



Voetbalclubs en hun socio-culturele werking

Van hooliganisme tot communitywerking in Engeland en België.

Een casestudy van KAA Gent en RSC Anderlecht.

Deborah D'Hauwer

Masterproef aangeboden binnen de opleiding

master in de Culturele Studies

Promotor dr. Arne de Winde

Academiejaar 2014-2015

265.102 tekens

ABSTRACT

Football is much more than a sport. It does require a team of even more than eleven players, but it also requires a good management team, sponsors, and first and foremost: fans. Without fans, football would not even exist. Big football teams such as Real Madrid and Manchester United have a massive amount of fans, with the core being fans originating from Madrid or Manchester. In order for football to keep into existence, it should give something back to the loyal fans, to society. Football needs society, as much as society needs football. In this thesis, I will focus on the implementation of social return in the football business. The research question goes as follows: how can football teams implement a proactive way of social corporate responsibility into their business structure, and to what extent are they able to do so?

I start off by going back to the roots of football: the United Kingdom. Social return, community projects and socio-cultural initiatives have their roots in hooliganism. Firstly, the concept, origins and causes of hooliganism in the UK will be explained. Secondly, I will illustrate community projects by describing briefly FC United of Manchester. FCUM is a fan-owned football team which was created by disgruntled fans of Manchester United after the takeover by Malcolm Glazer in 2005.

A second part of the thesis focuses on corporate social responsibility (CSR) and its application in the Belgian football business. First of all, I will briefly explain what CSR is and how it is applied on the Belgian football model. Secondly, I focus on the already existing community project of KAA Gent: vzw Voetbal in de stad. Thirdly, I will zoom in on RSC Anderlecht NV and how this football team can integrate CSR by means of cause-related marketing (CRM). By means of sports marketing tool, I will then propose a repositioning of RSC Anderlecht NV in such a way it results in benefits both on an economic and a social level.

Methodologically, this thesis is based on a combination of literature research, online surveys and questionnaires, and interviews. The outcome of the thesis is a marketing model proposition for RSC Anderlecht, in order to be more active on the level of social corporate responsibility. The broader framework and aim of this thesis is to make the Belgian football world aware of the possibilities and advantages of implementing corporate social responsibility into their business models.

I know in my heart that soccer was good to me, and great to the world. Soccer took a poor kid, gave him a purpose, and showed him marvels all around the globe. It led to lifelong friendships, and it created great memories with my family. During my lifetime, I saw how soccer brought people together into communities, and made them more sensitive to the world around them. I saw, time and again, how the sport improved countless millions of lives, both on and off the field. For me, at least, that's why soccer matters'. –Pelé

“Blijft wie ge zijt, probeer geen typetje te spelen.” –CVdS

Bedankt, iedereen die me hierop wees. Dit is voor jullie.

INHOUDSTAFEL

ABSTRACT	1
PERSOONLIJKE MOTIVATIE	7
INTRODUCTIE	9
PROBLEEMGEBIED EN ONDERZOEKSVRAAG	10
METHODOLOGIE	12
UITWERKING	13
ANGELSAKSISCHE TRADITIE	14
1. Hooliganisme en zijn (ontstaans)context in Engeland	15
1. Geschiedenis van voetbalhooliganisme in Engeland.....	16
1.1. Van de 19e eeuw tot de jaren 1950	16
1.2. De woelige jaren '50 en '60: de rol van de media.....	17
1.3. Van de jaren '60 tot nu.....	20
2. Oorzaken van voetbalhooliganisme in Engeland.....	21
2.1. Marxistische benadering.....	21
2.2. Ordered segmentation.....	23
2.3. Working-class in de Britse maatschappij.....	25
3. Englishness	26
2. Communitywerking en Fancoaching	27
1. Heizeldrama en Hillsboroughincident	28
1.1. Heizeldrama.....	28
1.2. Hillsboroughincident.....	28
2. Community: de gemeenschap en haar verbondenheid	29
3. Hoe hooliganisme resulteert in preventief beleid met fancoachingprojecten	30

3.1. Passieve maatregelen.....	31
3.2. Actieve maatregelen.....	33
3. FC United of Manchester.....	39
1. Geschiedenis van de club.....	40
1.1. Manchester United FC.....	40
1.2. Verkoop van Manchester United.....	41
2. FC United of Manchester (FCUM).....	44
2.1. Algemeen.....	44
2.2. Moston: stadion en communitywerking.....	45
2.3. Conclusie.....	47
4. Algemene conclusie.....	49
MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN BELGISCH VOETBAL.....	50
1. MVO en voetbal.....	53
1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gedefinieerd.....	53
1.1. Totstandkoming.....	53
1.2. Definiëring.....	53
2. MVO in het Belgisch voetbal.....	56
2.1. Football+ Foundation.....	56
2. KAA Gent en vzw Voetbal in de stad.....	57
1. Van Soci�ete Gantoise (1864) tot het einde van het Jules Ottenstadion (2009).....	58
1.1. De ontstaansgeschiedenis van KAA Gent.....	58
1.2. De tumultueuze jaren 1980.....	58
1.3. Van immense schuldenput naar de top vijf in België.....	59
2. Communitywerking kan (KAA) Gent redden.....	61

2.1.	Een paarse coalitie	61
2.2.	Corporate governance, het Open Stadionfonds en vzw Voetbal in de stad.....	62
2.3.	De eerste ‘communitymanager’	63
2.4.	Het Beelaert-tijdperk: ontstaan van het strategisch beleidsplan	63
3.	Het strategisch Beleidsplan en de werking van vzw Voetbal in de stad.....	63
3.1.	Missie.....	64
3.2.	KAAGent is meer dan voetbal	64
3.3.	Diagnose.....	65
3.4.	SWOT-analyse.....	67
3.5.	Strategische en operationele doelstellingen: de confrontatiematrix	68
3.6.	Acties	69
4.	Kritische Analyse.....	96
4.1.	Het commerciële versus non-profit.....	96
4.2.	Afhankelijkheid van de spelers	98
4.3.	Haalbaarheid van communitywerking in KAA Gent – de toekomst.....	100
4.4.	Organisatie van communitywerking binnen de Belgische profclubs; een blik op toekomst.....	101
5.	Conclusie.....	102
3.	Casestudy RSC Anderlecht NV.....	103
1.	Algemeen	104
1.1.	Geschiedenis RSC Anderlecht NV	104
1.2.	Constant Vanden Stock RSCA Foundation	105
2.	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) door middel van Cause-related marketing (CRM).....	107
2.1.	Cause-related marketing	107

2.2. CRM: herpositionering RSC Anderlecht NV	111
3. STEEP-analyse	116
3.1. Socio-culturele factor	116
3.2. Technologische en ecologische factoren	126
3.3. Economische factoren.....	128
3.4. Politieke factoren.....	130
4. SWOT-Analyse	131
5.1. Beknopte SWOT-analyse	132
5.2. SWOT-confrontatiematrix.....	134
5. Concrete voorstellen	137
7. Conclusie.....	149
BESLUIT	150
PERSOONLIJKE SLOTBESCHOUWING	152
BIBLIOGRAFIE	153
BIJLAGEN	159
BIJLAGE 1: Online en social media survey	159
BIJLAGE 2: Vragenblad Enquête ‘Wat is Cultuur?’	168
BIJLAGE 3: Antwoorden ‘Wat is Cultuur?’	169
BIJLAGE 4: Talen	175
BIJLAGE 5: Demografie	181
BIJLAGE 6: Onderwijs.....	186
BIJLAGE 7: Economische factoren.....	189
BIJLAGE 8: Uitgewerkte SWOT-analyse.....	191

PERSOONLIJKE MOTIVATIE

Voetbal is passie. Het is meer dan een spel, en toch **slechts een spel**. De strijd om de bal is slechts één van de vele aspecten van het voetbal.

Voetbal is fans, een team **op en naast het veld**. Voetbal is onvoorspelbaar, voetbal is geld, voetbal is commercie. Maar voetbal is ook, en vooral, solidariteit. Voetbal is geluk, verdriet, woede, passie, teleurstelling. Voetbal is **emotie**.

Het **WK 2014**: Origi die scoort. België is terug één België. De **Cofidiscup** (Beker van België): de slag om België (of de slag om Vlaanderen). De 'boeren' tegen 'les Mauves'. 'Brussel is van ons', zeiden die van Anderlecht. En toch in de laatste minuut verliezen.

De Playoffs maken, ondanks het feit dat het misschien om een commercieel model gaat, ons voetbal spannender, sterker, straffer, en misschien zelfs wel beter.

Maar achter de helden, de topscoorders, schuilen gewone mensen. Mensen die iets kunnen, net zoals jij en ik. Mensen die, toevallig, een **talent** hebben: voetballen. Jij hebt ook een talent, en ik ook. En dat maakt ons **uniek**. Dat maakt ons **menselijk**.

En dat zegt veel over voetbal; net **daarom is voetbal 'voetbal'**, weet u. Want voetbal is **toegankelijk**, en zo moet het ook blijven.

Uiteraard zit er een commercieel model achter elke voetbalploeg, achter elke stap een club, een team. Maar het zou mooi zijn mocht het voetbal ook iets teruggeven aan de samenleving. Mocht het voetbal zich **nóg** meer **openstellen** voor iedereen.

Maar zou het niet mooi zijn als we dat gevoel van **uniciteit**, dat uniek moment dat de bal het **doel binnengaat**, of **nét** niet binnengaat, te **delen met anderen**. Met mensen die ziek zijn, met mensen die het zich niet kunnen permitteren om €50 voor één match te betalen, met kinderen waarvan de ouders helemaal niet geïnteresseerd zijn in voetbal, met mensen die worden uitgesloten omdat ze er een beetje anders uitzien, of omdat ze op iemand van hetzelfde geslacht vallen?

Beschouw het volgende feit: **de FIFA telt meer partners dan de VN**. Snapt u het

nu? Voetbal kan een **verschil** maken. Voetbal kan voor **verandering** zorgen.

Voetbal kan het leven beter maken voor u en voor mij. En als iedereen er voordeel uit haalt, waarom niet?

Ik heb ondertussen al bijna twee jaar 'ervaring' bij RSC Anderlecht. Af en toe help ik bij het project Purple Teenagers Club; een project dat opgericht is voor paars-witte tieners.

En toegegeven, af en toe lopen de zaken niet van een leien dakje. Er kunnen heel wat dingen **verbeterd** worden. Maar wie ben ik om dat te zeggen?

Deze scriptie over voetbal en over hoe een voetbalclub aan **maatschappelijk verantwoord ondernemen** kan doen, is een begin voor verandering.

Deze scriptie is met hart en ziel geschreven, heeft me bloed zweet en tranen gekost. En ik hoop van harte dat deze scriptie ook de ogen van de **ProLeague** ziet. Dat zij plaats maakt voor iets nieuws. Vernieuwing in het voetbal.

Want voetbal met iets extra is de toekomst.

INTRODUCTIE

In deze masterthesis presenteer ik vooreerst mijn centrale onderzoeksvraag, namelijk *'Op welke manier kunnen voetbalclubs aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (door communitywerking) doen?'*. Hierop volgt een beknopte uitleg over de gehanteerde methodologie en het plan van aanpak dat vooraf ging aan het uitwerken van de onderzoeksvraag.

Bij de uitwerking van de onderzoeksvraag focus ik me eerst en vooral op het Engelse voetbal. Hierbij ga ik kijken wat vooraf ging aan communitywerking en socio-culturele projecten van voetbalclubs. Aansluitend illustreer ik de communitywerking aan de hand van FC United of Manchester. Het Belgisch voetbal vormt een tweede deel in de uitwerking van de onderzoeksvraag. Om te beginnen schets ik een korte geschiedenis van de instituties van het Belgisch voetbal. Nadien leg ik uit hoe het Belgisch voetbal aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet door de Football Plus Foundation toe te lichten. Hierna focus ik op KAA Gent en hun communitywerking via vzw Voetbal in de stad. Tot slot tracht ik via een marketingbenadering na te gaan hoe RSC Anderlecht op een proactieve manier aan communitywerking kan doen. Deze thesis resulteert dan ook in een voorstel tot herpositioning van de RSCA Constant Vanden Stock Foundation. De uitwerking van de onderzoeksvraag besluit ik met een algehele conclusie.

Het voorlaatste deel van deze meesterproef bevat een korte zelfevaluatie.

De scriptie sluit af met de bibliografielijst en bijlagen.

PROBLEEMGEBIED EN ONDERZOEKSVRAAG

Voor ik tot de eigenlijke topic van communitywerking kwam, heb ik uiteraard heel wat denkwerk moeten uitvoeren.

Mijn eerste idee was om een thesis te schrijven over voetbalmusea. In het laatste bachelorjaar heb ik namelijk een semester doorgebracht in Sheffield (UK). Daar heb ik heel wat voetbalmatchen bijgewoond alsook voetbalclubs en -musea bezocht. Zo ben ik onder meer naar Liverpool FC, Manchester City en Sheffield Wednesday gegaan. Het viel me op dat Engeland zo veel voetbalmusea had. Het beschikte zelfs over een schitterend, ultra-innovatief en gratis toegankelijk, nationaal voetbalmuseum. Hoewel België ook een voetballand is, lijkt deze traditie (van voetbalmusea en stadions) hier nog niet goed doorgedrongen. De Rode Duivels fan day in september 2014 was het enige event dat men in België voor de fans organiseerde. Omdat het materiaal omtrent de musealisering van voetbal in België zeer schaars was, werd het idee van voetbal als museaal product dan ook meteen aan de kant geschoven.

Ik wou echter wel bij de topic van merchandising en fanbeleving blijven. Zo kwam ik terecht bij 'corporate social responsibility', oftewel maatschappelijk verantwoord ondernemen. Vele Engelse voetbalclubs organiseren acties voor en door fans om topics zoals respect, gender, geaardheid, armoede, educatie en gezondheid bij het voetbal te betrekken. Via voetbal en via de spelers kan men veel bereiken net omdat het voetbal zo'n toegankelijke sport is.

Communitywerking gaat in feite terug op het fenomeen van het hooliganisme. In de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw was er veel hooliganisme in Engeland. Het Heizelincident en Hillsboroughdrama zijn de twee bekendste hooliganisme-incidenten die de voetbalgeschiedenis getekend hebben. Na deze twee voetbaldrama's werden er, zowel in Engeland als in België, maatregelen getroffen om de veiligheid te verbeteren. Hiervoor werd er actief met de fans samengewerkt. Via straathoekwerking ging men aan fancoaching doen.

Communitywerking, wat betekent dat voetbalclubs iets teruggeven aan de maatschappij, is in Engeland steeds populairder aan het worden. Daar gaat vanuit de Premier League (Barclays) een deel van de tv-gelden naar de clubs om aan csr te doen.

In België staat men nog niet zo ver. De clubs kunnen meer realiseren dan wat ze nu doen. In deze scriptie tracht ik, door KAA Gent en hun communitywerking vzw Voetbal in de stad als voorbeeld te nemen, een model voor RSC Anderlecht te ontwikkelen. In dit model worden verschillende voorbeelden van acties aangehaald die de bal kunnen doen rollen.

Van hieruit wordt ook de onderzoeksvraag geformuleerd: *Op welke manier kunnen voetbalclubs aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (door communitywerking) doen?*

Deze onderzoeksvraag splitst zich op in drie andere deelvragen:

1. *Hoe is maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen voetbalclubs tot stand gekomen?*
2. *Bestaat maatschappelijk verantwoord ondernemen al in het Belgisch voetbal?*
3. *Op welke manier kan RSC Anderlecht op een proactieve manier aan communitywerking doen?*

Doorheen de thesis zullen antwoorden geformuleerd worden op de bovenstaande onderzoeksvragen.

METHODOLOGIE

In de eerste plaats is deze studie gebaseerd op uitvoerig literatuuronderzoek. Het grootste deel van de literatuur was online raadpleegbaar via **Limo** en **StarPlus**, de database van de University of Sheffield¹. De literatuur die niet online toegankelijk was, werd uitgeleend via de KU Leuven bibliotheek, of werd zelf aangekocht.

Daarnaast werd het onderzoek gestuurd door de combinatie van bestaande **marketingbenaderingen**² met resultaten uit **kleinschalige online-onderzoeken**, via Twitter en Facebook, en –polls (zie Bijlage 1). Hierbij dient vermeld te worden dat zulk soort onderzoek uiteraard niet 100% objectief is. Het liet ruimte voor een subjectieve, eigen mening. Uit het online onderzoek blijkt dat fans een mening hebben en deze ook maar al te graag willen uiten. Op dit moment is er in het Belgisch voetbal nog geen plaats voor zulke interactiviteit. Tot slot biedt dit kleinschalig online onderzoek de kans aan voetbalautoriteiten om te reflecteren over de toekomst van hun club en van het Belgisch voetbal (zoals de ProLeague) in het algemeen. Het kleinschalig onderzoek (63 respondenten) over ‘Wat is Cultuur’ (Bijlage 2 en 3) werd via Google Spreadsheets gemaakt en via sociale media verspreid. De resultaten van de mini-onderzoeken berusten niet op deze laag statistisch verklaarde methoden, maar deze werden gebruikt om de connotatie en de gevoelswaarde van de respondenten te duiden.

Tot slot moet men anno 2015 in zo een gevarieerd en divers Belgisch voetballandschap op de proppen komen met creatieve ideeën door out-of-the-box te durven denken.

¹ StarPlus werd me toegankelijk gemaakt door Sigmond Suguru, student aan The University of Sheffield.

² De marketingtools werden meegegeven in de lessen Sports Marketing (prof. Taks M.), Sportbeleid- en Management (prof. Scheerder J.) en Marketing en Communicatie in de Sport (prof. Lagae W.).

UITWERKING

1. ANGELSAKSISCHE TRADITIE

Fancoachingprojecten en communitywerking zijn voornamelijk ontstaan door het toenemende hooliganisme aan het eind van de twintigste eeuw. Het fenomeen 'hooliganisme' en het begrip 'fancoaching' worden in dit hoofdstuk besproken. Door het toen toenemende voetbalgeweld in en rond de voetbalstadions, kwam er meer en meer kritiek op het voetbal vanuit verschillende kanten van de maatschappij. Hierdoor vond de overheid dat zij moest ingrijpen.

In dit hoofdstuk wordt de context van hooliganisme in Engeland geschetst. Daarna volgt een korte uitleg over het proactieve en preventieve beleid van communitywerking en fancoaching en hun maatschappelijke functie.

Aangezien fancoaching een vorm is van maatschappelijk verantwoord ondernemen, zal ook één project besproken worden waarin 'community' centraal staat. FC United of Manchester is een 'afsplitsing' van Manchester United FDC en werd opgericht door fans na de overname van Manchester United door Malcolm Glazer. Het verhaal van FC United of Manchester zal vanuit een kritisch oogpunt verteld worden in het derde deel van dit hoofdstuk.

