kan het gelden als “verwezenlijking” (Voetbalclub Y) of als af te vinken “check box” (Peter Gheysen, Club Brugge). Dit waarbij de sancties gezien worden “als stok achter de deur om clubs wat extra stimulans te bieden” (Voetbalclub Y). Dit valt af te leiden uit volgende fragmenten:

Vandaar heb ik aan de Pro League gezegd dat het niet kan werken, die 3%. Dat is niet concreet. Als ik manager ben van Union en ik moet 3% investeren in het vrouwenvoetbal of de jeugdacademie of de foundation, dan ga ik dat in mijn jeugdacademie steken. Ik zou dom zijn als ik het anders doe. Conclusie: Dat is niet goed afgelijnd. Ik heb daarvoor een aantal gesprekken gevoerd met de Pro League. Ik vind dat geen goed idee. Als je speelruimte geeft aan clubbestuurders, gaan ze dat investeren in hun eigen winkel. (Wouter Blockx, R. Union SG)

Wij zijn als Club, samen met nog een aantal andere clubs, vaak de locomotief, vaak de trekker, degene die aan de kar trekken zodat het vooruit gaat. Bij de Pro League proberen ze hier ook in mee te gaan, maar moeten ze vaak rekening houden met de clubs die nog niet de stap hebben gemaakt. Ik zei daarnet dat het belangrijk is dat het clubbestuur of het bestuur van de voetbalclub het ook snapt. Dat is niet bij alle clubs zo. Daar gaat het vaak te rap of is het te ingewikkeld of te uitgebreid. Met tot gevolg dat we de lat minder hoog leggen. Wat voor ons niet genoeg is, is dan voor andere clubs vaak maar net haalbaar. (Peter Gheysen, Club Brugge)

De Pro League heeft nu ons volledig nieuw beleidsplan ter indiening gehad om te controleren en daarmee aan de slag te gaan. Maar als ik kijk naar de

voorgestelde waarde of de voorgestelde aanvraag die je moet indienen of het dossier dat je moet indienen, kan ik mij er perfect de inbeelding bij maken bij collega clubs die er al lang en duurzaam mee bezig zijn, dat dat inderdaad een andere vormgeving mag en kan krijgen. (Niel Janssen, KRC Genk)

Organisatie

De Pro League is het orgaan dat voetbalclubs uit de Jupiler Pro League vertegenwoordigd. Het beschouwt de maatschappelijke rol van voetbal als essentieel. Het plan Football First helpt voetbalclubs met het opstellen van een duurzaam beleidsplan voor het voetbal van de toekomst. De commissie community van de Pro League staat eveneens in voor de ondersteuning van de voetbalclubs. Enerzijds door voetbalclubs te begeleiden bij de ontwikkeling van het community-beleid, anderzijds door vanaf het volgend voetbalseizoen geëvalueerde beleidsplannen mogelijks te financieren.

De plaats die het maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt in de organisatie van voetbalclubs verschilt op drie wijzen in vorm. De meeste voetbalclubs kiezen er voor om de communitywerking te integreren in de algemene clubwerking. Hierdoor worden MVO-verantwoordelijken rechtstreeks tewerkgesteld door de voetbalclub. Het is tevens mogelijk dat voetbalclubs werken met vrijwilligersstatuten ter verwezenlijking van de communitywerking. Dit verzekert een verwantschap tussen de community-verantwoordelijke(n) en de voetbalclub zonder vaste arbeidsovereenkomst. Overigens zijn er voetbalclubs die aparte verenigingen oprichten voor het handhaven van het sociaal-maatschappelijk oogmerk van de club. De onafhankelijke werking van de verenigingen, soms foundations genoemd, wordt geïntegreerd in de werking van de voetbalclubs.

Het bestuur van voetbalclubs kiest de wijze waarop MVO georganiseerd wordt. Hoewel de organisatievorm geen invloed heeft op maatschappelijke verwezenlijkingen, zijn er voor- en nadelen verbonden door zich binnen of buiten de organisatie te bevinden. Het grootste voordeel van een maatschappelijk departement dat ingebed is in de structuren van de voetbalclub is de interne

betrokkenheid. Het zorgt ervoor dat het departement wordt opgenomen als “volwaardige partij binnen het totalitair beleid” (Voetbalclub Y). Door integraal deel te maken van de voetbalclub wordt je als departement betrokken tot de interne processen. Sociaal-maatschappelijke, sportieve en commerciële belangen staan op deze manier continu in wisselwerking, wat voor cohesie zorgt. “Hierbij wordt elke actie ondernomen door de voetbalclub zelf” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Het nadeel om ingebed te zijn binnen de voetbalclub is dat de bewegingsvrijheid van het maatschappelijk departement soms wordt beperkt. Het belang van het MVO-departement hangt meer dan dat het zou mogen af van de sportieve dynamiek waarin voetbalclubs zich bevinden. Gezien “mensen zich graag identificeren met succes” (Wouter Blockx, R. Union SG) heeft dit invloed op de mogelijkheden tot samenwerkingen en het uiteindelijke beslissingsrecht van het departement. De situatie bij voetbalclubs die kiezen voor een aparte maatschappelijke werking is omgekeerd. Hier is het grootste voordeel dat de maatschappelijke werking gescheiden is van het sportieve en commerciële luik. De aparte werking van de community of foundation beschikt zo over de nodige bewegingsvrijheid ter vervulling van zijn rol. Het maatschappelijk belang en de samenleving staan in deze organisatievormen voorop. Wanneer clubs beslissingen nemen die ingaan tegen maatschappelijke belangen ervaart Wim Beelaert (KAA Gent) “ruimte om dat te zeggen”. Het gevaar van foundations zit in het wekken van een kloof tussen de maatschappelijke werking en de voetbalclub. De vorming van deze kloof kan nadelig zijn. Het kan ervoor zorgen dat het maatschappelijk departement te weinig in de club is geïntegreerd waardoor maatschappelijke belangen als bijkomstig worden gepercipieerd. Om dit te voorkomen is het noodzakelijk om “een onderdeel van de dagdagelijkse werking” te zijn dankzij “een inbedding in het algemeen beleid” (Peter Gheysen, Club Brugge).

De structuur van het MVO-departement is onderschikt aan de keuzen van voetbalclubs om te investeren in maatschappelijke doeleinden. De investering betreft het versterken van het economisch en het menselijk kapitaal ter ontwikkeling van de community. Het omvat het versterken van de context waarbinnen het MVO plaatsneemt in de voetbalclub. Het verschil wordt gemaakt tussen voetbalclubs met opkomende structuren, “met een conservatieve houding”

(Peter Gheysen, Club Brugge), en voetbalclubs met gevestigde structuren. In het eerste geval betekent dit financiële en logistieke tekortkomingen, kortzichtige indienststellingen, gebrek aan slagkracht en weinig beslissingsvermogen ter maatschappelijke rolvulling. Dit geven verschillende community-verantwoordelijken als pijnpunten:

Er gaat veel geld om in clubs, maar vaak zitten clubs, ook hier, ondanks dat er veel geld omgaat, krap bij kas. Dat is een grote contradictie met de spelers van A-ploeg, waar die loonmassa enorm zijn. Hier [MVO-departement] kan dat soms niet. En het is die keuze maken om wel financieel te investeren die moeilijk is. (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC)

Als er bij de andere budgetten iets tekort komt, het al heel snel uit het community budget genomen wordt. (Aren Callebaut, Cercle Brugge)

Ik heb eigenlijk iemand opgevolgd die werknemer was van de club, maar die vooral verantwoordelijk was voor de logistiek en veiligheid én daarbij een stuk communitywerking deed. Ik heb niet de indruk dat die persoon meer tijd kon investeren in de communitywerking. Hij was wel vaak op de club en had vlotter en directer linken met departementen. (Voetbalclub D)

Als de collega's het maatschappelijke thema erbij moeten doen, bovenop een job die social-media ticketverkoop is of weet ik veel wat nog allemaal, dan is dat belachelijk. Dan hebben ze daar eigenlijk geen middelen voor om dat te doen. Ik ben begonnen en ik had onmiddellijk een voltijdse opdracht. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Wat ervoor een beetje gebeurde [in de dubbele functie] was dat wedstrijdorganisatie prioritair was. Natuurlijk dat de wedstrijdorganisatie in orde moet zijn. Het tweede is social media, waarbij communicatie ook belangrijk is. Zo werd community af en toe, op de drukke momenten, volledig naar achter geschoven. (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo)

In het tweede geval wordt er belang gehecht aan een welgevormde maatschappelijke structuur. Het betekent “modern management” (Peter Gheysen, Club Brugge). Dit vertaalt zich in een duurzame werking waar voldoende financiële

en/of logistieke middelen, arbeidskrachten en “engagement” (Peter Gheysen, Club Brugge) beschikbaar zijn. Hierbij beschikt het maatschappelijke departement eveneens over vrijheid, slagkracht en beslissingsvermogen. “Intussen zijn we dus met elf professionals daaraan bezig. Uiteraard maken we het verschil ten opzichte van iemand die dit tussen de soep en de patatten moet bij doen” (Wim Beelaert, KAA Gent), klinkt het. De gedegen structuur maakt het mogelijk zich te verdiepen in de maatschappelijke werking en de plek binnen de gemeenschap te versterken. Dit valt af te leiden uit de volgende verklaringen:

Ik werk voornamelijk coördinerend en dan hebben we nog twee collega's die vooral op events ondersteunend werken. Ik doe meer de coördinatie en het beleid, die zaken. Dan hebben we eigenlijk nog jongere collega's die de events van de communitywerking combineren met de jeugdevents, zoals paasstages en al die zaken. We hebben natuurlijk nog heel wat vrijwilligers. Dat zijn dan voornamelijk trainers die on-field zaken uitvoeren. (Voetbalclub Y)

De foundation is ingebed in het algemeen beleid en de foundation-werking is een departement zoals je een ticketing of marketing of merchandise afdeling hebt. Wij zijn de collega's van de kapitein, van de trainer, van de voorzitter,.... Het is niet zo, wat je vaak hebt, in België wel minder, dat het een aparte organisatie is. Bij ons is dat geïncorporeerd in de dagelijkse werking van de club. Ik sta op de payroll, mijn twee collega's ook, van de voetbalclub met als taak om de verschillende activiteiten en projecten van de foundation uit te voeren. (Peter Gheysen, Club Brugge)

Bestuursleden van voetbalclubs zijn zich bewust van de nood aan maatschappelijke verduurzaming. Ze besteden, vrijwillig of verplicht en “zonder noodzakelijk de voordelen er van in te zien” (Aron Callebaut, Cercle Brugge), meer aandacht aan de communitywerking door het structureel plaats te geven in de onderneming. De wijze waarop het MVO georganiseerd wordt, is afhankelijk van voetbalclub maar heeft geen invloed op het succes van de communitywerking. Het dient weliswaar een onverzettelijke plaats te krijgen in het “DNA” (Niel Janssen, KRC Genk) van de voetbalclub. Het is fundamenteel dat de maatschappelijke

werking “structureel is ingebed” (Voetbalclub D). Dit om een reël “draagvlak” (Niel Janssen, KRC Genk) te bieden aan de maatschappelijke rolvulling. Daarenboven worden voetbalclubs vanaf het voetbalseizoen 2023-2024 geacht een beleidsplan te hebben rond de maatschappelijke werking. Deze gebeurtenissen impliceren het vormen van nieuwe strategische en operationele doelstellingen. Het community-beleid verankeren in het beleid van de club is de voornaamste strategische doelstelling bij voetbalclubs. De operationele doelstellingen omvatten de engagementen ten aanzien van de lokale gemeenschappen. Deze doelstellingen op korte en lange termijn geven een beeld waar voetbalclubs “naartoe willen” (Voetbalclub Y). Voetbalclubs ontwikkelen op deze basis strategische beleidsplannen richting de toekomst, “waar alle departementen in betrokken zijn” (Voetbalclub Y) en het maatschappelijk departement als “locomotief”, “trekker” of “gangmaker” fungeert (Peter Gheysen, Club Brugge).

Natuurlijk beschikt iedere voetbalclub over een eigen cultuur en context. Het is van belang om als MVO-verantwoordelijke een gelijkgestemde maatschappelijke visie op lange termijn binnen deze context te ontwikkelen. Dit moet om “iets duurzaam te doen” (Peter Gheysen, Club Brugge). De visie tussen MVO-verantwoordelijke(n) en bestuursleden kan verschillen in “snelheid en prioriteit” (Wouter Blockx, R. Union SG). Het ontwikkelen van een langetermijnvisie is noodzakelijk om bestuursleden de meerwaarde en het nut van MVO te doen inzien. Dat bestuursleden in bepaalde gevallen slechts oog hebben voor de rentabiliteit van voetbalclubs als ondernemingen en “geen last hebben” van maatschappelijke kwesties, “mag niet onderschat worden” (Wim Beelaert, KAA Gent). Indien bestuursleden zich niet bewust zijn van de meerwaarde en het nut dat MVO biedt, “is het moeilijk hen te overtuigen om daarop in te zetten” (Voetbalclub Y). Een tegengestelde visie “onthecht” (Wim Beelaert, KAA Gent) de voetbalclub van de samenleving, wat de toepassing van de communitywerking bemoeilijkt. Op dat moment loop je steeds het gevaar “tegen een muur of deur aan te lopen” (Peter Gheysen, Club Brugge). Volgens Wim Beelaert (KAA Gent) is het een “verdomde plicht” om de maatschappelijke relevantie in kaart te brengen in voetbalclubs, voornamelijk bij de bestuursleden. Het is belangrijk dat

community-verantwoordelijken over een “mandaat” (Voetbalclub D) of “zeggenschap” (Niel Janssen, KRC Genk) beschikken om beslissingen te nemen. In voetbalclubs worden community-verantwoordelijken nog te vaak “niet begrepen” (Wim Beelaert, KAA Gent) en moeten ze zich “verdedigen” (Wim Beelaert, KAA Gent) en “verantwoorden” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) voor genomen standpunten. Door Peter Gheysen (Club Brugge) benoemt als “vechten tegen de bierkaai”. Mochten de bestuursleden er trouwens “niet in geïnteresseerd zijn, zou het MVO-verhaal er vandaag niet zijn” (Wouter Blockx, R. Union SG). Bijgevolg is de eerste plicht van community-verantwoordelijken om een gelijkgestemde mindset binnen de voetbalclub op punt te stellen, ook al moet je als verantwoordelijke hier soms voor “op tafel kloppen” (Wouter Blockx, R. Union SG).

Ondersteuning

Oorspronkelijk kwam de “dynamiek” om maatschappelijk te ondernemen “enkel en alleen vanuit de overheid en een aantal voetbalclubs” (Wim Beelaert, KAA Gent) die sinds de grote opkomst van het MVO een tiental jaren geleden “de meerwaarde en het nut inzien om als club verstandig en gedegen te investeren in maatschappelijke projecten” (Peter Gheysen, Club Brugge). Door het scheppen van het maatschappelijk “kader” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) fungeert UEFA wel als regulerend orgaan, maar faalt het in het bieden van “rechtstreekse ondersteuning” (Voetbalclub Y). Met het engagement Football en community en “de komst van de nieuwe CEO die het verschil maakt” (Wim Beelaert, KAA Gent), heeft de Pro League beslist om het touw definitief in handen te nemen. Het spreekt voor zich dat de regulerende voetbalinstantie “als organisator van de competitie heel wat hefboomen in handen heeft” (Voetbalclub Y) om het maatschappelijk gegeven te betrekken in het voetbal. De ondersteuning krijgt fysiek vorm door mensen in dienst te stellen binnen de Pro League. Met het vormen van de commissie community wil de Pro League het maatschappelijk netwerk en de “kennis” (Niel Janssen, KRC Genk) die actief is in voetbalclubs met elkaar verbinden door middel van periodieke vergaderingen. Het wil de werkingen versterken met oog op de sociaal-maatschappelijke evolutie van het voetbal. Dit wordt hieronder aangetoond:

Daarnaast hebben we ook om de twee maanden ongeveer een meeting met alle clubs uit de Pro League in verband met community. En, dat helpt heel erg. We zitten daar met iedereen samen. De Pro League overloopt de agenda's. Iedereen kan daar zijn input geven en als er vragen zijn, ondersteunen ze de club wel echt hard. Als je bijvoorbeeld je beleidsplan naar voren schuift en je zegt dat je op iets wil focussen dan helpt de Pro League. (Aron Callebaut, Cercle Brugge)

Ik heb een heel goed contact met de Pro League. Niet alleen ik, wij als club hebben er een heel goed contact mee. We kunnen ook de pijnpunten, of waar die zich bevinden, aangeven. We wonen meerdere keren per jaar de commissie community bij en we zien effectief dat daar op clubniveau enorm hard aan gewerkt wordt binnen de Pro League. Wat wij natuurlijk alleen maar kunnen toejuichen. We kunnen altijd van elkaar leren, maar het belangrijkste is dat iedereen daar voor open staat. En dat gevoel hebben wij 100% bij de Pro League. (Niel Janssen, KRC Genk)

Naast de commissie heeft de Pro League de Vrije Universiteit Brussel (VUB) betrokken om voetbalclubs te superviseren bij de ontwikkeling van een sociaal-maatschappelijk beleid. De community-verantwoordelijken van pilootclubs lopen samen met de universiteit een "beleidstraject" die het "procesmatig, professioneel en kritisch denken aanleert" (Wim Beelaert, KAA Gent). Dezelfde beleidsplannen worden tegen volgend voetbalseizoen geëvalueerd om verder "aan de slag te gaan" (Niel Janssen, KRC Genk). Enige contradictie hierbij is dat de Pro League van de voetbalclubs maatschappelijke beleidsplannen "eist", maar tot op heden "zelf geen uitgewerkt beleidsplan heeft" (Wim Beelaert, KAA Gent). Weliswaar is het een kwestie van tijd voor dit in vervulling komt. Bovendien deze administratieve ondersteuning biedt de Pro League financiële ondersteuning aan onder de vorm van subsidies voor het bewerkstelligen van maatschappelijke initiatieven. Het uitwerken van een "algemene visie binnen het beleidsplan" (Voetbalclub Y) is een voorwaarde om recht te hebben op de subsidies. Voor sommige voetbalclubs zijn de subsidies "een enorme steun" (Aron Callebaut, Cercle Brugge), voor andere voetbalclubs liggen deze budgetten "laag" (Voetbalclub Y). Dit toont onderstaande verklaring aan:

De middelen worden, als 80-75%, bepaald door de Pro League en door stad Brugge in ons geval. Hiervan krijgen we een redelijke som. De rest van het budget wordt ingedeeld via de CFO en via de budgetten die we krijgen van Monaco. Als Cercle zijnde, zijn we afhankelijk van Monaco voor ons budget. Op voorhand vragen we dan een budget aan voor community. Het hangt af van het budget dat we krijgen. Dat is meestal een aanvullende 10 à 20%, waar, als er bij de andere budgetten iets tekort komt, het al heel snel uit het community-budget genomen wordt. Waardoor er heel snel enkel nog maar de budgetten overblijven die we krijgen van de Pro League en stad Brugge. (Aron Callebaut, Cercle Brugge)

De Pro League tracht met het geheel aan fysieke, administratieve en financiële ondersteuning de rol van “gangmaker” (Wim Beelaert, KAA Gent) te volbrengen en “om al die clubs echt op maat te helpen, naargelang hun vragen of naargelang hun noden” (Wouter Blockx, R. Union SG). De vereniging “stelt zijn netwerk ter beschikking” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) en “geeft zijn kennis door” (Wim Beelaert, KAA Gent) om de voetbalclubs te overtuigen “meer in te zetten op communitywerking” (Voetbalclub Y). Door “voldoende ondersteuning” te bieden, groeit het besef bij “voetbalclubs met een modern bestuur” wat het allemaal “inhoudt” (Peter Gheysen, Club Brugge). Natuurlijk hebben de Pro League en voetbalclubs een verschillende impact op de gemeenschap, maar het hoofddoel moet zijn om de “sociale kracht van het voetbal” (Voetbalclub Y) naar de buitenwereld te brengen. Dit wordt aangetoond met volgende uitspraak:

Je kan nooit verwachten dat een nationale speler op het terrein dezelfde impact gaat hebben als clubs. Wij staan als club veel dichterbij dan de Pro League. De Pro League heeft misschien een hele grote impact wanneer ze alle clubs kan mobiliseren om iets samen te doen tijdens wedstrijden. (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC)

Om van een “gedragen” (Peter Gheysen, Club Brugge) interne ondersteuning te genieten, is een gedegen organisatie van de communitywerking gebaseerd op “intrinsieke motivatie” (Niel Janssen, KRC Genk) en een gelijkgestemde visie primordiaal. In het ideaal scenario geven voetbalclubs

financiële en logistieke ondersteuning aan het departement, samen met “de vrijheid en de kansen om te ontwikkelen” (Peter Gheysen, Club Brugge). Door optimaal gebruik te maken van de ondersteuning kunnen voetbalclubs de mogelijkheden benutten. De balans tussen overtuiging en meerwaarde moet er voor zorgen dat “het mes niet aan twee kanten snijdt” (Voetbalclub D). Het vertrouwen van voetbalclubs die overtuigd zijn, mag niet geschonden worden. De meerwaarde van de ter beschikking gestelde middelen in alle aard, moeten zonder overschotten of tekorten “geïnvesteed worden in de samenleving” (Peter Gheysen, Club Brugge). Er zijn onderzoeken en “good practices” (Voetbalclub D) genoeg die de meerwaarde van MVO aankaarten. Zodus is er nooit een gebrek aan kennis geweest rond maatschappelijk verantwoord ondernemen die het onmogelijk maakt dit ten volle in te burgeren in het voetbal. Dit wordt gestaafd door deze verklaring:

Als je zegt dat het een gebrek aan kennis is, dan doen we alsof er geen kennis was. Maar er was al kennis, er is onderzoek, er is meer dan kennis genoeg. Maar er zit of er zat een generatie mensen aan de knoppen van het voetbal, die gewoon in de vorige eeuw zijn blijven steken en, die gewoon, die daar geen affiniteit mee hebben. Die een stuk ook onthecht zijn van de samenleving. Je mag dat niet onderschatten, voetbal is een geldmachine geworden. Heel veel mensen die het voor het zeggen hebben in het voetbal hebben geen last dat het fout loopt in de samenleving of met het klimaat. Die hebben daar geen last van. Die vinden dat niet problematisch. Zeggen dat er geen kennis was, sorry, dan hebben ze geen boeken gelezen, hè. (Wim Beelaert, KAA Gent)

“Bij een voetbalclub moet je natuurlijk ook uw plaatst kennen” (Wouter Blockx, R. Union SG). De sportieve prestaties zullen altijd voorrang hebben op de maatschappelijke werking. Sinds de Covid-periode en de recente energiecrisis is de maatschappelijke “bewustwording” (Voetbalclub Y) in het voetbal enorm gegroeid. Niet enkel bij de bestuursleden, maar ook bij het personeel van voetbalclubs. Bestuursleden en personeel kijken dikwijls naar de financiële kosten van de communitywerking, maar zijn “heel trots” (Cercle Brugge) op de maatschappelijke acties en verwezenlijkingen. De community-verantwoordelijken zijn bewust dat er

nood is aan interne verbondenheid tussen de verschillende departementen om de bewustwording van de “maatschappelijke relevantie van de club” (Voetbalclub Y) te versterken en projecten te ontwikkelen. Dit valt te implementeren door de “knowhow te verzamelen, informatie aan te reiken en departementen te adviseren” (Wim Beelaert, KAA Gent). Naast periodieke overlegmomenten, dragen de departementen elk op eigen wijze bij tot de organisatie van maatschappelijke initiatieven. Je kan echter niet verwachten dat alle departementen “de nuances van sociaal werk begrijpen” (Wouter Blockx, R. Union SG). Het is de rol van de communitywerking dit te bewerkstelligen. Het kan “een eerste bal aan het rollen brengen” zodat alle departementen meestappen in “het verhaal” (Peter Gheysen, Club Brugge). Door het belang te “alluderen” (Peter Gheysen, Club Brugge) scheidt men verbondenheid. De verbondenheid zorgt voor een “nauwe samenwerking” (Voetbalclub Q) en het opwekken van sociaal-maatschappelijke affiniteit. Dit wordt aangetoond met onderstaand voorbeeld:

Dit is vaak het DNA van een club waar het op gebouwd is. In de community bij ons is dat nog maar des te meer. Wij hebben twee tegenpolen bij elkaar gebracht, zijnde winterslag en waterschei. We hebben daar enorm hard op die community moeten inzetten destijds om een geheel, zijnde KRC Genk, van te kunnen vormen. ... Ik denk dat dat voor ons echt wel het DNA dat bepaalt en dat mag geen hol begrip zijn, het DNA. Wij voelen dat hier echt doorheen de hele club dat iedereen met dezelfde motivatie daaraan denkt. Iedereen is echt binnen de club ambassadeur van onze Foundation en wij proberen dat zo goed als dagelijks bij de medewerkers door te geven, dat zij daar heel belangrijke speelfiguren in zijn. (Niel Janssen, KRC Genk)

De uitbouw van een interne communitywerking waarop men kan vertrouwen is een voorwaarde om een bevorderlijke externe samenwerking te waarborgen. Voetbalclubs moeten als hoofdzaak samenwerken binnen de “lokale realiteit” (Wouter Blockx, R. Union SG). Dit moet continu “onderhouden worden” (Voetbalclub D). Hiervoor dienen voetbalclubs zich in eerste instantie politiek te grondvesten. In tweede instantie is het noodzakelijk om een overzicht te verwerven van de gemeenschap en de doelgroepen waarmee gewerkt zal worden. Dit kan aan de hand van gericht demografisch onderzoek. In derde instantie is het

nodig om duurzame partnerschappen binnen de omvangrijke “netwerkstructuur” (Voetbalclub Y) tot stand te brengen. Dit is mogelijk door in te zetten op de noden en verwachtingen van de gemeenschap. Door “bottom up te werken” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) wordt de “voedingsbodem” bij de gemeenschap vergroot (Peter Gheysen, Club Brugge). De term gemeenschap verwijst in de vorige zin niet enkel naar partners, vrijwilligers en supporters, maar ook naar de actieve bevolking en de “zeer moeilijk te bereiken doelgroepen” (Niel Janssen, KRC Genk) binnen de geografische setting. “Vanuit de Foundation bereiken wij nu net die doelgroepen die de club niet kan bereiken. Als we die samen kunnen brengen denk ik dat wij een nog grotere community gaan kunnen vormen” (Niel Janssen, KRC Genk), klinkt het.

Organisaties en doelgroepen die oorspronkelijk niets te maken hebben met het voetbal “ontwikkelen sympathie” (Voetbalclub Y) doordat de voetbalclub zijn maatschappelijke rol opneemt aan de hand van initiatieven. De maatschappelijke werking levert een “bijdrage” aan de lokale gemeenschap met het doel “mensen uit de regio te linken met de club” (Voetbalclub Y). Op die manier ontstaat een reële “link tussen de voetbalclubs en de samenleving” (Wim Beelaert, KAA Gent). De goede samenwerking en “het benutten van opportuniteiten” zorgt voor het genereren van positieve impacts en “het verbinden van het netwerk waarbinnen heel de club actief is” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). “Wij staan of vallen op onze kruisbestuiving, op ons netwerk dat wij opbouwen” (Niel Janssen, KRC Genk), klinkt het. Voetbalclubs die kiezen om niet in te gaan op de verwachtingen en noden van de gemeenschap, lopen het gevaar niet meer gesteund te worden. Zeker gezien de groeiende devotie voor MVO en “de impulsen die daar de toekomst van, niet alleen de maatschappij maar ook natuurlijk de sportomgeving, vormen” (Niel Janssen, KRC Genk). Indien er geen “voeling” is met de samenleving kan een voetbalclub “niet succesvol zijn” (Peter Gheysen, Club Brugge). Als de band verloren gaat met de samenleving, “dan heb je niets meer” (Wim Beelaert, KAA Gent). Onderstaand gesprekspunt toont dit aan:

Als commerciële partners zeggen aan de clubs: je gaat het maatschappelijk relevant doen of we sponsoren niet meer, dan gaan de clubs die niet kiezen voor de maatschappelijke kaart, ook gewoon een hoop geld laten liggen.

Op dat vlak zal er wellicht ook concurrentie komen. (Wim Beelaert, KAA Gent)

De externe samenwerking vertaalt zich naast een lokale verankering, tevens in een samenwerking tussen voetbalclubs onderling, meer specifiek tussen de maatschappelijke verantwoordelijken. Hoofdzakelijk wordt de samenwerking gestuurd door de commissie community, maar community-verantwoordelijken zijn niet terughoudend over het feit buiten deze omstandigheid informatie te verzamelen en met elkaar te delen. Hoewel er “enorme verschillen zijn tussen voetbalclubs” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) en er momenteel vooral “met de ogen gestolen wordt” (Aron Callebaut, Cercle Brugge), is het van belang dat de maatschappelijke werkingen groeien. Dit wordt mogelijk gemaakt door in een transparante werking te voorzien waar “alle projecten en dossiers beschikbaar zijn” (Wim Beelaert, KAA Gent). Voetbalclubs dienen elkaar niet te “beconcurreren” met de communitywerking, “dat moet op andere niveaus” (Wouter Blockx, R. Union SG). Op Europees vlak krijgt de samenwerking bijvoorbeeld vorm door verbintenis aan de European Football for Development Network (EFDN). Het is een netwerk van professionele Europese voetbalclubs die de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingsgang nastreven. In deze vereniging worden voornamelijk “kennis en goede voorbeelden” (Wim Beelaert, KAA Gent) gedeeld. Deze verklaringen tonen de voornoemde belangen aan:

Altijd hebben wij onze jaarverslagen online gezet, als collega's vragen om langs te komen, mogen ze komen. Ik ga op bezoek. Er is geen enkel geheim project of dossier. Alles is beschikbaar voor de collega's omdat het gewoon belangrijk is. Het is trouwens ook in ons belang dat alle andere clubs meegaan, want als wij nog willen vooruitgaan en willen groeien als maatschappelijke werking, dan heb ik dringend collega's nodig die misschien even groot zijn als wij. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Wel, wij zijn als club ook lid van EFDN. ... Wij gaan twee keer per jaar op congres, waarbij wij van andere clubs in Europa ook weer tools krijgen, presentaties krijgen, workshops volgen en dan is er ook met de Belgische clubs altijd een moment waar je wel samen zit en informatie met elkaar

deelt. We hebben een fantastisch contact met onze collega clubs die aangesloten zijn bij EFDN en er effectief zijn. Het is zeker niet zo dat daar een echte topsport, ja, een topsportmentaliteit heerst er, maar het is niet zo dat wij bepaalde zaken voor onszelf houden. Wij gooien onze boeken open en als wij een andere club kunnen helpen, zullen wij hen helpen en omgekeerd. We moeten maar één keer de telefoon nemen naar de collega's van Brugge, collega's van Gent, van Antwerp, noem ze maar op. We moeten maar één keer bellen en we helpen elkaar verder. Wat ons betreft is dat zeker de mooiste tak binnen het profvoetbal, waar echt clubs als collega's elkaar zien en niet als concurrenten die niks met elkaar mogen of kunnen delen. (Niel Janssen, KRC Genk)

Waarde

De maatschappelijke werking draagt bij aan de vorming van de identiteit, het "DNA" (Peter Gheysen, Club Brugge), van voetbalclubs. Het succes van de communitywerking hangt af van "missie, visie en draagvlak en de wijze waarop MVO geïmplementeerd wordt" (Wim Beelaert, KAA Gent). Community-verantwoordelijken zijn het eens over de kracht die in het voetbal schuilt. Voetbalclubs zijn "natuurlijk niet in staat om de wereld te redden" (Wouter Blockx, R. Union SG), maar ze hebben het vermogen om maatschappelijk relevant te zijn. De populariteit van het voetbal is een "troef" (Peter Gheysen, Club Brugge). Het bevat een "bepaalde magie" of "x-factor" (Niel Janssen, KRC Genk) die zorgt voor een "multiplicatoreffect" (Peter Gheysen, Club Brugge). Op deze manier hebben voetbalclubs heel wat te bieden aan de samenleving. Door zich als "verbindende factor" (Voetbalclub Q) op te stellen creëren de maatschappelijke werkingen waarde voor de gemeenschap. Dit wordt mogelijk gemaakt door het ontwikkelen van projecten en het ondernemen van initiatieven of acties. Het geeft voetbalclubs de mogelijkheid om "bepaalde signalen uit te zenden" (Voetbalclub P). Gezien de groeiende macht van media kunnen voetbalclubs die juiste signalen uitzenden de verbondenheid met de gemeenschap versterken. Doordat voetbalclubs zich op een bepaalde manier "profilieren" (Voetbalclub Y), is het mogelijk om de identiteit, de merknaam en het imago te vergroten. Heel wat voetbalclubs maken op de dag van vandaag "de reflex dat dit misschien interessant zou kunnen zijn" (Wouter

Blockx, R. Union SG).

Op het einde van de dag blijven voetbalclubs sportieve organisaties. Het gevolg is dat de sportieve dynamiek hoofdzaak nummer één blijft. Het heeft een enorme invloed op de werking van voetbalclubs en op het behalen van vooropgestelde doelstellingen. De waarde die voetbalclubs genereren hangt bijgevolg af van wat er op het grasveld gebeurt. Uiteraard mag dit niet “ten koste zijn van alles” (Wim Beelaert, KAA Gent) want “ook al gaat het sportief minder heb je nog altijd een maatschappelijke rol als voetbalclub” (Peter Gheysen, Club Brugge). Het feit dat je met de sportieve resultaten kan uitpakken zorgt ervoor dat de samenwerking tussen departementen vlot verloopt en dat de samenleving zich “graag met de voetbalclub wil vereenzelvigen” (Wouter Blockx, R. Union SG). Gunstige sportieve resultaten zorgen voor een extra “slagkracht” (Peter Gheysen, Club Brugge) en dat “deuren heel makkelijk open gaan” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Door hierbij te voorzien in een gedegen infrastructuur wordt de wil om zich “te identificeren met de voetbalclub” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) vergroot. Het is geen geheim dat “mensen zich graag associëren met succes” (Wouter Blockx, R. Union SG). Dit wordt bevestigd door deze verklaringen:

Hoe beter het gaat, hoe meer dat supporters willen afspreken. Hoe beter dat gaat, hoe meer dat de fans willen intekenen op community initiatieven. En hoe liever dat ze de spelers willen ontmoeten, hoe liever dat ze de training willen bijwonen, hoe liever dat ze deelnemen aan de acties. Als het slecht gaat is het meestal van: die moet ik nu eventjes niet zien of ze zijn het weekend al genoeg gekwetst door de ploeg dat ze in de week niet nog eens teleurgesteld willen worden. (Aron Callebaut, Cercle Brugge)

En je merkt heel hard wanneer het goed gaat in alle departementen. In de commerciële, in het communicatieve, maar ook in het in het community departement. Dan merk je gewoon meer van de buitenwereld in de voetbalclub. Sportieve prestaties dat beïnvloedt enorm uw werking. Maar je hebt daar zelf weinig vat op. ... Veel hangt af van de sportieve prestaties, bijna alles zelfs. In weken waar wij het sportief goed doen, krijgen we meer aandacht. Die aandacht wordt versterkt door de mediakanalen.

(Voetbalclub Y)

Het graag willen identificeren met de club heeft ook de mogelijkheid om met die mensen in gesprek te gaan, dat verhaal rond community te koppelen waarbij dat je een positieve dynamiek krijgt. Die sportieve prestaties zijn belangrijk. Als je ergens de rode lantaarn bent en je krijgt het één schandaal na het ander dan gaat het daar veel minder goed. Clubs, partners en bedrijven willen zich daar niet mee identificeren. (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC)

Ik denk dat het altijd met elkaar gebonden is. Nu voor ons, door de nesteling van onze Foundation en dat wij echt die Foundation willen verzelfstandigen, moet de Foundation ook op termijn uw terugval basis zijn om in een sportief mindere periode het engagement te behouden van uw fans. Dat zij ten alle tijden trots kunnen zijn op hun club. Desondanks dat het sportief minder zou gaan. Dat zij telkens en opnieuw kunnen inhaken op projecten die de Foundation uitvoert. Die eigenlijk het DNA van de club bewaakt. Maar dat zij er trots op kunnen zijn. Spelen wij op dat moment in de top 16 op de achtste plaats, moeten fans even trots zijn dan op het moment dat wij eerste zouden staan. Dus dat zij ten alle tijden voelen wat hun club doet en wat hun bijdrage aan die club ook effectief bewerkstelligt. (Niel Janssen, KRC Genk)

De moeilijkheid in het voetbal is dat de sportieve prestaties overeenkomen met “onvoorspelbaarheid” (Voetbalclub Y). Voetbalclubs streven naar het behalen van financiële, sociale en sportieve doelstellingen. Maatschappelijke verantwoordelijken dienen zich definitief te realiseren, en dit besef mag zeker niet “ontbreken” (Wim Beelaert, KAA Gent), dat de verschillende doelstellingen continu met elkaar in relatie staan. Het behalen van deze doelstellingen is onderhevig aan gunstige sportieve resultaten. Zich als voetbalclub kwalificeren voor een Europese campagne is een voorbeeld van een gunstig sportief resultaat. De financiële inkomsten die een Europese kwalificatie met zich mee brengt is waardevol voor voetbalclubs. “Sportief gewin” levert “financieel gewin” op (Niel Janssen, KRC Genk). De verkregen inkomsten hebben een rechtstreekse invloed op

de financiële prestaties. Het terugverdienmodel van voetbalclubs hangt sterk af van de plaats in de rangschikking. In conclusie leidt sportieve onvoorspelbaarheid tot financiële “onzekerheid” (Wouter Blockx, R. Union SG). Dit wordt weergegeven in onderstaande uitspraken:

Hoe hoger dat je staat, hoe meer je wint, hoe blijer dat de fans zijn, hoe meer dat ze kopen, hoe meer tickets dat er verkocht worden. Hoe beter de spelers spelen zorgt voor grote meerwaarde. Dat is het volledig terugverdienmodel van Cercle Brugge en voor heel veel ploegen in België. (Aron Callebaut, Cercle Brugge)

De rangschikking in de Jupiler Pro League heeft een consequentie op het bedrag dat je ontvangt. Je kan een akkoord maken over het budget dat je krijgt indien je bijvoorbeeld binnen de top acht eindigt. Indien dit niet zo is, ontvang je iets minder of doen we het anders. ... Het enige wat je natuurlijk kan hebben is dat ploegen die zakken wel eens zullen kijken naar de financiële kosten en dat misschien zullen schrappen. (Wouter Blockx, R. Union SG)

De invloed van de maatschappelijke werking op de financiële prestaties zit complexer in elkaar. Het vormen van een CSR-departement, communitywerking of foundation is in de eerste plaats een kost voor voetbalclubs. Het aannemen van arbeidskrachten, het voeren van projecten, het weggeven van prijzen in functie van acties en het ondersteunen van gemeenschapsinitiatieven behoren tot rechtstreekse kosten. Binnen elke voetbalclub is er een bepaald budget “voorzien” (Voetbalclub P) of “vrijgemaakt” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) voor de maatschappelijke werking. Het verkrijgen van een waardig budget is een moeilijke kwestie waar hard voor “gestreden” (Wouter Blockx, R. Union SG) moet worden. Een toegekend budget voor MVO kan in voetbalclubs met opkomende structuren nog deels worden ingetrokken wanneer voetbalclubs moeilijkheden ondervinden in andere departementen. Het feit dat bestuurders het maatschappelijk belang “inzien” en “ondersteunen” (Peter Gheysen, Club Brugge) vereenvoudigd de beslissing om te investeren in de communitywerking of de foundation. Financiële akkoorden zorgen eveneens voor “erkenning” (Wouter Blockx, R. Union SG). De

onbestendige bereidheid om in MVO te investeren leidt er toe dat maatschappelijke departementen van voetbalclubs over ongelijke financiële middelen beschikken. Dit wordt bevestigd door onderstaande uitspraken:

Ik denk dat die ambitie er altijd moet zijn. Dat is zeker dat topsportmentaliteit-gedeelte en ook gewoon een bepaalde nuchterheidszin, wel wetende dat de andere clubs vaak toegang hebben tot ander soort kapitaal. Daar moeten we gewoon eerlijk in zijn. Maar dat moet niet wegnemen dat wij ook die schaalbereid moeten kunnen creëren. (Niel Janssen, KRC Genk)

Dat financiële is hier altijd heel moeilijk geweest. Zeker om budget vrij te maken. Nu de president hecht zelf ook heel veel belang aan MVO. Hier gaan ook echt middelen voor vrijgemaakt worden. Dus ik denk dat de club zelf daar elk jaar in gaat groeien. (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo)

Een maatschappelijke werking volharden is een duurzaam proces op lange termijn dat steeds zorgt voor een “return” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor voetbalclubs “een investering” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Het is een “sociale investering” (Voetbalclub P) die kan in beperkte mate zorgen voor een rechtstreekse bron van financiële inkomsten. De rechtstreekse inkomsten zijn gelinkt aan de zelf ondernomen initiatieven, projecten en acties. Een succesvolle maatschappelijk werking heeft enigszins de mogelijkheid om in een “economisch draagvlak” (Wim Beelaert, KAA Gent) te voorzien. Voetbal in de stad VZW, de maatschappelijke werking van voetbalclub KAA Gent, heeft in 2021 het boekjaar afgesloten met een balanstotaal van € 171.879,94 en een winst van € 15.514,59¹. Het presenteren van een “financieel cijfer” (Peter Gheysen, Club Brugge) is niet het objectief van het maatschappelijk departement. Succesvolle, maar ook minder succesvolle MVO-werkingen dekken soms slechts een deel van de gemaakte financiële investering. Het geïnvesteerd budget wordt dusdanig wel of niet volledig herwonnen. In dat

¹ Deze informatie behoort tot het diepte-interview, maar werd niet expliciet besproken doordat het vrij te raadplegen is in het jaarverslag 2021 op de website van KAA Gent via <https://www.kaagent.be/nl/foundation/foundation-contact>

opzicht zijn maatschappelijke werkingen niet onmiddellijk in staat om rechtstreeks “financieel te renderen” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo). Dit wordt aangetoond door deze verklaring:

Ons doel is niet om een financieel cijfer op het einde van het jaar te kunnen presenteren. Ons budget groeit, dat wel, maar wel met de bedoeling van iedere euro die er binnenkomt te investeren. Op het einde van het jaar mag ik ook niet te veel over hebben, maar ook niet te kort hebben want anders heb ik niet goed gewerkt. Dan heb ik de middelen die er ter beschikking gesteld geweest zijn om CSR te doen, daar komt dan op een reserve terecht en dat kan je op termijn ook nog doen, niet terug in de samenleving geïnvesteerd. (Peter Gheysen, Club Brugge)

De MVO-werking leidt overwegend tot een onrechtstreekse bron van financiële inkomsten. De meest belangrijke onrechtstreekse bron van inkomsten wordt gegenereerd door de sociaal-maatschappelijke verbintenis dat de voetbalclub tot stand brengt. Het vertaalt zich in het bekomen van nieuwe “supporters” en additionele “partnerschappen” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). De extra verbintenis tussen de voetbalclub en de samenleving resulteert in een grotere opkomst op evenementen en wedstrijden. Toeschouwers zorgen ervoor dat het “interessant is” (Wim Beelaert, KAA Gent) om wedstrijden uit te zenden. Het verkopen van uitzendrechten zorgt voor een considerabel financieel inkomen. De zichtbaarheid brengt met zich mee dat commerciële partners en sponsors willen investeren in het voetbal. De bekomen effecten van een sociaal-maatschappelijke “renommee” (Peter Gheysen, Club Brugge) vergroot zodus het “draagvlak” (Wim Beelaert, KAA Gent) voor voetbalclubs. Een “sociaal voelende volksclub” kan een “sterk Unique Sellingpoint” zijn (Peter Gheysen, Club Brugge). Hoe meer voetbalclubs dit onder ogen zien, hoe groter de mogelijkheid om onrechtstreeks financiële inkomsten te bekomen. Hieronder volgt een voorbeeld van het opleveren van “financiële assets op lokaal niveau” (Niel Janssen, KRC Genk), wat bijdraagt aan de besproken verbintenis tussen de voetbalclub en de samenleving:

Als we kijken naar de financiële waarde die we kunnen koppelen aan

iemand die wij nu via het Younited team uit werkloosheid hebben gehaald, gaande van een kost zijn voor de maatschappij naar een opbrengst gaan, in grote zin, voor de maatschappij. Die financiële waarde die wij daaraan koppelen is weer iets uniek. Ik denk dat dat allemaal in zijn eigen dynamiek bekeken moet worden en dat wij vooral de rekening niet moeten maken voor heel de sportieve luik. Want daar zullen wij toch weinig of geen inspraak op hebben. (Niel Janssen, KRC Genk)

De maatschappelijke werking van voetbalclubs is in staat om geld op te brengen. Nota bene dat dit het doel zeker niet mag zijn. Het moet op onvoorwaardelijke wijze in een “bepaalde context” (Niel Janssen, KRC Genk) geplaatst worden. Het moet gezien worden als een “business case”, eerder dan een “business cost” (Peter Gheysen, Club Brugge). De talrijke initiatieven, projecten of acties brengen in verschillende mate een financiële meerwaarde met zich mee. Dit hangt voor een groot deel “lokaal af” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo). Het plaatsen van zonnepanelen bijvoorbeeld is een directe kost voor voetbalclubs, maar zal op termijn zorgen voor een kostenvermindering wat gezien kan worden als financieel voordeel. De mogelijkheid om te renderen kan zorgen voor “extra financiële ruimte” (Voetbalclub Y). Het financieel kader van maatschappelijke departementen van voetbalclubs dient weliswaar “gereguleerd” (Wim Beelaert, KAA Gent) te worden. Het zorgen voor een gezonde, stabiele, transparante en duurzame financiële strategie in de maatschappelijke werking van een voetbalclub valt onder “goed beheer” (Wouter Blockx, R. Union SG). Op het moment dat je hier een “juist beleid rond voert”, beschik je als voetbalclub over een “financiële troef” (Peter Gheysen, Club Brugge). Het bespelen van deze troef aan de hand van dit beleid vormt de meerwaarde van MVO-praktijken op financiële prestaties van voetbalclubs. Onderstaande verklaring geeft kleur aan deze uitspraken:

Uw sector daar een financiële zeepbel van maken die kunstmatig wordt opgeblazen spat op een dag uit mekaar. Dat financieel kader moet gereguleerd worden. Is vandaag de dag veel te weinig of niet gereguleerd. Dat is wel noodzakelijk als je, zoals dat wij denken, duurzaam wilt denken. Niemand onderschat clubs met potentieel maar je moet kijken hoeveel

geld daar de voorbije jaren in gepompt is. Wij vinden het allemaal niet gezond. Stilletjes aan krijgen we op dat maatschappelijk vlak ook een gelijk speelveld wat natuurlijk superbelangrijk is. Op één of andere manier is dat een tegenbeweging die ontstaat tegen die commercialisering van het voetbal. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Het hoofddoel van de maatschappelijke werkingen blijft het verwezenlijken van sociale doelstellingen. Deze worden behaald door het ondernemen van initiatieven, projecten en acties in “samenwerkingsverband” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Activiteiten opstarten kan vanuit de voetbalclub zelf, maar kan evengoed vanuit organisaties, scholen, supportersgroepen of het lokaal bestuur. Een voetbalclub kan eveneens kiezen om organisaties en verenigingen die reeds in de lokale context actief zijn op sociaal-maatschappelijk vlak te steunen. “Pragmatisch” (Peter Gheysen, Club Brugge) en “selectief” (Voetbalclub Y) keuzes maken is noodzakelijk om kwaliteit te bieden. De activiteiten zijn idealiter lokaal, duurzaam en structureel. Het kan aangevuld worden met Ad-hoc verrichtingen, wat verwijst naar een eenmalige uitvoering van een activiteit. De sociaal-maatschappelijke activiteiten betreffen de thema’s duurzaamheid, gelijkheid, toegankelijkheid, diversiteit en gezondheid én veiligheid. Ze zijn verbonden aan de nieuwe licentievoorwaarden. Het hieronder beschreven SODA-project voldoet aan de beschrijving:

Het SODA-project is als eerste project ontstaan. Het koppelt Antwerp first, Antwerp spelers en incentives aan het SODA-project en moedigt jongeren aan om het diploma te behalen. Het SODA-attest staat voor stiptheid, orde, discipline en attitude. Specifiek gericht op jongeren uit het beroepsonderwijs. Het is een officieel attest. Bij elk rapport dat er wordt gegeven heb je het cijfermatig rapport en een tweede rapport dat puur gaat over de werkkattitude. Het behalen van dat attest komt in een database die werkgevers kunnen raadplegen. Als een jongere afstudeert als elektricien of houtbewerking met een SODA-attest, dan weet de werkgever dat het iemand is die op tijd komt, die zich correct afmeldt, die werkkattitude heeft en die doorzettingsvermogen heeft. (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC)

De meerwaarde op sociale prestaties zit vervat in de opportuniteit om het “verschil” (Wouter Blockx, R. Union SG) te kunnen maken “ten voordele van het goede van de maatschappij” (Niel Janssen, KRC Genk). Hiervoor moeten voetbalclubs zich uitbouwen tot “positieve entiteit” binnen de gemeenschap, meer precies in “de lokale buurt” (Wouter Blockx, R. Union SG). Dit wordt mogelijk gemaakt door een identiteit te vormen die eigen is aan iedere voetbalclub en in te spelen op de verwachtingen van de gemeenschap. Zeker omdat de “sociologische tendensen” wijzen op “individualisering” (Wouter Blockx, R. Union SG) wat maakt dat mensen zich graag verbinden aan voetbalclubs met gelijkgestemde identiteit. Het voetbal staat voor veel mensen “centraal” (Niel Janssen, KRC Genk). Als je “relevant” wil zijn als voetbalclub en als maatschappelijke werking, dien je rekening te houden met “de gevoeligheden in de samenleving” (Wim Beelaert, KAA Gent). “Je kan niet maatschappelijk verantwoord ondernemen op het moment dat je niet weet wat er evolueert in de maatschappij” (Peter Gheysen, Club Brugge). Voetbalclubs die dit niet doen, voeden mogelijkwerwijs een “slechte connotatie” (Aron Callebaut, Cercle Brugge). Dit wordt aangetoond met dit citaat:

Het is wel belangrijk dat je niets doet die tegen het verwachtingspatroon of tegen de gevoelsmatige verwachting van de fans ingaat. Een stuk ook over fan-verwachtingen. Je hebt het er heel kort over gehad. Dat er ook meer en meer verwacht wordt. Wij zijn als communitywerking ook het sociaal loket van supporters voor aanvragen. Dat is een stukje je verantwoordelijkheid dat je hebt als club. Je hebt het voordeel dat je als Club Brugge heel veel mensen bereikt, dat je heel veel fans kan betrekken en dergelijke, maar je hebt ook de verantwoordelijkheid om voor heel veel fans de juiste dingen te doen. Om ook een antwoord te kunnen geven op de vele vragen die er komen. Op het moment dat je iets doet dat tegen het DNA en het gevoelsmatige is van hoe de supporters kijken ten opzichte van hun club is het geen succesvolle keuze. Supporters en commerciële partners, dat zijn ook supporters, die kiezen voor Club om de manier hoe Club is. (Peter Gheysen, Club Brugge)

Het feit te werken voor een professionele voetbalclub binnen een “internationale context” (Wim Beelaert, KAA Gent) in plaats van een sociale

organisatie, geldt als meerwaarde om het sociaal gegeven op een hoger niveau te tillen. De meerwaarde is specifiek de “merkbekendheid” (Peter Gheysen, Club Brugge) waarover voetbalclubs beschikken. “De kracht van profvoetbal is immens” (Niel Janssen, KRC Genk). Mensen uit verschillende doelgroepen hebben een “connectie” met voetbalclubs waardoor maatschappelijke werkingen niets moeten “creëren, betalen of in gang steken” (Peter Gheysen, Club Brugge). Voetbalclubs hebben zo de opportuniteit om een “solidariteitsmechanisme” te ontvouwen waarbij “het sociaal netwerk vele malen verbreed” (Wim Beelaert, KAA Gent). Zo bouw je banden op met overheden, stadsbesturen, supporters, partners, omgevingen, community, bedrijven, ... “die finaal altijd wel ten goede komen van de voetbalclub” (Peter Gheysen, Club Brugge) en “bijdragen aan de solidaire voetbalpiramide” (Wim Beelaert, KAA Gent). Door iedereen te betrekken in de gemeenschap, ook mensen die in eerste plaats geen aandacht hebben voor voetbal, doen voetbalclubs aan bijkomende merkontwikkeling. Een positieve merkontwikkeling waarbij positieve totstandkomingen “belicht” (Voetbalclub Y) worden, zorgt voor “geloofwaardigheid” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Volgende uitspraken bevestigen dit:

We zijn ondertussen wel iets. We zijn vooral, door wat wij doen, wordt het netwerk van KAA Gent vele malen verbreed. Zij zijn dus actief met het merk KAA Gent en met de kleuren van KAA Gent en met de instelling KAA Gent in een wereld die zelfs niks te maken heeft met voetbal. Dat is de grote opportuniteit voor de club, want op die manier wordt het netwerk verbreed en ga je een heel publiek dat eigenlijk niet onmiddellijk de link heeft met wat er hier gebeurt, toch naar hier halen en daarmee verbinden. En tegelijkertijd breng je de club in heel de stad aanwezig. Dus dat is de kracht van wat wij doen en het belang voor KAA Gent. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Veel mensen zeggen vaak dat voetbal hen niet interesseert, maar dat is eigenlijk jammer. Want er zijn zoveel leuke projecten waar je gewoon naartoe kan gaan voor de beleving en de sfeer en waarbij je iets doet voor een bepaalde doelgroep, bijvoorbeeld slechtzienden of rolstoelgebruikers. Er zijn enorm veel doelgroepen waarvoor we iets kunnen en willen doen,

dat is ook onze bedoeling. En merknaam ontwikkelen. (Voetbalclub Q)

De sociale meerwaarde die een voetbalclub kan bieden is enorm, zeker wanneer de geloofwaardigheid zich intern en extern bevindt. Voetbalclubs bouwen een “netwerk dat veel breder gaat dan de eerste ploeg” (Wim Beelaert, KAA Gent). De verbinding die voetbalclubs tot stand brengen zorgt voor een “maatschappelijk draagvlak” (Wim Beelaert, KAA Gent). Het is noodzakelijk om dat maatschappelijk draagvlak continu uit te bouwen. Het is “belangrijk” (Niel Janssen, KRC Genk) om dit draagvlak te “communiceren” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) aan de eerste ploeg. Doordat de eerste ploeg de werking kent, leg je een “fundering van vertrouwen” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Voetbalclubs zorgen er op deze wijze voor dat de sociaal-maatschappelijke visie wordt overgebracht bij trainers en spelers als extra “stimulans” (Niel Janssen, KRC Genk). Het moet trainers bewustmaken van het maatschappelijk belang in de toekomst. Hij is de persoon die de verbinding tussen spelers en supporters een extra duw in de rug kan geven. Een trainer die hier niet voor “openstaat” (Voetbalclub P), “zit” in voetbalclubs met modern management “niet op zijn plaats” (Wim Beelaert, KAA Gent). De “betrokkenheid” en het “engagement” (Voetbalclub Q) is afhankelijk van speler tot speler. Spelers die zich sociaal engageren dragen bij aan de sociaal-maatschappelijke cohesie. Voetbalclubs gebruiken spelers als “ambassadeurs”, maar het is van groter belang dat spelers “beseffen in welke omgeving ze spelen” (Wim Beelaert, KAA Gent). Voetbalclubs ondervinden dat dit meer het geval is bij spelers die al een bepaalde tijd in de voetbalclub zitten en jeugdspelers afkomstig van de eigen jeugdopleiding. Dit wordt aangegeven door de volgende uitspraken:

Ik hoop dat er een dag komt dat, ik ben niet naïef want vandaag is dat niet zo, dat als er een gesprek is met een nieuwe trainer, dat er uitgelegd wordt: kijk, dat is de soort club die wij zijn. Dat maatschappelijke is voor ons belangrijk. Dus doe voor de rest wat je niet laten kunt, maar weet dat dat hier het kader is waarbinnen dat je fungeert. We willen dat je dat meedraagt op één of andere manier. ... Eigenlijk moeten we daar naartoe. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Dat een speler weet voor welke club hij speelt, welk DNA er aan gekoppeld

is, weet waarom die supporters hier soms zo laaiend enthousiast zijn en wat er leeft in hun omgeving. ... Als zij weten wat hier allemaal leeft en wat zij kunnen bieden aan onze maatschappij, onze fans en aan alle community gegevens die daarbij vasthangen, dan is dat een win-win-win-win. Dan blijven we daarop winnen. Ik denk dat dat wel effectief heel belangrijk is. (Niel Janssen, KRC Genk)

Het sociaal-maatschappelijk besef kan in zeer beperkte mate of slechts in zeer specifieke gevallen een “boost” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) geven aan spelers. Dit is meteen de minieme bijdrage die MVO-praktijken leveren aan sportieve prestaties. Community-verantwoordelijken zijn het eens dat het geen verdere invloeden heeft op sportieve prestaties, tenzij een wetenschappelijke analyse het tegendeel zou aantonen. Het onvoorspelbaar karakter van sportieve prestaties valt niet te beïnvloeden door MVO-praktijken. Gezien het belang van de sportieve dynamiek is dit een moeilijk gegeven om mee te handelen. Voetbalclubs, en zeker maatschappelijke departementen, hebben dit gegeven “niet in handen” (Voetbalclub Y). Dit wordt aangetoond met onderstaande beschrijving:

Ik ben er niet helemaal mee akkoord. In die zin dat mijn werk op geen enkele manier interfereert met de wijze waarop spelers op een veld presteren of hoe een tactiek zich aanpast. Ik denk dat dat een beetje te ver is en dat daar geen correlatie tussen bestaat. Hoe kan de werking het spel van een speler beïnvloeden op het veld? Nee, je zou dat niet kunnen zeggen. Als spelers komen meedoen op momenten van de foundation, dan kunnen ze op dat moment profiteren om een keer de druk te lossen. Dat heeft geen invloed op het sportieve. Wij hebben geen enkele invloed op de sportieve prestaties. (Wouter Blockx, R. Union SG)

Het succes van de maatschappelijke werking heeft een financiële, sociale en sportieve meerwaarde voor voetbalclubs. Het wordt in bescheiden mate beïnvloed door de sportieve dynamiek waarin de voetbalclub zich bevindt. De mening is echter dat hoe meer geïnvesteerd wordt in het sociaal-maatschappelijke luik, hoe meer het kan opleveren. Het meest voor de hand liggende om dit te laten “accepteren” (Aron Callebaut, Cercle Brugge), is om positieve sportieve resultaten

neer te zetten. Het beste voorbeeld om de kracht van MVO aan te tonen is om het Brits voetbalverhaal aan te halen. De maatschappelijke werking van voetbalclubs uit de Premier League is “in elk geval een deel van het succes dat iedereen zich in Engeland nog verbonden voelt met voetbal. Ze snappen dat het deel uitmaakt van het product voetbal” (Wim Beelaert, KAA Gent). Belgische voetbalclubs zijn zich bijgevolg meer bewust van dit fenomeen. Community-verantwoordelijken die de “basis” niet “loslaten” (Wim Beelaert, KAA Gent) zijn in staat dit in het Belgisch voetbal evenzeer te verwezenlijken. “Natuurlijk zijn we een kleiner land, maar de mogelijkheden zijn identiek” (Voetbalclub Y). Maatschappelijke werkingen hebben de kracht om deze “topsportmentaliteit” (Niel Janssen, KRC Genk) te vestigen.

In conclusie maakt de maatschappelijke werking deel van het “radarwerk” (Peter Gheysen, Club Brugge). “Het is een merk versterkend gegeven, maar het is vooral ook een merk verzwakkend gegeven als je het niet zou zijn” (Peter Gheysen, Club Brugge). Voor voetbalclubs die dit niet inzien is het “10 na 12” (Niel Janssen, KRC Genk). Het is één stuk van de puzzel. Enkel als alle stukjes van de puzzel aanwezig zijn, vorm je het geheel. “Om een sterk economisch draagvlak te hebben, is een sterk maatschappelijk draagvlak noodzakelijk. Zonder sterk maatschappelijk draagvlak heb je geen sterk economisch draagvlak. En een sterk economisch draagvlak heb je nodig om sportief succes te behalen” (Wim Beelaert, KAA Gent).

Effectmeting

Het meten van MVO-praktijken is voor voetbalclubs “zeer belangrijk” (Peter Gheysen, Club Brugge) en “niet meer weg te denken” (Niel Janssen, KRC Genk). Maatschappelijke werkingen dragen een “verantwoordelijkheid” (Wouter Blockx, R. Union SG) en moeten verplicht voldoen aan de “eisen” (Voetbalclub Y) van het bestuur wanneer ze de verwachtingen van de samenleving tegemoetkomen. Om de werking van het departement en de ondernomen activiteiten te staven, leggen zij periodiek “verantwoordingen” (Voetbalclub Y) af. Dit kan niet aan de hand van “natte vinger politiek” (Niel Janssen, KRC Genk) of slechts met “mooi beeldmateriaal” (Peter Gheysen, Club Brugge). Het moet aangevuld worden met klaarblijkende kwalitatieve gegevens of indien mogelijk kwantitatieve data en “statistieken” (Niel Janssen, KRC Genk). “Binnen de topsport

omgeving wordt alles onderbouwd met data” (Wim Beelaert, KAA Gent), klinkt het. Dit blijkt uit onderstaande verklaring:

Vroeger kwam ik weg met een leuke foto van de activiteit en kijk een keer hoe gelukkig dat ze zijn want ze lachen op de foto. Nu moet je dat ook al meer en meer gaan kunnen staven omdat dat ook wel verwacht wordt. En maar best ook, want zo kan je echt wel gaan aantonen wat je bereik is. Dan kan je zeggen, we hebben effectief 10% beter gescoord of zoveel meer mensen bereikt. (Peter Gheysen, Club Brugge)

De keuze voor een bepaalde activiteit is niet vanzelfsprekend. Het hangt af van het beschikbaar budget, de lokale context, de mogelijkheden tot samenwerking en de vooropgestelde doelstellingen. Voetbalclubs maken een doordachte keuze zodat het “boeiend” (Voetbalclub P) en een “meerwaarde kan betekenen” (Voetbalclub Q). Momenteel bevinden velen zich in een “trial and error-fase” (Niel Janssen, KRC Genk) waar het bieden van “kwaliteit” en “professionalisme” (Wim Beelaert, KAA Gent) voorop staan. Initiatieven, projecten of acties worden eerst en vooral “geactiveerd” (Voetbalclub Q), waarna een opvolging en evaluatie volgt. Jammer genoeg wordt dit in de voetbalclubs nog te weinig met een algemeen geldende meetmethode gedaan. “Effectieve effectmetingen” (Voetbalclub Y) van kwalitatieve gegevens, in het specifiek “tijd, middelen, management en mensen” (Peter Gheysen, Club Brugge), zijn “altijd moeilijk” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) uit te voeren voor een maatschappelijke werking. Bepaalde sociale resultaten zijn “onmeetbaar” (Voetbalclub Y). Hierdoor is het niet altijd mogelijk om via concreet “cijfermateriaal” (Voetbalclub D) de meerwaarde van MVO aan te geven. De wens om hier in te “groeien” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) is alvast aanwezig want “er zijn zeker mogelijkheden om MVO te evalueren” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). Ook voetbalclubs met een gevestigde MVO-structuur “gaan niet op de lauweren rusten, want als je op de lauweren rust dan ga je achteruit” (Wim Beelaert, KAA Gent). Deze bevindingen worden aangetoond met de onderstaande uitspraak:

Er is nog geen uniformiteit in de manier waarop. Dat is iets waar we wel naartoe zouden willen werken. Maar het is geen makkelijke opdracht

omdat je niet werkt met data of met records. Wij werken met mensen. Het is makkelijk om in een grafiek weer te geven hoeveel je hebt verkocht en hoe het de vorige keer was. Dat is in een menselijke situatie, waarbij het gaat over mentaal welzijn, hoe ze zich deel voelen van de familie van de community, minder makkelijk te weten. Maar dat proberen we te doen. (Peter Gheysen, Club Brugge)

Het evalueren van de activiteiten dient om “aan te tonen” (Peter Gheysen, Club Brugge) wat de resultaten van de maatschappelijke werking zijn. Zo verkrijgen voetbalclubs een “overzicht” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) van de algemene werking. Gezien de complexiteit van deze opdracht zijn voetbalclubs onder te verdelen in drie categorieën. De eerste categorie betreft voetbalclubs die het effect van MVO nog niet consequent meten en slechts bepaalde activiteiten opvolgen via het registreren van kwantificeerbare gegevens. Voorbeelden van soortgelijke gegevens zijn “het aantal activiteiten, het aantal mensen die we bereiken en hoeveel uren we investeren in bepaalde doelgroepen” (Voetbalclub Y). Dit is voornamelijk van toepassing in voetbalclubs met een recente of opkomende MVO-structuur.