1. Hooliganisme en zijn (ontstaans)context in Engeland

Om de socio-culturele werking en de fanwerking van voetbalclubs te kunnen analyseren, moet men eerst de ontstaanscontext en problematiek van en rond het voetbalhooliganisme kennen.

Vandaag ondergaat het voetbal een verregaande commercialisering en marketisering. In feite gaat dit echter in tegen de essentie en het doel van voetbal: een sport voor 'de gewone werkende mens'. Voetbal kent haar oorsprong dan ook in de Britse arbeidersklasse.

In een eerste deel wordt een algemeen beeld geschetst van **wat hooliganisme is**, waar het zijn **oorsprong** kent en op welke **manieren het zich** doorheen de geschiedenis in Engeland **geuit heeft**. Vervolgens zullen, gebaseerd op bestaand onderzoek, enkele **oorzaken van hooliganisme** worden besproken. Omdat veel van deze oorzaken niet echt stroken met de realiteit, zullen deze kritisch benaderd en geanalyseerd worden. Daarnaast zullen de oorzaken gelinkt worden aan het proces van commercialisatie dat de sport het voorbije decennium heeft doorgemaakt.

1. Geschiedenis van voetbalhooliganisme in Engeland

1.1. Van de 19e eeuw tot de jaren 1950

Stott et al. (116) stelt dat events zoals het Heizeldrama “fixed the idea of football hooliganism as an ‘**English disease**’ firmly in the minds of people around the world”. Het stereotiepe beeld dat hooliganisme een Brits fenomeen is, werd inderdaad onder andere door het Heizelincident versterkt.

Voetbal zelf kent ook zijn oorsprong in Engeland; het dateert van 1863, “the year when the Football Association was founded” (Dunning et al. *The Roots of Football Hooliganism* 32). De sport werd oorspronkelijk gezien als een bezigheidstherapie voor de “upper and middle classes”, maar na de oprichting van de 'FA Cup Competition' in 1971, waren het toch vooral lagere sociale klassen die de sport gingen beoefenen. Toen rond 1885 de sport meer en meer als professionele sport werd beschouwd (vooral in het noorden van Engeland), werd drie jaar later de Football League³ opgericht. Uit onderzoek (Dunning et al. *The Roots of Football Hooliganism*) blijkt dat aan het eind van de negentiende eeuw het bestuur van professionele voetbalclubs in Engeland vooral uit personen uit de arbeidersklasse bestond. Dit toont aan dat voetbal als professionele sport geëvolueerd is van een sport *van* de arbeidersklasse naar een sport *voor* de arbeidersklasse. Echter, de hogere niveaus van handarbeiders (zoals vakmannen en ploegbazen) en de lagere niveaus van ambtenaren (zoals secretarissen en kantoorbeambten) vormden de toeschouwersgroep. Met de inwerkingtreding van de Factory Act in 1847 werd er op zaterdagen (matchdagen) slechts een halve dag gewerkt in de “heavier industries (textiles, metals, engineering, mining, shipping and port industries” (Dunning et al. *The Roots of Football Hooliganism* 32). Vrouwen kregen tot de “mid-1880s” (37) gratis toegang tot matches. Later moesten ze wel toegang betalen, maar vaak werd de toegangsprijs voor hen gehalveerd. Aan het begin van de twintigste eeuw kwamen de toeschouwers vooral iemand uit de “respectable sections of the working class” (39) en de bourgeoisie. De respectabiliteit werd gekenmerkt door de kledingstijl: het dragen van “clean collars” (40).

³ Dunning et al. (1986) beschouwt de Football League als “the principal controlling body of the professional game in England” (32).

Rond de eeuwwisseling werd voetbalhooliganisme een “social issue” (Sir Norman Chester Centre 2) in Engeland. Aan het eind van de negentiende eeuw waren het vooral de “roughs⁴” (2) die tijdens de lokale derbymatches incidenten uitlokten. Zo vielen zij bijvoorbeeld scheidsrechters aan als de genomen beslissingen in hun nadeel waren.

Tijdens het interbellum werd het voetbal als sport meer en meer gerespecteerd, ondanks er af en toe wel kleine incidenten rond hooliganisme voorkwamen. Rond 1960 waren er echter tal van massa-incidenten en kwamen hooliganisme-gerelateerde issues steeds vaker ter sprake. De rol van de media was hierbij cruciaal. Zij rapporteerden op een overdreven manier over het voetbalhooliganisme waardoor ze een ‘moral panic’ creëerden:

“a reaction to a phenomenon that is **perceived as** constituting a **social problem**, which distorts and **exaggerates** its **dangers**, leading to calls for **draconian measures** to deal with it – measures of a kind which [...] appear to have had the **unintended consequence** of displacing and **reinforcing the problem**. As such, reporting of this kind often contains elements of **self-fulfilling prophecy**.”
(Dunning et al. *The Roots of Football Hooliganism* 10)

1.2. De woelige jaren '50 en '60: de rol van de media

Volgens Dunning et al. (1989) gooide de media olie op het vuur waardoor zij de hedendaagse, negatieve beeldvorming van voetbalhooliganisme extra benadrukte. In het geval van het Heizeldrama gebeurde dat als volgt: “the media sought to identify **scapegoats** to blame for the loss of life rather than seeking out the **complex causal networks**” (Malcolm 171). Researchers van het Sir Norman Chester Centre for Football Research benadrukken dat de media – en voornamelijk de “tabloid press” (2) – voetbalhooliganisme linkten met de “threatening national youth styles like that of the teddy boys”⁵ (2). In *The Roots of Football Hooliganism* wordt de toenemende mediaberichtgeving over hooliganisme door de “hostile press (137) toegeschreven aan

⁴ De letterlijke vertaling van ‘rough’ is “gewelddadige kerel” (Van Dale, rough).

⁵ Van Dale vertaalde “teddy boys” als “nozem” (Van Dale, “teddy boys”). Een nozem is een “m.n. in de jaren 50 van de twintigste eeuw, stoer geklede, van vetkuif voorziene en door sociale onlustgevoelens beheerste branieschopper, die zich 's avonds met enig machtsvertoon in gezelschap van gelijkgezinden op straat vertoonde” (Van Dale, “nozem”).

twee oorzaken, waar “the growing expression of concern about working-class youth [...] [such as] ‘teddy boys’” (138) er één van is. De tweede is de socio-politieke situatie van Engeland die, vanaf 1956, eerder zorgwekkend was. Het Verenigd Koninkrijk en zijn politieke-militaire positie als grootmacht was enorm verzwakt door de Suezcrisis van 1956. Daarenboven werd het Engelse elftal in 1953 op eigen veld⁶ (Wembley) verslagen door de Hongaren. De wereldwijde pers tilde niet erg zwaar aan incidenten die voor 1956 plaatsvonden. Vooral na 1956 kregen incidenten wereldwijde belangstelling “of a hostile press” (137).

De media rapporteerde rond die tijd over incidenten zoals het vernielen van treinen en het aanvallen van spelers en scheidsrechters. Degenen die de schade berokkenden, werden gerefereerd als zijnde ‘teddy boys’, “[which were] seen as ‘folk devils’ of the period” (139). Eind jaren vijftig merkten de voetbalautoriteiten een dalend aantal toeschouwers op. Daarom focusten zij zich op een “up-market clientele” (139), in plaats van op de working-class. Zij waren immers bezorgd over het imago van de sport.

Een van de grotere incidenten die in de jaren vijftig plaatsvond was er eentje tussen de Liverpool FC- en Evertonfans⁷, die ook wel de “Merseyside maniacs”⁸ (141) worden genoemd. De fans waren immers op een match eind jaren vijftig gewapend met messen en vielen een trein aan. Vanaf dat moment werd voetbalhooliganisme gezien als fenomeen zoals het vandaag gekend is. Tot dat assertieve publiek behoorden vooral jongens uit de working-class. Zij steunden hun voetbalteam en waren integraal verbonden met de cultuur en lokale gemeenschap waar deze ploeg voor stond.

Het **voetbalhooliganisme zoals het vandaag gekend is** in Engeland, refereert vaak naar de incidenten die plaatsvinden als fans meereizen met hun club als deze op verplaatsing speelt (Dunning et al. *The Roots of Football Hooliganism* 45, 75). Op 10 november 1963 vond er de match tussen Glasgow Rangers (protestants) en Glasgow Celtic (katholiek) plaats. Beide teams werden ter plaatse gesteund door enerzijds Liverpool- en anderzijds Evertonfans.

⁶ Het was de eerste keer dat het Engelse nationale elftal op eigen veld verslagen werd.

⁷ Beide clubs zijn gesitueerd in Liverpool.

⁸ Merseyside verwijst naar het Engelse graafschap Merseyside, waar Liverpool, naast andere districten zoals Sefton, Knowsly, St. Helens en Wirral, toe behoort.

De media zijn in hun berichtgeving over hooliganisme soms wat dubbelzinnig. Enerzijds schoor zij alle hooligans over dezelfde kam door hen allemaal “folk devils” (144) te noemen. Anderzijds geloofden zij dat “most of the behaviour involved was harmless schoolboy excess” (144). Deze visie werd ook ondersteund door de National Federation of Football Supporters’ Clubs, die van mening was dat de jongetjes geen kwaad uithaalden. Het waren eerder jongemannen van 18 tot 20 jaar, die tot die groep van hooligans behoorden. Desondanks stopte de British Railway toch met een verminderd tarief voor jongeren op matchdagen. Rond die periode wilden voetbalclubs zelf ook maatregelen treffen. Zo stelde Everton voor om geen kinderen onder de 14 jaar toe te laten op Goodison Park (haar thuisbasis). In 1964 nam de Football Association een belangrijke maatregel. Zij creëerde “segregation inside grounds of boys paying half price” (145). Deze plaatsen zouden later bekend worden onder de naam ‘youth ends’.

Het WK van 1966 was één van de piekmomenten wat hooliganisme betreft. Er werden nieuwsberichten verspreid om mensen te waarschuwen voor ze naar een match gingen kijken. Zowel Engelse spelers, officials als supporters hadden een verdachte, wantrouwige en angstige blik op “the continental game” (148). De match FC Liverpool tegen AC Milan in april 1965 resulteerde in hooliganisme. De Engelsen beschuldigden de tegenpartij van omkoperij en creëerden daardoor een typische “English experience in Europe” (148).

De pers zorgde echter voor heel wat sensatie. Enerzijds was vooral de traditionele, conservatieve pers tegen “the de-criminalizing legislation that was being debated in Parliament” (151). Het opblazen van de “moral panic about youth violence” (151) was anderzijds een manier om ‘goed te verkopen’, aangezien de concurrentie binnen geschreven media toenam. Zo lokte de pers soms ook incidenten uit. Fans namen wapens mee naar het stadion omdat ze via de krant vernomen hadden dat hun tegenstanders een rel zouden starten. Dit soort van “predictive reporting” leidde ook tot “league tables” (153), waarin een ranking werd bijgehouden. Terwijl deze de fans moesten afschrikken, had zij het omgekeerde effect: hooligans waren blij vermeld te worden en ‘vochten’ (letterlijk en figuurlijk) om de eerste plaats.

Het zien van de incidenten op televisie zorgde ervoor dat het publiek thuis zich aansloot bij het standpunt van de pers. Daarenboven was er een opkomst van “chants” (154) die grof en gewelddadig taalgebruik bevatten. Deze liederen spoorden echter jongeren aan

om de confrontatie met de tegenstander aan te gaan, waardoor de situatie er niet op verbeterde.

1.3. Van de jaren '60 tot nu

Begin jaren zestig vormden vele jongemannen van de arbeidersklasse groepen die elke match bijwoonden. Ze bakenden hun territorium, in concreto de ruimte achter de doelen, af en vormden 'gangs'. Rivaliserende gangs (mannen uit andere buitenwijken) namen het wel eens tegen elkaar op na de voetbalmatches. Ondanks het feit dat Engeland zelf met problemen rond voetbalhooliganisme kampte, wou het rond de jaren zestig, uit schrik voor de gewelddadige buitenlandse supporters, de internationale voetbalcompetitie verlaten.

Na het Heizelincident van 1985 verbande de UEFA vijf Engelse voetbalclubs voor onbepaalde duur uit de Europese voetbalcompetitie.

Anno 2015 lijkt voetbalhooliganisme in Engeland eerder "yesterday's problem" (Sir Norman Chester Centre 18) te zijn. Incidenten zoals Hillsborough en Heizel zorgden voor een sensibilisering omtrent de gevolgen die hooliganisme met zich mee kan brengen. Wetgevingen werden aangepast en straffen werden in de voetbalreglementen geïmplementeerd. Omdat voetbalclubs vandaag de dag hun financiën boosten door onder meer buitenlandse spelers aan te trekken en zo stadions te vullen, positioneren clubs zich meer en meer als 'voorbeeld' voor de samenleving. Voetbal zelf wil beschouwd worden als een vreedevolle sport, "offering social cache for those who profess their support" (Sir Norman Chester Centre 18). De "marketised format" van voetbal leidde niet enkel tot hogere ticketprijzen, maar ook tot het creëren van een vrouwvriendelijke omgeving, en zorgde voor een stijging in het aantal abonnees. Dit spoorde de welgestelden aan om matches bij te wonen. Hierdoor konden velen uit de working-class het zich niet meer permitteren om een abonnement te kopen. De voetbalautoriteiten trachtten door de prijsverhoging het voetbalhooliganisme onder controle te krijgen. De working-class was ondanks deze maatregel nog goed vertegenwoordigd op matches. Anno 2015 maken zij nog steeds het grootste deel uit van abonnees in de Premier League.

2. Oorzaken van voetbalhooliganisme in Engeland

De laatste decennia hebben verschillende onderzoekers het fenomeen van voetbalhooliganisme proberen te verklaren. Ondanks de vele pogingen is er tot op de dag van vandaag geen eenduidige oorzaak toe te schrijven aan het voetbalgerelateerde fenomeen.

Dunning (2000) verklaart voetbalhooliganisme vanuit een sociologisch perspectief. Hij stelt dat er binnen het Verenigd Koninkrijk anno 2000 vijf sociologische oorzaken van hooliganisme kunnen worden vastgesteld. Eerst en vooral wijten sommigen het voetbalhooliganisme aan een **overmatig alcoholgebruik**. Daarnaast zou een zekere incompetentie van scheidsrechters ook tot hooliganisme leiden. Vervolgens spelen **werkloosheid, rijkdom en (in)tolerantie** ook een rol bij het fenomeen.

Het argument van werkloosheid wordt vooral aangehaald door de “political left wing” (Dunning 151). Vanuit dit perspectief is werkloosheid “an **indirect cause** of hooliganism in the sense of being one among a complex of factors which **help to perpetuate** the norms of **aggressive masculinity**” (Dunning 151).

Dunning merkt op dat er naast bovenstaande sociologische benaderingen ook andere academische benaderingen zijn: de antropologische, quasi-etnografische, marxistische en “psychological reversal theory” (Dunning 154). In deze scriptie zal enkel op de marxistische aanpak van Taylor, Clarke en Stuart Hall worden ingegaan aangezien die de scherpste kijk biedt op de commercialisering en modernisering van voetbal en voetbalstadions.

2.1. Marxistische benadering

De marxistische benadering van voetbalhooliganisme suggereert dat voetbalhooliganisme een “**working-class phenomenon**” (Dunning et al., *The Roots of Football Hooliganism* 194) was, voornamelijk uitgeoefend door “**male proponents** who opposed the advancing commodification of the game” (Dunning et al., *Spectator Violence* 223). Deze mannen worden gekenmerkt door hun “aggressive masculine style” (222). Volgens sommige “hard core football hooligans” worden gevechten beschouwd als “an integral **part of ‘going to the match’**” (222).

Verder verwijst Dunning et al. (1986) naar Taylor die het gedrag van hooligans ziet als een gevolg van de “**bourgeoisification**”⁹ and ‘internationalisation¹⁰’ of the game” (227). Clarke stelt dan weer vast dat rond de jaren zestig van de twintigste eeuw voetbal geprofessionaliseerd werd en dat de nadruk steeds meer op spektakel kwam te liggen. Vooral na de oorlog veranderde de sociale omgeving van jongeren uit de arbeidersklasse. Voor de oorlog hadden, binnen de working-class, jong en oud een sterke band binnen de familie en binnen de buurt. Omdat die band niet meer zo sterk was na de oorlog, gingen jongeren vaker alleen (zonder begeleiding van een oudere persoon) naar de matches kijken. Zij waren sowieso al geprikkeld door de commercialisering van voetbal, maar omdat ze niet begeleid werden, konden zij hun agressie en mening ook uiten in de vorm van fysiek geweld. De verandering van het voetbal werd voor de jongeren een reden tot verzet, wat resulteerde in verschillende vormen van geweld, zowel binnen als buiten het voetbalstadion.

Tot slot citeert Dunning et al. de Britse socioloog en cultuurtheoreticus Stuart Hall die zich verdiepte in de rol van de media in de samenleving. Hall benadrukt de rol van de media bij de perceptie van voetbalhooliganisme; zij zouden tot een zekere “moral panic” (227) aanzetten.

In plaats van een echte verklaring en oorzaak voor voetbalhooliganisme te geven, leggen bovenstaande cultuurtheoretici vooral de publieke reactie op voetbalhooliganisme uit. Zij lijken niet in staat om een van de basisprincipes van het voetbalhooliganisme uit te leggen. Dit principe kan als volgt samengevat worden:

“[F]ootball hooliganism as a **social phenomenon** [...] involves a specific form of conflict **between working-class groups** and [its...] core participants came into **conflict** with the **authorities** and members of the **more established classes** largely as part of an attempt to **fight among themselves**” (228).

Voetbalhooligans hebben met andere woorden een grote drang om te vechten. Ze vinden het spannend en uitdagend om tussen hun eigen ‘klasse’ te vechten. Aangezien de autoriteiten en mensen van de meer welgestelde klasse tegen geweld zijn, komen de

⁹ Bourgeoisification’ verwijst naar de clubs die meer en meer de welgestelden willen aantrekken.

¹⁰ ‘Internationalisation’ verwijst naar het toenemende aantal internationale spelers én fans. Zo zijn er bijvoorbeeld niet enkel Chelsea-fans in Engeland, maar ook in Europa en andere continenten.

hooligans ook met hen in conflict. Hierdoor is er zowel 'intern' geweld (tussen de leden van de working-class zelf) en 'extern' geweld (met autoriteiten en andere klassen).

Marsh et al. stelt dat rond de jaren 1960 voetbalhooliganisme vaak werd beschouwd als een overdreven hype die gecreëerd werd door de media. Hierdoor werden de incidenten op lange termijn beschouwd als "nothing more than an **'aggressive ritual'**" (Dunning et al., *Spectator Violence* 228). De "seriousness" van het geweld werd echter onderschat. Wat er plaatsvond, waren geen onbedachtzame, dwaze daden: ze hadden hun onderliggende beweegredenen.