De tweede categorie betreft voetbalclubs die bijkomend het registreren van kwantificeerbare gegevens, nulmetingen uitvoeren en softwaresystemen hanteren voor het in kaart brengen van resultaten. “Upshot” (Niel Janssen, KRC Genk) en een “registratietool” (Voetbalclub D) van Younited Belgium zijn twee voorbeelden van gebruikte softwaresystemen. De nulmetingen zijn bedoeld om toekomstige resultaten te vergelijken met de oorspronkelijke stand van zaken. De gegevens die worden gemeten hangen af van de activiteit en geven de nodige verantwoording over de geboekte “voortgang” (Aron Callebaut, Cercle Brugge). In overleg met het bestuur kan vervolgens worden nagegaan of de doelstellingen bereikt zijn en waar de opportuniteiten voor ontwikkeling schuilen. Hieronder volgt een voorbeeld van een nulmeting en een voorbeeld van een evaluatie aan de hand van geregistreerde gegevens:

We zijn daar volop mee bezig om vanaf nu overal, bij elke actie die we doen, een nul meting te hebben. We hebben onlangs een fietsactie gedaan

om de sporters aan te moedigen met de fiets naar de wedstrijd te komen. Toen kregen ze een waardebon van Decathlon van € 6. Daar hebben we een nulmeting voor gedaan. Het was wel een zeer regenachtige dag, waardoor dat initiatief een klein beetje in het water is gevallen. Daar doen we een nul meting op. We proberen zo een initiatief halfjaarlijks opnieuw te doen, waardoor dat we elk jaar kunnen meten. Zo krijg je een antwoord op de vragen, hoeveel supporters kunnen we aanmoedigen om met de fiets te komen en hoeveel supporters komen er zonder die actie met de fiets, zodat we wel op zo'n dingen de vooruitgang meten. (Aron Callebaut, Cercle Brugge)

Daarnaast hebben we ook initiatieven rond duurzaamheid. We hebben onlangs tijdens een wedstrijd een actie georganiseerd met betrekking tot CO2-uitstoot. Dit was een actie die past binnen ons MVO-beleid. ... Hier inderdaad, wat de CO2 uitstoot is en welke reductie we kunnen realiseren met de acties. (Voetbalclub Y)

Voetbalclubs die naast de evaluatiemethode van de tweede categorie toelichtingen van eventuele case studies, kwalitatieve informatie en kwantitatieve gegevens bijhouden, behoren tot de derde categorie. Dit zijn eveneens de voetbalclubs die de gelegenheden hebben om de positieve impact van het MVO te bewijzen. Zij hebben oog voor “community delivery” en “interne processen”, wat respectievelijk verwijst naar “de organisatie van sociaal sportieve projecten en activiteiten” en “een intern CSR beleid” (Wim Beelaert, KAA Gent). Voetbalclubs die behoren tot deze categorie hebben gevestigde en “erkende” (Niel Janssen, KRC Genk) MVO-structuren, maar zijn op de dag van vandaag in absolute minderheid. Dit wordt aangetoond met onderstaande fragmenten:

Eenzijds bij sommige projecten met een kwantitatieve meting. Door te turven hoeveel deelnemers er zijn, hoeveel activiteiten er zijn geweest, hoeveel procent aanwezigheid we hebben gehad, hoeveel contacturen dat met zich heeft meegebracht tot soms begin en eindmeting. ... Dan kan je zeggen, we hebben effectief 10% beter gescoord of zoveel meer mensen bereikt. We proberen dat ook kwalitatief te doen. Bij een aantal projecten

aan de hand van enquêtes. Tevredenheidsenquêtes of bevragingen bij de deelnemers. Daar proberen we dan terug te gaan van oké, ons doel van dat project is om dit of dat te bereiken. Jullie als deelnemer hebben effectief ervaren dat hij zich beter voelt in zijn vel, dat hij meer zin heeft om te sporten of dat hij zich in de groep meer gewaardeerd voelt. Het is eigenlijk die combinatie tussen mooi beeldmateriaal, kwalitatieve gegevens en kwantitatieve gegevens, hier en daar een keer een case studie die toegelicht wordt, dat we proberen aan te geven. Dat is een stuk onze meting. (Peter Gheysen, Club Brugge)

Voor de KAA Gent foundation, registreren wij alles wat we doen, sociaal-sportief dan met de voetbalnetwerken binnen Upshot. Dat hebben we vorig jaar, 2022, voor het eerst voor een volledig jaar gedaan en ik kan de cijfers tonen die we vorig jaar hebben verkregen. Ze hangen trouwens op het prikbord zodat iedereen het kan zien. Maar dat gaat dus over community delivery. Dat gaat niet over: Wat is de ecologische voetafdruk van een thuismatch? Hoe kunnen we daaraan werken? Hoeveel kilo afval wordt geproduceerd? Hoeveel energie wordt er hier verbruikt? Dat gaat daar niet over, dat gaat hem over onze winkel, over community delivery. Een volgende stap is het ontwikkelen van die interne processen, met nu ook daar onderzoek op. Ik kan u wel zeggen dat KAA Gent zelf het voorbije jaar bijvoorbeeld een volledige energie-audit heeft uitgevoerd. Dus wij weten vandaag perfect hoeveel energie we gebruiken, waar er verliesposten zijn, waar er winstposten zijn en welke investeringen er nodig zijn om bepaalde zaken te doen. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Het is, los van de categorie waarin een voetbalclub zich bevindt, belangrijk om te communiceren met de samenleving. Het beschikken over mooi beeldmateriaal helpt om “mediawaarde eraan te koppelen” (Niel Janssen, KRC Genk). Het is van belang dat naast de bestuurders, eveneens de samenleving zich een beeld kan vormen van de “belevenis” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) die door MVO opgewekt wordt. Onderstaand fragment bewijst dit:

Wij proberen sterk in te zetten op die communicatie. Dat moet zeker niet

onze main focus zijn, maar het is wel iets dat belangrijk is om dat draagvlak te creëren. Het zou zo moeten zijn dat ze minstens één keer onze Foundation op sociale media of op het internet zijn tegengekomen, zodat de club daar de bekendheid toe erkent en dat de bredere maatschappij zal zien wat een voetbalclub meer doet dan alleen 11 tegen 11 spelen. Dat is voor ons enorm belangrijk. (Niel Janssen, KRC Genk)

Door de effecten en de meetmethoden te bespreken is het mogelijk een antwoord te bieden op de vooropgestelde hypothesen. De stelling dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan sociale prestaties wordt aanvaard door alle effecten van sociaal-maatschappelijke verwezenlijkingen die aan bod kwamen tijdens de diepte-interviews. De “community activiteiten” (Voetbalclub Y) hebben een maatschappelijke bijdrage als hoofddoelstelling waar “het erfgoed van de club wordt doorgegeven aan de volgende generatie” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC). De “menselijke return” dat je hiervoor terugkrijgt steunt de aanvaarding van de hypothese. Het volgend voorbeeld illustreert dit perfect:

Je hebt een grote community internationaal, maar het MVO gedeelte vertaalt zich wanneer je echt individuele cases kunt voorleggen of dat je ook individueel ambassadeurs hebt gecreëerd die we eigenlijk nooit gaan vergeten. Als je dan kijkt, wat ik de afgelopen jaren heb ervaren, hoeveel mond tot mond daarin gaat vormen en hoeveel verhalen daarin worden geschept. Dat gaat mee door generaties heen. Ik denk als we overheen generaties heen kunnen gaan werken, dat je pas echt een impact aan het maken bent. Dat is voor ons heel belangrijk en we situeren ons gewoon in een omgeving waarin zich enorm veel geld situeert. Ik denk dat het maar des te logisch is dat je het ook teruggeeft aan de maatschappij. (Niel Janssen, KRC Genk)

De invloed van het verricht maatschappelijk werk op het financieel vermogen van voetbalclubs wordt echter niet bevestigd. Maatschappelijke werkingen hebben geen financieel rendement voor de onderneming als hoofddoelstelling. Wel wordt er een “financieel onschatbaar waarde” (Niel Janssen, KRC Genk) ontwikkeld voor de maatschappij. Door het feit

onrechtstreekse inkomsten uit MVO niet te kunnen “valoriseren” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC), wordt de stelling dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan financiële prestaties verworpen.

In dezelfde lijn wordt de stelling dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan sportieve prestaties verworpen. De sportieve prestaties hangen vast aan wat er op het voetbalveld gerealiseerd wordt. Community verantwoordelijken trachten spelers “bewust” (Voetbalclub Q) te maken van de voetbalomgeving waarin ze actief zijn. “Onrechtstreekse invloeden” (Voetbalclub Y), bijvoorbeeld een “boost” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) zijn mogelijk, maar er is tot op heden geen enkel sportief effect gemeten of bewezen. Zodus kan niemand hier een wetenschappelijk gefundeerd “oordeel over vellen” (Niel Janssen, KRC Genk).

Toekomstperspectieven

“Als we kijken naar de curve die het aan het volgen is”, is MVO in het voetbal onophoudelijk aan het “groeien” (Peter Gheysen, Club Brugge). Er wordt zonder enige twijfel meer “verwacht” (Peter Gheysen, Club Brugge). De maatschappelijke departementen van voetbalclubs worden hierdoor niet meer als een “apart eiland” (Wouter Blockx, R. Union SG) beschouwd. Het geldt meer en meer als “onderdeel van de visie” (Voetbalclub Y) binnen het strategisch beleid. Door proactief te ageren in de “micro-reëliteit” (Wouter Blockx, R. Union SG) draagt de maatschappelijke werking bij aan het “terugverdienmodel” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) van voetbalclubs, wat uitvoerig werd beschreven in de bovenstaande hoofdstukken van de resultaten. De “tendensen” wijzen op het belang van “MVO in zijn totaliteit” (Peter Gheysen, Club Brugge). De behoefte aan een gedegen communitywerking worden met volgende uitspraken beklemtoond:

Het gaat over het overleven van de sector voetbal. Dat hebben er nog niet veel door. Dat het voetbal, het product voetbal, onder druk staat. In heel Europa lopen de toeschouwersaantallen terug, in heel Europa lopen de televisiegelden terug. Het gaat over de toekomst van het product voetbal (Wim Beelaert, KAA Gent).

Een paar jaar geleden zeiden ze dat het een point of no return is. Ik denk dat dat ondertussen al ver achter ons blijft. Er zal nooit een momentum

komen dat CSR niet meer meespeelt in het voetbal. ... Meer en meer clubs zijn ook vragende partij en zelf ook aan het ontwikkelen en aan het kijken hoe ze nog verder kunnen investeren. Omdat dat ook goed uitkomt voor de manier waarop je als club bent. (Peter Gheysen, Club Brugge)

Er zijn geen nadelen verbonden aan het voeren van een sociaal-maatschappelijk beleid. Er wordt weliswaar verwezen naar twee moeilijkheden, namelijk de economische benepenheid en het tekortkomen van “ambitie” (Aron Callebaut, Cercle Brugge). De waarde die MVO oplevert is soms in “contradictie” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) met de financiële kortzichtigheid van bepaalde voetbalclubs. “De keuze maken om financieel te investeren” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) is voor bestuurders “moeilijk” (Voetbalclub Y) doordat het MVO een werk van lange adem is. Hiermee gepaard bestaat het feit dat er een “generatie mensen aan de knoppen van het voetbal” in een “vorige eeuw” blijven steken (Wim Beelaert, KAA Gent). De opeenstapeling van beide moeilijkheden wijst op een gebrek aan “affiniteit” (Wim Beelaert, KAA Gent). De pijnpunten worden overwonnen door de toepassing van modern management rekening houdend met de voorwaarden ter succesvolle communitywerking. MVO-verantwoordelijken moeten eveneens “rekening houden” (Wim Beelaert, KAA Gent) met de eigenheid van de sector. Voetbal heeft een “veranderlijk karakter” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo). “Voetbalclubs moet je vooral niet bruuskeren” (Wouter Blockx, R. Union SG). “Stelselmatig” (Voetbalclub Y) “een professionele werking uitbouwen met een lange termijnvisie” (Voetbalclub Y) gebaseerd op “continuïteit” (Niel Janssen, KRC Genk) is het uitgangspunt. Werken voor een voetbalclub, die als onderneming over een “immense kracht” (Niel Janssen, KRC Genk) beschikt, geldt als grootste opportuniteit. Deze redenering wordt geïllustreerd met onderstaand fragment:

Had ik in 2009, in mijn eerste jaar dat ik hier begon, alles willen veranderen. Ik wou dat wel, hè. Stel dat ik mij gefrustreerd zou hebben en dat een aantal dingen niet konden, dan zal ik waarschijnlijk na een tijdje weggeweest zijn. Hadden we nooit bereikt wat we vandaag bereikt hebben. Ik heb altijd pragmatisch gehandeld goed wetende hoe de voetbalwereld in mekaar zit. Wel vanuit een overtuiging dat wat vandaag

nog niet is, morgen wel gaat komen. Omdat ik denk dat dat maatschappelijke thema nooit meer weggaat. Dat is hetgeen waar je rekening moet mee houden. Dat er een wereldje is, maar dat er veel meer mensen zitten die nog niet denken zoals jou. Dan moet je gewoon verder doen. En daarom is het zo belangrijk dat we met de collega's een netwerk vormen, dat we met elkaar praten, dat we mekaar ondersteunen, dat ze dus ook bij mij terecht kunnen als er ergens een probleem is, Om samen te zoeken van als het niet zo gaat of als het niet recht doorgaat, hoe kunnen we het via een omweg doen? Hoe kunnen we op termijn denken? Tegen morgen gaat het niet lukken maar misschien tegen overmorgen wel. Zo moeten we werken. Zolang er een aantal mensen aan de knoppen zitten die niet begrepen hebben, ja ... het is gewoon een kwestie van tijd. Weet je, het is niet belangrijk om gelijk te hebben, het is belangrijk om gelijk te krijgen en dat gelijk krijgen, dat neemt soms tijd. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Om sociaal-maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken zijn er geen “wondermiddelen” (Niel Janssen, KRC Genk) nodig. “Keep it simple” (Wouter Blockx, R. Union SG), luidt het. Voetbalclubs dienen een onverstoortbaar “kader” (Wim Beelaert, KAA Gent) te scheppen “om echt iets te realiseren” (Voetbalclub Y) in de samenleving. Het optimaal bespelen van het lokaal netwerk is een gave die elke maatschappelijke verantwoordelijke in de vingers moet hebben. “Zo begin je jouw visie, via de praktijk, te vormen” (Wouter Blockx, R. Union SG). Onderstaand standpunt en voorbeeld maken duidelijk dat er geen goedkope redenen zijn om het MVO links te laten liggen:

Als er iets is waarin ik kritisch mag zijn naar mijn collega's is er niemand die er al meer dan tien jaar op werkt. Collega's haken af, maken andere keuzes of worden verplicht andere keuzes te maken omdat voetbalclubs geen kader scheppen om hun werk te doen. Maar degene die daar al vele jaren zitten, slagen er dan klaarblijkelijk niet in om hun ding te doen en hun ding te ontwikkelen. Ik kreeg wel eens, als ik de collega's aanpor om misschien ambitieuzer te zijn, de opmerking van: ja, jij hebt makkelijk spreken met uw budget en uw personeel. Maar dan kan ik hen er alleen maar aan herinneren dat zij vandaag een budget en personeel hebben, dat evenveel

is als ikzelf elf jaar geleden. (Wim Beelaert, KAA Gent)

Ik denk dat mensen altijd denken dat er veel geld in geïnvesteerd moet worden, absoluut. Maar het is zo niet. Ik denk dat we daar de mooiste voorbeelden toe hebben. Nu facilitair gezien gaan mensen altijd de rekening maken van je hebt de faciliteiten van uw club en noem maar op. We hebben bijvoorbeeld tribune G in het leven geroepen. Dat was een ruimte die eigenlijk niet gebruikt werd. Dat was een oude perstribune die stof aan het vangen was. We hebben, eigenlijk heel simpel, daar een nieuw plafond in gestoken, we zijn beginnen verven, een frame rond gezet, nieuwe stoeltjes op gezet met hoge rugleuning voor de bovenste laag en that's it. We hebben zelfs mensen kunnen aanspreken die onze frame gratis hebben aangeboden omdat ze het zo'n fantastisch project vonden. Dat is een project dat zoveel heeft opgeleverd naar maatschappelijk niveau toe. (Niel Janssen, KRC Genk)

De tijd waarin MVO-beleidsvoerders fungeren als “prediken in de woestijn” (Wim Beelaert, KAA Gent) is voorbij. Maatschappelijke verantwoordelijken zijn echter “gewaarschuwd” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) voor de mogelijkheid tot desinvestering. Dit geldt als opperste gevaar bij toepassing van MVO in het voetbal. Bestuurders of eigenaars van voetbalclubs mogen in geen enkel geval denken dat een “einddoelstelling” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) is bereikt. Niet alleen omdat het een verplicht gegeven is gezien de “aantal maatregelen” (Voetbalclub D), maar vooral omdat het MVO enorme vooruitzichten en mogelijkheden (Wouter Blockx, R. Union SG) biedt. De toekomstperspectieven in het voetbal betreffen de nadruk op de ecologische impact, de nood aan “structurele” verbintenissen met “het commerciële netwerk” (Wim Beelaert, KAA Gent) en de opkomst van “employer branding” (Peter Gheysen, Club Brugge). Geen aandacht richten aan “het milieu” (Lisa Vandepaer, KVC Westerlo) is “vreemd” (Peter Gheysen, Club Brugge) voor voetbalclubs omdat ze als ondernemingen fungeren. Dit is trouwens in tegenstelling met de verwachtingen en minimumvereisten van modern management. Commerciële partners en bedrijven hechten belang aan duurzaamheid en bijgevolg aan de community van voetbalclubs. Hierdoor is het opportuun om het samenwerken te bevorderen

tussen het MVO-departement en “het commerciële netwerk” (Wim Beelaert, KAA Gent). Het draagt bij aan de identiteit van de voetbalclub. Dit helpt tot het aantrekken van arbeidskrachten. “Meer en meer werknemers zijn op zoek naar een organisatie om te werken waar het sociaal goed gaat” en die “aandacht heeft voor de samenleving” (Peter Gheysen, Club Brugge). Het draagt bij aan de interne en externe samenwerking, bijvoorbeeld met lokale besturen.

Om de vooruitzichten waar te maken hebben MVO-verantwoordelijken ambities om “zelfvoorzienend en zelf groeiend te zijn” (Niel Janssen, KRC Genk). Het steekt de Belgische “sportcultuur” (Wouter Blockx, R. Union SG) trouwens een hart onder de riem. De “bestendinging” (Voetbalclub D) van de succesvolle bloei en het benutten van de “groeimarge” (Aron Callebaut, Cercle Brugge) maakt de communitywerking van voetbalclubs “bekend aan de buitenwereld” (Voetbalclub Y). MVO-verantwoordelijken zijn er van overtuigd dat dit te tewerkstellen valt. “En dan neemt niks ons nog weg om onze werking ten allen tijde te garanderen ondanks sportieve successen of geen succes” (Niel Janssen, KRC Genk).

Discussie

De opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen in het voetbal wordt duidelijk aangetoond in de literatuurstudie. In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek, samen met de mogelijkheid tot generalisering. Vervolgens worden de bevindingen vergeleken met de bekomen resultaten. Dit verklaart de ontwikkelingsgang van de community departementen of foundations in België. Om af te ronden worden beperkingen, implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek gegeven.

Door te polsen naar de technische kennis, praktische ervaringen en inzichten van community-verantwoordelijken wordt de werkelijke context weerspiegeld. De respondenten zijn de meest geschikte analyse-eenheid voor dit onderzoek door verantwoordelijk te zijn voor de communitywerking van voetbalclubs. Ze beschikken over de essentiële vakdeskundigheid. Een herhaling van de diepte-interviews zou leiden tot identieke resultaten. Door het ontwikkelen van richting aangevende vragen gebaseerd op de literatuurstudie en de resultaten volgens de gekozen methode te transcriberen richt de studie zich op de geformuleerde onderzoeksvraag. Dit betreft de relatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs. Tijdens de interviews werd een zekere neutraliteit bewaard. De duidelijke vraagstelling en het vermijden van veronderstellingen, belet een vertekend beeld. De koppeling van deze zaken garandeert de betrouwbaarheid en verzekert de interne validiteit.

De toegankelijkheid en bereidheid van de respondenten om deel te nemen aan het onderzoek leidt tot het afnemen van elf interviews. Dit is goed voor 61% van de gehele onderzoekspopulatie. De hoeveelheid verkregen informatie brengt het onderzoek tot een saturatiepunt. Hierdoor is het mogelijk om een overzicht te geven over de huidige stand van zaken voor Belgische professionele voetbalclubs uit de Jupiler Pro League. De resultaten zijn bijgevolg theoretisch te generaliseren voor de hoogste voetbalafdeling. De resultaten zijn niet te generaliseren voor voetbalclubs uit de lagere reeksen doordat de ontwikkeling van niet-professionele voetbalclubs als onderneming onbestaande is.

De antwoorden verkregen uit de diepte-interviews zijn in overeenstemming met de verwachtingen. De bevindingen wijzen uit dat een succesvolle maatschappelijke werking met modern management contribueert aan het succes van Belgische professionele voetbalclubs. De resultaten bevestigen duidelijk het feit dat MVO contextueel gebonden is en op diverse wijzen is ingebed binnen het sportmanagement (Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011). De voorwaarden om het succes te garanderen, zijn eveneens in overeenstemming met het 3S-model ontwikkeld door Breitbarth & Rieth (2012, p. 12). Het implementeren en aligneren van de bedrijfsstrategie, de ondernemingsstructuur en het samenwerkingsverband als draagvlak staan voorop. De wijze waarop MVO geïmplementeerd wordt is gericht op de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen. Het beschikken over een strategisch beleidsplan is essentieel voor voetbalclubs, wat de uitspraken van Wim Beelaert (KAA Gent) koppelt aan de conclusies van Breitbarth & Rieth (2012), alsook Wheeler & Sillanpää (1997). Het belang van een MVO-werking die verankert is binnen een totalitair clubbeleid is bijgevolg noodzakelijk. Dit is terug te vinden in de resultaten en in het onderzoek van Truyens (2015).

De hierboven beschreven bevindingen zijn de oorzaak van de hedendaagse sociaal-maatschappelijke tendensen en verwachtingen. Op basis van deze opkomst hebben de regerende voetbalinstanties, met name de UEFA en de Pro League, nieuwe beleidsplannen en licentievoorwaarden (zie bijlage F) ontwikkeld. Ze betreffen de implementatie van het MVO. De aanname dat de UEFA slechts een richtinggevende rol speelt door het scheppen van een kader wordt bevestigd door Mark Bogaerts (Royal Antwerp FC). De Pro League biedt volgens de respondenten wel voldoende ondersteuning om het MVO te implementeren.

Alle MVO-verantwoordelijken kaarten het belang van het uitbouwen van een netwerk aan. Het behartigen van een interne en externe samenwerking zoals beschreven in dit onderzoek zorgt voor een breed draagvlak. Het inspelen op de verwachtingen en overtuigingen van de samenleving wordt door Wheeler en Sillanpää (1997) aangegeven als een doorslaggevend element. Omdat de resultaten van MVO-inspanningen afhangen van deze samenwerkingsverbanden (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013) is het nodig om de “intrinsieke motivatie”

(Niel Janssen, KRC Genk) te bevorderen. Dit moet van de clubeigenaar tot de laatste persoon die mogelijks betrokken is bij de voetbalclub. Heel veel mensen willen trouwens met het voetbal “geassocieerd worden” (Voetbalclub Y). Volgens Niel Janssen (KRC Genk) is het voetbal voor velen zelfs “een geloof”. De individuen uit de maatschappij die overeenstemming vinden met de identiteit of het DNA van een voetbalclub versterken diens gedragenheid, wat overeenstemt met de bevindingen van Wann & Branscombe (1993).

De resultaten bevestigen voorts de beweegredenen om het MVO uit te bouwen in het voetbal. Drijfveer nummer één is het behalen van sociaal-maatschappelijke doelstellingen in een brede sportcontext waar de voetbalclub centraal staat. Dit omvat de integratief-politieke en ethisch-emotionele motieven uit de studie van Breitbarth (2011, p. 731). Hierdoor wordt de hypothese dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan sociale prestaties aanvaard. Een puur economisch motief, zoals Breitbarth (2011, p.731) het noemt, wordt niet nadrukkelijk nagestreefd. De community-verantwoordelijken werken wel aan een “financieel onschatbare waarde” (Niel Janssen, KRC Genk) voor voetbalclubs. Natuurlijk hebben voetbalclubs oog voor het “totaalplaatje” (Voetbalclub Q), maar een financiële rendabiliteit is geen regelrecht motief om sociaal-maatschappelijke initiatieven te ondernemen. De hypothese dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan financiële prestaties wordt bijgevolg verworpen.

De aanpak van MVO-initiatieven hangt vast aan het samenwerkingsverband en de context van de voetbalclub. De juiste keuzes maken is “moeilijk” (Mark Bogaerts, Royal Antwerp FC) omdat de integratieve, instrumentele, ethische en politieke belangen aan elkaar verbonden zijn. Dit hangt samen met de studie van Breitbarth (2011) die wijst op het feit dat elk initiatief een verschillende aanpak kan vereisen. MVO-verantwoordelijken hebben baat om in een “zelfvoorzienende” (Niel Janssen, KRC Genk) werking te voorzien. Dit wordt aangekaart in het onderzoek van Zeimers et al. (2021). Hiervoor moeten voetbalclubs beschikken over de nodige “engagementen” (Peter Gheysen, Club Brugge), zowel in tijd als in mensen. Uit de resultaten geldt dit voor de respondenten als een benauwdheid. Dit komt overeen met de studie van Pedersen & Rosati (2019) die concluderen dat het tekort aan menselijk kapitaal de

maatschappelijk verantwoorde beleidsvoering bemoeilijkt. Hiernaast is het “mandaat” (Wim Beelaert, KAA Gent) om een rol te spelen voor de ontwikkeling van het MVO in voetbalclubs met jonge MVO-structuren soms wat zoek. Dit komt overeen met de studie van Cobourn & Flawley (2017) met betrekking tot het uiteindelijke beslissingsrecht van MVO-verantwoordelijken. Dit is in voetbalclubs met gedegen MVO-structuren zelden het geval omdat de waarde van het MVO hier wordt onderschreven en bewezen. Hierdoor fungeren deze voetbalclubs als rolmodel. Dit verklaart de verscheidenheid in ontwikkelingsgang van het MVO tussen de voetbalclubs.

De resultaten verkregen uit de diepte-interviews tonen, meer dan dat het zou mogen, aan dat de sportieve dynamiek invloed heeft op de financiële stabiliteit waarvan MVO-departementen genieten. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van drie bronnen uit de literatuur. Ten eerste de studie van Deloitte (2022). Het werk wijst aan dat de financiële toestand van voetbalclubs bijdraagt tot de ontwikkeling van MVO. Ten tweede het onderzoek van Wilson et al. (2013). Dit onderzoek concludeert dat financiële beperkingen negatief gecorreleerd zijn met het behalen van hoogstaande sportresultaten. Ten derde het onderzoek van Galariotis et al. (2018). Deze studie toont aan dat sportieve prestaties positief gecorreleerd zijn met financiële inkomsten.

Een duidelijke verwantschap tussen sportieve prestaties en sociale prestaties wordt niet empirisch ondersteund, nog klaarblijkelijk ondervonden door de ondervraagde community-verantwoordelijken. Sommige respondenten geven aan dat de maatschappelijke werking in bepaalde gevallen de manier van denken kan beïnvloeden. Ook de studie van Ribeiro et al. (2017) wijst uit dat sociaal relevante informatie kan gebruikt worden om sportieve interacties te kaderen. Of dit een invloed heeft op sportieve prestaties is een vraagteken. Door deze bevindingen werd de hypothese dat MVO-praktijken positief gerelateerd zijn aan sportieve prestaties verworpen.

Niet alle voetbalclubs meten de impact van het MVO. Door het feit zich nog in de kinderschoenen te bevinden voor de meerderheid van de voetbalclubs, zijn er slechts beperkte resultaten beschikbaar. De effectmeting, in de meeste gevallen

zonder uniformiteit, is hoofdzakelijk van toepassing in de voetbalclubs met gedegen MVO-structuren. De MVO-verantwoordelijken die de metingen uitvoeren richten zich hierbij op het sociaal en financieel effect. Sportieve effecten worden door de respondenten niet verondersteld en bijgevolg niet gemeten. Het breed perspectief dat de Performance scorecard van Breitbarth et al. (2011, p. 734) aanbiedt, is nog niet onmiddellijk terug te vinden in het Belgisch voetballandschap. Wel zijn de voetbalclubs stappen aan het ondernemen om dit waar te maken, bijvoorbeeld door nulmetingen uit te voeren. Dit kan een aanleiding geven tot het voeren van verder onderzoek en het verkrijgen van nieuwe inzichten.

Na uitvoering van de diepte-interviews en het neerschrijven van de interpretaties komt één beperking aan het daglicht: een zekere vorm van subjectiviteit bij de respondenten. Doordat elke voetbalclub over zijn DNA, eigenheid en context beschikt, zijn de inzichten en de werkvelden van MVO-verantwoordelijken verschillend. Deze personen beschikken over uiteenlopende praktische ervaringen, technische kennis en verworven inzichten. Hierdoor hebben zij meer aandacht voor welbepaalde aspecten van het MVO, bijvoorbeeld milieubescherming of educatie. Het houden van focusgroepen, waar de respondenten met elkaar in dialoog treden, kan een oplossing zijn om deze beperking te verhelpen. Om af te ronden kan de sportieve dynamiek waarin een voetbalclub zich bevond tijdens het afnemen van het diepte-interview een rol spelen op de verkregen antwoorden. Het veranderlijk karakter van het voetbal weerspiegelt de werkelijke context en kan gezien worden als opportuniteit om de nodige inhaalmanoeuvres uit te voeren met betrekking tot de communitywerking.

Huidig onderzoek helpt voetbalclubs met opkomende structuren om de communitywerking uit te bouwen, wat ruggensteun geeft om minstens aan de licentievoorwaarden te voldoen. Gevestigde structuren hebben de mogelijkheid om duurzame meetmethoden tot stand te brengen en de toekomstperspectieven ten volle te benutten. Dit maakt het mogelijk om zich als departement onverzettelijk te vestigen in voetbalclubs, over een groter aandeel te beschikken in de onderneming en de internationale voetbalconcurrentie op sociaal-maatschappelijk vlak aan te gaan. Gezien de nieuwe tendensen en opkomende maatregelen van regulerende instanties zijn voetbalclubs enigszins verplicht om

aan de slag te gaan. Voetbalclubs die het MVO verwaarlozen lopen het risico zich te verbannen van de samenleving en financiële of sportieve sancties op te lopen. Dit zal niet alleen negatieve gevolgen hebben voor de sportieve prestaties, maar zal het hele terugverdienmodel van de voetbalclub onder druk plaatsen.

De resultaten van dit onderzoek suggereren twee toekomstige onderzoeken. Allereerst onderzoek naar de meetinstrumenten en -methoden voor het meten van MVO-initiatieven. Dit zal bijdragen tot het verantwoorden van praktijken, maar vooral het meten van de gegenereerde impact. Niet enkel op sociaal vlak, maar eveneens op financieel vlak en mogelijks op sportief vlak. Enig probleem hierbij is dat de Belgische professionele voetbalclubs over het algemeen te weinig ontwikkeld zijn op dit vlak. In de tweede plaats is er onderzoek nodig naar de impact van samenwerkingsverbanden tussen maatschappelijke departementen en commerciële departementen. De vraag van commerciële ondernemingen als partners neemt toe om samen met de community of foundation te werken. Het effect van een structurele verbintenis tussen beide departementen die het succes van voetbalclubs bevordert kan worden uitgediept. Een succesvolle maatschappelijke werking is een voorwaarde om dit mogelijk te maken.

Conclusie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een breed thema dat aan belang wint in het voetbal. Vooral grootmachten uit het Europees voetbal genieten van diepgaande studies. Dit werk identificeert het gebrek aan Belgische literatuur rond dit thema. Huidig onderzoek richt zich op de relatie van maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs. Het gaat dieper in op het effect van de sociaal-maatschappelijke werkingen op financiële, sociale en sportieve prestaties.

Uit de resultaten van het onderzoek komen de voorwaarden naar voren inzake een succesvolle maatschappelijke werking in voetbalclubs met modern management. De voorwaarden zijn de missie, de visie, het draagvlak en de wijze waarop MVO geïmplementeerd wordt. Een succesvolle maatschappelijke werking draagt onrechtstreeks bij aan de financiële prestaties, vermenigvuldigt aanzienlijk de sociale prestaties en heeft een zeer beperkte invloed op de sportieve prestaties. De sportieve dynamiek waarin een voetbalclub zich bevindt moet gebruikt worden als versterkend gegeven. De maatschappelijke werking mag niet lijden onder teleurstellende sportieve prestaties. Bijgevolg is er een duidelijke correlatie tussen maatschappelijk verantwoorde beleidspraktijken en het succes van Belgische professionele voetbalclubs.

Om de uitbouw van de maatschappelijke werking te versterken in de toekomst is er nood aan het meten van de sociale prestaties. Voetbalclubs registreren de eigen gegevens of starten afhankelijk van de ontwikkeling met nulmetingen, maar beschikken niet over uniforme meetmethoden. In tegenstelling tot financiële maatstaven waar kwantitatieve gegevens gemeten worden, is de meting van sociale prestaties uiterst moeilijk door de kwalitatieve aard. Momenteel bestaat hier nog geen meetinstrument voor. Maatschappelijke verantwoordelijken zijn bewust over de noodzaak van metingen om de activiteiten te verantwoorden.

Referenties

- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management*, 3(4), 268-284.
<https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, business and management: an international journal*, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>
- Bossink, B., & Masurel, E. (2017). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen* (2^e editie). Noordhoff Uitgevers.
- Breitbarth, T. & Rieth, L. (2012). Strategy, Stakeholder, Structure: Key Drivers for Successful CSR Integration in German Professional Football. In C. Anagnostopoulos (Eds.), *Contextualising Research in Sport: An International Perspective* (pp. 45-63). ATINER: Athens. <https://ap.lc/mNjnF>
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
<https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.
<https://doi.org/10.1002/tie.20448>

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C. and van Eekeren, F. (2015).

Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance*, 15(2), 254 – 273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & Van Eekeren, F. (2015).

Governance and CSR management in sport. *Corporate Governance*, 15(2). <https://doi.org/10.1108/cg-02-2015-0024>

Broekhof, M., & Sijtsma, F. J. (2011). Focus en resultaat in maatschappelijk

verantwoord ondernemen: Stappenplan voor een praktische en meetbare aanpak. In A. van Halem (Eds.), *Maatschappelijk verantwoord ondernemen - Op weg naar maatschappelijk verantwoorde medezeggenschap* (pp. 17-30). The Hague: SDU. <https://research.rug.nl/en/publications/focus-en-resultaat-in-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-stap>

Burton, B. K., & Goldsby, M. (2005). The golden rule and business ethics: An

examination. *Journal of Business Ethics*, 56(4), 371-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-4185-7>

Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of

business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64. <https://doi.org/10.1002/joe.20121>

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social

responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>

- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J., & Siegel, D.S. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2008). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Business%20and%20Society%20_%20ethics%20and%20stakeholder%20management-%207th%20edition.pdf
- Cobourn, S., & Frawley, S. (2017). CSR in professional sport: An examination of

community models. *Managing Sport and Leisure*, 22(2), 113-126.

<https://doi.org/10.1080/23750472.2017.1402694>

Commission Interdépartementale pour le Développement Durable (2007). *Rapport de la Commission interdépartementale du Développement durable - Rapports 2006 des membres vol. 1.*

https://www.duurzameontwikkeling.be/sites/default/files/document/files/rapport_des_membres_cidd_2006.pdf

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Deloitte BE. (2021). *Socio-economische impactstudie van het georganiseerd sporten in Vlaanderen.*

<https://vlaamsesportfederatie.be/sites/default/files/bijlagen/Socio-economische%20impact%20georganiseerd%20sporten.pdf>

Deloitte Belgium. (2020). *Socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie.*

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/DeloitteProLeague%20report_NL.pdf

Deloitte Belgium. (2021). *Socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie.*

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_nl.pdf

- Deloitte Belgium. (2021). *Socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie*.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/technology-media-telecommunications/pro-league-2021_deloitte-be_report_nl.pdf
- Deloitte Belgium. (2022). *Socio-economische impact studie van de Pro League op de Belgische economie*.
<https://www.proleague.be/dato/25478/1658231946-pro-league-report-nl.pdf>
- Deloitte LLP. (2022). *A new dawn - Annual Review of Football Finance 2022*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate Governance and Earnings Management in the European football industry. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 495-523. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624108>
- Doorewaard, H., Kil, A., & van de Ven, A. (2019). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek* (2^e druk). Amsterdam, Boom Lemma.
- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5711923>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited

<https://www.sdg.services/uploads/9/9/2/1/9921626/cannibalswithforks.pdf>

European Football Industry. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 495-523. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624108>

Europese Commissie. (2006). *Tenuitvoerlegging van het partnerschap voor groei en werkgelegenheid : Europa moet een voorbeeld worden op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=celex%3A52006DC0136>

Europese Commissie. (2008). *Het actieplan inzake duurzame consumptie en productie en een duurzaam industriebeleid*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/nl/TXT/?uri=CELEX:52008DC0397>

Europese Commissie. (2011). *Een vernieuwde EU-strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord ondernemen*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681>

Europese Commissie. (2022). *Inzake passende zorgvuldigheid in het bedrijfsleven op het gebied van duurzaamheid en tot wijziging van Richtlijn (EU) 2019/1937*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/?uri=CELEX:52022PC0071>

Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: a review and a research agenda towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 105-121. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05047-8>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge

university press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33, 122-126. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Galariotis, E., Germain, C., & Zopounidis, C. (2018). A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France. *Annals of Operations Research*, 266(1), 589-612. <https://doi.org/10.1007/s10479-017-2631-z>

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American political science review*, 98(2), 341-354.
<https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>

Global Reporting Initiative Website. (2001). *Corporate Environmental Strategy*, 8(3), 286–287. [https://doi.org/10.1016/s1066-7938\(01\)00115-4](https://doi.org/10.1016/s1066-7938(01)00115-4)

Global Reporting Initiative. (2022). *Consolidated Set of the GRI Standards*.
<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

Gordon, D., Battsek, J. & Coleman, M. (Producers). (2022). *FIFA Uncovered* [Television series]. Ventureland and Passion Pictures.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
<https://doi.org/10.1086/228311>

- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological indicators*, 60, 565-573.
<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
- Heene, A., & Dentchev, N. (Eds.). (2005). *(Maatschappelijk) verantwoord ondernemen: pragmatisch bekeken*. Gent: Academia Press.
<http://hdl.handle.net/1854/LU-298398>
- Hutjens, A., Dentchev, N. A., & Haezendonck, E. (2015). CSR implementation in Belgium: Institutional context, the role of CSR managers and stakeholder involvement. In S. Idowu, R. Schmidpeter & M. Fifka (Eds.), *Corporate social responsibility in Europe* (pp. 57-80). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13566-3_4
- Interdepartementale Commissie voor Duurzame Ontwikkeling. (2006).
Referentiekader maatschappelijk verantwoord ondernemen in België.
Nevelland.
https://www.duurzameontwikkeling.be/sites/default/files/document/files/referentiekader_mvo_belgie.pdf
- Jamali, D., & Carroll, A. (2017). *Capturing advances in CSR: Developed versus developing country perspectives*. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 321-325. <https://doi.org/10.1111/beer.12157>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard business press. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)80925-9](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)80925-9)
- Kolk, A. (2004). MVO vanuit bedrijfskundig en beleidsmatig perspectief: het belang

- van duurzaam management. *M&O: tijdschrift voor management en Organisatie*, 4(5), 112-125. <https://hdl.handle.net/11245/1.422864>
- Kremer, J., Walzel, S., & Hovemann, G. (2010). CSR Performance Scorecard: Measuring effects of Corporate Social Responsibility in professional football. In D. Horch, V. Römisch, & S. Walzel (Eds.), *Markenmanagement im Sport: Beiträge des 7. Deutschen Sportökonomie-Kongresses* (Band 9, pp. 27-40). (Edition Sportökonomie/Sportmanagement; Band 9). Institut für Sportökonomie und Sportmanagement. https://fis.dshs-koeln.de/portal/files/152286/Abstract_Band_Final.pdf#page=19
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1822-0>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- Mohammad Ali, A. M., Abdulzahra, A. N., Isam Khbela, S., Karim Kadhim, H., & Khaghaany, M. M. (2023). Measuring the Strategic Performance of Football Clubs Using the Balanced Score Card Technique. *Annals of Applied Sport Science*, 11(1), 0-0. <http://aassjournal.com/article-1-1125-en.html>

MVO Vlaanderen. (2021, Augustus 2). *Wat is MVO*. De Vlaamse overheid.

<https://www.mvovlaanderen.be/wat-mvo>

Nidasio, C. (2004). *Implementing CSR on a large scale: The role of government*.

[Paper, SDA Bocconi University School of Management Milan]. SSRN

Electronic Journal. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1819304>

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). *Corporate social and financial performance: A meta-analysis*. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

<https://doi.org/10.1177/0170840603024003910>

Pedersen, E. R. G., & Rosati, F. (2019). Organisational tensions and the relationship to CSR in the football sector. *European Sport Management Quarterly*, 19(1),

38-57. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546754>

Pereira, T. M. V. (2018). *The Relation of Financial Performance and the Sports Performance in Football Clubs*. [Master's thesis, Faculdade de Economia da

Universidade do Porto]. Universidade do Porto SIGARRA.

https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=178598

Peters, V. (1995). De case-study. In: H. Hüttner, K. Renckstorf, & F. Wester (Eds.),

Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap (pp. 586-607). Houten:

Bohn Staffleu Van Loghum.

<https://www.samenspraakadvies.nl/publicaties/Case%20study%20onderzoek.pdf>

Pohle, G. and Hittner, J. (2008). *Attaining sustainable growth through corporate social responsibility*. IBM Global Business Services.

<https://gcase.files.wordpress.com/2015/11/ibm-institute-document.pdf>

- Pojasek, R. B. (2011). ISO 26000 guidance on social responsibility. *Environmental Quality Management*, 20(3), 85–93. <https://doi.org/10.1002/tqem.20292>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92. <https://ap.lc/0slc7>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In G.G. Lenssen & N.C. Smith (Eds.), *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Pro League. (2022). *Football First – Globaal plan voor de toekomst van het Belgisch Voetbal*. <https://www.proleague.be/dato/25478/1669993673-football-first-nl.pdf>
- Pro League. (2023). *Palmares*. Pro League. <https://www.proleague.be/nl/cup/palmares-croky-cup>
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility. *World review of business research*, 1(1), 166-176. https://www.researchgate.net/publication/265666273_Evaluation_of_Definitions_Ten_Dimensions_of_Corporate_Social_Responsibility
- Ribeiro, J., Silva, P., Duarte, R., Davids, K., & Garganta, J. (2017). Team sports performance analysed through the lens of social network theory: implications for research and practice. *Sports medicine*, 47(9), 1689-1696. <https://doi.org/10.1007/s40279-017-0695-1>
- Rossi, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). Football performance and strategic choices in Italy and beyond. *International Journal of Organizational*

Analysis. 21(4), 546-564. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2013-0659>

Royal Belgian football Association. (2020). *Duurzaamheidsverslag 2020 - Football & Social Responsibility*. https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/social-projects/DUURZAAMHEIDSVERSLAG_2020_NL.pdf

Royal Belgian football Association. (2021). *Football and Social Responsibility strategy 2020-2024*. https://belgianfootball.s3.eu-central-1.amazonaws.com/s3fs-public/rbfa/docs/pdf/social-projects/FSR+Strategy_2020-2024.pdf

Ruijters, M. C. P. (2017). Leren in verandering: over de lerende organisatie, professionele teams en goed werk. *M & O: tijdschrift voor management en organisatie*, 71(6), 72-88. <https://ap.lc/UhTne>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization*. Doubleday. <https://ap.lc/eKFWq>

Sillanpää, M. (1988). The body shop values report-towards integrated stakeholder auditing. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1443–1456. <https://doi.org/10.1023/A:1006099731105>

Sport Vlaanderen. (2022). *Jaarverslag 2021*. <https://www.sport.vlaanderen/media/21065/sport-vlaanderen-jaarverslag-2021.pdf>

Tellis, W. (1997). Introduction to case study. *The qualitative report*, 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/1997.2024>

- Theeboom, M., & van Eekeren, F. (2013, September 11-15). *Community work of Belgian football clubs in the first and second division* [Paper presentation]. 21st EASM Conference: Sport Management for Quality of Life, Istanbul, Turkije. <https://ap.lc/urU8X>
- Truyens, J. (2015, Juni). Voetbal in de maatschappij: nemen de profclubs structureel de handschoen op?. *Sport & strategie: editie Vlaanderen*, 2, 24-25. <https://adoc.pub/we-gaan-eerder-voor-een-evolutie-dan-een-revolutie-uci-voorz.html>
- UEFA. (2022). *UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations*. <https://ap.lc/5EGQE>
- Union of European Football Associations. (2021). *Football Sustainability Strategy – Strength through unity*. https://editorial.uefa.com/resources/0270-13f888ffa3e5-931c597968cb-1000/uefa_football_sustainability_strategy.pdf
- Urdaneta, R., Guevara-Pérez, J. C., Llena-Macarulla, F., & Moneva, J. M. (2021). Transparency and Accountability in Sports: Measuring the Social and Financial Performance of Spanish Professional Football. *Sustainability*, 13(15), 8663. <https://doi.org/10.3390/su13158663>
- Van Nieuwenhove, D., Vermeersch, A., & Verpoest, K. (2014). *Analyse van de juridische structuur van Belgische sportclubs met nadruk op professionele voetbalclubs*. [Masterscriptie, Universiteit Gent]. Universiteitsbibliotheek Gent. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:002163139>
- Vanhees, H. (2019). *Wetboek van vennootschappen en verenigingen*. Intersentia.

Verenigde Naties. (2022). *The Sustainable Development Goals Report*.

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022.pdf>

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6^e editie). Amsterdam, Boom Lemma.

Visser, W. (2010). The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business.

Journal of Business Systems Governance & Ethics, 5(3).

<https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>

Visser, W. (Host). (2012). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of*

business [Audio podcast]. Kaleidoscope Futures Ltd.

<https://open.spotify.com/album/2GNPJQSQx9AkBqnqOjcDjb>

Walters, G., & Tacon, R. (2011). *Corporate social responsibility in European*

football: A report funded by the UEFA Research Grant Programme. Birkbeck

College, Department of Management. [https://uefaacademy.com/wp-](https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/05/20110403_RGP_Walters-Tacon_Final-Report.pdf)

[content/uploads/sites/2/2019/05/20110403_RGP_Walters-Tacon_Final-](https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/05/20110403_RGP_Walters-Tacon_Final-Report.pdf)

[Report.pdf](https://uefaacademy.com/wp-content/uploads/sites/2/2019/05/20110403_RGP_Walters-Tacon_Final-Report.pdf)

Walton, C. C. (1967). *Corporate social responsibilities*. Wadsworth Pub. Co.

[https://openlibrary.org/books/OL5534781M/Corporate_social_responsibili-](https://openlibrary.org/books/OL5534781M/Corporate_social_responsibilities)

[ties](https://openlibrary.org/books/OL5534781M/Corporate_social_responsibilities)

Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of

identification with their team. *International journal of sport psychology*,

24(1), 1-17.

Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social

performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>

Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. Financial Times Management.

[https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00002-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00002-8)

Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.

<https://doi.org/10.1108/20426781311316889>

Woldringh, I. (2007, Februari). Maatschappelijk verantwoord ondernemen: Authenticiteit als voedingsbodem. *Finance & Control*.

<https://executivefinance.nl/wp-content/uploads/2015/02/FC0701081.pdf>

Wong, A. & Van Dijk, R. (2007, Augustus 24). Duurzaam ondernemen economisch zinvol. *Economisch Statische Berichten*. [https://esb.nu/duurzaam-ondernemen-economisch-](https://esb.nu/duurzaam-ondernemen-economisch-zinvol/editie_pdfs_esb_4516_dijk_wong_tcm445-346665/)

[zinvol/editie_pdfs_esb_4516_dijk_wong_tcm445-346665/](https://esb.nu/duurzaam-ondernemen-economisch-zinvol/editie_pdfs_esb_4516_dijk_wong_tcm445-346665/)

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.

<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>

World Business Council for Sustainable Development. (2000). *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*.

<http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Organisational

learning for corporate social responsibility in sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 19(1), 80-101.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752>

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Corporate social responsibility (CSR) in football : exploring modes of CSR implementation. In S. Chadwick, D. Parnell, P. Widdop, & C. Anagnostopoulos (Eds.), *Routledge handbook of football business and management* (pp. 114–130). Abingdon, UK: Routledge. <http://hdl.handle.net/1854/LU-8600248>

Zeimers, G., Lefebvre, A., Winand, M., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2021). Organisational factors for corporate social responsibility implementation in sport federations: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 173-193.

<https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1731838>

Bijlagen

Bijlage A

Mail ter contactopname

Geachte heer/mevrouw,

Ik voer onderzoek uit naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen Belgische voetbalclubs. Het onderzoek heeft als doelstelling om het effect van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het succes van voetbalclubs te meten. Dit rekening houdend met financiële, sportieve en sociale prestaties.

Naast de raadpleging van gerelateerde documenten, wens ik diepte-interviews uit te voeren met de betrokken MVO-beleidsmaker van iedere club uit de Jupiler Pro League. De praktische ervaring, technische kennis en verworven inzichten van betrokken bestuursleden en managers uit Belgische professionele voetbalclubs zijn onmisbaar voor het onderzoek. Met het afnemen van diepte-interviews wens ik MVO-praktijken die gunstig zijn voor het succes van voetbalclubs in kaart te brengen. Enerzijds om Belgische profclubs bij te staan met het waarmaken van hedendaagse verwachtingen gezien de vooruitgang van MVO binnen het voetballandschap, anderzijds om mijn steentje bij te dragen ten aanzien van de pittige internationale voetbalconcurrentie. De bekomen resultaten worden vergeleken en verwerkt om clubs een overzicht te geven van prestatie bevorderende MVO-activiteiten in het profvoetbal die leiden tot het behalen van Football & Community-labels.

De duur van het diepte-interview bedraagt een half uur à drie kwartier en kan indien gewenst online plaatsvinden.

In bijlage het geïnformeerde toestemmingsformulier en de vragen van het diepte-interview.

Indien u bijkomende informatie wenst, sta ik ter beschikking voor een telefonisch of online gesprek. U kan mij tevens contacteren via mail.

Ik dank u vriendelijk voor het doornemen van dit bericht.

Hopend op een gunstig gevolg en met vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Bijlage B

Geïnfomeerd toestemmingsformulier

Titel van de studie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen voetbalclubs

Doel van de studie

Dit onderzoek is onderdeel van een werkstudenten masterproef voor het behalen van een Master in de Bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit Brussel. Het onderzoek heeft als doelstelling om het effect van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap op het succes van voetbalclubs te meten. Het succes van voetbalclubs omvat financiële, sportieve en sociale prestatie-indicatoren.

Beschrijving van de studie

Het onderzoek baseert zich, naast de raadpleging van club gerelateerde MVO-documenten, op het uitvoeren van diepte-interviews met een betrokken MVO-beleidsmaker van iedere club uit de Jupiler Pro League. De praktische ervaring, technische kennis en verworven inzichten van betrokken bestuursleden en managers uit Belgische professionele voetbalclubs zijn onmisbaar voor het onderzoek. Met het afnemen van diepte-interviews wens ik MVO-praktijken die gunstig zijn voor het succes van voetbalclubs in kaart te brengen. Enerzijds om Belgische profclubs bij te staan met het waarmaken van hedendaagse verwachtingen gezien de vooruitgang van MVO binnen het voetballandschap, anderzijds om mijn steentje bij te dragen ten aanzien van de pittige internationale voetbalconcurrentie. De bekomen resultaten worden vergeleken en verwerkt om clubs een overzicht te geven van prestatie bevorderende MVO-activiteiten in het profvoetbal die leiden tot het behalen van Football & Community-labels. Als respondent neemt u deel aan een diepte-interview dat een half uur à drie kwartier in beslag neemt. Indien gewenst, kan het diepte-interview online plaatsvinden. Van dit interview wordt, mits toestemming, een audio- en/of video-opname gemaakt voor een vlotte verwerking en analyse van het interview. Deze opname wordt niet openbaar gemaakt.

Privacy en anonimiteit

De persoonlijke informatie die in dit onderzoek wordt gedeeld, wordt vertrouwelijk behandeld. Alle persoonlijke gegevens die tijdens het onderzoek

worden verzameld, worden alleen door de student verwerkt. Alle deelnemers worden gecodeerd (bijvoorbeeld door gebruik te maken van pseudoniemen) bij de verwerking en rapportage van de onderzoeksresultaten. Dit betekent dat uw naam niet direct wordt gekoppeld aan de verzamelde informatie.

Het verzamelen en verwerken van gegevens is in overeenstemming met de wettelijke principes opgelegd door de nieuwe Europese Algemene Verordening Gegevensbescherming 2016/679 (GDPR of AVG), die van kracht is sinds 25 mei 2018.

- a. Dat Matthias Crauwels, Alfons gossetlaan 7-102 te 1702 Groot-Bijgaarden, fungeert als verwerkingsverantwoordelijke van uw gegevens.
- b. Dat de gegevens worden verzameld en verwerkt ten behoeve van voornoemd onderzoek. In overeenstemming met de relevante wetgeving zullen gegevens die als onderdeel van het onderzoek zijn verzameld, 1 jaar worden bewaard.
- c. Dat ik uw persoonsgegevens alleen voor wetenschappelijke doeleinden mag gebruiken. De verwerking is gebaseerd op geïnformeerde toestemming.
- d. Dat u het recht heeft om uw gegevens in te zien en te corrigeren. Daarnaast heeft u het recht om uw gegevens te wissen, de verwerking ervan te beperken, bezwaar te maken tegen de verwerking en uw gegevens over te dragen aan derden. Neem bij vragen contact op met de onderzoeker.
- e. U heeft het recht om uw toestemming voor de verwerking van uw gegevens te allen tijde in te trekken. De intrekking van de toestemming heeft geen invloed op de rechtmatigheid van de verwerking van de gegevens die zijn verkregen vóór de intrekking van de toestemming.
- f. Uw gegevens mogen alleen worden ingezien en verwerkt door de student en diens promotor, professor Stijn Van Puyvelde, en worden niet gedeeld met andere instellingen.

- g. Uw gegevens worden bewaard en beveiligd conform de richtlijnen van de VUB.
- h. Als u uw rechten wilt uitoefenen of als u nog vragen heeft over uw rechten en de verwerking van uw persoonsgegevens, dan kan u altijd contact opnemen met de student via matthias.crauwels@vub.be.
- i. De student neemt zoveel mogelijk maatregelen om de veiligheid en vertrouwelijkheid van uw gegevens te waarborgen, waaronder:
- het pseudonimiseren van uw gegevens, het genereren van een niet-geïdentificeerde dataset met referenties of tokens. De student zal een "vertaalsleutel" aanmaken en bewaren op een aparte opslagplaats.
 - uw gegevens worden enkel opgeslagen op versleutelde lokale harde schijf. Uw gegevens worden daarom nooit opgeslagen op onbeschermd personal computers, handhelds of andere eindgebruikersapparatuur en worden nooit per e-mail doorgestuurd.
- j. Ten slotte heeft u ook het recht om een klacht in te dienen over de manier waarop er met uw gegevens wordt omgegaan. U kunt dit doen bij de Belgische toezichthoudende autoriteit die verantwoordelijk is voor de handhaving van de gegevensbeschermingswetgeving, in het bijzonder:

Gegevensbeschermingsautoriteit (GBA)

Drukpersstraat 35 te 1000 Brussel - Tel. +32 2 274 48 00

e-mail: contact@apd-gba.be

Website:

www.gegevensbeschermingsautoriteit.be

Toestemming

Ik, _____, stem in met de inhoud van dit document en bevestig deel te nemen aan deze studie.

Handtekening en datum:

Bijlage C

Richting aangevend interviewschema voor respondenten

Geachte heer/mevrouw,

Hieronder een overzicht van de vragen die gesteld zullen worden tijdens het diepte-interview. De antwoorden die gegeven worden kunnen leiden tot bijvragen voor een beter begrip van praktische ervaringen, technische kennis en verworven inzichten.

Inleiding

Wat is uw functie binnen de voetbalclub?

Wat is de missie en de visie van de voetbalclub?

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maakt MVO integraal deel uit van de voetbalclub?

Wat zijn de strategische doelstellingen aangaande MVO?

Hoe is de vrijwilligheid binnen beleidsvoering inzake MVO?

Heeft de club duidelijke effecten ondervonden door toepassing van een MVO-beleid?

Voetbalclub als onderneming

Welke financiële doelstellingen stelt de voetbalclub voorop?

Welke sportieve doelstellingen stelt de voetbalclub voorop?

Welke sociale doelstellingen stelt de voetbalclub voorop?

Welke waarde creëert het MVO voor de voetbalclub?

Toepassing MVO op prestaties

Welke ondersteuning krijgt u als voetbalclub bij het handhaven van een MVO-beleid?

Op welke wijze draagt het MVO-beleid bij tot de financiële doelstellingen van de voetbalclub?

Op welke wijze draagt het MVO-beleid bij tot de sportieve doelstellingen van de voetbalclub?

Op welke wijze draagt het MVO-beleid bij tot de sociale doelstellingen van de voetbalclub?

Welke rol vervult de voetbalclub binnen de gemeenschap?

Evaluatie en afronding

Wat is uw mening over het MVO binnen het huidig voetbal?

Hoe ervaart u de gedragenheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Belgische voetbalclubs?

Wat houdt de ontplooiing van maatschappelijk verantwoord ondernemen tegen binnen het Belgisch professioneel voetbal?

Bijlage D

Richting aangevend interviewschema met verantwoording van de vragen

Inleiding

Wat is uw functie binnen de voetbalclub?

Toezicht op een stabiel bestuur is belangrijk (Visser, 2010).

De losse werkingsmodaliteiten moeten plaats geven aan een transparante MVO-werking die verankert is binnen het clubbeleid (Truyens, 2015).

Wat is de missie en de visie van de voetbalclub?

Het 3s-model help voetbalclubs met de integratie van strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemerschap binnen de lange termijnvisie (Breitbarth & Rieth, 2012, p. 12). Het model aligneert de bedrijfsstrategie, de ondernemingsstructuur en het beheer van het aandeelhoudersbestand met de vooropgestelde bedrijfsdoelstellingen.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Maakt MVO integraal deel uit van de voetbalclub?

De studie van Zeimers et al. (2021) hamert op de noodzaak van een maatschappelijk verantwoord beleid binnen de sportfederaties. Volgens Breitbarth & Rieth (2012) volgt dergelijke ontwikkeling drie stappen. Allereerst de bewustwording van het belang van MVO voor voetbalclubs als ondernemingen. Vervolgens het vermogen om MVO op consistente wijze te kaderen binnen het algemeen beleid. Tot slot een reële drang tot het nastreven van vooropgestelde doelstellingen aangaande MVO.

Wat zijn de strategische doelstellingen aangaande MVO?

Volgens de studie Cobourn & Frawley (2017) zijn het overeenstemmen van de MVO- en clubstrategie een must. Zo is het machtig zijn van een ontwikkelingsplan op lange termijn van essentieel belang voor voetbalclubs (Breitbarth & Rieth, 2012; Wheeler & Sillanpää, 1997).

Hoe is de vrijwilligheid binnen beleidsvoering inzake MVO?

Het machtig zijn van een ontwikkelingsplan op lange termijn is van essentieel belang voor voetbalclubs (Breitbarth & Rieth, 2012; Wheeler & Sillanpää, 1997).

Heeft de club duidelijke effecten ondervonden door toepassing van een MVO-

beleid?

De MVO-inspanningen zijn contextueel gebonden, verschillend in complexiteit en op verschillende wijze ingebed binnen het sportmanagement (Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011).

Voetbalclub als onderneming

Welke financiële, sportieve en sociale doelstellingen stelt de voetbalclub voorop?

Verschillende werken van Breitbarth et al. (2008; 2011; 2012; 2015) richten zich op de meting van drie perspectieven bij het toepassen van MVO in voetbalclubs.

Welke waarde creëert het MVO voor de voetbalclub?

Het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap brengt voordelen met zich mee voor voetbalclubs als ondernemingen, voetbalclubs als sociale partners en voetbalclubs als volwaardige entiteiten. Dit wordt gecategoriseerd als uitbreiding van economische, sociale en sportieve prestaties (Breitbarth & Harris, 2008).

Volgens Breitbarth (2011) kunnen de motieven voor een voetbalclub onderverdeeld worden in drie perspectieven: economisch, integratief-politiek en ethisch-emotioneel. Respectievelijk verwijzen ze naar de mogelijkheid om financiële winsten te boeken, invloed te hebben op maatschappelijke debatten en morele waarden te verkondigen.

Toepassing MVO op prestaties

Welke ondersteuning krijgt u als voetbalclub bij het handhaven van een MVO-beleid?

Het resultaat van MVO-inspanningen hangt af van de ondersteuning verkregen door samenwerking met interne en externe belanghebbenden (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013).

Een gestructureerde MVO-werking en betrokkenheid met duurzame aandeelhouders komt de professionalisering van voetbalclubs ten goede (Breitbarth, 2008).

Op welke wijze draagt het MVO-beleid bij tot de financiële, sportieve en sociale doelstellingen van de voetbalclub?

Het belang om MVO-activiteiten uit te voeren met oog op financiële

besparingen, het versterken van het imago, het opbouwen van een concurrentievoordeel en het creëren van win-winsituaties voor de verschillende belangengroepen is stijgend (Theeboom & van Eekeren, 2013).

Breitbarth et al. (2015) beklemtoont de noodzaak tot het voeren van bijkomende onderzoeken naar de relatie tussen MVO-praktijken en ondernemingssucces waarbij verbeterde prestaties beschreven worden.

Ribeiro et al. (2017) omschrijft in zijn studie dat sociaal relevante informatie kan gebruikt worden om sportieve interacties te kaderen.

De studie van Urdaneta et al. (2021) kaart een positieve relatie tussen transparante beleidsvoering en de financiële gezondheid van voetbalclubs aan.

Breitbarth et al. (2011) het meetinstrument om tot Performance Scorecard om financiële, sportieve en sociale prestaties te meten. Het meten van financiële, sportieve en sociale prestaties werkt bevorderend (Kremer et al., 2010). Uit de studies van Breitbarth et al. (2011) en Kremer, Walzel & Hovemann (2010) wordt vastgesteld dat het meten van de praktijken aanleiding geeft tot verbeterde prestaties.

Welke rol vervult de voetbalclub binnen de gemeenschap?

De uitmuntende financiële ontwikkelingen staan in contrast met de maatschappelijk verantwoorde invloeden die voetbalclubs uitoefenen op de samenleving (Breitbarth & Rieth, 2012).

Een sterk correlerende identiteitsverhouding tussen sportclub en aandeelhouders is gunstig voor de gedragenheid (Wann & Branscombe, 1993; Blumrodt, 2013).

Evaluatie en afronding

Wat is uw mening over het MVO binnen het huidig voetbal?

Volgens de studie Cobourn & Frawley (2017) zijn het overeenstemmen van de MVO- en clubstrategie, de conflicterende belangen tussen de verschillende bedrijfsentiteiten en de toegang tot hulpbronnen de uitdagingen ter degelijke toepassing.

Hoe ervaart u de gedragenheid van maatschappelijk verantwoord ondernemen

binnen Belgische voetbalclubs?

De MVO-verantwoordelijken ervaren contradictie tussen de gedragen verantwoordelijkheid en het uiteindelijke beslissingsrecht (Zeimers et al., 2021; Cobourn & Frawley, 2017).

Wat houdt de ontplooiing van maatschappelijk verantwoord ondernemen tegen binnen het Belgisch professioneel voetbal?

Het tekort aan menselijk kapitaal en geringe financiële mogelijkheden bemoeilijkt een maatschappelijk verantwoorde beleidsvoering (Pedersen & Rosati, 2019).

Bijlage E1

Interviewtranscript – Royal Antwerp FC

Datum: 21 maart 2023

Locatie: Bosuil - Oude bosuilbaan 54A, 2100 Antwerpen

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Mark Bogaerts (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Goedemorgen, bedankt om mij te ontvangen voor het diepte-interview. Om nog even te schetsen, ik voer onderzoek uit naar MVO in het Belgisch voetbal. Op de Jupiler Pro League om mij specifiek te richten. Enerzijds om de ontwikkelingen op te volgen, anderzijds om de clubs te ondersteunen bij de ontwikkeling van het duurzaam beleid. Kan u mij een omschrijving geven van uw bevoegdheden binnen de voetbalclub?

R: Ik ben Mark Bogaerts. Ik werk nog maar sinds november 2022 bij RAFC. Ze hebben mij aangetrokken om de communitywerking, Antwerp First, of het MVO binnen de club uit te rollen. Ik stel voor dat ik de presentatie geef van Antwerp First, die ik ook heb voorgesteld aan Betfirst en aan de VUB. Ik bespreek ook het spanningsveld. De presentatie is niet af, maar ik heb er reeds feedback op gekregen van twee belangrijke stakeholders. Misschien zal ik dit toelichten en nadien de slides doorsturen. Ik denk het op die manier gestructureerd te kunnen uitleggen. Vervolgens kan jij de onbeantwoorde vragen in het kader van jouw interview stellen.

I: Zeker een goed idee. Kan u mij zo de werking van MVO en communitywerking toelichten binnen RAFC?

R: Dat zit er allemaal in. Ik heb eigenlijk twee, drie maand zelfstandig gewerkt om iets op poten te zetten en een kader uit te werken. Wat was daar de moeilijkheid in? Binnen de club is er niet echt een sparringpartner. Het zijn allemaal financiële profielen zoals sales of eventmanagers, maar weinig mensen met ervaring rond community werk. Maar het community werk wordt wel belangrijk naar de

toekomst toe. Doordat ik geen sparringpartner heb, ben ik heel hard op m'n eentje bezig geweest. Ik heb het kader voorgelegd aan de founding partner, Betfirst, maar ook aan de VUB. Dit is ook de presentatie dat ik wil doen. Ik ga eerst mijn kader scheppen, dan de feedback die ik van beide partners heb gekregen delen en het stukje rond het spanningsveld toelichten. Ik denk eigenlijk dat je op een goed moment komt omdat je voor je onderzoek dan ook direct ziet waarmee we bezig zijn. Je krijgt geen afgewerkte presentatie, maar je kan doordacht zien waar we mee worstelen en ik denk dat dat leuk is.

I: Ik heb gezien dat de samenwerking met het Betfirst voor Antwerp first, nog geen jaar op poten staat.

R: Dat komt hier ook helemaal aan bod. In de eerste presentatie komt misschien te weinig aan bod hoe Betfirst zichzelf daarmee in de picture zet en wat de feedback is van de universiteit.

I: U bedoelt de universiteit van Brussel?

R: Klopt, de VUB.

I: Dat is ook mijn universiteit. Ik heb voor het onderzoek ook de beschikbare informatie op de website geraadpleegd.

R: De website gaan we pas aanpakken als ons kader helemaal goed is afgeklopt. Het heeft geen zin om zaken te veranderen. De PowerPoint betreft eigenlijk maar acht of tien slides maar dat is ook alle feedback rond de opbouw inbegrepen.

A: Start presentatie.

R: De naam van onze communitywerking is Antwerp first, met One Red Family als slagzin. Antwerp first komt van de naam Betfirst. Die namen hebben we samengevoegd. Hoe is dat eigenlijk ontstaan? Je hebt Betfirst, de founding partner, die een sponsoring contract met RAFC heeft tot en met 2026 als ik me niet vergis. Waar instaat dat een bepaald percentage van de middelen moeten besteed worden aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is enerzijds het belang voor Betfirst. Naast Betfirst hadden we sowieso, los van MVO, al twee partners: de haven van Antwerpen en Heylen Vastgoed. Heylen vastgoed werkt mee aan de G-werking en de G-fans als sponsor. De haven van Antwerpen werkt mee aan de Antwerp Street Boys. Dat is ook de ploeg die deelneemt aan de Belgian homeless cup. De Pro League heeft ook de beslissing al afgeklopt voor

volgend seizoen dat de clubs die een licentie willen krijgen, een beleidsplan maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten hebben. Zonder plan kan die licentie in gedrang komen of komt ze in gedrang. Ik weet net niet hoe hard dat ze dat gaan aanpakken, maar de druk ligt er toch wel stevig op. Ook vanuit de UEFA want als je Europees wilt spelen, moet je ook terug een aanvraag doen. In het plan van UEFA moet ook worden opgenomen dat clubs een MVO-plan moeten hebben. Ik moet er wel bijzeggen, dat ik bij het doornemen van het UEFA een moeilijkheid ondervond: het wordt sterk aangeraden, maar ik weet niet hoe sterk dat ze dat doordrukken. Dat is voor mij ook echt een bundel van ik weet niet hoeveel pagina's. Ik weet zodus ook niet wat de sanctie is als je dat niet hebt als club. Bij de Pro League is dat wel veel duidelijker. Ik denk wel dat omdat het allemaal opstartend is, dat er grijze zones zijn momenteel. Maar het is wel duidelijk dat het in de toekomst een must gaat zijn.

I: De documenten van Pro League en UEFA zijn ook raadpleegbaar via internet. Vindt u dat de instanties enkel ondersteuning bieden of ook effectief de werking op gang zetten?

R: Wat ik voel is dat de club er wel voor gekozen heeft iemand in dienst te nemen om dit recht te zetten. Bij Antwerp is niet alleen de UEFA en de Pro League, maar ook wel Betfirst betrokken. Hoe dichter dat ze erbij staan, hoe groter de impact om het af te dwingen. Ik denk dat de impact van Betfirst misschien wel groter is op dit moment dan die van de Pro League en UEFA. Dat is gevoelsmatig. Anderzijds zit Betfirst er ook kort op, die willen ook in de praktijk dingen zien veranderen. Die hebben ook hun belangen natuurlijk. De Pro League en UEFA beperken zich nu nog tot dat kader en zijn nog niet gericht op die effectieve acties heb ik zo het gevoel. Wat ik vind: op de lange termijn, en dat is dan minder met Betfirst, voel je dat dat hier echt wel een verplichting gaat zijn. Je voelt dat je er niet meer onderuit gaat komen en dat vind ik wel goed. Hoe merk je dat je in die grijze zone zit? UEFA heeft op een gegeven moment een gewerkt met aanvragen die je moest indienen zoals: heeft u een medewerker die opleidingen heeft gevolgd rond maatschappelijk verantwoord ondernemen? Met mijn achtergrond heb ik wel wat ervaring met sport in te zetten als middel, om te werken rond sociale cohesie in aan aandacht wijken van Antwerpen of Brussel, te werken rond gezondheid of

persoonlijkheidsontwikkeling met jongeren. Maar wat met een opleiding maatschappelijk verantwoord ondernemen? Je weet niet welke opleidingen erkend zijn. Ik heb naar alle lagen van de voetbalbond gebeld, de Vlaamse, de Belgische, de Pro League, ... met de vraag: zeg mannen wij moeten hier opleiding volgen maar welke opleidingen zijn er? Welke komen in aanmerking? Het besluit dat ik hier moeten nemen is dat dit onbestaande is. En als je opleidingen volgt, worden die erkend of niet? Moet je dat aan de UEFA of de Pro League voorleggen? Je hebt natuurlijk het Europees netwerk EFDN, maar ook als je daaraan zou participeren, wordt dat niet gezien als erkende opleiding. Zo voel je dat je in een overgang zit, maar je voelt ook dat het gaat komen. Straks ga ik ook nog op terugkomen op de input van alle stakeholders die ik kreeg op hetgeen wat ik heb gemaakt. De missie voor mij was: Antwerp is een ploeg van 't stad. Je hoort altijd in de tribune groep en met Antwerp First wil Antwerp ook de sociale ploeg van 't stad zijn. Als je echt de ploeg van 't stad wil zijn, dan moet je in die stad investeren. Dat willen we met Antwerp First doen: een investering doen in die stad.

I: Welke rol kan RAFC vervullen binnen de gemeenschap en voor de stad?

R: Eigenlijk zeggen we met Antwerp First dat we aandacht hebben voor de Antwerpse gemeenschap, voor kansengroepen en jongeren. We hebben voor de opmaak van het beleidsplan ook zo'n onderzoek gedaan met cijfers om een sociaal demografisch beeld te scheppen van Antwerpen-Deurne Noord. Waarbij dat je dan ziet dat het aandeel van jongeren gestegen is met 20%. Het aantal inwoners is gestegen voor Antwerpen en Deurne. Je ziet een enorme vergroening. Er zijn hier ook heel veel eenoudergezinnen en alleenstaanden. Dus 50% van de gezinnen zijn ofwel mensen die helemaal alleen zijn ofwel eenoudergezinnen.

A: Volgend topic binnen de PowerPoint.

R: We focussen op vier pijlers. Educatie, health, inclusie en duurzaamheid. We kunnen die ook al wat kaderen. Eerst waren er meer pijlers, bijvoorbeeld bewegen, gezondheid, ... Maar bewegen en gezondheid, zoals wandelvoetbal, staat ook onder gezondheid preventie. Dus we zijn de aantal pijlers beginnen samenvoegen want anders hadden we heel veel pijlers waar je over moest communiceren. Op een gegeven moment maak je een matrix op en gaan we iets doen in samenwerking met de kazerne Dossin. Dat zet eigenlijk keihard in op

racisme, tegen polarisatie, de werking van groepsdynamieken, ... maar dat valt evengoed onder educatie. Dus als we moeten rapporteren naar de Pro League of UEFA met het beleidsplan, heb je ook dat aantal items waar je op moet inzetten. De toegankelijkheid van het stadion en racisme zijn nog voorbeelden. Dat zou bij ons onder educatie vallen, maar dat kan ook anders. Op die manier hebben wij gekozen voor vier pijlers.

R: Waarom hebben we die keuze gemaakt? Rond educatie: zowel voor stad Antwerpen als voor ons, is ongekwalificeerde uitstroom van jongeren uit onderwijs nooit goed. Hier in de wijken heb je één op vijf jongeren die zonder diploma uitstroomt, maar in kansenvijken is het drie op vijf jongeren. Naar toekomstperspectieven, naar tewerkstelling toe is dat gewoon belangrijk dat jongeren dat diploma halen. Dus dat is een pijler waar we op willen inzetten. Zeker omdat we heel veel jongeren bereiken, juist in wijken. We hebben hiermee ook sociale uitdagingen, ook educatie is belangrijk. Als we met stakeholders contact maken, vind je direct linken. Health, alles rond gezondheid, focust op gezondheid preventie. We zien dat bijvoorbeeld mensen met obesitas in stijgende lijn zit, diabetes type twee dus. Preventie is nu zwaar ondervertegenwoordigd. Het gaat meestal over alles wat erna gebeurt, maar die preventie krijgt minder aandacht. Dat is voor ons een schoon initiatief om op preventieve in te zetten. Inclusie houdt alles in rond het voetbal zelf en de beleving zo toegankelijk mogelijk maken. Iedereen de kans geven om te voetballen. Vanuit dat voetbalgegeven de link maken naar educatie, gezondheid en duurzaamheid. Tot slot hebben we duurzaamheid. Dat is een blijvend thema op dit moment. Het zijn vier thema's die blijvend zijn op langere termijn. Het is niet dat we binnen drie jaar ineens totaal andere thema's gaan ontwikkelen.

I: Is de link tussen de pijlers die het beleidsplan krachtiger moet maken?

R: Ja. De pijlers vormen de rode draad. De activiteiten en projecten zijn duurzaam en structureel, niet eenmalig. Er is steeds sprake van een samenwerkingsverband met één of meerdere partners. Om een voorbeeld te geven: ik ben gecontacteerd door de Antwerp Management school die duizend paar schoenen wensten in te zamelen voor de asielcentra. Ik vind dat interessant en een goed initiatief, maar ik heb dat wel afgeblokt omdat het heel veel vraagt. Als je in een voetbalclub werkt

moet er zoveel gecommuniceerd worden over wedstrijden, over sponsors, over noem maar op. Je moet, als je zo'n actie goed wilt doen, videocontent maken of je moet de spelers mobiliseren om dat komaf te geven of je moet berichten inspreken en dat vraagt zoveel werk. Dat specifiek project moest dan nog op relatief korte termijn ingepland worden dus je moet dat er gaan tussen duwen. Zou je die actie hebben gelanceerd dan heb je schoenen, maar dan is het ook gedaan en je kunt er niet op verder bouwen. De actie vraagt energie en tijd. Je moet heel zorgvuldig zijn met de gekozen acties, wanneer je spelers inzet, wanneer je communiceert.... Dat moet allemaal ingepland worden. Een voorbeeld die ik hierna ga geven bij Education, is ook op dit moment de meest uitgewerkte pijler, voldoet aan die definitie van structureel en duurzame activiteit. Ook daar speelt zich duurzaam een project kunnen binden.

I: Is het zo dat de club ingaat op mogelijke voorstellen tot samenwerking of dat de club zelf samenwerkingen opstart?

R: Het kan langs twee kanten. Ik probeer vooral bottom up te werken. Ik ken de partners in Antwerpen redelijk goed. Ik heb vijftien jaar bij Buurtsport Antwerpen gewerkt, ik heb hier in de bibliotheek gewerkt en ik heb sport hier in de wijk opgestart dus ik weet al wat er leeft. Ik probeer heel gericht op die vragen in te spelen. Ik ga er wat voorbeelden van geven. En ja, je moet een strategische doelstelling hebben. Bijvoorbeeld rond Education First hebben we: het ondersteunen van projecten die elke lerende kans geeft om talent en competenties te ontwikkelen en door te groeien tot een verantwoordelijke wereldburger. Dat klinkt een beetje melig, die wereldburger en de term komt ook van het onderwijs. De term wereldburger heeft als bedoeling dat mensen met twee voeten op de grond staan en die in misschien moeilijkere situaties de kennis, de knowhow of de vaardigheid hebben om een juiste beslissing te nemen. Die overal kunnen komen op een respectvolle manier. En wereldburger klinkt zo wat wollen sokken achtig, maar het betekent naar attitude toe, een goede présence hebben met zelfvertrouwen om in de wereld te stappen.

I: Zijn dat ook de normen en de waarden die de club nastreeft?

R: Ja, absoluut. Het SODA project is als eerste project ontstaan. Het koppelt Antwerp first, Antwerp spelers en incentives aan het SODA project en moedigt

jongeren aan om het diploma te behalen. Het SODA-atteest staat voor stiptheid, orde, discipline en attitude. Specifiek gericht op jongeren uit het beroepsonderwijs. Het is een officieel atteste. Bij elk rapport dat er wordt gegeven heb je het cijfermatig rapport en een tweede rapport dat puur gaat over de werkatteitude. Het behalen van dat atteste komt in een database die werkgevers kunnen raadplegen. Als een jongere afstudeert als elektricien of houtbewerking met een SODA-atteest, dan weet de werkgever dat het iemand is die op tijd komt, die zich correct afmeldt, die werkatteitude heeft en die doorzettingsvermogen heeft. Want als je als topsporter de foute attitude hebt, dan kan je ook niet als voorbeeld fungeren. In de sport, in het algemeen, maar ook bij RAFC. Wat hebben wij gedaan met dit project? Een school Sint-jozef in Schoten zocht nieuwe helden of boegbeelden om die campagne in te vullen. Ritchie De Laet en Davino Verhulst hebben het peterschap opgenomen van dat project in die school. In januari hebben ze dat project op gang getrapt. De leerlingen wisten van niks. Het is vooral een beroeps- en technische school met 500 man op de speelplaats. Wij komen aan met de spelers. We hebben het SODA-atteest als volgt uitgelegd: Wij komen voor jullie supporteren en komen niet alleen supporteren want elke maand worden vier gasten op de club ontvangen tijdens een wedstrijd in de business seats hier op de tribune. Ze mogen de wedstrijd meemaken en krijgen achteraf een ontmoeting met Ritchie en Davino om u voort aan te moedigen. Elke maand zijn dat andere gasten en op het eind van het jaar worden SODA-atteesten voor diegene die afstuderen hier op de club uitgereikt. Dat is het idee achter het project. Je krijgt zo een band met die spelers en het project, aangezien ze dat zelf zijn komen voorstellen op school. Ritchie heeft zo voor die gasten ook wafels verkocht in de kleedkamer aan alle spelers. Ze bouwen een relatie op met die school en ze beginnen die leerkrachten te kennen. Ritchie die is zelf tot het derde middelbaar naar school geweest en Davino heeft ook z'n middelbaar niet afgemaakt. Dat maakt dat die zich ook wel heel goed kunnen identificeren met de doelgroep. Ze maken er tijd voor en je creëert een heel schoon project. Dat project is onlangs ook op ATV geweest.

I: Die betrokkenheid van de spelers is dan ook veel groter?

R: Ja en je doet misschien minder, maar de impact op hetgeen wat je doet is veel

groter.

I: Als ik het zo hoor is dat ook wel waarnaar jullie streven: niet veel in te zetten, maar kwaliteitsvol inzetten?

R: Klopt.

A: Video wordt opgezet:

https://www.nieuwsblad.be/cnt/dmf20230207_95595199.

R: Dit is een voorbeeld van onze projecten. Als je daarna gaat kijken willen wij ook studieplekken aanbieden, maar dat gaat nog niet door omwille van organisatorische bestormheden. We proberen ook rond educatie in te gaan op alle vragen vanuit de buurt. Scholen die een rondleiding willen of een rondleiding geven in het buitengewoon onderwijs. Jongeren een wedstrijd laten meepikken in het stadion. Met een publiek van jongeren die niet tegen te veel prikkels kan, bestaan prikkelarme tribunes. Op RAFC hebben we geen prikkelarme tribune, maar wij hebben wel een bureau waaruit ze de wedstrijd kunnen beleven. Er is een toneel waarbij dat de Bosuil, RAFC, in voorkomt. Hierbij ondersteunen wij de merchandise. We proberen echt die relevante vragen van scholen op te nemen. In de blauwe blokken tegenover het stadion heb je een kappersschool. Die hebben gemeld dat zij ook met een attitudeprobleem zitten. Ik heb hiervoor de Sint-Jozef- en de kappersschool samen gebracht in het SODA-project. De Sint-jozef-school vertelde over de wijze waarop het SODA-project in hun school is geïmplementeerd. Het idee met de kappersschool is dat het SODA-project hier volgend jaar ook van start gaat. RAFC wil zo een kappersteam opstarten, die deelneemt aan een competitie. Dat doen we dan onder de noemer van Antwerp first. De deelnemers krijgen de outfit zoals de RAFC-spelers. Ze knippen de haren volgens de modellen die te vinden zijn in het eerste elftal. Vervolgens hangen we deze modellen op in de school. Zo leren ze bijvoorbeeld het Toby Alderweireld-kapsel knippen. We maken terug die connectie waarbij dat we dan bijvoorbeeld één keer per maand in het kapsalon een Toby-coupe kunnen knippen bij supporters. Het gaat echt wel om de inbedding van RAFC in de gemeenschap aan de hand van die initiatieven. En zo'n projecten richten zich er heel goed toe, zeker dat SODA-project. Hierbij zie je die werkkattitude en het idee achter dat project koppelt beide zaken. Het brengt RAFC net op een hoger niveau en dat zorgt mee

voor een positieve dynamiek. Want ook die jongeren, die artiesten die hier komen werken, die horen meestal niet bij de maatschappij. Maar door het hier komen geeft het iets extra, je hoort er bij en dat geeft cachet.

I: Hoe is de feedback van de spelers uit de A-ploeg hierop? Verhoogd dit hun betrokkenheid met de club?

R: De feedback is heel fijn, zeker Ritchie en Davino doen dat super goed. Elke keer als iemand komt, maken de spelers tijd voor een babbeltje, beloven die nog T-shirts, En ze komen die beloftes na. Ze hebben de wafelverkoop voor de gasten van de scholen gedaan binnen de club. Ik vind dat heel fijn want die zijn heel echt betrokken. Ze kennen dat project. Ze gaan mee die uitreikingen doen. Je doet misschien minder projecten op die manier, maar voor die spelers vormt dat connecties. Je moet je voorstellen dat spelers worden aangepakt op een manier zoals 'nu moet dat en je moet dat doen' dat gaat niet zomaar. Die beginnen de werking te kennen en die connectie ontstaat. Je legt een fundering van vertrouwen wat ook belangrijk is. En dat gaat niet altijd zo. Soms moet je ook gewoon onmiddellijke acties doen, maar dit is beperkt. Wat voorzien we nog? Stageplekken voor studenten uit het hoger onderwijs die zich specifiek inzetten voor sociaal cultureel werk, stages voor mensen die een harde insteek hebben naar sport toe met liefde voor sport die zich hierin willen verdiepen of andersom met mensen van uit de sport die meer willen weten over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat is hierbij wel moeilijk? Ik heb toch het engagement van twee studenten op mij te nemen. Dit is vaak alleen heel praktisch. Die moeten bijvoorbeeld als student voor het graduaat maatschappelijk werk één op één gesprekken doen met deelnemers. Dat doe ik hier niet. Hier is dat vooral het netwerk dat je binnen heel dat sociaal maatschappelijk terrein, binnen de club en binnen de businesscontacten van de club hebt, dat je met elkaar moet gaan verbinden. Dus je bent continu aan het netwerken om opportuniteiten in kaart te brengen. Het is heel moeilijk om daar een stagiair voor in te zetten, maar een onderzoekende stagiair zoals jij is misschien veel interessanter. Maar dat profiel heb ik nog niet gehad. Maar ik sta wel open voor stagiairs en ik maak hier heel graag tijd voor. Omdat het goed is voor clubs om daar kennis mee te delen en dat te introduceren in het onderwijs met als doel het allemaal beter te maken. Ik

moet zelf ook de nodige opleidingen volgen en al die educatieve projecten maximaal linken met het B2B netwerk van de club. Om een voorbeeld te geven met die SODA-attesten hebben we hier de haven als sponsor. Ik zeg bijvoorbeeld tegen de haven: welke havenbedrijven zijn op zoek naar sociaal tewerkstelling rond Antwerp street boys? Want die street boys volgen meestal een traject naar gezondheid, naar tewerkstelling of naar huisvesting. Uiteindelijk was er iemand die dit traject naar tewerkstelling volgde. Ik vroeg indien hij kon starten. Ik heb Katoen natie gecontacteerd en deze persoon mocht daar starten. We zijn het traject aan het opstarten want die moet een aantal procedures doorlopen, maar via het netwerk van RAFC hebben we wel gezorgd dat die daar kon starten.

I: De club fungeert als sociale partner om twee partijen samen te brengen?

R: Bij katoen natie komen ze eigenlijk volk tekort. Die zijn continu op zoek naar volk. Ik vertel dan ook over het SODA-attest in het beroepsonderwijs waar jonge technici en vooral technische profielen zoals lassen zitten. Katoen natie is hier kei geïnteresseerd in. Katoen natie wil de jongeren van het SODA-project ook laten langskomen. Hierbij doen ze een bedrijfsbezoek in juni en diegenen die slagen voor hun attest krijgen direct een contract aangeboden. Het zou erg leuk zijn dat Ritchie en Davino komen op de eerste werkdag van deze personen. Zo krijg je die lijn die moet doorgaan, maar zover is het nog niet. De interesse is er alvast want die profielen zijn heel gegeerd.

I: Interessant voorbeeld. Denk je dat er een mogelijke uitbouw en opvolging is bij de projecten die er reeds zijn?

R: De SODA-attesten in het beroepsonderwijs worden gestimuleerd vanuit de club. We werken mee om de diploma's te behalen en willen werken rond die werkhouding. Indien ze slagen, krijgen ze een diploma op de uitreiking zodat ze in contact komen met partners. Indien de haven volk zoekt bijvoorbeeld, is het mogelijk dat we langs gaan. Op dergelijke wijze krijg jij een doordacht maatschappelijk verantwoord ondernemen traject.

I: En voor die personen is de link met RAFC als club ook vergroot?

R: Ja de link is vergroot met RAFC. Wij kunnen niet studeren voor die gasten maar kunnen wel wat faciliteren en dat is interessant. Eigenlijk gaan we de studenten extrinsiek motiveren om hopelijk ook tot die intrinsieke motivatie te komen. Die

werkattitude op lange termijn moet ook wel intrinsiek zitten. Maar zo geef je ze wel kansen. De studenten in het beroepsonderwijs kunnen misschien moeilijker solliciteren, misschien niet. Ze krijgen kansen want RAFC brengt ze direct in contact met een heel groot bedrijf zoals Katoen natie. Ze kunnen direct instromen. Je vergroot ook de wereld van deze mensen.

I: Merk je een soort van wederkerend effect? Zijn deze mensen meer betrokken bij de club? Komen ze meer naar evenementen?

R: Ik denk dat het daarvoor gewoon nog veel te vroeg is. We zijn opgestart in november, het is in januari gestart op school. Binnen de Pro League en VUB selecteren ze op basis van het beleidsplan dat we eind april moet indienen vier of zes clubs. Ik weet het niet meer. Daar gaan ze dan een project uitfilteren en op inzoomen om te zien wat nu die impact is van het project. Dit zou ideaal zijn om het kader van dat SODA-project verder uit te werken. Als wij geselecteerd worden zou ik dat project wel heel graag onder de loep willen nemen om te zien wat daar de impact van is. Om het eens dieper te gaan bekijken en uitspraken over te doen. Maar ik denk dat het nu te vroeg is. Ik weet wel, je voelt wel enthousiasme als die leerlingen hier komen. Die zijn enthousiast. Er zijn er vaak die nog nooit in een stadion zijn gekomen. Dan kom jij beneden in de spelerstunnel en de leerlingen zien Toby Alderweireld, Ritchie De Laet en nog anderen passeren. Over het effect op lange termijn kan ik niks gaan zeggen op dit moment, maar dat is voor die leerlingen van die school een topavond.

I: De belevenis is er?

R: De belevenis is er alvast, dat kan ik wel zeggen. Het effect op lange termijn, nog net iets te vroeg. Maar vandaar dat ik wel graag wil om dat volgend jaar wat specifiekere te gaan bekijken. Het erfgoed van de club wordt doorgegeven aan de volgende generatie. Dat is ook iets waar dat we wel initiatieven rond willen zetten. Dat is rond Education first en Health first. We vinden gezondheid preventie, hygiëne, gezonde levensstijl belangrijke inzichten en moedigen ook aan om dat te doen. We vinden het belangrijk, maar eigenlijk zijn er nog geen echte acties op poten. Ik heb er bewust voor gekozen om niet te doen aan window dressing. Als er iets opkomt dan moet het goed zijn, moeten partners er staan en dan doen we het. Ik ga geen acties formuleren om het bladje vol te krijgen en om dan te zeggen

dat we de helft niet doen of dat daar geen nood aan is. Waarom staat de bloedinzamelactie er wel op? Het is ook niet echt gezondheid preventie, wat ik ook heb gekregen als feedback, maar het Rode kruis in Deurne is altijd aanwezig tijdens de voetbalwedstrijden. We doen al twee keer per jaar een collecte. Bloed inzamelen is gewoon maatschappelijk relevant. We zouden die actie wel eens kunnen pimpen door spelers op in te zetten en een filmpje te maken. We zitten nu aan honderdzestig bloed collectes. Als je weet dat hier 16.000 man zit, vind ik honderdzestig collectes te weinig. We moeten die lat verleggen. Dat is nog om over na te denken, maar hier zit nog niet te veel onder. Dan alles rond inclusie. Daarin hebben we het stadium toegankelijk maken, maar ook het voetbal. We hebben de Antwerp G-fans. Dat is de supportersclub voor personen met een beperking. Daar zitten we 3 tot 4 keer per jaar mee samen om de belangen van supporters met een beperking voldoende te waarborgen binnen de club. Op deze wijze vertegenwoordigen we de doelgroep. Dit is om de werking te faciliteren in het gebouw. We hebben wekelijks een blinde tribune in samenwerking met Inter. We hebben nog een project in de kinderschoenen. We gaan een werking in Brugge en in Antwerpen lokaal uitbouwen. RAFC ondersteunt de lokale werking in Antwerpen en Club Brugge zal dat in Brugge doen. Maar dat is zo op de rails te bekijken. Antwerp Street Boys, dat ken je dat team veronderstel ik. Wat belangrijk is om mee te geven is dat dat team ongeveer vijftien spelers telt en die zitten hier ongeveer twee jaar in. Voetbal is puur een middel. Ze kunnen alleen maar in dat team zitten als ze daarnaast ook nog een individueel traject hebben naar iets anders toe dan een vaste tewerkstelling. Dat is een voorbeeld van met iemand proberen te linken. Ik ben vorige keer met Haroun ook gaan kijken naar een training. Hiertegenover heb je buurtsport met veertig spelers. Voor de deelnemer zelf is dat niet duurzaam, maar we proberen dan wel met de ons jeugdtrainers training te geven. Zo zien ze eens welk talent dat er zit, want soms zit er ook gewoon talent. Zo komen ze eens een wedstrijd bijwonen. Ze passeren langs de spelers van de eerste ploeg en dat zorgt ervoor dat je met partners duurzaam begint samen te werken. Duurzaamheid zit hem niet per definitie altijd voor de deelnemer die gebruik maakt van het project, maar dat kan ook in het partnerschap. De e-sport werking is ook een voorbeeld. Ik werk in de bibliotheek,

hier in Deurne-Noord. Er is hier een probleem met betrekking tot overlast met jongeren en er was ook heel weinig aanbod voor de jongeren tussen twaalf en twintig jaar. Gezien het klein aanbod in de wijk hebben wij in de kelder van die bieb een zeteltje en een paar Playstations gezet. Ik ken iemand die professioneel e-sporter is geweest in een verleden. Die jongen komt ook uit deze wijk en heeft sociaal cultureel werk gestudeerd. In de herfstvakantie, 2 jaar geleden ondertussen, hebben wij open trainingen FIFA in de bibliotheek georganiseerd. Tussen twee nachten konden jongeren gewoon binnenspringen. Na termijn zaten al die jongeren in een kelder te gamen bij ons, met een goede sfeer zelfs. De jongeren konden op dat moment altijd eens binnenspringen vanaf de herfstvakantie. Ik heb vervolgens gezegd 'ok, we doen tot de kerstvakantie open trainingen. Nog elke woensdagavond zijn jullie welkom tussen vijf en acht.' om na de kerstperiode een eindejaar toernooi te houden. Met de jongens met talent of potentieel starten we een e-sport team op. Met die gasten zijn we een keer per week beginnen te trainen. Vervolgens van één naar twee keer per week. Op deze basis vroeg ik aan de Pro League indien deze e-spelers ook voor RAFC mochten uitkomen en dat is hetgeen wat volgend jaar op het programma staat. Die jongeren komen uit de wijk en je werkt weer aan iets duurzaam want je ontwikkelt die talenten. Dit kan je ook bij educatie plaatsen, want ondertussen leren die gasten een Twitch kanaal op te starten en doen ze aan verslaggeving van iemand die aan het spelen is, want niet iedereen is de beste e-sporter. Wij zijn met deze ploeg naar de e-devils in Tubeke gaan kijken. We hebben een ontmoeting gehad met de e-speler van Genk die wereldtop is, kei leuk. Wij gaan ook naar media pro kijken. E-sports komt voor in alle landen en je organiseert zaken om te beseffen wat er allemaal bij komt kijken. Zo begin je de wereld van de e-ploeg te verbreden. Het zijn niet altijd de makkelijkste gasten, maar vanaf dat je die gasten een toekomstperspectief biedt, kunnen die wel gaan. Door die de kans te geven zijn die gasten keihard aan het trainen.

I: Het uiteindelijke doel van verankering van heel de opstart van die e-sport is voor RAFC geslaagd?

R: Ja, zeker. Ik heb dat project eigenlijk toen ik hier ben beginnen werken meegenomen. Ik heb gekeken hoe de e-sport aanwezig was in RAFC. Het is me nog

niet helemaal duidelijk, maar op dit moment zit het er wel in dat ik volgend jaar het mandaat heb om jongeren uit de wijk in onze eigen e-werking op te nemen, te laten battlen en de jongeren een kans te geven om hier op het hoogste niveau RAFC te vertegenwoordigen. Hierbij werken de jongeren op een heel ander level en worden ze zichtbaar. Het is ook heel belangrijk en het is wel een mooi verhaal dat je kan vertellen. We gaan dat verder uitbouwen. In KRC Genk zit een heel mooi e-sport team. We gaan binnenkort met onze jongeren naar KRC Genk om te kijken hoe dat die georganiseerd zijn. We gaan proberen om participatief met die jongeren aan de e-structuur te werken binnen RAFC. Dat doe ik niet alleen. Doordat ik nu bij RAFC zit heb ik dat netwerk, die contacten en kunnen we dat verder opbouwen. Dat is weer zo een heel duurzaam verhaal. En ook wel leuk als je naar bedrijf stapt. Als ik dat nu doe, is dat heel kort maar je kan echt wel een verhaal vertellen en dat is mooi. Het is rond die inclusie. Het staat hier bij omdat het vertrekt voor de deelnemer, voor die passie, voor die e-sport en dat educatieve probeer ik er allemaal aan te linken. De pijler 'duurzaamheid' vind ik een hele moeilijke. Ik vind dat een belangrijke om mee op te nemen. Ik kan je straks ook de feedback geven, die ik heb gekregen met betrekking tot duurzaamheid. Er worden nog enkel herbruikbare bekens gebruikt, wat verplicht is volgend seizoen. Die doelstelling gaan wij sowieso behalen. Als we de tribune helemaal rond maken, moet er ook een mobiliteitsplan zijn volgens het STOP principe. Dat zijn zaken waar ik zelf niet direct veel impact op heb. Er is de feedback gekomen van de universiteit om die duurzaamheid als club te onderschrijven. Maar ik moet zeggen dat die acties worden opgenomen binnen andere geledingen van de club en dat dit niet per se in uw communicatieplan moet. Dit valt minder te benoemen.

A: Volgende topic van de PowerPoint wordt besproken.

R: Dit is onze structuur, dat je zie op het plan. We hebben een klankbord en een stuurgroep waarbij de stuurgroep een kleine groep van drie personen is in combinatie met een open stoel. De klankbordgroep is ruimer. Er zijn vertegenwoordigers van elk geografisch district, van de stad en van de provincie vanuit de doelgroepen en de pijlers waar we op inzetten. Indien we willen werken rond educatie, dan moeten we de mensen met verstand van dat thema

aanspreken. Er zijn een aantal bijeenkomsten, zo'n drie à vier per jaar. Dat was de eerste aanzet. De VUB had hier als feedback op dat de link met Betfirst, de hoofdpartner, niet sterk genoeg naar voor komt. Waarom vindt BetFirst het belangrijk dat RAFC hier op inzet? Dat kon de VUB niet goed achterhalen.

A: Volgende topic van de PowerPoint wordt besproken.

R: Nu volgt de informatie over missie en visie en daarna ga ik ook de feedback van Betfirst geven. Die hebben ook een leidraad gemaakt. De aanleiding van de enorme ontwikkeling van RAFC als club de voorbije jaren, moet ik niet uitleggen, dat zal je wel mee gevolgd hebben. Maar deze ontwikkeling heeft als intrinsieke motivatie om in de Antwerpse maatschappij impactvol te zijn versterkt. Zodat we onze impact hier in de stad versterken. Dat is tevens de motivatie dat Betfirst deelt met de club. Om die maatschappelijke ambitie samen te gaan realiseren werken we met inclusief gelabelde budgetten. Ook Betfirst heeft een deel van hun budget gelabeld voor communitywerking. Allereerst heeft BetFirst samen met RAFC Antwerp First opgericht om een versneld programma uit te rollen die waarde heeft voor de inwoners van de regio. Dit document is het strategisch aanvalsplan. Ik kreeg de vraag van de universiteit 'Heeft Betfirst een eigen plan Maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen BetFirst zelf, los van den Antwerp of koppelen ze het volledig aan het verhaal van RAFC?' om te zien of er linken zijn met RAFC. Ik vermoed dat dit niet het geval is. Dat moet ik nog eens navragen. Ik vond dat wel een goede vraag. Aan de hand van de contextanalyse zien we de interesse in voetbal als middel om impact te creëren op de regio Antwerpen. Er is een maatschappelijke uitdaging en Betfirst beweegt van shareholder value naar stakeholder value. Maatschappelijk verantwoord is van toepassing op betaald voetbal in België en dat is een trend waar er meer en meer op ingezet wordt. Het potentieel is er als oudste club want we zijn sterk verankerd in de samenleving met heel veel supporters, heel veel bereik op sociale media,.... We zitten in een gunstige positie om dat MVO te doen en wij willen ook sociaal de ploeg van de stad zijn. Daarom heeft de club behoefte om dat plan te creëren. Antwerpen is de economische motor van Vlaanderen. Ik herhaal het idee rond educatie: één op vijf jongeren behoort tot ongekwalficeerde uitstroom, drie op vijf komt uit de omliggende buurten. Zo kunnen wij verantwoord dat we op dat thema educatie

inzetten. Iedereen beseft het belang van gekwalificeerde uitstroom. Betfirst wilt zich inspannen om van gewone sponsor zich te verdiepen in de club. De link is ook die natuurlijke fit met stamnummer 1. Betfirst ziet RAFC niet alleen als een platform, maar ze willen partner worden om dat MVO te gaan realiseren. Het geld van de stakeholders is erg divers: politiek, overheid, maatschappelijk middenveld, media, sport,... Om dit zelf samen te vormen hebben we gekozen voor een platform voor maatschappelijke activatie genaamd Antwerp First. Hier wordt wel de motivatie van Betfirst om dit te doen heel duidelijk. Het strategisch kader, de missie en de visie komt vervolgens aan bod waarover ik met de VUB heb gepraat. Missie staat als volgt op de slide: Antwerp first benut de kracht van het voetbal om een maatschappelijke impact te creëren. Dat vond de persoon van de VUB waar ik mee samen zat eerder de visie. Wat er hier bij de visie staat: Antwerp first gaat de komende drie seizoenen, de levens van x aantal mensen verbeteren, vond de VUB gevaarlijk om zo te zeggen. Ze vinden het zeker en vast zinvol, maar levens verbeteren is heel gewichtig. De VUB zou er voor kiezen om hetgeen wat bij missie staat te schuiven naar visie. Wat bedoelt de club nu eigenlijk? Dat is continu netwerken bespelen. In een missie moet meer iets gemaakt worden rond een trend van het verbinden van al die netwerken om een maatschappelijke impact te creëren en projecten op een hoger level te brengen. Maar het is allemaal in progressie, ik moet het herschrijven. Het is hier nog een punt van discussie. Ik heb wat de VUB ziet nog niet kunnen terugkoppelen aan het plan. Ik moet dat nog voorbereiden, maar dat gaan we mogelijks wel veranderen. Dan dat strategisch kader en doelstellingen. En dit is bijvoorbeeld: De 200 man die actief aan het Antwerp First programma deelneemt, stijgt met 20%. Activiteiten worden door deelnemers gemiddeld 6,7 gewaardeerd. Het is ook een programma dat uitgewerkt is door EFDN, Upshot noemt dat denk ik. Daar kan je eenvoudig heel veel mee doen. Ik denk dat we dat eens moeten bekijken. Maar dat is functie van al je activiteiten te registreren.

A: Volgende topic van de PowerPoint wordt besproken.

R: Dat is het programma waarbij de pijlers teruggekomen. Betfirst wil een flagship project bij elke pijler. Op zich is dat niet slecht om een flagship project te hebben, alleen vertrek ik bottom up. Maar ik vertrek bottom up vanuit de contacten die ik

heb, de noden die er liggen en de vragen die op mij afkomen. Voor mij zou het flagship project perfect dat SODA-project kunnen zijn dat we verder uitbouwen. Terwijl Betfirst zegt dat het flagship-project voor Education eerder playing for succes moet zijn. Niet dat playing for succes een slecht project is, maar het probleem is dat je dat in uw wijk moet introduceren. Ik ga even op flessen trekken, maar dan ben ik bijna een sales. Want je moet al die partners gaan mobiliseren en sensibiliseren voor het project. Je kan dat project niet alleen goed vinden, maar je moet dat nog verkopen terwijl ik eigenlijk kan vertrekken van ons SODA-project. Die scholen bellen zelf. Die zijn intrinsiek gemotiveerd om dit te doen. Die nemen al een verantwoordelijkheid op en daar moet het om gaan. Dat is het bottom up verhaal. Pas op want het zijn goede programma's. De meerwaarde dat die programma's hebben bij toepassing is er en dat gaat zich zeker bewijzen bij uitvoering. Enkel en alleen moet je dat pushen in uw wijk. Dat is het spanningsveld waar ik aan werk: in welke mate wil ik pushen terwijl ik die specifieke vraag nog niet detecteer in mijn omgeving. Als je bottom up redeneert, dan denk je aan de hand van uw context, aan de hand van noden en aan de hand van wat er al is. Op basis van de marketing moet je wel een flagship-project hebben. Op zich is dat niet slecht omdat je een bedrijf bent als club. Bij programma's rond inclusie is dat voetbal memories. Mensen die dementeren die weten nog heel goed wie er veertig jaar geleden de penalty pakte en wie scoorde, maar die persoon weet niet meer wat hij gisteren gedaan heeft. Football memories is op zich een goed project. Je doet dat niet alleen. Je doet dat met partners. Ik zit bijvoorbeeld met outsider liga Vlaanderen samen. Wij willen zo onze organisatie bekendmaken plus wij willen mensen met Alzheimer de kans geven om het vrijetijdsaanbod maximaal te beleven. Om dit te doen moet je doen wat de mensen vroeger graag deden. Als iemand vroeger graag voetbal zag en die dementeert, geef je hem met Football memories heel veel levenskwaliteit. Zij zeggen dat zij vooral met buddy werking in het voetbalstadion naar wedstrijden willen kijken. Dit moet kwalitatief en goed omkaderd zijn met een prikkelarme tribune als het moet en kan. Dit om juist die kwaliteiten, wat de vraag is, te garanderen. De vraag is niet rechtstreeks het project voetbal memories. Dat is hier een heel schoon project. Die vraag is bij mij soms nog zoekende. We zijn ook pas in november gestart, dus heb ik geen flagship

project onder gezondheid. Ik moet het tassen, maar daar zijn we mee bezig.

I: Voor u is de moeilijkheid om hierin het evenwicht te zoeken?

R: Ja, de moeilijkheid in mijn job is om keuzes te maken. Je komt hier op een moment aan waar ik u geen afgewerkt programma kan tonen, maar ik kan u wel inzicht geven in wat er leeft. Ik denk dat het voor sponsors wel héél belangrijk is om een flagship-project hebben. Ik denk vooral dat we dat belang van dat flagship-project moeten meehebben. Mijn ambitie is om die sponsors te overtuigen dat het SODA-project het flagship-project is. Daar zijn we nog niet, maar dat heb ik momenteel in gedachte. Op dit moment moeten we nog keuzes maken en ik weet niet wat dat gaat geven. Dat is een vraag waar het interessanter is om binnen twee maanden terug te komen voor een antwoord. Je hebt ook bijvoorbeeld het flagship-project Oldstars walking Football, maar hier heb je een kei goede wandel voetbalclub in Merksem. Je hebt de Antwerp Street Boys en het nationaal project met Brugge. Maar op dit moment is die vraag er niet. Maar marketing-gewijs is dat wel ideaal om in de picture te zetten. Maar ik ben niet zo een marketing boy.

I: Het doel is om de projecten die er zijn af te stemmen op wat er al bestaande is?

R: Ja en dan zie je dat Betfirst twee externe consultants in dienst neemt om dat mee op te volgen. Dat zijn echt mensen met ervaring en die doen dat goed. Dat is heel positief. Wij zitten niet in tweestrijd. Wij zijn een kritisch klankbord voor elkaar en we zijn on-going om te zien waar wij uit gaan. Om af te kloppen op het programma, op duurzaamheid en om iets te doen rond bijvoorbeeld fietsen, carpoolen naar het stadion en een parking ticket te krijgen. Er blijft nog communicatie. Een aantal zaken die ook belangrijk zijn en dan het budget. Dat zijn de next steps. Hier zijn we mee bezig. Ik kan u geen afgewerkt programma gegeven maar wel de juiste inkijk.

I: Hoe vindt u, als verantwoordelijke voor het MVO van RAFC, dat MVO zijn plaats neemt in de algemene werking van de club als werkelijke onderneming?

R: De club heeft de keuze gemaakt om er echt op in te zetten door mij in dienst te nemen. Ik denk dat ze systematisch de mogelijkheden van MVO beter beginnen inschatten. Om u een voorbeeld te geven: via een contact met een partner hebben wij overeenkomsten kunnen sluiten. Als ik op bezoek ga bij een partner neem ik ook altijd de sales mee. Ik geef mijn uitleg rond maatschappelijk verantwoord

ondernemen en ondertussen heeft onze sales een voet binnen. Hij kan zijn ding vertellen. Als je wilt samenwerken in de toekomst moet er een goede wisselwerking zijn. Anderzijds zijn er een aantal bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen ook heel belangrijk vinden. Onze partner is een bedrijf dat door de positieve impact op dat moment zijn naam wil koppelen aan de club. Ze willen de naam aan iets goed kunnen koppelen. Het verhaal waarbij dat de sales erbij hoort, dat is de meerwaarde. Als ik het verhaal van onze MVO-werking breng dan kan ik kijken waar de interesse zit en waar de partner zich mee wil identificeren. We kunnen elkaar versterken. Ik denk dat de club ergens overtuigd is van het feit dat het nu vooral een investering is, maar door die investering te doen dat het slechts in de toekomst gaat opbrengen. En dat kan ook in financiën denk ik.

I: In mijn literatuuronderzoek onderscheid ik drie soorten van prestaties die bevorderend zijn voor het succes voetbalclubs. De financiële, sociale en sportieve prestaties. Hoe vindt u dat het MVO zijn aandeel daarin heeft binnen deze club?

R: Ik denk eerst en vooral, sportief zit de club op een ongelooflijke flow. Als je ziet vanwaar we komen en de behaalde resultaten van de afgelopen periode, hebben we goede prestaties neergezet. Die resultaten maakt dat deuren heel makkelijk opengaan. Goede sportieve prestaties en goede infrastructuur zorgt ervoor dat bedrijven/partners zich ook graag willen identificeren met de club. Het graag willen identificeren met de club heeft ook de mogelijkheid om met die mensen in gesprek te gaan, dat verhaal rond community te koppelen waarbij dat je een positieve dynamiek krijgt. Die sportieve prestaties zijn belangrijk. Als je ergens de rode lantaarn bent en je krijgt het één schandaal na het ander dan gaat het daar veel minder goed. Clubs, partners en bedrijven willen zich daar niet mee identificeren. Bij de verandering van directeur merkte de club ook direct een impact, bijvoorbeeld in het aantal mensen dat zijn afgehaakt. Sportieve successen compenseren ruim de MVO-projecten. Wat heb je naast sportief nog benoemd?

I: Financieel en sociaal.

R: Het is altijd eerst een investering, maar dat komt terug in de vorm van supporters en partnerschappen. Je krijgt geloofwaardigheid bij de politiek en andere stakeholders om mee hun doelen te realiseren. Een grote vraag voor mij was: wat is ons grootste werkpunt als we beginnen met MVO? Het antwoord:

geloofwaardigheid. Ik werk al kei lang in de sector en de club heeft in het verleden goed werk geleverd met de bestaande projecten, maar ook heel vaak aan window dressing gedaan. Dit is een schone doos, maar daar zit niks in. En daar moet de club van afstappen want dat gedrag komt met de tijd als een boemerang in u gezicht terug. Wij moeten vooral werken aan geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid is: je doet wat je zegt en je zegt wat je doet. En als je dat doet, dan creëer je geloofwaardigheid.

I: Dat zorgt mee voor die gedragenheid binnen en buiten de club?

R: Ja, ook naar sponsors toe. Mensen die zich willen identificeren en dat zelf belangrijk vinden. Die gaan we kunnen overtuigen om hun verhaal mee te linken aan de club. Dan brengt het financieel ook iets op.

I: Het financieel aspect wordt momenteel nog niet gemeten aangezien dat nog veel te vroeg is?

R: Ja, absoluut.

I: Heb je al plannen van hoe dat je dat wenst te evalueren, het hele MVO?

R: Er zijn zeker mogelijkheden om MVO te evalueren. Binnen de club zien ze ook van waar de inkomsten van de club komen. Ze zouden MVO, als ze dat willen, kunnen valoriseren als inkomsten uit maatschappelijk verantwoord ondernemen met contracten die worden afgesloten zijn gestegen. Ik maak me hard dat dat kan. Als je een contract afsluit en de sponsor benoemt expliciet dat een deel van het budget moet uitgaan naar MVO-activiteiten is dat meetbaar. Ik geloof erin dat dit meetbaar is, maar of ze dat naar buiten willen brengen is iets anders.

I: MVO heeft volgens u voordelen. Heeft het enige nadelen om MVO te willen implementeren in voetbalclubs in het algemeen?

R: Ik denk niet zozeer nadelen. Ik denk vooral moeilijkheden. Ik denk dat je er in moet investeren. Dat is het grootste nadeel en het brengt niet direct op. Dat is de moeilijkheid in clubs. Er gaat veel geld om in clubs, maar vaak zitten clubs, ook hier, ondanks dat er veel geld omgaat, krap bij kas. Dat is een grote contradictie met de spelers van A-ploeg, waar die loonmassa enorm is. Hier kan dat soms niet. En het is die keuze maken om wel financieel te investeren die moeilijk is. Want ik denk niet dat er direct nadelen zijn. Het is gewoon de vraag naar investering en tijd van mensen.

I: In België is het ongeveer sinds 2015-2016 dat MVO is opgestart. Bij sommige clubs een beetje later, anderen een beetje vroeger. Heb je de indruk dat je een beetje achterstaat ten opzichte van de Europese concurrentie?

R: Ik ga eerst naar België kijken. Je hebt in België een aantal clubs die er echt goed mee bezig zijn. Die staan sowieso al verder dan ons. Ik ben er ook langs geweest. Wij staan achter ten opzichte van hen, maar wij zijn wel aan een ongelooflijke inhaalmanoeuvre bezig. We hebben het voordeel dat we van scratch kunnen starten. De keuze is expliciet gemaakt door de founding partner, die er ook achter zit. Dat geeft enorm veel kracht om de werking te introduceren. Er is hier financiële ruimte want er is een medewerker die er voltijds mee bezig is. En het voordeel dat ik heb ten opzichte van andere clubs is dat ik ondertussen keiveel expertise heb om sport in te zetten als middel rond sociale cohesie, rond gezondheid en rond persoonlijke ontwikkeling. Ik heb een heel groot netwerk. Ik denk dat dat ongelooflijke voordelen zijn om dat gat te verkleinen. Soms is het een voordeel als je later begint. Je kan leren van anderen waardoor je minder botst op beginnersfouten. Je kan direct naar het level 2.0. Je begint altijd iets op level 1.0 waar je ervaring op doet. Je hertekend het level en gaat naar het volgend level. Ik denk dat ik ook, omdat ik mezelf ken, kan beroepen op de ervaring en de expertise van de founding partner. Met die externe consultants die ook ervaring hebben is dat een meerwaarde. We zitten nog niet op hetzelfde level als andere clubs maar we gaan die aansluiting vinden. Het gat verkleinen op internationaal niveau is moeilijker. Ik ben bij een Europese topclub gaan kijken. Die club heeft tien medewerkers in dienst rond hun communitywerking en zes en half of zeven VTE's. Ik ben daar ook mee gaan babbelen. In die club zijn ze ook van het level 1.0 of 2.0 naar een level 3.0 aan het gaan. Ze gaan heel die werking hertekenen. Je kan een project opzetten met een medewerker die pleintjes voetbal van de club geeft, zodat je de volgende zes jaar dat pleintjes voetbal hebt. Gasten stromen in, voetballers stromen uit. Ik deed mijn verhaal over heel de kracht van ons netwerk en dat netwerk gaan bespelen om al die functies op te nemen. Ik zal nooit, dat is mijn idee, iemand laten fungeren als trainer om training te geven op een pleintje. Het vertrekt vanuit de kracht van partnerships waarbij elke partner zijn verantwoordelijkheid neemt om zaken te gaan opzetten. Je hebt hier een partner,

een buurtsport werking in de stad. De wijkmedewerkers hebben middelen om activiteiten op te zetten. De trainers doen dat om te faciliteren en om vanuit die netwerkgedachte te werken. Daarvoor heb ik een voorkeur.

I: Hoe ziet de werking rond MVO in RAFC er uit binnen drie, vier of vijf jaar volgens u?

R: Is moeilijk omdat we eerst ons plan moeten afhebben. Dat is ambitie nummer 1 tegen april. Dan moet er echt dat framework staan. Als wij een aantal projecten echt kwalitatief kunnen uitrollen, niet over de hoeveelheid, dan is het rendabel. Het gaat niet over kwantiteit, maar eerder over de impact van onze acties. Mijn streefdoel met de MVO-werking is niet het aantal projecten zozeer doen toenemen, maar die impact vergroten. Dat is goed. Nu dat is een goede vraag, want als we dat met de hoofdpartner gaan terugkoppelen heb je enerzijds het aantal dat we willen doen stijgen maar ik denk niet dat dit de uitdaging mag zijn. Zeker nu ik er bewust over nadenk. De uitdaging moet zijn om onze impact te vergroten. Natuurlijk is de slaagkans of het succes van onze MVO-werking een gedeelde verantwoordelijkheid met de partnerships die we aangaan. Je komt hier ook op uit door met mensen te babbelen. Je doet het niet van vandaag op morgen, het neemt veel tijd. Ik denk dat dat de kracht moet zijn. Het is iets samen.

I: Heb je de indruk dat de ondersteunende structuren, bijvoorbeeld de Pro League, u duwt naar iets dat voor elke club hetzelfde moet zijn?

R: Neen, ik moet zeggen dat de mensen van de Pro League dat eigenlijk goed doen. Die netwerken voor ons en die stellen hun netwerk ter beschikking. Ze zeggen heel duidelijk dat er één nationale actie is waarvoor iedereen zich voor moet inzetten, zonder de keuze te mogen maken. En dat moet ook want de Pro League moet ook de mogelijkheid hebben om een nationaal verhaal te vormen. Daar moeten clubs mee op inzetten. Anderzijds heb ik in samenspraak met een partner een project lopen rond het hij en zij in het voetbal. Hier heb je de keuze. Ze vinden het leuk dat je daarop inzet. Als we dit beleidsmatig beoordelen zal dat leiden tot meer punten of een betere score als ik het zo mag zeggen. Ze belonen acties wel, maar je hebt de keuze als club om het al dan niet te doen. Vorige keer was er zo'n actie waar snel iets moest gedaan worden en gaven ze een signaal aan de club. Maar op nationaal vlak was er geen verhaal. Ik kon lokaal het verhaal niet koppelen en dan

is daar ook wel de openheid van de Pro League om het te laten langsgaan. Ik denk dat de Pro league, als wij ons verhaal vertellen en dat is een oprecht gefundeerd verhaal, een grote luisterbereidheid toont.

I: Ze geven voldoende ondersteuning om MVO enerzijds te ontplooiën op papier en toe te passen in de praktijk?

R: Inderdaad, ik denk dat het doorduwen van de licentie de grootse ondersteuning is dat ze bieden. Het maakt dat voetbalclubs verplicht zijn MVO in handen te nemen. Bij elke vraag die ik al gesteld heb tijdens de samenwerking met onze partners maakt dat ik met hen rond de missie en visie kan reflecteren. Partners maken soms 1 uur tijd vrij om er met mij over te hebben. En ik vind dat knap. Dat is ook dankzij de Pro league want die willen ook alleen het beste voor de clubs. Hoe beter de clubs het doen, hoe beter het voor de Pro League is.

I: Zijn er bepaalde MVO-praktijken, projecten waar de Pro League op inzet omdat ze bewust is van de impact?

R: Ja, ik ben nog niet zo lang actief in het voetbal maar het project over het racisme in het voetbal moedigen ze aan omdat ze dat belangrijk vinden. De actie om jaarlijks T-shirts te veilen van spelers voor het goede doel ondersteunen ze keihard.

I: Classificeert de Pro League MVO-projecten die het meest impactvol zijn? Duwt de Pro League bepaalde projecten door, zoals projecten rond inclusie en diversiteit waar de Pro League zelf veel op inzet?

R: Dat is een beetje dubbel. Ik vind dat de Pro League dat goed doet, maar je kan nooit verwachten dat een nationale speler op het terrein dezelfde impact gaat hebben als clubs. Wij staan als club veel dichterbij dan de Pro League. De Pro League heeft misschien een hele grote impact wanneer ze alle clubs kan mobiliseren om iets samen te doen tijdens wedstrijden. Bijvoorbeeld rond racisme of gezondheid. Dat gaat op dat moment heel visibel zijn voor heel veel volk. De impact op het terrein zelf is kleiner. Wanneer wij iets vanuit de communitywerking doen, gaat de zichtbaarheid vaak beperkt zijn tot de club, de community en de geografische setting waar je in zit. De impact op een deelnemer is gewoon groter. Het verhaal van beide is belangrijk. Ik denk dat we op die manier elkaar heel goed versterken.

I: Heb je de indruk dat je door samenwerking met de Pro League en met de stakeholders een totaalplaatje kan bieden aan elke partner van de club?

R: Kom binnen een jaar nog eens terug want dit is een heel moeilijke vraag om nu te beantwoorden. We zitten in volle opbouw. We zijn nog met dat plan bezig. Je ziet overal opportuniteiten, maar je kan niet op alles ingaan. Je kan niet zeggen dat je drie, vier maanden aan het plan werkt en pas achteraf starten. Dit komt doordat ondertussen de vragen op je afkomen. Vanuit die vragen begin je weer te leren.

I: MVO is in volle opmars, ook in gewone bedrijven. Heb je soms de indruk dat je, eens dat je iets hebt afgewerkt, je dan weer een stapje verder moet gaan omdat er iets nieuw komt?

R: Het plan is er en er komt heel veel af op de club, zeker vragen. Een goed beleidsplan helpt om de juiste keuzes te maken van wat gedaan kan worden en wat niet. We hebben dat echt wel nodig om de rode draad rond educatie, gezondheid preventie of inclusie te hebben. We hebben heel even de pijler duurzaamheid aan de kant geschoven om ons op de vorige drie pijlers te richten. En voor de andere vragen ben ik heel spijtig, ze zijn waardevol, maar dat kunnen we nu niet beantwoorden. We moeten ons aan de rode draad houden zodat onze werking er werkelijk staat. Ik denk dat ons plan al heel goed is. Niet tegenstaande komt er heel veel vraag binnen rond Charity. Dat licht nauw verbonden met het MVO. Het is soms zoekende om goede doelen te ondersteunen. Als je nadenkt wat er met heel dat Charity-verhaal moet gebeuren, moet je ook het onderscheid maken met MVO. Dat is niet hetzelfde, maar de binding tussen die twee is sterk.

I: Voelt u binnen de club, buiten het feit dat ze u in dienst hebben genomen om MVO toe te passen, betrokkenheid en gedragenheid binnen de algemene werking?

R: Collegiaal zeker want ze kennen mij en je hoort bij de club. Ik ben begonnen op de dienst operations. Daar was ik wat de vreemde eend in de buit. Daar zit je tussen de mensen die instaan voor de veiligheid, de infrastructuur van het stadion, de catering, Ik zat niet in dat team maar ik zat er wel op bureau, als enige bezig met maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wat voor veel op dat moment ver weg van hun bed was. Ze vonden het wel goed, zeker de mensen van Charity. Hierdoor kwamen vragen over het overlijden van personen, goede doelen of prijsuitreikingen bij mij. Dat is wel ok. Nu zit ik ergens anders, waar ook de sales en

evenementen zitten. Die link is wel beter. Voor sommigen is MVO nog zoeken. Om een voorbeeld te geven werken wij samen met een partner aan sporttrainingen in functie van loopwedstrijden. De sporttrainingen gaan van start aan het stadion. Deze trainingen zijn op maat van de supporters zodat ze zich kunnen inschrijven voor de loopwedstrijd. Natuurlijk is het niet omdat het voor onze supporters is, dat het voor de communitywerking algemeen is. Ook de fandag is echt iets gericht voor supporters. Voor mij is het niet gericht op die community. Het community gegeven is eerder als je dat gaat opentrekken naar diegenen die niet supporters zijn, bijvoorbeeld kansengroepen. Daar is het ook nog heel hard zoeken naar wat het nu is. Vandaar ook dat dit belangrijk is, dat ze meegaan in dat verhaal. De mensen uit de club worden er systematisch bij betrokken. Het vormt een draaiboek waar we een viertal maanden mee bezig zijn en we komen er wel.

I: Dit helpt om de visies van de medewerkers te verbreden?

R: Ja. Het helpt wel om perspectieven te verbreden.

I: Zou u mij kunnen vertellen wat MVO betekent voor RAFC?

R: Wacht even, hier moet ik even nadenken. Het antwoord ga ik opsplitsen. Ten eerste betekent dat expliciet de keuze maken om voetbal heel gericht in te zetten om het sociaal weefsel binnen de wijk, binnen het district, binnen de stad en in de provincie te gaan versterken. De positieve impact vanuit dat voetbal waarborgen door een positief verhaal te vertellen naar de gemeenschap. Dat houdt in dat je verantwoordelijkheid opneemt. Vervolgens denk ik dat het heel veel nieuwe opportuniteiten biedt om de werking structureel uit te bouwen. Ik denk op termijn naar partners toe, naar sponsors toe of naar supporters toe die zich aangesproken voelen. Het zijn die mensen dat je bereikt, maar het betekent ook groei. Het is een investering in uw buurt, naar uw community die ook groei oplevert. Op die domeinen waar de club al actief op inzet, ben ik van overtuigd dat het zo is.

I: Ok, bedankt alvast dat ik mocht langskomen.

R: Ik hoop dat je er iets mee bent. Het is allemaal in progressie dus enkel te gebruiken in kader van het onderzoek.

I: Als u wil kan ik nog eens het geïnformeerd toestemmingsformulier doorsturen. Dat gaat over anonimiteit en de GDPR regels.

R: Nee, u mag mijn naam gebruiken, dat is allemaal geen probleem. Zolang het

binnen het onderzoek is.

I: Het blijft binnen het kader van het onderzoek.

R: Zolang dat het zo is dan vind ik het helemaal niet erg dat je zegt dat je iets via RAFC hebt onderzocht. Uiteindelijk zijn we hier heel open en eerlijk over. Wij hebben geen geheimen. Het zou alleen jammer zijn moest er iets naar buiten gaan wat je niet kunt realiseren.

I: Ja, dat is heel vriendelijk. Merci! Ik ben heel blij dat ik mocht langskomen.

R: Ik ben blij dat je een kwartiertje meer tijd had.

I: Ik heb voldoende tijd voorzien voor elke club. Het is nu wel maar mijn eerste interview. Maar ik merk wel bij de andere clubs dat er heel veel in ontwikkeling is.

R: Misschien nog één ding dat ik wil meegeven. Interessant is om de twee types, foundations met een aparte structuur en werking binnen de club, te vergelijken om te zien wat het beste is. Zelf weet ik nog niet wat het beste is. Ik ben een werknemer van Antwerp. De middelen voor u foundation of Antwerp first zitten ook in de club, terwijl bij KAA Gent en KRC Genk aparte vzw's zijn met eigen budgetten. De personeelskost is verschillend. Ik denk dat het interessant is om in kaart te brengen wat de voor- en nadelen hiervan zijn. Die van Genk is bijvoorbeeld een hele harde pleitbezorger van een aparte vzw, want dat is een aparte foundation. Hier zijn we nog niet. Wij moeten eerst een raamwerk hebben. Wat ik wel aanvoel is dat als je echt in de club zit, het ook de club is die het doet natuurlijk. Maar of dat voor buitenwereld verschoot doet, weet ik niet. Daar heb ik nog te weinig knowhow van. Ik vind het wel interessant dat je dit misschien zou meepakken om systematisch te bevragen. Hoe is MVO in elke club georganiseerd, in de club of aan de hand van een aparte foundation?

I: Zal ik zeker doen. Ik houd u op de hoogte van de resultaten.

R: Goed. Mocht er iets zijn mag je altijd contact opnemen.

Bijlage E2

Interviewtranscript - Voetbalclub Q

Datum: academiejaar 2022-2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde (R)

Acties (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Goeiemiddag. Ik ga het onderzoek nog even kaderen. Ik voer onderzoek uit naar MVO binnen professionele voetbalclubs in België. Dit houdt in: een diepte interview uitvoeren waarbij rekening wordt gehouden met financiële, sportieve en sociale prestaties van de voetbalclubs. Dit om de voetbalclubs bij te steunen bij het uitbouwen van het label van de Pro League en maatschappelijk verantwoorde praktijken die gunstig zijn voor het succes van voetbalclub in kaart te zetten.

I: Mijn eerste vraag is om u kort voor te stellen en uw rol binnen de club te omschrijven.

R: Wat mijn rol vooral inhoud is een deel community, om de club als merknaam groot te brengen en in de streek doen leven, en een deel horecaverantwoordelijke. Wat houdt dat allemaal in? Kinderen activeren om in contact te laten komen met de voetbalclub, naar het stadion te krijgen en een totaalervaring te laten beleven. Ook oudere ex-abonnees, abonnees en niet abonnees te laten proeven en overtuigen van het merknaam van de voetbalclub.

I: Worden de missie en visie van de voetbalclub gelinkt aan strategische MVO-doelstellingen?

R: Die zijn inderdaad zowel strategisch als operationeel. De doelstellingen zijn daaraan gelinkt. Ik kan dat allemaal zeggen, maar onze strategische doelstellingen op korte en lange termijn staan in ons beleidsplan. Ik denk dat het interessant is om dat beleidsplan door te sturen en daar staat alles in.

I: Als het mogelijk is en u bent bereid om het door te sturen, kan ik zeker het beleidsplan doornemen.

R: Daarin staat alles. Ik kan alles aflezen of vertellen met wat uitleg, maar uiteindelijk staat alles in het beleidsplan. Dus als dat u uw vragen momenteel zijn is dat gewoon ons beleidsplan die ik voorstel.

I: Kan jij mij de perceptie geven die jij hebt over de mate waarin MVO integraal deel uitmaakt van de voetbalclub?

R: Ik denk dat dat in zeer belangrijke mate in de club aanwezig is. Die moet ook aanwezig zijn, dat gaat van het aanspreken van doelgroepen die soms vergeten worden of waar men niet meteen aan denkt. Dan denk ik aan het g-voetballers, aan minder validen, aan personen met een beperking, kansarmen, Deze personen proberen we iedere wedstrijd, week na week, in contact te laten komen met de voetbalclub. Dat zijn er heel wat. Het is mijn taak en die van de collega's om onze communicatie voor iedereen te houden. Om zo in te spelen met het merk van de voetbalclub op die doelgroepen, om die mensen het gevoel te geven dat ze dat ze welkom zijn op de voetbalclub.

I: Werk je vanuit de voetbalclub of is er een VZW opgestart om de communitywerking in handen te nemen?

R: We werken vanuit de voetbalclub. Er is geen vzw waar ik voor werk om de communitywerking te doen.

I: In sommige professionele voetbalclubs in België is dat wel zo dat er vzw is opgericht. Hebben jullie duidelijke voor- of nadelen ondervonden door het feit vanuit de voetbalclub zelf te werken?

R: Nee, daar kan ik u niet echt op antwoorden. Dat is eerder een vraag die ik zou moeten doorspelen.

I: In welke mate vind je dat je ondersteuning krijgt van enerzijds de Pro League en anderzijds de aandeelhouders van de club?

R: Welke aandeelhouders bedoel je dan precies?

I: De aandeelhouders die mee contribueren aan het opstarten van projecten en aandeelhouders uit de gemeenschap.

R: Bedoel je ook partners, sponsors?

I: Ja.

R: Het is zo dat daar natuurlijk een samenwerking in zit. Als we iets organiseren voor onze communitywerking, dan kunnen we ook altijd beroep doen op sponsors.

Al is dat in zaken waarin zij gespecialiseerd zijn, dan denk ik aan bijvoorbeeld aan een evenement waarbij dat we beroep kunnen doen op partners die iets kunnen schenken. Dus ja, er is daar een goede samenwerking in en ik denk dat dat ook zeer belangrijk is voor onze communitywerking dat we eigenlijk gewoon verbindingen leggen met aandeelhouders en met die doelgroepen. Wij als voetbalclub, willen iedereen gaan faciliteren om een verbindende factor te zijn met elkaar.

I: Jullie als voetbalclub, willen zich echt op de kaart zetten als facilitator en als netwerk-moderator om de gemeenschap en bepaalde projecten aan elkaar te linken?

R: Ja, facilitator en netwerkverbinder inderdaad. Dat is niet onze hoofddoelstelling, maar het is wel de bedoeling dat wij zo gaan samenwerken om mooie zaken te gaan creëren. Dat is de bedoeling.

I: Kan je stellen dat de voetbalclub zijn community management organiseert op basis van die sociale partners of eerder vertrekkend vanuit de werknemers binnen de onderneming?

R: Niet vanuit de partners, maar ook niet vanuit de medewerkers. We gaan meer kijken naar wat onze omgeving zegt. Welke doelgroepen hebben er nood aan ondersteuning? Waar kan de voetbalclub meerwaarde zijn? Daar komt het eigenlijk op neer. Dat komt niet vanuit partners. Dat komt niet echt vanuit medewerkers, maar dat is echt van onze omgeving. Het kan zijn dat er een partner is die iets aanbrengt, het kan zijn dat er een werknemer iets aanbrengt, maar dat kan evengoed iemand zijn die hier vanmiddag komt aanbellen. Het kan ook vanuit de stad zijn. Het kan iedereen zijn dus er is geen specifieke keuze gemaakt om te vertrekken vanuit partners of werknemers.

I: Wordt er een keuze gemaakt op welke projecten jullie specifiek willen inzetten?

R: Ja natuurlijk, die keuze wordt gemaakt. Wij krijgen zoveel projecten binnen die interessant zijn en waarbij we iets kunnen betekenen. Maar de organisatie leent zich er ook niet altijd toe om op alles in te spelen en kwalitatief in te spelen. En dan denk ik dat dat altijd het belangrijkste is, om kwaliteit te bieden in uw projecten die je gaat uitvoeren. Voor een bepaald project hebben wij een specifieke doelgroep met elkaar in contact gebracht door ze uit te nodigen op een

wedstrijd. Dat is eigenlijk de samenwerking geweest tussen de club, medewerkers, ex-medewerkers, de stad en partners. Dus zoals ik daarstraks zei is dit wel een mooi voorbeeld van verbindende factor. Er wordt dan een keuze gemaakt om dit project te organiseren. Deze beslissing gebeurt niet van de ene dag op de andere. We kunnen zo'n projecten organiseren, maar die moeten kwalitatief blijven en we kunnen niet elke doelgroep uitnodigen als je begrijpt wat ik bedoel.

I: Is het dan zo dat de voetbalclub een bepaald systeem of visie gebruikt om voorgestelde projecten te analyseren en het evenwicht te maken?

R: Wat is uw vraag precies?

I: Op welke manier jullie momenteel de juiste keuze maken in welke projecten rendabel of sociaal relevant zijn voor de club en welke niet?

R: We leggen de keuze altijd intern voor en gaan dan kijken naar welke meerwaarde het zou kunnen betekenen. Ook is het belangrijk dat het een duurzaam project is. Er zijn zoveel projecten waarrond we kunnen werken. Maar we moeten vooral kijken naar: op welk projecten kunnen we aanwezig zijn, is het een duurzaam project en hoe kunnen we met alle partijen die meewerken er goed uitkomen?

I: Hebben jullie duidelijke effecten ondervonden door toepassing van MVO en dergelijke projecten?

R: Jazeker. Je krijgt daar zeer veel voor in de plaats. Enerzijds binding van het merk. Daarnaast ook supportersbeleving, dankbaarheid en respect.

I: Merk je dat voornamelijk bij de supporters/sponsors die al aangesloten zijn bij de voetbalclub. Merk je dat ook binnen de gemeenschap?

R: Nou, ik denk bij beide. Sowieso binnen de club wordt dat enorm gewaardeerd door de bestaande partners en supporters. Maar ik denk dat je daar ook voornamelijk nieuwe partners en supporters mee aanspreekt. Ik denk dat die combinatie zeer sterk is van MVO. Ik denk dat we er steeds voor moeten zorgen dat we zowel bestaande supporters als partners als stakeholders trots maken om voor het merk van de voetbalclub te werken of te supporteren. En ook om ervoor te zorgen dat de buitenwereld, die nog niet zoveel affectie heeft met de voetbalclub, aangetrokken wordt. Veel mensen zeggen vaak dat voetbal hen niet interesseert, maar dat is eigenlijk jammer. Want er zijn zoveel leuke projecten

waar je gewoon naartoe kan gaan voor de beleving en de sfeer en waarbij je iets doet voor een bepaalde doelgroep, bijvoorbeeld slechtzienden of rolstoelgebruikers. Er zijn enorm veel doelgroepen waarvoor we iets kunnen en willen doen, dat is ook onze bedoeling.

I: Wordt er een bepaalde doelstelling of evaluatie gelinkt aan elk project dat wordt opgestart?

R: Ja natuurlijk, ieder project die we doen en in uitvoering zetten is niet zomaar een project die we onvoorbereid doen. Dat wordt geactiveerd en de naslag hangt daar ook aan vast. Dat wordt geëvalueerd en we kijken naar de respons dat daarop komt. Is die positief, gaan we door en zo proberen we het nog beter te doen. Is het negatief stellen we ons de vragen: was dit wel de juiste keuze? Waar kan het beter? Waar was het slecht?

I: Leunt die rendabiliteit ook aan bij het verbeteren van het succes van de voetbalclub?

R: Ik heb niet echt gezegd dat we echt kijken naar de rendabiliteit, maar wat bedoel je dan precies? Bedoel je dan precies cijfermatig? Wat bedoel je met rendabiliteit van zo een maatschappelijke projecten?

I: Enerzijds de rendabiliteit cijfermatig en ook niet cijfermatig. Misschien eerst alleen dat cijfermatige: wordt er binnen de projecten gekeken naar de financiële kost en opbrengsten?

R: Dat kadert in zijn geheel. Natuurlijk wordt er daarnaar gekeken maar ik niet in zo'n mate. Als wij, ik zeg nu maar iets, € 2.000 uitgeven aan een project en er komt daar geen volk op af. Ja, dan gaan wij inderdaad kijken naar de rendabiliteit en de cijfers. Maar ik denk dat dat een totaalplaatje is waar je naar moet kijken. Ik vind dat een moeilijke vraag, omdat het niet is dat wij puur naar het financiële aspect kijken. We willen aan klantenbinding en aan merkbeleving doen. Ik denk dat je sowieso rendabel moet zijn, want anders doe je zo'n zaken niet. Zeker als je wil zorgen dat je stadion gevuld is en dat die projecten op een correcte manier verlopen.

I: Moet ik stellen dat de club de rechtstreekse invloed van MVO-activiteiten op het financiële vermogen niet specifiek meet?

R: Ik kan daar niet op antwoorden. Ik ga die vraag doorspelen.

I: Ik veronderstel dat de voetbalclub sociale doelstellingen vooruit streeft. Kan je mij zeggen in welke mate MVO daartoe bijdraagt?

R: Ik ga die vraag ook doorspelen.

I: Tot slot het luikje m.b.t. sportieve doelstellingen. Wordt de eerste ploeg betrokken bij MVO projecten?

R: De eerste ploeg wordt zeker betrokken. Daar draait het uiteindelijk om, die eerste ploeg. Niet bij ieder project, maar in vele gevallen wordt de eerste ploeg gelinkt bij sommige projecten.

I: Zijn de spelers bewust van de community management?

R: Ja, in alle eerlijkheid is een speler daar al wat meer in betrokken dan een andere of wil zich daar meer voor engageren. Maar iedere speler is daar wel van bewust. En dat is ook iets, als ze naar de club komen weten ze dat we die community en MVO-projecten hoog in het vaandel dragen. Iedere speler moet zich daarvan bewust zijn. Natuurlijk is het zo dat zij zich niet in elk project kunnen engageren. Wat ook wel begrijpelijk is, zij worden niet in ieder project betrokken.

I: Heb je de indruk dat het ook een effect heeft op de individuele spelers? En daarmee bedoel ik dat ze zich beter voelen in de club, meer op hun gemak, tevredener,

R: Ja zeker en dat kan gaan van simpele taallessen die wij aanbieden met partners tot een evenement waarbij ze langskomen en de steun voelen van supporters. Daar ben ik van overtuigd.

I: Hoe ervaren de medewerkers van de andere departementen binnen de voetbalclub het community management?

R: Kan je iets specifieker zijn met uw vraag? Want ja, de scouting cel of de B2B-managers zijn daar anders in betrokken. Het is afhankelijk van departement tot departement.

I: In welke mate de andere departementen bijdragen tot de verdere ontplooiing van de community?

R: Nou, zoals ik zei, het is een team gebeuren. De een heeft daar al wat meer input en medewerking rond dan een andere, wat heel normaal is. De scouting cel zal zich minder bezighouden met de communitywerking dan een B2B-manager. Onze content creator die zal al meer betrokken zijn dan onze boekhouding. We zijn een

voetbalclub waar iedereen nauw samenwerkt met elkaar. Als ik zo'n projecten opstart dan ga ik niet naar alle medewerkers. Niet alle medewerkers zijn daarin betrokken. Het zijn meestal dezelfde mensen die daarin betrokken zijn.