Dunning et al. (1986) beroept zich op het concept van "ordered segmentation" (229).

2.2. Ordered segmentation

'Ordered segmentation' is een term van de socioloog Gerald Suttles. Hij bestudeerde hoe verschillende 'communities' in Chicago samenkomen, al dan niet als zij bedreigd worden door 'de rivaal', en zo grotere groepen (de zogenaamde 'street corner gangs') vormen. "Communities whose overall pattern was one where age, sex, ethnic and territorial units are fitted [sic] together like building blocks to create a larger structure" (Dunning et al., *The Roots of Football Hooliganism* 199). De term 'ordered segmentation' wordt gebruikt om te verwijzen naar twee aspecten van het levenspatroon van zulke 'communities'. Het eerste aspect houdt in dat de leden van de segmenten waaruit "larger neighbourhoods" (200) bestaan, geneigd zijn om met en tegen elkaar te vechten. Dat deze groepsverbanden zich volgens een bepaald patroon ontwikkelen¹¹, is het tweede centrale kenmerk van dat levenspatroon. De 'street corner gang' is het voornaamste voorbeeld van een community die gekenmerkt wordt door 'ordered segmentation'. De communities ontstonden uit: "**age-grading, avoidance between sexes, territorial unity, and ethnic solidarity**" (Dunning et al., *Spectator Violence* 231). De eerste drie elementen bepalen de interne sociale structuur van zo'n community. De barrières tussen leeftijdsgroepen hebben tot gevolg dat kinderen de straat op worden gestuurd, om daar te gaan spelen, zonder ouderlijk toezicht. Meisjes worden binnengehouden, terwijl de jongens naar buiten gaan en zich groeperen (als hangjongeren). De groepen vormen

¹¹ De meeste van zulke groepen delen dezelfde opvatting, woonomgeving en soms ook naam. Daarnaast voelen zij zich, als groep, moreel verplicht om samen te spannen in probleemsituaties en ruzies en disputeren voor te leggen aan een soort van arbitrage.

'gangs' op basis van verwantschap, eenzelfde woonplaats ('neighbourhood') of een gemeenschappelijke vijand (community uit een aangrenzende buurt). De structuur en samenstelling van zulke communities wordt door Dunning et al. (1986) gelinkt aan het voetbalhooliganisme en de bijhorende oorzaken, in dit geval zijnde de "aggressive masculinity" (232).

Volgens Dunning et al. (1986) tolereren en bevorderen de working-class communities "a high level of open aggressiveness in social relations" (232). De kinderen van zulke working-class ouders zijn op hun beurt agressief omdat ze het voorbeeld van hun ouders volgen. De ouders hebben amper zelfcontrole en dat leidt vaak tot fysiek geweld, ook tegenover hun kinderen. Hierdoor creëren de kinderen een positieve houding tegenover agressief gedrag.

Daarnaast wordt fysiek geweld versterkt door het herhaaldelijke voorkomen van "feuds and vendettas between families, neighbourhoods, and, above all, '**streetcorner gangs**'" (Dunning et al., *Spectator Violence* 233). Zo zijn er ruzies tussen de "roughs" (233) enerzijds en de "respectable[s]" (233) anderzijds. De roughs behoren tot de lagere working-class, terwijl de respectables tot de middle en upper working-class behoren¹². In de lagere working-classes staat men open voor agressie en geweld. Geweld wordt er getolereerd: geweld wordt er namelijk met geweld beantwoord. De uiting van fysieke kracht in de vorm van geweld resulteert in een genotsgevoel. Bij de 'respectables' komt fysiek geweld amper voor. Als het voorkomt, wordt het niet publiek bestraft en zeker niet met geweld. Fysiek geweld creëert binnen deze klasse een schuldgevoel van de ouders tegenover het kind en omgekeerd. Bij de roughs is fysiek geweld een uiting van machogedrag en mannelijkheid. Deze mensen hebben vaak problemen met zichzelf: ze willen iets betekenen, willen zelf een zekere status hebben (zoals de upper working-classes). Ze hebben geen voldoening met zichzelf, waarderen zichzelf niet en zijn op zoek naar hun eigen identiteit. Omdat ze niet altijd geaccepteerd worden in de maatschappij ontwikkelen ze een "authoritarian personalit[y]" waardoor ze zich aangetrokken voelen tot "right-wing politics" (234). Omdat deze individuen gefrustreerd zijn en zich niet weten te gedragen binnen de maatschappij, zoeken zij het geweld op.

¹² Deze opdeling is echter heel clichématig, maar wordt door Dunning et al. (1986) toch zo gehanteerd.

2.3. Working-class in de Britse maatschappij

Het gedrag van de lagere working-classes is volgens Dunning et al. (1986) echter een vicieuze cirkel. De positie van de working-class in de Britse maatschappij heeft al een hele verandering ondergaan. Voor de Eerste Wereldoorlog was er in Engeland veel hooliganisme aanwezig. Tijdens het interbellum daalde het hooliganisme en tijdens de Tweede Wereldoorlog was het aantal incidenten veroorzaakt door voetbalhooliganisme op zijn laagste punt. Tijdens de wereldoorlogen ontstonden de 'Trade Unions', kregen steeds meer klassen gelijke kansen, en was er aandacht voor kinderopvang.

De roughs werden echter niet betrokken bij deze verbeterende levensomstandigheden. Hun positie verslechterde door de 'Great Depression' van de jaren zestig en zeventig. "The **economic situation** and the **depression of the seventies** [...] **exacerbated** the situation" (Carroll 89). Voor sommigen was voetbal "the highlight of the week" (Carroll 89).

In de jaren 1960 focusten de media op voetbalhooliganisme als oorzaak van geweld. Zij veroorzaakten een 'moral panic' eind jaren zestig. Deze moral panic werd mede veroorzaakt door het dalende prestige van Engeland op internationaal vlak¹³.

¹³ Hoe het hooliganisme wordt aangepakt, komt uitvoerig aan bod in het tweede deel 'Community en Fancoaching'.

3. Englishness

Vanaf de jaren zeventig vond het grootste aantal van de incidenten plaats bij matches van het nationale team. De prestaties van het Engelse nationale elftal werden door de Britse pers gelezen als "a **metaphor for England itself**" (Sir Norman Chester Centre 5). Nadat Engeland zijn economie een neerwaartse spiraal kende, verloor het ook nog eens zijn kolonies en zijn sterke positie als wereldmacht. Door de slechte prestaties van het nationale elftal, voelde Engeland zich alsof het ook nog eens door het elftal (waar het normaal heel fier op is en zich aan kan optrekken) in de steek werd gelaten. Engeland werd overwonnen door "minor footballing nations; economically outstripped by emerging nations and defeated war enemies". Daartegenover werd het gedrag van Engelse voetbalhooligans bij matches buiten Engeland als een soort van patriottisme gezien.

Engelands "collectieve en autonome zelf [was] gedecentreerd [...] door allerlei mondiale ontwikkelingen" (Baetens et al. 46). Margaret Thatchers neoliberalisme werd in "1989 [...] zo'n succes omdat het appelleerde aan een **oude patriarchale en nationale identiteit van *Englishness***." (46). Baetens et al. omschrijft 'Englishness' als: "het Engelse **gevoel van weer groot te zijn** en de **wereld te domineren** via **economische rijkdom** en indien nodig **een oorlog** zoals die tegen Argentinië [...] in 1982" (46). De glorie was echter van korte duur: de slag om de Falklandeilanden was eerder een pyrrusoverwinning.

Het Engelse voetbal verloor in zekere mate een deel van zijn 'englishness'. Dit kwam mede door de amerikanisatie van het voetbal. "Already marketing men at English football clubs have imported intrusive ideas about **promoting** the sport - **blaring music, cheerleaders, animal mascots**, licensed products [...]" (Sir Norman Chester Centre 18). Een geamerikaniseerde vorm van voetbal neemt de authenticiteit weg, wat leidt tot "clubs [are] **leaving their core audience behind**" (Bond).

2. Communitywerking en Fancoaching

Door het toenemende hooliganisme in de jaren 1970, het Heizeldrama van 29 mei 1985 en het Hillsboroughincident van 15 april 1989 trof Engeland ernstige veiligheids- en preventieve maatregelen. Er werden acties ondernomen om het hooliganisme tegen te gaan en de 'rust' in de stadions te bewaren. Dit wil niet zeggen dat er geen sfeer meer mocht zijn, maar een voetbalmatch moest een veilig en prettig gevoel geven.

Na een contextualisering van het Heizeldrama en Hillsboroughincident wordt er dieper ingegaan op de maatregelen die men trof om het hooliganisme tegen te gaan. Nadien wordt er dieper ingegaan op het begrip community. Vervolgens worden enkele fancoachingprojecten geanalyseerd, om daarna de modernere 'versie' van fancoaching, namelijk communitywerking, kort toe te lichten aan de hand van enkele voorbeelden.

1. Heizeldrama en Hillsboroughincident

1.1. Heizeldrama

Het Heizeldrama vond plaats tijdens de avondmatch van de Europese bekerfinale tussen Liverpool en Juventus. De Italiaanse fans gooiden stenen vanuit de tribune waar zowel fans van Liverpool als van Juventus zaten. Engelse supporters reageerden furieus en gooiden stenen terug waardoor het hek van de dam was. De Italianen trachtten zich te verschuilen achter de muur nabij de hoekschopvlag. De muur stortte echter in en dat resulteerde in 39 doden. Hierdoor werden Engelse clubs voor vijf seizoenen geband van het Europees voetbal. Liverpool kreeg één jaar extra, onder druk van toenmalig PM Margaret Thatcher.

1.2. Hillsboroughincident

Het Hillsboroughincident was, in tegenstelling tot het Heizeldrama niet veroorzaakt door hooliganisme. Het incident vond plaats tijdens de halve finale van de FA Cup (de strijd om de Engelse beker) in 1989. De oorzaak van het incident is te wijten aan de lakse organisatie van de politie die de plaatsen en tickets van de fans moest toewijzen. Op een bepaald moment was er een stormtoeloop van Liverpool-fans. Omdat de treindiensten enorm veel vertraging hadden opgelopen, kwamen vele fans met de auto naar Sheffield. Hierdoor waren er ellenlange files. Politie opende extra gates; zij dachten dat hierdoor alles sneller zou verlopen. De naderende massa duwde de fans vooraan tegen de stalen hekken. Dit leidde tot 96 doden. Naar aanleiding van een overheidsrapport, uitgevoerd door Lord Justice Taylor in 1989, werden er verschillende maatregelen getroffen om de Engelse stadions te verbeteren op vlak van veiligheid. De voornaamste maatregel is dat alle stadions 'all-seater' stadions werden.

2. Community: de gemeenschap en haar verbondenheid

Het verhuizen van lokale voetbalclubs naar “suburban” (Bale 96) ‘city areas’ leidde tot protest van lokale communities. Zij voelen zich niet meer verbonden met ‘hun’ voetbalclub, menen dat hun club haar authenticiteit zal verliezen.

Brown et al. spreekt dat echter tegen. De modernisering hebben de communities in feite niet beschadigd. “[S]ports such as football may have repaired much of this social damage by enhancing the **cultural bonding** and **integration** of disparate individuals within modern societies” (304). Brown geeft met de term ‘community’ aan dat het voetbal een “sense of **belonging**” (309) creëert, “thick’ **ties** of family, kinship, friendship [and] neighbourhood” (308). Voetbal is met andere woorden gemeenschapsvormend en bepaalt vaak de vriendenkring van een supporter.

Ook Budka en Jacono (2013) sluiten zich hierbij aan. “Football fan communities are [...] bound together through the **opposition of ‘the other’** [het andere team]” [...] Football, in general, provides forums for construction, reconstruction and celebration of **cultural practices** contributing thus to the **re-definition of identity**” (9).

Het citaat van Budka en Jacono geeft echter al aan dat een ‘sense of belonging’ of saamhorigheidsgevoel gepaard kan gaan met een ‘oppositie’, wat in het meest radicale geval ook geweld kan betekenen.

3. Hoe hooliganisme resulteert in preventief beleid met fancoachingprojecten
Al te vaak wordt ervan uitgegaan dat voetbal een sport was die bedoeld was voor de ‘**working-class**’. Vooral aan het eind van de negentiende eeuw de sport zou gekenmerkt worden door een “**terrace culture**¹⁴” en vooral mannen aantrekken. Hognestad (2012) spreekt dit echter tegen. Voetbal was ook bedoeld voor “respectable people” (379

Aan het begin van de twintigste eeuw werd de lokale bevolking aangespoord om voetbalwedstrijden bij te wonen. De focus van het voetbal verschoof echter naar “**skill** [...] and **spectacle**”. Een wedstrijd bijwonen werd gezien als een familietripje. Hierdoor verschoof de focus van de een working-class naar een middle-class publiek. Zo werden er rond de jaren zeventig van de twintigste eeuw ‘stands’ voor “**middle-class representation**” (379) voorzien. Voetbal speelde in op “the needs of the middle-class” en creëerde daardoor een “**middle-class consumption**” (379).

Daarnaast was er, zo stelt Hognestad vast, een “globalization” en “grobalization” (gekenmerkt door bijvoorbeeld het ontstaan van de Premier League in 1992 en de commercialisatie door BSkyB). In zulke gevallen wordt de **authenticiteit** van “identities presumed to be locally rooted” (379) in vraag gesteld. De commercialisering wordt vaak gezien als een oorzaak tot of reden van hooliganisme.

Om het hooliganisme aan te pakken, deed de overheid in Engeland aan fancoaching.

Smith en Waddington (2004) focussen in hun research op fancoachingprojecten als preventieve maatregel tegen drug- en alcoholgebruik. Rond de jaren 1960 was er (en is er nog steeds) de traditie om na sportmatchen alcoholische drank te nuttigen. Hiermee werd de “physical prowess” (280) getest en kon men zien hoeveel “increasing quantities of alcohol [one was able to consume]” bij het zingen van “songs [...] mocking women or male homosexuals”(280). Smith en Waddington staan ondanks de positieve effecten van sporten, nogal sceptisch tegenover de fancoachingprogramma’s. Hun effectieve positieve bijdrage is niet wetenschappelijk bewezen. De programma’s worden gekenmerkt door hun brede variëteit, die ook afhankelijk is van een bepaalde “scale”, “duration” en “intensity” (286).

¹⁴ Hiermee wordt verwezen naar de mannen die van uit de staantribunes de wedstrijd volgden. Ze probeerden elkaar te imponeren met hun kledij (vaak design- en merkkledij).

Tegelijk ontwikkelden ook de communities (gemeenschappen) zelf een 'stem'. Hierdoor ontstond het idee van community-projecten, opgericht door de fans¹⁵ zelf.

Jaquiss (2000) bespreekt de **Supporters Trust** van een voetbalclub (in het algemeen). Deze vereniging is op een democratische manier samengesteld en "has a real say in the club" (51). Bij zo'n Supporters Trust heeft zowel de club als de community baat. Het is een manier om een brug te creëren tussen de club en zijn supporters. Daarnaast is er de **Supporters Direct**. Hierbij neemt de raad van bestuur zijn verantwoordelijkheid op om binnen de club met één stem te spreken en de "community" (52) te steunen. Om te vermijden dat de Supporters Trust zou gebruikt worden voor "self-promotion" (52) steunt de vereniging enkel (community)groepen die gebaseerd zijn op "**democratic, mutual and non-profit principles**" (52). De community-groepen die lid zijn van de Supporters Trust kunnen op hun eigen manier geld inzamelen om op een maatschappelijk verantwoorde manier te investeren in de voetbalclub.

Het is ook mogelijk dat voetbalclubs zelf een communitywerking oprichten en op een maatschappelijke verantwoorde manier hun bijdrage leveren aan de (lokale) samenleving. Zulke projecten worden "**football in the community**" (Watson 123) genoemd. Voetbalclubs kunnen ook hun commerciële partners ervan overtuigen om als sponsor op te treden.

Tot slot geloven Sanders et al. (2014) dat door de implementatie van educatieve, gezondheidsgelateerde en culturele activiteiten in het voetbalstadion, "football [...] has the power to **engage all of these communities**, thereby **underpinning their cultural identities** and enabling them to find appropriate ways of celebrating their **belongingness**: symbolic, imagined, virtual or geographical" (415).

3.1. Passieve maatregelen

Control en 'containment'

Eén van de maatregelen om de situatie op matchdagen onder controle te houden, was het afschaffen van de hekken in de stadions. Daarnaast werden de fans verdeeld volgens

¹⁵ Er bestaan ook community-projecten die gecoördineerd worden door de voetbalclub in kwestie. Dat aspect zal uitvoerig worden uitgewerkt in het tweede hoofdstuk van deze scriptie (België).

club waarvoor ze supporterden. Er waren met andere woorden geen neutrale zones, noch zones waar supporters van beide ploegen samen konden zitten. Daarenboven voerde de politie lukrake check-ups uit. De fans werden willekeurig uitgekozen en moesten hun identiteitskaart en bezittingen tonen.

A. Legale maatregelen

Eerst en vooral werden er strenge alcoholcontroles uitgevoerd. De verkoop van alcohol werd onder streng toezicht gezet, alsook dronkenschap werd zeer streng bestraft.

B. Modernisering van de stadions

Sinds de eeuwwisseling kennen vele clubs een nieuwe thuisbasis. Dit zorgt echter voor wroeging bij de fans. Veel voetbalclubs zijn namelijk genoemd naar de stad of gemeente waar zij hun oorspronkelijke vestigingsplaats kennen. Hierdoor raakten mensen gehecht aan 'hun' stadion en zijn omgeving. Bale (2000) noemt het fenomeen van gehecht raken aan een bepaalde plaats "topophilia" (92). In die zin wordt verhuizen naar een ander stadion door sommige fans ervaren als "losing family" of "[losing] **geographical memories**" (92).

Vaak gaat met de verhuis naar een ander stadion een heel **moderniseringsproces** gepaard. Daarom worden zulke nieuwe stadions ook "**tradiums**" (93) genoemd, omdat zij niet louter bedoeld zijn voor het voetbal; het zijn **multifunctionele** accommodaties die ruimte maken voor zowel "leisure" als "spending" (93). Daarenboven gebeurt het steeds vaker dat er aan "**ground sharing**" (96) wordt gedaan om de financiële kosten wat te drukken. Dit fenomeen is (nog) niet zo populair in de Premier League, maar andere Europese landen zijn er wel mee vertrouwd. Zo delen Bayern en TSV 1860 München hetzelfde wedstrijdstadion, de Allianz Arena. Het Stadio Giuseppe Meazza (San Siro, Milaan, Italië) wordt door zowel AC als Inter Milan gebruikt. Zo delen ook A.S. en S.S. Lazio het Stadio Olimpico (Rome, Italië). Dit brengt echter heel wat verkeershinder met zich mee, wat vaak een reden tot protest is. In Engeland zijn er na het Hillsborough- en Heizeldrama strenge maatregelen getroffen op het vlak van veiligheid. Zo werden alle stadions verplicht '**all-seaters**' te zijn. Aangezien zitplaatsen meer plaats innemen dan staanplaatsen, betekende dit dat de stadions groter gebouwd moesten worden.