I: Worden jullie ook voldoende ondersteund door de Pro League?

R: Ik denk dat dat aan het komen is. Als ik dat zo hoor van in het verleden, dan heb ik wel het gevoel dat sterk wordt ondersteund. Doordat ze nu zelf op de club ook een keer langskomen en er een goede communicatie is met de mensen vanuit de Pro League die instaan voor de communitywerking. Ik denk dat er daar heel wat wordt gewerkt in de Pro League en dat dat wel een positief effect heeft. Dat gevoel heb ik. Ik merk, sinds ik hier werk, een verschil, dus ik ben er zeker van dat de mensen die hier 10 jaar geleden werkten, een andere communicatie hadden.

I: Heb je de indruk dat de community-projecten binnen de club toe zijn aan verdere ontplooiing?

R: Natuurlijk, je kan nooit genoeg ontplooiën. Er is daar altijd ruimte voor verbetering en groei. G-voetbal zit echt goed, maar dat kan nog veel beter. Bijvoorbeeld met meer activiteiten en trainers die zich bijscholen.

I: Zijn er bepaalde zaken die de ontplooiing kunnen tegenhouden in het Belgisch voetbal denk je?

R: Buiten de budgettaire redenen, zie ik niet zoveel zaken. Natuurlijk, budget betekent ook meer mensen daarop gaan zetten en dat zorgt voor ontplooiing. Als je maar een select groepje zet ten opzichte van enkele mensen, weet je ook dat je al iets meer kan bereiken. Dat is een wereld van verschil. We moeten niet onder stoelen of banken steken dat als een topclub meer geld kan ophalen en het in de communitywerking kan steken, het nog net een trapje hoger zit. In topclubs zitten ze daar ook met meer mensen, soms fulltime. Dat is iets waar wij nog stappen kunnen zetten.

I: Als jij mij moet schetsen hoe de communitywerking er binnen 5 jaar in de club uitziet, hoe zou je dat dan doen?

R: Goh, ik zal ook die vraag doorspelen. Het zou wel interessant zijn om een keer met mijn collega te spreken omdat hij al lang genoeg werkt in de sector en beter de lange termijn kan zien.

I: Oké perfect. Ik dank je alvast dat je even tijd voor mij hebt vrijgemaakt. Nog een

fijne namiddag.

Bijlage E3

Interviewtranscript – KVC Westerlo

Datum: 27 maart 2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Lisa Vandepaer (R)

Acties (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Kan jij je nog eventjes voorstellen alsjeblieft?

R: Ik ben Lisa Vandepaer. Ik werk sinds 1,5 jaar voor KVC Westerlo. Ik beoefen de functie van community manager, maar ook deels social media. Ik beoefen een dubbele functie hier.

I: Hoe wordt het MVO georganiseerd in de voetbalclub? Ben je alleen?

R: Ik werk alleen voor de club. Ik heb wel hier en daar wat vrijwilligers die mij bijstaan voor nieuwe projecten.

I: Ben je lid van de club of is er een aparte structuur voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen?

R: Ik ben lid van de club. Er is geen aparte structuur.

I: Hoe ervaar je de gedragenheid van MVO binnen de club?

R: Ja, die is eigenlijk, hoe moet ik het zeggen, op korte termijn is die alsmaar belangrijker aan het worden. Laat ons zeggen: dat is ook de reden waarom ik 1,5 jaar geleden ben aangenomen. Dat heeft eigenlijk met corona wel wat stilgelegd. Daarvoor was dat er wel en werd er ook belang aan gehecht, maar dan was dat altijd maar een kleine functie die bij iemand van de collega's zat. We dachten van, die heeft hier en daar nog een paar uurtjes vrij dus MVO komt daar bij. Nu ben ik echt in dienst genomen om MVO uit te bouwen.

I: Zijn er nog veranderingen die binnen de club zijn opgetreden sinds dat jij in dienst bent?

R: Ja, de grootste verandering is dat wij overgenomen zijn als club, met andere eigenaars, waardoor dat er hier en daar ook financieel meer middelen zijn.

I: Meer middelen voor het MVO in het specifieke bedoel je?

R: Ja, want onze eigenaars hechten daar ook belang aan.

I: Ik heb de informatie gelezen op de website. Ik heb zo de communitywerking een beetje uitgepluisd, de missie en de visie van de club teruggevonden. Het sociaal maatschappelijke project staat daar redelijk centraal, als ik het zo mag stellen?

R: Ja.

I: Hoe probeert de club dat effectief uit te werken binnen de club?

R: Eigenlijk is het vooral voortbouwen op wat ik vorig seizoen gedaan heb. Dat moet een beetje gefaseerd. Wij zijn ook niet de grootste club, maar we proberen dat een beetje op te bouwen. Vorig jaar was het eigenlijk vooral om de basis die we hebben heel goed te ondersteunen. Die terug op te starten na de coronajaren. Dus al hetgeen wat vorig seizoen gebeurt is, nu dit jaar komen er hier en daar nieuwe projecten bij, op termijn echt uitbouwen. Maar ja, bijvoorbeeld iets heel belangrijk is, budgettering. Dat beleid is nu nog een beetje vaag bij ons. De bedoeling is om alles op te volgen en echt met budgetten te werken, ook voor MVO. Want die zijn er momenteel niet eigenlijk. Er is niet gezegd van dat is het maximum budget. Dat willen we creëren om zo meer overzicht te hebben van alle projecten. We gaan heel gefaseerd te werk en het is de bedoeling om op zo kort mogelijke termijn elk jaar te groeien.

I: Krijgen jullie als club voldoende ondersteuning voor het handhaven van dergelijk beleid?

R: Ondersteuning, ja. We hebben ondersteuning van de Pro League en van de VUB. Vorig jaar heb ik met de VUB over het MVO samengezeten. Ikzelf hou heel erg van feedback, daarmee dat ik dat ik dat ook zelf heb aangevraagd. We moeten het uiteraard wel aanvragen. En dus ja, we krijgen daar wel ondersteuning van, maar ook de Pro League zelf heeft dat aangegeven. Bij de Pro League is het soms nog een beetje zoeken naar de doelen die er zijn. Er zijn enorme verschillen tussen voetbalclubs. Als je naar andere clubs met de foundations gaat, kan je dat niet zomaar vergelijken. Ik vind persoonlijk dat de communitywerking bij ons op een heel ander niveau is. Mede ook doordat wij een gemeente zijn en geen stad. Dat maakt het voor ons soms extra moeilijk, ook naar de contacten met de gemeente. Maar daar proberen we in te groeien. We hebben nu heel goed contact met de

gemeente en ik probeer er meer aan te werken zodat we ook van hen feedback krijgen en dat we hen mee kunnen integreren.

I: Denk je dat het voordeliger is voor clubs om met werkelijke foundations te werken?

R: Daar zijn zeker voordelen aan, maar ja, ik denk ook gewoon dat de populatie die je daar hebt een heel groot verschil is. Als je bijvoorbeeld als voetbalclub een tribune hebt voor doven en slechtzienden sta je verder. Als je het aantal doven en slechtzienden gaat vergelijken in steden of gemeenten dan is er een verschil. Dat is gewoon een heel groot verschil. Hierdoor hebben wij andere dingen waarop wij kunnen targetten. Daarom zijn we nu met de gemeente echt aan het zoeken welke mensen in de bevolking we nog niet aanspreken. Is er nog een drempel om naar het stadion te komen? Zo ja, wat is hier de moeilijkheid? Dat is iets dat wij samen met de gemeente gaan proberen in kaart te brengen. Maar dat zijn allemaal kleine stapjes.

I: Is de gemeente partner nummer één voor jullie projecten of hebben jullie ook andere partners waarmee jullie samenwerken?

R: We hebben verschillende partners. Ja, de gemeente is niet de hoofdpartner. We hebben eigenlijk allemaal verschillende partners waar wij mee aan de slag gaan.

I: Er is geen hoofdpartner in het specifiek?

R: Neen.

I: Wat is jouw mening over de waarde die MVO heeft voor de club?

R: De waarde is, zoals ik eigenlijk al een beetje heb aangegeven, is die hier echt wel oké. Vooral de CEO en de vice president hechten daar heel wat belang aan. Ze laten mij daar zelf heel vrij in, maar ze hebben ook wel aangegeven wat de bedoelingen zijn. We zijn rustig opgestart, maar er is een grotere aanpak rond voorzien. Ikzelf werk nu halftijds, maar het is de bedoeling dat we meer groeien, al dan niet met extra collega's, ook om een grotere omkadering rond dat MVO te creëren. Zo gaan wij op aanraden van de VUB starten met een stuurgroep zodat we met die externe stuurgroep een beetje kunnen aftasten van oké vergeten we iets, is er hier nog iets belangrijk, vinden jullie dat we goed bezig zijn, Dat financiële is hier altijd heel moeilijk geweest. Zeker om budget vrij te maken. Nu de president hecht zelf ook heel veel belang aan MVO. Hier gaan ook echt

middelen voor vrijgemaakt worden. Dus ik denk dat de club zelf daar elk jaar in gaat groeien.

I: Evalueer jij samen met de VUB hoe MVO momenteel in de praktijk wordt omgezet?

R: Niet echt, je hebt de VUB, je hebt uw jaarrapport en het beleidsplan. Vooral het jaarrapport wordt bekeken. Daarop vraag ik altijd feedback van de VUB. Wat ik zelf wel wat meer wil, is meer feedback van de Pro League of van de VUB. Bijvoorbeeld: Waar zijn er elementen dat we nog in tekort komen of dat zij aanraden? In de zin van: misschien moet daar meer op worden ingezet. Ikzelf, maar dat hebben ze ook wel de laatste keer aangegeven, heb het gevoel van: iedereen wordt een beetje over dezelfde kam geschoren, terwijl dat elke club anders is, met andere mogelijkheden. Er zijn clubs met beperkte of met meer middelen die dezelfde dingen moeten doen en ik vind dat heel belangrijk dat daarin onderscheid wordt gemaakt. Zoals ik al zei: Het is een groot verschil tussen gemeente en stad. Bijvoorbeeld inzake subsidies voor projecten. Ik vind dat soms wel wat moeilijker, maar de Pro League heeft aangegeven dat ze daarin willen groeien en veranderen. Ze willen het zo meer tastbaar maken.

I: Je hebt het over de kosten die gepaard gaan met het hanteren van een MVO-beleid. Zijn die voor de club groot? Maakt de club daar momenteel een groot budget voor vrij of vind je dat ze eigenlijk nog redelijk beperkt zijn?

R: Momenteel hebben we eigenlijk niet echt een vast budget. Ik ben het zelf een beetje aan het bijhouden omdat dat dit eigenlijk wat ontbrak. Dat hadden we eigenlijk niet echt hier. Ik moet aangeven dat als ik met een voorstel kom, ik tot nu toe het bestuur nog nooit "nee, daar is geen budget voor" heb horen zeggen. Tot nu toe heb ik altijd al de fijne kant gehad, dat ik alles mocht doen of alles wat ik wou doen omtrent dat MVO en heb gekregen. Dus in mijn hoofd en in mijn gevoel heb ik wel zoiets van: oké, ze staan er wel volledig achter. Daar kan ik alleen maar blij mee zijn.

I: Heb je de indruk dat het ook financieel rendeert om MVO-projecten op te starten?

R: Goh, dat vind ik zelf nog moeilijk omdat ik nog niet zo heel lang in dienst ben. Maar ik wil dat wel een klein beetje mee proberen op te volgen. Natuurlijk denk ik

dat het niet volledig financieel gaat renderen, maar het gaat wel in andere zaken zorgen voor een return. Ik heb wel het gevoel dat door aan MVO te doen, vooral de contacten een return zijn. De contacten die je er als club voor terugkrijgt, al is het op andere zaken los van dat MVO. Dat is heel fijn. Dat is ook soms gewoon een meerwaarde.

I: MVO draagt werkelijk bij aan de sociale doelstellingen van de club?

R: Dat klopt.

I: Welke acties en welke rol zijn jullie aan het ontwikkelen binnen de gemeente volgens jou?

R: Wij willen vooral een heel lokaal verhaal brengen. We willen heel de Gemeenschap betrekken, niet alleen Westerlo, maar ook daarbuiten willen wij iedereen bereiken met echt de functie op de lokale en kempische gemoedelijkheid. Daar komen wij ook echt voor naar buiten in onze missie en onze visie algemeen. Maar dat willen we ook doortrekken naar dat MVO beleid zodat we echt wel heel lokaal gaan werken. Dat vinden wij enorm belangrijk.

I: Hebben jullie op die sociale impact al een wederkerend effect ondervonden? In de zin van: ons netwerk is uitgebreid of er zijn meer mensen die belang hechten aan de club.

R: Ja, hier en daar wel. Tot nu toe is dat niet een hele grote impact geweest, maar eerder een kleinere impact zal ik zeggen. Ik denk dat op verschillende vlakken de club aan het groeien is en dat wij niet alleen met het MVO beleid, maar ook op andere domeinen stappen aan het zetten zijn waardoor het een combinatie is van factoren momenteel.

I: Heb je de indruk dat het MVO-beleid de sportieve doelstellingen van de club een hart onder de riem steekt?

R: Dat vind ik eigenlijk een moeilijke vraag.

I: Ik zal een voorbeeldje geven. Ik zag dat jullie ziekenhuisbezoek doen met de spelers van de A-ploeg en dat zij bepaalde projecten op zich nemen.

R: Die worden daar enorm in betrokken. Bijvoorbeeld dit jaar met het Kinderziekenhuis. De spelers krijgen nu boetes voor bepaalde zaken, zoals te laat komen of weet ik veel wat. Daar zijn verschillende regels omtrent. Ze mochten gezamenlijk kiezen wat ze met de boetes doen. Wat heel knap is dit jaar, want dat

komt van de coach zelf, is dat die boetes deels naar de spelerspot gingen, bijvoorbeeld om te gaan eten. Maar de coach wou iets anders doen met die pot. Nu gaat de pot naar een van onze community projecten. Ik heb zelf een paar projecten mogen voorstellen en de spelers hebben zelf een project mogen uitkiezen. Dat is nu dat project van het kinderziekenhuis geworden.

I: Heb je de indruk dat de spelers van de A-ploeg dat ook in zich dragen of zien ze het eerder als bijkomend?

R: Dat hangt een beetje af van welke activiteit. Bijvoorbeeld bij dat project van het kinderziekenhuis merk ik heel hard dat ze dat echt dragen. We hebben eerst met iedereen een bezoek gebracht, zodat ze ook de achtergrond kennen en zien. Als ik ze nu vraag om mee op bezoek te gaan of te spelen in teken van het kinderziekenhuis waarna hun shirts geveild worden, loopt dat veel gemoedelijker bij de spelers zal ik zeggen. Dat is niet zomaar iets dat erbij komt, maar omdat ze het project heel goed kennen hechten ze daar zelf ook veel belang aan. Maar ik moet eerlijk toezeggen: af en toe zijn er projecten, waar ze zelf die achtergrond niet kennen, dat het dan soms wel iets moeilijker is. Ik merk dat het heel belangrijk is om ook meer en meer naar onze A-ploeg te communiceren. Van kijk, dat zijn de projecten en dit is wat daarachter ligt. Dat de spelers dat ook meer kunnen plaatsen en dat willen we nog meer doen.

I: Als ik het zo hoor is het doel op middellange termijn, deels met de ondersteuning van de Pro League en deels door eigen inbreng, om een duurzaam verhaal naar voor te brengen die de hele club verbindt met de context waar hij zich bevindt?

R: Het is heel mooi samengevat.

I: Heb je de indruk dat er bepaalde zaken zijn die de ontplooiing tegen gaan?

R: Ja toch wel. In de zin van voetbal heeft zo'n veranderlijk karakter, is zo veranderlijk op korte termijn. Het kan vandaag A zijn, maar over twee uur kan het al B zijn. Dat maakt het niet altijd even gemakkelijk om snel te schakelen en om op wat langere termijn dingen te doen, zeker met de spelers. Je merkt heel hard, om het voorbeeld van de spelers te geven, dat als alles goed gaat, ze er allemaal minder mee inzitten. Ik heb het ook alleen maar meegemaakt als het goed gaat natuurlijk. Ik heb gemerkt dat als er een community-activiteit is na een verloren

wedstrijd dat het helemaal anders is. En dan merk ik hier ook, bijvoorbeeld bij de CEO, dat ik niet moet vragen om bepaalde projecten te realiseren in een week waarin we verloren zijn. Dat is soms gewoon een hele moeilijke. Alles verandert zoveel en zo snel, wat het ook niet altijd gemakkelijk maakt.

I: De dynamiek waarin dat voetbal zich bevindt speelt een grote rol?

R: Ja dat speelt zeker een rol.

I: Wat is uw mening over het MVO in het algemeen in het huidige voetbal?

R: Ik denk dat er al heel goede stappen in gezet zijn, maar dat er ook zeker nog stappen in kunnen gezet worden. Bijvoorbeeld: iedereen moet werken aan een aan een MVO-beleid. Dus ik vind dat er ergens meer cohesie of samenwerking moet zijn. Dat is mijn gevoel momenteel bij het huidige voetbal. Iedereen kijkt naar zijn club, terwijl eigenlijk wij heel veel dingen allemaal aan hetzelfde doen. Waarom niet die kennis delen of waarom niet zelfs gezamenlijke projecten opstarten. Er zijn hier en daar vanuit de Pro League opleggend wel wat projecten, maar dat we daar samen over kunnen brainstormen en meer kunnen van ons eigen maken. Dat vind ik nog een puntje waar ze zeker in kunnen groeien.

I: Je bedoelt dan die nationale projecten van de Pro League? Heb je de indruk dat die er alleen maar zijn als kader, maar nog te weinig ondersteunend naar die samenwerking toe?

R: Het ding is vooral, bijvoorbeeld die nationale projecten: je hebt bijvoorbeeld United team. Wij gaan dat waarschijnlijk in september opstarten, maar tot dan hebben we nooit een United team gehad. Dus bij ons was dat een heel andere communicatie naar onze supporters toe. Die kennen dat eigenlijk niet, terwijl clubs met een United-ploeg er al over communiceren. Die supporters daar kan je al een heel andere communicatie mee doen. Dus dat zijn zo aspecten waar ook wel rekening mee moet gehouden worden. Niet omdat we daar niet aan willen meewerken, maar wel om in ons achterhoofd te houden dat communicatie daarvoor wel volledig anders moet. Omdat onze supporters het nog niet kennen en omdat we dat meer moeten kaderen. Met samenwerken bedoel ik vooral de samenwerking tussen clubs. Clubs met bepaalde projecten die ze uitwerken kunnen we misschien opschalen en doortrekken over alle clubs bijvoorbeeld.

I: Ervaar je een soort van achterstand ten opzichte van de clubs die verder staan in

hun MVO werking? Clubs die bijvoorbeeld meer budget hebben of meer mensen hebben die bezig zijn met het MVO. Ik denk aan Foundations.

R: Ik weet niet of je het echt een achterstand moet noemen, het is eerder een niveauverschil. Ik ben ervan overtuigd en je ziet dat ook heel hard dat projecten soms door heel veel verschillende clubs georganiseerd worden. Ik geef het voorbeeld van het project Gezond scoort. Bij andere clubs heeft dit soms een andere naam, maar die zijn er heel vaak. Er zijn heel veel clubs die dat doen, maar iedereen op een ander niveau, terwijl we dat desnoods breder kunnen opentrekken. Dat is nu een voorbeeld van zo'n project. Iemand die daar net mee begint, die echt enkel de basis doet en enkel een ontbijt doet. Terwijl ik bijvoorbeeld lessenpakketten aan het uitwerken ben. Ik weet bijvoorbeeld dat er in Brugge al lessenpakketten zijn, om zomaar een voorbeeld te geven. Daar is een heel groot verschil in en uiteraard moet iedereen zijn eigenheid behouden. Maar ik ben er zeker van overtuigd dat in bepaalde projecten sommige clubs echt een voorbeeld kunnen zijn.

I: Heb je de indruk dat er ook bepaalde projecten zijn die meer renderen dan anderen?

R: Ja, daar ben ik wel zeker van. Dat hangt een beetje lokaal af. Zoals ik zei, het United Project bij ons gaat heel breed genomen worden. Als wij dat specifiek gaan richten op een bepaalde doelgroep, is het gewoon niet haalbaar om het op te starten. Omdat de demografie in onze gemeente anders is dan in andere steden of gemeenten. Als je dat opschaalt heb je misschien wel voldoende publiek. Dus daar is wel een verschil in.

I: Hoe zie jij de ontwikkeling van MVO binnen de club over 3 jaar?

R: Vooral in stijgende lijn en dat we dat beleid nog sterker kunnen maken. Dat we daar nog meer over kunnen communiceren binnen de club en naar iedereen. Zodat iedereen dat mee kan uitdragen.

I: Hoe zou jij die vooruitgang evalueren?

R: Evalueren kan ik pas over 3 jaar. Of, wat bedoel je?

I: Welke doelstellingen je zou willen halen en in welke mate je kan zeggen: dit was de gewenste evolutie of we zijn niet geraakt aan een werkelijk eindpunt al is die er nooit.

R: Ja, dat klopt dat er nooit een einddoelstelling is. We hebben nu ook bijvoorbeeld in het beleidsplan enkele doelstellingen opgelegd dat we tegen eind 2024 willen halen. En wat heel belangrijk is, is duurzaamheid. Echt vooral gericht naar het milieu toe als club zijnde. Naar de impact daarop. Natuurlijk, je kan daar altijd in blijven groeien, je kan er altijd stappen in nemen, maar we willen echt een grote stap zetten. Als we daar al hele grote stappen in kunnen zetten, zal ik over 3 jaar heel blij zijn.

I: Om het af te sluiten en om te zien of ik het goed heb begrepen: alles zit nog in ontwikkeling volle ontwikkeling, de stappen zijn genomen en de wens is er om te groeien op het vlak van MVO. Maar de meting van MVO doe jij momenteel alleen?

R: Dat doe ik momenteel eigenlijk nog niet. De meting zelf of de impact van MVO is er nog niet.

I: Het kwantificeren bedoel je? Denk je dat dat noodzakelijk is om vooruitgang te maken of denk je dat dat onbegonnen werk is?

R: Ja, het kwantificeren? Dat is geen onbegonnen werk. Dat gaat ook niet gemakkelijk zijn, denk ik, want je gaat het effect pas zien op lange termijn. Ik denk dat dat wel een paar jaar in beslag neemt.

I: Denk je dat de mensen in de club allemaal dezelfde visie op en evenveel kennis hebben over MVO?

R: Nee, dat denk ik niet. Alleen de mensen die dat moeten hebben, die hebben dat zeker. Die hebben soms zelfs nog meer kennis. De CEO zelf, die steunt mij daar heel hard in. Ik weet bijvoorbeeld dat onze vicepresident, die ook dagelijks aanwezig is op de club, er echt heel veel belang aan hecht. Maar eigenlijk zal hij vooral mijn visie steunen als ik dat goed kan verantwoorden.

I: Moet je binnen de club samenwerken met andere departementen? Verloopt dat goed?

R: Ja, met de sales was er tot nu toe eigenlijk nog geen samenwerking. Dat is echt iets dat ontbrak. We hebben nu voor de eerste keer samengezeten omdat we dat echt nauwer willen. Daar willen we ook weer in groeien. Events stond tot op 3 maanden geleden ook bij mij. We hebben daar nu een collega voor in dienst. Daar ga ik dan mee samenwerken. Tot nu toe verliep dat goed omdat ik alleen was. Nu pas moet ik echt gaan samenwerken met anderen. Maar dat verloopt wel goed

omdat ik ook mee die opvolging en begeleiding doe. Dat is wel iets gemakkelijker natuurlijk, omdat je het zelf altijd moet doen. Maar dat is ook de reden dat we het niet altijd groot kunnen aanpakken. Er zaten heel wat functies bij mij. Het is nu ook wel goed dat het is losgekoppeld van mij zodat we met MVO meer en meer kunnen doen.

I: Ik veronderstel hieruit dat je het hiervoor heel druk had om alles bij elkaar op te zetten en uit te werken?

R: Klopt.

I: Is de club bereid om extra mensen in dienst te nemen om jou daarbij te helpen?

R: Ja, dat hebben ze nu net gedaan. Zowel op vlak van events, als op vlak van social media heb ik er iemand bij gekregen. Dit om mij echt wel een beetje te ontlasten. Met als reden dat ik meer en meer op community kan inzetten. Wat ervoor een beetje gebeurde was dat wedstrijdorganisatie prioritair was. Natuurlijk dat de wedstrijdorganisatie in orde moet zijn. Het tweede is social media, waarbij communicatie ook belangrijk is. Zo werd community af en toe, op de drukke momenten, volledig naar achter geschoven. Omdat je dat eigenlijk kan laten liggen. Ik vind dat moeilijk om te zeggen want dat is ook belangrijk. Als je dat vergelijkt met de wedstrijd die zaterdag moet gespeeld worden: als dat niet in orde is, dan zit je nog in grotere problemen. Dus MVO werd achteruit geschoven. Nu zijn er medewerkers om mij te ontlasten. Twee extra mensen zijn aangenomen om mij te ontlasten zodat ik meer op community kan gaan inzetten.

I: Oké dankjewel. Ik denk dat ik al mijn vragen heb kunnen stellen.

R: Moest je nog vragen hebben, laat je maar iets weten.

I: Alvast bedankt dat je eventjes tijd hebt gemaakt voor mij en veel succes verder.

Bijlage E4

Interviewtranscript – Cercle Brugge

Datum: 14 april 2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Aron Callebaut (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Kan jij jezelf voorstellen?

R: Zeker Ik ben Aron Callebaut. Ik ben een 1,5 jaar community en Sustainability Officer bij Cercle Brugge.

I: Ben jij één van de medewerkers voor de communitywerking van Cercle Brugge?

R: Ja. In principe ben ik de enige die de focus op Sustainability en Community heeft. Ik ben er zo goed als alleen mee bezig. Ik heb een supervisor die boven mij staat, die ook haar input heeft.

I: Die supervisor is ook bezig met de Community werking of ook met andere zaken?

R: Neen, die supervisor is het hoofd van marketing.

I: Je valt dus onder de afdeling Marketing?

R: Ja inderdaad, we vallen onder de afdeling marketing.

I: Jij bent wel meteen tewerkgesteld door Cercle Brugge?

R: Ik ben een stagiair geweest en vervolgens door Cercle Brugge tewerkgesteld geweest.

I: Hoe zit het MVO, we noemen het Community werking in de voetbal, in de voetbalclub?

R: MVO zit geïntegreerd in de volledige missie en visie van Cercle Brugge. Cercle Brugge wil een strong contester, top 8 contester, worden en dat op alle vlakken van de vereniging. Ook op het vlak van MVO. Met het belangrijkste dat Cercle momenteel die twee pijlers heeft, jong en dynamiek. Dat dit ook terugkomt in ons voetbal en ook het Be Green. We zijn de enigste ploeg, momenteel toch nog, in

België die in het groen speelt in eerste klasse. Dat groene willen we ook terugbrengen naar de buitenwereld. Dat groene luik valt ook automatisch onder het MVO en onder de communitywerking.

I: Is het zo dat jullie volledig zijn ingebed in het beleid van de voetbalclub?

R: Ja, dat is zeker.

I: Als ik een voorbeeld mag aanhalen en jij mij kan zeggen of het klopt, is het dan zo dat jullie betrokken worden in de werking van de andere departementen?

R: Ja en neen. Er is bijvoorbeeld een management meeting waar ik ongeveer om de 3 maanden uitgenodigd ben, waar ik mijn puntjes geef. Die punten hebben heel vaak invloed op infrastructuur, op marketing, op ticketing, op de shop en zo'n dingen. Dus het stroomt wel door naar die andere pijlers van de voetbalploeg. Maar ik heb er geen rechtstreekse invloed op. Het verloopt altijd via de board of management, via de CEO, via de CFO, via de head of marketing, ... rechtstreeks zelf niet.

I: Is het op die manier dat jullie met elkaar samenwerken?

R: Ja, op die manier wel. Maar ik heb ook bijvoorbeeld de persoon die boven mij staat, de head of marketing. Zij heeft wel al veel meer te zeggen dan ik. Als ik dingen aanhaal in verband met community of in verband met Sustainability, verloopt dat al iets rapper via haar.

I: Wat zijn de grootste veranderingen sinds dat de club bezig is met het MVO?

R: Ik kan enkel persoonlijk spreken, sinds ik er echt mee bezig ben, want ervoor was het mijn collega die in principe infrastructuur en CSR-Community deed. Maar dat was zo een groot takenpakket aan infrastructuur dat er zo goed als geen tijd was voor community. Sinds dat ik gestart ben, heb ik eigenlijk al direct heel dat Community onder mij gekregen. In die tijd hebben we in principe een heel sterk nieuw beleidsplan gecreëerd, is er voor de eerste keer iemand met community bezig en hebben we de focus gelegd op Sustainability. Dat staat nu in de kinderschoenen, maar we zijn wel een heel sterke visie aan het uitbouwen op dat vlak. Ook zijn we onze partnerschappen verder aan het uitbouwen. Van 2 gaan we naar 4 Community partners. Ook op Sustainability vlak zijn we volop aan het zoeken naar partners. We hebben onlangs onze eerste kleine initiatieven gelanceerd.

I: Jullie zijn dan echt, als ik zo mag zeggen, aan het opkomen. Je sprak over een beleidsplan, is dat een algemeen beleidsplan van de club waarin jouw werking is geïntegreerd of is er een apart beleidsplan voor MVO?

R: Er is een aparte beleidsplan voor community. Vanuit de Pro League is het ook verplicht dat elke voetbalploeg in België zijn eigen beleidsplan heeft van Community. Binnenkort komt er daar ook nog bij dat elke voetbalploeg in België verplicht zal zijn om een apart beleidsplan te hebben voor duurzaamheid.

I: Is het zo dat jij samen met de club strategische doelstellingen bepaald voor jouw beleidsplan?

R: Ja. Het is voornamelijk samen met marketing. Die bepaalt welke richting we uitgaan. Maar ik heb de vrijheid om te kiezen hoe ik de strategische lijn uitzet.

I: Is het zo dat zij bepalen met welke middelen dat jij kan werken?

R: Gedeeltelijk. De middelen worden, als 80-75%, bepaald door de Pro League en door stad Brugge in ons geval. Hiervan krijgen we een redelijke som. De rest van het budget wordt ingedeeld via de CFO en via de budgetten die we krijgen van Monaco. Als Cercle zijnde, zijn we afhankelijk van Monaco voor ons budget. Op voorhand vragen we dan een budget aan voor community. Het hangt af van het budget dat we krijgen. Dat is meestal een aanvullende 10 à 20%, waar als er bij de andere budgetten iets tekort komt, het al heel snel uit het community-budget genomen wordt. Waardoor er heel snel enkel nog maar de budgetten overblijven die we krijgen van de Pro League en stad Brugge.

I: Je spreekt over AS Monaco. Is het zo dat de tendensen met betrekking tot MVO van Monaco doorstromen tot bij jullie?

R: Neen, op dat vlak staat Frankrijk eigenlijk niet echt op het niveau dat België staat. Zeker Monaco is niet echt de stad die heel erg MVO-gelegen is. Er zijn veel rijke mensen. Het is een subtropisch paradijs in principe. Op dat vlak staat Monaco met hun communitywerking nog niet echt op punt. Ik denk dat ze daar veel kunnen leren van ons. Op dat vlak is er een heel weinig communicatie.

I: Heb je de indruk dat jij, met de werking die Cercle Brugge doet, wel iets kan bijbrengen aan Monaco?

R: Ja, dat denk ik zeker.

I: Heb jij, sinds dat jij er bent, duidelijke effecten ondervonden door toepassing van een MVO beleid?

R: Kan je het misschien beter verduidelijken?

I: Welke voordelen, nadelen of beperkingen heb jij ondervonden bij het voeren van een MVO beleid?

R: Binnen Cercle Brugge of binnen de Pro League?

I: Binnen de voetbalclub.

R: De voordelen zijn natuurlijk dat hoe meer MVO dat we doen, hoe beter dat we overkomen bij de fans. Op dat vlak is er niet zoveel veranderd. Ik denk dat Cercle Brugge wel gekend staat als de familievereniging, de sympathiekste ploeg van het land of sympathiekste vereniging van het land. Ik denk dat dat wel nog steeds zo blijft en de community versterkt dat gevoel wel altijd. Dat is één van onze grootste punten, om dat gevoel te versterken. Voor de rest zijn we echt bezig met dat Brugse. Daar veel onze wortels in te hebben. Wat ik vooral merk aan ons beleid in de afgelopen 1,5 jaar, is het grootste voordeel dat we veel betere connecties hebben met het stadsbestuur en met de Pro League. Dat zijn de belangrijkste punten waarop we echt veel in verbeterd zijn.

I: Is het zo dat je voelt bij de CEO of bij het bestuur dat ze er extra willen op inzetten in de toekomst?

R: Neen. Dat is het omgekeerde, spijtig genoeg. Ik vertrek uit mijn functie binnen een goede maand en zover ik ondervonden heb, zal er geen persoon komen die mij zal vervangen. Ik heb het gevoel dat we op dat vlak de omgekeerde richting uitgaan. Dat we terug naar een daling zullen gaan van onze community eerder dan een stijging.

I: Heb je de indruk dat dat parten gaat kunnen spelen voor de club?

R: Zeker. We hebben hele grote stappen gezet in het voorbije anderhalf jaar. Ik voorspel dat onze communitywerking nu weer terug zal zakken tot het bestuur, zoals anderhalf jaar geleden, op het punt gaan komen van: er klopt iets niet met onze communitywerking en we gaan er weer in investeren. Ik voorspel bij de club dat het altijd wel dat verhaal zal zijn. Steeds een afwisseling van stijgen en dalen. Vanaf het slecht gaat, investeren we. Vanaf het goed gaat, is alles in orde.

I: Is dat in jouw ogen niet een beetje tegenstrijdig aan de nieuwe licentievoorwaarden die de Pro League naar voor schuift?

R: Zeker. Ik heb het ook al een paar keer aangehaald bij de CEO, dat ik het heel spijtig vind. Maar er ligt momenteel een heel sterk beleidsplan tot 2025. Vanaf volgend jaar worden de ploegen beoordeeld op hun beleidsplan. Op basis van het beleidsplan krijg je de Community labels. Ik denk dat de club gerust is in het feit dat ze een heel sterk beleidsplan hebben. Dat als ze jaarlijks dat beleidsplan aanpassen, ze goede punten zullen krijgen van de Pro League. Misschien dat ze vanaf 2025 of de aanloop 2024 terug iets zullen hebben van: oké, er moet er een nieuw beleidsplan gevormd worden. We gaan er terug even in investeren zodat we een goed beleidsplan hebben. En vanaf dat ze dat beleidsplan hebben terug die zo goed is, kunnen rusten op dat beleidsplan.

I: Heb je de indruk dat er steeds tot een bepaald en eenzelfde niveau gewerkt wordt? Ik bedoel: als het altijd heropgenomen moet worden geraak je maar tot een bepaald punt.

R: Ja, ik vrees van wel.

I: Welke ondersteuning krijg je van de Pro League?

R: Sowieso, op financieel vlak worden we ondersteund. Ik weet het bedrag nu niet meer uit mijn hoofd omdat het jaarlijks wel verandert, maar dat ligt toch rond € 10.000. Dat is een enorme steun voor ons. Daarnaast hebben we ook om de twee maanden ongeveer een meeting met alle clubs uit de Pro League in verband met community. En, dat helpt heel erg. We zitten daar met iedereen samen. De Pro League overloopt de agenda's. Iedereen kan daar zijn input geven en als er vragen zijn, ondersteunen ze de club wel echt hard. Als je bijvoorbeeld je beleidsplan naar voren schuift en je zegt dat je op iets wil focussen dan helpt de Pro League. Komt de Pro League iets tegen dat kan helpen bij de verwezenlijking van initiatieven voor de club, sturen zij het altijd door. Zo krijg ik een mail of een telefoon van de twee personen die de community doen bij de Pro League. Ze bellen me op van hé, dit kan misschien interessant voor jullie, bekijk dit eens of heb je zin om dit samen eens te bekijken. Dus op dat vlak helpen ze mij zeker hard.

I: Krijg je ondersteuning van andere clubs of van andere community managers?

R: Misschien is het een speciaal geval want het eindwerk voor mijn studies is beoordeeld geweest door Peter Gheysen, de Community manager van Club Brugge. Die heel veel aangeschreven staat. Hij heeft veel feedback gegeven op mijn beleidsplan. Hij heeft mij gewaarschuwd voor de gevaren. Die gevaren zijn nu uitgekomen. Hij zei: ik ken Cercle Brugge ondertussen al een tijdje, pas op dat ze na een tijdje niet zullen zeggen dat ze niet meer of minder op community zullen inzetten. Daar heeft hij nu wel gelijk in gekregen. Met andere community managers kan ik af en toe, wanneer ik die zie, wel eens praten. Voor de rest is het vooral stelen met de ogen. Kijken naar de andere ploegen. Maar als je er vragen hebt, dan staan ze wel altijd paraat. Nog een belangrijk punt misschien, ik heb met de community manager van een andere ploeg het Carbon footprint-project overlopen. We bespraken hierbij beiden onze aanpak. Zo hebben we er al wat contacten bij. Als onze Sustainability Carbon Foodprinting-project af is, zouden we ook nog eens samenzitten om het te vergelijken. Ik denk dat dat ook veel te maken heeft met het feit dat beide clubs goed met elkaar overeen komen. Ik weet niet of dat dit bij de andere ploegen ook zo zal zijn.

I: Het is echt als een soort van wisselwerking, een soort van netwerk dat je doet? Aan de hand van dat netwerk kan jij extra contacten maken met de andere clubs?

R: Ja, dat is het belangrijkste binnen onze community. Eén van de belangrijkste dingen als community-manager is echt wel dat netwerk en die contacten leggen. Daar haal je altijd meeste uit.

I: Is er ook veel samenwerking met de partners?

R: Bedoel je de community partners of de commerciële partners? Daar is een verschil in.

I : De community partners.

R: De Community Partners, zeker. Elk jaar doen we voor onze community partners een gekoppelde wedstrijd. We bieden rondleidingen aan door het stadion, ze mogen een training bijwonen, ze hebben een ontmoeting met spelers, We proberen ze altijd in de kijker te zetten.

I: Is het zo dat die initiatieven steeds van jullie uit vertrekken of zijn het soms partners die dit aanbrengen?

R: Ja, meestal vertrekt het van ons uit. Soms krijgen we ook aanvragen. Dan zitten we vaker samen. We hebben onze vaste community partners waar wij jaarlijks mee samenzitten. We overlopen samen de acties om de noden op te sporen en kijken we samen of er een mogelijkheid toe is. Daarnaast krijgen we ook wekelijks aanvragen van lokale verenigingen om ons bijvoorbeeld te sponsoren voor een quiz. Dan geven we wedstrijd tickets weg of geven we truitjes.

I: Heb je de indruk dat dat bijdraagt aan de gedragenheid dat partners hebben voor de club?

R: Het heeft wel effect, ja.

I: Ik zag op de website dat jullie verschillende initiatieven en verschillende projecten hebben. De laatste actie is dat van de Lego's. Is het zo dat jullie bepaalde maatstaven gebruiken om de impact van de acties te meten?

R: Ja. Natuurlijk is dat altijd moeilijk bij community. We zijn daar volop mee bezig om vanaf nu overal, bij elke actie die we doen, een nul meting te hebben. We hebben onlangs een fietsactie gedaan om de supporters aan te moedigen met de fiets naar de wedstrijd te komen. Toen kregen ze een waardebon van Decathlon van € 6. Daar hebben we een nulmeting voor gedaan. Het was wel een zeer regenachtige dag, waardoor het initiatief een klein beetje in het water is gevallen. We proberen zo een initiatief halfjaarlijks opnieuw te doen, waardoor we dat elk jaar opnieuw kunnen meten. Zo krijg je een antwoord op de vragen "Hoeveel supporters kunnen we aanmoedigen om met de fiets te komen?" en "Hoeveel supporters komen er zonder die actie met de fiets?" zodat we wel op zo'n dingen de vooruitgang meten. Andere acties kan je maar moeilijk meten. Bijvoorbeeld "Wat is het effect van een rondleiding op de mensen die de rondleidingen doen?". Momenteel doen we ook het project Playing for succes. Waar we 30 kinderen die moeilijkheden hebben op school uitnodigen op Cercle Brugge en sportieve lessen aanbieden. Het is moeilijk om te meten welk effect dat dat heeft op die leerlingen, dat is logisch.

I: Proberen jullie te registreren wat en hoe vaak jullie zaken doen? Bijvoorbeeld hoeveel mensen jullie daarvoor inzetten en dergelijke.

R: Ja, dat doen we sowieso. Dat is verplicht binnen één jaar om de licentie te behalen van de Pro League. Naar de stad Brugge is het een verplichting dat wij dat doen, dus wij schrijven het allemaal op.

I: In mijn onderzoek kaart ik het succes van voetbalclubs aan op basis van financiële, sociale en sportieve maatstaven. Heb je de indruk dat je met de communitywerking bijdraagt aan de drie aspecten?

R: Dat sociale sowieso. Dat is in rechtstreeks contact. Het sportieve, misschien doen we heel speciaal wat bij met de Me to You-actie en het Miguel van Damme verhaal. Die wedstrijden die we volledig koppelen naar Me to You staan volledig in teken van Miguel. Dat geeft ook echt een boost aan spelers, zeker de spelers die hier al een tijdje zitten. Die krijgen een extra boost door de wedstrijd te spelen voor Me to You, voor Miguel. Op dat vlak draagt het bij, maar ik denk dat het zeer beperkt is. Op het financiële is er ook misschien een onrechtstreeks verband. Hoe meer budget dat we krijgen, hoe meer dat ze het in principe kunnen stelen van de Community-werking. Dat is in tegenstelling met de andere budgetten die gedekt kunnen worden. Die mogen ze zich eigenlijk niet toebehoren, wat in principe wel gebeurt. Dus op dat vlak zou het wel een effect kunnen hebben.

I: Heb je de indruk dat de spelers van de A-ploeg betrokken zijn tot de communitywerking?

R: Ja, in principe staat het in de spelerscontracten dat ze verplicht zijn om twee uur per week vrij te maken voor de communitywerking. Wat nog veel te weinig gebeurt. Je kan ook niet verwachten dat elke speler twee uur per week werkt aan de Community. Maar ze engageren zich vanaf ze het contract tekenen bij de voetbalclub. We zetten ons in voor de maatschappij. We zetten ons in voor de Cercle Brugge-supporters. Als we kijken naar de afgelopen twee maand heb ik wel gemerkt dat er terug stijging is in het engagement van de spelers om in de community heel veel meeting met de fans te doen. Als ik vraag om mee te werken aan iets van de community, werken ze mee. Bijvoorbeeld: we hebben tijdens het WK een school gehad die les geeft aan blinde en slechtziende kinderen. Die hebben een training mogen bijwonen, hebben elke speler persoonlijk een hand mogen geven, hebben persoonlijke vragen kunnen stellen, hebben samen op de foto mogen gaan en hebben de spieren van de spelers kunnen voelen. Dat doen de

spelers met veel plezier, zeker wat macho showing tegen elkaar. Ze zien het dus zeker staan om dit te doen.

I: Heb je de indruk dat dat een wederkerend effect heeft voor de speler? Voelt hij zich meer betrokken en kan dat zijn sportieve prestaties of zijn mindset beïnvloeden?

R: Ik denk dat dat van speler tot speler afhangt. Als ik bijvoorbeeld een speler in mijn hoofd heb, Hannes van den Brugge, die doet dat met veel plezier. Ik weet niet of dat het sportieve kan aanpassen. Ik denk dat die speler dat zo gewend is. Hij is ook altijd al kapitein geweest. De speler is dat zo gewend dat dat heel weinig effect heeft op hem. Als ik dan bijvoorbeeld kijk naar een Senna Miangue. Toen hij geblesseerd was, heb ik een actie met hem begeleid. Hij zei: "Ik ben geblesseerd, ik kan niet meer voetballen hoor", maar na twee minuten bij die kinderen was hij aan het rondlopen over heel dat plein. Maar ik denk dat het effect zeer beperkt is. Maar het kan zeker wel iets doen.

I: Helpt het dat de spelers van de A-ploeg ermee bezig zijn om het sociaal gegeven een hart onder de riem te steken?

R: Ja, dat denk ik zeker. Ik denk ook dat we dat ook bij sterke personen hebben. Die personen zijn sociaal geneigd om een extra te geven voor de supporters. Ik denk dat vooral jeugdspelers die doorgroeien van de jeugd veel sneller sociaal geëngageerd zijn.

I: Als ik mij even toespits op de invloed van MVO op het financiële, heb je de indruk dat Community management eerder een kost is dan een baat?

R: Nee zeker niet. Ik denk hoe meer je er in investeert, hoe meer je er uit haalt, hoe meer dat je je goodwill hebt naar de fans, hoe meer naar de gewone mens, hoe meer dat je die gewone mens als supporter kan krijgen. Als je nog maar 10 van die mensen kan overtuigen om supporter te worden door de Community-werking, haal je echt al je budget terug uit de acties die je op poten zet. Dat is puur bij Cercle Brugge. Als ik dan kijk naar het budget van Club Brugge. Zij doen wel echt heel veel, maar dan vraag ik me wel af hoe zij het terugverdienmodel zien. Maar ik denk, bij Cercle Brugge en bij nog veel kleinere ploegen met kleine budgetten, dat hoe meer zij daarin investeren, hoe meer ze terugkrijgen.

I: Heb je de indruk dat het in de ogen van de bestuurders het tegenovergestelde is?

R: Je bedoelt dat het bestuur denkt dat het een kost is? Dan ben ik eerder geneigd om ja te zeggen. Ze begrijpen dat dat noodzakelijk is, dat het iets is waar ze zeker op moeten inzetten, maar niks mag geld kosten. Het moet zo goedkoop mogelijk altijd.

I: Heb je de indruk dat je jezelf altijd hebt moeten verantwoorden voor de acties die je wil doen?

R: Nee, dat zeker niet. De acties die hier gebeuren, daar is de club heel trots op. Het zijn ook zaken die ingeburgerd zijn bij de voetbalclub. Ze hebben die acties heel graag, maar het mag gewoon niet veel geld kosten.

I: Heb jij de indruk gehad dat jij die kennis over maatschappelijk verantwoord ondernemen moest bijbrengen aan de club?

R: Ja, zeker. Ik kom persoonlijk van een omgeving waar ik het vroeger ook iets minder had. En bij het management zijn dat wel allemaal mensen die doorgroeid zijn of opgebracht via rijke families. Dat soms niet beseffen hoe moeilijk mensen het kunnen hebben. Als community manager is dat soms wel belangrijk om het management wakker te schudden. Er zijn heel veel supporters, focus je eens op die vijf procent die het wat minder heeft in de plaats van op die 95% die het perfect heeft. En dat is soms iets wat moeilijk te begrijpen is voor hen.

I: Probeer je altijd die mindset te hebben om je rol te spelen in de gemeenschap?

R: Ja, ik probeer daar altijd van uit te gaan om de mensen te helpen die het moeilijk hebben. De mensen die er echt nood hebben aan de communitywerking en die er echt een boost van krijgen te betrekken bij Cercle Brugge. Ik heb veel liever dat ik zoiets doe voor de tien kinderen die het heel moeilijk hebben, dan voor 500 kinderen die het perfect hebben en het zonder de club ook kunnen.

I: Heb je de indruk dat al die initiatieven die je op poten hebt gesteld en die je voert, bijdraagt aan de verankering van de club binnen zijn gemeenschap?

R: Ja, dat denk ik zeker. De voetbalclub heeft een tijdje gehad dat het een slechte connotatie had binnen de gemeenschap. We zijn vanuit onze geschiedenis altijd wel de ploeg geweest van Brugge. Dat is een tijdje heel erg verminderd door de overname van Monaco, door de verfransing. Onlangs is dat helemaal omgekeerd.

We hebben terug onze eigen jeugdspelers, de spelers van Monaco zijn zeer beperkt. De Frans sprekende spelers zijn ook echt veel verminderd binnen de club. De Community heeft hier zeker bij geholpen om die mindset terug over te dragen. We zetten ons in voor het Brugse. Dat heeft zeker wel geholpen. Ook met de logoverandering kwam er veel kritiek. Het makkelijkste om dat te laten accepteren is ten eerste positieve sportieve resultaten en ten tweede de communitywerking. Om daar zoveel mogelijk op in te zetten. Om de mensen die goodwill te creëren zodat iedereen terug heeft van Cercle Brugge is eigenlijk wel sympathiek, ongeacht hun logo.

I: Heb je de indruk, omdat de situatie anders is in jullie stad, er concurrentie is met Club Brugge?

R: Concurrentie zou ik nu niet zeggen want wij zijn absoluut niet op hetzelfde niveau als club Brugge. Hun budget is ook dat van ons maal 15, dus je kan niet over concurrentie spreken. Dat is een beetje belachelijk. Het spreekt voor zich dat Club Brugge met hun budget wel veel dingen kan doen die ons een beetje op de achtergrond plaatsen, ons in de schaduw van Club Brugge plaatsen. Een heel simpel voorbeeld is United Teams. Cercle Brugge is een van de enigste ploegen in heel de eerste klasse die geen United team heeft. De voornaamste reden daarvoor is dat club Brugge een groot deel van die doelgroep opsloopt waardoor dat er heel weinig overblijft voor onze voetbalclub.

I: Op een bepaalde acties zijn de doelgroepen beperkt om met twee clubs in dezelfde stad iets op poten te stellen?

R: Ja, inderdaad, voor sommige acties. Wel kan je altijd focussen op de Cercle supporters, maar zoals ik zei, voor United Teams is dat heel moeilijk want je moet samenwerken met een bovenstaande vereniging.

I: Je sprak daarstraks over het belang van sportieve resultaten. Is dat hetgeen dat altijd zal primeren?

R: Ja, daar vloeit geld uit. Ik denk het wel. Hoe hoger dat je staat, hoe meer je wint, hoe blijer dat de fans zijn, hoe meer dat ze kopen, hoe meer tickets dat er verkocht worden. Hoe beter de spelers spelen zorgt voor grote meerwaarde. Dat is het volledig terugverdienmodel van Cercle Brugge en voor heel veel ploegen in

België. Ik denk dat dat zeker primeert. Als je kijkt naar voetbalclubs die degraderen dan is er ook minder budget en dan zal er ook minder budget zijn voor community.

I: Heb je de indruk dat sportieve resultaten, de sociale resultaten beïnvloeden of met zich meebrengen?

R: Ja, zeker. Zoals ik zei, als het heel slecht gaat, speelt dat. Het moment dat Cercle overgenomen werd door Monaco, hebben onze eigen fans zich een beetje tegen ons gekeerd. Dan zijn er ook veel personen die zeggen van community mag me daarvoor uitnodigen, maar momenteel wil ik er niks mee te maken hebben. Hoe beter het gaat, hoe meer dat supporters willen afspreken. Hoe beter het gaat, hoe meer dat de fans willen intekenen op community-initiatieven. En hoe liever dat ze de spelers willen ontmoeten, hoe liever dat ze de trainingen willen bijwonen, hoe liever dat ze deelnemen aan de acties. Als het slecht gaat is het meestal van: die moet ik nu eventjes niet zien of ze zijn het weekend al genoeg gekwetst door de ploeg dat ze in de week niet nog eens teleurgesteld willen worden.

I: Wat is uw mening over de ontwikkeling van MVO in het Belgisch voetbal?

R: Ik denk dat het zeker vooruit gaat. Het gaat de goede richting uit. Ik denk dat de twee sterke mannen van de Pro League heel veel credits mogen krijgen. Sinds de taken verdeeld zijn, heb ik het gevoel dat ze nog beter werken. Ik vind dat de Pro League daar heel goed op inzet.

I: Wat zijn volgens jou de voordelen, nadelen of beperkingen bij het handhaven van een MVO beleid?

R: De voordelen zijn vooral die goodwill en het terugverdienmodel dat we besproken hebben. De nadelen zijn dat het als een kost wordt gezien, soms nog door het management en dat ze niet genoeg ambitie hebben op dat vlak. Dan spreek ik puur van mijn voetbalclub. Ik ga mij niet over andere ploegen uitspreken.

I: Heb je de indruk dat de mindset op MVO volledig moet bestaan om dat te kunnen begrijpen en om het te willen implementeren in de club?

R: Ja, maar ik denk dat het geen geval is van niet willen. Ik denk dat elke CEO of elke manager in het voetbal MVO heel belangrijk vindt. Ook al begrijpen ze het soms niet, vinden ze dat wel belangrijk. Ze zien de voordelen er soms gewoon niet van.

I: Welke kansen heeft de ontwikkeling van het MVO nog voor jou?

R: Heel veel inzetten op Sustainability. Dat heeft de Pro League ook beseft, gelukkig. Op dat vlak liep Cercle Brugge al een beetje voor. Wij hebben dat iets vroeger beseft, ook bijvoorbeeld Leuven en Union. Maar de Pro League is nu ook echt aan het beseffen dat Sustainability enorm belangrijk is. Dat willen ze ook doortrekken naar alle ploegen in België. Ik denk dat daar wel echt de toekomst ligt. Momenteel op vlak van diversiteit en op vlak van acties tegen racisme en discriminatie zijn we vrij goed in België. Er zit altijd ruimte voor verbetering, maar op vlak van Sustainability lopen we wel nog achter. Daar is heel veel groeimarge.

I: Is het zo dat inzetten op duurzaamheid de betrokkenheid van commerciële partners zal vergroten en het de club kan doen groeien?

R: Ja, zeker. Als je kijkt naar KRC Genk, hebben ze een klimaatactie waar ze allemaal bedrijven hebben uitgenodigd die betrokken zijn met het milieu. Die daardoor een businesskring vormen en zo worden die bedrijven al veel sneller partners. Dit door in te zetten op Sustainability. Ook veel bedrijven hebben nu die klik gemaakt naar Sustainability. Die zoeken natuurlijk naar partners, bijvoorbeeld voetbalploegen, die inzetten op Sustainability. Ze zullen die ook sneller sponsoren dan voetbalploegen die zich hiervoor niet inzetten.

I: Dat betreft meer mensen die oorspronkelijk niet betrokken zijn tot het voetbal?

R: Ja, zeker.

I: Welke bedreigingen zie jij voor voetbalclubs die MVO niet als belangrijk achten?

R: Ik denk dat de bedreiging vooral vanuit de Pro League komt. Als we hier niet blijven op inzetten, dan zal de Pro League op gegeven moment zeggen dat het niet voldoende is. De licentie kan in problemen komen. Dat is één van de voornaamste redenen, bij de licentie moet er een goed MVO-beleid zijn. Als dit niet goed genoeg is vrees ik er wel eens voor dat de Pro League strenger zou kunnen optreden. Zo kan een beperkt MVO-beleid leiden tot het niet behalen van de licentie.

I: Stel dat die licentievoorwaarden er niet zou zijn. Denk je dat dat iets zou veranderen aan de manier waarop MVO gepercipieerd wordt in het voetbal?

R: Ja, zeker. Ik denk bij veel kleinere ploegen waar er minder budget is, ook bij onze voetbalclub, dat er niet op ingezet zou worden indien de Pro League dit niet doorduwt aan de hand van de licentievoorwaarden.

I: Met als oorzaak?

R: Budgetteren redenen.

I: Denk je dat dat de meest belangrijke reden is om het MVO links te laten liggen?

R: In de ogen van het management, ja.

I: Stel dat jij nu nog 5 jaar aan het hoofd zou staan van het MVO departement. Hoe zie jij de ontwikkeling van het appartement?

R: In eerste instantie zou ik het community-vlak behouden waar het nu staat. We staan daar op dat vlak redelijk goed. Misschien nog één tot twee partners toevoegen. Vervolgens vooral inzetten op Sustainability. Op vlak van Sustainability kunnen we echt één van de beste ploegen worden in heel België. Daar is er zeker de basis voor bij onze voetbalclub. Dat is zeker een mogelijkheid waar het naartoe zou kunnen groeien, maar er moet geïnvesteerd worden. In tijd en mensen. Zoals ik het nu zie, vrees ik ervoor dat die ultieme visie die ik voor ogen heb, er komt.

I: Tijd en mensen zijn volgens jou twee voorwaarden om aan MVO te doen?

R: Ja. Idealiter zou de Pro League gewoon moeten zeggen dat elke ploeg verplicht is om minimum één iemand parttime op Sustainability of MVO te hebben.

I: Heb je de indruk dat clubs die werken met vrijwilligers of clubs die werken met tweedelige functies voor het vervullen van MVO achterstaan of achter gaan komen?

R: Ja, zeker. Ik heb het nu een anderhalf jaar als focus gehad. Ik heb hierin kunnen investeren. Als je er echt mee bezig bent, is het zo'n groot verschil dan wanneer je tweedelige functies hebt. Hier wordt het niet gezien als de belangrijkste functie binnen de club. Als je, zoals mijn collega infrastructuur, het moet mengen met community dan gaat de voorkeur naar infrastructuur. Als ik naar de toekomst marketing moet koppelen met community, gaat mijn focus naar die marketing gaan en iets van een 10% naar community. Als je dan vergelijkt met club Brugge waar 3 à 4 mensen fulltime en constant bezig zijn met community, dan kan je dat in de facturen echt wel duidelijk zien.

I: Zijn er bepaalde zaken die ik volgens jou over het hoofd heb gezien bij de invloed van MVO op voetbalclubs?

R: Niet direct. Ik denk wel dat het een heel belangrijk punt is dat de Pro League meer inzet op de verplichting om iemand fulltime aan te schaffen voor community. Dat zou het grootste effect hebben op niveau van communitywerking in België.

I: Het echt als een soort van licentievoorwaarde plaatsen?

R: Ja, exact.

I: Dankjewel voor het interview.

R: Yes, geen probleem. Indien je nog vragen hebt, ben ik beschikbaar via mail.

Bijlage E5

Interviewtranscript - Voetbalclub D

Datum: academiejaar 2022-2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde (R)

Acties (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Ik zal het onderzoek nog eens kaderen zodat we meteen starten. Ik voer onderzoek uit naar MVO in het Belgisch voetbal. Ik ga op zoek naar de meerwaarde van MVO op het succes van voetbalclubs. Hierbij kijk ik naar aandeel op het financieel, het sportief en het sociaal aspect. Kan jij jezelf, alsook de communitywerking binnen de voetbalclub voorstellen?

R: Ik werk op vrijwilligersbasis voor de community binnen voetbalclub D. Dat betekent dat het een soort van veredelde hobby is. Ik ben eigenlijk al heel mijn leven lang supporter, maar ook als vrijwilliger betrokken bij de werking. Zo ben ik in de functie gerold voor de community. Dat is dus geen betaalde functie. Het is puur een vrijwilligersfunctie met toch wel een aantal voordelen. In grote lijnen zijn wij vooral bezig met een aantal vaste projecten. De gekende projecten zoals het Younited verhaal, het wandelvoetbal, de werking van het G-voetbal en de werking van voetbalclub D on wheels. Dat is een supportersclub voor mensen met een verminderde mobiliteit, vooral rolstoelgebruikers. Dat zijn de 4 grote projecten waar we constant mee bezig zijn en daarnaast doen we ook een aantal ad-hoc zaken, al dan niet in samenwerking met andere partners. Een voorbeeld hiervan is dat we dit jaar start met de campagne rond discriminatie en racisme. Hierbij hebben we een aantal sensibiliseringsfilmpjes gemaakt, maar hebben we ook heel concreet activiteiten georganiseerd en workshops voor de begeleiders zoals trainers van de jeugdacademie. Dat is in samenwerking met de vzw school zonder racisme. Wij hebben gewerkt rond workshops levensreddend handelen. Het kunnen ad-hoc projecten zijn die door omstandigheden tot bij ons terecht komen.

I: Welke plek heeft het MVO of de community in de voetbalclub zelf?

R: We hebben een trimestrieel overleg met het management, laat ons zeggen. Ik heb een driemaandelijks overleg met de commerciële verantwoordelijke, de financieel verantwoordelijke en de CEO. Waar wij de stand van zaken terugkoppelen en we kijken welke mogelijkheden en/of middelen er zijn. Daarnaast krijgen we een heel sterk ondersteuning vanuit de club voor onze projecten. Het is vooral een logistieke ondersteuning in materiaal, wedstrijdkledij, vergoeding van trainers, Dat gebeurt allemaal via de club.

I: Is het zo dat de club een bepaald budget heeft voor de community?

R: Dat is niet een direct afgesproken of een duidelijk budget. Dat is niet echt zo transparant eigenlijk. Vanuit de communitywerking kunnen we zeggen dat het voor ons oké is omdat wij tot op heden krijgen wat wij vragen. Maar dat is een mes dat aan twee kanten snijdt op termijn. Als de volgende beleidsmensen andere prioriteiten stellen dan is dat toch niet zo duurzaam.

I: Heb je de indruk dat doordat je als vrijwilliger werkt, je meer beperkt bent dan iemand die vast zou werken voor de club?

R: Ik heb eigenlijk iemand opgevolgd die werknemer was van de club, maar die vooral verantwoordelijk was voor de logistiek en veiligheid én daarbij een stuk communitywerking deed. Ik heb niet de indruk dat die persoon meer tijd kon investeren in de communitywerking. Hij was wel vaak op de club en had vlotter en directer linken met departementen. Denk aan communicatie, aan de marketing, Dat is wel een nadeel. Ik probeer in combinatie met mijn werk op de wekelijkse vergaderingen aanwezig te zijn, maar dat lukt niet altijd.

I: Is dat zo dat community deel uitmaakt van het hele beleidsplan van de voetbalclub?

R: Niet volledig. Ik denk dat wij een apart beleidsplan hebben. Ik denk niet dat wij in die zin geïntegreerd zijn in het algemene beleidsplan van de club.

I: Jullie hebben wel een zelfstandig community beleidsplan?

R: Wij proberen toch wel jaarlijks een planning op te maken en een aantal doelstellingen voorop te stellen en dan ook heel concreet activiteiten.

I: Krijg je daarvoor ondersteuning van de Pro League?

R: Ja, ik probeer zoveel mogelijk aanwezig te zijn op de commissievergadering van de Pro League. We krijgen ook wel heel wat ondersteuning, feedback, tips en tricks vanuit de Pro League.

I: Moet ik het zien als ondersteuning om initiatieven uit te werken of moet ik het zien als logistieke of financiële ondersteuning?

R: Ik denk vooral het aanbrengen van ideeën, thema's en onderwerpen. Het feit dat we met de commissie community regelmatig samenzitten zorgt er toch wel voor dat je uitwisseling hebt met andere ploegen. Ik denk dat dat vooral de voornaamste taak is van de Pro League.

I: Heb je nog van andere partners behalve de Pro League ondersteuning om de communitywerking uit te voeren?

R: We hebben vanuit Younited Belgium heel wat ondersteuning in het kader van ons Younited project. Dat gaat vooral over aanbod van activiteiten, regionale en nationale toernooien, vorming van trainers en begeleiders, vormingscursussen, meerdaagse of ad-hoc thema's en ook wel intervisie. Er is een wisselwerking met Younited Belgium. Voetbal Vlaanderen geeft ook financiële ondersteuning voor G-voetbal en het wandelvoetbal.

I: Is het zo dat jullie eerst projecten moeten indienen alvorens jullie die financiële ondersteuning van Voetbal Vlaanderen krijgen?

R: Ja, we hoeven jaarlijks een rapport in te dienen.

I: Hoe volgen jullie de regelmatige of duurzame projecten op?

R: Hoe bedoel je het?

I: Doen jullie een soort van registratie of meting van de projecten?

R: Vanuit Younited Belgium hebben wij een registratietool aangereikt gekregen om het aantal deelnemers, de leeftijd van deelnemers, de achtergrond van de deelnemers, ... in kaart te brengen. Bij de andere activiteiten proberen we dat zelf zo zoveel mogelijk bij te houden.

I: Voeren jullie effectieve metingen uit naar de invloed van de communitywerking op de voetbalclub?

R: Neen. Dat is nog niet gebeurd.

I: Hoe zit de samenwerking met de gemeenschap of de partners er uit?

R: We proberen toch voor een aantal projecten heel nauw samen te werken met het lokaal bestuur. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat ik een directe link ben. We hebben al heel vaak samengewerkt in het kader van een aantal preventieprojecten, die dateren van jaren terug. Bijvoorbeeld een niet-roken beleid waarbij dat de voetbalclub heel vaak ook gebruikt wordt om, ik noem dat vaak zo, een beetje de locomotief die de boel op gang trekt te zijn. Het lokaal bestuur maakt gebruik van het breed netwerk dat de club heeft om potentiële deelnemers voor activiteiten te betrekken. Maar eigenlijk kunnen wij, zeker wat community betreft, weinig of niks doen zonder cruciale partners. Dat kan een school zijn, een lokaal bestuur zijn, maar dat kan ook de sportdienst zijn. Ik denk dat we daar heel sterk ingebed zijn in een netwerk van een aantal ondersteunende diensten.

I: Merk je gedragenheid van die partners op?

R: Dan moet onderhouden worden, ik ga het zo zeggen. We moeten toch wel heel sterk die aandacht houden en ervoor zorgen dat we toch wel ons plaatsje in het geheel krijgen. Het feit dat we een kleinere stad of kleinere gemeenschap zijn, lukt dat wel redelijk goed. Maar het is soms heel moeilijk om, ik zal maar zeggen, zeker praktisch, een geschikte locatie te vinden voor onze projecten. Er is een overgrote vraag naar infrastructuur. En vaak zien we dat we met ons sociale projecten achter scholen staan omdat wij een competitieve vereniging zijn. We zijn er nog niet in geslaagd om, zeker voor ons project wandelvoetbal Younited, een goeie vaste locatie te vinden.

I: Zijn er bepaalde veranderingen dat jij hebt opgemerkt sinds MVO zijn plaats neemt in het voetbal?

R: Ik heb de indruk dat het voor de buitenwereld nog niet echt zo bekend is. In die zin zie ik niet echt veel vooruitgang of verschil. Ik hoor van de commerciële cel dat er toch wel bij de commerciële partners meer en meer interesse begint te zijn rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat het daar wel een extra kan zijn vanuit de club om partners te behouden of nieuwe partners aan te trekken. Maar ze konden dat niet concreet in cijfers of data omzetten.

I: Heb jij ook veel contacten met die commerciële partners van de club?

R: Beperkt. Meestal is het met de commerciële managers in het trimestrieel overleg, waar een aantal zaken die naar bekendmaking toe interessant zijn. Wij hebben vorig jaar bijvoorbeeld, met de watersnood in een bepaalde streek een hele campagne uitgewerkt en dan was het wel belangrijk dat het in de picture stond. Soms hebben we het gevoel dat we gebruikt worden voor een aantal zaken.

I: Heb je dan bijvoorbeeld meer contact met het departement communicatie?

R: Daar proberen we wel heel sterk eigen contact meer te hebben. Daar is er regelmatig uitwisseling en input van informatie vanuit onze kant. We merken ook wel op dat het in sociale media van de club regelmatig opgenomen wordt.

I: Wat vind je van de nieuwe licentievoorwaarden van de Pro League inzake MVO?

R: Goed. Ik vind het nog iets te weinig vergaand, iets te weinig verplichtend naar de clubs toe. Dit omdat heel wat clubs de doelstellingen of de zaken al bereiken door het feit dat dit binnen de jeugdwerking reeds is. Die minimumgrens is al bereikt. Het mocht van mij zeker iets verder gegaan zijn. Natuurlijk is dat niet vanzelfsprekend, want de grote clubs kunnen voldoende middelen vrijmaken om die communitywerking uit te werken, maar in de kleinere clubs is dat natuurlijk niet zo vanzelfsprekend.

I: Heb je het dan over financiële middelen of ook over bijvoorbeeld logistieke middelen?

R: De beide eigenlijk. Vanuit logistieke middelen kunnen we echt niet klagen. Ik krijg evenveel ondersteuning zoals de andere teams binnen de jeugdwerking. Financieel denk ik wel dat het een grote meerwaarde zou zijn om budget vrij te maken om personeel aan te trekken.

I: Heb je de indruk dat de financiële middelen behoren tot een voorwaarde om de communitywerking effectief uit te werken?

R: Ik denk het wel. Ik denk dat je toch een minimumbudget moet hebben om de werking te exploiteren. Ik ijver toch wel voor een zekere personeelsvrijstelling. Natuurlijk is dit afhankelijk van de schaalgrootte van je club en je stad. Omdat we toch wel merken dat wij niet alle thema's kunnen aanpakken die van de Pro League aangeboden worden. Ik denk maar aan milieu en afval. Dat zit bij ons nogal op een heel laag pitje. Door gebrek aan middelen zijn er nog thema's die wij niet voldoende kunnen uitwerken.

I: Heb je de indruk dat er bepaalde thema 's in de toekomst belangrijker gaan zijn dan andere?

R: Dat is een moeilijke vraag.