Hognestad (2012) vindt de modernisering soms wat verregaand en spreekt van een "commodification of the game" (377), die in een steeds grotere kloof tussen grote en

kleine(re), lokale voetbalclubs resulteert. In dat geval is er dan sprake van “**hypercommodification**”. Hiermee wordt verwezen naar de ontwikkeling van het voetbal van een “subculture to a global, cultural, reference point and megabusiness” (377) met een “transnational corporate ownership structure” (377).

Hogenstad stelt echter vast dat het verhuizen van clubs naar een nieuwe ‘thuisbasis’ (die vaak niet ver van de oude ligt) een teken is van “the **new era**, with a [...] state-of-the-art design and facilities tailored to facilitate **comfortable consumption on matchdays**, whether **inside the ground** or in [...] a **shopping centre** suited to cater for all tastes in footballing fashion” (384). Hiermee wordt bedoeld dat oude stadions niet voldoen aan de moderne vereisten van het doel van de ‘football business’¹⁶: winst maken en voldoende veiligheid bieden zodat de fans van een waar voetbalspektakel kunnen genieten.

De modernisering van clubs heeft in de geschiedenis van het voetbal al vaak tot protestacties van zowel supporters als niet-supporters geleid. Velen onder hen maakten immers deel uit van de (lokale) voetbalgemeenschap: the ‘community’.

3.2. Actieve maatregelen

Preventieve maatregelen

Om geweld in het voetbal te bestrijden werden er preventieve maatregelen op internationaal en nationaal niveau getroffen. Comeron (2002) licht vier maatregelen toe.

Sociale en educatieve fancoaching

Hooligans willen bewijzen dat ze het waard zijn zo genoemd te worden. Daarom gaan ze niet individueel, maar in groep te werk. Hierbij is het krijgen van media-aandacht erg belangrijk voor hen.

Door middel van sociale assistenten kunnen ‘gevaarlijke supporters’ educatief begeleid worden. Buiten de passieve maatregelen die men reeds trof (zoals CCTV en aangepaste infrastructuur), is een operationeel en preventief beleid dat een langetermijnonoriëntatie heeft, vereist. Instituten (overheden en voetbalclubs) die aan fancoaching doen

¹⁶¹⁶ Hierbij wordt expliciet de term ‘football business’ gebruikt in plaats van ‘voetbalclub’, aangezien deze laatste term zowel kan verwijzen naar een vennootschap als naar een vzw (die haar hoofddoel uiteraard niet inhoudt om winst te maken).

verdienen volgens Comeron een pluim. Het ondernemen van zulke acties vergt namelijk veel moed gezien het werk eerder gericht is op kwaliteit, niet high-profile is, en het resultaat ervan enkel op lange termijn zichtbaar is.

Gastvrijheid en begeleiding

Gastvrijheid en begeleiding van supporters is een tweede manier om preventief geweld tegen te gaan. Hierbij dient opgemerkt te worden dat veiligheid prevaleert boven het financiële kostenplaatje. Daarnaast is het belangrijk dat de beleidsmaatregelen de sfeer, in en rondom het stadion, niet verpesten. Het voetbal moet nog steeds een amusant, uniek en gezellig gebeuren blijven. De gastvrijheid en begeleiding van supporters moet in lijn lopen met het fancoaching-, transport- en accommodatiebeleid. Hierbij zijn de voorbereidingen (voorafgaande aan de match of matches) cruciaal. Echter, niet alles moet in functie zijn van de bezoekers. De lokale bevolking mag, zeker bij internationale matches, niet over het hoofd gezien worden. Er mag met andere woorden geen exclusiviteit gecreëerd worden. Onder deze lokale bevolking zijn de “disadvantaged neighbourhoods [and] problem young people” (12) een belangrijke groep. Er moet dus een preventief programma opgesteld worden dat rechtstreeks toegespitst is op de fans. Hierbij is het gebruik van “fan embassies¹⁷”, “accompanying persons” (14) (personen die supporters begeleiden bij en naar matches) en lokale partners heel belangrijk.

Relatie tussen fan en club

Om het voetbalgeweld in en rond stadions (en voor, tijdens en na voetbalwedstrijden) aan te pakken, is er nood aan een verbeterde club-fan relatie, waardoor de club haar sociale rol kan en moet versterken. Hierbij moet de club gebruik maken van de reeds bestaande relatie die het voetbal heeft met de maatschappij. Daarnaast kunnen clubs ook nieuwe banden creëren met de lokale omgeving. Hierbij bereiken zij zowel supporters als lokale overheden. Aangezien de supporters hun eigen cultuur een deel van de samenleving en omgeving bepaalt, hebben zij daar ook in zeker mate een invloed op. Het publiek maakt niet louter deel uit van het spektakel dat bij een voetbalwedstrijd komt kijken. Het publiek beïnvloedt namelijk de manier waarop sport, in het algemeen, functioneert en evolueert binnen de maatschappij. De supporter wordt gewoonlijk vanuit een commercieel perspectief benaderd: als passieve gebruiker van een kijksport.

¹⁷ Deze term wordt later in dit hoofdstuk nog besproken.

Dit is echter in tegenstrijd met de fancultuur die actief is gezien de individuele emoties een grote rol spelen. Als men de supporter vanuit dat passief perspectief blijft benaderen, wordt er onder hen geen verantwoordelijkheidsgevoel meer gecreëerd. Hierdoor gaan zij op lange termijn steeds minder respect opbrengen voor de sportorganisaties en voetbalclubs, aldus Comeron.

Rol van de lokale overheden

Volgens Comeron zijn gemeenteraden katalysatoren in het veiligheidsbeleid van een stad. Daarnaast dienen zij activiteiten van en door sportassociaties en –organisaties te stimuleren. Om een contractueel engagement omtrent veiligheid aan te gaan, is de medewerking van zowel lokale overheden en sportfederaties als sportorganisaties vereist.

Initiatieven

In dit deel worden zes initiatieven om geweld tegen te gaan, toegelicht.

Fancoaching

Hoewel één alomvattende definitie van fancoaching niet bestaat, kan het begrip wel omschreven worden als: 'het organiseren van educatieve activiteiten, het voorzien van sociale ondersteuning, het uitvoeren van straatwerking door bijvoorbeeld leercentra te installeren, voor supporters die tot zogenaamde risicogroepen¹⁸ behoren'. Fancoaching vindt plaats zowel op matchdagen als op gewone weekdays.

Tijdens de week worden er **educatieve activiteiten** georganiseerd. Sportactiviteiten zoals minivoetbal creëren een verantwoordelijkheidsgevoel, voorkomen dat jongeren hangjongeren worden, en wijzen jongeren erop dat actief bewegen belangrijk is. Sportbeoefening leert jongeren hun eigenwaarde te verkennen en op te bouwen en hun opgekropte energie kwijt te spelen. De educatieve activiteiten zijn een pedagogisch proces waarbij het belang van actieve sportparticipatie benadrukt wordt. Zulke activiteiten zijn zeker geen 'bezigheidstherapie'. Ze zorgen ervoor dat jongeren op een positieve manier hun vrije tijd invullen, zichzelf uiten en een eigen identiteit creëren door te bewegen én de betrokkenheid bij sport gerelateerde activiteiten verhoogd wordt.

¹⁸ Deze risicogroepen zijn C-groepen: hard-core fans en B-groepen; traditionele fans die een toevallig risico voor geweld en hooliganisme vormen.

Het bieden van **sociale bijstand** moet ervoor zorgen dat de supporter stilaan individueel en maatschappelijk afhankelijk wordt. Deze steun is gericht op minderheidsgroepen, die Comeron niet specificeert.

De **straatwerking** speelt in op het gegeven dat supporters permanent met elkaar in contact zijn en blijven. Dit gegeven kan gelinkt worden aan educatieve activiteiten waarbij jonge fans in een 'leercentrum' (gelegen in of rond het voetbalstadion) terecht kunnen. In dat leercentrum is educatief spelmateriaal voor hen ter beschikking gesteld. Door deze aangepaste infrastructuur te installeren, wordt er een raakvlak tussen de fan coaches en de fans gecreëerd.

Vaak, maar niet altijd, werken fan coaches samen met de politie. Het is belangrijk dat beiden op de hoogte zijn van elkaars bestaan en dat zij elkaars bijdrage appreciëren. Zij mogen elkaars taak echter niet overnemen. Zo mag een fan coach, die een vertrouwenspersoon van de supporter is, geen misbruik maken van zijn positie door informatie door te spelen aan de politie.

Op internationaal niveau pleit men voor standaardisering van projecten. Hoe de projecten juist worden ingevuld, is afhankelijk van lokale facetten. Daarenboven moet fancoaching passen binnen het bredere kader van het beleidsplan van een stad en voetbalclub. Internationaal overleg is cruciaal aangezien die ruimte biedt voor het uitwisselen van ervaringen.

Fan embassies

Fanvertegenwoordigers of 'fan embassies' werden officieel pas in 1996 door de Football Supporters Association in het leven geroepen, ondanks het feit dat België wel al van het concept gebruik maakte in 1990 (WK Italië) en 1992 (Zweden). De fanvertegenwoordigers zijn een vast contactpunt waar supporters terecht kunnen tijdens internationale toernooien. Zij spreken de taal van de meereizende supporters, zijn vertrouwd met de omgeving en de cultuur en zijn in staat om indien nodig problemen op te lossen. Zij voorzien informatie en hulpverlening over tickets, accommodatie, randactiviteiten en diefstal. Afhankelijk van land tot land zijn zij ofwel zelf supporter, ofwel deel van een publieke organisatie.

Fan embassies bestaan uit een team van minstens vier medewerkers. Alle medewerkers zijn betaald door de overheid of door de organisator van het voetbaltoernooi en worden

officieel erkend door de organisator. De algemene coördinator communiceert rechtstreeks met de organisatoren. De “fan embassy coordinator” (Comeron 28) maakt deel uit van een supportersorganisatie en heeft een duidelijke link met de fancultuur. Deze twee medewerkers worden vergezeld van een tweetalige tolk (die de taal van het gast- en thuisland spreekt) en een preventiemedewerker van de thuisstad. Deze preventiemedewerker is meertalig (spreekt onder meer de thuistaal, het Frans en het Engels).

De verantwoordelijken staan in voor het verschaffen van correcte, accurate en up-to-date informatie over stadions, locaties, lokaal transport (en de kosten), juridische aspecten, accommodatie en gezondheid.

De fan embassies worden ofwel door de organisator, ofwel door het thuisland (of de thuisstad) gefinancierd.

Supporters en club

Idealiter bestaat er een supporterscontract dat de verplichtingen van de club ten opzichte van haar fans en omgekeerd omvat.

Het is belangrijk dat clubs in eerste instantie de supportersfederatie (indien er een is) waarderen. Comeron stelt voor dat de supporters en de club driemaandelijks rond de tafel zitten, waarbij de veiligheids- of preventiemanager van de club de vergaderingen voorziet. Op zulke bijeenkomsten kunnen de supporters inspraak hebben op beslissingen die betrekking hebben op investeringen of veiligheid.

Een supportersafdeling moet een volwaardig deel uitmaken van het organisatorisch organogram van de club. Zij moet ingebed zijn in de infrastructuur van de club en neemt eventueel fans aan op basis van vrijwilligerscontracten. De supportersafdeling houdt zich bezig met de ticketing, wedstrijdprogramma's en informatie in verband met uitwedstrijden. Zij vormt een raakvlak tussen de supporters enerzijds en de club anderzijds.

De club en haar sociale omgeving

Zoals eerder al kort vermeld werd, is de rol van een sportclub en specifiek een voetbalclub in de (sociale) omgeving uiterst belangrijk. Die interactie met de sociale omgeving hoeft echter niet beperkt te blijven tot matchdagen of het einde van een voetbalseizoen. Via een goed uitgewerkte jeugdopleiding en -begeleiding kan een club

aan de samenleving tonen dat zij belang hecht aan haar toekomst, sport en de gezondheid van jongeren. Een club moet idealiter het sociaal beleid van een stad steunen en moet het voortouw nemen bij het ondernemen van acties en het opzetten van projecten. Zo kende Leeds United vanaf 2000 een programma waarbij het kinderen met leerproblemen betrok bij het voetbal. Via professionals (pedagogen en sociologen) kregen de kinderen extra lessen in (of in de buurt van) het stadion. Dit project werd mede-georganiseerd door de club zelf.

In Tsjechië werden er dan weer overheidsprogramma's ontwikkeld waarbij voetbalclubs 'kids clubs' moesten invoeren. Jonge voetbalfans van een voetbalclub konden via de kidsclub een educatief programma, in samenwerking met sociale hulpverleners, volgen. De activiteiten werden georganiseerd in clubhuizen (die vergelijkbaar zijn met de eerder vernoemde leercentra). Hierbij was het doel de kinderen een positieve mentaliteit bij te brengen. Uiteraard was jonge kinderen binden aan de club ook een vorm van loyaliteitsmarketing.

Comeron pleit er echter voor dat zulke initiatieven door de FIFA of UEFA georganiseerd en gecoördineerd worden.

3. FC United of Manchester

In dit hoofdstuk wordt de voetbalclub FC United of Manchester toegelicht. FC United of Manchester is een 'fan-owned club' die ontstond uit protest tegen de overname van Manchester United FC door Malcolm Glazer in 2005. FC United of Manchester is een sprekend voorbeeld van een 'football community'.

Eerst zal de geschiedenis en totstandkoming van de club worden uitgelegd. Daarna zal aan de hand van het plan voor de bouw van een nieuw stadion de werking, het doel en de missie van de voetbalclub worden toegelicht. Tot slot wordt uitgelegd wat FC United of Manchester zo uniek maakt en waarom het een (al dan niet) extreem voorbeeld is van communitywerking.

1. Geschiedenis van de club

1.1. Manchester United FC

Het verhaal begint bij Manchester United FC, een voetbalclub uit Manchester die als vennootschapsvorm een nv is. In tegenstelling tot coöperatieve nv's, heeft deze naamloze vennootschap in principe¹⁹ geen (open) aandelen op de beurs.

Tot 1991 was de club in handen van de familie Edwards. Martin Edwards, zoon van Louis Edwards, was van 1980 tot 2002 voorzitter van Manchester United. Hij was echter niet erg geliefd bij het publiek. Tijdens het voorzitterschap van Martin Edwards dook het fenomeen van '**fanzines**' op. Tegen 1989 kende Manchester United er drie. Brown et al. (617) ziet dit fenomeen als het begin van een 'fan-organisatorische ideologische en culturele politisering' (619) van het voetbal. Daarenboven vormden deze fanzines een antwoord op de **hervormingen** die in 1992 werden doorgevoerd door de Football Association Premier League. In dat jaar ging Sky Sports (dochterbedrijf van BSkyB) met de hoofdmoot van de Engelse voetbalrechten lopen. Op die manier was er een monopolie²⁰ gevormd op de satellietrechten.

Dankzij de Football Supporters Association (opgericht in 1985) vonden velen een democratische weg om zich, als fans, te laten horen. Rond diezelfde periode protesteerden vele fans tegen de vrijemarktbenadering van het voetbal, die de plaats innam van een beleid gericht op "**collective community fans**" (Brown 2007, 617). Of de reden van het protest de commercialisering van het voetbal was, wordt door verschillende academici betwist. George Poulton stelt dat het vooral de lads waren die zichzelf wilden onderscheiden van een 'ander' en nieuw soort publiek, die niet "the lad's mode of watching" (11) delen.

¹⁹ De Engelse Football Association heeft hieromtrent een duidelijke wetgeving die beletten dat het hoofddoel van voetbalclubs 'het louter maken van winst' is. Deze wetten worden echter vaak omzeild.

²⁰ In februari 2015 legde mediamagnaat Sky Sports maar liefst £4,2 mrd (zijnde €5,66 mrd) neer om het merendeel van de PL-matchen, gaande vanaf seizoen 2016 tot 2019, uit te mogen zenden. Hiermee heeft de sportzender vijf van de zeven pakketten van uitzendrechten (inclusief de keymatchen op zondagmiddag) in handen. De andere twee pakketten zijn in handen van British Telecom, die daarmee 42 wedstrijden kan uitzenden. In dat opzicht vormt BT geen concurrentie voor Sky Sports. De inkomsten van BSkyB voor het boekhoudkundig jaar 2013-2014 bedroeg €1.053.686 miljoen.

In 1995 werd het IMUSA (Independent Manchester United Supporters' Association) opgericht. Zij voerde campagne tegen onder meer de stijgende ticket- en abonnementsprijzen. De IMUSA pleitte voor een economische democratie²¹, wat haaks staat op een liberaal kapitalisme²². Het IMUSA lanceerde de 'Not For Sale'-campagne en zette het toenmalige bestuur van Manchester United stevig onder druk. Op een bepaald moment werd er zelfs een soort van compromis gesloten: Manchester United zou een "public limited company" (Brown 2007, 618) blijven mits er ook op sportief vlak goed gepresteerd werd.

1.2. Verkoop van Manchester United

Rupert Murdoch

Oproer kwam er in 1998, toen BskyB (met Rupert Murdoch) Manchester United wou overkopen. IMUSA protesteerde hiertegen en argumenteerde dat de overname niet enkel slecht zou zijn voor het Engelse voetbal in het algemeen. Zij zou namelijk ook een effect hebben op de groeiende en steeds meer kapitaalkrachtige TV-markt, die uitgroeide tot een monopolie. De campagne van was succesvol aangezien Murdochs overname voorkomen werd.

Protest: geld en identiteit

Het werd echter steeds moeilijker om een eventuele overname van de club te vermijden. Uiteindelijk besloten IMUSA en Shareholders United (SU) de handen in elkaar te slaan. Samen kochten zij, met het geld dat zij via de leden ontvingen, aandelen van Manchester United. Hierbij kregen zij steun van de Supporters' Direct, een overkoepelend orgaan van de overheid dat erop toeziet dat supporters democratisch gerepresenteerd worden in hun voetbalclub. Hierop besloot Manchester United om zelf een Supporters' Trust op poten te zetten om een "One United²³" (Brown 2007, 618) te vormen. De Supporters' Trust was niet in haar opzet geslaagd. Daarnaast was haar werking 'slapjes' en niet

²¹ Een economische democratie wordt vandaag, anno 2015, als integraal deel van het marktsocialisme beschouwd.

²² Bij een liberaal kapitalisme zijn het de participerende eigenaars van grondstoffen en productiemiddelen die beslissingen op basis van '1dollar 1vote' nemen. Bij dit principe is de stemverdeling gebaseerd op het verdeel van de aandelen.