I: Ik zal een voorbeeld geven. Ik heb ondervonden dat voetbalclubs veelal die ecologische voetafdruk nu beginnen op te nemen en daar belang aan hechten. Denk je dat dat in de toekomst nog belangrijker zal worden?

R: Ik denk dat het zeker belangrijk gaat worden omdat je toch wel een aantal maatregelen hebt die op de clubs afkomen. Ik denk maar aan afvalbeperking of energiekosten die heel hoog zijn. Dat zal sowieso belangrijk worden in de nabije toekomst voor clubs.

I: Als ik mag vragen wat voor jou de waarde is van de communitywerking voor de voetbalclub, hoe zou jij dat kaderen?

R: Ik heb dat teruggekoppeld met de partners vanuit ons trimestrieel overleg. Het was moeilijk om daar een heel duidelijk antwoord op te krijgen. Ze vonden het eigenlijk vooral, vrij algemeen, heel tof dat er projecten zijn, maar concreet cijfermateriaal en meerwaarde konden ze niet echt benoemen of teruggeven. Ze vinden het wel belangrijk, ik heb het al aangegeven, dat het soms wel wat deuren opent naar commerciële partners. Aan de andere kant zien zij ook dat we door een aantal laagdrempelige projecten aan te bieden een aantal mensen uit de kansarmoede bereiken. Zeker naar wedstrijden bijvoorbeeld hoe meer volk in de tribunes, hoe beter. We geven ook wel kansen en een paar activiteiten zoals paasstages. Een deel van het inschrijvingsgeld is vrijhouden voor mensen met kansarmoede. Er worden wel wat initiatieven genomen. Maar ik denk dat we nog te weinig hoog op de prioriteitenlijst staan van de club.

I: Je spreekt hier vooral over een sociale bijdrage. Denk je dat je met de communitywerking ook financieel kan bijdragen aan de voetbalclub, rechtstreeks of onrechtstreeks?

R: Ja. De hele concrete meerwaarde, die we nu ook al vaststellen of hebben waargenomen eigenlijk, is dat via onze projecten er een aantal vrijwilligers zijn geleid naar de club. Ik ga een voorbeeld geven vanuit het wandelvoetbal die zich engageren in het begeleiden of in het vervoerverhaal van de jeugdacademie. Een concrete financiële meerwaarde hebben we nog niet echt vastgesteld of kunnen

benoemen. De wisselwerking zorgt wel voor een aantal extra vrijwilligers, maar financiën heb ik geen idee.

I: Denk je dat het op een bepaalde manier onrechtstreeks wel kan bijdragen? Je sprak bijvoorbeeld over het feit dat er meer toeschouwers zouden zijn in het stadion. Dat zou als een extra inkomst kunnen zijn voor de voetbalclub dankzij de communitywerking. Denk je dat dat mogelijk is?

R: Ja, maar dat zal heel relatief zijn. Meestal komen die mensen via een verlaagd tarief en zijn ze ook niet echt de mensen die grote budgetten uitgeven aan de catering door een beperkt inkomen. In die zin zal die commerciële meerwaarde heel beperkt, heel relatief zijn.

I: En denk je dat dat op lange termijn wel zo kan zijn? Dat je zorgt voor meer aansluiting of meer supporters die wel op de lange termijn gaan blijven doordat je eenmaal actie ondernomen hebt?

R: Ik denk dat de instroom via de communitywerking heel beperkt zal zijn. Ik denk dat, zeker als club, er andere manieren moeten gezocht worden om supporters echt te vinden. Ik denk dat sportieve successen altijd de belangrijkste zaken zijn om supporters te binden. Via community denk ik dat het eerder omgekeerd is. De community zorgt met een community-verhaal dat er in de club een opening is om een aantal mensen die anders op een moeilijke manier bij de club betrokken raken, er toch wel bij betrokken kunnen raken. Een financiële of meerwaarde of een grote uitbreiding van het aantal zie ik daar niet in zitten.

I: Denk je ook dat sportieve successen bijdragen aan de communitywerking van voetbalclubs? Dat dat noodzakelijk is?

R: Ik denk dat als het een sportieve vibe is, dat ik hier mee kan profiteren van die vibe. Ik heb nu al vastgesteld dat de laatste jaren sportief heel moeilijk waren. Ik merk toch wel dat er binnen de club weinig of geen ruimte is om met de community bezig te zijn. Allerlei vergaderingen worden uitgesteld. Het wordt uitgesteld omdat er de laatste weken heel wat tijd en energie werd gestoken in andere zaken. In die zin denk ik wel of ben ik wel overtuigd dat een sportieve vibe rond de club, zeker sportief, dat meebrengt. Dat het de communitywerking op een beter niveau kan brengen. Ik kan je een concreet voorbeeld geven: wij hadden voor een bepaalde wedstrijd, na van het overlijden van een speler, samen een

aantal acties ondernomen naar levensreddend handelen of voorkomen van hartfalen. Normaal gezien was de bedoeling om dat voor een wedstrijd opnieuw te doen, maar door het feit dat beide ploegen sportief niet sterk bezig waren, is het hele plan aan de kant gezet geweest. In die zin denk ik wel dat er een correlatie is tussen sportieve successen en de communitywerking.

I: Denk je dat het eenrichtingsverkeer is of denk je dat de communitywerking ook dan bijdragen aan sportieve prestaties?

R: Vooral eenrichtingsverkeer. Ik denk niet dat wij vanuit de communitywerking kunnen bijdragen tot de sportieve prestaties.

I: Denk je dat de communitywerking op lange termijn wel kan bijdragen? Bijvoorbeeld met de opleiding van jeugdspelers die zouden toestromen in de A-ploeg en dat het zo misschien wel meer gedragen wordt in de club of bij de spelers in ieder geval?

R: Ik denk niet direct rechtstreeks, maar wij proberen toch wel een steentje bij te dragen in een aantal randzaken. Bijvoorbeeld rond die workshop rond discriminatie en racistische uitspraken. Hoe dat je als beheerder als coach hierbij kan omgaan. Ik denk dat we daarop wel een belangrijke rol kunnen in spelen, maar puur het sportieve bijdrage We zijn ook niet echt betrokken bij begeleiding van spelers die op internaat zetten of die de combinatie school en voetbal doen. We zijn ook niet betrokken bij de integratie van buitenlandse spelers die op jonge leeftijd in de club toekomen. Ik denk dat we daar wel, moesten er meer mogelijkheden en middelen zijn, we daar wel een steentje aan kunnen bijdragen.

I: Wat zijn volgens jou de mogelijkheden binnen de voetbalclub om de communitywerking op een hoger niveau te laten werken?

R: Ja, ik heb het al gezegd. Ik denk vooral dat als je daar personeel en middelen tegenover zet, ga je toch wel iets meer standvastigheid hebben. Ga je ook meer structureel ingebed zijn in de club, meer geïntegreerd en meer betrokken zijn, ook bij andere zaken. Ik denk dat dat een heel cruciale ontwikkeling zou zijn als personeelsmiddelen vrijgesteld worden.

I: Stel dat de voetbalclub een vaste indienststelling creëert en dat jij die rol zou opvullen. Welke doelstellingen zou jij vooropstellen om binnen 5 jaar te behalen met de communitywerking?

R: Ja, zeker de bestendinging van onze vaste projecten. Ook zeker de uitdaging aangaan om, we zijn vooral bezig met een aantal sociale voetbal projecten en een aantal gezondheid bevorderende en preventieve werkingen, maar er zijn nog heel wat thema's die nog niet aangepakt zijn rond milieu of duurzaamheid. Dat we daar zeker over vijf jaar op inzetten.

I: Wat zijn volgens jou de zaken die de ontplooiing van de Community heeft, ging tegengaan?

R: Ik denk vooral die vrijwilligheid die ervoor zorgt dat je niet op lange termijn kan werken. Ik denk dat daar, zeker als er personeel invulling is, een extra schwung kan krijgen. Uiteraard sportieve zaken. Ik heb vastgesteld dat het moeilijker was dan de voorbijgaande jaren om de communitywerking bekender te maken binnen de club. We hebben ook na corona helemaal verloop van personeel gehad, wat afbouw van personeelsmiddelen. Er waren mensen die jarenlang betrokken waren bij de club, die vervangen zijn door jonge mensen die binnen een afdeling werken. Die heel veel moeten doen met weinig middelen ook. Daardoor worden bruggen gebouwd naar communitywerking en omgekeerd ook. In die zin denk ik wel dat daar wat uitdaging zit.

I: Hoe zie jij de ontwikkeling van het MVO algemeen in het Belgisch voetbal?

R: Ik heb daar eigenlijk weinig of geen zicht op. Ik weet dat er een aantal clubs heel veel verder staan. Dat zijn voor ons altijd de voorbeelden, de good practices. Maar ik denk ook dat er in heel wat clubs nog weinig of niets gebeurt. In die zin dat er heel wat werk aan de winkel is voor een aantal clubs.

I: Denk je dat de manier waarop MVO georganiseerd wordt in voetbalclubs belangrijk is om een communitywerking te kunnen uitbouwen?

R: Ik denk dat het belangrijk is dat je middelen krijgt. Dat je ook geïntegreerd bent in de clubwerking. Dat je een mandaat krijgt om zaken uit te werken en dat je zeker niet op een eilandje staat, maar dat je volwaardig deel uitmaakt van de totale clubwerking.

I: Zijn er wijziging voor volgend jaar?

R: Momenteel is dat nog niet aan de orde. We hebben vorige week nog een gesprek gehad en ik denk dat alle departementen binnen de club hebben meegekregen dat alles zal behouden blijven zoals het is. Ik denk dat de komende

weken en maanden toch wel cruciaal worden in functie van de verdere uitbouw van de club. Er zal zeker hier en daar moeten bijgestuurd en bijgeschaafd worden. We hebben de belofte dat we onze vaste projecten kunnen uitwerken. Naar mij persoonlijk denk ik dat er op dezelfde manier zou kunnen gewerkt worden.

I: Oké. Ik heb al mijn vragen gesteld. Ik kan u alleen maar succes wensen voor de toekomst. Ik stuur je de transcriptie van het onderzoek zeker door.

R: Oké prima. Ik wensst u ook veel succes bij de uitvoeren van het onderzoek.

I: Dat is vriendelijk. Bedankt en fijne namiddag.

Bijlage E6

Interviewtranscript – Club Brugge

Datum: 25 april 2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Peter Gheysen (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Ik ga mijn onderzoek nog even kaderen. Het is een onderzoek naar MVO in het Belgisch voetbal met aandacht op de bijdrage die het levert aan het succes van voetbalclubs. Het succes situeert zich op financieel, sportief en sociaal vlak. Zou jij jezelf en de foundation kunnen voorstellen, alsjeblieft?

R: Ik ben Peter Gheysen. Ik ben sinds 2009, 14 jaar ondertussen, in dienst bij Club Brugge als head of foundation. Bij Club is de foundation een onderdeel van de dagdagelijkse werking die verantwoordelijk is voor sociaal maatschappelijke activiteiten projecten, beleidsmatige keuzes, een stuk het sociaal loket van de voetbalclub die kijkt rond sportparticipatie, toegankelijkheid, educatieve projecten, maar ook een groot stuk rond sustainability, rond ethics en good governance. Zo hebben we eigenlijk verschillende maatschappelijke rollen binnen de voetbalclub die ik vervul.

I: Als je zegt dat je volwaardig deel uitmaakt van de voetbalclub, hoe moet ik me dat dan inbeelden? Is dat ingebed in het algemeen beleid?

R: Ja. De foundation is ingebed in het algemeen beleid en de foundation-werking is een departement zoals je een ticketing of marketing of merchandise afdeling hebt. Wij zijn de collega's van de kapitein, van de trainer, van de voorzitter,.... Het is niet zo, wat je vaak hebt, in België wel minder, dat het een aparte organisatie is. Bij ons is dat geïncorporeerd in de dagelijkse werking van de club. Ik sta op de payroll, mijn twee collega's ook, van de voetbalclub met als taak om de verschillende activiteiten en projecten van de foundation uit te voeren.

I: Hoe ervaar je de gedragenheid van de bestuurders van de voetbalclub voor de foundation?

R: Ik denk dat ik in de luxepositie zit bij Club Brugge. Dat we een zeer gedragen beleid kunnen uitvoeren die door de club, het management en het bestuur ondersteund wordt. Omdat ze eigenlijk al vanaf het begin, en begin spreek ik van 15 jaar geleden, de meerwaarde en het nut er van inzien om als club verstandig en gedegen te investeren in maatschappelijke projecten. Dat ze de meerwaarde ervan inzien. Dat ze snappen waarom dit goed is voor de voetbalclub.

I: Is dat noodzakelijk volgens jou dat bestuurders inzien dat er meerwaarde is en het nut heeft?

R: Om iets duurzaam te doen, zeker. Op het moment dat je clubbestuur en het management daar de meerwaarde minder van vat, ga je sowieso altijd wel ergens tegen een muur of tegen een deur aanstoten. Ten opzichte van bij ons, is het gedragen, is het ondersteund en krijgen we de middelen, de vrijheid en de kansen toe om te ontwikkelen. En dat geeft gewoon veel meer hefboomen. Heel veel meer mogelijkheden ten opzichte van, ik kan me voorstellen, ik heb het geluk dat het bij ons niet zo is, maar dat dat anders soms vechten tegen de bierkaai is. Wat bij ons niet het geval is. Het is noodzakelijk. Is het de taak van de persoon die ervoor in dienst is genomen om dat te bewerkstelligen? Ook. Om er voor te zorgen dat ze inzien dat het nuttig is.

I: Moet je die kennis over MVO ook aan de andere departementen overdragen?

R: Ja. Ons motto, allee, mensen vragen met hoeveel mensen wij op de foundation werken. Ik zeg met alle 250 want alle collega's, alle medewerkers, alle personen die op de club werken, moeten er aan werken. Een MVO-beleid zou niet werken op het moment dat we zeggen van kijk, wij met onze 3 personen werken er op en al de rest is niet maatschappelijk verantwoord. Dan heb je één departement die maatschappelijk verantwoord is, maar niet de hele club. Ten opzichte van wij kunnen wel de gangmaker zijn, wij kunnen wel ergens een eerste bal aan het rollen brengen binnen sommige departementen om mee te stappen in dat verhaal. Ik zeg maar, bijvoorbeeld, op moment dat er gecommuniceerd wordt over bepaalde activiteiten of evenementen, maar die evenementen, ook al zijn dat geen evenementen vanuit de foundation, zijn niet toegankelijk of er wordt niet over

gecommuniceerd over hoe toegankelijk die kunnen zijn, is dat ook voor ons een faal. Het is ook onze taak om soms andere collega's daarop te alluderen dat het wel belangrijk is. Om soms dingen aan te passen, soms dingen extra te communiceren of extra dingen op gang te zetten op dat vlak.

I: Heb je een soort van recht op inspraak op de werking van de andere departementen?

R: Ja. Ik persoonlijk ben deel van het business management. Ik ben deel van het management van Club en wij zitten wekelijks met alle management, alle heads of 'X' samen om alles te bespreken wat er komende weken, grote of kleine projecten, gaande is binnen de club. Ik heb daar mijn stem, anderen hebben daar hun stem en meestal is het in consensus de juiste keuzes maken.

I: Naast ondersteuning van de voetbalclub en de ruimte die ze jou geven, ervaar je van de Pro League ook genoeg ondersteuning om dat te ontwikkelen?

R: Dat zal hopelijk nog in een aantal gesprekken gekomen zijn. Wij zijn als club, samen met nog een aantal andere clubs, vaak de locomotief, vaak de trekker, degene die aan de kar trekken zodat het vooruit gaat. Bij de Pro League proberen ze hier ook in mee te gaan, maar moeten ze vaak rekening houden met de clubs die nog niet de stap hebben gemaakt. Ik zei daarnet dat het is belangrijk dat het clubbestuur of het bestuur van de voetbalclub het ook snapt. Dat is niet bij alle clubs zo. Daar gaat het vaak te rap of is het te ingewikkeld of te uitgebreid. Met tot gevolg dat we de lat minder hoog leggen. Wat voor ons niet genoeg is, is dan voor andere clubs vaak maar net haalbaar. Op dat vlak binnen de Pro League is er voldoende ondersteuning. Ik denk dat dat sowieso aan het groeien is, dat we meer en meer Pro League-clubs hebben die een modern bestuur hebben, die dat beseffen, die snappen wat dat inhoudt en die vooral de meerwaarde er van inzien. We hadden het daarnet over de financiële meerwaarde. Vaak gaat het ook over de financiële troef die je in handen hebt op het moment dat je hier een juist beleid rond voert.

I: Heb je de indruk, doordat die lat een beetje lager moet gezet worden, dat het jouw ontplooiing ook een beetje remt? Of de werking bij jou in ieder geval?

R: Ja, toch op een bepaald niveau. Vooral, ik zei van de locomotief, als er mensen aan de handrem trekken, gaat iedereen ook niet vooruit. Je mag gerust als

voetbal-ecosysteem de lat hoog genoeg leggen. Omdat dat alleen maar elkaar gaat verbeteren en versterken. Op het moment dat je blijft zeggen “Maar goed, ze zullen er wel eens komen”.... Ondertussen zit ik er al 14 jaar. Ik denk dat ik wel wat ervaring heb. Er zijn nog een aantal clubs die een aantal jaren al aan het zeggen zijn dat ze stappen zullen zetten. Dat blijft vaak achterwege, jammer genoeg.

I: Wat is jouw mening over de nieuwe licentievoorwaarden?

R: Ik denk dat je het al voelt aankomen: niet streng genoeg zeker. Nee, nog niet afdwingbaar genoeg. In de zin van er zijn nu nieuwe licentievoorwaarden waar je moet aantonen dat je een bepaald beleid hebt, maar de kwaliteit van dat beleid wordt nog niet gecontroleerd of nog niet beoordeeld of nog niet voldoende. En dan heb ik het niet alleen over het football & community. Rond toegankelijkheid is er al een aantal jaren een licentievoorwaarde. Je moet aantonen dat er een disability access officer in uw clubwerking is. Dat gaat rond toegankelijkheid. Bij Club ben ik dat, heb ik ook dat mandaat en heb ik ook de draagkracht om daar dingen rond te doen, rond toegankelijkheid. Ik weet dat er wel in andere clubs mensen zijn die waarschijnlijk mogelijks niet weten dat ze die functie dragen. Dat is dan van goed, het is volgens de licentievoorwaarden, de check box is afgetikt. Maar is het ook effectief en bereikt dat zijn doel? Dat betwijfel ik. Ook daar is het wel strikter en strenger aan het worden. Maar best, want anders is het maar een beetje window-dressing en daar kom je op lange termijn nooit ver mee.

I: Heb je de indruk dat die nieuwe licentievoorwaarden ook andere clubs hebben aangezet om extra personeel in dienst te nemen?

R: Het is nu nog niet verplicht om iemand in dienst te nemen. Dat is nog geen voorwaarde alvast. Het zorgt er wel voor dat het op de agenda staat. Dat is wel goed en nu is het nog kwestie van ook die agenda ingevuld te geraken. We hebben heel lang in het Belgisch voetbal, zeker op dergelijke vlakken, op vlak van CSR, gerekend op de goodwill van clubs om hier in te investeren, om hier over na te denken en om daar een beleid rond te doen. Moet je na zoveel jaren beseffen dat de goodwill niet bij iedereen even nadrukkelijk aanwezig is omdat het niet van moeten is en het dan voor hen niet echt hoeft? Ik, als overtuigd gelover van de kracht van voetbal, vind het niet slecht dat clubs hierdoor wel strikter moeten nadenken of meer moeten nadenken van oei, als het verwacht wordt voor de

licentie.... Het is toch een drukkingsmiddel die de Pro League of het Europees voetbal heeft, namelijk de licentievoorwaarden. Anders speel je geen voetbal, of toch niet op het hoogste niveau.

I: Aan wat ligt dat volgens jou dat sommige clubs die klik nog niet hebben gemaakt van die maatschappelijke werking en de kracht van het voetbal?

R: Ik denk dat het een klein beetje modern management is. Dat daar al een belangrijke stap in zit. In voetbal heb je vaak nog conservatisme of toch in de voetbalwerking heb je nog een conservatieve houding. Je merkt dat dat jaar na jaar wel wat versoepeld en wat verbetert, vooral als je meer en meer kan gaan aantonen wat de impact is van een MVO-werking. Als ze zien dat dat op een ander effectief troeven en meerwaarde heeft op alle vlakken, organisatorisch vlak, op vlak van fan-binding, op vlak van marketing en op financieel vlak, dan merk je dat ze die stap wel zullen zetten.

I: Is dat belangrijk dat community-verantwoordelijken die impacts steeds aankaarten?

R: Ja. Zeer belangrijk. Afgelopen maanden merken we dat er heel veel studenten een aanvraag doen voor een gesprek of een interview zoals jij. Dat het ook meer en meer niet alleen gaat over wat CSR in het voetbal is, maar meer en meer de vraag stellen van wat de impact van CSR in het voetbal is. Ik heb de afgelopen weken nu al aan 3 van die onderzoeken meegewerkt waarbij ze echt wel willen meten of evalueren of aantonen wat het resultaat is van een voetbalclub die tijd, middelen, management en mensen steekt in dit verhaal.

I: Hoe doen jullie dat, de meting van die impacts, bij Club Brugge?

R: Er is nog geen uniformiteit in de manier waarop. Dat is iets waar we wel naartoe zouden willen werken. Maar het is geen makkelijke opdracht omdat je niet werkt met data of met records. Wij werken met mensen. Het is makkelijk om in een grafiek weer te geven hoeveel je hebt verkocht en hoe het de vorige keer was. Dat is in een menselijke situatie, waarbij het gaat over mentaal welzijn, hoe ze zich deel voelen van de familie van de community, minder makkelijk te weten. Maar dat proberen we te doen. Enerzijds bij sommige projecten met een kwantitatieve meting. Door te turven hoeveel deelnemers er zijn, hoeveel activiteiten er zijn geweest, hoeveel procent aanwezigheid we hebben gehad, hoeveel contacturen

dat met zich heeft meegebracht tot soms begin en eindmeting. We hebben een sportproject. In het begin konden ze zo rap lopen en nu kunnen ze zo rap lopen. Zoveel sit-ups konden ze doen en op het einde van de rit kunnen ze er na 10 weken zoveel doen. Dat proberen we te capteren omdat we merken dat dat wel moet. Vroeger kwam ik weg met een leuke foto van de activiteit en kijk een keer hoe gelukkig dat ze zijn want ze lachen op de foto. Nu moet je dat ook al meer en meer gaan kunnen staven omdat dat ook wel verwacht wordt. En maar best ook, want zo kan je echt wel gaan aantonen wat je bereik is. Dan kan je zeggen, we hebben effectief 10% beter gescoord of zoveel meer mensen bereikt. We proberen dat ook kwalitatief te doen. Bij een aantal projecten aan de hand van enquêtes. Tevredenheidsenquêtes of bevragingen bij de deelnemers. Daar proberen we dan terug te gaan van oké, ons doel van dat project is om dit of dat te bereiken. Jullie als deelnemer hebben effectief ervaren dat hij zich beter voelt in zijn vel, dat hij meer zin heeft om te sporten of dat hij zich in de groep meer gewaardeerd voelt. Het is eigenlijk die combinatie tussen mooi beeldmateriaal, kwalitatieve gegevens en kwantitatieve gegevens, hier en daar een keer een case studie die toegelicht wordt, dat we proberen aan te geven. Dat is een stuk onze meting. Maar daar zit nog geen algemene eenheid of rode lijn in, in wat we doen?

I: Hoe zie jij die rode lijn in de toekomst?

R: Degene die dat kan ontwikkelen.... Ik denk dat dat veel centen zal waard zijn want iedereen is wel op zoek en iedereen probeert ook wel ergens of de meeste proberen toch aan te tonen wat ze doen, maar er is niet zoiets als een machine die de sociale impact nu op dit moment meet of er is geen bepaalde methodologie die one size fits all doet. Alle clubs doen het een beetje verschillend waardoor dat het moeilijk met elkaar te vergelijken valt of dat er niet echt, ja, zelfs bij onze verschillende projecten hebben we een verschillende manier van meten. Omdat dat verschillende projecten zijn of omdat er andere doelstellingen zijn. Daar zijn trouwens al een aantal instanties mee bezig heb ik gemerkt, die dat wel proberen te ontwikkelen en het nut aantonen van sociale meting of meting van een impact, maar ook tools ontwikkelen om dat te kunnen bewerkstelligen. Er zijn organisaties die kunnen aantonen van iedere euro die er in gestoken wordt, komt er €7 terug of €10 terug naar de samenleving. Ja, dan zit je al op een heel andere manier te

vertellen dan met een leuke foto. Dan kan je echt gaan aantonen dat het de moeite is om er in te investeren, want de return is er maal 7. En, daar geloof ik wel in dat dat de next level is.

I: Je spreekt over een sociale impact. Heb je door het feit zaken te registreren, te turven en te kwantificeren, ook op kwalitatieve basis, gemerkt dat de foundation bijdraagt aan de financiële luik van de voetbalclub?

R: Ja, dat denk ik wel. En daar zit het dan moeilijk in. Het doel van wat we dan ook meten van de foundation is niet de financiële meerwaarde van de club, maar het heeft wel effectief resultaten met zich mee. Voorbeeld: wij hebben al een aantal projecten gedaan. Toen tewerkstellingsprojecten en daar is dan uiteindelijk een persoon in dienst bij club kunnen van komen. Ik kan dat zeggen, dat is iets waard. Dat is rekrutering, dat is uw resources dat je daardoor gaat kunnen doen. We hebben een project waar een soort job oriëntatie was en daar is een greenkeeper uit gekomen. Iemand die op die manier een eerste keer heeft kunnen proeven en voelen wij ook aan de persoon of dat dat iemand is. En dat heeft dan finaal geleid tot dit. Maar ook meer en meer de buitenwereld en de perceptie van u als club. Het is niet meer zo vrijblijvend omdat die resultaten meer gevraagd worden. Naar u fans toe, op het moment dat je niet sociaal zou zijn, dat bestaat niet meer, je kan niet meer niet sociaal zijn. Het is een merk versterkend gegeven, maar het is vooral ook een merk verzwakkend gegeven als je het niet zou zijn.

I: Omdat het een ook een verwachting is van de samenleving?

R: Een verwachting van de samenleving ook een deel van hoe je als club werkt. Maar dat merk ik ook aan externe partners. Er zijn nu ook meer en meer commerciële partners die zeggen dat ze zich aan de club willen verbinden, maar ook wel de foundation mee in willen betrekken of met het activatie budget die ze hebben, dus een sponsor betaalt een bedrag en heeft daar bovenop nog een keer een budget dat hij kan spenderen aan activatie, iets goed wil doen voor de samenleving. Dat het niet de zoveelste visual op de website is, maar dat het effectief ten goede komt van de gemeenschap. Omdat dat dan ook voor hen interessant is. Wij kunnen die meerwaarde met de foundation aanleveren. Dus ja, heeft dat financiële gevolgen? Ja. Dat zie ik ook aan mijn budget die daardoor aangroeit aan werkingsmiddelen.

I: Heb je de indruk dat het MVO het potentieel heeft om commerciële partners aan te trekken?

R: Het mag nooit het doel zijn. Mijn taak bestaat er niet in om commerciële partners aan te werven. Dat is mijn ding niet. Het is wel een troef voor de collega's die wel het commerciële doen. Voor de afdeling zelf is het wel een troef dat een voetbalclub als Club Brugge een sterke maatschappelijke werking heeft, die renomme heeft, die een historie heeft van goede projecten. Want meer en meer commerciële partners zijn op zoek naar dergelijke zaken en dat pakken we altijd mee. Op het moment dat er een nieuw gesprek wordt aangehaald, wordt er wel besproken van kijk, dit is de club en we spelen Champions League en zoveel keer kampioen, maar ook we hebben een jeugdwerking, een dames werking, een CSR werking, een e-sport werking, merchandise, corporate activiteiten Het CSR/de foundation afdeling maakt deel uit van wie jij als club kan tentoonstellen naar een commerciële partner. Doen ze er dan iets mee? Niet allemaal, maar het feit dat het aangeboden wordt, is vaak voor bedrijven wel een troef. Er zijn al bedrijven geweest die zeggen van kijk, wij kunnen of mogen commercieel niet naar buiten komen met wat wij doen op commercieel vlak, maar als het gaat over community, gemeenschap, ondersteunende activiteiten dat wel. Is het mijn doel om commerciële partners aan te trekken? Nee. Is het een troef voor Club om commerciële partners aan te trekken door het feit dat ze een MVO werking hebben of een foundation werking hebben? Dat is zeker wel.

I: Mag ik het zien als een onrechtstreekse vorm van inkomsten, de communitywerking?

R: Het is een deel van. Als je bij Club Brugge sponsor wordt, dan kan je of dan betaal je voor uw business zitje, het aantal seconden, maar dan betaal je ook voor de manier hoe de club is. Zijn achterbanden, zijn merkidentiteit. En een volksclub, een sociaal voelende volksclub zijnde als Club, is een sterk Unique Sellingpoint om naar een commercieel bedrijf te gaan. Dus helpt het bij aan commerciële onderhandelingen? Ja, zeker. Want het is een deel van het Club DNA, de Club identiteit die zo is.

I: Om terug in te gaan op de vraag of dat het opbrengt, wat zeg je tegen clubs die het zien als een kost, als een reële investering?

R: Het is niet meer zo. Een foundation of een community of MVO of football and social responsibility mag niet gezien worden als een business kost, maar als een business case. Dat klinkt heel corporate en management gericht. De business cost is een uitgave, maar dit is echt een investering in hoe je als club bent, hoe je als samenleving bent. Want hiermee bouw je banden op met supporters, bouw je banden op met commerciële partners, bouw je banden op met omgevingen, community, bedrijven, steden, stadsbesturen die finaal altijd wel ten goede komen van de voetbalclub. Dat is een beetje het moeilijke. We hadden het daarnet over de sociale impact meten. Op het moment dat de commerciële dienst een partner heeft binnengehaald, staat er daar zwart op wit “het contract is € 500.000 waard punt” en ze krijgen dat en dat en dat daarvoor. Ten opzichte van bij ons kunnen we dat niet gaan doen. Het is heel verschillend. Het is met Mensen. Het is niet met cijfers. Ons doel is niet om een financieel cijfer op het einde van het jaar te kunnen presenteren. Ons budget groeit, dat wel, maar wel met de bedoeling van iedere euro die er binnenkomt te investeren. Op het einde van het jaar mag ik ook niet te veel over hebben, maar ook niet te kort hebben want anders heb ik niet goed gewerkt. Dan heb ik de middelen die er ter beschikking gesteld geweest zijn om CSR te doen, daar komt dan op een reserve terecht en dat kan je op termijn ook nog doen, niet terug in de samenleving geïnvesteerd.

I: Het is werkelijk een sociale investering voor het merknaam en het imago van de club?

R: Ja en voor het DNA van de club. En dat komt ook van de club een beetje. Waarom is de communitywerking binnen een voetbalclub zo sterk en waarom wordt het ook meer en meer verwacht? Omdat je net die troeven hebt als voetbalclub. Je brengt sowieso al heel veel mensen samen. Je hebt een groot merkbereik en je hebt daar de grote verantwoordelijkheid bij. Dus het is investeren in hoe dat jij als club uw banden met de samenleving onderhoudt en hoe dat jij als club in de samenleving staat.

I: Is dat de sociale meerwaarde van de foundation, het feit dat het die impact kan hebben op de samenleving?

R: Ik denk dat wel. Als wij naar buiten komen. Wij hebben onze naam destijds veranderd omdat we altijd moesten zeggen dat is de communitywerking van Club

Brugge. Ondertussen zijn we geen werking, zijn we geen project meer, maar echt een departement. We hebben onze naam aangepast naar Club Brugge Foundation. Wij zijn vanochtend naar 4 scholen geweest. Wij zijn er naartoe geweest als Club Brugge, communitywerking, de foundation van de club weliswaar, maar Club Brugge Foundation is hier naartoe geweest. Maar deze club Brugge omdat dat net het sterke eraan is. Als wij activiteiten doen gaan we altijd vertrekken vanuit wij zijn club Brugge, wij zijn blauw zwart omdat dat onze grootste troef is. Wij hebben die merkbekendheid. Als we naar scholen gaan of als we ergens bij een voetbalpleintje staan en je draagt al de badge, dat is zo sterk. Daar moeten we niet voor betalen. Daar moeten we niets voor creëren. Moeten we niets voor in gang steken. Nou, dit is echt die passie en die connectie die mensen hebben met het logo, met de naam Club Brugge. Die is al zo groot. En dat is net die meerwaarde. Want van heel veel van onze projecten kan je perfect zeggen, oké, dat gebeurt zonder de naam Club Brugge, dat gebeurt onder de naam van foundation in de regio Brugge bijvoorbeeld. Maar wij hebben net dat multiplicatoreffect, dat extra cachet dat we er kunnen aansteken als Club zijnde.

I: Ervaar je een verschil tussen MVO-verantwoordelijken die werken voor een foundation en anderen die meteen in dienst gesteld worden door de club of die werken als vrijwilliger?

R: Dat hangt een beetje af hoe iedere lokale context is. In de Brugse context is nu zo dat de foundation-werking vertrekt vanuit wij zijn een voetbalclub die maatschappelijk verantwoord wil zijn. In andere omgevingen is het een aparte dienst die sociale projecten wil doen vanuit de voetbalclub of vanuit de omgeving van de voetbalclub. Het heeft ook een aantal andere rechten en plichten met zich mee. Plichten in de zin van je bent ook een deel van de voetbalorganisatie, dus alles wat te maken heeft met toegankelijkheid, is ook een deel van onze taak. Ik bedoel dat bij clubs waar de foundation in connectie is, zal die dat niet doen. Die zal zeggen dat dat wedstrijdorganisatie is. Dat is niet van ons. Wij zijn ook een aparte vzw maar ingebed in de organisatie. Maar op zich maakt dat niet veel. Het is meer hoe dat de voetbalclub er zelf tegenover kijkt. Ik ben van het volgende overtuigd. Ik ken goede voorbeelden van aparte organisaties die wel het volledige mandaat krijgen om dat goed te doen. En dan ken ik ook voorbeelden van clubs

waarbij dat de communitywerking deel uitmaakt van de clubwerking, maar die niks of niet veel gerealiseerd krijgen. Het hangt er vooral af van hoe de clubwerking dat zelf ziet. Wat is zelf hun visie daarop en hoe gedragen kan de dienst, het departement, de organisatie zijn werk effectief uitvoeren. Ook hoeveel slagkracht heeft het om dat te doen.

I: Het hangt werkelijk af van de speelruimte dat je krijgt aan de hand van de visie van voetbalclubs?

R: Ja. Dat hebben we ook gedaan voor het opmaken van het nieuwe beleidsplan van onze foundation. Ik heb dat zelf niet opgemaakt. Finaal heb ik het wel vorm gegeven, maar dat is op basis van input van stakeholders, van bestuursleden, van collega's van andere departementen, van supporters, van projectpartners die allemaal samen de manier aangeven waarop. Omdat dat ook de meest gedragen manier is om te werken.

I: Wat is de impact van de communitywerking op sportieve prestaties volgens jou, als er een is?

R: Ik denk dat die op korte termijn, sowieso gaat het moeilijk zijn om dat te meten. We hebben niet zondag gewonnen met 7-0 van Eupen omdat we een sterke foundation hebben. Op langere termijn zorgt een sterke band met uw supporters wel voor een groter engagement van de supporters om spelers te gaan aanmoedigen. Als wij activiteiten doen, we doen dat goed en we doen dat op een sterke manier die de spelers ten goede komt, ook dat het goed georganiseerd is, goed in orde zit, is voor spelers ook nog een keer eventjes een boost van vertrouwen en meerwaarde. Maar van de laatste 5 titels.... Het is allemaal deel van een radarwerk. Alles wat we doen trouwens. Dat is niet enkel een foundation. Dat is ook de poetsdame die er voor zorgt dat de ruimtes iedere keer spiek en span, proper in orde zijn. Bij de foundation is dat ook zo. Zorgen dat de beleving er goed zit, dat iedereen zich kan thuis voelen zodat er een aangename werkomgeving is voor spelers. Als je binnen een tandwiel een kleine radartje weghaalt, kan het zijn dat het tandwiel daardoor niet meer draait. Het is een deel van de puzzel. Als je een puzzel van 999 stukjes zet, maar je hebt die laatste niet, dan is de puzzel niet af. En dat is bij ieder deel van een clubwerking zo. Van degene die met de bus van de spelers rijdt tot de diegene die het eten klaarmaakt voor de spelers of de

loonadministratie doet voor de werking. Maar laat ons zeggen dat de grootste troef van de foundation nu niet op een sportief directe impactvolle manier te voorzien is. Dat is ook trouwens niet het doel.

I: Is het voor jou belangrijk dat spelers bewust zijn van de communitywerking en de foundations?

R: Ja. Ik probeer dat ook te stimuleren. Ik heb af en toe wel als we een activiteit hebben en er is één speler bij, is het onze taak als foundation om ervoor te zorgen dat dat een goede activiteit is, dat dat voorbereid is, dat er meerwaarde is zodat de speler achteraf iets zegt van wow, dit was hier goed, hier kom ik met plezier terug. Voor de activiteiten die ze hebben kijken wij altijd een beetje naar de match, naar wat we gaan doen en welke speler daarop wenselijk is. Als je naar een schoolvoetbaltoernooi gaat met allemaal kindjes en de speler spreekt geen woord Nederlands, dan is dat moeilijk om daar een verstaanbaar gegeven voor te doen. Op het moment dat je naar een ziekenhuis gaat, naar de kinderafdeling, om daar een meet en greet te organiseren, maar de speler kan dat niet vatten, dan hebben we daar slecht werk geleverd. Dan hebben we niet de juiste persoon op de juiste plaats gezet. Ik probeer, als er nieuwe collega's zijn in de werking, collega's ook soms spelers, toelichting te geven van wat de foundation is en waarom we dit doen. Omdat ik wel weet dat op het moment dat ik daar sta na de wedstrijd en het is een meet en greet, bijvoorbeeld wensvervulling, dat de spelers weten dat het niet een jongen is die een tombola gewonnen heeft of die van een rijke sponsor is. Hij moet weten dat het een sociale doelgroep is. Dat is de meest duurzame manier. Een aantal spelers ken ik ondertussen ook al enkele jaren. En zorgen wij er iedere keer voor dat als ze bij ons komen, dat ze goed ontvangen zijn en dat ze met respect, ook in afspraak met de andere departementen. Het is belangrijk dat we ze mee hebben want dat zijn de grootste ambassadeurs.

I: Is het zo dat de sportieve prestaties of de sportieve dynamiek veel bepaalt voor de foundation?

R: Iedereen is natuurlijk wel happier als we 7-0 winnen en je net play-off één haalt dan dat je net uit de boot valt. Maar op zich, mensen vragen dat soms ook van je hebt nu verloren of je hebt nu gewonnen, maakt dat nu iets van verschil. Het is altijd aangenamer als u omgeving succesvol is én goed draait. Maar onze taak en

onze activiteiten zouden blijven draaien en blijven goed zijn of je nu wint of verliest. Maar dan wil je toch veel liever winnen dan verliezen. Maar het maakt op zich niet zoveel uit. Het is meer een klein beetje, uw slagkracht is groter op het moment dat je een succesvolle sportieve goed draaiende club bent. Dan is uw bereik groter. Wat niet wil zeggen dat je als kleinere club geen bereik hebt, maar die is gewoon anders.

I: Denk je dat dit voor jou minder meespeelt omdat jullie al sterk gevestigd zijn?

R: Eigenlijk niet. Zelf van een andere organisatie of een kleinere club die nog maar net startende is, ook al gaat het sportief minder heb je nog altijd een maatschappelijke rol als voetbalclub. Supporters blijven supporters, de band blijft de band. Het sportieve zou niet mogen meespelen in de mindset. Het kan wel meespelen bij sommigen. Het is minder fijn om buiten te komen of ergens mee naar buiten te komen op het moment dat het minder goed draait. Maar uw maatschappelijke verantwoordelijkheid en maatschappelijke problemen blijven draaien. Ook al slaagt de pagina om, de problematieken zijn daarvoor niet opgelost omdat er een match gewonnen of verloren is.

I: Zijn er volgens jou nog voordelen om aan communitywerking te doen naast diegene die we nu allemaal hebben besproken?

R: Iets dat meer opkomt is een stuk rond employer branding. Dat is dan ook al een beetje een commercieel voordeel of een economisch voordeel. Meer en meer werknemers zijn op zoek naar een organisatie om te werken waar het sociaal goed gaat, waar ze ook aanvoelen van dit is een bedrijf die aandacht heeft voor de samenleving. Met de vraag heeft het bedrijf aandacht voor sustainability. Dus op dat vlak denk ik dat HR en employer branding een troef is en dat je als club ook die sociale voeling hebt. Ook naar verstandhouding en connectie met overheden. Dan spreek ik in dit geval van de lokale overheid. Wij helpen met de foundation aan het realiseren van doelstellingen binnen een stedelijke context binnen Brugge of regio Brugge. Dit helpt, met wat wij doen, om mensen aan het bewegen en aan het sporten te krijgen. Het is ook wat het stadsbestuur wil bereiken. Wij kennen de verschillende schepenen, de verschillende administraties. Wat altijd positieve uitkomt op het moment dat er iets gerealiseerd moet worden. We hebben onlangs, vorig jaar, een stadswandeling gedaan rond 130 jaar Club Brugge. Daar

ben ik meer in betrokken geweest omdat wij als Club foundation, foundation binnen de club, connecties hebben met de diensten die daar moeten over beslissen of die ons moeten helpen. Wij hebben een organisatorische slagkracht ondertussen. Stom voorbeeld, we hebben een wandelvoetbalploeg. Dat zijn een dertigtal 55 plussers die maar wat graag meehelpen op het moment dat er een keer een vrijwilliger gezocht wordt of mensen worden gezocht om mee te helpen. Ook op dingen die niks met onze eigen werking te maken hebben. Dus, op die manier kunnen we ook de club vooruit helpen.

I: In conclusie: Mag ik stellen dat de communitywerking helpt om politieke slagkracht te ontwikkelen?

R: Zeer zeker. Je hebt een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dat is iets wat we ook van politici zouden moeten, kunnen, hopen, verwachten. Dat zij ook denken aan de maatschappij. Anders zouden ze niet verkozen zijn door de maatschappij. Dus is het maar logisch dat je ook daar door een goed draaiende foundation werking, op politiek vlak, op een positieve manier in de samenleving staat. Ik heb nog geen enkele politici geweten die het goede werk die wij met de foundation leveren zegt van dit is niet goed voor de samenleving.

I: Heb je de indruk dat er bepaalde zaken zijn die de ontplooiing van de communitywerking in het voetbal tegengaan?

R: Als we kijken naar de curve die het aan het volgen is, zal die nog verder komen. Wat je ook wel ziet, en dat is een beetje de evolutie van CSR in zijn geheel, is dat men vroeger sprak over community als een aantal projecten en een aantal dingen voor de samenleving zijnde, terwijl dat meer en meer een deel aan het maken is van het CSR-beleid voor de ganze club. Hoe ga je om? Hoe sta je in de samenleving? Hoe ga je om met mensen? Nu is een van de dingen die mee aan het opkomen ook duurzaamheid, Sustainability. Dat wordt nu onder de paraplu CSR of Sustainability komt onder de CSR-paraplu terecht. Je merkt dat dat tendensen zijn die er allemaal bij komen. Van alle voorgaande tendensen is er nog geen afgevallen, of toch niet in die mate dat het opeens niet meer relevant is. We doen nog altijd rond community projecten, we doen nog altijd rond sportparticipatie en altijd rond toegankelijkheid. Er komen er alleen maar bij. Dat is een beetje de tendens dat we zien. Het is ook een taak voor ons om ons daar in te verdiepen, ons

te scholen, te zien dat we de juiste kennis en knowhow mee aan boord krijgen. Dat is in iedere organisatie zo. Je kan niet maatschappelijk verantwoord ondernemen op het moment dat je niet weet wat er evolueert in de maatschappij. Dat is ook een stuk de taak van ons om dat te blijven opvolgen.

I: Zijn volgens jou financiële middelen en reële voorwaarde om een communitywerking te doen?

R: Nee, absoluut niet, dat vind ik de ergste doodoener dat er is: ja, maar jullie zijn een rijke club, dus het zal wel lukken. Ik ken tal van voorbeelden van kleine amateurclubs die 100% op vrijwilligers draaien, die 100% draaien op de kantine uitbaters met een voetbalclub werking, met een aantal jeugd ploegen en trainers die fantastisch werk leveren. Ik ken profclubs die een groter budget hebben, die minder goed werk leveren. Dus het zou niet op het vlak van budget zijn. Natuurlijk kost koken geld. Op het moment dat je het ziet als een business kost, dan zal het allemaal teveel zijn. Op het moment dat je het ziet als een business case, als iets die een investering is, maar de investering rendeert voor de toekomst dan is budget vaak niet meer het enige. Dan is het vaak engagement, passie, een juiste ingesteld hebben, de juiste keuzes maken en goed beleid. Je kan goed beleid voeren zonder veel centen. Je kan slecht beleid voeren met veel centen.

I: Zijn dat ook de tips die je zou meegeven aan iemand die start in een communitywerking voor een bepaalde voetbalclub?

R: Op het moment dat je rond de tafel gaat zitten als startende club/community/organisatie en het eerste wat je doet is zeggen dat je graag € 50.000 geeft voor iemand in dienst te nemen, voltijds, gaat dat niet de juiste manier zijn. Het eerste wat je moet overtuigen of laten overtuigen binnen de organisatie is: Wat is dit? Waarom zouden we dit doen? Wat brengt dat op? Niet in centen, maar wat is onze troef, wat is onze visie, wat is ons doel. En dan uiteindelijk oké: we willen dit en dit en dit allemaal realiseren en dat kost centen. Maar dan is het niet meer als een kost, maar als een investering om dat doel waar te maken. Klinkt dat een beetje logisch?

I: Ja. Hoe zie jij de ontwikkeling dan van MVO in het voetbal algemeen?

R: Ik heb, 14 jaar lang al, een klein project tot een werking zien evolueren en dat zal ook alleen maar groeien. Wij kennen tal van voorbeelden genoeg uit het

binnen- en buitenland, waarbij dat dat nog verder kan geëvalueerd worden. Een paar jaar geleden zeiden ze dat het een point of no return is. Ik denk dat dat ondertussen al ver achter ons blijft. Er zal nooit een momentum komen dat CSR niet meer meespeelt in het voetbal. Het is alleen maar aan het groeien en belangrijker aan het worden. Meer en meer clubs zijn ook vragende partij en zelf ook aan het ontwikkelen en aan het kijken hoe ze nog verder kunnen investeren. Omdat dat ook goed uitkomt voor de manier waarop je als club bent. Het feit dat jij als student dit onderwerp nu gekozen hebt is omdat je getriggerd bent of geprikkeld bent om hier iets rond te ontwikkelen. Zoveel jaar geleden bestond dit nog niet in het voetbal. Je ziet dat alleen maar groeien en het belangrijker komt in het beleidsvoering van de voetbalclub.

I: Denk je dat het voor voetbalclubs mogelijk is om op het moment dat ze tevreden zijn over de communitywerking, die te behouden hoe dat het op dat moment is?

R: Ik mag hopen dat er nooit een moment komt dat ze zeggen van Peter, status quo, het is dit jaar goed genoeg. Want stilstaan is achteruitgaan. Dat is in alles zo. Dat is ook bij ons. Dat is ook nog nooit gebeurd, dat ze zeggen als het even goed is als vorig jaar, is het oké voor ons. Ik denk dat je dat elk jaar moet willen ambiëren om beter en beter te doen. Omdat je dat ook een stukje jezelf verplicht bent. Zeker in een sportomgeving, competitieve omgeving. Niet dat we elkaars concurrenten zijn op dit vlak, maar je moet wel de ambitie hebben om jaar na jaar te groeien.

I: Ligt het dan in het feit dat die visie verschilt indien clubs dit zouden zeggen?

R: Ja, dat denk ik wel.

I: Zijn er bepaalde zaken die ik over het hoofd zie bij de communitywerking van voetbalclubs in België?

R: Een stuk ook over fan-verwachtingen. Je hebt het er heel kort over gehad. Dat er ook meer en meer verwacht wordt. Wij zijn als communitywerking ook het sociaal loket van supporters voor aanvragen. Dat is een stukje je verantwoordelijkheid dat je hebt als club. Je hebt het voordeel dat je als Club Brugge heel veel mensen bereikt, dat je heel veel fans kan betrekken en dergelijke, maar je hebt ook de verantwoordelijkheid om voor heel veel fans de juiste dingen te doen. Om ook een antwoord te kunnen geven op de vele vragen die er komen.

Dat onderdeel kan je misschien nog wel meer of extra bedoelen. Hoe zien de fans dit zelf? Wat verwachten de fans van de voetbalclub? Je had het daarnet over de politieke inmenging, maar ook fans en fans engagement is zeker belangrijk.

I: Inspelen op verwachtingen en noden van de supporters versterkt dat de gedragenheid?

R: Zeer zeker. Op het moment dat je iets doet dat tegen het DNA en het gevoelsmatige is van hoe de supporters kijken ten opzichte van hun club is het geen succesvolle keuze. Supporters en commerciële partners, dat zijn ook supporters, die kiezen voor Club om de manier hoe Club is. Als wij nu als Club Brugge foundation iets doen die volledig indruist tegen de manier hoe fans naar Club kijken, dan kan ik nu al op voorhand zeggen dat dat geen succesvol project zal zijn of geen succesvolle keuze of activiteit zal zijn. Dat is zeer belangrijk. We hebben daarvoor een stuurgroep met verschillende stakeholders, waaronder de supportersfederatie. We hebben geregeld dialoog met hen. Het is wel belangrijk dat je niets doet die tegen het verwachtingspatroon of tegen de gevoelsmatige verwachting van de fans ingaat.

I: Heb je de indruk dat die fans/supporters dezelfde visie dragen, of heb je eerder de indruk dat ze het MVO nog niet even goed inschatten?

R: We hebben dat bevestigd aan supporters bij het opmaak afgelopen zomer van de prelude. Om nieuwe input te krijgen, hebben we ook supporters bevestigd. Welke zaken vinden zij belangrijk dat wij als Club in investeren of de focus op leggen? En die kwam redelijk gelijklopend met hoe de club dat zelf ziet. Met hoe de politiek dat zelf ziet. Met hoe dat leden, de participanten aan onze community projecten dat zelf zien. Die zijn ook mee bevestigd in dezelfde manier, in dezelfde lijn. Omdat dat het wel belangrijk is om daar in de streek een idee van te krijgen. Een beleid uitschrijven die niet gedragen is of die niet overeenkomt met de verwachtingen van de achterban zal geen goed gedragen beleid zijn, vrees ik.

I: Op welke wijze dragen de fans bij tot de verwezenlijking van jullie projecten en initiatieven?

R: Daar hangt het bij sommige projecten af naar de doelgroep, maar sommige projecten zijn ook gericht naar fans. Als wij een bloedinzameling doen, communiceren wij naar onze fans. Komt er geen enkele fan af, dan zal dat geen

goede bloedinzameling zijn. Als wij een project hebben specifiek gericht naar kinderen met een beperking kunnen wij dat aan onze fans bevragen, maar kunnen we dat ook aan organisaties die bezig zijn met die doelgroepen vragen. Dat is een beetje afhankelijk van welk project en welke doelgroep waar je het voor doet. Ik heb het geluk dat de voedingsbodem bij de fans om op die manier mee te helpen en mee te denken wel groot is. Ik heb enerzijds het geluk dat het clubbestuur er in mee wil en ook dat de fans, de supportersclub en supportersgroeperingen de zaken die wij doen ook wel gezegend zien. En dat moet je dan ook voeden. Dan moet je ook in communicatie gaan, in dialoog gaan, soms ook aan hen aanvragen van help ons mee om dit te realiseren. Daarom is het wel belangrijk dat de zaken die je doet ook wel passen binnen het plaatje waar de club voor staat. Want anders gaan de fans daar geen voeling mee hebben. Op het moment dat we iets doen die druist tegen de natuur van de club dan ga je merken dat dat wringt en gaat dat niet succesvol zijn.

I: Zijn de fans soms ook aan de basis van bepaalde projecten?

R: Vaak, heel vaak. Soms is het ook op vraag van groeperingen of een doelgroep dat we een initiatief of activiteit of een bepaald project opstarten. Is het omdat de noodzaak eraan is in de samenleving of is het omdat de vraag gesteld wordt en dat wij dat evalueren? Is dit iets die ook gewoon past binnen wat we vooropstellen? Ja, dan neen. Soms zit het ook gewoon te ver af. Dan moet je ook daar die keuze in maken om het niet te doen of omdat je merkt van het gaat hem over een individu en niet over een grotere groep. Dus, ja, dat gebeurt vaak dat zij meehelpen en meewerken.

I: We spraken daarstraks ook over het belang van ecologie en duurzaamheid. Denk je dat dat in de nabije toekomst het aandachtspunt gaat zijn?

R: Het zal een aandachtspunt zijn. Het aandachtspunt is CSR/MVO in zijn totaliteit. Ecologie en duurzaamheid, ja, het zou heel vreemd zijn om als voetbalclub of als sportclub daar geen aandacht voor te hebben. Het wordt ook meer en meer verwacht. We hadden het over de licentievoorwaarden, maar als voetbalclub ben je ook een bedrijf en als bedrijf moet je ook aan een aantal zaken voldoen. Wat we wel merken is aangezien dat ecologie een MVO-gevoel heeft en in een zelfde optiek wordt bekeken, worden we er niet in vergeten, worden we er mee in

betrokken. Ook daar op vlak van ecologie, moesten wij als departement of het enige departement binnen de club zijn die ecologisch denkt, dan gaan wij onze impact hebben met onze zes mensen waarmee we op de bureau zijn. Maar die kan veel groter zijn. Daarom zijn wij misschien wel de trekker en de aanstuurder, maar voor volledig ecologisch of duurzaam en Sustainable en maatschappelijk verantwoord te denken heb je iedereen binnen de club. Dat gaat over de clubfans, over de clubpartners, over de leveranciers, over personeelsleden, over de spelers, over het bestuur, Het is niet makkelijk, zeker niet bij nieuwe gedragsveranderingen. Het is niet omdat het niet makkelijk is, dat we het niet moeten doen.

I: Vind jij dat jij genoeg tijd hebt om op alle vlakken in te spelen waarop je wenst in te spelen?

R: Dit is het enige wat je niet kan kopen of maken. Het is een keuze. Het is vaak keuzes maken. Neen is ook een keuze. Even iets niet te doen, is ook een keuze. Daar hebben we wel voor onszelf, ook met het nieuwe beleidsplan, een duidelijke visie op geschreven. Het is nog een zeer ruim begrip waar alles wel zou passen of wat niet. Maar soms moet je daar ook pragmatisch in zijn en een keuze in maken. Waar kunnen wij als voetbalclub of op maatschappelijk gebied het meeste impact op genereren? Wat zijn onze sterkste troeven? Maar dat is ook erkennen dat sommige zaken niet onze core business kunnen zijn of hoeven te zijn. Dat is dan soms ook een manier om uit te leggen aan anderen van sorry, maar dit kunnen wij niet ondersteunen of kunnen we niet als taak opnemen. Dat gebeurt ook, dat moet ook. Op alles ja zeggen, dan kun je nooit gericht werken en kun je nooit niet echt veel impact genereren.

I: Mag ik stellen dat tijd ook één van de voorwaarden is om aan communitywerking te doen?

R: Ja, tijd. Engagement noem ik dat liever. Tijd is daar ook een van.

I: Oké, ik ben rond met mijn vragen. Mag ik jouw gegevens zo meenemen in mijn onderzoek of heb je graag dat ik jou anonimiseer?

R: Je mag mijn gegevens gebruiken indien ze correct zijn overgeschreven. Veel succes met je onderzoek.

Bijlage E7

Interviewtranscript - Voetbalclub Y

Datum: academiejaar 2022-2023

Locatie: Voetbalclub Y

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde (R)

Acties (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Ik ga u vragen om het concept en de toepassing van MVO binnen de voetbalclub toe te lichten?

R: De meeste initiatieven die we op vlak van MVO nemen, kaderen zich binnen onze communitywerking. Heel wat van deze activiteiten zijn onder te verdelen in verschillende pijlers. In eerste instantie zijn we een voetbalclub. Daar ligt dan ook onze expertise en we willen er vooral voor zorgen dat we een club zijn die open staat voor iedereen. Dat betekent dat iedereen hier naar de wedstrijden moet kunnen komen. We nemen hier verschillende initiatieven voor. Zo werken we bijvoorbeeld rond toegankelijkheid met een Uit-pas. Deze pas houdt in dat mensen met een lager inkomen goedkoper voetbal-tickets kunnen krijgen. Daardoor wordt je als club bereikbaarder. Daarnaast proberen we als club ook voetbal zeer bereikbaar te maken door voetbaltrainingen aan te bieden aan groepen die niet onmiddellijk aansluiting vinden bij onze jeugdopleiding. Een voorbeeld daarvan is dat we met buurtsport enkele voetbaltrainingen organiseren in enkele wijken. We zorgen er op die manier voor dat iedereen de sport voetbal kan beoefenen en er plezier uit kan halen. Dat is een onderdeel van onze communitywerking en dus ook MVO. Daarnaast hebben we ook initiatieven rond duurzaamheid. We hebben onlangs tijdens een wedstrijd een actie georganiseerd met betrekking tot CO2-uitstoot. Dit was een actie die past binnen ons MVO-beleid. Maar deze beperkt zich ook niet tot dit, want het is natuurlijk ook een interne samenwerking tussen verschillende sectoren (communicatie, commercieel, ...).

I: Hoe wordt dit allemaal georganiseerd binnen jullie club? Zijn jullie een entiteit zelf of werken jullie samen met partners?

R: Onze communitywerking is deel van de club, het wordt gezien als een departement net als het financieel departement.

I: Wordt het departement community ook gedragen door de andere departementen?

R: Ja klopt. Onze acties verschijnen bijvoorbeeld op de website van de club. Bijvoorbeeld de actie dat ik daarjuist gezegd heb, komt op de website. Er is communicatie over en een video is opgenomen. Een ander voorbeeld is: we proberen heel hard ons business netwerk te laten inzetten voor de community. Zo organiseren we een charity diner. Dan nodigen wij eigenlijk alle bedrijven uit die gebonden zijn aan de club of nog niet gebonden zijn aan de club uit voor een diner in het stadion. De spelers zijn ook aanwezig, dus je kan dineren met de spelers. We organiseren die avond ook een veiling. Zo proberen we eigenlijk geld in te zamelen. Enerzijds voor de communitywerking en alle projecten die we doen. We koppelen daar ook telkens een lokaal goed doel aan waar we dan de helft van de opbrengst aan schenken. Dat wordt eigenlijk door het operations departement gedragen, door community, door communicatie, door commercieel. Dat is echt iets dat door alle departementen mee wordt ondersteund.

I: Behoort dat tot de opzet van die activiteiten? Dat het bijdraagt tot de financiën van de club? Moet je goedkeuring vragen van om projecten op te starten?

R: Ja, sowieso. Dat is nu een project. Dat brengt geld op in plaats van dat dat geld kost. Dat is ook wel de bedoeling en dat zorgt er dan ook voor dat je extra financiële ruimte hebt voor uw andere projecten.

I: De financiële inkomsten die jullie hebben, kan je hergebruiken voor andere projecten? Zijn het meer inkomsten of zijn er kosten?

R: Veel kosten. We geven heel wat training, ook aan bepaalde doelgroepen en dat zijn vooral kosten. Dat brengt helaas niks op, want dat zijn doelgroepen die omwille van bepaalde drempels aangesloten geraken bij een voetbalclub in de buurt. Wij organiseren samen met de stad voetbaltrainingen. Wij zorgen dat er coaches zijn, we zorgen dat er materiaal is en wij zorgen voor een terrein. Wij voorzien als stimulans voor de trainers tickets voor de wedstrijden. Dat zijn

allemaal zaken die geld kosten natuurlijk. Het betalen van de coaches kost ons letterlijk geld. Het voorzien van tickets kost ons niet zoveel als de tickets zelf. Maar dat is natuurlijk wel een plaats dat je niet verkoopt. Nu, het stadion zit niet elke wedstrijd vol. Dat is het voordeel aan de communitywerking binnen een voetbalclub. Het samenwerken met een voetbalclub zorgt ervoor dat wij heel wat te bieden hebben. Het is ook een populaire sport. Heel wat mensen willen met voetbal geassocieerd worden. Voor ons is het niet zoveel moeite om bijvoorbeeld voor bepaalde trainers in kader van projecten tickets te voorzien. Voor hen is dat wel enorm tof dat zij gratis naar de voetbalwedstrijd kunnen komen zien. Voor een wedstrijd hebben we weer heel wat sociale organisaties uit de buurt uitgenodigd om gratis naar de wedstrijd te komen zien. Ik denk dat we 300 tickets ter beschikking stellen van buurtwerking en andere sociale organisaties. Het rusthuis komt ook, zo proberen we dat ook wat te stimuleren.

I: Financieel brengt dat dan niet op, maar heb je de indruk dat je met die acties wel onrechtstreeks verbonden inkomsten hebt?

R: Ja, dat is natuurlijk moeilijk te meten. Je creëert wel een bepaald imago voor uw club. We willen een club zijn die onze maatschappelijke rol belangrijk vindt. We willen meer zijn dan gewoon een voetbalclub. Op die manier proberen we dat ook echt inhoud te geven. Door het opstarten van die projecten creëer je natuurlijk een soort van merk, een imago. Maar of dat zich dat allemaal vertaalt in fans die naar de club komen omdat ze het een mooie club vinden of omdat die naast het voetbal ook nog heel wat andere zaken doen, is natuurlijk heel moeilijk.

I: Ervaart u dat die gedragenheid van de gemeenschap groter wordt naarmate activiteiten worden opgestart?

R: Ja, je merkt wel dat heel wat organisaties die niet echt iets hebben met voetbal, wel echt sympathie hebben voor de club omwille van het feit van al die andere projecten. De mensen waarmee we nauw samenwerken in het kader van bepaalde projecten met de buurtwerking, daar weet ik dat er daar personeelsleden zijn van de stad of van een andere organisatie die totaal niks hebben met voetbal. Maar die ons nu wel volgen en doordat we nauwer samenwerken, hebben we maandelijks contact.

I: Vloeien die samenwerkingen vanuit jullie of is dat in samenspraak met partners die zich komen aanbieden aan de deur?

R: Vaak groeit dat wat organisch. Soms gebeurt het van nabij dat we een opportuniteit zien of dat we iemand aanspreken. Het kan ook andersom. Dus er is geen vaste aanpak hiervoor. Dat gebeurt meestal organisch. Meestal ontstaat er ergens een nood en kunnen wij als voetbalclub bijdragen. Zo ontstaan die gesprekken en dan later concrete projecten als het een nuttige bijdrage zou kunnen leveren.

I: Ik krijg vaak de indruk dat het grote gevaar is om niet genoeg tijd te hebben om dat allemaal uit te bouwen. Hoe ervaar jij dat hier?

R: Ja, je moet heel selectief zijn. Als voetbalclub club komt er veel op u af. Als je wil, kan je honderdduizend dingen doen en krijg je heel veel aanvragen. We krijgen ook heel veel vragen zoals: Kunnen wij eens naar een wedstrijd komen? Kunnen we een truitje krijgen? Kunnen wij spelers ontmoeten? Daarin hebben wij als richtlijn dat het een organisatie moet zijn uit de regio. Vaak krijgen we die vragen van verder en dan gaan we daar niet op in. Puur, ja, naar tijd. Dat kost ons allemaal tijd en geld. Dus wij focussen ons echt op onze regio, omdat we geloven dat we daar het meeste impact op hebben. We moeten ook wel een bijdrage kunnen leveren. We beperken ons vooral tot projecten waar we het bedrijsvennetwerk kunnen inzetten of op een groot maatschappelijk thema dat hier ook actief is in de regio of als het iets met sport of vrije tijd. Ik heb ook al vragen gekregen van organisaties die bezig zijn met dierenwelzijn. Dat is ook een goed initiatief natuurlijk, maar daar hebben wij geen link mee, dus daar gaan we niet op ingaan.

I: Zijn er veranderingen die je hebt gemerkt sinds jullie die projecten ondernemen?

R: Ja, je merkt dat je merk in het algemeen, de tendens, wel groeit. Dat bedrijven daar ook meer en meer op willen inzetten. En ik merk wel dat ik vanuit commercieel departement meer gevraagd wordt om bijvoorbeeld rond een bepaalde samenwerking met een bedrijf mee aan tafel te gaan zitten en eens te kijken van "kunnen we bepaalde community projecten koppelen aan het aan het partnership met bedrijven". Dus dat is wel een tendens dat je ziet. Maar ik denk dat dat ook vooral een maatschappelijk gegeven is. Dat bedrijven zich meer en meer bewust zijn van het maatschappelijk verantwoord ondernemen en dat ze

daar meer voor gaan inzetten. Ze zoeken dat steeds in hun bedrijven en dat is waarom ze ons willen sponsoren of dat ze een partnership willen afsluiten. Daarnaast merk je meer bewustwording bij het personeel. We hebben bijvoorbeeld een tijdje geleden een actie opgezet waarbij we echt een project hebben uitgewerkt, intern, waarbij we geld inzamelden. Dat was een klassieke actie waarbij we ons lieten sponsoren door vrienden, familie, kennissen, bedrijven om zo geld in te zamelen. Met het personeel hebben we dat dan geschonken aan de buurtwerking. En dat project ontstaat, omdat wij af en toe met de mensen van de buurtwerking spreken. Dat komt in die gesprekken ter sprake en dan zetten we dat project op. Maar dat past echt binnen onze filosofie, dat is echt leuk. Dat is vlakbij. We hebben daar dan een samenwerking mee. Dat is ook nog een manier waarmee we eigenlijk kinderen kunnen stimuleren om in hun vrije tijd nog eens extra te bewegen of te voetballen. Dat is een project dat echt op ons lijf geschreven is.

I: Die interne projecten zijn die bedoelt om de mindset van de werknemers van de club te ontwikkelen en die kennis mee te geven over het MVO?

R: Ja. soms mogen we misschien iets verder kijken dan puur het stadion. Het is niet alleen oog hebben voor de dagdagelijkse taken, maar ook beseffen dat er in de regio ook heel wat kinderen zijn die misschien geen tuin hebben waar ze kunnen voetballen en afhankelijk zijn van voetbalpleintjes bijvoorbeeld.

I: Worden jullie daarin voldoende ondersteund door de Pro League en UEFA in het algemeen?

R: Door UEFA worden we niet rechtstreeks ondersteund. De Pro League probeert de clubs vooral te ondersteunen in het uitwerken van een beleidsplan en het uitwerken van een algemene visie. En daar zijn dan ook bepaalde subsidies aan gekoppeld. Daarnaast organiseren zij ook bepaalde acties die met alle clubs samen worden opgezet. Bijvoorbeeld gezamenlijke acties zoals de kerstactie waarbij voor Younited Belgium geld wordt ingezameld. Dat zijn zaken dat de Pro League coördineert.

I: Is dat belangrijk dat de Pro League duwt tot de uitwerking van zo een strategisch beleidsplan?

R: Ja. Ze hebben natuurlijk heel veel hefboomen in handen. Ik weet dat ze nu heel hard bezig zijn met: in hoeverre kunnen we het beleidsplan verplichten of stimuleren door gebruik te maken van de licentievoorwaarden en dat daar aan te koppelen. Als organisator van de competitie hebben ze natuurlijk heel wat zaken in handen om de clubs te overtuigen om daar toch meer en meer op in te zetten. En voor hen is dat natuurlijk heel mooi. Ook om te kunnen laten zien van wat een sociale kracht voetbal bezit. Want af en toe komt voetbal ook wel negatief in de media. Ik denk dat er ook heel veel van dat voetbal heel wat positiefs teweegbrengt binnen de samenleving, maar dat het misschien te weinig aan bod komt.

I: Welke kansen zijn er voor het voetbal om MVO te implementeren? Welke voordelen?

R: Het belichten van alle positieve dat ze eigenlijk binnen de samenleving teweeg brengen of bewerkstelligen. Bijvoorbeeld op wedstrijddagen zijn hier ook heel veel mensen aan het werk. Ik denk dat aan de mensen binnen de horeca en catering die aan vrijwilligerswerk doen. We hebben ook bijvoorbeeld mensen die uit al onze community projecten doorstromen en geleid worden naar bepaalde vacatures binnen de club. Die bijvoorbeeld hier op de parking staan op wedstrijddagen, die hier meedraaien binnen de horeca en die zelfs ondertussen steward zijn. Dat zijn toch manieren om uw competenties te versterken, uw netwerk uit te breiden en ook een centje bij te verdienen. Dus dat zijn toch allemaal positieve zaken. Daarnaast bieden wij ook kansen aan heel veel jeugd. Ik denk dat als je alle jeugdspelers optelt binnen de Pro League, dat wij heel veel all-in sport aanbieden. Dat is beweging en het ontwikkelen van kinderen. Dat staat zeker en vast ook in enorme bedragen. Daarnaast heb je ook nog alle jeugdtrainers die actief zijn binnen het voetbal. Ik denk dat die bijdrage enorm is. Maar ik denk dat het te weinig wordt gebruikt om mee naar buiten te komen.