²³ 'One United' verwijst naar Manchester United dat zich verenigt tot 'one'. 'Manchester' werd uit de naam van de voetbalclub weggelaten en vervangen door 'one'.

effectief. Uiteindelijk zorgde de Consultative Forum voor een 'fan zone' in het stadion. Die Fan zone bevond zich langs de bovenste trappen van de 'west stand'. Via die 'fan zone' was het mogelijk voor supporters om hun eigen materiaal (zoals spandoeken en toeters) te gebruiken en te tonen waardoor ze hun eigen identiteit als supporter konden tonen.

Later bleek echter dat de Shareholders Union onvoldoende shares verkregen had om meer zeggenschap te krijgen binnen Manchester United FC. Daarnaast bleek nog eens dat SU en de IMUSO niet altijd op één en dezelfde lijn zaten. Leden van de SU behoorden tot de middle-class, terwijl die van de IMUSO eerder tot de working-class behoorden. Hierdoor ontstond er een scheiding binnen de fancultuur zelf en haar communities.

De redenen voor het protest hadden niet enkel met een mogelijke overname te maken. De club die binnen Manchester voor concurrentie zorgde, was Manchester City. City-fans maakten vooral deel uit van de working-class. Zij beschouwden United-fans als middle-class burgers, die eerder 'customers' dan supporters waren. Als reactie hierop wilden Manchester United-fans hun identiteit als lokale supporters tonen.

Deze lokale roots van de United fans zou in het gedrang komen door een overname van de club. In 2003 hadden Magnier en McManus 28.89% van de clubaandelen in handen. Zij wilden de club overkopen, maar de raad van bestuur weigerde. In die periode was het de eerste keer dat er aan 'actief' protest werd gedaan. Daarenboven raakte het Manchester Education Committee²⁴ ook betrokken bij de issues rond het voetbal in Manchester. Dat de raad van bestuur van Manchester United de overname weigerde, trok dan weer de aandacht van Malcolm Glazer.

Malcolm Glazer

Malcolm Glazer benaderde de club in 2005 en wou ze voor £800.000.000 overkopen. Glazer was in bezit van First Allied Corporation, een Amerikaans vastgoedbedrijf in de

²⁴ Het Manchester Education Committee was (ondanks de naam) een illegale organisatie die samenspande met de IMUSA. MEC is een radicale vorm van supportersprotest. Zij communiceerde in het geheim via de media door het verspreiden van persberichten met radicaal gedachtegoed. De MEC bestond uit een anonieme groep van fans die in 2004 flashmobs organiseerde als teken van protest. De acties die zij ondernam waren onwettig.

vorm van een holdingcompany²⁵ dat in 2010 een netto-inkomen van \$9 biljoen (€7,9 biljoen) had. Anno 2005 had Glazer 98% van de aandelen van de club in handen. Hiermee had hij het volledige eigendom over de club.

Het grootste probleem voor de fans was dat Glazer de club zou opkopen en de schulden van zijn aankoop in de bezittingen van de club zou steken. Het merendeel van het geld waarmee Glazer United kocht, was afkomstig van leningen. Deze leningen waren veilig voor de goederen van de club en kenden een rentevoet van over £60 miljoen per jaar. Omdat Manchester United pas sinds enkele jaren verlost was van de schulden, protesteerden fans tegen de overname.

Een van de grootste en meest bekende vormen van protest is de oprichting van FC United of Manchester.

²⁵ Een holdingcompany of houdstermaatschappij is een maatschappij die zelf geen bedrijf uitoefent. Zij is wel houdster van (vaak meerdere) aandelen, die ervoor zorgen dat haar doel onder controle gebracht wordt.

2. FC United of Manchester (FCUM)

2.1. Algemeen

FCUM is een voetbalclub van en voor supporters. Zij wordt gekenmerkt door haar überdemocratisch systeem. De naam van de club, het ontwerp van het logo, de bestuursleden en de prijzen van de seizoenkaarten worden door de supporters ge- en verkozen.

De FCUM-supporters waren allemaal ooit Manchester United-fans. Door de torenhoge prijzen van abonnementen (en de lonen van de spelers), voelden de supporters zich niet meer thuis bij Manchester United.

Daarom besloten ongeveer tweeduizend fans van Manchester United een eigen club op te richten, een club met een duurzaam toekomstperspectief. Meer dan vierduizend mensen investeerden in totaal iets meer dan £1.000 in FCUM.

Om lid te worden van de club betaalt iedereen jaarlijks £12 lidgeld. Hierdoor heeft men één stem bij clubvergaderingen en bezit men één aandeel. (Anno 2015 telt de club 3500 leden.) De mate van donatie bepaalt echter niet het stemrecht: iedereen wordt gelijk behandeld en iedereen heeft ‘slechts’ één stem. Het clubbestuur wordt benoemd door de supporters en bestaat uit elf leden. Slechts twee van deze elf leden hebben een fulltime job: de voorzitter Andy Walsh en de secretaris Lindsey Howard.

De club heeft geen shirtsponsor maar draagt het rijkswapen²⁶ van Manchester op de shirts. FCUM heeft een non-profit online-winkel waar supporters clubattributen kunnen kopen. Daarnaast heeft de club een online TV-platform dat de hoogtepunten uit de wedstrijden uitzendt. Het FCUM-radiostation werd opgezet door vrijwilligers.

FCUM is een ‘corporate business’: haar winst wordt opnieuw geïnvesteerd in het bedrijf én zij wordt verplicht tegemoet te komen aan de noden van de gemeenschap.

In 2005 was FCUM begonnen in de Northwest Counties Division²⁷, anno 2015 speelt zij in de Northern Premier League Division²⁸.

²⁶ Het rijkswapen van Manchester wordt gekenmerkt door een schip met drie strepen. Het schip staat voor de industrie van de stad, terwijl de strepen de drie rivieren die door de stad lopen, symboliseren.

²⁷De Northwest Counties Division, kan gezien worden als de ‘achtste klasse’ in de Engelse voetbalcompetitie.

2.2. Moston: stadion en communitywerking

Wat eraan voorafging

Sinds 2006 speelde de club thuiswedstrijden in FC Bury, Gigg Lane. Dat is een uur rijden van Manchester. De afstand naar het stadion was echter veel te groot. Daarom maakte de club met haar supporters plannen om een nieuw, eigen stadion te bouwen in het district Moston (nabij Manchester). De bouw van het Moston-stadion is in 2013 begonnen, kostte £3,5 miljoen en wordt door FCUM gefinancierd. Aan deze financiering hangt een betaalmodel vast: een 'maatschappelijk aandelensysteem'. Donateurs kunnen maximaal £20.000 (per persoon) voor drie jaar vastleggen. Het stadion kan nooit met winst verkocht worden en moet altijd voor publieke doeleinden gebruikt worden.

Het Community en Business Plan 2011²⁹ wordt hieronder toegelicht en illustreert het doel, de missie, de visie en de werking van FC United Of Manchester.

Missie

De te lange afstand tot Bury is niet de enige reden voor de bouw van een nieuw stadion. FCUM wil naast het louter spelen van voetbalmatches ook investeren in faciliteiten waar men aan communitywerking kan doen. Hiermee profileert FC United of Manchester zich duidelijk als een club die een alternatief model voor voetbal biedt. Via het zogenaamde 'fan-ownership' komt er geld in het laadje om de gemeenschap via communitywerking te helpen ontwikkelen.

Doel

Het doel van het businessplan is om de ontwikkeling van een community- en sportinfrastructuur in Moston (Noord-Manchester) te versterken, zodat de idee van 'football in the community' er ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

De voornaamste zaken die FC United of Manchester wil bereiken, worden hieronder opgesomd:

- Nieuwe faciliteiten voorzien zodat het voetbal in Moston en het Noord-Manchester in het algemeen tot ontwikkeling kan komen;

²⁸ De Northern Premier League Division is de 'zevende klasse' in de Engelse voetbalcompetitie.

²⁹ Zie bijlage x.

- meer mogelijkheden creëren voor jeugdspelers (16+), vaardigheden van werknemers ontwikkelen, nieuwe doelgroepen (vooral vrouwen en minder-invaliden) en voor volwassenen 9v9-toernooien³⁰ organiseren;
- een bredere “community benefit” (*Business and Community Use Plan 3*) genereren door het voetbal, sport en niet-sportgerelateerde activiteiten in de schijnwerpers te plaatsen;
- een duurzaam beleidsplan met langetermijnvisie opstellen.

Om de bovenstaande doelstellingen te kunnen realiseren, werkt FC United of Manchester samen met enkele **partners** waaronder de stadsdiensten van Manchester, de Manchester Football Association, de scholengemeenschap en Football Foundation³¹.

Om een meerwaarde te bieden aan de samenleving, een proactieve manier van sportparticipatie te stimuleren en sport te linken aan educatieve en socio-culturele doeleinden (al dan niet geïntegreerd in de beleidsplannen van de stad Manchester), wil FCUM het stadion bouwen met een bijzondere infrastructuur waar de hele samenleving baat bij heeft.

Klaslokalen

FCUM wil graag één klaslokaal in haar gebouw. Dit zou gebruikt worden voor het “Community Programme, football development programme” (*Business and Community Use Plan 10*) en andere community-meetings. Daarnaast wordt de ruimte gebruikt door andere lokale voetbalploegen. De ruimte zal functioneren als directielokaal op matchdagen. Heel opmerkelijk is dat de ruimte ook voor (private) huur wordt aangeboden.

Multi-functional Community Room

Zowel supporters, bewoners, lokale overheden en deelnemers van de community-programma’ kunnen gebruik maken van de multifunctionele ruimte. De ruimte is bedoeld voor het geven van trainingen en lessen, het houden van conferenties, etc. Ook

³⁰ Een 9v9 structuur in het voetbal betekent dat er slechts negen (in plaats van elf) spelers van elk team op het veld staan.

³¹ Football Foundation is een sport-liefdadigheidsvereniging in Engeland. Zij wordt onder meer gesponsord door de Premier League, de Football Association en de Britse overheid.

zogenaamde 'breakfast clubs' en schoolkinderen kunnen hier (voor en na school) terecht voor diverse activiteiten of om een babbeltje te slaan met andere aanwezigen.

Het positieve aan het installeren van zo'n ruimte is, dat zij ten volle benut zal worden door alle mogelijke 'doelgroepen'. Men kan de ruimte zelfs huren voor verjaardagsfeestjes, trouwfeesten etc. Door de diversiteit die hiermee gecreëerd en bereikt wordt, krijgt FCUM dan ook heel veel respect van zowel politieke als culturele instellingen (op lokaal, nationaal en internationaal niveau).

Kine- en dokterspraktijk

Aangezien FCUM haar eigen medische staf heeft, vereist deze ook een eigen, aangepaste ruimte. Deze praktijk kan, behalve door de spelers, ook door personeelsleden en zelfs door de deelnemers van community-projecten, indien de omstandigheden dit nodig achten, gebruikt worden.

Toegankelijkheid en toiletten

Het volledige complex is aangepast aan mindervaliden. Ook de terreinen zijn rolstoeltoegankelijk. Hetzelfde geldt voor de toiletten.

Het is echter opmerkelijk dat er niet expliciet wordt gesproken over doven, slechthorenden, blinden en slechtzienenden. Zo zou een blindentribune een meerwaarde zijn voor de club.

2.3. Conclusie

Er zijn eigenlijk vier redenen waarom FCUM nu zo uniek is. Eerst en vooral is de voetbalclub ontstaan uit protest tegen de overname van Manchester United door een multimiljonair. Hierdoor gingen de ticketprijzen de lucht in en de identiteit van de club verloren. Fans herkenden zich niet meer in de club die ooit 'hun' club was.

Ten tweede is FCUM opgericht door tweeduizend fans (en niet door één persoon).

Ten derde kent de voetbalclub een democratisch systeem. Door haar statuut (zijnde een vzw) en door haar democratische stelsysteem kan de club niet overgenomen of opgekocht worden.

Een laatste punt dat de uniciteit van FCUM illustreert is de bouw van de Moston-community. De club die zich vestigt in Moston beperkt zich niet tot het bouwen van een

stadion. De club is, via het voetbal, een meerwaarde voor de samenleving door mee te werken aan educatieve programma's en leer- (of community-)centra te installeren.

4. Algemene conclusie

In de jaren tachtig van de twintigste eeuw ontstonden verschillende protestacties door voetbalsupporters. De redenen voor dit protest werden toegelicht in het eerste deel van dit hoofdstuk (*Hooliganisme en zijn ontstaanscontext in Engeland*). Om voetbalgeweld aan te pakken werden er door de voetbalautoriteiten en overheden verschillende acties op poten gezet. Fancoaching is daar één van en werd toegelicht in deel twee (*Communitywerking en fancoaching*). Deel drie (*FC United of Manchester*) illustreert hoe supporters zich kunnen verzetten tegen de hypercommercialisering van het voetbal. FC United of Manchester profileert zich als een club van en door fans, die ook een meerwaarde wil zijn voor de samenleving.

2. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN EN BELGISCH VOETBAL

Kijk naar de Allianz Arena (München), ArenA (Amsterdam) of Camp Nou (Barcelona). Het zijn impressionante stadions, miljardeninvesteringen met topuitrustingen voor de spelers, maar daarnaast zijn het ook toeristische trekpleisters. Stadions in grootsteden maken vaak plaats voor randanimatie, entertainment en cultuur in het algemeen. De grote clubs hebben een museum en een fanshop, en maken daarenboven plaats voor de horeca. Het zijn dan ook vaak enkel topclubs die zich zulke infrastructuur kunnen permitteren. Met zulke stadions gaan sponsoringsbedragen gepaard waarvan de lengte overeenkomt met mijn telefoonnummer. Buiten het commerciële en toeristische aspect is ook de interne structuur en totstandkoming van zulke projecten erg interessant. In elk van de bovengenoemde stadions is de samenwerking tussen stad en voetbalclub een heel belangrijke factor.

Het boeiende aan zo'n samenwerking is het socio-culturele aspect: hoe beide partijen elkaar kunnen aanvullen in hun noden, zodat er een win-winsituatie gecreëerd wordt. Hoewel idealiter het commerciële aspect beter niet geïntegreerd wordt in de analyse, is deze toch onmisbaar. Voetbal is immers nog altijd een commercieel product, en de bedoeling van een voetbalclub is om winst te maken. Er is bijvoorbeeld geen enkele club die een museum wil, 'om maar een museum te hebben', omdat het 'cool' is. Nee, het moet opbrengen, zeker in tijden van crisis. Dat neemt echter niet weg dat een voetbalclub een maatschappelijke rol vervult. Althans, dat zou elke club toch wel moeten doen.

Een goed functionerende en presterende voetbalclub heeft immers al jarenlang een mooi aantal toeschouwers. Velen onder hen zijn trouwe fans, anderen gaan sporadisch naar een match kijken 'voor de sfeer' of 'omdat het wel eens leuk kan zijn'. Hoewel de onderliggende redenen voor het bijwonen van voetbalmatches erg interessant kunnen zijn, worden deze hier niet besproken. In deze scriptie is het belangrijk om te weten dat, 'no matter what', er altijd wel mensen zijn die naar de match komen kijken; dat er een (groot) publiek is. Met de stijgende prijzen voor tickets voor de reguliere voetbalcompetitie, de belachelijk hoge prijzen voor merchandising-items en extra abonnementen, mag een voetbalclub dan wel eens iets teruggeven aan de fans, om hun loyaliteit te belonen. Loyaliteitsmarketing is vooral gefocust op huidige fans. Een voetbalclub kan echter ook andere potentiële fans warm maken om matches bij te

wonen. En daar wringt het schoentje. Vaak vindt men namelijk de ticketprijzen te hoog, waardoor men het geld er niet voor over heeft om een match mee te pikken.

Zoals uit vorige hoofdstukken is gebleken, evolueert het voetbal steeds meer naar een sport die een meerwaarde biedt voor de samenleving. Terwijl fancoaching de (potentieel gevaarlijke) supporters educatieve en sociale programma's en bijstand bood, installeerde FC United of Manchester onder meer klaslokalen om bij te dragen aan de educatieve ontwikkeling van de inwoners van Manchester.

Het eerste deel van dit hoofdstuk gaat over **maatschappelijk verantwoord ondernemen** en hoe het toegepast wordt in het **Belgisch voetbal**.

Daarna wordt in het tweede deel de focus gelegd op een **eerste casestudy**. KAA Gent richtte in 2009 Voetbal in de stad op. Met deze vorm van communitywerking positioneert de club zich als een échte Gentse voetbalclub, met een Gentse identiteit. De stad en de club hebben de krachten gebundeld en realiseren anno 2015 ambitieuze projecten met een grote socio-culturele (én economische) meerwaarde. **'Vzw Voetbal in de stad'** maakt voetbal toegankelijk voor iedereen. "Iedereen Buffalo" luidt dan ook hun slagzin. En dat is ook het geval. 'La Gantoise' is niet enkel een voetbalclub vóór de fans, nee, het is ook een club vàn de fans. De fans beheersen voor een groot deel het 'merk' van de wit-blauwe Gentse club. Het is belangrijk om op te merken dat KAA Gent op socio-cultureel vlak met 'vzw Voetbal in de stad' een voorloper is in de Belgische voetbalwereld. De idee van communitywerking is bij andere topclubs blijkbaar nog niet goed doorgedrongen.

Daarom is het belangrijk om het bewustzijn aan te scherpen, concrete feiten en voorstellen op tafel te leggen. Want, geef toe, na de hele heisa rond Steven Martens, de KBVB, het marketing-fiasco rond de Rode Duivels én het stadiondossier (Eurostadion), moeten zowel het Belgisch voetbal als de clubs iets teruggeven aan de maatschappij. Misschien kan het aantonen van de meerwaarde van communitywerking, op commercieel en socio-cultureel vlak, wel wat doen bewegen. Misschien kunnen enkele slapende reuzen gewekt worden en gaat men eindelijk het nut en belang van communitywerking inzien.

Een derde en laatste deel wordt de meerwaarde en het potentieel (voor fans, sponsors en projecten) van **communitywerking van/door RSC Anderlecht** aangetoond. Deze

tweede casestudy schetst een beeld van hoe de club zich op een maatschappelijk verantwoorde manier kan positioneren als zij naar het nieuwe stadion (Eurostadion) zal verhuizen. Hierbij dient wel vermeld te worden dat de aanbevelingen en analyses gebaseerd zijn op een interpretatie van bestaande feiten, cijfers en grafieken. Deze interpretatie zal vooral gericht zijn op een socio-cultureel doel met economische meerwaarde, dat vanuit een marketingperspectief wordt toegelicht.

Het uiteindelijke doel van dit hoofdstuk is er niet enkel op gericht het **belang van communitywerking** aan te tonen, maar wil ook aantonen dat de Belgische voetbalclubs op verschillende manieren aan maatschappelijk verantwoord ondernemen kunnen doen. De manier waarop clubs maatschappelijk verantwoord ondernemen integreren in hun beleid is afhankelijk van hun omgeving en hun eigen identiteit.

1. MVO en voetbal

1. Maatschappelijk verantwoord ondernemen gedefinieerd

1.1. Totstandkoming

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een term die pas recent is ingevoerd, maar waarvan de praktijk al een lange geschiedenis kent. Sinds de jaren zestig en zeventig van de twintigste eeuw was 'iets teruggeven aan de maatschappij' een tendens binnen bedrijven. In de jaren negentig kende het gebeuren pas een echte doorbraak. Het was pas in de laatste jaren van de twintigste eeuw dat bedrijven en CEO's beseften dat er andere verplichtingen waren dan het louter boeken van economische en financiële winst. Er bestond ook zoiets als 'een winst voor de maatschappij' (Sheth & Babiak 433).

1.2. Definiëring

Door de jaren heen hebben academici getracht een definitie van maatschappelijk verantwoord ondernemen te formuleren. Een eenduidige definitie bestaat echter niet, omdat het maatschappelijk ondernemen vanuit verschillende perspectieven benaderd kan worden. Hieronder worden enkele van deze definities in chronologische volgorde toegelicht.

In 1994 stelde **John Elkington** dat bedrijven een duurzaam beleid moesten voeren. Hun beleid moest aandacht besteden aan de omgeving op drie vlakken: sociaal, politiek en economisch. In *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*³² (1994) licht hij via een businessplan en -strategie toe hoe bedrijven een duurzaam beleid kunnen voeren door aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) te doen. Hierbij stelt hij dat MVO een win-win-win situatie is gezien het voordelen oplevert voor het bedrijf zelf, zijn klanten én zijn omgeving (90).

Archie Carroll (1999) daarentegen legt uit dat maatschappelijk verantwoord ondernemen uit vier componenten bestaat: "[t]he social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time" (283). De prioriteit van een bedrijf ligt altijd bij het economische aspect: de winst. Zonder de winst is het voor een bedrijf onmogelijk te blijven bestaan en kan ze dus ook geen meerwaarde leveren aan de samenleving. De

³² Voor wie geïnteresseerd is in het business-specifieke aspect van maatschappelijk verantwoord ondernemen, is Elkington zijn artikel een absolute aanrader.

wettelijke aspecten vormen een tweede component. Het is vanzelfsprekend dat een bedrijf binnen de regels en wetgeving blijft; dat hoort namelijk zo. Vervolgens is er de ethische component. Carroll stelt dat ethische richtlijnen niet noodzakelijk in de wetgeving geschreven staan. Ethische aspecten zijn eerder dingen die gewoon 'verwacht' worden van een bedrijf. Ten vierde is er de "discretionary responsibilities" (Carroll 283). Deze zijn eerder vrijwillige rollen die een bedrijf kan spelen in de samenleving. Deze categorie wordt door het bedrijf in kwestie zelf ingevuld, afhankelijk van haar positionering, doel en missie. Carroll merkt wel op dat bedrijven verwacht worden zo een rol in de samenleving te vervullen. Het voorzien van dagopvang voor werkende moeders, het opleiden van langdurig werklozen binnen het bedrijf zelf en het opzetten van interne programma's voor drugverslaafden zijn enkele voorbeelden die Carroll aanhaalt.

In 2006 publiceerde **Alexander Dahlsrud** de resultaten van zijn onderzoek om CSR (ofwel MVO in het Nederlands) te definiëren. Op basis van 37 verschillende definities komt hij tot vijf kenmerken van MVO die via "Google frequency counts" (3) bepaald werden. MVO bestaat uit vijf facetten: vrijwillig, stakeholder, sociaal, ecologisch en economisch.

De **Europese Commissie** (2011) definieert MVO als volgt: "een begrip [dat gebruikt wordt] om aan te geven dat bedrijven in het kader van hun bedrijfsactiviteiten en in hun relaties met andere partijen vrijwillig aandacht aan sociale kwesties en het milieu schenken" (4). In deze definitie staan twee aspecten centraal: 'sociale kwesties' en 'milieu'. Deze definitie werd echter geherformuleerd. In 2011 definieerde de Europese Commissie MVO als volgt: "de verantwoordelijkheid van bedrijven voor het effect dat ze op de samenleving hebben" (7). Om een volwaardig MVO-beleid te voeren, moet een bedrijf: aandacht hechten aan mensenrechten en consumentenbelangen alsook sociale, ethische en milieugerelateerde kwesties integreren in hun "bedrijfsactiviteiten en kernstrategie", en dit "in nauwe samenwerking met hun stakeholders" (7). In deze definitie staan vijf dimensies centraal: consumentenbelangen, mensenrechten, sociale, ethische en ecologische kwesties.

Uit bovenstaande definities blijkt dat het erg moeilijk is om MVO te definiëren. Dit wil zeggen dat het een ruim begrip is dat afhankelijk is van de context van het bedrijf dat het

concept toepast. Er is wel een algemene consensus: via het MVO-beleid moet een bedrijf meerwaarde bieden aan de samenleving waarin zij zich bevindt.

2. MVO in het Belgisch voetbal

2.1. Football+ Foundation

Dankzij Staatssecretaris Els Van Weert werd er, in de schoot van de Koning Boudewijnstichting, in 2005 het Open Stadion Fonds opgericht. In 2007 werd dit overgenomen door Open Stadion vzw.

Open Stadion vzw steunde de clubs via proefprojecten. Haar doel was om losse acties te zien uitgroeien tot duurzame sociale werkingen. “Clubs functioneren [...] als maatschappelijk verantwoorde ondernemingen, ondernemingen die niet enkel de economische, maar ook de maatschappelijke baten in kaart brengen. Ze gebruiken hun wervelende kracht als maatschappelijke hefboom” (*Open Stadion 7*). Het Open Stadion vzw wil de voetbalclubs een “eerste aanzet” geven om “maatschappelijk verantwoorde en innoverende sociale projecten” (*Open Stadion 8*) te realiseren.

Vandaag is Open Stadion vzw gekend onder de naam ‘Football+ Foundation’: de sociaal-maatschappelijke pijler van de KBVB. Haar ambitie is om te “scoren naast het veld”. Haar missie is drieledig. Eerst en vooral wil zij het Belgisch voetbal “in al haar **sociaal engagement**” **stimuleren**. Ten tweede werkt zij hiervoor samen met de “**overheid, organisaties en ondernemingen**”. Tot slot wil zij **kennis, steun en ontwikkeling** voor **projecten** bieden, alsook communiceren en mobiliseren.

De ‘+’ staat voor:

- Positief aantrekkelijk spel, zowel op als naast het veld;
- meerwaarde op sportief en sociaal vlak;
- samen: samen het verschil maken.

Via een projectoproep krijgen alle clubs uit eerste en tweede klasse van de KBVB de mogelijkheid een projectvoorstel in te dienen. De voorstellen worden beoordeeld door een onafhankelijke jury die dan beslist of er al dan niet financiële steun wordt verleend.

2. KAA Gent en vzw Voetbal in de stad

Aan de totstandkoming van vzw Voetbal in de stad gaat een hele historie vooraf. Laten we dus beginnen bij het begin. In dit hoofdstuk wordt eerst de geschiedenis van voetbalclub KAA Gent zelf verteld. Daarna zal de aanleiding tot de oprichting van vzw Voetbal in de stad besproken worden. In het derde deel wordt de werking van vzw Voetbal in de stad uitgelegd aan de hand van het Strategisch Beleidsplan 2012-2014 (vzw Voetbal in de Stad, 2009), waaruit enkele acties kritisch worden besproken. Daarnaast wordt ook nagegaan welke punten van het actieplan van toepassing zouden kunnen zijn voor RSC Anderlecht. Deze casestudy wordt afgesloten met een kritische analyse van vzw Voetbal in de stad en haar werking. In dit vierde en laatste deel worden interviews met Patrick Lips, Wim Beelaert en Hannes Van der Bruggen verwerkt.

1. Van Société Gantoise (1864) tot het einde van het Jules Ottenstadion (2009)

1.1. De ontstaansgeschiedenis van KAA Gent

In 1864 werd de Société Gantoise de Gymnastique opgericht. Deze turnkring kende in 1891 een fusie met de multisportvereniging Association Athlétique La Gantoise, waarin behalve gymnastiek ook andere sporten zoals schermen, hockey, zwemmen, waterpolo, tennis, boksen, wielrennen en voetbal werden opgenomen. Op 31 oktober 1900 ontstond de voetbalclub als deel van de multisportvereniging in de vorm van een vzw³³. De toenmalige La Gantoise speelde midden november 1900 haar eerste match in zebrakleuren op een veld tegen de Kortrijksesteenweg. In 1902 ruilde AAG haar zebrakleuren voor het blauw met wit, en nog geen twee jaar later verhuisde de club naar een stadion gelegen aan de Mussenstraat (Gent-Sint-Pieters).

Het is pas in 1914 dat de club haar naam verandert in Association Royale Athlétique la Gantoise (ARAG). Zes jaar later verhuisde de club naar het Jules Ottenstadion (Gentbrugge). Het is nog meer dan 50 jaar (tot seizoen 1971-72) wachten tot de club haar naam vernederlandst tot Koninklijke Atletiek Associatie Gent (KAA Gent).

1.2. De tumultueuze jaren 1980

In het seizoen 1972-73 degradeert KAA Gent naar derde klasse. In 1980 speelt de club weer in eerste klasse en in 1984 wint zij voor de tweede keer de Beker van België. Twee jaar spelen de Gentenaars zelfs Europees voetbal. De mooie prestaties blijken echter niet van lange duur. De jaren tachtig waren erg tumultueus: een zwartgeldcircuit en omkoopschandaal deden de club de das om. In 1988 degradeert KAA Gent alweer naar tweede klasse. Er wordt een nieuwe voorzitter aangesteld, Jean Van Milders. Op sportief vlak presteerden de Buffalo's ondermaats; geluk redde hen meermaals van degradatie naar tweede klasse.

³³ Dat de voetbalclub als statuut een vzw heeft, wil zeggen dat zij: (1) geen minimumkapitaal vereist, (2) haar winst niet mag uitbetalen aan haar leden, maar moet investeren ten goede van zichzelf en haar leden om zo haar vooropgestelde doelen te bereiken. Het cruciale verschil met een vennootschap (BVBA) ligt erin dat de doelstellingen van een vzw niet commercieel gericht zijn. De vzw kent twee bestuursorganen: een raad van bestuur (uitvoeren) en algemene vergadering (wetgevend). Dit sluit uit dat een vzw zonder overleg kan opgekocht worden, wat wel het geval is bij een BVBA.

1.3. Van immense schuldenput naar de top vijf in België

In 1997, toen Johan Boskamp trainer werd, kende KAA Gent haar financieel dieptepunt. De schuldenput was opgelopen tot 450 miljoen Belgische frank.

De oorzaak? In 1988 was de Gentse voetbalclub op zoek naar 'een' voorzitter. Van Milders had geen specifieke Gentse roots, noch had hij veel ervaring in de voetbalwereld. Hij werd bekend via Carestel-wegrestaurants. Met zijn straffe uitspraak dat voetbal een gewoon bedrijf is dat op korte termijn winst maakt, zonder de hulp van de stad, schopte hij vroeger al tegen vele schenen. Van Milders investeerde in 1992 in een tweede tribune en een oefencomplex dat er gekomen is met een bijdrage van de stad (waarvoor geen sociale return werd geëist).

De stad eiste transparantie van de club, maar zijn raad van bestuur kon geen eenduidig antwoord voorleggen. De externe audit van KPMG in 1999 resulteerde in het besluit dat KAA Gent failliet was; zij had een opeisbare schuldenlast van 23 miljoen euro. Ivan de Witte nam in datzelfde jaar de fakkel over van Jean Van Milders.

Omdat de club de situatie niet alleen kon oplossen, besloot de stad hulp te bieden. De deal tussen de stad en de voetbalclub bevatte volgende drie componenten:

1. De stad koopt het Jules Ottenstadion voor €3,7 miljoen.
2. De club en de stad zoeken *samen* naar een private partner voor de bouw van een nieuw stadion.
3. Het Jules Ottenstadion wordt gerenoveerd voor het spelen van Europees voetbal.

Op dat moment vraagt de stad aan de club om op **een nieuwe en verantwoorde manier** te werken. Dit houdt echter nog niet in dat er een voorwaarde voor maatschappelijke werking, laat staan social return, gevraagd werd.

Daarnaast investeerde de stad voor €870.000 in tijdelijke infrastructuur.

De hoofdsponsor, VDK Bank, voerde een noodzakelijke sanering door. Zij deed het volgende voorstel: als de club garantie bood voor een verantwoord financieel beheer, dan zou zij €1.5 miljoen van de schulden laten vallen. Dat VDK deze deal aanbood, is absoluut geen verrassing. Als hoofdsponsor van de voetbalclub zou ook de bank lijden onder een eventueel faillissement. De gedeeltelijke kwijtschelding van schulden was de beste oplossing voor beide partijen.

Met de inkomsten van het Jules Ottenstadion werd een eerste deel van de opeisbare schuld gelenigd. De club had niet enkel bij de stad, maar ook bij VDK-bank stilaan vertrouwen gewonnen. De club werd immers onder curatele gesteld, waardoor zij zelf als handelingsonbekwaam werd beschouwd.

Door middel van een nieuwe marketingbenadering (er werd aan publiek-private samenwerking en MVO gedaan) heeft de club haar schuldenput kunnen dichten. Als instituut heeft zij zelf de touwtjes in handen genomen en op een creatieve manier oplossingen voor haar problemen gezocht. Tussen 2000 en 2013 verkocht KAA Gent voor ongeveer 45 miljoen Euro aan spelers. Hiermee heeft zij al haar schulden weggewerkt. Daarenboven is zij doorgegroeid naar de top vijf binnen het Belgische eersteklassevoetbal.

Ondertussen werd de nood aan een nieuw stadion steeds groter. Met het toenmalige Jules Ottenstadion kon de club haar draagvlak niet vergroten. De businessfaciliteiten waren niet voldoende. Daarnaast was het Jules Ottenstadion uitgeleefd en voldeed het niet meer aan de veiligheidsvoorschriften. Bij het publiek zelf was er ook vraag naar moderne infrastructuur.

2. Communitywerking kan (KAA) Gent redden

2.1. Een paarse coalitie

In 2003 koos men de locatie voor het nieuwe stadion én de partner met wie dat project gerealiseerd zou worden. Op dat moment is er een synchronie van stad en club, waarbij er een heus potje politiek in het spel komt.

Els Van Weert van Spirit (de progressieve flank van de Volksunie die zichzelf als 'progressief links' positioneerde) zag wel potentieel in een community(gerelateerde) werking. Als toenmalig staatssecretaris voor duurzame ontwikkeling en sociale economie vond Van Weert dat het tijd was dat voetbal iets teruggaf aan de maatschappij. Hiervoor waren vier redenen:

1. De sportieve malaise van het Belgische voetbal,
2. de slechte prestaties van Belgische clubs op Europees vlak,
3. toenemend(e angst voor) hooliganisme,
4. het issue 'gokchinees'.

Daarnaast zorgden op 13 april 2002 fans van Charlton Athletic en Southampton ervoor dat hooliganisme opnieuw negatief in het nieuws kwam. 'The Battle of Maze Hill' was een georganiseerde geweldpleging van voetbalfans ten zuiden van Londen (Maze Hill). Bij het massagevecht waren ongeveer 40 fans betrokken, wat leidde tot een van de grootste hooliganincidenten in de Engelse voetbalgeschiedenis. Andere West-Europese landen zoals België vreesden dat het hooliganisme ook daar zou toeslaan en wilden preventieve maatregelen treffen. In het geval van Gent stelde Guido Poppelier de plannen nog wat uit, hij achtte het kabinet van Els Van Weert nog niet klaar voor zulke 'grote veranderingen'.

Er waren bovendien vragen vanuit de voetbalwereld om te helpen bij het investeren in en bouwen van nieuwe infrastructuur. Men wou immers het EK naar België halen. Els van Weert stemde niet zomaar in. Zij eiste social return van de voetbalclubs. Ze spoorde clubs aan "om hun wervende krachten in te schakelen voor maatschappelijke doeleinden naast het veld en de stadionpoorten open te gooien voor sociale initiatieven" (Beleidsplan 14). Dit deed ze door een fonds op te richten in de schoot van de Koning Boudewijnstichting: het Open Stadionfonds.

Gent was goed op de hoogte van het Open Stadionfonds aangezien Spirit er goed vertegenwoordigd was. Zo begon Gent na te denken over hoe maatschappelijke werking er in Gent zou kunnen uitzien. De vergaderingen vonden tussen pot en pint plaats, maar het was wel in de cafeetjes waar de meest briljante ideeën hun oorsprong kenden. KAA Gent stond principieel achter het beleid in samenwerking met de stad. De club wou echter nog niets realiseren zolang zij in een saneringsoperatie zat.

2.2. Corporate governance, het Open Stadionfonds en vzw Voetbal in de stad

Enkele maanden later werd het dossier opnieuw op tafel gelegd. Steden zoals Gent en Brugge werden vooral aangemoedigd door de subsidies die ze in return zouden krijgen. In 2006 vormde er zich in Gent een paarse coalitie die zich zou engageren voor maatschappelijk verantwoord voetbal.

Voor voorzitter Ivan de Witte gold volgend principe: bij de ontwikkeling van een nieuw stadion wordt zwaar ingezet op maatschappelijke werking. Zijn bestuur ging uit van een ‘corporate governance’, ofwel ‘behoorlijk ondernemingsbestuur’. Hieronder wordt verstaan: “het goed, efficiënt en verantwoord leiden van een organisatie.” In samenspraak met de stad en de club werd er een Open Stadionwerking uitgebouwd.

“Spirit Gent wil de **sociale rol en het maatschappelijk draagvlak van KAA Gent vergroten** en de wervende kracht van voetbal voor **maatschappelijke doeleinden** ten volle benutten.”

Hierbij vraagt de liberaal-linkse partij

“**KAA Gent en Stad Gent** bij de ontwikkeling van het Open Stadion-model in Vlaanderen een **pioniersrol** te vervullen. De stad en de club zijn immers de **ideale partners** om van Gent de **eerste Open Stadion-stad in Vlaanderen** te maken. [...] Tevens formuleren de Gentse links-liberalen 15 concrete voorstellen³⁴ om Open Stadion Gent te realiseren.” (Spirit Gent, "Spirit Gent - Open Stadion")

KAA Gent wil ‘een breed samenwerkingsverband smeden’, doet hierbij een oproep aan alle Gentse maatschappelijke actoren, (semi-)publieke en particuliere organisaties en creëert een Sociaal Charter.