I: Het draagt voornamelijk bij aan de sociale ontwikkeling?

R: Ja, aan de sociale ontwikkeling. De verbinding tussen de mensen. Los van de supporter ben je immens bezig. Kijk naar hoeveel mensen dat hier werken of actief zijn in een voetbalclub. Wij zijn nu een grote club qua personeelsbestand. Ik denk

dat als je iedereen optelt hier los van fulltime of parttime dat dat echt een zeer groot aantal is.

I: Met hoeveel zijn jullie bezig rond de communitywerking? Ben je alleen?

R: Nee, ik werk voornamelijk coördinerend en dan hebben we nog twee collega's die vooral op events ondersteunend werken. Ik doe meer de coördinatie en het beleid, die zaken. Dan hebben we eigenlijk nog jongere collega's die de events van de communitywerking combineren met de jeugdevents, zoals paasstages en al die zaken. We hebben natuurlijk nog heel wat vrijwilligers. Dat zijn dan voornamelijk trainers die on-field zaken uitvoeren. Het belangrijkste is natuurlijk wat er op die groene mat gebeurt.

I: Heb je de indruk dat je met het MVO beleid de sportieve prestaties doet groeien?

R: Nee, we kunnen ze helaas niet beïnvloeden. Dat is een hele belangrijke factor. Het aller moeilijkste in voetbal is die onvoorspelbaarheid, want het bedrijf is afhankelijk van een situatie dat je niet altijd in handen hebt. Je kan wel zeggen dat je een goed transferbeleid moet voeren en een goede ploeg moet samenstellen. Maar dan nog heb je niet altijd die prestaties of wat er gebeurt in de hand. Dus dat is heel moeilijk. En je merkt heel hard wanneer het goed gaat in alle departementen, in de commerciële, in het communicatieve, maar ook in het in het community departement. Sportieve prestaties dat beïnvloedt enorm uw werking. Maar je hebt daar zelf weinig vat op.

I: Denk je niet dat dat op lange termijn wel zo kan zijn dat het MVO een invloed heeft op sportieve doelstellingen? Ik denk nu spontaan aan het feit dat jullie trainers in dienst zijn om de jeugd op te leiden en door te stromen. Denk je dat dat op lange termijn wel een rol kan spelen?

R: Goh, ik denk niet dat we op een bepaalde termijn met het MVO beleid de sportieve prestaties gaan beïnvloeden. Ik zou niet weten hoe dat we dat gaan doen. Met een buurtvoetbal project, gaan we bepaalde spelers opleiden dat kan. Ons scouting-netwerk ziet er zo uit dat als er goede spelers of spelers met potentieel terechtkomen, je kan het niet altijd zeggen, die uit de lokale clubs worden opgepikt door de scouts van onze club. Dus je zou kunnen zeggen van:

misschien is het nog niet zo dat er echt al kinderen uit een buurtvoetbal zijn doorgestroomd naar onze jeugdopleiding. Dat is wel moeilijk te zeggen natuurlijk.

I: Denk je dat de maatschappelijke impact die jullie genereren moeilijk te meten is? We spraken daarstraks over het feit dat jullie die actie over de CO2 gemeten hadden. Daar is het dan wel zo dat jullie die financiële impact kunnen meten.

R: Dat is meetbaar. Wat we kunnen meten en dat doen we ook, is alles wat wij echt kunnen bijhouden zoals het aantal activiteiten, het aantal mensen die we bereiken, hoeveel uren we investeren in bepaalde doelgroepen, Hier inderdaad, wat de CO2 uitstoot is en welke reductie we kunnen realiseren met de acties. Dat zijn allemaal heel voor de hand liggende zaken om te gaan meten. Het effect daarvan op u fanbase, is extreem moeilijk om echt in kaart te brengen.

I: Zijn jullie bezig met een systematische meting van wat meetbaar is?

R: Ja, dat is wat ik daarjuist zei. Dat houden we eigenlijk allemaal bij. Zeker over de community activiteiten.

I: In mijn onderzoek staat centraal dat het succes van een voetbalclub beïnvloed wordt door het financieel, het sportief en het sociaal plaatje. Heb je de indruk dat je daar met het MVO beleid aan meewerkt?

R: Ik heb vooral de indruk dat we bijdragen aan de identiteit van de club. Het is heel hard zo dat wij inzetten op die lokale gemeenschap. Ons bestuur vindt dat ook heel belangrijk, dat we echt inzetten op die lokale gemeenschap en dat wij als voetbalclub meer zijn dan een club en echt ook inzetten op bepaalde sociale en maatschappelijke doelstellingen. Dus op dat vlak denk ik dat wij bijdragen aan die vorming van de identiteit van de voetbalclub.

I: Is die identiteit noodzakelijk om de club te doen groeien?

R: Ja, dat proberen we toch vanuit onze voetbalclub. We proberen toch echt wel actief dat merk te gaan creëren. En dat doen we nu door ons op een bepaalde manier te profileren. Ik denk dat we op heel wat vlakken vernieuwend zijn ten opzichte van andere clubs. Ik denk dat community daar een onderdeel van is. Dat we dat als club belangrijk vinden om daar te blijven op inzetten en dat dat op termijn echt onderdeel is van de DNA van de voetbalclub natuurlijk.

I: Je zegt dat de eigenaren diezelfde visie hebben. Denk je dat dat noodzakelijk is om een beeld te kunnen uitbouwen binnen de clubs? Waar je soms in België een

tweestrijd vindt tussen het managen van een voetbalclub en het implementeren van een duurzaam beleid.

R: Ja, dat denk ik wel. Je moet daar echt van overtuigd zijn dat daar een meerwaarde is als eigenaar. Ik ken geen specifieke case, maar ik kan mij inbeelden dat als u eigenaar van ergens anders de voetbalclub beheert, puur naar de cijfers kijkt en niet persé van overtuigd is van MVO, het moeilijk is hem te overtuigen om daarop in te zetten. Want ja, je moet daar tijd, personeel en wat middelen voor vrijmaken. Dan is dat inderdaad moeilijk om die daarvan te overtuigen. Dat beïnvloedt het dan uiteraard wel. In mijn club is het wel niet het geval, maar dat beïnvloedt en uit zich in het feit dat er niet echt ingezet wordt op dat MVO-beleid. Voetbalclubs zijn ook vaak kleine bedrijven. Hier werken we wel met redelijk wat in de club. We willen echt een club opbouwen en we hebben eerst geïnvesteerd in belangrijke zaken, de fundamenten, het gras, het stadion, de structuur, het personeel, ... al die zaken om ook sportief te kunnen groeien. Als jij een club moet runnen met tien man dan snap ik wel dat het MVO beleid niet per se een prioriteit is en dat je gewoon probeert het hoofd boven water te houden op korte termijn. Je moet wel een langetermijnvisie ontwikkelen om daar het nut van in te zien.

I: Wat is uw mening over de ontwikkeling van het MVO binnen het Belgisch voetbal?

R: Ja, ik moedig dat uiteraard aan. Ik geloof daar in. Het moet, zoals ik al zei, onderdeel zijn van de visie van uw club. Want anders zijn het vaak korte termijn initiatieven die niet veel impact hebben. Je moet eigenlijk ook echt, net zoals een volwaardig departement, een professionele werking uitbouwen met een lange termijnvisie, met een budget dat je over het bedrijf en over de jaren heen kunt plannen om echt iets te realiseren in uw gemeenschap. Anders krijg je korte termijn initiatieven. Het hier en daar een keer iets doen of eens op bezoek gaan zijn eigenlijk niet de zaken waar je echt iets mee verandert of echt impact hebt. Terwijl een voetbalclub wel heel veel te bieden heeft en zeker in een stedelijke context waar er vaak heel wat uitdagingen zijn. Ik denk dat een voetbalclub voor het stadsbestuur of voor andere organisaties een ideale partner is om bepaalde zaken te gaan aanpakken.

I: Als je deze club in kaart moet brengen ten opzichte van de andere clubs in België, hoe ver zijn jullie met MVO?

R: Ik vind dat moeilijk omdat ik ook niet zo goed weet wat alle clubs exact doen. Ik weet al dat heel wat clubs geen fulltime persoon hebben die daar op inzet, dus dat onderscheid ons van de clubs die dat niet hebben. Hoe je het ook draait of keert, als je iemand hebt die daar wel wat tijd in kan investeren, kan je meer doen en extra stappen zetten. De Pro League heeft vorig jaar de Football & community-award uitgereikt. Vroeger kreeg een groot deel van de clubs dit. Nu hebben ze een handig systeem, een soort van scoresysteem, waarbij dat je gouden, zilveren en bronzen levels hebt.

I: Je zegt dat er clubs zijn met minder tijd en minder mensen in dienst. Denk je dat de Pro League met de intrede van de licentievoorwaarden die drempels te laag zet voor de clubs?

R: Dat is ook niet iets dat je van de ene dag op de andere verandert. Je kunt op een of andere manier dwingen om het te doen of je kan de clubs helpen en ondersteunen om hierop op te zetten. Ik denk dat ze nu toch wel wat meer de tweede weg inslaan. Ze hebben ook zelf twee personen in dienst die bezig zijn met Football & community. Die toch proberen om de club zo goed als mogelijk te ondersteunen. En ze hebben ook het partnerschap met de VUB om de clubs inhoudelijk wel wat info bij te brengen. Ik denk dat dat een goede manier is. Je hebt natuurlijk een stok achter de deur nodig om clubs wat extra stimulans te bieden. Daarvoor kan die licentie wel een goede manier zijn, maar je moet ze ook wel wat proberen te helpen en te ondersteunen. En je hebt clubs die al heel ver in staan en andere clubs die ook heel veel kunnen leren door uitwisseling met de clubs onderling. Ik denk dat ondersteunend, vooral de goede weg is. Clubs helpen en ondersteunen om zo progressief dat beleid uit te werken. Want dat moet ook groeien en je moet de juiste partnerschappen hebben. Je moet een goede verhouding hebben met het stadsbestuur en met andere organisaties. Het is niet zo dat een club of een eigenaar van een club kan zeggen dat die nog geen MVO-beleid heeft. Als je zegt "hier is 1miljoen, doe er iets mee" dan ga je dat ook niet allemaal op krijgen. Je moet echt het geld nuttig kunnen besteden aan projecten. En die projecten nemen vaak tijd om op te bouwen omdat dat niet iets is dat je

kan neerpoten. Dat heeft vaak te maken met een netwerk opbouwen, projecten uitwerken en daar een lange tijd aanwezig zijn.

I: Maakt die samenwerking tussen clubs het MVO sterker, indien er voldoende samenwerking is?

R: Niet per se. Ik denk wel dat het voor bepaalde zaken wel nuttig kan zijn. Bijvoorbeeld die grotere acties en om bepaalde gezamenlijke campagnes rond racisme of discriminatie uit te werken. Naar media toe is dat wel een interessante, maar de sterkte ligt ook in het feit dat clubs lokaal kunnen werken. In bepaalde clubs gaan er misschien andere uitdagingen liggen. Ik denk vooral dat een club moet kijken naar de manier waarop ze lokaal kunnen bijdragen. Zeker Belgische clubs die nu nog geen enorme internationale bekendheid hebben. Vooral kijken van hoe kan ik lokaal bijdragen. Ik denk dat daar vooral de sterkte ligt om iemand uit de regio te linken met de club. Je gaat veel meer impact ondervinden als de club iets opzet waardoor iemand erbij betrokken is. En dat is hetzelfde voor onze voetbalclub.

I: Hoe zie jij de verdere ontplooiing van de communitywerking?

R: Ja, wij hopen stelselmatig natuurlijk te groeien. Zowel naar projecten alsook naar mensen die daar tijd in kunnen investeren. Dus we hebben wel wat projecten die we stelselmatig proberen uit te bouwen. Bijvoorbeeld ons Buurtvoetbalproject dat werd gestart. Nu zijn we al actief op meerdere locaties. We hebben dat nu ook reeds gedaan rond duurzaamheid. Nu zijn we ook aan bekijken welke bepaalde zaken we gaan implementeren in de dagdagelijkse werking van wedstrijdorganisatie. Dus ja, dat zijn zaken dat gestaag moeten groeien. Op termijn hopen we natuurlijk dat het departement ook stilaan kan uitbreiden.

I: En werken jullie dan aan de hand van een strategisch beleid die alles koppelt in de club?

R: Ja. We hebben eigenlijk een strategisch plan over heel de club. Er staan een aantal algemene doelstellingen in waarmee elk departement wel bij betrokken is en waar de club naartoe wil. En daarin staat dan ook nog specifiek voor elk departement een achttal operationele doelstellingen die bereikt moeten worden aan de hand van een aantal acties.

I: Zijn dat dan een beetje de metingen of minimumvereisten die jullie hebben?

R: Ja. Dus bijvoorbeeld we proberen ook heel meetbaar te maken en om de zoveel tijd bespreken we dat met het management. Dit om te kijken indien we de dingen hebben gedaan dat we moeten doen. Een concreet voorbeeld is dat we gaan zorgen dat we als club of als community departement een x-aantal trainingen aanbieden aan specifieke doelgroepen. En dat zijn natuurlijk zaken dat je heel goed kan meten. Bijvoorbeeld: hoeveel trainingen hebben we dit seizoen aangeboden? En dan kan je ook kijken hoe je dat kan uitbreiden. Naar volgend seizoen kunnen we ook een extra locatie training aanbieden. Hetzelfde met de actie rond duurzaamheid, daar kan je ook perfect kijken en zeggen van: wat is de uitstoot? of zijn we in iets in staat om de uitstoot over wedstrijden heen te verminderen? Dat zijn allemaal dingen dat we proberen bij te houden.

I: Zijn er aan bepaalde zaken die de ontplooiing tegenwerken?

R: Ja, sowieso. Het feit dat het vaak echt geen gemakkelijke projecten zijn om op te zetten. Omdat er bijvoorbeeld projecten zijn waarbij we samenwerken met partners. Dit zijn projecten gericht op doelgroepen die niet altijd even gemakkelijk te bereiken is. Daar zijn we soms ook wel afhankelijk van andere organisaties omdat wij het voetbal deels inbrengen. Dus wij voorzien trainers en materiaal. We hebben ook kennis op het vlak van voetbaltraining, we geven tickets en al die zaken maar concreet voor een Younited project werken we samen met een partner waar we al een aantal keer een personeelslid die in een project zit die gestopt is en verandert is van job. En dat is dan toch altijd een soort van heropstart van het project, dus dat is altijd wel wat zoeken. In een ideaal scenario hebben we zelf meer mensen in dienst die we zelf controleren en die dergelijke zaken opnemen. Daar waar wij vrijwillige trainers hebben voor buurtvoetbal, hebben sommige voetbalclubs echt mensen in dienst die trainingen geven. Dat maakt dat je veel meer kwaliteit kan bieden dan een scenario waarbij je op zoek moet gaan naar vrijwilligers die soms de taak moet combineren met een vaste job.

I: Als ik het zo mag concluderen is het grote voordeel dat je kan hebben: tijd en mensen?

R: Ja, sowieso ook omdat je dan echt meer kwaliteit gaat kunnen bieden dan wat nu het geval is. Maar ja, dat is denk ik altijd zo. En dat tijd en dat mensen cruciaal zijn om bepaalde zaken uit te bouwen, hebben we wel voor ogen. Dat is een ideaal

scenario indien we ooit bijvoorbeeld een community coach aannemen die een aantal projecten op zich kan nemen en echt on-field training kan geven.

I: Om af te sluiten: Als ik aan jou, uw persoonlijke mening of uw persoonlijk inzicht op MVO binnen vijf jaar vraag in het Belgisch voetbal. Hoe zie je dat dan?

R: Ja, ik denk dat in een ideaal scenario alle clubs minstens één iemand in dienst hebben om daarop in te zetten. Ik vind ook dat het goed zou zijn moest de Pro League de clubs nog meer ondersteunen op inhoudelijk en financieel vlak. Want de subsidies die we nu krijgen opgelegd daar kunnen we iets mee doen, maar dat is niet genoeg om echt onze werking verder uit te bouwen. Ik denk dat het ook belangrijk is om de clubs verder te overtuigen om daar meer op in te zetten. En ik denk ook dat het belangrijk is dat dat nog meer belicht wordt in de media, op sociale media, We hebben hetzelfde voor ogen om de voetbalclub aan de buitenwereld meer bekend te maken. De communitywerking van voetbalclubs in het algemeen kan, ook naast het veld, veel veranderen. Dat zijn de drie belangrijke zaken waar we hopelijk binnen vijf jaar toch een aantal stappen verder in staan.

A: Opname gestopt wegens leegte van de batterij.

I: Zijn er zaken in het onderzoek dat ik over het hoofd heb gezien volgens jou?

R: Je bent vergeten het onderzoek volledig te kaderen in het begin.

I: Het betreft de meting van MVO op het succes van de voetbalclubs. Ik ga dieper in op de invloed van MVO op het financiële, sociale en sportieve aspect. Ook op de wijze waarop MVO is ingebed.

R: Het voordeel om een departement te hebben die ingebed is in de structuren van de voetbalclub zorgt voor een totalitair beleid. MVO behoort tot het strategisch beleidsplan van de club zelf en wordt daarin opgenomen als volwaardige partij. Het werken met een MVO-departement die los is van de clubstructuren heeft zeker en vast ook voordelen, maar ik vraag me af of de kloof met de club zo niet deels gecreëerd wordt. Het is zo dat ik perfect aan de cameraman die hieronder werkt, kan vragen om morgen met mij op stap te gaan en een video te maken. Ik denk niet dat dit mogelijk zou zijn als ik niet lid ben van de club, maar van een afgezonderde vereniging. De betrokkenheid met de werknemers van de club is groter en de verwezenlijking van MVO-projecten is in

dichter bereik. De connectie met de club is op deze wijze groter door dichter bij de mensen te staan.

I: Is het noodzakelijk dat iedereen beschikt over voldoende MVO-kennis?

R: Dit zou perfect mogelijk zijn. De visie die heerst in de club is belangrijk voor het ontwikkelen van maatschappelijke projecten. Indien iedereen zich hiervan bewust is, is een specifiek MVO-departement misschien overbodig. Het gaat er echt om dat iedereen bewust is van de maatschappelijke relevantie van de club. Hierbij kan de club een grote rol spelen, gezien de populariteit van voetbal. Enigszins moet men niet vergeten dat het voetbal centraal staat, maar dat het een grote hefboom is voor maatschappelijke acties. Sommige clubs zijn zonder het te beseffen ook al langer bezig met maatschappelijke acties. Denk maar aan de blindentribunes, het plaatsen van zonnepanelen, Dit zijn verwezenlijkingen die opkwamen zonder een specifiek MVO-departement, maar die niet altijd werden opgemerkt tot nu.

I: Wordt je hiervoor voldoende ondersteund door de Pro League?

R: De subsidies die we van de Pro League ontvangen liggen laag. In een ideale wereld krijgen we van de Pro League ondersteuning voor het uitwerken van het beleid, maar ook financiële ondersteuning om acties op te zetten.

I: Vind je dat de grenzen van de Pro League niet te laag ingeschat worden?

R: Het is zo dat er wat onduideligheid bestaat met de nieuwe licentievooraarden. Zo moeten voetbalclubs een bepaald % van het budget besteden aan jeugdwerking of het vrouwenvoetbal. Dit is al in vele clubs van toepassing. Het is een verwezenlijking voor clubs met jonge MVO-structuren. Die jonge MVO-structuren vertalen zich in het in dienst hebben van beperkte medewerkers, soms deeltijdse betrekkingen. De ontplooiing van MVO wordt enigszins wat tegengewerkt door dit fenomeen.

I: De grootste beperkingen voor MVO in het voetbal zijn arbeidskracht en tijd?

R: Ja, dit hebben we ook gemerkt aan de Covid-periode waarbij heel wat projecten hebben stilgestaan. Het feit dat men werkt met vrijwilligers zorgt ervoor dat men het werknemersbestand minder in eigen handen heeft. Indien een medewerker van een maatschappelijke partner ophoud met zijn job, zijn er bepaalde projecten die misschien van 0 heropgestart dienen te worden. Naast dit kunnen vrijwilligers en helpers ook altijd in dienst genomen worden door onze club, wat een oplossing

kan zijn voor dit probleem. Dit probleem stelt zich ook voor bij de trainers die de maatschappelijke jeugdwerking organiseren. Hiervoor hebben wij twee medewerkers in dienst die on-field werken.

I: Hoe lang werk jij al aan de MVO-activiteiten?

R: Ikzelf werk coördinerend, naast mij heb ik nog medewerkers die on-field te werk gaan en vrijwilligers. Deze personen voeren de activiteiten werkelijk uit. In een ideaal scenario, heb je meer dan een paar vaste werknemers.

I: Is het Premier League-verhaal te verwezenlijken in België volgens jou?

R: Ik denk dat daar zeker mogelijkheden voor zijn. Natuurlijk zijn we een kleiner land, maar de mogelijkheden zijn identiek. De uitbouw van community management en de maatschappelijke gedragenheid in Engeland zijn zeer groot. Het zorgen voor een breed draagvlak en netwerkstructuur is belangrijk hiervoor.

I: Beschrijven de vooropgestelde doelstellingen en prestaties die je wil behalen, de prestaties van de club?

R: Op een bepaalde manier wel aangezien ik periodiek verantwoordingen moet afleggen voor de acties die ik onderneem. Het is zo dat er hier ook bepaalde eisen zijn.

I: Heeft de Covid-periode de werking vertraagt?

R: Ja, zeker en vast. Veel projecten hebben stil gelegen. Ook de inkomsten van de clubs lagen laag waardoor er weinig activiteiten ondernomen werden. Lage inkomsten resulteren in beperkte mogelijkheden en dat gaat ten koste van de band die je hebt met de gemeenschap.

I: Hoe wordt MVO in het voetbal gezien door de gemeenschap?

R: Veel hangt af van de sportieve prestaties, bijna alles zelfs. In weken waar wij het sportief goed doen, krijgen we meer aandacht. Die aandacht wordt versterkt door de mediakanalen.

I: Geld dit ook met negatieve verhalen?

R: Inderdaad dit is zo in beide richtingen. Voetbal heeft echt de mogelijkheid om een breed raakvlak te hebben omdat het zo populair is. Het is een spel dat gebaseerd op emotie.

I: De kracht van voetbal zit in de sportieve prestaties?

R: Klopt, de sportieve prestaties zijn allesbepalend om het draagvlak te vergroten. Dit is zeker het geval met commerciële partners, die in de hedendaagse maatschappij veel belang hechten aan het MVO. Deze partners willen zich heel graag associëren met clubs die het goed doen. MVO is meer dan een keuze geworden voor elk bedrijf.

I: Denk je dat MVO en toekomstige sportieve prestaties in relatie staan?

R: Bepaalde zaken zullen onmeetbaar blijven. De kwantitatieve gegevens kunnen altijd opgenomen en gemeten worden, maar de impact op een jeugdspeler die eventueel zou doorstromen naar de A-ploeg is onmeetbaar. Financiële maatstaven kunnen wel gemeten worden. De initiatieven die opgestart worden kunnen altijd registreert worden, maar effectieve metingen zijn soms moeilijker. Een voorbeeld hiervan is het kwantificeren van de tijd die je spendeert aan MVO, in uren. Onrechtstreekse invloeden zijn wel mogelijk, maar het meten is moeilijk.

I: Bedankt voor de tijd en het gesprek.

R: Geen probleem, als je nog iets nodig hebt mag je mij altijd contacteren.

Bijlage E8

Interviewtranscript – R. Union SG

Datum: 19 april 2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Wouter Blockx (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Ik ben Mathias Crauwels. Ik voor onderzoek naar MVO in Belgische voetbalclubs op het hoogste niveau. Ik richt mij hoofdzakelijk op de bijdrage dat de communitywerking of de foundations hebben op het succes van voetbalclubs. Dat is op financieel, sportief en sociaal vlak. Kan u zichzelf voorstel en uw rol binnen de club uitleggen?

R: Hallo, mijn naam is Wouter Blockx. Ik ben verantwoordelijk voor de Union Foundation. De Union Foundation is de sociale pijler, zo noem ik het soms, van de voetbalclub Royal Union Saint Gilloise. Waarom druk ik zo op dit feit? Omdat het een sociale pijler is en wij onder de naam Union werken. Op een andere locatie hebben wij nog een departement, Union environmental, dat draait. Het is toch belangrijk dat je begrijpt dat dat in twee onderdelen zit, die Union inspires. Enerzijds ecologische projecten, Union environmental, en anderzijds de Foundation voor sociale projecten. Ik ben van dat tweede de verantwoordelijke coördinator of hoe je dat ook wilt noemen. Wij hebben een aantal sociale projecten en acties die zich vooral afspelen of die vooral plaatsvinden in Sint Gillis en in Vorst. Dat zijn de twee gemeentes waarmee de voetbalclub, ook historisch, al lang banden heeft. Het is ook op grondgebied van vorst dat we hopen een nieuw stadion te kunnen plaatsen. Vandaar dat we zeker in die twee gemeentes zeer actief zijn. Dat is een notendop, heel kort samengevat.

I: Werk jij alleen voor de foundation of word je begeleid door andere managers en coördinatoren?

R: Neen. Ik ben de hoofdverantwoordelijke, de eindverantwoordelijke voor de Foundation. Uiteraard moet ik met het management de rapporten en verslagen maken voor onze boord, de algemene vergadering. Maar, ik heb geen andere manager boven mij. Ik zal het zo zeggen.

I: Sta je boven een aantal andere werknemers die voor de Foundation werken?

R: Niet een aantal, twee andere. Ik leid ook een ploeg van vrijwilligers. Vrijwilligers die wij community coaches noemen. Dat zijn mensen die training geven of mij bijstaan tijdens van deel van onze projecten.

I: Hoe is de relatie met de voetbalclub zelf, het sportieve gedeelte?

R: De sportieve cel zit niet op dezelfde locatie. Ik heb niet zoveel contact met de eerste ploeg. Dat heeft ook te maken met de drukte van het seizoen. Het is hier en daar wel een keer gebeurd dat er spelers aan project meedoen.

I: Word jij voldoende ondersteund door het algemeen bestuur van de club om uw rol te vervullen?

R: Hier kan ik veel op antwoorden. Bij een voetbalclub moet je natuurlijk ook uw plaatst kennen. Als je een plaats hebt zoals mij en je werkt voor een Foundation, ja..., dat is nooit niet de prioriteit van een voetbalclub. Wat ook logisch is. Een voetbalclub zal nooit de samenleving moeten redden. We kunnen niet iedereen helpen via voetbal, dat gaat niet. Zonder eerste ploeg en zonder het stadion zal de Foundation niet blijven bestaan. In die zin ondersteunen ze mij rechtstreeks en onrechtstreeks. Rechtstreeks krijg ik een ondersteuning. Ik heb genoeg geld voor mijn werking. Mijn budget is in orde. Ik heb terreinen waar ik mijn projecten kan doen. Ik heb vooral niet het gevoel dat ik niet ondersteund word.

I: Is dat zo dat je hiernaast ondersteuning voelt van de Pro League?

R: Ja. Ik denk dat de Pro League doet wat hij kan. Ik denk dat de Pro League, op hetzelfde niveau, soms botst tegen een aantal feiten. Dat is dat voetbalclubs, alle clubs die deel uitmaken van de Pro League, in eerste plaats bezig met hun sportieve prestaties om het community-gegeven meer waarde te laten krijgen. De voetbalclubs moet je vooral niet bruuskeren. Je moet ze wel een pad opsturen, daar een aantal voorwaarden aan koppelen en een aantal zaken ook vast beitelen in een licentie. Maar je kan niet zaken gewoon op tafel gooien en zeggen van kijk eens, jullie doen veel te weinig voor de samenleving en zo verder. Het is altijd goed

om een dialoog tot stand te brengen. Ik denk dat de Pro League en de vertegenwoordigers van de Pro League die werken rond community vooral bruggen moeten bouwen. En de ene club is ook historisch. Gent is al 10 jaar bezig met een communitywerking. Ja natuurlijk staan die veel verder. Ook Club Brugge. Er zijn andere clubs die veel goesting hebben, maar die misschien nog niet goed weten hoe ze het moeten doen. Ik denk dat de Pro League er allemaal mee bezig is om al die clubs echt op maat te helpen, naar gelang hun vragen of naar gelang hun noden. Club Brugge zal andere noden hebben als ik zeg, als, ik zeg maar iets, RWDM die volgend jaar misschien opgaan.

I: We spraken over het belang van sportieve prestaties. Is dat belang nummer één voor voetbalclubs? Denk je dat je met de MVO-werking daar aan bijdraagt?

R: Aan sportieve prestaties?

I: Ja.

R: Wat denk jij?

I: Enerzijds denk ik dat dit heel moeilijk te meten is, dat het zelfs onmogelijk te meten is. Maar ik denk wel, door het feit dat er foundations zijn om bruggen te bouwen en om de gemeenschap sterker te maken, dat het een onrechtstreekse invloed kan hebben.

R: Ik ben er niet helemaal mee akkoord. In die zin dat mijn werk op geen enkele manier interfereert met de wijze waarop spelers op een veld presteren of hoe een tactiek zich aanpast. Ik denk dat dat een beetje te ver is en dat daar geen correlatie tussen bestaat. Hoe kan de werking het spel van een speler beïnvloeden op het veld? Nee, je zou dat niet kunnen zeggen. Als spelers komen meedoen op momenten van de foundation, dan kunnen ze op dat moment profiteren om een keer de druk te lossen. Dat heeft geen invloed op het sportieve. Wij hebben geen enkele invloed op de sportieve prestaties. Het enige wat je natuurlijk kan hebben is dat ploegen die zakken wel eens zullen kijken naar de financiële kosten en dat misschien zullen schrappen. In die zin, zoals ik in het begin van het gesprek heb aangehaald, zou het wel omgekeerd kunnen zijn.

I: Dat is sportieve prestaties een invloed hebben op de werking van MVO?

R: Uiteraard.

I: Drukt dat zich alleen maar uit in het feit minder financiële middelen te besteden aan die foundations?

R: Ja, dat kan bijvoorbeeld zijn.

I: Heb je de indruk dat het MVO rechtstreeks of onrechtstreeks helpt bij de financiële prestaties van de club?

R: Dat denk ik wel. Ik denk dat het verhaal van Union inspireert bijvoorbeeld voor sponsors, voor mogelijke sponsors en voor sponsors in de toekomst een aantrekkelijk verhaal is. Daar zitten een aantal waarden in waarmee bedrijven zich graag vereenzelvigen. Ik zeg maar iets, ecologie in vorm van groene projecten of inclusie in vorm van sociale projecten. Enerzijds kan je uitpakken met de eerste ploeg, anderzijds denk ik ook door het feit dat zij zich verbinden aan om Foundation en het sponsoren. Ik weet niet indien je dat gezien hebt, maar volgend jaar, en dat is belangrijk om te vermelden, zal er 10% van de sponsordeals naar de foundation vloeien.

I: Omdat de Pro League in zijn nieuwe licentievoorwaarden een bepaald percentage heeft vastgelegd of omdat dit reeds de wens van de voetbalclub?

R: Ken je de percentage waarover de Pro League spreekt?

I: Als ik het mij goed herinner, is het 3%.

R: En weet je over wat het dan gaat die 3%?

I: Nou, voor elke club zal dat anders zijn. Ik heb gezien dat dit nog in te vullen is door de voetbalclubs. Je kan het investeren in jeugd, in vrouwenvoetbal, ... dus het is divers.

R: En, wat vind jij daarvan als je dat nu vertelt? Wat denkt je? Wat zou jij doen mocht jij CEO zijn van een club?

I: De moeilijkheid en wat ik heb mogen ervaren uit de interviews is vooral dat het van club tot club afhangt. Enerzijds Omdat de visies verschillen, anderzijds omdat de budgetten anders zijn. Het hangt heel erg af van de context waar een voetbalclub in zit, welke projecten er al bestaan en waar de nadruk ligt.

R: En zal elke voetbalclub niet op zoek zijn naar dé nieuwe jeugdspeler die 10 miljoen euro kan opleveren?

I: Ja. Ik denk dat de hoofdtaak en de interesse van voetbalclubs in de sportieve luik zit.

R: Vooral, vandaar heb ik aan de Pro League gezegd dat het niet kan werken, die 3%. Dat is niet concreet. Als ik manager ben van Union en ik moet 3% investeren in het vrouwenvoetbal of mijn jeugdacademie of mijn foundation, dan ga ik dat in mijn jeugdacademie steken. Ik zou dom zijn als ik het anders doe. Conclusie: Dat is niet goed afgelijnd. Ik heb daarvoor een aantal gesprekken gevoerd met de Pro League. Ik vind dat geen goed idee. Als je speelruimte geeft aan clubbestuurders, gaan ze dat investeren in hun eigen winkel. Nu, dat klinkt goed op papier en dat is hetzelfde. Ik ga dat ook die 10 procent moeten afdwingen. Ik ga dat ook moeten concreet maken en dat zijn moeilijke gesprekken. Als jij zegt, voel jij dat het management u ondersteunt? Ja, maar ik moet soms wel op tafel kloppen. Ik moet ook zeggen, jongens, die 10%, dat gaan we wel in akkoorden moeten gieten die op papier staan. We gaan niet gewoon zeggen van dat we die 10% geven. Dat is een mooie marketingstunt en je krijgt er toffe commentaar op, maar welk gevolg geef je daar aan en hoe concreet is dat. De vraag is wat ga je met die 10% doen. Ik denk dat we dat wat moeten uitdiepen. Investeren met 1% in elk project. Dat is het voorstel dat ik heb gedaan aan de Pro League.

I: Heb je de indruk dat je jouw keuzes en initiatieven die je wil doen altijd moet verantwoorden? En ervoor moet zorgen dat die visie tot bij de CEO terecht komt?

R: Je werkt in de cultuur van de club. Wij hebben een naam. Wij hebben een aantal waarden geïdentificeerd die overal moeten terugkomen. Zowel in de jeugdacademie als in de academie voor vrouwen, als in sociale projecten, als in de eerste ploegen, als in de manier waarop de ticketing wordt verzorgd. Dat is op zich wel duidelijk.

I: Heb je de indruk dat de visie soms verschilt tussen MVO verantwoordelijke en de bestuurders van voetbalclubs?

R: Die verschillen in snelheden soms en verschillen in prioriteiten. Niemand is tegen ecologie. Het is natuurlijk zo dat een financiële beheerder van een club, die ook in de algemene vergadering zit, kijkt naar de rekeningen. In Gent bijvoorbeeld heb je het initiatief rond herbruikbare bekens. Hoe moeten we hier aan beginnen? Een groepsaankoop doen met veel clubs tegelijk? Of hoe ga je dat doen? Dus er is iemand die kijkt naar de financiële consequenties van de aantal dingen die je operationeel wil uitvoeren. Die in een grotere strategische visie passen. Daarin heb

je gesprekken. Je moet elkaar strategisch vinden op langere termijn om te zien wat er dit seizoen en volgend seizoen mogelijk is. Het hangt ook af van de plaats in de rangschikking. De rangschikking in de Jupiler Pro League heeft een consequentie op het bedrag dat je ontvangt. Je kan een akkoord maken over het budget dat je krijgt indien je bijvoorbeeld binnen de top acht eindigt. Indien dit niet zo is, ontvang je iets minder of doen we het anders. Dan worden een aantal dingen meer onzeker. Dat is maar gewoon goed beheer. Dat wil niet zeggen dat je uw visie niet uitvoert.

I: Is het in uw ogen zo in dat de clubs meer moeten samenwerken om een stapje verder te gaan en zaken te kunnen realiseren?

R: Wat bedoel je met meer samenwerking en op welk niveau?

I: Samenwerking tussen de MVO-verantwoordelijken en tussen de verschillende clubs. Denk je dat dat noodzakelijk is om sneller vooruit te kunnen gaan en om het MVO consequenter te implementeren in het voetbal?

R: Ik ben soms wat kritisch. In de zin dat voetbalclubs natuurlijk concurrenten zijn van elkaar. Het helpt wel als je als Union verantwoordelijke kan zeggen dat ze in andere clubs meer mensen in dienst hebben. Maar bij andere clubs hebben ze meer budget. Dat is proportioneel gezien. Hier zetten wij ons zeker meer in voor de foundation dan in bepaalde clubs. Wij zien elkaar op commissievergaderingen, die toch een aantal keer per jaar doorgaan. Ik denk dat dat voldoende is want dat vraagt een tijdsinvestering. Zeker voor iemand die van Oostende naar Brussel moet komen. Dat is niet altijd zo evident. En dan heb je natuurlijk de lokale realiteit, die altijd keihard gaat verschillen. KRC Genk zit in het Limburgse hinterland. Dat is niet zoals een grootstad. Hetzelfde met ploegen die al lang aangesloten zijn bij de ACF, onze Franstalige tegenhanger. Alleen daar zijn niet zoveel verschillen in lokale realiteit. Ik denk dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen in de eerste plaats in de micro-realiteit zit. Dat je daar een verschil kan maken of zeker geen negatief verschil maakt. Begin eerst en vooral daar aan te werken. En natuurlijk kunnen ideeën van andere clubs interessant zijn en kan het als model helpen om wat druk te leggen, maar je moet vooral kijken naar de lokale partners, die via samenwerkingen de voetbalclub naar een hoger niveau kunnen

sturen. Op dat vlak moeten we samenwerken met lokale partners en sociale partners.

I: Ervaar je extra concurrentie door het feit dat die ploegen zich ook in het Brusselse bevinden?

R: Nee, ik zeg altijd, wij moeten elkaar niet beconcurreren. Zeker niet met de communitywerking. Het is op andere niveaus dat voetbalclubs met elkaar moeten concurreren. Wij kunnen samen geen acties doen. Dat is ook heel raar want een opdracht van een foundation geldt om heel de club wat te betrekken.

I: Welke zaken zijn er veranderd sinds dat Union concreet met MVO omgaat?

R: Historisch gezien met het feit dat ze onder Britse eigenaarschap zit. Die eigenaar heeft gezegd dat hij een communitywerking wil. Engeland is de bakermat van Community Werkingen. Hij heeft de wens om dat hier ook te doen. Toen was Union nog in tweede klasse en is de club begonnen met een halftijdse betrekking. Zo heeft het dat landschap verkend. Voor de rest is er in Brussel geen ploeg die dat doet. Dan was er de stijging naar eerste klasse. Daar is ook een halftijds personeelslid bijgekomen. En na vorig jaar zijn we gegroeid. We zijn met 3 nu. Op dat vlak is er een evolutie.

Het is niet meer zo wat ad-hoc projectjes doen. Wij werken nu met een strategie die op lange termijn bepaald is. We hebben een beleidsplan met de Pro League. De Pro League verwacht niet dat je dat plan om de twee jaar veranderd. Je weet waar je naartoe wil en dat is zeker en vast in functie van het nieuwe stadion. Je begint in functie van dat nieuw stadion te kijken welke strategie je wil opzetten, ook naar de toekomst toe.

I: Zorgt dat ervoor dat de andere departementen van de club extra aandacht hebben voor MVO?

R: Ik noem dat de Union Foundation of de Union inspires-reflex. Het is niet gemakkelijk, maar dat kan altijd beter.

I: Heb je de indruk dat jij die kennis, die knowhow moet aanbrengen bij de collega's?

R: Ja, maar dat is logisch. De mensen binnen die departementen hebben geen sociale achtergrond. Dat zijn mensen met een achtergrond in de communicatie, de marketing achtergrond of met een juridische achtergrond. Je kan niet van hen

verwachten dat zij de nuances van sociaal werk begrijpen. Dat is logisch en dat kost wat tijd.

I: Wat zijn voor u de voorwaarden om aan MVO te doen in een voetbalclub?

R: Dat begint, maar dat komt terug op de vorige vraag, bij het feit dat het geen apart eiland is. Dat wordt opgericht om aan bepaalde externe licentievoorwaarden te voldoen, maar dat dat effectief een club-gebeuren is waar niet iedereen op elk moment even intensief mee bezig is. Maar wat wel leeft in het bewustzijn van elke medewerker die in een club is. Dat vind ik wel heel belangrijk. Dat vind ik een voorwaarde om te kunnen spreken van een echt beleid. Dat mensen dit ten eerste weten hier op de club en ten tweede weten dat hun departement op dat vlak een verschil kan maken. Communicatie bij ons is natuurlijk heel druk. Mensen willen lezen over de eerste ploeg, maar het zou zonde zijn geweest om bijvoorbeeld dit jaar geen enkele post hebben over de foundation. Je moet ook niet alleen maar een foundation-post doen als het niet goed gaat of als je een keer geen ander nieuws hebt. Dus dat vind ik en dat lukt wel bij ons. Wij kunnen goed samenwerken, dat lukt wel. Ik moet natuurlijk ook niet verwachten dat zij om de 3 dagen een post gaan doen. Maar dat is elkaar daar zo een beetje in vinden.

I: Is die voorwaarde belangrijker dan financiële middelen voor jou?

R: Ja. Financiële middelen is voor één ding belangrijk. Dat is dat mensen op die manier erkennen dat zij dat belangrijk vinden. Waar er geen geld tegenover staat, wat is de ambitie eigenlijk? Of we dat nu hebben of niet? Daarvoor dat ik voor een budget strijd. Maar de meeste projecten kan jij uitvoeren zonder een groot budget en is de investering op menselijk niveau. Het feit moet zijn dat jij daar iemand hebt, volgens mij, die betaald is en het niet allemaal vrijwilligers moeten zijn die de projecten leiden. Ja, daar zit de financiële investeringen eigenlijk in.

I: Daaruit mag ik concluderen dat elke club zijn foundation of communitywerking zou kunnen laten groeien zoals clubs dat al gedaan hebben in het verleden?

R: Ja, dat kan zeker. Ik denk dat Gent een budget heeft van € 750.000. Dat is natuurlijk enorm veel, je kan er veel mee doen, maar ik denk dat voetbalclubs gewoon kunnen beginnen. Beveren zit momenteel in tweede klasse. Zij hebben ook iemand die daarmee bezig is. Bijvoorbeeld het United team, daar moeten we kleine stapjes zetten in de juiste richting en ondertussen continu de kennis delen.

We moeten er voor zorgen dat het geen niche-verhaal wordt in de club, maar dat iedereen doorheeft wat het juist is. Je ziet het niet meer in de naam, zoals vroeger.

I: Is dat volgens jou het grootste risico: het feit dat het ad-hoc projecten zijn en zomaar op bepaalde momenten wordt ingezet?

R: Dat is het grootste risico, maar het is ook wel een realiteit. Union heeft natuurlijk een buitenlandse eigenaar. Brussel heeft een reservoir van potentiële supporters of potentiële partners. Doordat het een hoofdstad is met heel wat bedrijven. Kortrijk kan dan niet zeggen. De man van Kortrijk, die zal soms ook een keer een handje moeten toesteken op ticketing als het wat drukker is op dat departement. Nu, je moet ook wat goede wil tonen. Iemand in mijn functie die twee weken op ticketing moet werken, die moet aan zijn manager zeggen dat hij daarvoor niet is aangenomen. Maar je moet wel wat flexibel zijn, zeker als je begint. Veel voetbalclubs beginnen nu toch de reflex te maken dat het wel een keer interessant zou kunnen zijn om dat dat te doen. Die leren door het te doen aan de hand van kleine projectjes. Als ze het zelf doen, beginnen ze het zelf meer door te hebben. Je begint bij een bepaald ding met mensen en dan denk je dat het beter zou zijn als je die mensen elke week ziet. Zo begin je jouw visie, via de praktijk, te vormen. Dit naargelang de lokale middelen die er zijn.

I: Hoe zie jij de ontwikkeling van het MVO in het Belgisch voetbal?

R: Ik denk dat er een strategie moet uitgetekend worden door de Pro League. Ze moeten hun verwachtingen duidelijk stellen met een meerjarenplan. Volgend seizoen zijn er 16 voetbalclubs in eerste klasse en er moet een ondergrens zijn. Het gaat om de succeservaring gradueel op te bouwen. De Pro League moet elke club bijstaan met hun expertise. Deze expertise ook inzetten in de praktijk. Die voetbalclub begint bijvoorbeeld met wandelvoetbal, een andere club begint met United. Zo kan de Pro League ondersteuning geven aan de hand van haar expertise. Maar ik denk vooral dat zij dat moeten opleggen naar managers en CEO's van voetbalclubs. Naar hen moet de Pro League het hard maken met zeer concrete voorwaarden zonder te veel speelruimte. Bijvoorbeeld: De Pro League verwacht een investering van 1% in de jeugd, 1% in het vrouwenvoetbal en 1% in de foundation.

I: Zeer concrete licentievoorwaarden opstellen, niet enkel in percentages, maar ook in acties of in aantal personeelsleden die betrokken zijn tot de communitywerking/foundation?

R: Ik denk dat dat op termijn zeker een voorwaarde kan zijn.

I: Waar zit de waarde van MVO voor voetbalclubs in jouw ogen?

R: Een positieve entiteit in een lokale buurt. Mensen verbinden zich graag met een voetbalclub, ook om een deel van hun identiteit in te vullen. In de samenleving zijn er ook een aantal tendensen op sociologisch niveau en op de individualisering. De tendens is dat mensen meer en meer aan het terugplooiën zijn op individu. Een voetbalclub kan zowel tijdens de wedstrijd als los van de wedstrijd zorgen voor een verbindende factor. Vroeger was er alleen maar communicatie op de dag van de match. Nu is dat 24 op 24 met sociale media, podcasts, soms zelfs tot moeilijkheden voor de journalisten. Dat is niet evident om continu bij te staan zal ik zeggen, maar op dat vlak kan een voetbalclub voor mensen een heel groot verschil maken. Het feit dat nieuwkomers in Brussel direct hun plaatsen vinden bij Union, zorgt er voor dat de club een positieve waarde heeft ontwikkeld. Iedereen is welkom. Ook op vlak van inclusie en diversiteit is dit zo.

I: Ik zag op de website, dat is ook de wens van de Pro League, dat Union zich extra inzet voor duurzaamheid. Ligt daar de toekomst?

R: Dat is natuurlijk nu een hot topic, groen worden. Dat is niet de enige topic, want dat gaat eigenlijk echt over de ecologische voetafdruk. Dan zijn wij eigenlijk niet meer op menselijk niveau bezig. Je hebt twee dingen. Een voetbalclub moet kijken hoe ze tot een 0 nul operatie kunnen komen of misschien zelfs winst maken op dat groene verhaal, maar ook op welke manier dat zij een duurzame impact kunnen hebben op mensen. Dat staat er naast, dat kan op andere manieren. Dus het mag zeker niet overslaan in de richting van ecologie, want dat komt vaak neer op een aantal investeringen.

I: In sommige clubs hebben ze beslist om niet meer verder te investeren in de communitywerking omdat het al goed draait. Wat is uw mening daarvoor?

R: Dat valt te zien. Bijvoorbeeld, Leuven heeft een heel goede communitywerking en heeft maar één voltijdse in dienst. Het zou tof zijn voor die verantwoordelijke mocht die persoon nog een kompaan krijgen. Maar ik kan ook wel begrijpen dat de

club het even zo wil bekijken. We kunnen moeilijk verwachten, ik kom terug op wat ik zei, dat een voetbalclub de wereld moet redden, zeker op Belgisch niveau. De voetbalclub moet zorgen dat kinderen die willen voetballen, kunnen voetballen op niveau. Dat vind ik de opdracht van een voetbalclub. Wat we wel kunnen doen, moeten we doen. Ik heb een bepaalde verantwoordelijkheid, die neem ik ook op, zoals bedrijven dat ook hebben in de samenleving. In Engeland is het natuurlijk allemaal anders. Sommige mensen zitten daar soms al 20 jaar in dienst met een budget van 3 miljard.

I: Het feit dat jullie geassocieerd zijn met de Premier League door de bestuurder, heeft dat een invloed voor MVO?

R: Ja, zeker op dat verhaal dat ik verteld heb over Union inspires. Hier is het ook omdat de eigenaars dat willen. Mochten de eigenaars het absoluut niet willen of niet in geïnteresseerd zijn dan is dat verhaal er niet vandaag.

I: Denk je dat het mogelijk is om het scenario van Engeland, waar elk Brits individu voetbal ademt, hier ook mogelijk is?

R: Neen.

I: Aan wat ligt dat volgens jou?

R: België is geen topsportland. Het interesseert de politiek hier ook niet. Rijke clubeigenaars hebben soms moeite om stadions op te bouwen in hun gemeente of stad. Dat is toch iemand met veel macht en invloed. Wie heeft er hier in Brussel allemaal al niet geprobeerd om een stadion te bouwen? Dat is hier zelfs niet gekomen voor Euro 2000 waar overal in Europa werd gespeeld. Ik denk persoonlijk dat het heel moeilijk is om dat er door te krijgen omdat België gewoon geen land is met een sportcultuur. Nederland heeft wel een sportcultuur. Kijk een keer naar de Olympische medailles die Nederland naar huis brengt. En wij? Wij zitten in een cultuur van eten. Dat is bekend als bourgondische cultuur.

I: Wat zou jij meegeven aan een startende community-verantwoordelijke?

R: Keep it simple. Begin met één actie per keer en bouw zo verder op. Kijk wat de mogelijkheden zijn om verder uit te bouwen. Houd in gedachten dat je met verschillende doelgroepen zit. Kijk welke doelen je hebt. In Union werken wij met kinderen. We hebben in het voetbal aandacht voor kinderen die niet in een voetbalclub zitten. We werken ook met mensen die in een handicap hebben, die

blind zijn bijvoorbeeld. We werken ook met mensen met een mentale achterstand. We werken ook met mensen met een psychiatrische problematiek. We hebben ook wel wat projecten met senioren. We werken met een heel deel en dat heeft te maken met de realiteit van Brussel. We hebben ook projecten met Fedasil voor mensen zonder papieren te helpen. Dat is de realiteit van Brussel. Ik denk dat je die doelgroep in Kortrijk bijvoorbeeld gaat moeten zoeken. Ik zeg maar iets. En je moet dit niet allemaal in het begin tegelijkertijd opstarten. Wat je kwalitatief goed kan doen, moet je doen want je mag niet vergeten dat er in een voetbalclub ook wel wat wantrouwen is. Een sociale organisatie waaraan je vraagt of er geen mensen geïnteresseerd zijn om in projecten te stappen en de voetbalclub gezien wordt als mannen met hun Gucci jasjes, daarvoor staat niet iedereen te springen om in zee te gaan en om samen te werken. Dus rustig beginnen.

I: En kijken naar de gemeenschap, waar de club zich bevindt?

R: Het buurtonderzoek doen. Dat moet je eigenlijk altijd doen als je bij een club gaat werken. De historie, de mensen en de gemeente leren kennen. Ik heb een hele demografische studie gedaan van Vorst en Sint Gillis. Dat is belangrijk. We moeten de profielen kennen van de mensen waarmee je mogelijk gaat samenwerken.

I: Zijn er zaken die ik over het hoofd heb gezien over de communitywerking van voetbalclubs in België?

R: Dat denk ik niet. Ik vind het een positief verhaal. Vroeger was er het project Open Stadion. Ik weet niet indien je die historie kent, maar het is altijd interessant om te kijken wie er al in mee gestapt is. Ik voel nu dat er meer vast gebeiteld gaat worden in akkoorden. Om de volgende stap te nemen moet je natuurlijk dingen op papier hebben, duidelijke verwachtingen scheppen en gevolgen aan koppelen.

I: Denk je dat de clubs die dat niet doen nu, achter gaan staan omdat er bijvoorbeeld commerciële partners zijn die verwachten dat daar op wordt ingezet?

R: Ja. Dat is goed. Als er een commerciële partner vraagt of de voetbalclub projecten heeft met mensen met een handicap en de club dat niet heeft, kan de wens van de commerciële partner er voor zorgen dat dat wel komt. Uiteindelijk hangt het ook een beetje af van wat je netwerk eigenlijk zegt. Dat doe je aan de hand van onderzoek in de buurt en op vraag van de gemeenschap. Als er

bijvoorbeeld al veel sport wordt aangeboden voor kinderen met een handicap, dan moet je dat zelf niet doen. Maar heel vaak is dat niet het geval. Zeker als je over een grootstad spreekt.

I: Wat zijn de moeilijkheden voor jou om in grootstad Brussel te werken?

R: Ik vind dat niet moeilijk. Het is niet per se moeilijk, nee. Het is soms wel zoeken naar: waar kun je overal projecten indienen gezien al die verschillende regeringen. Ik ben Brussel juist dankbaar omdat Brussel bruist en energetisch is. Je hebt hier zoveel verschillende mensen rondlopen. Er zijn veel nationaliteiten dus je bent wel verplicht. Je wordt dagelijks met diversiteit geconfronteerd, dus is het al wat makkelijker om daarvan een echt speerpunt van de communitywerking te maken. Brussel betekent voor mij vooral mogelijkheden. Mogelijkheden, geen moeilijkheden.

I: Wat is de invloed van de op dit ogenblik uitblinkende sportieve resultaten van de A-ploeg op jouw werk?

R: Een hele grote positieve invloed. Mensen engageren zich graag of identificeren zich graag met succes. Toen ik begonnen ben met de volgende stap te brengen in de communitywerking, twee jaar geleden kwam ik eerste klasse, was er ook al heel veel goede wil. Terug stijgen na 44 jaar, dat brengt sympathie mee en dat heb ik sinds het begin gehad. Dat speelt natuurlijk een grote rol als je spreekt met directies van scholen bijvoorbeeld. Ook de kinderen lopen nu graag rond met een sjaal van Union. Mochten wij 14e staan dan zou het misschien anders zijn. Het speelt ook een grote rol omdat mensen soms verkeerdelijk kunnen denken dat jij ook goed werkt, als je begrijpt wat ik bedoel. Als de eerste ploeg goed speelt, is de bedenking bij mensen dat iedereen op het werk, in de club, een topniveau haalt. Dat heb je dan mee.

I: Omdat voetbal emotie is?

R: Nee, dat straalt je eerder af. De eerste ploeg die professioneel werkt zoals de onze, doet mensen denken dat de hele voetbalclub professioneel is. Dat proberen we vast en zeker, maar ik profiteer op dat vlak wel van de goede resultaten van de A-ploeg.

I: Van de sportieve dynamiek?

R: Mensen willen zich vandaag associëren met Union. Er zijn weinig producten in België die momenteel beter in de markt liggen dan Union.

I: Oké bedankt. Na afronding van het onderzoek kan ik het werk doorsturen of de resultaten toelichten als je wenst.

R: Ja, dat is goed, dat kan interessant zijn om te doen.

I: Oké, dan doen we dat zo. Ik houd u zeker op de hoogte en dikke merci voor het interview en de snellere respons.

R: Geen probleem, dag Matthias.

Bijlage E9

Interviewtranscript – KAA Gent

Datum: 3 april 2023

Locatie: Ghelamco Arena - Ottergemsesteenweg-Zuid 808A, 9000 Gent

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Wim Beelaert (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Kan jij jezelf en de voetbalclub voorstellen?

R: Ik ben Wim Beelart. Ik ben sinds november 2011 algemeen coördinator van de maatschappelijke werking van KAA Gent, de KAA gent foundation. Om nu de volledige uitleg te doen, is de voetbalclub een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk. Alles wat sportief is, zit onder die vennootschap. Daarnaast heeft de club voor haar commerciële werking een BVBA, Horeca Foot. De commerciële vennootschap die als hoofdaandeelhouder de coöperatieve heeft. Daarnaast is er een VZW, voetbal in de stad. Dat is de KAA Gent Foundation. Voetballen in de stad is de uitvoerder van het sociaal oogmerk van de club. Het sociaal oogmerk is vandaag een essentieel gegeven binnen de voetbalclub. Om ervoor te zorgen dat alles wat maatschappelijk is, op een transparante manier en op een onafhankelijke manier, want soms zijn commerciële belangen niet noodzakelijk maatschappelijke belangen, georganiseerd wordt. Om ervoor te zorgen dat het allemaal op een goede manier kan georganiseerd worden, is er in 2009 een aparte vennootschap opgericht voor de maatschappelijke werking. We zitten op dat moment in de periode dat de stad Gent en KAA Gent samen plannen maken om een nieuw voetbalstadion te bouwen. In 2006 heeft men beslist, heeft de stad eigenlijk beslist om via de samenwerking dat stadion te bouwen en een social return te koppelen. De club moet iets terugdoen voor de samenleving. Om dat te kunnen organiseren en coördineren is de KAA Gent Foundation opgericht. Voetbal in de stad is niet alleen een vereniging van KAA Gent, maar is een publiek-private samenwerking. Een vereniging waarin de stad, de club en de supporters vertegenwoordigd zijn.

Dat is de draaischijf van alles wat maatschappelijk is. De werking binnen deze voetbalclub is vandaag de dag de grootste maatschappelijke werking binnen het Belgisch voetbal. Om u een idee te geven, het jaarbudget van vorig jaar had voor de eerste keer een omzet van ongeveer 800000 euro. Er zijn elf medewerkers die enkel en alleen bezig zijn met de maatschappelijke opdracht.

I: Is dat voor u een groot voordeel om als VZW te kunnen werken voor de club?

R: Ja en neen. We komen hiertoe. We gaan doorheen uw vragen lopen, maar het gaat allemaal een beetje door elkaar vloeien. 2011: in onze statuten staat er, toen al 2009, dat we werken vanuit de principes van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Wij als organisatie. De eerlijkheid gebiedt mij om te zeggen dat KAA Gent daar op dat moment niet klaar voor was en daarom dat dat ook eigenlijk een stuk uitbesteed is aan een aparte organisatie. Mijn rol in dit verhaal: ik heb de eerste voorstellen om met KAA Gent maatschappelijk werk te gaan doen geschreven in 2004. Het is nooit de bedoeling geweest dat dat een werk zou worden. Het is een beetje een uit de hand gelopen hobby. In 2006 is dat politiek verworven, 2009 is de VZW opgericht en uiteindelijk lag de klemtoon toen op het met KAA Gent organiseren van maatschappelijke activiteiten en projecten. Niet te verwarren met wat je vandaag begrijpt onder maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat vooral gaat over het intern bedrijfsproces. Toen was daar geen sprake van. De club was eigenlijk ook niet klaar om maatschappelijk werk te gaan doen, laat staan dat ze bezig waren met maatschappelijk verantwoord ondernemen. De eerste keer dat dat in teksten verschijnt hier is in de statuten van VZW voetbal in de stad. Ik weet niet of KAA Gent toen begreep wat daarmee bedoeld werd eerlijk gezegd. Waarom was dat nodig en waarom is dat een voordeel? Omdat wij als organisatie altijd het maatschappelijk belang en de samenleving voorop zetten, één en twee, omdat wij vanaf dag één afgesproken hebben met de club dat wij die maatschappelijke koers zouden varen, los van commerciële of sportieve belangen van de club, dat dat op een hulpvaardige manier kon gebeuren als die belangen niet zouden vermengd worden. Dat beperkt ook wel uw speelveld want in die periode zeker hadden wij niks te maken met interne processen binnen KAA Gent die misschien ook noodzakelijk waren of meer noodzakelijk nog waren. Vandaag is de situatie anders. Wij zijn als organisatie

eigenlijk voor een stuk geïntegreerd binnen de werking van KAA Gent. Dat is, we zijn 2023, ondertussen veertien jaar ver. De organisatie wordt aanzien als één van de werkingen binnen de grote KAA Gent-familie en wij zijn ook steeds meer bezig met de interne processen van KAA Gent. Dat heeft uiteindelijk vorig jaar, dit jaar, geleid, dat heb je misschien al vernomen van collega's, dat zowel voor de Pro League licentie als voor de UEFA licentie je moet aangeven dat je een aantal sporen ontwikkeld rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. De KAA Gent Foundation is sinds dit jaar, een paar weken geleden heb ik mijn handtekening moeten zetten, verantwoordelijk voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de UEFA-licentie van KAA Gent. Dat is logisch in die zin dat we bij de verhuis naar de Ghelamco Arena onder andere het supportersvervoersplan hebben gemaakt, een aantal zaken rond afval in het stadion hebben wij ons altijd aangetrokken, maar vandaag de dag moet ik zeggen dat ook binnen de afdeling organisatie van de club, degenen die met de wedstrijd bezig zijn, die met de horeca bezig zijn, maar ook binnen facility management als het gaat over energie enz. neemt men die thema's op. En wij zijn vaak degene die de informatie aanreiken, die de studies verzamelen, die de knowhow verzamelen en die eigenlijk een stuk adviseren. En het zijn de collega's die verantwoordelijk zijn voor dat deel, die het uitvoeren. En dat is ook onze rol. Ik hoef als algemeen coördinator van de foundation niet bezig te zijn met het energiegebruik in het stadion. Wat ik wel kan doen door alle contacten die er zijn en mijn netwerk dat er is, zowel nationaal als internationaal, is alle kennis bij mekaar brengen en vervolgens de club bijstaan om die zaken te gaan implementeren. Dat is onze rol, dat vlak.

I: Hebben ze de indruk dat je, doordat je een voorloper bent, mee de richting hebt gegeven aan de ontwikkeling van MVO in het Belgisch voetbal?

R: Het Belgisch voetbal, ik ging zeggen binnen KAA Gent. Ik denk, maar de geschiedenis zal daarover oordelen, dat wij in de voorbije tien jaar erin geslaagd zijn om KAA Gent een bepaalde richting te geven. We hebben dat niet alleen gedaan. Uiteindelijk heeft de voorzitter van KAA Gent vanaf dag één gezegd: wij moeten een maatschappelijke actor zijn. Dat is een keuze van de voorzitter en van de raad van bestuur van Gent geweest. Ze hebben het vehikel van de foundation ontwikkeld om daar vaart aan te geven. Wij hebben ons binnen de foundation

nooit beperkt tot onze kerntaken zijnde die maatschappelijke activiteiten voor derden organiseren met KAA Gent. Vanaf dag één hebben wij binnen de club mee processen, niet alleen getrokken, maar in het begin bespreekbaar gemaakt. Maatschappelijke thema's bespreekbaar maken op een moment dat de club daar nog totaal niet klaar voor was. En ik moet zeggen, bijvoorbeeld de CEO van KAA Gent heeft vanaf dag één altijd gezegd: "De foundation moet zijn rol spelen, de foundation mag het publieke debat aangaan, de foundation mag op thema's komen waar we nog niet mee bezig zijn. Allemaal geen probleem. Misschien is de club daar nog niet klaar voor maar dat geeft niet. De foundation mag haar rol spelen." Binnen de Pro League hebben we een commissie community waar de mensen binnen de clubs die bezig zijn met maatschappelijke thema's om de zoveel tijd bij mekaar komen. Ik heb van de club altijd een mandaat gehad om daar onze rol te spelen. Om wat kritisch te zijn, om nog wat meer vragen te stellen, om bepaalde thema's op tafel te gooien terwijl anderen daar helemaal niet klaar voor waren. En misschien was soms KAA Gent daar ook niet klaar voor. Maar ik heb wel die rol mogen spelen van KAA Gent en dat is ook hoe wij onze Gentse rol zien. In Gent hebben wij een mentaliteit van af en toe een keer kritisch te zijn. Sommigen noemen dat koppig, maar wij noemen dat eigenzinnig. Om, gewoon aan de kar te trekken. Als we denken dat iets moet, moet het en als anderen daar niet klaar voor zijn is dat eigenlijk ons probleem niet. Als er in Gent een draagvlak is om bepaalde dingen vooruit te doen gaan, dan doen we dat om te beginnen zelf en dan gaan we proberen om andere mee te pakken. Maar in Gent, in onze club, denk ik dat we zeker onze stempel drukken op verschillende tendensen of evoluties die de club heeft gemaakt. Om nu te zeggen dat dat binnen het Belgisch voetbal is, dat moeten we binnen tien jaar een keer terugkijken denk ik.

I: Dat is voornamelijk omdat clubs uit de Pro League opkijken naar clubs zoals KAA Gent en de ontplooiing van het sociaal werk of het maatschappelijk werk dat er hier gebracht wordt.

R: Ja, dat is natuurlijk ook fijn om dat te zien. Ik ben degene die daar nu het langste zit in de commissie community, samen met mijn collega Peter van Club Brugge. Wij zijn de twee anciens. De derde is van Racing Genk. Maar die eigenlijk zich vooral met Genk beziggehouden en niet echt met de Pro League. Peter en ik wij vormen

in de commissie community van de Pro League een tandem. Je moet met Peter zeker ook een keer gaan praten. Je weet wel KAA Gent en Club Brugge zijn op het veld niet de beste vrienden, maar in dit thema hebben we vanaf dag één gezegd: kom, we gaan de handen in mekaar slaan en we gaan gewoon proberen binnen de Pro League andere clubs mee te nemen, vooruit te duwen en kritisch te zijn. Op dat vlak zou ik niet alleen naar KAA Gent kijken, de collega van Club Brugge hoort daar zeker bij. Maar ja, wij doen wel ons best, maar het allerbelangrijkste is vooral dat men binnen de clubs degene die bezig zijn met maatschappelijk werk de ruimte moet geven om dat te ontwikkelen. De ruimte en de mogelijkheden. En ik stel vast dat, maar ik kijk vooral naar het verleden, er is de voorbije jaren heel wat veranderd, maar in het verleden hadden de collega's die bezig waren met maatschappelijke zaken geen mandaat om dat te doen. In de commissie community hebben wij vaak pleidooien gehouden, Peter en ik, waar collega's gewoon moesten zeggen dat zij niet gemachtigd waren om hier zaken goed te keuren. Ze moesten dat gaan vragen. Dat is dus de ruimte krijgen om het te doen, zoals ze tegen mij altijd zeiden: je mag uw rol spelen. Ik had die ruimte en bovendien de mogelijkheden. Als de collega's het maatschappelijke thema erbij moeten doen, bovenop een job die social-media of ticketverkoop is en weet ik veel wat nog allemaal, dan is dat belachelijk. Dan hebben ze daar eigenlijk geen middelen voor om dat te doen. Ik ben begonnen en ik had onmiddellijk een voltijdse opdracht. Ik heb die zo goed mogelijk ingevuld en de foundation is gegroeid door te bewijzen waar het verschil kan gemaakt worden. En intussen zijn we dus met elf professionals daaraan bezig. Uiteraard maken we het verschil ten opzichte van iemand die dit tussen de soep en de patatten moet bij doen.

I: Dit wordt als pijnpunt genoemd bij vele clubs. Vind je het een voordeel om jullie kennis, van die elf personen, te kunnen dragen voor een hele club? Jullie ondersteunen bijvoorbeeld de evenementen, de ticketing,.... Ik veronderstel iedereen een beetje in de club.

R: Ja, dat is absoluut een voordeel natuurlijk. Er zit hier heel veel kennis binnen de organisatie. Dat is absoluut een voordeel. Maar uiteindelijk, een club kan er net zo goed voor kiezen om een afdeling CSR te maken en om daar de kennis te zetten. Hoeveel clubs in België zijn er die een CSR afdeling hebben? Ik denk, Leuven

misschien, in het totaal één persoon of zo. KAA Gent heeft geen afdeling CSR, KAA Gent heeft een foundation. En goed, officieus ben ik dus een beetje de CSR manager, maar en dat is denk ik wel positief, ik ben onafhankelijk van de club en daarmee bedoel ik: ik heb een raad van bestuur van de KAA Gent foundation en de club zit daarin voor de duidelijkheid. Maar ik heb wel enige ruimte om bijvoorbeeld, als de club een beslissing neemt die ingaat tegen de maatschappelijke belangen, dan kan ik dat ook gewoon zeggen. Dat is wel een zeer positieve. In het Belgisch voetbal is er niet zoveel ruimte voor andere meningen. Bij de meeste clubs word je niet geacht een andere mening dan de CEO of de voorzitter te hebben. Ik heb die soms wel en ik ga die hier niet van de toren blazen maar ik ga wel intern uitleggen, meestal met een nota, waarom misschien iets anders zou kunnen. Tot nog toe heeft dat ook gekund. Ik heb niet altijd mijn goesting gekregen. Dat hoeft ook niet. Je toont aan dat het op een andere manier kan en lukt het vandaag niet, dan lukt het misschien morgen wel. Ondertussen zijn we twaalf jaar bezig en zijn er heel veel zaken ten goede veranderd.

I: Heeft de ruimte dat je hebt gekregen van hogerhand ervoor gezocht dat MVO en de voetbalclub goed kunnen samenvloeien?