³⁴ Deze voorstellen zijn terug te vinden op de website van Spirit Gent.

2.3. De eerste 'communitymanager'

Op 1 februari 2008 wordt Peter Craeyeveld aangesteld als Open Stadioncoördinator (de eerste community-manager). De maatschappelijke werking van de club houdt onder meer in dat werkgroepen inspraak hebben in de organisatie van alle sociale projecten. Via deze weg probeert men bijvoorbeeld de jongerenwerkloosheid en schoolmoeheid aan te pakken en ook het onderwijs bij de projecten te betrekken. Alles is dus gebaseerd op een lokaal draagvlak. Dit leidde tot de oprichting van vzw Voetbal in de stad op 16 januari 2009. De vzw is een samenwerking tussen de Stad Gent, KAA Gent (zijnde een vzw), vzw Gent stad in werking-projecten en het OCMW Gent.

Eind juni 2011 was Peter Craeyeveld echter moegestreden. De club wou zich wel engageren, maar had er op dat moment niet het gepaste budget voor. Craeyeveld was bovendien in dienst van de Stad Gent en er was toch nog altijd een opmerkelijke kloof tussen stad en club. Dit hield onder meer in dat hij zich altijd moest verplaatsen van de stad naar het Jules Ottenstadion (in Gentbrugge). Bovendien beseftte KAA Gent nog niet voor 100% het nut en de meerwaarde van vzw Voetbal in de stad. De club wou meer zeggenschap, maar Peter Craeyeveld stond daar niet volledig achter; hij miste wat vertrouwen van KAA Gent.

2.4. Het Beelaert-tijdperk: ontstaan van het strategisch beleidsplan

In 2011 werd Wim Beelaert, medeoprichter van de Open Stadionwerking, community-manager en realiseerde, in samenspraak met de raad van bestuur van KAA Gent, een akkoord over communitywerking. Dit akkoord werd geformuleerd in het beleidsplan.

3. Het strategisch Beleidsplan en de werking van vzw Voetbal in de stad³⁵

Het verhaal van KAA Gent en vzw Voetbal in de Stad is een cruciaal deel van het beleidsplan. Vandaar dat ook in deze scriptie de geschiedenis van KAA Gent en de vzw vooraf ging aan een concrete beschrijving van haar werking en projecten.

Hier ligt vooral de nadruk op de verschillende hoofdstukken van het Strategisch Beleidsplan. Door de missie van vzw Voetbal in de stad uit te leggen, wordt er

³⁵ Het Strategisch Beleidsplan in kwestie is de versie van 2012-2014.

aangetoond waarom KAA Gent meer is dan louter voetbal. Hierna volgt een omgevingsanalyse, diagnose (aan de hand van een SWOT-analyse), een beschrijving van de strategische en operationele doelstellingen, de uitwerking van de acties (25-tal) en een budgetplanning.

Het Sociaal Charter van KAA Gent, de missie en strategische doelstellingen van de Stad Gent, de subsidieovereenkomst en samenstelling van de algemene vergadering van vzw Voetbal in de stad behoren tot het onderdeel 'bijlagen' van het Strategisch Beleidsplan, maar zullen in deze scriptie eveneens grondig geanalyseerd worden.

3.1. Missie

In dit eerste deel wordt de missie van vzw Voetbal in de stad geformuleerd. Concreet wordt deze als volgt omschreven:

“KAA Gent zal door **maatschappelijk verantwoord ondernemen** haar identiteit als een geëngageerde voetbalvereniging in een **duurzame, solidaire en open stedelijke** samenleving versterken bij het **brede publiek** in de ruime Gentse regio. Voetbal in de stad, de Open Stadionwerking van KAA Gent gebruikt hiervoor de wervende kracht van voetbal als **hefboom** voor **maatschappelijke doeleinden** en benut daarbij de **voetbalinfrastructuur** van KAA Gent maximaal voor **sociaal-culturele initiatieven.**” (16)

3.2. KAA Gent is meer dan voetbal

Hoewel elke club vindt dat zij meer is dan louter voetbal, straalt KAA Gent dat ook uit. Op 15 mei 2010 beseftte zij maar al te goed 'wat voetbal met een mens kan doen' en 'wat voetbal voor een fan kan betekenen'. KAA Gent speelde op de Heizel de finale van de Beker van België (Cofidis Cup) tegen Cercle Brugge.

Enkele dagen voor die beruchte match werd volgend bericht gedeeld op de website van KAA Gent: “Bekerfinale 2010: Gent is klaar voor blauw-wit bekerfeest” (KAA Gent). In dit bericht kondigt de voetbalclub aan de match op groot scherm op het Sint-Pietersplein uit te zenden. KAA Gent betreft duidelijke alle fans. Zo vermeldt zij in het bericht dat de aankleding van het plein door de stad en de Buffalo-Indians (een supportersclub) gebeurt. Er is ook aan mensen met een handicap gedacht. Terwijl alle andere fans met

het openbaar vervoer moeten komen³⁶, kunnen mensen met een handicap de auto parkeren op het Kramersplein. Zij kunnen bovendien de match volgen vanuit een afgebakende zone. Daarnaast is er voor deze doelgroep aangepast sanitair voorzien. “Tevens wordt er een ringleiding aangebracht, zodat **slechthorenden met een hoortoestel** de wedstrijd toch in goede omstandigheden kunnen volgen.”

Op die befaamde zaterdagavond trokken 24.000 Buffalo's naar Brussel en meer dan 10.000 Gentenaren volgden de match op het Sint-Pietersplein. Op dat moment zag KAA Gent “de wervende kracht van voetbal in [haar] stad” (Vzw Voetbal in de stad 18).

De bekerfinale van 2010 toont aan wie en wat supporters van een club zijn en wat hen samenbrengt:

“KAA Gent [...] is een **deel** van de **Gentse identiteit**. Iedereen die zich op de één of andere manier **verwant** voelt met de voetbalclub maakt deel uit van wat men in Engeland ‘**the community**’ van die voetbalclub noemt: de gebundelde geëngageerde kracht van KAA Gent.” (18)

Typerend voor deze community is haar diversiteit. De supporters zijn “een natuurlijke schakel tussen de maatschappij en de voetbalclub” (19). Als hun liefde voor KAA Gent verbonden wordt met hun liefde voor de stad Gent, zijn zij “**ambassadeurs van de stad**” (19) en bepalen zijn mee de Gentse identiteit.

De opkomst van spontane supportersinitiatieven om bijvoorbeeld minderheidsgroepen in de Gentse samenleving te steunen, reflecteerde de letterlijke betekenis van ‘voetbal in de stad’ (oftewel ‘football in the community’): “voetbalclub, lokale overheden en voetbalsupporters” (19) trekken samen aan de kar. Deze samenwerking wordt in het Strategisch Beleidsplan vertaald als “één plus één [is] drie³⁷” (19).

3.3. Diagnose

De vijf stakeholders van vzw Voetbal in de stad zijn: KAA Gent (vzw), Stad Gent, OCMW Gent, 'Gent, stad in werking-projecten' (vzw) en Supportersfederatie KAA Gent vzw.

³⁶ Parking P10 onder het Sint-Pietersplein was wel beschikbaar. Het aantal parkeerplaatsen is daar echter gelimiteerd tot 700.

³⁷ Hierop wordt in de kritische benadering (deel 5) nog teruggekomen.

Door het aanstellen van een coördinator van vzw Voetbal in de Stad, heeft de organisatie de mogelijkheid om haar efficiëntie te verhogen, alsook na te gaan “op welke wijze [zij] kan inspelen op maatschappelijke behoeften” (28).

3.4. SWOT-analyse

<p>STERKTEN</p> <ol style="list-style-type: none">1. vzw Voetbal in de stad is een brede publiek-private samenwerking van partners die over een breed palet van competenties beschikken.2. De Open Stadionwerking van KAA Gent is structureel verankerd in Stad en voetbalclub en beschikt over een eigen rechtspersoon.3. Gent en KAA Gent zijn een sterk merk, hebben een wervend imago met uitstraling in de regio.4. Gent is een onderwijsstad met een grote instroom van en aanbod aan jeugd.5. Gent is een geëngageerde en innovatieve stad met ruimte voor toekomstgericht denken door samenwerking, creativiteit en experiment.	<p>ZWAKTEN</p> <ol style="list-style-type: none">1. vzw Voetbal in de stad werkt niet planmatig maar met opeenvolgende losse projecten zonder samenhang.2. Het Sociaal Charter KAA Gent en de Open Stadionwerking zijn te weinig bekend binnen alle geledingen van de voetbalorganisatie KAA Gent.3. Er bestaat tussen de partners van vzw Voetbal in de stad geen afsprakennota met engagementen ten bate van de vereniging.4. De werking van vzw Voetbal in de stad heeft een beperkt publieksbereik, ook bij de KAA Gentsupporters is de Open Stadionwerking onvoldoende bekend.5. Gent blijft geplaagd door kansarmoede, werkloosheid, achtergestelde buurten en segregatie tussen verschillende bevolkingsgroepen
<p>BEDREIGINGEN</p> <ol style="list-style-type: none">1. vzw Voetbal in de stad was bij de oprichting een baanbrekend Open Stadioninitiatief (de wet van de remmende voorsprong).2. Het Sociaal Charter KAA Gent en de Open Stadionwerking is te weinig bekend bij het Gentse middenveld.3. vzw Voetbal in de stad is voor haar projectwerking afhankelijk van jaarlijks toegewezen bovenlokale projectfinanciering.4. Door het sportieve succes van KAA Gent groeit de Gentse supportersaanhang snel en sterk met jongeren die niet vertrouwd zijn met de Gentse supporterscultuur.5. De Gentse samenleving staat onder druk door economische crisis, migratiegolven, toenemende dualisering, sociale uitsluiting en een gebrek aan interculturele samenwerking	<p>OPPORTUNITEITEN</p> <ol style="list-style-type: none">1. Gent bouwt aan het Arteveldestadion en KAA Gent plant een nieuw oefencentrum met mogelijkheden voor social return.2. KAA Gent heeft een groot groeipotentieel, zowel sportief, economisch als inzake supporterscultuur.3. KAA Gent heeft een groot groeipotentieel, zowel sportief, economisch als inzake supporterscultuur.4. Gent investeert in school- en buurtsportinfrastructuur, die wordt benut in samenwerking met lokale wijkwerkingen en buurtsportinitiatieven.5. Gent heeft een economie op maat van de stad en ligt in een sterk ontwikkelde economische regio.

3.5. Strategische en operationele doelstellingen: de confrontatiematrix

<p>S/O-strategieën</p> <p>A. vzw Voetbal in de stad versterkt het publiek-private partnerschap en benut maximaal de competenties van de partners (S1, S2, S5, O3).</p> <p>B. vzw Voetbal in de stad versterkt de samenwerking met onderwijs en buurtwerking (S1, S3, S4, O4).</p> <p>C. vzw Voetbal in de stad versterkt de samenwerking met het Gentse werkgelegenheidsbeleid (S3, S3, S5, O5).</p> <p>D. vzw Voetbal in de stad versterkt de maatschappelijke benutting van de voetbalinfrastructuur van KAA Gent (S3, S5, O1).</p> <p>E. vzw Voetbal in de stad versterkt de supportersbetrokkenheid bij de Open Stadionwerking van KAA Gent (S2, S3, O2).</p>	<p>S/B-strategieën</p> <p>A. vzw Voetbal in de stad ontwikkelt en versterkt vernieuwende stedelijke projecten inzake de strijd tegen dualisering, sociale uitsluiting en onverdraagzaamheid (S1, S2, S4, S5, B1, B5).</p> <p>B. vzw Voetbal in de stad versterkt de positieve identiteit van de jonge KAA Gentsupporters (S3, S4, S5, B4, B5).</p> <p>C. vzw Voetbal in de stad gaat actief op zoek naar (commerciële) partners die de Open Stadionwerking van KAA Gent financieel willen ondersteunen (S3, S5, B1, B3, B5).</p> <p>D. vzw Voetbal in de stad versterkt de externe communicatie over de Open Stadionwerking (S1, S3, B2, B4).</p> <p>E. vzw Voetbal in de stad creëert maatschappelijke meerwaarde voor het Gentse werkgelegenheidsbeleid (S1, S3, S5, B1, B5).</p>
<p>Z/O-strategieën</p> <p>A. vzw Voetbal in de stad maakt een door de partners gedragen meerjarig strategisch beleidsplan op (Z1, Z3, O1, O2, O3, O4, O5).</p> <p>B. vzw Voetbal in de stad richt haar werking op een breed publiek, met bijzondere aandacht voor kansengroepen (O3, Z2, Z4, Z5).</p> <p>C. vzw Voetbal in de stad wordt stevig ngebed in de werking van voetbalorganisatie KAA Gent (O1, O2, Z2, Z3, Z4, Z5).</p> <p>D. vzw Voetbal in de stad verhoogt de geëngageerde supportersbetrokkenheid bij KAA Gent (O1, O2, Z2, Z4, Z5).</p> <p>E. vzw Voetbal in de stad versterkt haar werking rond maatschappelijk relevante thema's (O1, O3, O4, O5, Z1, Z4, Z5).</p>	<p>Z/B-strategieën</p> <p>A. vzw Voetbal in de stad creëert maatschappelijke meerwaarde voor de Gentse buurtgerichte werking (Z4, Z5, B1, B2, B5).</p> <p>B. vzw Voetbal in de stad creëert maatschappelijke meerwaarde voor het Gentse onderwijs, in het bijzonder inzake gezondheids-bevordering en bewegingsinitiatie (Z4, Z5, B1, B2, B5).</p> <p>C. vzw Voetbal in de stad creëert maatschappelijke meerwaarde voor het Gentse diversiteitsbeleid (Z5, B4, B5).</p> <p>D. vzw Voetbal in de stad versterkt de interne communicatie over de Open Stadionwerking van KAA Gent (Z2, Z4, B2, B4).</p> <p>E. vzw Voetbal in de stad versterkt de sociale cohesie van de stedelijke gemeenschap Gent (Z4, Z5, B4, B5).</p>

De sterktes en zwaktes (interne analyse) worden tegenover de kansen en bedreigingen (externe analyse) gezet in de confrontatiemix. Met de **confrontatiemix** wordt zo een potentiële strategie ontwikkeld. Hieruit worden de strategische en operationele doelstellingen afgeleid. De **operationele** doelstellingen (in de actiepunten aangeduid met OD) geven de doelstellingen op lange termijn weer. De **strategische** doelstellingen (afgekort met SD) weerspiegelen de kortetermijndoelstellingen. Zij zijn een vertaling van wat men concreet met de acties wil bereiken.

3.6. Acties

Onder de hoofding 'Acties' legt vzw Voetbal in de stad haar verschillende actieplannen uit. In totaal telt het Strategisch Beleidsplan 25 acties, opgesplitst in vijf delen (zie onder). Acties met nummer één hebben betrekking op de interne organisatie van vzw Voetbal in de stad. Acties met nummer twee tot en met vijf zijn thematisch gecategoriseerd. Zij worden onderverdeeld in vier 'pijlers'³⁸. De eerste categorie (acties met het nummer twee) heeft betrekking op 'sociale projecten', de tweede (acties met nummer 3) gaat over de 'supportersbetrokkenheid', de derde (acties met nummer 4) gaat over het 'Open Stadion' en de vierde en laatste pijler (acties met nummer 5) staat voor 'publiekswerking'.

In deze scriptie zal slechts op enkele 'acties' (namelijk ACTIE 1.4., ACTIE 3.1., ACTIE 3.2., ACTIE 3.4., ACTIE 5.2., ACTIE 5.4. en ACTIE 5.5.) worden gefocust. Deze acties zijn het meest relevant voor de onderzoeksvraag en kunnen ook kritisch benaderd en toegepast worden op de volgende casestudy (RSC Anderlecht en het Eurostadion). Voor details wordt verwezen naar het Strategisch Beleidsplan pagina 36-91.

In het Strategisch Beleidsplan wordt bij elke actie een korte 'beschrijving' gegeven, gevolgd door een 'SD' en 'OD'. Daarnaast wordt het 'initiatief' en de 'betrokken partijen' (zowel intern als extern) weergegeven. De 'relaties met andere acties', 'historiek', 'rapportering', 'indicator', 'planning' en 'financiering' zijn de andere bijbehorende elementen.

³⁸ In april 2015 besprak de raad van bestuur van KAA Gent dat de het ontwerp van de evaluatie van vzw Voetbal in de stad tegen oktober 2015 klaar moet liggen. De eigenlijke evaluatie is gepland voor december 2015. In deze evaluatie wordt er nog een vijfde pijler binnen de thematiek opgenomen. Deze vijfde pijler is een uitwerking van ACTIE 5.1. (jeugdopleiding van voetbalclubs uit de Gentse regio) en krijgt de naam 'Elk Talent Telt' toegewezen.

"Met het Gentse jeugdvoetbal wordt ingezet op 2 luiken, sport als doel en sport als middel. Enerzijds moeten zo veel mogelijk Gentse jongeren de kans krijgen om op een kwalitatieve wijze te kunnen voetballen. Daarbij wordt de link gelegd tussen topvoetbal en buurtvoetbal. Anderzijds gaan we een stap verder en werken we tevens rond de persoonlijke ontwikkeling van de jongeren naast het sportieve aspect."

ACTIES PUNT 1

1. **ACTIE 1.1.** vzw Voetbal in de stad stelt een meerjarig strategisch beleidsplan op.
2. **ACTIE 1.2.** vzw Voetbal in de stad stelt een afsprakennota op over interne werking.
3. **ACTIE 1.3.** De Open Stadionwerking van KAA Gent stelt een communicatieplan op.
4. **ACTIE 1.4.** Het Gentse Open Stadionnetwerk wordt versterkt met commerciële partners.
5. **ACTIE 1.5.** vzw Voetbal in de stad engageert zich als partner voor flankerend beleid.

ACTIES PUNT 2

6. **ACTIE 2.1.** Gezond scoort! verlaagt de drempel voor gezondheidsbevordering in scholen.
7. **ACTIE 2.2.** Stadionacties maken campagnes rond gezondheidspromotie en ziektepreventie bekend bij het bredere publiek.
8. **ACTIE 2.3.** vzw Voetbal in de stad maakt een buurtgericht actieplan Nieuw Gent op.
9. **ACTIE 2.4.** De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de buurt(sport)werking.
10. **ACTIE 2.5.** 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als een verrijking.
11. **ACTIE 2.6.** Playing for Success versterkt de vaardigheden van kinderen met leermoeilijkheden.
12. **ACTIE 2.7.** Get Homeless Blue White versterkt de vaardigheden van dak- en thuislozen.
13. **ACTIE 2.8.** Extra Time maakt jongeren klaar voor de reguliere arbeidsmarkt met de wervende kracht van voetbal.