R: Sowieso kan dat goed samenvloeien maar niet iedereen was daarvan overtuigd. Een paar jaar geleden heeft Michel Louwagie een interview gegeven waarin hij zei: ja, toen dat ze afkwamen met dat idee van maatschappelijk werk wisten wij eigenlijk niet waarover dat ging. Maar uiteindelijk heeft de foundation haar plaats wel verworven en ik denk of ik hoop dat het punt, de point of no return, dat we daar ondertussen aan voorbij zijn. Dat wordt niet meer in vraag gesteld. Je weet, als je KAA Gent volgt, dat er volop wordt nagedacht over de toekomst, welke toekomstige structuur, welke eigendomsstructuur, wat is de rol van wie, Zowel de club als de stad hebben al publiek verklaard dat de rol van de foundation niet in vraag gesteld wordt. Ik verneem dat kandidaat overnemers bijzonder geïnteresseerd zijn in de rol van de foundation. Ik denk dat we op dat vlak het verschil maken en dat dat ondertussen erkend wordt. En uiteraard proberen we zowel nationaal als internationaal mee aan de kar te trekken om dat voetbal te vermaatschappelijken. Je zei daarnet het Belgisch voetbal. Persoonlijk vind ik dat we dit moeten doen, niet alleen omdat de planeet anders om zeep is, maar vooral

omdat voetbal om zeep is. Dat is mijn persoonlijke mening daarover. Ik doe dit in het belang van het product voetbal. Ik ben in deze rol gerold als een vrijwilliger, als een supporter die ongelooflijk veel geeft om dat spelletje en die ziet hoe het spel volledig verknoeid wordt door mensen die alleen maar geven om hun portemonnee. Die dat zien als een geldmachine om snel rijk te worden en die geen enkele maatschappelijke waarde daaraan koppelen. Naïef als we zijn, proberen wij in Gent daar wel maatschappelijke waarde aan te koppelen en daar maatschappelijk mee aan de slag te gaan. Dat op onze manier te doen om te tonen dat het ook zo kan. Misschien dat het zelfs beter kan zo, de toekomst zal het uitwijzen. Maar dat is in alle geval de missie die wij hebben om het voetbal via onze werking, dat stuk te vermaatschappelijken, dichterbij de samenleving te brengen. Omdat ik ervan overtuigd ben dat een deel van het probleem dat er vandaag is, dat de gewone mens, dat de samenleving of ik ga het anders zeggen, dat het voetbal vandaag compleet onthecht is van de samenleving, wat ook voor de club zelf geen goede zaak is. Als er geen link meer is tussen voetbal en samenleving, wel dan gaat die samenleving ook niet meer op uw tribunes komen zitten en dat is een belangrijke reden waarom dat wij dit werk doen en waarom dat dat dus ook in het belang is van de voetbalclub, zelfs al is het een louter commerciële vennootschap. Als je de band met uw klanten, ik zal dat dan zo noemen, verliest, dan heb je niks meer.

I: Heb je de indruk dat het gevaar van de ontwikkeling van de maatschappelijke rol zit in het feit dat mensen het alleen zien als een financieel aspect, als een geldmachine zoals je zei?

R: Dat mensen dat denken?

I: Dat dat het gevaar is of dat dat de ontwikkeling tegengaat.

R: Nee, de reden waarom dat het zo traag gaat of dat de ontwikkeling tegengaat is omdat er gewoon geen visie is. Helaas. Er zijn in heel veel Belgische voetbalclubs, en nog eens het is nu beter dan ooit dus ik mag niet pessimistisch zijn en ik wil ook niet pessimistisch klinken, gewoon geen visie daarop. Ik merk, internationaal merk ik dat er sinds COVID het één en ander veranderd is. Maar voor COVID waren wij met een paar mensen in de Pro League, hoe noemen ze dat, prediken in de woestijn. Ikzelf, Peter en binnen de Pro League heeft men dat wel door en al veel

langer door. Er zijn nog collega's en jonge mensen, allee ik ben ook nog jong, dus dat zijn generatiegenoten en misschien ben ik nog de oudste van die bende, die het doorhebben. Wij hebben dat allemaal wel door. En nog iets, de huidige jongeren vinden het nog tien keer belangrijker dan wij. Dus als je die en dat is wel belangrijk, als je dat pad niet neemt, dan snijd je je af van een hele generatie mensen. Dus in die zin is dat ook niet zo erg om aan degene die louter en alleen aan het economische denken te betrekken. Als dat dan de manier is of de reden is waarom dat ze overstag gaan, dan is het goed. Alleen hadden we dit ook tien jaar geleden al kunnen beginnen.

I: Is het door gebrek aan kennis, dat het zich zo heeft ontwikkeld met de nieuwe mensen?

R: Neen, want als je zegt dat het een gebrek aan kennis is, dan doen we alsof er geen kennis was. Maar er was al kennis, er is onderzoek, er is meer dan kennis genoeg. Maar er zit of er zat een generatie mensen aan de knoppen van het voetbal, die gewoon in de vorige eeuw zijn blijven steken en, die gewoon, die daar geen affiniteit mee hebben. Die een stuk ook onthecht zijn van de samenleving. Je mag dat niet onderschatten, voetbal is een geldmachine geworden. Heel veel mensen die het voor het zeggen hebben in het voetbal hebben geen last dat het fout loopt in de samenleving of met het klimaat. Die hebben daar geen last van. Die vinden dat niet problematisch. Zeggen dat er geen kennis was, sorry, dan hebben ze geen boeken gelezen, hè. De Club van Rome, hoelang is dat geleden?

I: Heb je de indruk dat de mensen die worden ingeschakeld voor MVO, de kennis moeten brengen bij CEO's en dergelijke?

R: Ja, dat is ook een verdomde plicht. Als er iets is waarin ik kritisch mag zijn naar mijn collega's, eerst en vooral, is er buiten Peter niemand die er al meer dan tien jaar op werkt. Collega's haken af, maken andere keuzes of worden verplicht andere keuzes te maken omdat voetbalclubs geen kader scheppen om hun werk te doen. Maar degene die daar al vele jaren zitten, slagen er dan klaarblijkelijk niet in om hun ding te doen en hun ding te ontwikkelen. Ik kreeg wel eens, als ik de collega's aanpor om misschien ambitieuzer te zijn, de opmerking van: ja, jij hebt makkelijk spreken met uw budget en uw personeel. Maar dan kan ik hen er alleen maar aan herinneren dat zij vandaag een budget en personeel hebben, dat

evenveel is als ikzelf elf jaar geleden.

I: Ik heb gezien in het jaarverslag van 2021 dat de foundation een heel mooi palmares heeft. Zijn dat zaken die ervoor gezorgd hebben dat dit extra in de verf kwam?

R: Eerst en vooral, een palmares heb je omdat je misschien iets gedaan hebt. Maar het is zeker zo dat de stakeholders zoals dat dan heet, de stad en de club bij ons met name, dat die dat wel belangrijk vinden dat je dan plots met prijs haalt en in een lijstje terechtkomt. Ook in 2018, denk ik, hadden we de Europese prijs en plots stond KAA Gent tussen grote clubs. Datzelfde jaar hebben we hier ook een internationaal congres gehad rond communitywerking. Nu, wij hebben ook vanaf dag één de keuze genomen om ons internationaal te binden. Dat is heel simpel, in het binnenland ging ik het niet gevonden hebben, de kennis en de goede voorbeelden. Dus ik heb vanaf dag een naar het buitenland gekeken. We hebben in 2014 de keuze genomen om stichtend lid te zijn van een internationaal netwerk, EFDN. Dat met zeven Europese clubs opgericht. Vandaag zijn we bijna 150. Alle grote Europese clubs zitten daar in een vijver van mensen die allemaal willen samenwerken, die bereid zijn om hun kennis te delen en om elkaar te helpen. En het is ook die houding die wij vanaf dag één hebben aangenomen in België zelf. Altijd hebben wij onze jaarverslagen online gezet, als collega's vragen om langs te komen, mogen ze langskomen. Ik ga op bezoek. Er is geen enkel geheim project of dossier. Alles is beschikbaar voor de collega's omdat het gewoon belangrijk is. Het is trouwens ook in ons belang dat alle andere clubs meegaan, want als wij nog willen vooruitgaan en willen groeien als maatschappelijke werking, dan heb ik dringend collega's nodig die misschien even groot zijn als wij. Want als ik nu naar de club ga, met de vraag om meer te kunnen doen, dan vragen ze mij: en wat doen die andere clubs? Dat hoeft toch niet zeggen die dan.

I: Heb je de indruk dat je voldoende ondersteuning krijgt van die nationale en internationale platformen zoals de Pro League en EFDN?

R: Eerst nationaal. Het is eigenlijk een wisselwerking. In het begin kwam de dynamiek enkel en alleen vanuit een aantal clubs en vanuit de overheid. In het begin, de eerste die de initiatieven genomen hebben was de Federale overheid. De Federale overheid die een fonds maakte om samen met de Pro League projecten

te ontwikkelen. Maar ik denk dat het vooral van onderuit kwam. Er zijn zaken veranderd. Of de eerste initiatieven zijn genomen toen. Er was destijds een nationale organisatie, de football plus foundation. Waar is de tijd van het open stadion fonds. Maar dat was eigenlijk vanuit de overheid en dan heeft de overheid gestopt om te investeren in dat thema. Vervolgens heeft de Pro League dat overgenomen met Stijn Van Bever. Stijn heeft altijd geprobeerd om gangmaker te zijn, om kennis te delen en om clubs te helpen. Hij heeft ook de VUB daarbij betrokken. Dat was van niets proberen dingen op te bouwen. Clubs uitleggen hoe je daar aan begint en hoe je een strategisch beleidsplan maakt. De Pro League heeft daar enorm veel zaken geprobeerd. Nu, we hebben met verschillende collega's altijd gepleit bij de Pro League van kijk de tijd van we gaan het vragen aan clubs om het te doen, we gaan de clubs uitleggen om het te doen, tonen dat het in het belang is van de clubs om het te doen, ... die tijd is eigenlijk voorbij. Kijk, vorig jaar is het een licentievoorwaarden geworden. Dat heeft dus tien jaar tijd genomen maar het is er wel. De komst van de nieuwe CEO van de Pro League heeft daarin het verschil gemaakt. Ik kan u zeggen, de vorige CEO was een toffe mens, geen probleem. Ongetwijfeld een fijne man om mee op restaurant te zitten, maar die snapte ook niet waarover dat dat ging. Lorin heeft vanaf dag één onmiddellijk het belang gesnapt. Vandaag de dag, is de ondersteuning van de Pro League er zeker, meer dan ooit. We zijn een soort beleidstraject aan het lopen met de VUB. Met een aantal piloot clubs die ons moeten leren hoe we specifiek, procesmatig moeten denken en veel professioneler, kritischer moeten zijn. Dus dat is eigenlijk allemaal oké. Internationaal dan. Internationaal hebben we 2014 het EFDN opgericht, omdat er niets was. Er was niets rond maatschappelijk werk en voetbal. De eersten die een initiatief hebben genomen om dat te doen was de ECA, European Club Association, maar ik denk niet dat dat gemeend was. Dat was gewoon een soort doekje voor het bloeden, aangezien dat ECA vooral getrokken wordt door multinationals en puur door aandeelhouders. Het was geld-gedreven zoals ik vaak zeg. Dat was eigenlijk niet gemeend. UEFA heeft ondertussen alles gedaan om het voetbal nog meer te commercialiseren en zijn intussen wel, vooral door de Europese commissie, aangepord om ook maatschappelijker te werken. Vandaag de dag heeft UEFA een heel policy plan rond de strategische

doelstellingen van de Verenigde Naties, de millennium goals. ECA heeft nu zijn eigen foundation opgericht heb ik gezien vorige week, maar eerlijk gezegd denk ik niet dat dat gemeend is. UEFA heeft wel voor het eerst maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen in zijn licentiecriteriën. Ook de thema's aangegeven waar dat er rond moet gewerkt worden: toegankelijkheid van het stadion, inclusie en non-discriminatie, milieu en welzijn van jongeren. Dat is goed want dat verplicht de clubs om na te denken over die zaken. Maar dat is op dit ogenblik geen bindende voorwaarde, denk ik. Ik denk niet dat er een Europese voetbalclub is die zijn licentie niet zal krijgen als ze dat onvoldoende doen. Maar het is goed als een soort nulmeting. En ik mag hopen dat dat steeds strenger wordt en dat men die criteria gaat uitwerken in de volgende jaren. Dat er een bepaalde lat gelegd wordt waar iedereen boven moet. En dan gaan we vooruitgang boeken. Dus het is beter dan ooit. Ik wil niet pessimistisch klinken. Er zijn heel wat stappen gezet de voorbije twee jaar. Het is niet toevallig na COVID, maar we zijn er nog helemaal niet.

I: Jullie doen dit al meer dan tien jaar. Ik heb in het jaarverslag van 2021 gelezen dat jullie ook begonnen zijn met Upshot, met de metingen. Hoe voeren jullie die metingen uit? Zijn er bepaalde aspecten waar jullie extra aandacht aan besteden?

R: Misschien eerst: er zijn twee zaken. We zijn als foundation onze grote sterkte en waar we het meest op inzetten tot op de dag van vandaag, omdat dat onze grootste opdracht is, is de organisatie van sociaal sportieve projecten en activiteiten. In het Engels noemen we dat community delivery. Wij leveren iets aan de samenleving. Op dat vlak zijn we in België het verst ontwikkeld. In het beleidsplan van 2017 ga je zien dat er naast de acties verschillende discussieteksten zitten. Eén van die discussieteksten gaat naar een intern CSR beleid. Dat is zes jaar geleden geschreven, waarbij dat ik aangeef van: op heel veel vlakken zijn we goed bezig, maar er ontbreekt hier nu het interne verhaal binnen KAA Gent zelf. Klimaat, afval, ... noem maar op. Dat is dus hetgeen dat sinds COVID nu wordt ontwikkeld. Dat is een belangrijke. Upshot gebruiken we voor dat eerste deel. Upshot gebruiken we om te meten, om te registreren wat we doen, wanneer dat we het doen, hoeveel keren wij dat doen, voor hoeveel mensen wij dat doen, wie die mensen zijn, hoeveel vrijwilligers er worden ingezet, hoeveel uren dat we

activiteiten doen en op hoeveel locaties we activiteiten uitvoeren. Daar gebruiken we Upshot voor. We hebben dat voor alle sociaal-sportieve projecten, de drie voetbalnetwerken en vanuit de publieke werking voor de rondleidingen in de Ghelamco Arena en voor het gebruik van de Ghelamco Arena voor non-profit activiteiten. Dat zijn de zaken die in Upshot zitten. Laat ons zeggen dat dat 80, 90 procent is van de totale werking. Voor de KAA Gent foundation, registreren wij alles wat we doen, sociaal-sportief dan met de voetbalnetwerken binnen Upshot. Dat hebben we vorig jaar, 2022, voor het eerst voor een volledig jaar gedaan en ik kan de cijfers tonen die we vorig jaar hebben verkregen. Ze hangen trouwens op het prikbord zodat iedereen het kan zien. Maar dat gaat dus over community delivery. Dat gaat niet over: Wat is de ecologische voetafdruk van een thuismatch? Hoe kunnen we daaraan werken? Hoeveel kilo afval wordt geproduceerd? Hoeveel energie wordt er hier verbruikt? Dat gaat daar niet over, dat gaat hem over onze winkel, over community delivery. Een volgende stap is het ontwikkelen van die interne processen, met nu ook daar onderzoek op. Ik kan u wel zeggen dat KAA Gent zelf het voorbije jaar bijvoorbeeld een volledige energie-audit heeft uitgevoerd. Dus wij weten vandaag perfect hoeveel energie we gebruiken, waar er verliesposten zijn, waar er winstposten zijn en welke investeringen er nodig zijn om bepaalde zaken te doen. KAA Gent heeft, in de voorbije periode en dat was eigenlijk al voor COVID gestart, een beleid ontwikkeld rond herbruikbare bekercups. Als je hier zondag bent, ga je zien dat er in de Telenet tribune, tribune vier achter het doel, een proefproject loopt rond herbruikbare bekercups. De bedoeling is dat vanaf volgend seizoen, in augustus, dat systeem in heel het stadion actief is. Dan zullen we het eerste stadion zijn in België die de herbruikbare bekercups heeft. Dat zijn twee voorbeelden van zaken die KAA Gent volledig zelf heeft ontwikkeld. De foundation heeft aan tafel gezeten, heeft zijn advies gegeven, heeft knowhow verzameld, maar het zijn de collega's van KAA Gent die het volledig hebben uitgevoerd. En zo hoort het ook eigenlijk. Dat was vijf jaar geleden ondenkbaar. Ondertussen liggen de zonnepanelen op het dak van het stadion en is er een project opgestart om aan energiedelen te doen met de bedrijven in de buurt. Het zijn allemaal zaken die vijf jaar geleden ondenkbaar waren. Dat bedoel ik, sinds COVID zijn er heel veel zaken op gang getrokken en de energiecrisis heeft daar ook

bij geholpen. Het zijn zaken die we aangeven in het beleidsplan van 2017, maar wij hadden daar toen de hefboomen niet voor. We hadden daar de club voor nodig. En goed, na een paar jaar aarzelen heeft de club dat wel opgenomen en staan we ook op dat vlak het verste van alle Belgische clubs. Gewoon door een aantal initiatieven. Niet door een geïntegreerd MVO beleid waar we naartoe moeten. Door een aantal initiatieven te nemen staan we daar alweer het verste van heel de Pro League.

I: Hebben die metingen, ik moet zeggen initiatieven, klaarblijkelijk bijgedragen aan het succes van de voetbalclub? En als ik het heb over het succes, verdeel ik dat onder financiële prestaties, sportieve prestaties en sociale presentaties.

R: De sportieve prestaties, die staan hier eigenlijk voorop. Ik denk dat dat logisch is. We zijn een sportclub. Eerlijk, ik ben een supporter, voor mij staat dat ook voorop. Alleen zijn er hier door de voorzitter, in het jaar 2000 al, bijna 25 jaar geleden, een aantal lessen getrokken uit een compleet debacle van de jaren 90. In de jaren 90, wat hebben we dan allemaal? Hooliganisme, zwart geld, de affaire Bellemans, Welke club is er zwaar gepakt binnen die affaire? KAA Gent. Hooliganisme, Jules Ottenstadion? Ook niet echt de beste leerling van de klas. Je hebt ook het opbouwen van schulden samen met dat zwart geld, een slecht beheer, spelers aantrekken die je niet kan betalen, veel meer uitgaven doen dan inkomsten genereren, En in het jaar 2000 heeft KAA Gent, op een budget van vijf of zes miljoen, 23 miljoen euro schulden of één miljard Belgische Frank schulden. Op dat moment is Ivan de Witte gekomen en die had toen wel begrepen dat het op die manier niet kon. Hij had de steun nodig van twee belangrijke instellingen in Gent om KAA Gent gewoon nog maar te laten overleven. De eerste was de stad zoals dat toen overal het geval was. De tweede was, niet onbelangrijk, VDK bank, die een duurzame bank is, een lokaal gegeven, ook een coöperatieve overigens. Ivan de Witte heeft, om het vertrouwen te winnen van die twee, samen een plan moeten maken voor de toekomst van KAA Gent. En in dat plan zat toen: we moeten als voetbalclub een maatschappelijke actor zijn en we willen een sportief palmares opbouwen voor de stad en voor de Gentenaars. We gaan dat vooral allemaal samen doen. Dat maatschappelijk gegeven zat daarin. Toen de VZW is opgericht in 2009 zei Ivan de Witte in krantenartikelen van toen "Ik wil dat

het maatschappelijk engagement in het DNA van de club komt". Hij was ook niet dom, hè. Hij is nog altijd niet dom, hij is trouwens een slimme man. Hij wist ook dat hij, om de lokale overheid mee te krijgen, niet een puur commerciële voetbalclub moet zijn. En VDK bank was een duurzame bank, die zich altijd ver weg heeft gehouden van grote avonturen en van internationale zaken. Van good Governance altijd een belangrijk aspect heeft gemaakt. Dus we hebben mekaar in Gent rond die thema's gevonden en dan hebben een superslimme manager Michel Louwagie, die gewoon een top onderhandelaar is en er al was toen dat bleek dat we 23 miljoen euro schulden hadden. Hij had iets van "Dju". Ivan de Witte en M. Louwagie zijn samen met de stad en VDK Bank, er in geslaagd om de club sportief te laten groeien. Want dat heb je nodig, die sportieve groei. Tegelijkertijd ook om die schuldenberg kwijt te geraken. Daarvoor moet je ook sportief groeien. Maar er was vooral een manier nodig om de financiële basis van KAA Gent te vergroten. Daarom was er een nieuw stadion nodig. Een nieuw stadion bouw je best in een publiek-private samenwerking. Om die publiek-private samenwerking veilig te stellen moest er social return geleverd worden. Dus het is een én-én-én-verhaal van aandeelhouders en ik bedoel vooral stakeholders, want ik heb het niet over financieel, en actoren die mekaar gevonden hebben en die gezegd hebben: kijk, we gaan hier samen een verhaal schrijven van en voor Gent. En vanuit de Gentse visie is dat maatschappelijk gegeven noodzakelijk. Dat heeft uiteindelijk geleid tot de ontwikkeling van de Ghelamco Arena. De koopmanskunsten van Louwagie hebben ertoe geleid dat de schulden eigenlijk al zo goed als weg waren toen we verhuisd zijn naar hier. Het slimme sportieve beleid heeft ervoor gezorgd dat we met Hein kampioen geworden zijn. De Ghelamco Arena zorgt voor een groter financieel draagvlak. Die titel heeft gezorgd voor een gigantische boost en de club heeft zijn maatschappelijk engagement gehonoreerd. Het heeft altijd gezegd: we gaan de foundation laten meegroeien met de club. In het begin ging dat niet. In het begin was ik er, maar ik had geen medewerkers. Ik had ook geen budget want er was geen geld. De club was schulden aan het afbetalen, dus er waren wat subsidies hier en daar. Maar ik had een stadion en de club zei: je mag het stadion gebruiken voor wat je wil. Ik had ook niet meer nodig. Naarmate de club gezonder geworden is en de club gegroeid is, heeft de club zijn engagementen ook in

financiën uitgedrukt. Dat is een gegeven dat vaststaat tot en met 2025. Al die zaken: financiële doelstellingen, sportieve doelstellingen, sociale doelstelling, dat hangt aan elkaar. Dat is de visie die vaak ontbreekt natuurlijk bij collega's. De voorzitter heeft ofwel enkel financiële doelstellingen, dat is meestal gewoon zelfverrijking en hopen dat de persoonlijke aandelen meer waard worden om ze vervolgens te cashen, of louter sportieve doelstellingen, om zo rap mogelijk Europees voetbal te spelen waar al de rest aan ondergeschikt is. Neem een club met louter financiële doelstellingen. Als je ziet hoe dat men daar jaarlijks structureel tekort draait, is dat gewoon belachelijk. Dus er is een louter blinde sportieve doelstelling: zo rap mogelijk kampioen worden. Om al de rest de ogen uit te steken of zo, ik weet het niet. Eigenlijk zullen nergens sociale doelstellingen voorop staan. Ze zullen ondergeschikt zijn of onder de twee andere zijn. KAA Gent heeft binnen haar structuur wel het sociale ingeschreven in haar statuut als enige voetbalclub van allemaal.

I: Zie je de sportieve prestaties als een social return?

R: Neen, de sportieve prestaties, wat er tussen die lijnen op die mat gebeurt, is het allerbelangrijkste want je bent een sportclub. Maar dat wil niet zeggen dat dat ten koste moet gaan van alles. Sportieve successen halen binnen een financieel kader, dat was ook de bedoeling van de Financial Fairplay van UEFA. Ja, jongens, als je van uw sector een financiële zeepbel maakt die kunstmatig wordt opgeblazen, spat dat op een dag uit mekaar. Dat financieel kader moet gereguleerd worden. Is vandaag de dag veel te weinig of niet gereguleerd. Dat is wel noodzakelijk als je, zoals dat wij denken, duurzaam wilt denken. Ik wil niet teveel schieten op andere clubs, maar hoe duurzaam is dat soms? Kijk naar clubs die jarenlang gewoon kunstmatig zijn opgeblazen. Financieel gedragen door een rijke voorzitter. Maar de voorzitter is weg en de club is ook zoek. De club komt nooit meer terug. Een club die bijvoorbeeld financieel opgeblazen is door Qatar. Qatar is voorbij en het verhaal van de club is ook voorbij. Qatar gaat zich daar uit trekken en het is gedaan. Zo kan je er een paar opnoemen. De dag dat de een voorzitter in de club zegt dat hij het beu is en naar een club gaat met enorm potentieel, wat gebeurt er dan? Niemand onderschat clubs met potentieel, maar je moet kijken hoeveel geld daar de voorbije jaren in gepompt werd. Wij vinden

het allemaal niet gezond. Dat financieel kader moet er zijn en dat maatschappelijk kader, die sociale doelstellingen, die moeten er wat ons betreft ook zijn. Dat vonden we tien jaar geleden al. Alleen volgde niemand. Dat is wel vervelend want je bent wel concurrenten van elkaar. Elke euro die je kan steken in dat sportieve, kan je niet steken in dat maatschappelijke. Gelukkig heeft de Pro League nu een licentievoorwaarde gezet, wat hopelijk ook een financiële voorwaarde wordt. UEFA zet dat als voorwaarde. Stilletjes aan krijgen we op dat maatschappelijk vlak ook een gelijk speelveld wat natuurlijk superbelangrijk is. Op één of andere manier is dat een tegenbeweging die ontstaat tegen die commercialisering van het voetbal. Er zijn toch steeds meer mensen die vinden van jongens, nog een keer, als je relevant wil blijven in onze samenleving moet je misschien ook rekening houden met gevoeligheden in de samenleving. Binnen ons Europees netwerk kan ik alleen maar zeggen dat je in elke club mensen hebt die dat meer dan ooit heel goed beseffen. Twee weken geleden hebben we nog congres gehad. We waren met 150 samen, meer dan 100 clubs. Dat is de leukste bijeenkomst van het internationale voetbal, omdat je daar ziet dat het allemaal mensen zijn die zot van het spel zijn, maar die met de voetjes op de grond staan. Dat gaat ons niet om geld, dat gaat over het maatschappelijk relevant zijn en dat is ook in het belang van de sector, denk ik.

I: Het hand-in hand gaan van die drie doelstellingen zorgt voor de ontwikkeling van de club als merknaam?

R: Daar ben ik echt van overtuigd. Ik kan het natuurlijk niet bewijzen en drie keer na mekaar kampioen spelen zal zeker ook zijn waarde hebben voor de merknaam, maar wij in Gent geloven dat we anders zijn dan de anderen. Onder andere omdat we een maatschappelijke instituut zijn. Ik stel vast, en dat doet mij plezier natuurlijk, dat als het debat gaat over de toekomst van Gent en aandelenverkoop en aanpassing statuut, dat er in het maatschappelijk debat onmiddellijk verwezen wordt naar de maatschappelijke rol van KAA Gent en dat dat moet blijven bestaan. Dat dat gegarandeerd moet blijven. Als het in de gemeenteraad debat is over de toekomst van KAA Gent dan gaat dat daarover. Steeds meer supporters op sociale media werpen dat op. Wij zien dat als een deel van onze missie van de voetbalclub. En oké, als KAA Gent van statuut verandert hoeft dat niet in strijd te

zijn met een maatschappelijk engagement, denk ik. Als er een nieuw statuut komt, en dat is de grote vraag, met nieuwe statuten voor de nieuwe vennootschap, dan is de grote vraag in hoeverre dat maatschappelijk gegeven daarin verankerd zal worden. Ik weet het niet, ik weet alleen maar dat ik de garanties heb van iedereen die garanties kan geven dat dat zo gaat zijn.

I: Wordt het financieel plaatje van de foundation en het financieel plaatje van de club zelf, soms vermengd? Of is het vermogen dat je hebt gecreëerd met de foundation uitsluitend voor de foundation?

R: Wat bedoel je met worden die vermengd?

I: Krijg je budget van de club en moet je daartegenover terug financiële inkomsten kaderen of werk je apart een financiële structuur uit?

R: Ja, de relatie die we hebben met elkaar over het financiële is een puur zakelijke relatie. Wij hebben een meerjarenovereenkomst. Ik zal je straks het rapport van 2020 volgend uit de master covenant bezorgen. Wij hebben een samenwerkingsovereenkomst tussen stad, OCMW en voetbalclub tot en met 2025. Daarin staat er welke doelstellingen wij moeten behalen en daar staat ook welke centen we daarvoor krijgen. Elke zes maanden moeten wij rapporteren. Het laatste rapport van januari 2023 gaat over het volledige jaar 2022. Je gaat daar linken in zien, naar de convenanten, naar vergaderingen, naar activiteiten, Je gaat eigenlijk de volledige interne keuken zien. De samenwerking biedt ons een financieel kader tot en met 2025. Binnen dat kader moeten we ook verschillende zaken doen. Ze geven ons de opdracht en ze geven ons geld om die opdracht uit te voeren. Binnen dat kader zijn wij volledig autonoom in wat we doen. Van zodra ik buiten dat kader ga, moet ik naar mijn raad van bestuur. Wij kunnen buiten dat kader andere inkomsten verwerven, dat kan. Wij hebben nu een overeenkomst tot en met 2025 afgesloten in de zomer van 2020. De club heeft er toen voor gekozen, en ik ben de club daar heel dankbaar voor, in het midden van de covid crisis zonder te weten wat en hoe, en COVID heeft de club pijn gedaan, om te zeggen: we gaan de werking van de foundation sowieso garanderen en er is tot en met 2025 een overeenkomst gemaakt. Men heeft dat gemaakt tot en met 2025 ook in de wetenschap dat er tussen 2020 en 2025 wellicht nieuwe eigenaars, nieuwe machtssystemen, nieuwe aandeelhouders, nieuwe coöperanten of hoe je ze ook

mag noemen zullen komen. De club en de stad hebben gezegd: wat er ook gebeurt met de club, de foundation mag daar geen gevolgen van dragen op korte termijn. Dus maken we voor vijf jaar stabiliteit voor de foundation. Wat hebben we vastgesteld? Een jaar later had de club 20 miljoen verloren door COVID. Onze convenant is overeind gebleven. Ondertussen gaat het weer beter met de club, mag ik hopen. Sportief toch, laat ons hopen dat dit jaar de rekeningen opnieuw in het groen gaan komen. Dus het gaat weer beter met de club. Stel dat het niet beter zal gaan met de club en in 2025 heeft KAA Gent echt problemen door jaar na jaar financieel verlies te boeken, dan ben ik ervan overtuigd dat de financiële slagkracht van de foundation vanuit de club ook zal zakken. Maar dit is in goede en kwade dagen, denk ik. Dat is ook logisch. Stel ramp, KAA Gent zakt naar tweede klasse. Dan zitten we in een heel andere wereld. Dan zal de foundation ook tering naar de nering moeten zetten. Dus op dat vlak is dat logisch, denk ik. Stel dat je binnen de club een CSR-afdeling hebt, zou dat hetzelfde zijn. Op het moment dat het goed gaat, dan gaat er veel budget zijn, zal er meer kunnen geïnvesteerd worden dan op momenten dat het slecht gaat en dat je bijvoorbeeld geen financieel vermogen hebt. Dat is denk ik logisch. Het ding is dat tot op heden, als het goed ging met de club men niet gezegd heeft: we zijn er met de foundation, je hebt uw werk gedaan en je mag u werk stoppen. Dat is nog nooit gebeurd. Gelukkig. En oké, we zijn een deel van de familie in goede en kwade dagen, dus ik maak me daarin niet zoveel zorgen.

I: Zorgt jullie werking voor extra inkomsten voor de club zelf?

R: Onrechtstreeks zeker. Onrechtstreeks daarmee bedoel ik het platform KAA Gent of het draagvlak voor KAA Gent is enorm groot. Er is binnen de foundation een netwerk gebouwd dat veel breder gaat dan de eerste ploeg van KAA Gent. Om u een idee te geven: we hebben een netwerk van alle Gentse voetbalclubs. In die Gentse voetbalclubs voetballen ongeveer 5000 mensen, waarvan 3500 jongeren. Die 3500 jongeren hebben allemaal een mama en een papa, een grootvader en een grootmoeder. Dat gaat al over heel wat volk. Daarnaast hebben we een tweede voetbalnetwerk, buurtvoetbal netwerk. Officieel een zevental intussen al een tiental Gentse buurtvoetbal initiatieven die vaak vasthangen aan jeugdwerk of andere middenveldorganisaties met jongeren. Dat is nog een

keer vele honderden jongeren die voetballen. Daarnaast hebben we het wandelvoetbal netwerk met ondertussen vijf voetbalkernen in Gent, waar senioren in actief zijn. Rond alles wat wij doen, sociaal-sportief, wandelvoetbal, buurtvoetbal, regulier voetbal, ... zitten allemaal organisaties. De sociaal-sportieve projecten worden gedaan, samen met scholen, samen met buurtcentra, samen met lokale dienstencentra, samen met het jeugdwelzijnswerk, samen met verschillende actoren, ... dus we zijn volledig ingebed binnen Gent, binnen de Gentse samenleving, binnen het Gentse middenveld. Vorig jaar hebben we een eerste keer de match van de KAA Gent foundation gehad, hadden we 2500 man van de foundation de tribunes. Er was toen veel ruimte. Binnenkort hebben we de match van de foundation hier. Het gaat veel beter met de bezetting, dus we gaan geen 2500 man kunnen hebben, we gaan er 1000 hebben die er allemaal gaan zijn. We zijn ondertussen wel iets. We zijn vooral, door wat wij doen, wordt het netwerk van KAA Gent velen malen verbreed. Zij zijn dus actief met het merk KAA Gent, met de kleuren van KAA Gent en met de instelling KAA Gent in een wereld die zelfs niks te maken heeft met voetbal. Dat is de grote opportuniteit voor de club, want op die manier wordt het netwerk verbreed en ga je een heel publiek dat eigenlijk niet onmiddellijk de link heeft met wat er hier gebeurt, toch naar hier halen en verbinden. En tegelijkertijd is de club in heel de stad aanwezig. Dat is de kracht van wat wij doen en het belang voor KAA Gent.

I: Is het belangrijk voor de club dat dit ook gemeten wordt?

R: Ja, dat is belangrijk. Maar dat is logisch en ik bedoel daarmee, dat is waar wij sowieso het verschil maken in Gent ten opzichte van andere maatschappelijke organisaties. Je zit hier in een topsport omgeving, in een zakelijke omgeving. Binnen de topsport omgeving wordt alles onderbouwd met data. Ondertussen binnen het zakelijke gegeven, dat moet ik je niet zeggen, moeten de rekeningen van KAA Gent kloppen. Er moet gerapporteerd worden over alles en nog wat en wij ontsnappen daar ook niet aan. Wij als foundation moeten ook kwaliteit en professionalisme bieden. Hetzelfde professionalisme dat verwacht wordt van de trainer op het veld, wordt van mij verwacht naast het veld. Die lat ligt hoog want wij willen de beste zijn. Dat is het topsport-gegeven. Dat is goed, dat is zelfs zeer goed, want dat daagt ons uit. Ook al zijn wij met maatschappelijke dingen bezig,

onze ambitie is om de beste te zijn.

I: Het gaat telkens om doelstellingen op te stellen, te behalen en vervolgens de stap hoger te zetten?

R: Ja, beter willen doen. Dat is gewoon het verschil tussen wij en, laat ons zeggen en het is met alle respect gezegd, het jeugdwerkwijnsmerk. Ik zeg nu maar iets, wij zijn ook jeugdwerkwijnsmerk maar wij proberen altijd verder te gaan, dieper te gaan. Wij gaan innoveren. Ik zeg het, die internationale context is daarvoor superbelangrijk. Wij gaan niet op de lauweren rusten want als je op de lauweren rust, ga je achteruit.

I: Het feit dat jullie dat netwerk vergroten, zonder specifiek voor de club te werken, denk je dat dat voordelen heeft? Denk je dat het nadelen heeft voor mensen die meteen tewerkgesteld worden door een club en niet voor een foundation werken?

R: Herhaal je vraag nog eens.

I: Hier werken jullie met een foundation. Dat is niet zo bij elke club. Denk je dat het voor sommige clubs nadelig is of beperkingen heeft om voor de club zelf te werken?

R: Er is eigenlijk geen goede of slechte aanpak. Er zijn clubs waarbij dat het maatschappelijk gegeven en zelfs de foundation volledig ingebed zit binnen de club. Er zijn clubs waar het niks meer met mekaar te maken heeft. Dat bestaat ook. Maar dan heeft de club meestal wel een CSR-afdeling die enkel met die interne processen bezig is. De mate van succes hangt af van de visie. De visie van de raad van bestuur, de visie van de CEO en de manier waarop dat dat geïmplementeerd wordt. Dat is de mate van het succes. Niet welke structuur dat dat heeft want elke club heeft zijn eigen geschiedenis, heeft zijn eigen context, heeft een eigen sfeer en de vraag is van: op welke manier gaat dat het best gedijen binnen club, eigen aan uw club. Dus ik geloof niet dat een foundation of een aparte vennootschap los van de club beter is dan een intern CSR departement. Ik geloof dat niet. Het is gewoon missie, visie en draagvlak. Wij waren, toen we ontstaan zijn, VZW voetbal in de stad met het logo voetbal in de stad, allemaal blauw en wit weliswaar, maar de club was dus totaal niet klaar met het beleidsplan van 2017. Acht jaar na oprichting hebben wij beslist om onder de vlag van KAA Gent foundation te gaan

varen. Het was iets wat ik al langer wou, omdat de integratie van het maatschappelijke binnen de club absoluut een stap was die we moesten zetten. Dat kon het best om ook gewoon onder dezelfde vlag te gaan varen, want voor sommigen was dat niet duidelijk. Was het nu KAA Gent, ja of neen. En ik herinner mij nog, het is Louwagie die mij op een bepaald moment gevraagd heeft van: wordt het geen tijd om onder de vlag van KAA Gent te varen. Ik heb onmiddellijk ja gezegd, omdat ik het ook zelf wou. Ik heb het altijd gezien als een grote blijk van respect en waardering dat we mochten onder de vlag van KAA Gent varen. Had KAA Gent niet geloofd in wat we deden, hadden ze ons de KAA Gent vlag niet afgegeven bij wijze van spreken. Ik denk dat het allerbelangrijkste is dat er visie is, dat het gedragen wordt en niet alleen door degene die het moeten uitvoeren, maar ook door de raad van bestuur en zeker ook door de CEO van de club zelf. Dat is het allerbelangrijkste. Daar ontbreekt het vandaag nog veel aan. Er zijn veel collega's die zich moeten verdedigen in wat ze doen, die alles moeten uitleggen en die niet begrepen worden. En ik ken het, ik ken het maar al te goed. In die eerste jaren was het ook niet makkelijk, maar het grote verschil is dat ik hier altijd vertrouwen heb gekregen. Ook al wisten ze niet goed wat hier het plan was. Ze hebben gewoon gezegd van doe maar. Als je dan zo prijzen begint te winnen dan krijg je ook nog veel meer vrijheid en vertrouwen. Ik heb altijd geprobeerd om dat vertrouwen niet te beschamen. Moest ik onnozel beginnen doen en de club schade toebrengen zou het rap gedaan zijn, denk ik. Maar de club heeft wel gezien hoe positief dat het was.

I: Zijn er naast het gebrek aan een duidelijke visie en een strategisch beleid nog beperkingen?

R: Ja en nee. De beperking die er is, maar dat is geen beperking: je zal als maatschappelijke actor als CSR-manager of als coördinator van de foundation binnen het professionele voetbal toch altijd moeten rekening houden met het feit dat je in het voetbal bezig bent. Daarmee bedoel ik dat je wel pragmatisch moet handelen. Had ik in 2009, in mijn eerste jaar dat ik hier begon, alles willen veranderen. Ik wou dat wel, maar stel dat ik mij gefrustreerd zou hebben en dat een aantal dingen niet konden, dan zal ik waarschijnlijk na een tijdje weggeweest zijn. Dan hadden we nooit bereikt wat we vandaag bereikt hebben. Ik heb altijd

pragmatisch gehandeld goed wetende hoe de voetbalwereld in mekaar zit. Wel vanuit een overtuiging dat wat vandaag nog niet bestaat, morgen wel gaat komen. Omdat ik denk dat het maatschappelijke thema nooit meer weggaat. Dat is hetgeen waar je rekening moet mee houden. Dat er een wereldje is, maar dat er veel meer mensen zitten die nog niet denken zoals jou. Dan moet je gewoon verder doen. En daarom is het zo belangrijk dat we met de collega's een netwerk vormen, dat we met elkaar praten, dat we elkaar ondersteunen, dat ze dus ook bij mij terecht kunnen als er ergens een probleem is, Om samen te zoeken van als het niet zo gaat of als het niet rechtdoor gaat, hoe kunnen we het via een omweg doen? Hoe kunnen we op termijn denken? Tegen morgen gaat het niet lukken, maar misschien tegen overmorgen wel. Zo moeten we werken. Zolang er een aantal mensen aan de knoppen zit die het niet begrepen hebben, is gewoon een kwestie van tijd. Weet je, het is niet belangrijk om gelijk te hebben, het is belangrijk om gelijk te krijgen. Dat gelijk krijgen, dat neemt soms tijd.

I: Is het belangrijk voor de mensen die verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van maatschappelijke projecten, om kennis te hebben over de effectieve voetbalwereld? Bijvoorbeeld kennis over wat er effectief op dat plein gebeurt.

R: Nee, diegenen die bezig zijn met de maatschappelijke thema's moeten vooral kennis hebben van die maatschappelijke thema's. Die hoeven niet zoveel voetbalkennis te hebben, tenzij dat je echt met voetbal gaat bezig zijn. Ik bedoel, nee, ze moeten vooral bezig zijn met die maatschappelijke dingen. Misschien is dat nog het grootste probleem, dat er nog altijd veel te weinig mensen zijn met kennis van de maatschappelijke thema's binnen het Belgische voetbal. Omdat men die niet aanwerft, omdat men denkt dat alles draait rond de bal, Het zal ook wel een boutade zijn, maar steeds meer draait niet rond de bal, maar rond het planeet (lacht).

I: De tendens van tijd en ruimte vrijmaken die begint eigenlijk nu pas. Als ik kijk naar andere clubs, soms pas een jaar terug. Denk je dat de clubs die daar nog maar twee jaar mee bezig zijn altijd achter zullen staan?

R: Nee, natuurlijk niet. Voor je het weet, staan ze voor ons. Het is daarom dat wij moeten blijven vooruitgaan en innoveren. Integendeel, het grote verschil is dat er nu veel meer kennis is. Dus eigenlijk kunnen ze een stuk sneller gaan. En trouwens

de urgentie is ook steeds groter. Ik mag hopen dat iemand die nu één of twee jaar bezig is, ook geen tien jaar meer moet doen om over het parcours te gaan dat wij gelopen hebben op tien jaar tijd. Alle kennis is er, de fouten die gemaakt zijn, zijn gemaakt en daar kan men uit leren. Men kan nu gewoon veel sneller gaan. Nee, mag ik alstublieft hopen dat de collega's ook beginnen innoveren. Ik zou supergelukkig zijn als er collega's zijn die ons beginnen te overvleugelen. Dat gaat ons uitdagen!

I: Als ik vraag hoe jij de verdere uitbouw ziet binnen vijf jaar, wat is jouw wens of hoe zie je het?

R: Eerst en vooral dat het maatschappelijk gegeven volledig is ingebed binnen de echte visie van de club zelf. Er zijn eigenlijk drie beleidsplannen van de KAA Gent foundation. Het laatste is nog niet publiek, omdat het nog niet officieel is goedgekeurd. Dat staat eigenlijk allemaal op papier. Je gaat het vinden in het rapport en de linken. Eigenlijk moet er een strategisch beleidsplan komen voor KAA Gent waar al die interne zaken in staan. Dat is een zeer belangrijke stap. Binnen vijf jaar zou dat er toch moeten zijn en dat zal er waarschijnlijk ook wel zijn. Alles zal ook afhangen van het geval nieuwe mensen komen en met welke visie dat ze komen. Maar ik kan mij niet voorstellen dat een moderne ondernemer dat thema niet bovenaan de agenda zet. Op dat vlak heb ik wel vertrouwen. Wat ons betreft als foundation: de belangrijkste ontwikkeling die wij nog moeten ondergaan is, ik ga u nu misschien verbazen, de samenwerking en partnerschappen ontwikkelen met het commerciële netwerk van de club. Eigenlijk staan we daar vandaag nog maar aan het begin, merken we. Er is één commerciële partner van de club waar we een structurele band mee hebben. Dat is niet toevallig de bank VDK. Die ons begeleidt in onze financiële processen, die ons ook sponsort. Maar de vraag van ondernemingen in het commerciële netwerk van de club is steeds groter om ook met de foundation te gaan samenwerken. Daar hebben wij nog veel te winnen, niet alleen financieel trouwens. Dat is eigenlijk een poot die absoluut verder moet ontwikkeld worden. Inhoudelijk zijn wij goed in wat we doen. Wij hebben de voorbije jaren met het beleidsplan, de convenant van 2020 en het beleidsplan dat daar aan vasthangt ervoor gekozen om niet te verbreden maar te verdiepen. Om beter te doen wat we doen, om te gaan doen

waar we echt goed in zijn. De jaren daarvoor was het vooral aantonen aan alles en iedereen wat we allemaal konden doen. En dan hebben we keuzes gemaakt om dingen te doen, goed te doen die we deden en ons daarin te verdiepen. In zekere zin mag dat zo blijven. We kunnen misschien geografisch nog wel groeien. Als KAA Gent een regiospeler nog veel meer zou worden dan vandaag, die zich uitstrekt over de volledige provincie, zal misschien de toekomst ook zijn dat we in gemeenten buiten Gent actief worden. Vandaag beperken wij ons tot het grondgebied van de stad Gent, binnen onze projecten. Dat is nog wel een spoor en voor het overige wordt er heel wat bepaald over welke thema's dat wij gaan behandelen als foundation door de lokale verkiezingen die gaan komen in 2024. Dan komen er nieuwe beleidsplannen. Stel dat de stad zegt: wij zullen in de volgende legislatuur keihard inzetten op, ik ga zomaar iets zeggen, de ontwikkeling van Amerikaanse bizons op de steppen van Merelbeke, dan gaan wij daar misschien ook mee bezig zijn. De stad bepaalt zijn beleidslijnen en wij enten onze werking op die beleidslijnen. Zo ontstaan er misschien nieuwe zaken. Neem nu het wandelvoetbal voor senioren. Wij hebben zelf vanuit het Europees netwerk trouwens wandelvoetbal hier gestart, in Gent, in 2017 als ik mij niet vergis. Vandaag werken wij aan een netwerk van wandelvoetbalteams ondersteund door de dienst seniorenbeleid van de stad Gent en is dat een beleidslijn geworden. Als er morgen een nieuw beleidslijn komt, waar we met voetbal of met KAA Gent van alles in kunnen bereiken, dan zullen wij die weg ook gewoon volgen of inslaan. Dat hangt er dus een beetje vanaf.

I: Alles is, zoals u dat zegt, context gebonden en clubafhankelijk?

R: Ja, alles is context gebonden. Als je als maatschappelijke werking niet bezig bent met maatschappelijk relevante thema's dan stopt het.

I: We spraken in het begin van onze conversatie over samenwerking tussen clubs. Indien clubs zouden samenwerken zou het enerzijds voordelen met zich meebrengen door MVO op een hoger te tillen, maar zou dat ook extra concurrentie betekenen?

R: Ik zou het hopen. Het zal maar concurrentie worden als de samenleving het eist. Want dan gaat de samenleving aan de kant gaan staan van de clubs die het snelste, het meest doen én die het meest relevant zijn. De andere clubs gaan

gewoon aan de kant blijven staan. Maar op dat vlak zijn commerciële partners belangrijk. Als commerciële partners zeggen aan clubs: je gaat het maatschappelijk relevant doen of we sponsoren u niet meer, dan gaan de clubs die niet kiezen voor de maatschappelijke kaart ook gewoon een hoop geld laten liggen. Op dat vlak zal er wellicht ook concurrentie komen. Voor het overige moeten we gewoon de kennis bundelen en delen. Het gaat over het overleven van de sector voetbal. Dat hebben er nog niet veel door. Dat het voetbal, het product voetbal, onder druk staat. In heel Europa lopen de toeschouwersaantallen terug, in heel Europa lopen de televisiegelden terug. Het gaat over de toekomst van het product voetbal.

I: Denk je dat dat terug te schroeven is met hoe MVO zich momenteel ontwikkelt?

R: Ik denk vooral dat het maatschappelijk relevant worden opnieuw, onder andere door maatschappelijk verantwoord ondernemen, een sleutel is tot succes. Om terug draagvlak te hebben met de samenleving. Je hebt u samenleving nodig, want u tribunes moeten vol. Als u tribunes niet vol zitten, dan is het voor de televisie niet meer zo interessant om het uit te zenden, dan is het voor sponsors niet meer interessant om daar centen in te stoppen. Dus in 2008, en we zijn aan het einde van ons gesprek denk ik, maar nu gaan we het terug naar het prille begin, hebben wij een sociaal charter gepubliceerd. Eén van de eerste zinnen die daarin staat is, ik heb het geschreven, om een sterk economisch draagvlak te hebben, is een sterk maatschappelijk draagvlak noodzakelijk. Dat is de essentie. Zonder sterk maatschappelijk draagvlak heb je geen sterk economisch draagvlak. En een sterk economisch draagvlak heb je nodig om sportieve successen te behalen.

I: Zijn er volgens u nog zaken die ik in dit onderzoek over het hoofd zie?

R: Het enige, maar ondertussen hebben we de stappen gezet, wat ik aan de Pro League vaak heb verweten, verweten is een groot woord, waarin ik de Pro League vaak mee gekriebel heb, is dat enerzijds de Pro League van alle clubs wel beleidsplannen eiste maar zelf geen beleidsplan MVO heeft. Dat is wel een beetje makkelijk eigenlijk. Nu, ze hebben beloofd dat ze één gaan hebben binnenkort. Er is een ontwerp, daar hebben Peter en ikzelf ook aan meegewerkt. Er is zo'n stuurgroepje waar Peter en ik inzitten. Dat komt wel goed. Een andere zaak dat ik hoop is dat de VUB beter hun rol beter kan spelen. De VUB begeleidt clubs uit de Pro League al vele jaren rond dit thema. Zelfs rond beoordeling. Wij worden

beoordeeld, hè, al vele, vele jaren. Dan krijgen wij zo het voetbal en community label, want dat krijgen we dan gewoon. Bijna iedereen gaat over de lat, dus de lat ligt wel heel laag. Je hebt goud, zilver en brons. Bijna iedereen heeft dat. Er zijn er dan maar twee of zo die niks hebben omdat ze zelfs nog geen mail hebben gestuurd met wat informatie. Dat is gewoon belachelijk.

I: Is dat volgens u window dressing?

R: Ja, als we eerlijk zijn wel. Zet dat nu een keer af in een internationaal kader, zet dat af tegen internationale normen, sorry, heeft er dan iemand goud in België? Dan hebben er misschien een paar zilver, een paar brons en de meerderheid heeft niks. Maar ja, dat staat niet schoon om te communiceren. Dus dat doen we niet. Dat verhaal met medewerking van de VUB, want de VUB zit mee in de jury. De universiteit staat er ook achter. Sorry, belachelijk. Het is compleet belachelijk. Men moet daar veel kritischer naar kijken.

I: Komt het doordat de ontwikkeling nog zo pril is?

R: Ja. Omdat, ik ga nu stout zijn, de VUB betaald wordt door de Pro League om de clubs te begeleiden. De Pro League is de broodheer om dat te doen. Maar ook de VUB moet daar de lat veel hoger leggen. Met alle respect, maar clubs kunnen in eerste klasse geraken en onmiddellijk het label goud krijgen. Het label goud, vraag het maar aan de collega's. Dat is belachelijk.

I: Omdat alles netjes op papier staat?

R: Zelfs niet. Maar de club heeft een CSR-manager en doet een paar toffe dingen. Maar dat is niet genoeg. Dat is echt niet genoeg. De collega's van de club die daarmee bezig zijn weten zeer goed waar ze naartoe willen. Trouwens de mannen die daar aan de knoppen zitten, die zijn Premier League standaarden gewoon. Daar ligt de lat veel hoger. Je kan veel zeggen over de Premier League, maar als het over deze thema's gaat, ligt de lat daar (hoog aangewezen in de lucht).

I: Als je het evalueert ten opzichte van die Europese concurrentie waar de lat zo hoog ligt, ...

R: Oh, hé, de lat ligt niet overal even hoog, hè. Ik zeg nu de Premier League, trouwens de Premier League wordt georganiseerd door een onafhankelijk bedrijf. Die lat ligt daar zeer hoog. Er is daar ook veel geld natuurlijk. Maar ze besteden ze wel ook maatschappelijke thema's, ook aan interne processen zoals community

delivery, aan grote voetbal, aan infrastructuur en ga zo maar door. Aan honderden miljoenen per jaar. Dus ze doen dat daar wel omdat ze snappen dat dat deel uitmaakt van het product voetbal.

I: Denk je dat dat de grote reden is van het succes van de Premier League? Want ik denk dat de Premier League voor velen wordt gezien als het van het in het Europese voetbal.

R: Het is in elk geval een deel van het succes en de reden waarvoor iedereen zich in Engeland nog verbonden voelt met voetbal. Hoeveel mensen bij ons voelen zich nog verbonden met voetbal? Toen het idee kwam van de Superleague stond heel het Engelse voetbal op zijn kop. Engelse voetbalsupporters zijn stadions gaan bezetten. Nog niet teveel gezien toch, tegen dat idee. Ze waren ertegen omdat in Engeland een solidariteitsmechanisme zit van de top van de piramide tot de basis. En iemand die begint aan de basis, doorloopt dat en kan ook aan de top geraken. Dat solidariteit-gegeven, wij, één voetbal, dat zit daar. Hoe is dat bij ons? De Pro League zit los van de voetbalbond. Iemand die vandaag in een lokale voetbalploeg voetbalt, voelt zich totaal niet meer verbonden met profclubs. Je moet maar een jeugdspeler zijn die bij de lokale voetbalploeg voetbalt. Kijkt die dan op naar de eerste ploeg? Zeker een ploeg met buitenlandse sponsors waar niemand zich nog thuis voelt. Een ploeg die de basis totaal heeft losgelaten. Dat is één van de grote drama's bij ons. Dat is dat, ik heb het hier al vaak gezegd, moest het Belgisch voetbal één zijn, dan zullen we zoveel sterker staan. Ook ten opzichte van de politiek. Maar ze zijn zo verdeeld als ze groot zijn. Ze kunnen elkaar ook niet rieken of zien. Ze maken het zichzelf zo moeilijk. Als de federale overheid een maatregel neemt om het voetbal echt financieel te raken, is er niemand die zegt van "verdorie, eigenlijk gaat dat wel ver jongens". Iedereen zegt: "die gasten, wie denken ze wel dat ze zijn en doen". Dat is opnieuw drama voor het product voetbal, dat die link er niet meer is. Dat is één van de redenen waarom dat er degelijk beleid nodig is. We hebben het er nog niet over gehad. Wij hebben dat voetbalnetwerk in Gent. Alle Gentse voetbalclubs krijgen financiële ondersteuning van KAA Gent via een subsidiereglement. Wij begeleiden die allemaal in een maatschappelijke rol. Dat solidariteitsmechanisme zit hier in Gent ingebakken omdat wij het hier in Gent hebben geïnstalleerd. Los van de voetbalbond of de Pro

League. Niemand heeft gezegd dat wij dat moeten doen, wat hier gebeurt. Dat gebeurt omdat we dat essentieel vinden dat er een solidaire voetbalpiramide is.

I: Bij de andere clubs vormt dat een kloof?

R: Ik weet dat niet hoe dat het bij de andere club zit, maar wij proberen het in alle geval allemaal samen. Als het goed gaat met KAA Gent, gaat het goed met andere partnerclubs. We zien dat van mekaar. We begrijpen dat. Een jonge voetballer van Mariakerke die te goed is voor Mariakerke, die gaat naar Drongen. Een manneke bij Drongen die te goed is, gaat naar de Gantoise. Het is op allerlei vlakken belangrijk. Het is niet meer tegen elkaar, dat was vroeger. Vroeger was het Gentse voetbal zoals het Belgische voetbal op kleine schaal. Elkaar niks gunnen, mensen weghalen, spelers weghalen, sponsors weghalen, Tegen elkaar. Het lijkt de kampioenen op zijn best eigenlijk. Nee, je bent samen bezig met ons voetbal.

I: De verscheidenheid aan verschillende instanties brengt het product voetbal in het gevaar?

R: Ik denk dat wel. Het feit dat ze zich te vaak tegen mekaar profileren, dat er te vaak puur amateuristisch wordt gehandeld, niet professioneel wordt gewerkt, Binnenkort de zaak Charleroi-Mechelen weer voor de rechtbank nabij de laatste speeldagen van de competitie. Omdat er een scheidsrechter één of ander fout heeft gemaakt, volgt er weer een juridische instantie van een bende amateurs die oordeelt dat er een fout gemaakt is. We krijgen weer zo'n malle molen, maar jongens toch, hoe professioneel is dat allemaal? En er gaat geen enkel seizoen voorbij of er komt zo een dergelijk juridisch gedoe. Dat hoort er bij. Een bingo van het Belgisch voetbal die we nog niet gehad hebben dit seizoen. Dat raakt het product voetbal. Het maakt het compleet belachelijk en de mensen haken af.

I: Afhakende mensen, denk je dat die moeilijk te overtuigen zijn om terug het touw op te nemen?

R: Dat denk ik niet. Dat moet gewoon op een geloofwaardige manier. Werken volgens waarden die gedragen worden door de samenleving. Dan gaat de samenleving terug aanknopen. Voetbal gaat er altijd zijn.

I: Om te koppelen met de A-ploeg in Gent: denk je dat elke speler van de A-ploeg de waarden en normen uitstraalt die Gent wil uitstralen?

R: Nee, natuurlijk niet. Maar dat is onder andere omdat er nog heel veel werk is

aan de begeleiding van spelers. Begeleiding van spelers zit niet in onze rol. Er is op dit ogenblik en al jarenlang geen enkele speler van de A-ploeg die ambassadeur is van de KAA Gent foundation. Dat is niet omdat spelers dat niet zouden willen, dat is omdat ik dat niet wil. Je zal maar een speler ambassadeur hebben van de foundation die op vrijdagavond met zijn auto een rondpunt opvliegt in een sporthal en in het slechtste geval een paar kinderen meeneemt. Dus, neen, dat willen we niet. Ik heb geen enkele garantie. Die speler dat zijn jonge twintigers meestal. Dat zijn geen voorbeelden. Je mag trouwens ook niet verwachten dat zij voorbeelden zijn voor de samenleving.

I: Denk je dat dat gescheiden moet blijven?

R: Nee, ik zou veel liever hebben, maar je moet daar ook niet naïef in zijn, dat die spelers beseffen in welke omgeving ze spelen. Dat ze mee aan die maatschappelijke waarde gaan werken. Maar je mag daar ook niet in overdrijven. Jonge gasten die 19 jaar zijn, die vaak van de andere kant van de wereld komen die kan je al niet meenemen in uw waarde-kader. Ik bedoel, neem onze held, Gift Orban. Die jongen is twee jaar geleden naar Europa gekomen. Hij heeft in de Noorse of Zweedse tweede klasse gespeeld, ik weet het niet en is er nu drie maanden. Ik moet nu met die jongen gaan babbelen over maatschappelijke waarden van een centraal Europees perspectief. Dat gaat niet. Dus je mag dat niet verwachten. Van een aantal anciens mag je dat verwachten, denk ik. Ik moet zeggen: de anciens die ons al een tijdje kennen, die ze weten zeer goed wat we doen. Maar moet je hen op sleeptouw nemen? Ik weet het niet. Van mij hoeft dat niet zolang ze geen stomiteiten uithalen.

I: Denk je dat de sportieve prestaties van spelers worden beïnvloedt door de betrokkenheid tot MVO?

R: Ik denk dat niet. Daar wil ik de eerste wetenschappelijke analyse nog van zien. Ik geloof dat niet. Waarom is die eerste ploeg wel belangrijk? En hoe kunnen we er dan misschien toch in slagen? In 2015 worden we kampioen. In die tijd was het de gewoonte dat de kampioen naar de Carré ging. Daar kregen ze een Mega champagnefles om daar te verbrassen. De volgende dag stonden de foto's dan in de boekjes. Wij worden kampioen in dat jaar. Bij een aantal mensen, niet alleen ik, bruist het idee en de vraag van gaan wij meedoen met dat circus. Zaterdagmorgen

heb ik contact gehad met de voorzitter. We gingen zondag tegen Anderlecht spelen en normaal gezien gingen we zondagavond naar de Carré gaan. Ik heb toen aan de voorzitter gevraagd of wij aan dat circus van de Carré gingen meedoen. Hij antwoordt mij: "Ik heb er geen goed gevoel bij, maar het is aan de spelersgroep om te oordelen want het is hun ding. Neem contact op met Sven Kums.". Ik neem contact op met hem en ik begin, maar die onderbreekt mij. Die zegt: "Wim, we hebben het er al over gehad binnen de spelersgroep. Dat voelt niet oké, dat voelt niet als Gent.". Zover, zo goed, we hebben een idee. Als die mannen van de Carré absoluut die fles kwijt willen, zorg ervoor dat ze ongeopend en ongeschonden naar KAA Gent terugkomt en we gaan ze veilen voor het kinderkankerfonds. Zo heeft de Carré zijn foto's. Sven zegt: "Wim, neem contact op met de Carré en we zorgen hier voor.". Ik bel naar de Carré. Weet ik veel welke man ik aan de lijn had. Ja kan je wel iets voorstellen. Ik krijg het antwoord: "Nee, dat is niet de bedoeling. Dat moet hier open.". "Maar het gaat niet gebeuren en we gaan dat niet doen" zeg ik. Ik vraag nog: "Begrijp ik dat u niet wil meewerken aan een actie voor het Kinderkankerfonds? Dan communiceren we dan wel, geen probleem.". Alternatief: we gaan de fles veilen in de Carré. Het was geen top idee, maar ik belde naar Sven Kums en vertelde hem dat hij de fles moest kopen. Het kon mij niet schelen hoeveel het bedrag ging zijn. Ze is toch van ons. Het geld gaat via ons naar het kinderkankerfonds. Ik zeg: "En ze komt ongeschonden naar Gent.". Veilig in de Carré: 300, 400, 700 euro, Het laatste bod van Sven Kums is de winnende. We gaan de fles niet open doen zei hij. Opzet geslaagd. We hebben daarna drie weken fundraising gedaan rond die fles. Iedereen kon schenken voor het Kinderkankerfonds. Diegene die het meest geld schonk, mocht de fles hebben. Na drie weken hebben we 23000 euro opgehaald. Degene die de fles heeft gekocht zei zelfs dat hij de fles niet hoefde. Die fles zit nu in de collectie van de club. Dat is voor mij duizend keer belangrijker dan spelers meenemen als ambassadeurs.

I: Het hele verhaal om duidelijk te stellen de mentaliteit ertoe doet?

I: Ja. Dat men binnen de spelersgroep een debat heeft. Waarom doe je dit? Vinden we dat? Zijn wij dat dan? De trainer is heel belangrijk op dat moment. De trainer is ook bezig met het maatschappelijk ding. Hein is in het begin van het seizoen

trouwens, samen met ons en met heel de spelersgroep, het Kinderkanker kliniek van de universiteit Gent gaan bezoeken. Die gasten hadden daar een verhaal meegekregen. Ik herinner het mij goed, Hein zegt daar: “kijk, jongens, jullie zijn hele dagen bezig met één doel: sportief beter worden, de beste zijn, voetballen. Dat is alles wat jullie doen. Deze mensen zijn hele dagen bezig, meer uren dan jullie, om beter te worden. Het doel voor hen is: de levens redden van die kinderen”. Dat is de mentaliteit die je moet creëren. Het is daarom dat, laat ik zeggen, visie het belangrijkste is. De visie van de CEO, de raad van bestuur en de coach. Ik hoop dat er een dag komt dat, ik ben niet naïef want vandaag is dat niet zo, als er een gesprek is met een nieuwe trainer, er uitgelegd wordt van kijk, dat is de soort club die wij zijn. Dat maatschappelijke is voor ons belangrijk. Doe voor de rest wat je niet laten kunt, maar weet dat dat hier het kader is waarbinnen je fungeert. We willen dat je dat meedraagt op één of andere manier. De vorige trainer was zo en Hein is ook zo. Er zijn trainers die het geen bal interesseert. Een trainer die zich daar geen bal aan interesseert, die zit niet op zijn plaats. Eigenlijk moeten we daar naartoe.

I: En dat niet alleen maar voor trainers, maar, in het ideale beeld, bij elk lid van de club?

R: Ja. Bij elke medewerker. Maar dat is hier intern. Dat moet sneller komen. Maar het zal toch starten met een CEO die dat belangrijk vindt. Ik zeg niet dat Michel het niet belangrijk vindt, hè. Hij heeft van deze club gemaakt wat ze vandaag is. Had ik de convenanten, de financiële middelen en de vrijheid niet gehad die ik krijg van Michel dan ja.... Dus dank u wel, Michel. Maar ja, stel slechtste scenario, KAA Gent wordt dan toch gekocht door een paar Chinezen alleen maar met de bedoeling om binnen vijf jaar de centen terug te verdienen. Het geld er in steken, kost wat kost, en zeggen dat het maatschappelijk werk hier gedaan is. Dat is een ramp. Maar dat gaat niet gebeuren.

I: Bedankt Wim. We zullen hier afronden aangezien je nog moet werken.

R: Ik kan er dagen over praten. Als ik je nog kan helpen, geef maar een seintje. Hou me op de hoogte van de resultaten.

I: Zal ik zeker doen.

Bijlage E10

Interviewtranscript – KRC Genk

Datum: 3 mei 2023

Locatie: Online via Microsoft Teams

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde: Niel Janssen (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

I: Kan jij mij eens de Foundation voorstellen, alsjeblieft?

R: Met veel plezier. Wij zijn sinds kort een Foundation. We bestaan nu al meer dan 15 jaar. Op communitywerking niveau waren wij de eerste in België of toch één van de eersten. Dat is eigenlijk onder impuls van mijn collega Marc Hardy. Hij is eigenlijk met dat geheel vertrokken. Hij zou daar misschien nog meer geschikt voor zijn om je ergens mee te nemen in de diepte. Maar we zijn eigenlijk al meer dan 15 jaar actief. En sinds augustus '22 hebben we sterke impulsen genomen. We zijn eind 2022 een Foundation geworden, ook een aparte VZW. En toen zijn we eigenlijk beleidsmatig een volledig nieuw plan gaan schrijven. De voorgaande jaren hebben wij enorm veel projecten opgebouwd. Wat nu resulteert in 17 lopende projecten, de dag van vandaag. Wij hebben een bestaansreden. Dat betekent ook dat wij een submittie hebben geschreven op de missie van de club. En die luidt KRC Genk voor de Foundation is een katalysator in het creëren van winnaars naast het veld met onze tagline, die je wel overal gaat zien, we help you rise above. Wat belangrijk is om mee te geven naar u toe is dat wij met de communitywerking ook wel effectief zijn gestart vanuit intrinsieke motivatie. Dat de club dat een enorm belangrijk onderdeel van ons DNA vindt. Het is natuurlijk niet voor niks dat wij nog de laatste VZW zijn in het Belgisch voetballandschap. Het teruggeven aan de maatschappij zit in ons DNA en dat wordt nog maar meer bevestigd via onze communitywerking.

I: Als je zegt dat het intrinsiek is, moet ik dan veronderstellen dat het van het bestuur tot de laatste medewerker wordt gedragen?

R: Absoluut. De voorzitter en de CEO zijn echt wel de kartrekkers van onze communitywerking. Zij zijn daar nauw aan verwant en enorm bij betrokken. Zij gaan met ons echt wel effectief meedenken aan bepaalde projecten en ze werken daar ook echt op actieve basis aan mee.

I: Is het volgens jou noodzakelijk in het voetbal dat de CEO en de voorzitter kartrekkers zijn?

R: Ik denk dat dat belangrijk is dat dat in het DNA van de club zit. Ik kan niet voor andere clubs spreken. Ik kan alleen uit mijn eigen ervaring spreken, waarbij dat KRC Genk van de G5, of als we nu kijken naar het verhaal van de topclubs, een echte familieclub is. Door die insteek, ook doordat wij de laatste VZW in België zijn, hebben wij als club zijnde ook het langste die impulsen meegemaakt. Dus wij werken vandaag nog altijd als VZW en dat werkt voor de Foundation en de communitywerking zeker en vast in zijn voordeel. Omdat je daarin enorm veel ook van merkt binnen de club. We hebben geen buitenlandse investeerders of dergelijke waardoor dat het ook duidelijk is dat wij hier ook een topsportmentaliteit moeten hebben als medewerkers zijnde. Dat we nog net een tikkeltje harder moeten werken dan onze concullega's.

I: Ik had gezien op de website dat jullie gegroeid zijn van een communitywerking naar dat FRZA-label en tenslotte in 2022 overgestapt zijn naar de Foundation. Heeft dat een specifieke reden, die evolutie?

R: Wel, ik denk dat het heel belangrijk is om continuïteit te kunnen garanderen. Vandaar ook dat wij die aparte VZW hebben opgericht waarbij dat wij ons werkorgaan individueel hebben opgesteld. Dat is een bepaald beschermingsmechanisme naar bepaalde toekomstinvloeden toe. We weten niet wat het over 80, 90 of 180 jaar gaat geven. Door ons nu te nestelen als aparte VZW, die uit uiteraard het DNA van KRC Genk zelf draagt, kunnen wij waken over de projecten die wij als Foundation uitvoeren. Dat was voor ons en is voor ons nog altijd een heel belangrijke mijlpaal dat die realisatie daar van is gekomen.

I: Hoe ziet die samenwerking met de verschillende departementen binnen de club uit?

R: Wel, heel goed. Wij behoren tot het commercieel departement van KRC Genk VZW zelf. Daar zijn we het nauwst verwant mee. Waardoor wij natuurlijk op de

werkvloer effectief gewoon bij de mensen zitten. Wij delen het kantoor, de bureau, met alle commercieel departementen die daar binnen gevormd worden. Wij staan er ook mee in het hart van de onderneming en dat merk je ook wel effectief, dat binnen de hele organisatie iedereen de Foundation kent. Het is niet dat wij ergens extern zitten of dat wij ergens in een apart lokaaltje zouden zitten. We zitten echt wel genesteld tussen de medewerkers.

I: Zorgt dat ervoor dat jullie ook inspraak hebben of kennis delen in die andere departementen?

R: Absoluut, wij zitten overkoepelend samen met alle departementen. Wij zitten ook in teammeetings samen. Wedstrijdmeetings wordt de Foundation bij betrokken. Eigenlijk vanaf het moment dat er belangrijke beslissingen mogelijk worden genomen of dat er binnen het echt commercieel departement of structureel iets gebeurt, zitten wij er absoluut bij aan tafel. Wij zijn gewoon een onderdeel van en dat zal ook altijd zo blijven.

I: Moet ik stellen dat jullie bepaalde projecten of initiatieven stop kunnen zetten als het tegen het maatschappelijke ingaat?

R: Wij hebben daar zeker draagvlak voor. Wij hebben zelf de beslissingspolicy dat wij de projecten vanuit de Foundation als kartrekker kunnen vooropstellen. En dat gebeurt echt wel in dialoog met de mensen van de club. Zij gaan altijd onze mening volgen. Of dat een project voor ons een meerwaarde gaat zijn, voldoet aan onze kernwaarde, valt binnen de FRZA-fundamenten die wij hebben vooropgesteld en van daaruit, als wij dat kunnen identificeren, gaan wij een project in de maatschappij zetten. Voor ons is het wel dat Frza-Foundation, ook in naam van de club, de volledige eindverantwoordelijkheid en beslissingsmaatregelen kan opnemen. Er zal nooit een project komen zonder dat het bij de Foundation gestart is.

I: Is het volgens jou nodig dat iedereen binnen de voetbalclub kennis heeft over MVO?

R: Dit is vaak het DNA van een club waar het op gebouwd is. In de community bij ons is dat nog maar des te meer. Wij hebben twee tegenpolen bij elkaar gebracht, zijnde winterslag en waterschei. We hebben daar enorm hard op die community moeten inzetten destijds om een geheel, zijnde KRC Genk, van te kunnen vormen.

Wij hebben twee, effectief op grondgebied wat minder dan een omtrek van 10-15 km bij elkaar moeten brengen, wat zeker niet realistisch zou geweest zijn in een andere omgeving. Ik denk dat dat voor ons echt wel het DNA dat bepaalt en dat mag geen hol begrip zijn, het DNA. Wij voelen dat hier echt doorheen de hele club dat iedereen met dezelfde motivatie daaraan denkt. Iedereen is echt binnen de club ambassadeur van onze Foundation en wij proberen dat zo goed als dagelijks bij de medewerkers door te geven, dat zij daar heel belangrijke speelfiguren in zijn.

I: Heb je de indruk doordat je voor een voetbalclub werkt, je een grotere impact kan hebben dan een andere maatschappelijke werking?

R: Absoluut. Ik denk dat al mijn collega's het al gezegd gaan hebben. Dat is iets wat we niet onder stoelen of tafels kunnen steken. De kracht van profvoetbal is immens. Als je kijkt puur persoonlijk, als je bij mensen in contact komt, heel vaak is de job die je uitvoert, het gespreksonderwerp van de avond. Nu neemt dat mee dat wij met de kracht van het voetbal effectief mensen in beweging kunnen zetten, zelfs fysiek. Een voorbeeld daarvan is, wij ondersteunen hier de levensloop. Dat is eigenlijk een groepenloop, zal ik maar zeggen, voor de strijd tegen kanker. Als onze spelers daar bijvoorbeeld mee gaan lopen tijdens de levensloop, zien wij dat mensen die aan het wandelen zijn in één keer de impuls krijgen om te gaan lopen. Door als club in de kansenwijken hier aanwezig te zijn en buurtsport te geven, dus voetballessen elke donderdagavond en vrijdagavond, merken wij dat die kinderen effectief meer aan het sporten gaan. We hebben met de kracht van KRC enorm veel mogelijkheden in de hand. Het is een bepaalde magie of een bepaalde x-factor die daar rond hangt. Voor heel veel mensen is het ook een geloof. Wat je niet onder stoelen of banken kunt steken. Dat is iets wat voor mensen centraal staat. Zij zullen heel vaak de beoordeling opnemen dat als hun club iets zegt dat de waarheid zal zijn of dat zij daar zich toch voor willen verergeren. We bezitten echt een unieke kracht die wij ten voordele van het goede van de maatschappij moeten gebruiken.

I: Is die kracht verweven aan de sportieve dynamiek waarin dat een voetbalclub zich bevindt?

R: Ik denk dat het altijd met elkaar gebonden is. Nu voor ons, door de nesteling van onze Foundation en dat wij echt die Foundation willen verzelfstandigen, moet

de Foundation ook op termijn uw terugval basis zijn om in een sportief mindere periode het engagement te behouden van uw fans. Dat zij ten alle tijden trots kunnen zijn op hun club. Desondanks dat het sportief minder zou gaan. Dat zij telkens en opnieuw kunnen inhaken op projecten die de Foundation uitvoert. Die eigenlijk het DNA van de club bewaakt. Maar dat zij er trots op kunnen zijn. Spelen wij op dat moment in de top 16 op de achtste plaats, moeten fans even trots zijn dan op het moment dat wij eerste zouden staan. Dus dat zij ten alle tijden voelen wat hun club doet en wat hun bijdrage aan die club ook effectief bewerkstelligt.

I: Hoe ervaar jij de evolutie daarbij van MVO in die voetbalclubs?

R: Ik denk dat dat de toekomst zal zijn van veel clubs. Als we kijken naar het Nederlands voorbeeld, wordt de klassieke boarding en dergelijke niet meer aan zich alleen verkocht. Als we kijken naar partnerships of naar bepaalde zaken toe, zie je gewoon dat MVO daar een onderdeel van vormt. Wij hebben van de Foundation zelf onze eigen partners. Voor de partners van de club zelf zitten we met bepaalde impulsen die daar de toekomst van, niet alleen de maatschappij maar ook natuurlijk de sportomgeving, vormen. Dan denk ik bijvoorbeeld aan de toekomstige CSRD die daarbij komt kijken. De social responsibility Directive is het. Meer dan 250 werknemers, meer dan 40 miljoen euro omzet en meer dan 20 miljoen op de balans. Daar zullen x aantal bedrijven in België aan voldoen. Ze zijn verplicht om te investeren in MVO. Ik denk dat dat de toekomst gaat vormen, ook van bepaalde partnerships richting een club en het sportief gebeuren toe.

I: Denk je dat Pro League daar voldoende in meegaat in die evolutie?

R: Ik vind van wel op het moment. Ik moet voor mezelf spreken, ik ben bijna een jaar nu in de functie. Ik heb een heel goed contact met de Pro League. Niet alleen ik, wij als club hebben er een heel goed contact mee. We kunnen ook de pijnpunten aangeven of waar die zich bevinden. We wonen meerdere keren per jaar de commissie community bij en we zien effectief dat daar op clubniveau enorm hard aan gewerkt wordt binnen de Pro League. Wat wij natuurlijk alleen maar kunnen toejuichen. We kunnen altijd van elkaar leren, maar het belangrijkste is dat iedereen daar voor open staat. En dat gevoel hebben wij 100% bij de Pro League.

I: Heb je de indruk, doordat jullie al zo lang bezig zijn met die maatschappelijke

werking, dat die licentievoorwaarden voor jullie ten opzichte van een club die daar nog maar recent mee bezig is, een beetje laagdrempelig zijn?

R: Nu, voor ons sprekend. Wij hebben pas sinds mijn komst, sinds augustus, echt impulsen genomen. Mijn collega Marc heeft eigenlijk op autopiloot moeten werken de afgelopen 6-7 jaar, waardoor wij een bepaalde achterstand hebben opgebouwd. We hadden onze lopende projecten, die hij moest onderhouden, maar vergelijkbaar speelden we in derde klasse op dat moment. Het is sinds we nu met twee zijn dat we echt een beleidsplan opnieuw hebben geschreven. We hebben nieuwe projecten opgestart. We zijn eigenlijk met een volledig schone lei begonnen. Ik denk op dit moment dat we terug play off één meespelen, maar ja, beleidsmatig kan ik daar nu geen uitspraak over doen van de Pro League uit. Naar volgend seizoen wel. De Pro League heeft nu ons volledig nieuw beleidsplan ter indiening gehad om te controleren en daarmee aan de slag te gaan. Maar als ik kijk naar de vooropgestelde waarde of de vooropgestelde aanvraag die je moet indienen of het dossier dat je moet indienen, kan ik mij er perfect de inbeelding bij maken bij collega clubs die er al lang en duurzaam mee bezig zijn, dat dat inderdaad een andere vormgeving mag en kan krijgen.

I: Via de commissie community komen jullie regelmatig bij elkaar?

R: Klopt.

I: Is het, om de woorden van een andere community-verantwoordelijke te gebruiken, vooral stelen met de ogen of is er echt ondersteuning tussen de verschillende clubs?

R: Wel, wij zijn als club ook lid van EFDN. Dat zal u misschien wel bekend zijn. En ja, commissie community is vooral samenkomen. Dan kijken we wat er op de gemeenschappelijke agenda staat. We delen meningen, zeker tijdens de commissies. Maar voor ons als club, waar de Pro League bijvoorbeeld ook bij aan verbonden is, is EFDN. Wij gaan twee keer per jaar op congres, waarbij wij van andere clubs in Europa ook weer tools krijgen, presentaties krijgen, workshops volgen en dan is er ook met de Belgische clubs altijd een moment waar je wel samen zit en informatie met elkaar deelt. We hebben een fantastisch contact met onze collega clubs die aangesloten zijn bij EFDN en er effectief zijn. Het is zeker niet zo dat daar een echte topsport, ja, een topsportmentaliteit heerst er, maar

het is niet zo dat wij bepaalde zaken voor onszelf houden. Wij gooien onze boeken open en als wij een andere club kunnen helpen, zullen wij hen helpen en omgekeerd. We moeten maar één keer de telefoon nemen naar de collega's van Brugge, collega's van Gent, van Antwerp, noem ze maar op. We moeten maar één keer bellen en we helpen elkaar verder. Wat ons betreft is dat zeker de mooiste tak binnen het profvoetbal, waar echt clubs als collega's elkaar zien en niet als concurrenten die niks met elkaar mogen of kunnen delen.

I: Heb je de indruk dat je van die internationale context nog meer kan leren?

R: Absoluut. We moeten nog maar net over de grens gaan en daar zit vaak de bakermat van communitywerking. Op echt korte afstand, kijken we naar Nederland. Kijken we dan naar het Verenigd Koninkrijk, waar ook fantastische communitywerkingen/foundations op poten staan. We hebben nu een platform dat ons de toegang biedt naar die clubs om dat hengeltje te werpen en om te kijken of we elkaar kunnen versterken. Het is zeker niet alleen op Pro League-niveau of op landniveau dat er informatie gedeeld wordt. Het is ook effectief op internationaal niveau.

I: Als we spreken over die goede voorbeelden, zoals in Engeland en in Nederland, denk je dat het mogelijk is om het even groots uit te bouwen hier in België?

R: Wel. Ik denk dat die ambitie er altijd moet zijn. Dat is zeker dat topsportmentaliteit gedeelte en ook gewoon een bepaalde nuchterheidszin, wel wetende dat de andere clubs vaak toegang hebben tot ander soort kapitaal. Daar moeten we gewoon eerlijk in zijn. Maar dat moet niet wegnemen dat wij ook die schaalbereid moeten kunnen creëren. Dat is iets waar wij bijvoorbeeld als club ook sterk op inzetten, om een zo groot mogelijk netwerk op te bouwen en een zo groot mogelijk draagvlak te kunnen creëren. Ik denk dat we naar de toekomst toe moeten gaan waarbij dat we het voorbeeld moeten stellen naar andere clubs toe die lager zouden zijn dan ons of die er nog maar net op inzetten. Aan de andere kant, weer zoals collega's zeggen, wat met de ogen stelen bij de andere clubs en kijken hoe zij iets opzetten en telkens en opnieuw onszelf challengen om net datzelfde te doen. Als ik nu kijk naar die tendensen, denk ik wel dat wij op lange termijn met een geheel, dus met meerdere clubs, als wij ook transparant blijven en dat die community commissies zich blijven evolueren, wij als voetballand dat

meer kunnen bewerkstelligen. Daar ben ik van overtuigd.

I: Hoe zijn jullie momenteel bezig aan de meting van jullie Foundation of van jullie activiteiten?

R: Wij gebruiken Upshot. Sinds januari als ik me niet vergis. In januari hebben we het geïmplementeerd en in december zijn we ermee beginnen werken. Dat is voor ons een MEL-systeem. Monitoring, Evaluation en Learning-systeem waarbij wij al onze data ingeven. Waar ik merk dat de oudere generatie of de voorgangers destijds natte vinger politiek vooropstelde, kunnen wij nu echt data capteren. Wij werken op dit moment heel veel met hoofdtelling. We gaan echt tellen hoeveel mensen er aanwezig zijn en geven bij een project in. De projecten waarbij we met personen in diepte werken hebben wij echt een fiche voor die personen zelf. Eigenlijk is kwalitatieve meting niet meer weg te denken binnen een communitywerking/Foundation. Het zou eigenlijk de vooropgestelde moeten zijn binnen de volledige voetbalmaatschappij.

I: Jullie proberen dan elk gegeven te kwantificeren?

R: Wij zijn nu nog maar in die trial and error-fase natuurlijk. Ik probeer de data die we gecapteerd hebben van dit seizoen in te geven. Maar vooral voor ons is nu pas het gegeven van nulpunt-meting, van toepassing. Eind volgend jaar ga ik u daar betere cijfers in kunnen voorleggen. Ik zou nu al een jaar vooruit spreken als ik nu al data zou kunnen voorleggen. We hebben uiteraard wel data die beschikbaar is, maar dat is wel pas naar volgend jaar januari zijn dat dat onze volledige nulpunt-meting eigenlijk afgerond is voor een werkjaar. En dan kunnen we kijken en de periodes tegen mekaar vergelijken. Daar zitten wij op dit moment in onze fase van het proces.

I: Gebruiken jullie soms ook nog kwalitatieve gegevens om zaken te verantwoorden of te evalueren?

R: Zeker, absoluut. Wij hebben onze aparte communicatiekanalen. Die gebruiken wij met de statistieken die daaraan verbonden zijn. Maar we proberen ook in mate dat het kan, mediawaarde eraan te koppelen. De som is altijd heel snel gemaakt. We hebben nu bijvoorbeeld twee campagnes gehad, echt uitgebreide campagnes, via Eleven Sports. We hebben dan hier de lokale televisie, TV Limburg. Die hebben hier al twee of drie reportages gedraaid. Geschreven pers is natuurlijk ook iets

waar een financiële waarde aan hangt. Wij proberen dat wel te bundelen naar onze directie en naar ons RVB toe van kijk wij zijn wel zoveel minuten in de pers of media geweest. We zijn zoveel in de geschreven pers geweest. We hebben dit gedaan, Dat is zeker een vast iets wat wij ook gebruiken binnen onze club en onze Foundation.

I: Is het nodig om al jullie activiteiten steeds te communiceren met de samenleving om die gedragenheid te garanderen?

R: Voor mijn komst was er communicatie, maar dat was op 4-5 momenten per jaar. Nu hebben wij in ons beleidsplan vooropgesteld via operationele doelstellingen worden twee keer per week content gepubliceerd rondom de projecten. We publiceren nu, sinds 3 of 4 maanden, in een maandkalender. Dan kunnen onze volgers dat zien. Amai, die zijn met veel projecten ook bezig, want dat vergeten vaak mensen. Ze kennen altijd maar twee of drie projecten die een Foundation doet. Wij proberen sterk in te zetten op die communicatie. Dat moet zeker niet onze main focus zijn, maar het is wel iets dat belangrijk is om dat draagvlak te creëren. Het zou zo moeten zijn dat ze minstens één keer onze Foundation op sociale media of op het internet zijn tegengekomen, zodat de club daar de bekendheid toe erkent en dat de bredere maatschappij zal zien wat een voetbalclub meer doet dan alleen 11 tegen 11 spelen. Dat is voor ons enorm belangrijk.

I: Als we het hebben over meting en jullie zijn daar dagdagelijks mee bezig. Wat is dan de grote waarde van maatschappelijk verantwoord ondernemen voor voetbalclubs?

R: De return die je ervoor terugkrijgt. Daar wil ik mee zeggen, het menselijke. Ik denk dat je aan financieel onschatbaar waarde aan het werken bent, dat ten eerste. Het MVO gedeelte, wanneer wij dat identificeren, kijken wij naar: we willen vaak heel veel mensen bereiken. Dat is goed, dat zie ik ook binnen de club en dat hoort ook zo. Je hebt een grote community internationaal, maar het MVO gedeelte vertaalt zich wanneer je echt individuele cases kunt voorleggen of dat je ook individueel ambassadeurs hebt gecreëerd die we eigenlijk nooit gaan vergeten. Als je dan kijkt, wat ik de afgelopen jaren heb ervaren, hoeveel mond tot mond daarin gaat vormen en hoeveel verhalen daarin worden geschept. Dat gaat

mee door generaties heen. Ik denk als we overheen generaties heen kunnen gaan werken, dat je pas echt een impact aan het maken bent. Dat is voor ons heel belangrijk en we situeren ons gewoon in een omgeving waarin zich enorm veel geld situeert. Ik denk dat het maar des te logisch is dat je het ook teruggeeft aan de maatschappij. En ik zeg het, daar staat onze hele club ook achter. Daarom ben ik daar ook bijzonder trots op eigenlijk.

I: Helpt dat dan om de merknaam en het DNA van de voetbalclub te laten doorstromen tot in de gemeenschap?

R: Absoluut, wij bereiken met onze Foundation de zeer moeilijk te bereiken doelgroepen. Gaande van personen in kansenvijken tot mensen die de taal bijvoorbeeld niet machtig zijn, maar het spelletje wel snappen. We hebben daar heel mooie voorbeelden van. Een jongen die bij ons Younited team komt voetballen die alleen het woord Galatasaray bij wijze van spreken kan uitspreken. Hij heeft een enkelbreuk gehad, is in het ziekenhuis beland en wat we nooit hadden verwacht is dat hij een foto stuurde met het shirtje van KRC Genk aan. Mind Switch. Ik denk dat dat een kracht oplevert die je niet kan evenaren. Vanuit de Foundation bereiken wij nu net die doelgroepen die de club niet kan bereiken. Als we die samen kunnen brengen denk ik dat wij een nog grotere community gaan kunnen vormen. Vandaaruit dat wij daar een enorm groot belang aan hechten.

I: We spraken over de financiële grootheid van voetbal. Heb je de indruk dat je op een bepaalde manier rechtstreeks of onrechtstreeks die financiële waarden een hart onder de riem steekt met het MVO?

R: Ik probeer daar altijd weinig over te spreken. Je moet daarover praten, dat gaat daar niet over uit. Nu wat is mijn mening op het, dan spreek ik voor mezelf, financieel aspect. Ik denk dat je dat ook in een bepaalde context moet kunnen plaatsen. Het is niet aan ons om de rekening van de anderen te maken. Nogmaals, als ik erop terugkom, het mooiste wat wij zien is dat onze club effectief bevestigt en effectief financieel bevestigd om net die werking hier in de buurt, en niet alleen de buurt bij uitbreiding heel Limburg, bij uitbreiding Vlaanderen en bij uitbreiding België, die proberen er alles aan te doen. Dat is het mooiste van de club. Ze hebben de bepaalde financiële capaciteiten en dat wordt zeker door geïnvesteerd

in die projecten. Het is van onze kant ook uit. Wij willen dat niet alleen doen, we zouden dat perfect kunnen, maar vanaf het moment dat je iets alleen doet en alleen ownership opneemt, dan gaat uw geheel MVO-luik in duigen vallen. Want wij staan of vallen op onze kruisbestuiving, op ons netwerk dat wij opbouwen. Wij kunnen onze Foundation enkel en alleen doen draaien door partnerships te hebben met bepaalde organisaties, door samenwerkingen aan te gaan met organisaties die genesteld zijn in die moeilijk te bereiken doelgroepen. En daardoor kunnen wij belangrijkere financiële assets op lokaal niveau afleveren dan dat een club zou doen op globaal niveau. Daar zijn wij ons zeker bewust van. Als we kijken naar de financiële waarde die we kunnen koppelen aan iemand die wij nu via het Younited team uit werkloosheid hebben gehaald, gaande van een kost zijn voor de maatschappij naar een opbrengst gaan, in grote zin, voor de maatschappij. Die financiële waarde die wij daaraan koppelen is weer iets uniek. Ik denk dat dat allemaal in zijn eigen dynamiek bekeken moet worden en dat wij vooral de rekening niet moeten maken voor heel de sportieve luik. Want daar zullen wij toch weinig of geen inspraak op hebben.

I: In mijn onderzoek heb ik het succes van voetbalclubs via het financieel, het sportief en het sociaal plaatje aangekaart. We hebben het sociale al zeker besproken en daar draait het om. Het financiële nu ook. Denk je dat je met de Foundation ook in een bepaalde mate bijdraagt aan de sportieve prestaties van een voetbalclub?

R: Bijdragen aan de sportieve prestaties. Ik denk dat wij vooral door onze spelers toe te lichten wat wij doen, dat wij hun doorzettingsvermogen weer extra stimuleren. Wij hebben soms een gesprek met een speler en dan proberen we heel snel eigenlijk aan te halen wat wij vanuit de Foundation doen. Het eerste wat er gebeurd is dat de mond openvalt. Het tweede wat ze doen is vertellen dat ze niet wisten hoeveel wij doen. Een het derde is ook dat we effectief merken dat zij oprecht intrinsiek geïnteresseerd zijn in wat we doen. Ik durf wel te stellen, als onze hele staf en onze spelers zouden weten wat we nu effectief allemaal doen, dat ze sportief gezien weten voor welke supporters in de tribune ze bezig zijn. Mijn inziens kan dat alleen maar extra stimulans zijn om betere sportieve prestaties op de mat neer te brengen. Zal dat effectief zo zijn, daar kan ik geen oordeel over

vellen. Maar ik heb het gevoel dat dat zeker wel iets is wat mee kan genomen worden in zo een kleedkamer en binnen zo'n spelersgroep.

I: Echt om het DNA, de normen en waarden van de club te nestelen in de mindset van de spelers?

R: Absoluut. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Hoe je het dan ook draait of keert, dat zal altijd voor sportief gewin opleveren en we weten dat als er sportief gewin is, er ook financieel gewin is. Ik denk dat als een club het zo kan stellen dat een Foundation daar zeggenschap op kan krijgen. Dat een speler weet voor welke club hij speelt, welk DNA er aan gekoppeld is, weet waarom die supporters hier soms zo laaiend enthousiast zijn en wat er leeft in hun omgeving. Want vergeet niet op Antwerpen na zijn we de armste centrumstad in België. Als zij weten wat hier allemaal leeft en wat zij kunnen bieden aan onze maatschappij, onze fans en aan alle community gegevens die daarbij vasthangen, dan is dat een win-win-win-win. Dan blijven we daarop winnen. Ik denk dat dat wel effectief heel belangrijk is.

I: Is dat voor jou belangrijk dat die financiële, sportieve en sociale prestaties samen met elkaar groeien?

R: Ik denk dat dat iets is waar we naartoe aan het gaan zijn. Ik ben ook van mening dat het voor clubs die nu niet investeren in community, en dat moet niet in een Foundation of een aparte VZW of eender wat zijn, het 10 na 12 is. Omdat dat ook wel bepaalde troeven zijn, een communitywerking en een Foundation en die normen en waarden, wat soms een speler kan overhalen om voor uw club te kiezen. En we zien dat de talenten telkens op financieel vlak, jonger en jonger moeten benaderd worden. Dan gaan de ouders vaak mee in dat dialoog. Als zij weten welke normen en waarden een club nastreeft, denk ik dat dat zeker wel mee een invloed zal hebben op beslissing die een speler of ouders van een jonge speler zouden nemen. Want dan kan jij het DNA van een club volgen. Ik denk dat dat met de toekomst toe een grote verbondenheid gaat hebben, daar ben ik van overtuigd zelfs.

I: Welke voorwaarden zijn er volgens jou gelinkt met het voeren van een MVO-beleid?

R: De voorwaarde, die ik denk, is dat dat door de hele organisatie erkend en gevoerd wordt. Dat moet niet op een bepaald niveau zijn of binnen een afdeling. Ik

gebruik het woord heel vaak, dus ik moet er op letten dat dat geen hol begrip wordt, maar dat is wederom intrinsieke motivatie. Dat is echt vanuit die bestaansredenen definiëren waarom zijn we destijds begonnen. En dat elke beleidsmaker die hier ooit op de stoel komt zitten waar de beslissingen genomen worden dat in zijn achterhoofd houdt. Ik ben heel blij om met hand op het hart te zeggen dat dat op de dag van vandaag effectief zo is. Dat heel MVO geheel wordt echt doorheen de hele organisatie getrokken, zowel binnen de Foundation als binnen KRC Genk als VZW aan zich. Op elk niveau wordt er effectief rekening mee gehouden. Dat is iets wat wij vanuit de Foundation alleen maar kunnen toejuichen.

I: Behoren budgettaire redenen volgens jou tot die voorwaarden?

R: Dat die een invloed zouden hebben op het geheel of dat die een belangrijke factor zijn?

I: Of financiële middelen voor jou een voorwaarde zijn om een MVO-beleid te voeren?

R: Nee. Zeker niet. Als je iets wil opzetten, heb je een community die je sowieso kan aanspreken. Om mensen samen te brengen heb je geen wondermiddelen nodig. Je moet iemand hebben die daartoe gemotiveerd is om dat te doen binnen de club. Dat zal ongetwijfeld zo zijn. Nu met de impuls die de Pro League aan het nemen is, merk je dat dat iets is van verplichting. Ik hoop dat het één op één een verplichting kan worden. Als we kijken naar heel dat community-geheel. Met de laagste budgetten kan je de grootste zaken realiseren, daar ben ik steevast van overtuigd. Vanaf het moment dat je uw spelers alleen al, die sowieso voor u moeten spelen, naar de juiste mensen toebrengt, ben je al bezig met iets. Ik denk dat het financiële luik geen enkele drempel moet zijn om aan communitywerking te doen. Dat durf ik wel te stellen.

I: Is die mindset één van de redenen dat de ontplooiing van het MVO een beetje tegen gaat?

R: Ik denk dat mensen altijd denken dat er veel geld in geïnvesteerd moet worden, absoluut. Maar het is zo niet. Ik denk dat we daar de mooiste voorbeelden toe hebben. Nu facilitair gezien gaan mensen altijd de rekening maken van je hebt de faciliteiten van uw club en noem maar op. We hebben bijvoorbeeld tribune G in het leven geroepen. Dat was een ruimte die eigenlijk niet gebruikt werd. Dat was

een oude perstribune die stof aan het vangen was. We hebben, eigenlijk heel simpel, daar een nieuw plafond in gestoken, we zijn beginnen verven, een frame rond gezet, nieuwe stoeltjes op gezet met hoge rugleuning voor de bovenste laag en that's it. We hebben zelfs mensen kunnen aanspreken die onze frame gratis hebben aangeboden omdat ze het zo'n fantastisch project vonden. Dat is een project dat zoveel heeft opgeleverd naar maatschappelijk niveau toe. Het is gratis, dus het kost geen geld. Alle stoeltjes zitten volzet tot het einde van het seizoen, vanaf het moment dat we het hebben geïntroduceerd. De return die we ervoor krijgen in mens, feedback en verhalen is al van financieel onschatbare waarde. Maar de kost aan zich om tribune G bijvoorbeeld te realiseren was miniem. Ik denk dat geen enkele club zich kan schuilen achter het feit dat de financieel insteek dragend moet zijn om het niet te doen. Dat zou een heel makkelijke verwoording zijn om daar niet op in te zetten.

I: Zijn er volgens jou nog zaken die de ontplooiing van het MVO tegengaan?

R: Het bestuur. Een bestuur dat de omgeving niet kent. Mensen die enkel bezig zijn met het sportieve, effectief alleen met het sportieve. Het is uiteraard begrijpelijk dat het sportieve primeert. Dat is niet meer dan logisch. Maar waarbij mensen effectief alleen maar voor het sportieve daar zijn en dat extra sportief niet van toepassing is, daar kan dat zeker en vast zijn. Of mensen die eerlijk zeggen die de omgeving niet kennen, die niet uit de buurt zijn of niet uit het land zijn. Je moet de vergelijking maken als er iets gebeurt ergens heel ver van ons. Wij zijn daar ook niet 100% mee bezig op dat moment. Ik kan mij daar perfect in plaatsen dat zo'n scenario's zich binnen bepaalde clubs ook afspelen.

I: Wat zijn de kansen nog voor MVO om te ontwikkelen naar de toekomst toe?

R: Kansen zouden zijn om nog meer clubs te krijgen die investeren in dit geheel, die met de ogen komen stelen bij ons. Niet via een commissie, echt mensen die zichzelf uitnodigen want de deur staat wagenwijd open. Om eens mee te komen kijken bij de projecten die gevoerd worden. Ik durf dat echt met de handen op het hart zeggen dat het van alle collega clubs zo is, die met een project bezig zijn, dat ze van harte welkom zijn. Ik denk dat daar vooral nog de opportuniteiten zich bevinden. Natuurlijk ook dat, waar de Pro League nu sterk op aan het inzetten is, het alleen maar concreter wordt en dat alles in nog duidelijkere lijnen wordt gezet.

Dat het een item is dat niet meer weg te denken is uit die hele voetbalcultuur. Ik denk dat daar nog zeker wel wat kansen liggen.

I: Hoe zie jij de verdere ontplooiing van het MVO binnen 5 jaar bijvoorbeeld?

R: Wel, wij hebben als Foundation de ambitie om zelfvoorzienend en zelf groeiend te zijn. Wij willen financieel ook onafhankelijk zijn. Nu, dat neemt niet weg dat wij geen impulsen krijgen van de club, maar wij willen ten alle tijde onze werking kunnen garanderen. Het zou eerder zo zijn dat op het moment dat het drie of vier sportief minder goede jaren geweest zijn waardoor er in de budgetten geknipt moet worden, wij onze werking voorop kunnen blijven stellen. Als we daar nu aan beginnen werken ben ik er van overtuigd dat we dat op korte termijn en middellange termijn vooral ook kunnen bewerkstelligen. En dan neemt niks ons nog weg om onze werking ten allen tijde te garanderen ondanks sportieve successen of geen succes. Dat is voor ons echt wel de mindset en de correctivity dat nu op onze roadmap staat. Om daarvoor te gaan zorgen.

I: Oké, dan wil ik jullie daarvoor al heel veel succes wensen.

R: Dankjewel, Matthias.

Bijlage E11**Interviewtranscript – Voetbalclub P**

Datum: academiejaar 2022-2023

Locatie: Voetbalclub P

Interviewer: Matthias Crauwels (I)

Geïnterviewde (R)

Acties: (A)

A: Relevante informatie opgenomen vanop de clubwebsite wordt niet besproken in het interview.

A: Context van het onderzoek toelichten.

I: Hoe wordt het MVO georganiseerd?

R: Je hebt de voetbalclub en je hebt de vrijwilligersvereniging. Het hele community gebeuren dekt niet alle aspecten van maatschappelijk ondernemen, maar valt eigenlijk onder de vrijwilligerswerking. De voetbalclub huurt het multifunctioneel stadion. Het wordt niet alleen gebruikt tijdens de voetbalwedstrijden. Dit wordt doorheen de week volledig gebruikt. Dat staat niet veertien dagen stil. Als je dan kijkt naar het milieu, zijn er zonnepanelen aanwezig, het regenwater wordt opgevangen en gebruikt om het veld te besproeien. Die zaken staan los van de voetbal omdat wij het stadion huren.

I: Is het stadion een troef?

R: In zekere zin is dat een troef. Het dient vooral om bepaalde projecten mee te ondersteunen zodat het stadion niet enkel en alleen voor de wedstrijden gebruikt wordt.

I: Werk je losstaand van de club?

R: Nee, we zijn met mekaar verbonden natuurlijk, maar je hebt het sportieve stuk en de community waar alle vrijwilligers onder vallen.

I: Ben jij de enige verantwoordelijke voor de communitywerking?

R: Ja, verantwoordelijke is een groot woord. Ik doe de communitywerking en we hebben onze brand manager die hiervoor zorgt. We hebben dit jaar zo'n nieuwe actie gedaan met de gemeentes in de buurt. Die konden een wedstrijd kiezen waar ze als gemeente naartoe kwamen. Daar werden speciale tickets voorzien voor de

nieuwe inwoners van die gemeente, voor de sportverenigingen in die gemeente en voor de bedrijven die aanwezig zijn in die gemeente. Als doel die te integreren in het hele verhaal. De meeste gemeentes zijn daar op ingegaan. Onze regio proberen we op deze wijze te betrekken.

I: Is het zo dat jullie strategische doelstellingen bepalen, jij en de brand manager?

R: Klopt. We hebben ook een community plan. Dat is ook overlegd met de professoren van de VUB. We hebben een opleiding gevolgd omtrent wat daarin moet staan. Tegen eind mei moeten we het community plan voorzien. Dat is ingediend bij de Pro League.

A: Community verantwoordelijke haalt een community beleidsplan.

R: De mensen van de financiële cel zitten hier. Beneden zitten de mensen van de wedstrijdorganisatie en ticketing. We hebben geopteerd om de link tussen de supporters, mensen die een ticket komen halen of in de fanshop komen in contact te brengen met de mensen van de organisatie.

I: Werken die mensen wel voor de club of zijn ze allemaal vrijwilligers?

R: Nee, die werken voor de club. De vrijwilligers zijn de stewards, mensen die op wedstrijddagen in de horeca werken en dergelijke. De jeugdtrainers van de onderbouw, van de bovenbouw en van de elite zijn werknemers van de voetbalclub. De trainers van de provinciale en regionale reeksen zijn vrijwilligers.

I: Heb je veel contact met de verschillende departementen?

R: Ja. We hebben regelmatig overleg, wekelijks zelfs met de mensen van de wedstrijdorganisatie. En dan zijn er ook nog andere vergaderingen die we inderdaad hebben. Bijvoorbeeld per kwartaal of maandelijks met de verantwoordelijken van de jeugd. Met de verantwoordelijken van de supportersclubs hebben we ook een overleg.

I: Dat is ook in lijn met de licentievoorwaarden van de Pro League?

R: Ik heb een drietal jaar geleden die opleiding gevolgd. Er is een community plan. Het is jammer dat toen corona begonnen is, we dat niet helemaal hebben kunnen ervaren.

I: Krijg je voldoende steun door de Pro League om het te verwezenlijken?

R: Van de Pro League heb ik eigenlijk niet zo heel veel steun. Zij brengen wel een aantal zaken naar voor. Als ik een specifieke actie doe, komen ze dat wel filmen.

Maar eigenlijk, ondersteuning, niet echt.

I: Worden jullie financieel of sociaal ondersteund?

R: Sociaal nog niet, maar je krijgt wel een soort van financiële subsidie van de Pro League aan de hand van je jaarverslag. Van de Pro League krijg je dan jaarlijks een bepaald budget afhankelijk van de acties die je gedaan hebt en het jaarverslag dat je doorstuurt.

I: Vind je dat de ondersteuning die je momenteel van de VUB krijgt, een grotere impact heeft?

R: We hebben daar nu de laatste tijd niet meer zoveel contact mee. In het begin wel natuurlijk. De VUB is dat eerst komen voorstellen tijdens een vergadering van de Pro League. Daarna hebben we een opleiding gekregen. Vervolgens heeft ze met ons nog een keer het hele plan doorlopen. Daar had je wel veel hulp aan.

I: Is de samenwerking tussen de community managers van de verschillende clubs positief?

R: We hebben een keer om de drie/vier maanden vergadering. De Pro League organiseert de vergadering met de andere community managers. Maar echt samenwerken is het niet. Als je bepaalde vragen hebt, heb je wel contactpersonen waar je terecht kan. Ik ga een voorbeeld geven: op een gegeven moment kregen wij bij onze G-supporters een man die slechtziend was, maar daar hadden we nog geen ervaring meer. Op dat moment kon ik wel bij de collega's vragen welk materiaal wij nodig hadden of hoe we daar mee aan de slag konden.

I: Hoe ervaar je de gedragenheid binnen de voetbalclub?

R: Toen ik begon waren de eigenaars er nog niet zo lang. Die stonden daar ook wel achter. Maar nu hebben we zo een aantal nieuwe mensen aan boord en het loopt moeilijker. Vooral ook omdat onze hoofdtrainer niet zo openstaat voor het ter beschikking stellen van spelers om bepaalde acties te doen. Ik hoop, we krijgen volgend seizoen een nieuwe trainer, dat die daar wat meer voor openstaat.

I: Hoe is de visie van de eigenaar en van de voorzitter op MVO?

R: Eigenlijk zijn ze op dit moment heel fel bezig met het wegwerken van historische schulden. Ze zijn aan het zien welke kosten verantwoord zijn en welke minder. Daar ligt nu de focus vooral op. Natuurlijk is het sportieve van belang, maar ze hebben de wens een gezonde club te zijn zonder financiële schulden. Nu moeten

we nog altijd spelers verkopen om te renderen. Het doel is om niet meer verplicht zijn om bepaalde spelers te verkopen. Op zich is het wel oké nu, onze licentie hebben we zonder problemen gehaald.

I: Krijg je van de club een bepaald budget om te werken?

R: Ja. We krijgen een bepaald budget. Er is ook een groot deel van het budget voor de jeugdwerking. Er zijn ook wel budgetten voorzien voor de community. Bijvoorbeeld voor het Younited Team. Die werking moeten we natuurlijk evalueren, want eigenlijk is dit seizoen het eerste seizoen waar we op volle kracht begonnen zijn na de Covid-periode. Sinds die periode kon je dat allemaal niet evengoed evalueren.

I: Je bedoelt dat die evaluatie er nog niet echt is omdat het nog in opstart zit?

R: We evalueren dat wel. We hebben overleg om te bekijken welke budgetten er zijn. Maar het Younited Team bijvoorbeeld, is voor het eerste jaar volledig actief. We weten nog niet of we dit verder kunnen uitbouwen.

I: Die evaluatie is financieel of eerder een schatting van het evenwicht tussen kosten en rendement?

R: Ja, het moet boeiend blijven. We bekijken ook op welke bepaalde plekken meer budget nodig is. Maar we weten ook nog niet goed hoe we dit moeten doen. We kijken wel naar de mate waarin we in de projecten kunnen groeien. Misschien moeten we wat meer promotie maken met hetgeen we aanbieden. We hebben wel een aantal sociale partners. Ze staan op de website van de club, maar de aanwijzing ernaar moet gemakkelijker in toegang zijn voor mensen die interesse hebben. Zodat ze weten waar ze moeten zijn en met wie ze contact kunnen opnemen. Nu hebben we een tiental vaste spelers en wat mensen die af en toe komen. Bijvoorbeeld de ploeg van Younited Belgium bestaat meestal uit een tiental vaste spelers en wat mensen die af en toe komen. We weten nog niet indien dit gaat groeien of dit hetgeen wat voor onze streek maximaal is. Maar ik zeg het, dat moeten we nog verder evalueren en dan moeten de budgetten natuurlijk aangepast worden. Hoe meer spelers je hebt, hoe meer kledij en weet ik veel wat dat je allemaal moet hebben. Wat wij ook hebben zijn, afhankelijk van het aantal inwoners, afspraken met de OCMW's van de gemeenten in de regio. Zij krijgen, afhankelijk van het aantal inwoners, een aantal abonnementen zodat hun

cliënteel een keer naar de wedstrijd kan komen. Zonder dat ze hier moeten zeggen van waar ze afkomstig zijn, krijgen zij een ticket.

I: Is het momenteel eerder een kost dan iets dat rendeert, als je puur financieel kijkt?

R: Het is natuurlijk een kost, maar je biedt de mensen van Younited, jeugdspelers, G-voetballers of de leden van ons damesteam de mogelijkheid om te gaan sporten. Dus het is eerder een investering. Het is ook zo een slecht woord, maar je biedt wel een sociale investering. Je merkt wel dat er verwachtingen zijn bij vrijwilligers. Vroeger was een vrijwilliger onbetaald, nu willen ze daar toch allemaal een vergoeding voor. Afhankelijk van wat ze doen en wat de regelgeving is, krijgen ze ongeveer € 30 of € 32 per dag.

I: Heb je de indruk, doordat je als vrijwilliger werkt en niet rechtstreeks in dienst bent van de club, dat je minder mogelijkheden hebt om de communitywerking te verwezenlijken?

R: Het enige waar we dit jaar tegenaan gelopen ten opzichte van vorig jaar, is de bereidwilligheid van de trainer om spelers en dergelijke ter beschikking te stellen.

I: Is de wens om vaak met de A-ploeg te werken?

R: Vaak is een groot woord, maar we hebben nu een hele actie gedaan in de omgeving waar we met onze mascotte een aantal scholen zijn gaan bezoeken. En dat was misschien ook leuk geweest als er een speler had kunnen meegaan. Dat geeft voor die kinderen toch ook nog altijd een extra boost zou ik zeggen, een meerwaarde. Er zijn nu ook heel veel paastoernooien aan de gang, dan is het toch leuk als er een speler van de A-ploeg de medaille-uitreiking doet. Met de andere trainers die er in het verleden waren, verliep dit vlotter.

I: Ervaar jij dat die spelers daar iets aan kunnen hebben?

R: Ja, want je hebt er een aantal die daar interesse in hebben en een deel die daar helemaal niet voor staat te springen. Je hebt er een deel die dat zien als “het hoort erbij”, maar je hebt er ook een heel aantal die, wanneer je die persoonlijk aanspreekt, zeggen van “Ja, kom dat moeten we doen”. Dus ik denk dat zij daar ook wel de meerwaarde van inzien. Het plezier dat ze gunnen aan kinderen, zoals twee jaar geleden in de kinderafdeling van het ziekenhuis, is groot. De feedback dat je krijgt van die kinderen is het waard.

I: Heb je de indruk dat dat het profiel van een speler individueel versterkt binnen de club? Ik bedoel dan misschien niet rechtstreeks op sportief vlak, maar dat het de affiniteit met de club versterkt.

R: Ja, ik denk dat wel. Je ziet meestal wel dat wanneer wij naar scholen of naar iets voor kinderen gaan, we altijd Nederlandstalige spelers meepakken, spelers die toch Nederlands spreken of die meestal van Vlaanderen zijn. In de buurt kan ik niet meer zeggen, want ze zijn niet allemaal van de buurt. Eind vorig jaar hebben we met kids training dag, waar de eerste ploeg wat trainingsoefeningen geeft aan ingeschreven kinderen, gezien dat het een toegevoegde waarde heeft. Sommige spelers met grote namen die toch al wat verwezenlijkt hebben, zien dit ook in.

I: In het beleidsplan zie ik sociale doelstellingen staan. Ervaar je hiervan een wederkerend effect of een benefiet voor de club?

R: Ja, ik denk het wel. Er zijn toch een aantal zaken. We werken nu ook met de stad voor een aantal projecten samen en dan merk je toch dat er meer samenwerking is. De stad en de club samen. Bij de andere clubs is dat soms veel uitgebreider die samenwerking, terwijl dat het hier eigenlijk lang op een laag pitje gestaan heeft. We merken wel dat er terug meer samenwerking is.

I: Is dat volgens jou nodig om echt ingebed te zijn in de gemeenschap en om impact te genereren?

R: Ja. Als we spelertjes kunnen hebben of we scholen bezoeken dan nodigen wij die ook eens uit naar een wedstrijd. Een deel daarvan zou misschien zeggen "oh dat was leuk, ik kom nog een keer terug". Dat gaat voor de club de toegevoegde waarde zijn. Terwijl dat dat natuurlijk ook voor de kinderen van die scholen die zich vorige week ingeschreven hebben ook leuk is. Wij proberen iedereen zo te linken. Dat creëert verbondenheid.

I: Wat zijn de grootste veranderingen sinds de voetbalclub bezig is met communitywerking?

R: Ik denk de verbondenheid van mensen naar de club toe. Want je hoort dat wel. We hebben dat wel gemerkt dat toen de nieuwe eigenaars het overgenomen hebben, dat er zowat een andere aanpak was. Die hebben een andere visie en daar zijn we wel heel fel naar mekaar toegegroeid. Zij hebben wat wijzigingen aangebracht en wij hebben ons moeten aanpassen aan de manier waarop zij

bepaalde dingen zien of willen implementeren. We merken dat die kloof, als ik dat zo mag noemen, kleiner wordt. Ook door het overleg met ons. Als we met de supporters vergaderen dan komt de grote baas af en toe mee. Zo kunnen de supporters rechtstreeks vragen stellen. We merken wel dat die kloof tussen het nieuw bestuur en de clubleden kleiner wordt. Zij zien dat er ook bepaalde zaken gebeuren vanuit de club. Voor de Covid-periode ondernamen we veel acties zoals de bezoeken naar het ziekenhuis. Je merkte dat de mensen dat appreciëren aangezien dat er veel over voetbal wordt gepraat in de stad. We merken door die acties dat er ook wel terug wat meer mensen tot in het stadion komen.

I: In aantal?

R: Ja.

I: Ben je tevreden over de huidige ontwikkeling van de communitywerking?

R: Ik zal zeggen, ja. Maar ik hoop dat we volgend jaar met de nieuwe trainer terug wat meer mogelijkheden hebben, want nu waren we echt wel beperkt. Ik ga hier niet alle geheimen verklappen, maar wij kunnen dit seizoen niet bevestigen dat er bepaalde acties plaatsvinden op het veld omdat onze trainer op elk moment kan zeggen dat het training is. Dus we kunnen niet op voorhand afspreken dat het veld één dag vrij is voor een bepaalde actie.

I: De A-ploeg heeft altijd voorrang?

R: Ja, hoewel ik vroeger kon afspreken met de trainer zodat hier rekening mee gehouden werd.

I: De moeilijkheid zit dan echt in het feit dat mensen een verschillende visie hebben over de communitywerking?

R: Ik denk vooral omdat het sportieve altijd voorrang heeft. Ik denk dat je bepaalde afspraken kan maken. Wanneer zij zeggen dat ze donderdag namiddag het plein nodig hebben is dat prima voor ons. Dan kunnen wij misschien woensdag iets organiseren. Nu is dat moeilijk want het sportieve gedeelte of de eerste ploeg krijgt voorrang.

I: Welke waarde heeft de communitywerking volgens jou voor een voetbalclub?

R: Zoals ik zei, word er veel over voetbal gesproken. Ik vind dat je als voetbalclub bepaalde signalen moet uitzenden. Bijvoorbeeld waar je achter staat. Je kan als club de verbindende factor zijn tussen heel wat verschillende doelgroepen die

allemaal interesse krijgen in voetbal, terwijl ze misschien in hun dagelijks leven met andere zaken bezig zijn. Zo kunnen die doelgroepen wat meer voeling krijgen met elkaar. En zo vind ik het verhaal van ons Younited Team ook mooi. Ze krijgen weer een bepaalde structuur terug in hun leven. Ze bouwen verder op. Het feit dat de club daar een aandeel in heeft gehad, vind ik een toegevoegde waarde. De stewards is een groep op zich waar je altijd op kan rekenen. Die staan er altijd om te helpen.

I: Je hebt het dan vooral over die maatschappelijke waarde en impact?

R: Ja, klopt.

I: Denk je dat je op andere aspecten een aandeel kan hebben?

R: En wat bedoel jij dan?

I: Op sportief en financieel vlak.

R: Ja, sportief ook. Zeker omdat wij voetbal voor iedereen aanbieden. We hebben onze regionale, provinciale en elite structuur. Ook de G-sport, United en de dames. Dus iedereen die wil voetballen kan eigenlijk bij ons terecht. Sportief kunnen ze wel wat dingen proberen. We verenigen de sportverenigingen uit de buurt. Voetbal krijgt meer aandacht dan de andere sporten, maar we proberen sportverenigingen die iets bereiken de verdiende aandacht te geven.

I: Hoe zie je de ontwikkeling van de communitywerking?

R: We moeten vooral inzetten op het voetbal voor iedereen en dat iedereen zich thuis moet voelen op de club. Eigenlijk zijn we op heel veel plekken met sociale partners bezig om iedereen de kans te bieden, ook mensen die het financieel moeilijk hebben, op de club langs te komen. Je sprak daarnet over de financiële impact. Bij ons kan iedereen voetballen. Wij bieden speciale regelingen voor mensen die het financieel moeilijker hebben. We hebben daar aandacht voor zodat echt iedereen onafhankelijk van hun financiële mogelijkheden zich thuis voelt. Het enige wat moeilijk was, want daar hebben we vorig jaar wat mee gesukkeld, zijn Oekraïense jongeren. Dat heeft ook met de voetbalbond te maken. We hadden een aantal Oekraïense jongens die wilden voetballen, maar wij konden die niet zomaar onmiddellijk, administratief gezien, inschrijven. We hebben ze wel toegelaten zodat ze gewoon konden trainen maar het was administratief moeilijker.

I: Denk je dat de MVO-werking voor de club financieel kan renderen?

R: Ja. Hoe groter de verbinding met de club, hoe groter de kans dat het effect heeft in het stadion. Dat is voor de club het financieel voordeel dat er is.

I: De kracht van de communitywerking zit in die maatschappelijke verbondenheid en die verankering binnen de gemeenschap en de verschillende sociale partners?

R: Ja.

I: Voor jou kan dat resulteren in onrechtstreekse voordelen voor de club op financieel, sportief en maatschappelijk vlak?

R: Ja.

I: Als jij drie doelstellingen moet noemen dat jij nog wilt behalen, welke zijn dat?

R: De grootste doelstelling voor ons is voetbal voor iedereen. De voetbalclub is een familie. Daar wordt heel veel op ingezet. Ook wordt ingezet op de jeugdwerking. Wat we ook terug meer willen doen is samenwerken met onze sociale partners. Het is de bedoeling dat wij naar buiten komen richting onze sociale partners om voor die verbondenheid te zorgen. Het is niet alleen beperkt tot de stad en de buurt maar over de hele regio. Voor het kiezen van de oplopende spelertjes bij aanvang van de wedstrijden hebben we elk team in de regio aangeschreven. De eerste ploeg die gereageerd heeft, hebben we als eerste opgenomen. We hebben een lijst moeten opstellen van wie wanneer kon langskomen. Voor die kinderen is dat ook wat verderaf, die hebben misschien niet de mogelijkheid om bij de voetbalclub te komen voetballen, maar zij vinden dat toch leuk om dit mee te maken. Vooral om deel te maken van de familie.

I: Heb je de indruk dat er een bepaalde zaken zijn die de werking een beetje tegengaan?

R: Op dit moment kan ik dat niet zeggen. De club is, zoals ik al zei, bezig met een financieel herstel. Daardoor zijn er wat minder zaken mogelijk. Maar voor de community hebben we wel een budget. De club staat daar wel achter. De focus ligt vooral op het financieel gezond maken van de club. En ze doen dat goed want we hadden ook onmiddellijk onze licentie.

I: Is dat het belangrijkste als je aan communitywerking wil doen? Dat het financieel stabiel is ingebed en dat er aandacht aan wordt besteed?

R: Ja, ik vind dat je op één of andere manier budgetten moet vrijmaken. En ze

doen het nog altijd wel. Het is niet dat ze de budgetten niet geven om die dingen te doen. We hebben natuurlijk niet dezelfde problemen dan in grootsteden. Wij hebben bijvoorbeeld geen cités. Dus dat zijn geen doelgroepen waar wij op kunnen inzetten.

I: Je bedoelt dat de context waarin de club zit, de plek op de geografische krijgt, veel meespeelt op de acties?

R: Ja, er zijn bepaalde doelgroepen waar wij niet op kunnen inzetten, omdat die er simpelweg niet zijn.

I: Ik heb nu het community plan in mijn handen. Is die ook ingebed in het beleidsplan van de club?

R: Het is een apart beleidsplan, maar community valt onder vrienden van de voetbalclub. We hebben ook regelmatig overleg natuurlijk. Maar die zaken zoals de acties met de buurt, dat kadert natuurlijk ook in de algemene strategie. We willen graag meer mensen in het stadion krijgen. Er zijn raakvlakken tussen beide beleidsplannen, zelfs dingen die goed overlappen. Bijvoorbeeld: we proberen tegemoet te komen aan de vragen van onze supporters.

I: Zijn er bepaalde zaken die voetbalclubs over het hoofd zien bij het vervullen van hun maatschappelijke rol?

R: Ik zou zeggen, de evenwichtsoefening tussen het straffen van bepaalde supporters na bepaalde negatieve gedragingen of uitlatingen. Als het gaat over fysiek geweld bijvoorbeeld, mogen ze van mij wat strenger zijn. Ze nemen wel de nodige actie. Het is niet dat ze dat negeren. Gelukkig hebben wij dat nog niet voorgehad de laatste tijd. Ik spreek nu niet van de jaren hiervoor. Het voorbeeld van Lukaku zou in mijn ogen bestraft moeten worden. Hij werd racistisch bejegend tijdens het nemen van een strafschop. Als club mag je dit niet tolereren en moet je dit ook kunnen aantonen. Je zou ook wat meer signalen moeten geven omdat het betrekking heeft met het sportieve.

I: Bedoel je dat de spelers werkelijk die waarden en normen van de club moeten uiten?

R: Ja, ook de spelers. Neem het voorbeeld van Lukaku. Indien dit hier gebeurt, zou je als club moeten kunnen zeggen van “neen, dit is niet oké” of “hier moeten we ingrijpen”. Nu is het nog vaak de scheidsrechter die op een gegeven moment

ingrijpt. Ik denk dat clubs ook meer hun standpunt moeten innemen. We hebben één keer een incident gehad, lang geleden, waarbij een speler door eigen supporters uitgejouwd werd. We hebben een boete moeten betalen en die boete hebben we aan onze sociale partners geschonken. We wouden het negatieve verhaal omzetten tot iets positief.

I: Heb je voldoende middelen om de communitywerking uit te voeren?

R: Wij zijn een heel kleine club. Bijgevolg is onze impact minder groot. Wij proberen ons ook te profileren. We zijn ook bezig met de actie rond herbruikbare bekens, zoals ze dat in andere voetbalclubs doen. Het coördineren heeft ook zijn tijd nodig.

I: Je sprak over de voetbalclubs die misschien meer middelen hebben of een beetje verder staan. Heb je de indruk dat je achter staat ten opzichte van de concurrentie?

R: Achterstaan is een groot woord. Er is een verschil met de clubs die mensen effectief in dienst hebben of de grotere steden waar andere mogelijkheden zijn. Bepaalde clubs organiseren bepaalde toernooien voor specifieke doelgroepen. Dat zijn zaken die wij hier nog niet doen, maar waarin wij zeker kunnen groeien. Waar wij ook mee aan de slag kunnen gaan. Natuurlijk is ons stadion één van de eerste multifunctionele stadions in België. Die ruimte proberen we zo goed mogelijk te gebruiken om leegstand te vermijden.

I: Je bedoelt dat het stadion echt dient om heel zijn potentieel te gebruiken, niet enkel om een voetbalwedstrijd te organiseren?

R: Ja. Het is inderdaad jammer dat op een schone locatie enkel gevoetbald wordt. Vroeger was het om de veertien dagen voetbal. De ruimte is er om op andere dingen in te zetten. Het stadion is bedoelt om meer te koppelen aan het voetbal. Nu het er staat, wil je het ook volledig kunnen gebruiken. We hadden in het stadion ook als een van de eerste ledverlichting, waarbij we rekening houden met de buurtbewoners. Zodat de buurtbewoners zo weinig mogelijk hinder ondervinden. Maar ik zeg het, onze doelgroepen zijn ook anders dan in de grote steden. We werken met sociale partners, zoals het psychiatrisch ziekenhuis, om te fungeren als verbindende factor. De mensen zitten hier samen in het stadion en komen met elkaar in contact.

I: Heb je de indruk dat er mensen komen die in eerste instantie minder interesse hebben in voetbal?

R: Een stukje wel. Als we bijvoorbeeld scholen en kinderen uitnodigen dan zullen er misschien begeleidende ouders zijn, die anders nooit naar het stadion zouden gekomen zijn, wensen terug te komen.

I: Is dat ook zo met commerciële partners denk je?

R: Ik heb weinig contact met de commerciële partners, maar ik denk dat wel. Onze commerciële verantwoordelijken nodigen ook hun cliënteel uit om naar hier te komen en in contact te komen. Dan denk ik vooral aan de bedrijven van hier in de buurt. We hebben ook een groep van lokale zelfstandigen of lokale bedrijven die samen ook vooral de jeugd mee ondersteund hebben. Die betalen een soort van lidgeld. Een deel wordt aan de jeugdwerking gegeven.

A: We benaderen het eerste veld waar de A-ploeg aan het trainen is.

I: Heb je de indruk dat je voldoende tijd hebt om alles te verwezenlijken?

R: Ik ben vrijwilliger en heb daar tijd voor.

I: Wil je daar in een ideaal scenario meer tijd voor vrijmaken?

R: Ik werk maar 60%, dus ik heb eigenlijk al twee dagen in de week dat ik mij daarvoor kan inzetten. We hebben niet van die grote projecten zoals andere voetbalclubs, maar voor mij wel voldoende, al ben ik natuurlijk wel beperkt.

I: Vind je dat de clubs die wel mensen in dienst hebben meer kunnen aanbieden aan de maatschappij?

R: Ik denk dat dat voor een stuk te maken heeft met de grootte van de club en het doelpubliek dat zij hebben. De grotere clubs hebben dan zo van die meer structurele samenwerkingen. Dat is iets wat hier niet altijd haalbaar is of waar wij niet de doelgroepen voor hebben denk ik.

I: De mogelijkheden zijn er niet om dat te ontwikkelen?

R: Nee, we kunnen wel als club de projecten van sociale partners ondersteunen. Ik denk dat dat meer toegevoegde waarde heeft dan dat wij hier zo een project opstarten.

I: Jullie ondersteunen de projecten van partners die de club niet ten volle kan uitwerken?

R: Ja, ik denk dat er partners zijn met meer ervaring en dat wij die daarin zeker

kunnen ondersteunen.

I: Bedankt voor de informatie en de tijd die u voor mij heeft vrijgemaakt.

Bijlage F

Licentievoorwaarden m.b.t maatschappelijk verantwoord voetbal

Artikel 27 - Strategie met betrekking tot Maatschappelijk verantwoord voetbal

Beschikt U over een uitgewerkte en geïmplementeerde strategie inzake maatschappelijk verantwoord voetbal, ontwikkeld en uitgevoerd overeenkomstig de UEFA-voetbalduurzaamheidsstrategie 2030 en de overeenkomstige UEFA-richtlijnen, die ten minste de volgende onderwerpen behandelt: gelijkheid en inclusie, antiracisme, bescherming en welzijn van kinderen en jongeren, voetbal voor iedereen en milieubescherming ?

Voeg in bijlage de getekende verklaring.

Artikel 28 - Gelijkheid en inclusie

Gelieve het beleid bij te voegen om gelijke rechten en kansen te waarborgen voor iedereen die deelneemt aan of bijdraagt aan de door de club georganiseerde voetbalactiviteiten.

Gelieve het beleid bij te voegen om gelijke rechten en kansen te waarborgen voor iedereen die deelneemt aan of bijdraagt aan de door de club georganiseerde voetbalactiviteiten.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Artikel 30 - Bescherming en welzijn jeugd

Voeg in bijlage het beleid om jeugdspelers te beschermen, hun welzijn te waarborgen en om ervoor te zorgen dat zij zich in een veilige omgeving bevinden wanneer zij deelnemen aan door de club georganiseerde activiteiten.

Voeg in bijlage het beleid om jeugdspelers te beschermen, hun welzijn te waarborgen en om ervoor te zorgen dat zij zich in een veilige omgeving bevinden wanneer zij deelnemen aan door de club georganiseerde activiteiten.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Artikel 31 - Voetbal voor iedereen

Voeg in bijlage het beleid dat er voor zorgt dat het bijwonen van en het bijdragen aan door de club georganiseerde voetbalactiviteiten voor iedereen toegankelijk en aangemaan is, ongeacht het vaardigheidsniveau of de handicap van personen.

Voeg in bijlage het beleid dat er voor zorgt dat het bijwonen van en het bijdragen aan door de club georganiseerde voetbalactiviteiten voor iedereen toegankelijk en aangemaan is, ongeacht het vaardigheidsniveau of de handicap van personen.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Artikel 32 - Milieubescherming

Voeg in bijlage het beleid ter verbetering van de ecologische voetafdruk en de duurzaamheid met betrekking tot de organisatie van evenementen en de aanleg en het beheer van infrastructuur.

Voeg in bijlage het beleid ter verbetering van de ecologische voetafdruk en de duurzaamheid met betrekking tot de organisatie van evenementen en de aanleg en het beheer van infrastructuur.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Gelieve hier toe te lichten hoe bovenstaand beleid in de dagelijkse werking van de club geïntegreerd wordt.

Bijlage G1**Toestemming gebruik van gegevens – KAA Gent**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: dinsdag 18 april 2023 16:31

Aan: Wim Beelaert | KAA Gent Foundation

Onderwerp: Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Wim,

In bijlage vind je de transcriptie van het interview. Het heeft wat tijd in beslag genomen gezien het uitgebreid gesprek. Ik ben je heel erg dankbaar voor alle informatie!

Sta je mij toe het op deze wijze in het onderzoek te plaatsen of heb je toch liever dat ik jouw gegevens anonimiseer? Je sprak al over het feit dat transparantie van belang is, maar ik vraag het liever nog eens na.

Vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Wim Beelaert | KAA Gent Foundation

Verzonden: dinsdag 16 mei 2023 14:59

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Matthias

Je mag mijn naam gebruiken.

In het rood enkele kleine verbeteringen.

Wim Beelaert

Algemeen coördinator

Bijlage G2**Toestemming gebruik van gegevens – KRC Genk**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: zaterdag 6 mei 2023 16:40

Aan: Niel Janssen

Onderwerp: Thesis MVO: Goedkeuring gebruik van gegevens

Dag Niel,

In bijlage de transcriptie van het diepte-interview. Enkel de besproken gegevens zijn uitgeschreven, zoals afgesproken. Mag ik dit als volgt in het onderzoek plaatsen of heb je toch liever dat ik de gegevens anonimiseer?

Ik wil je nog eens bedanken voor het gesprek. Ik zal je op de hoogte houden van het eindresultaat.

Veel succes in de Champions' Play-Off!

Met vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Niel Janssen

Verzonden: dinsdag 16 mei 2023 08:24

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Matthias,

Sorry. Helemaal ontgaan.

Is in orde zo!

Hartelijke groeten,

Niel

Bijlage G3**Toestemming gebruik van gegevens – R. Union SG**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: woensdag 19 april 2023 19:55

Aan: Wouter Blockx | RUSG

Onderwerp: MVO Thesis

Dag Wouter,

In bijlage vind je de transcriptie van het interview. Ik plaats dit zo in bijlage van het onderzoek tenzij je toch liever hebt dat ik jouw gegevens anonimiseer?

Nogmaals bedankt voor de informatie, kennis en tijd.

Vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Wouter Blockx | RUSG

Verzonden: woensdag 10 mei 2023 11:51

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:MVO Thesis

Dag Matthias,

Ik was met vakantie,

In orde voor mij!

Groeten,

Wouter

Bijlage G4**Toestemming gebruik van gegevens – Cercle Brugge**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: maandag 17 april 2023 18:44

Aan: Aron Callebaut Cercle Brugge K.SV.

Onderwerp: Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Aron,

In bijlage vind je de transcriptie van het interview. Mag ik het op deze wijze in het onderzoek plaatsen of heb je toch liever dat ik jouw gegevens anonimiseer?

Nogmaals bedankt voor de deelname!

Vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Aron Callebaut Cercle Brugge K.SV.

Verzonden: donderdag 4 mei 2023 10:38

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Matthias

Dit is prima. Veel succes nog!

Met vriendelijke groeten

Aron Callebaut

Bijlage G5**Toestemming gebruik van gegevens – Club Brugge**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: woensdag 26 april 2023 22:14

Aan: Peter Gheysen

Onderwerp: Thesis MVO: Goedkeuring gebruik van gegevens

Dag Peter,

In bijlage de transcriptie van het diepte-interview. Enkel het opgenomen uur is uitgeschreven, zoals afgesproken. Mag ik dit als volgt in het onderzoek plaatsen of heb je toch liever dat ik de gegevens anonimiseer?

Ik wil je nog eens bedanken voor het gesprek. Ik zal jullie op de hoogte houden van het eindresultaat indien gewenst.

Veel succes in de Champions' Play-Off!

Met vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Peter Gheysen

Verzonden: woensdag 3 mei 2023 09:58

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Goedkeuring gebruik van gegevens

Dag Matthias,

Bij deze ook schriftelijke bevestiging dat ik de transcriptie gelezen heb en dat deze ok is om te gebruiken voor mij.

Succes en stuur me zeker je eindresultaat nadien even door.

Met vriendelijke groeten,

Peter Gheysen

Head of Foundation

Bijlage G6**Toestemming gebruik van gegevens – KVC Westerlo**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: maandag 17 april 2023 15:57

Aan: Lisa Vandepaer

Onderwerp: Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Lisa,

In bijlage vind je de transcriptie van het interview. Mag ik het op deze wijze in het onderzoek plaatsen of heb je graag dat ik jouw gegevens anonimiseer?

Nogmaals bedankt voor de deelname.

Vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Lisa Vandepaer

Verzonden: donderdag 20 april 2023 10:28

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Prima!

Lisa Vandepaer

Community Manager & Social Media

Bijlage G7**Toestemming gebruik van gegevens – Royal Antwerp FC**

Van: Matthias Crauwels

Verzonden: maandag 17 april 2023 21:51

Aan: Mark Bogaerts

Onderwerp: Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Mark,

In bijlage vind je de transcriptie van het interview. Mag ik het op deze wijze in het onderzoek plaatsen of heb je toch liever dat ik jouw gegevens anonimiseer?

Nogmaals bedankt voor de deelname!

Vriendelijke groeten,

Matthias Crauwels

Van: Mark Bogaerts

Verzonden: dinsdag 18 april 2023 09:33

Aan: Matthias Crauwels

Onderwerp: RE:Thesis MVO: Toestemming gebruik van gegevens

Dag Matthias

Je mag dit gewoon gebruiken zonder te anonimiseren.

Met vriendelijke groeten,

Mark Bogaerts

Coördinator Antwerp First

Bijlage H

Gegevensverwerking Nvivo

Uit elk diepte-interview worden gegevens bekomen. Ze worden opgesplitst in categorieën zoals besproken in de resultaten. De verkregen gegevens die niet interessant bleken voor het onderzoek, werden niet opgenomen. Hieronder een overzicht van het percentage aan gebruikte gegevens van elke voetbalclub per categorie.

Voetbalclub	Organisatie	Ondersteuning	De waarde van MVO	Effectmeting	Belang voor de toekomst
Cercle Brugge	9,6%	16,27%	17,44%	4,6%	11%
Club Brugge	8,04%	23,6%	35,64%	11,29%	11,84%
KAA Gent	19,96%	8,68%	15,55%	10,51%	9,71%
KRC Genk	18,75%	16,33%	35,37%	11,9%	12,01%
KVC Westerlo	9,49%	5,73%	7,75%	10,32%	2,77%
Royal Antwerp FC	18,41%	8,21%	3,87%	3,78%	2,81%
R. Union SG	6,54%	24,56%	26,92%	4,13%	18,31%
Voetbalclub D	14,91%	18%	28,7%	3,94%	6,35%
Voetbalclub P	15%	7,37%	23,67%	7,56%	9,74%
Voetbalclub Q	6,16%	13,68%	9,99%	10,78%	3,19%
Voetbalclub Y	14,4%	12,31%	16,34%	4,72%	13,26%