ACTIES PUNT 3

14. **ACTIE 3.1.** Het voetbalstadion van KAA Gent wordt integraal toegankelijk.
15. **ACTIE 3.2.** De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt.
16. **ACTIE 3.3.** De Buffalo Bus Coaches worden ondersteund.

17. **ACTIE 3.4.** vzw Voetbal in de stad versterkt sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven.

ACTIES PUNT 4

18. **ACTIE 4.1.** Een plan social return Arteveldestadion wordt opgemaakt.

19. **ACTIE 4.2.** De Open Stadionwerking van KAA Gent biedt jongeren een brug naar werk.

20. **ACTIE 4.3.** Sociale rehabilitatie van psychiatrische patiënten (Buffalo Bustles).

ACTIES PUNT 5

21. **ACTIE 5.1.** KAA Gent steunt de jeugdopleiding van voetbalclubs uit de Gentse regio's.

22. **ACTIE 5.2.** Supporters gidsen bezoekers in het Arteveldestadion.

23. **ACTIE 5.3.** De Open Stadionwerking van KAA Gent bevordert culturele/creatieve/geëngageerde onderwijs-trajecten voor kinderen.

24. **ACTIE 5.4.** KAA Gent laat kinderen (<15 jaar) proeven van voetbal.

25. **ACTIE 5.5.** KAA Gent participeert aan imagobepalende evenementen.

ACTIE 1.4. Het Gentse Open Stadionnetwerk wordt versterkt met commerciële partners

Tabel 2 ACTIE 1.4. Het Gentse Open Stadionnetwerk wordt versterkt met commerciële partners

ACTIE 1.4.	Het Gentse Open Stadionnetwerk wordt versterkt met commerciële partners	
Beschrijving	De betrokkenheid van de commerciële partners van KAA Gent wordt versterkt.	
SD	1. vzw Voetbal in de stad benut maximaal de competenties van de partners bij de uitbouw van haar werking. Deze werking richt zich tot een breed publiek binnen een door de leden van de vzw gedragen afsprakenkader (organisatie) en beleidsplan (werking).	
OD	1. C. Het financiële draagvlak van de Open Stadionwerking van KAA Gent wordt versterkt.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad	
Betrokken	Intern	Extern
	KAA Gent vzw ³⁹	Commerciële partners KAA Gent
	Gent, stad in werking projecten	
Indicator	Een sponsormap wordt opgemaakt. Een commerciële partner van KAA Gent engageert zich in één van de maatschappelijke projecten van Voetbal in de stad. Een commerciële partner van KAA Gent versterkt het financiële draagvlak van vzw Voetbal in de stad.	
Relaties met andere acties	1.3. De Open Stadionwerking van KAA Gent stelt een communicatieplan op. 4.1. vzw Voetbal in de stad maakt een plan social return Arteveldestadion op.	
Historiek	In het Gentse Open Stadionnetwerk zijn de voetbalclub, de lokale overheden en de supporters vertegenwoordigd. De Gentse economische wereld is enigszins betrokken via het netwerk Gent, stad in werking. Er werden totnogtoe te weinig pogingen ondernomen om de commerciële partners van KAA Gent nauwer bij de Open Stadionwerking te betrekken .	
Rapportering	Met het project Jobmatch bracht de Open Stadionwerking van KAA Gent in 2011 twee van haar stakeholders met elkaar in contact: commerciële partners en supporters. Bedrijven met openstaande	

³⁹ In de acties wordt er soms 'KAA Gent vzw' en soms 'KAA Gent' vermeld. Formeel-juridisch houdt 'vzw KAA Gent' an sich in: 'onder de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur van vzw KAA Gent'. 'KAA Gent' daarentegen wordt gebruikt als containerbegrip en verwijst naar 'iedereen samen', de hele familie.

	<p>vacatures konden in het voetbalstadion in contact komen met werkzoekende supporters.</p> <p>In 2011 werden geen initiatieven genomen met het oog op het versterken van het financieel draagvlak van vzw Voetbal in de stad.</p>
Indicator	De indicatoren werden niet gehaald.
Planning	<p>In 2012-2014 worden de Open Stadionwerking van KAA Gent en de win-win samenwerkingsmogelijkheden actief bekend gemaakt bij de commerciële partners van KAA Gent.</p> <p>Daarnaast worden economische actoren die niet verbonden zijn aan KAA Gent maar wel verbonden kunnen worden aan bepaalde projecten benaderd, voor zover ze niet actief zijn in sectoren waarmee KAA Gent reeds afspraken heeft gemaakt.</p> <p>Een eerste contact met kledijponsor JAKO resulteerde in de voordelige aankoop van kousen, broekjes en truitjes ten behoeve van het Gent Homeless Blue White team dat deelneemt aan de Belgian Homeless Cup. Deze kledij wordt ook gebruikt voor supportersinitiatieven voor het goede doel, bv. voor de benefietwedstrijd tussen supporters van KAA Gent en Beveren-Waasland ten voordele van Kom Op Tegen Kanker in maart 2012.</p>
Financiering	<p>De financiering van vzw Voetbal in de stad verloopt via drie kanalen die elk ca. 1/3 van het budget bijdragen: de Stad Gent en KAA Gent staan in voor de loon en werkingskosten, vzw Open Stadion staat in voor de projectfinanciering. Met deze actie streven we tegen 2014 naar een klaverbladfinanciering, waarbij door de inbreng van commerciële partners de projectfinanciering kan worden verdubbeld.</p>

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 43-4. Print.

Wat meteen opvalt aan dit actiepoint is de titel. Die wijst erop dat KAA Gent en vzw Gent Stad in Werking voor hun projecten samenwerken met commerciële partners van KAA Gent. Op het eerste gezicht lijkt deze samenwerking enigszins eigenaardig. Een commerciële partner is uit op winst, een vzw heeft een ander doel voor ogen.

Het mooie aan de lancering van de **'Jobmatch'** is dat beide partners de gulden middenweg kiezen zodat er een win-winsituatie gecreëerd wordt. In marketingtermen wordt deze benadering ook wel **'cause related marketing'** (CRM) genoemd. Onder CRM verstaan Ross, Stutts en Patterson:

“een uitgebreide reclamecampagne die de voordelen van een non-profit organisatie voor de gemeenschap benadrukt, hoe [sic] consumenten deze organisatie kunnen bijstaan en die de link legt tussen fondsenverwerving en de verkoop van de goederen en/of diensten van de onderneming” (58).

Dit wil zeggen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen gebruikt kan worden als marketingstrategie.

Dat is ook wat de commerciële partners van KAA Gent doen. In het geval van de ‘Jobmatch’ koppelen de commerciële partners hun product⁴⁰ (vacatures die zij aan werkgevers aanbieden) aan het ‘goede doel’, de vzw Voetbal in de stad die een job(namid)dag organiseert. Hierdoor creëren de partners een positieve merkassociatie en een positieve PR. Er is namelijk een grote kans dat de deelnemers van de Jobmatch de aanwezige partners gaan associëren met een betrouwe werkgever die zich openstelt voor maatschappelijke projecten.

Het voorbeeld van kledingsponsor **JAKO** is niet echt een vorm van cause-related marketing. De uitrusting wordt immers niet gratis weggegeven; ze wordt door vzw Voetbal in de stad aan een goedkope prijs aangekocht.

Zowel CRM als kledingsponsoring zijn strategieën die RSC Anderlecht kan meenemen bij de inwerkingtreding van het nieuwe Eurostadion. Dit wordt in de tweede casestudy besproken.

⁴⁰ In dit geval is er eerder sprake van een ‘dienst’. Een dienst kan echter ook voorkomen onder de vorm van een ‘product’.

ACTIE 3.1. Het voetbalstadion van KAA Gent wordt integraal toegankelijk.

Tabel 3 ACTIE 3.1. Het voetbalstadion van KAA Gent wordt integraal toegankelijk

ACTIE 3.1.	Het voetbalstadion van KAA Gent wordt integraal toegankelijk.	
Beschrijving	De toegankelijkheid van het Ottenstadion voor mensen met een handicap wordt verbeterd. De integrale toegankelijkheid van het Arteveldestadion wordt gegarandeerd.	
SD	2. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de positieve supporterscultuur door het stimuleren van supportersbetrokkenheid en maatschappelijk engagement in en rond het voetbalstadion	
OD	A. De Open Stadionwerking van KAA Gent verbetert de integrale toegankelijkheid van de infrastructuur van KAA Gent.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad en KAA Gent	
Betrokken	Intern	Extern
	Stad Gent, Dienst Sociale Voorzieningen, Supportersfederatie KAA Gent	Lokale Adviesraad KAA Gent, Stedelijke Adviesraad voor Personen met een Handicap
	Gent, stad in werking projecten	Intro vzw, INSIDE –Toegankelijk Voetbal België, CAFE Center for Access to Football in Europe, CVBA Arteveldestadion*
Indicator	Eenduidige informatie over de toegankelijkheid van het Ottenstadion is beschikbaar. Het Arteveldestadion is een integraal toegankelijk voetbalstadion. Aantal personen met een handicap die in optimale omstandigheden de wedstrijd volgen in het stadion. Aantal personen met een handicap die seizoenskaarthouder zijn van KAA Gent.	
Relaties met andere acties	2.5. 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als verrijking. 3.2. De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt.	
Historiek	Om de toegankelijkheid van het stadion voor supporters met een handicap te verbeteren richtte de Open Stadionwerking van KAA Gent eind 2011 een werkgroep 'Toegankelijkheid' op. Deze heeft als doel aanbevelingen te doen rond het thema toegankelijkheid van het voetbalstadion en het verbeteren van de communicatie met supporters met een handicap. Daarnaast wordt ook de integrale toegankelijkheid van het Arteveldestadion voorbereid. Gelet op de noodzakelijke investeringen wordt hierbij speciale aandacht besteed aan met audiodescriptie voor supporters met een visuele beperking.	
Rapportering	Communicatie Ottenstadion In januari 2012 werd een ontwerpbrochure opgesteld met alle informatie over de toegankelijkheid van het Ottenstadion voor personen met een handicap die in een rolwagen een wedstrijd wensen	

bij te wonen.

Ter gelegenheid van de bekerwedstrijd KAA Gent-Lokeren werd een nieuwe manier van kaartenverkoop getest voor personen die in een rolwagen een wedstrijd wensen bij te wonen. Kaarten kunnen **telefonisch gereserveerd** worden en op de **wedstrijddag aan een loket** in de Bruiloftstraat worden afgehaald.

Op de Lokale Adviesraad van februari 2012 werd deze manier van werken gunstig geëvalueerd. Deze manier van werken wordt veralgemeend vanaf de start van de Play Offs 2012. Op dit moment moet ook de infobrochure voor mensen met een beperking afgewerkt en beschikbaar zijn.

Integrale toegankelijkheid Arteveldestadion

De Open Stadionwerking van KAA Gent werkt aan de integrale toegankelijkheid van het Arteveldestadion voor personen met een beperking. Hiervoor werd begin 2012 **in overleg** gegaan met **supporters met een handicap** en met de **Stedelijke Adviesraad voor Personen met een handicap**.

Onder impuls van de Stad Gent, Dienst Sociale Voorzieningen werden alle partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van het Arteveldestadion in februari 2012 rond de tafel gebracht: KAA Gent, AGSob, Ghelamco en Architectenbureau Bontinck.

Op 2 maart 2012 had een overleg plaats tussen KAA Gent, Voetbal in de stad, de Dienst Sociale Voorzieningen van de Stad Gent en de Supportersfederatie KAA Gent en Keith Ferguson van de organisatie CAFE (Centre for Access to Football in Europe; www.cafefootball.eu).

Op basis van een inventaris van CAFE over de mogelijkheden om het stadion integraal toegankelijk te maken en de gids voor beste praktijken terzake (UEFA/CAFE http://www.cafefootball.eu/console_images/UEFAandCAFEGoodPracticeGuide.pdf) wordt gewerkt om van het Arteveldestadion **het meest integraal toegankelijke voetbalstadion van België te maken**.

Alle mogelijke maatregelen en de **technische informatie** werden door de Open Stadionwerking aan de ontwikkelaars bezorgd.

Op 16 maart was vzw Voetbal in de stad aanwezig bij de oprichting van de nationale organisatie voor supporters met een handicap: INSIDE – Toegankelijk Voetbal België.

Audiodescriptie

Als onderdeel van een integraal toegankelijk Arteveldestadion zullen personen met een visuele handicap dankzij een **auditieve beschrijving** alle thuiswedstrijden van KAA Gent optimaal kunnen volgen.

Via **een hoofdtelefoon** staan ze rechtstreeks in verbinding met **verslaggevers** die live **commentaar** geven en **visueel beschrijven** wat er zich op het veld en in het stadion afspeelt: de positie van de spelers, tackles, acties, gebeurtenissen op en naast het veld,... De commentatoren zijn de ogen van de blinden en slechtzienden. Zo

	<p>kunnen zij optimaal een wedstrijd volgen en genieten van de sfeer.</p> <p>De organisatie van deze audiodescriptie wordt voorbereid. Met vzw Intro wordt overlegd op welke wijze commentatoren kunnen voorbereid worden. Er worden financiële middelen gezocht om in het laatste seizoen in het Ottenstadion een proefproject audiodescriptie mogelijk te maken (2012-2013). Hiervoor lopen ook gesprekken met de Stad Gent – Dienst Sociale Voorzieningen.</p>
Indicator	<p>Eenduidige informatie over de toegankelijkheid van het Ottenstadion is in opmaak. De gegevens om van het Arteveldestadion een integraal toegankelijk voetbalstadion te maken zijn verzameld.</p> <p>Er kunnen 15 personen met een rolwagen de wedstrijden bijwonen in het Ottenstadion, de omstandigheden zijn niet optimaal. 10 personen met een handicap hebben een Play Off 1abbonnement.</p>
Planning	<p>Bij de start van het voetbalseizoen 2012-13 zullen personen met een beperking in het Ottenstadion op een goede wijze geïnformeerd worden over de voorzieningen die aanwezig zijn.</p> <p>In de reguliere competitie 2012-2013 zullen tests met audiodescriptie voor een beperkt publiek worden uitgevoerd. Commentatoren worden gevormd in samenwerking met vzw Intro. Tijdens de Play Offs 2012-13 staat het gebruik van audiodescriptie in het Ottenstadion op punt.</p> <p>Bij de verhuis naar het Arteveldestadion (juli 2013) is het stadion integraal toegankelijk voor personen met een handicap. De audiodescriptie voor personen met een visuele beperking is operationeel.</p>
Financiering	<p>Actie 3.1. bestaat uit drie delen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kosten verbonden aan de communicatie van de maatregelen die de toegankelijkheid van het Ottenstadion bevorderen, worden opgenomen door de reguliere werking van KAA Gent. - Kosten verbonden aan het integraal toegankelijk maken van het Arteveldestadion gebeuren door een cofinanciering van de partners uit het project Arteveldestadion. - De realisatie van de blindentribune gebeurt middels een cofinanciering van vzw Voetbal in de stad, Open Stadion vzw, KAA Gent, de Stad Gent en derden. Vzw Voetbal in de stad neemt zich voor aan actie 3.1. in 2012 7250,00 euro te besteden, waarvan 5600,00 euro investeringen in technisch materiaal. Vzw Open Stadion draagt €3500 euro bij.
	<p>*cvba (coöperatieve vennootschap met beperkte aansprakelijkheid) Arteveldestadion bestaat uit: KAA Gent, Optima Financial Planners en het architectenbureau Bontinck.</p>

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 64-6. Print.

Opmerkelijk aan dit actieplan is dat er veel externe partijen bij betrokken zijn. Daarnaast stelt vzw Voetbal in de stad dat zij een “integrale toegankelijkheid” garandeert. Verder houdt zij rekening met mensen met een beperking die seizoenkaarthouder zijn. Dit is

voor vele voetbalclubs vandaag geen vanzelfsprekendheid. KAA Gent realiseert zich echter dat ook mensen met een beperking integraal deel uitmaken van de supportersgemeenschap en dus ook gewoonweg **klant** zijn.

Om de minder- en andersvaliden alle mogelijkheden waarvan andere fans ook kunnen genieten, aan te bieden, lanceerde vzw Voetbal in de stad een werkgroep. Daarbij is het erg belangrijk dat de supporters in kwestie zelf ook inspraak hebben in bepaalde kwesties.

KAA Gent heeft een groot doel voor ogen: zij wil het meest integraal toegankelijke stadion van België zijn. Anno 2015 is dat ook het geval. Geen enkel stadion heeft zoveel faciliteiten voor minder- en andersvaliden.

Er zijn echter enkele bedenkingen bij dit actiepunt. Voor de blindentribune alleen al werd er 7250,00 euro geïnvesteerd. Is er geen kans op veroudering van systemen op lange termijn? Zal deze financiering dan nog steeds via het Open Stadionfonds verlopen, of zal KAA Gent als vzw daar zelf in moeten investeren?

ACTIE 3.2. De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt.

Tabel 4 ACTIE 3.2. De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt

ACTIE 3.2.	De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt.	
Beschrijving	Bij elke wedstrijd en elk evenement waarbij KAA Gent betrokken is, wordt een beroep gedaan op vrijwilligers met een blauw-wit hart: de Buffalo Volunteer Force . De Open Stadionwerking zal samen met KAA Gent initiatieven ontwikkelen om de vrijwilligerswerking van de club te verduurzamen en te versterken.	
SD	SD 3. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de positieve supporterscultuur door het stimuleren van supportersbetrokkenheid en maatschappelijk engagement in en rond het voetbalstadion.	
OD	De Open Stadionwerking van KAA Gent verhoogt de geëngageerde supportersbetrokkenheid.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad en KAA Gent	
Betrokken	Intern	Extern
	Supportersfederatie KAA Gent, OCMW Gent, Suppoostenwerking KAA Gent, Jeugdwerking KAA Gent	vzw Sportstewarding, Het Vlaamse Kruis vzw, PZ Gent-Sleidinge
	Gent, stad in werking projecten	
Indicatoren	Aantal vrijwilligers die op regelmatige basis kunnen worden ingezet bij de organisatie van de wedstrijden van KAA Gent. Aantal vrijwilligers van het Buffalo Volunteer Force die na een opleiding doorstromen naar partnerorganisaties als vzw Sportstewarding of Het Vlaamse Kruis vzw.	
Relaties met andere acties	2.2. Stadionacties maken campagnes rond ziektepreventiethema's bekend bij het brede publiek. 2.5. 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als een verrijking. 2.8. Extra Time maakt jongeren klaar voor de reguliere arbeidsmarkt met de wervende kracht van voetbal. 2.4. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de buurt(sport)werking. 3.3. De Buffalo Bus Coaches worden ondersteund. 4.2. De Open Stadionwerking van KAA Gent biedt jongeren een brug naar werk. 4.3. Sociale rehabilitatie van psychiatrische patiënten (Buffalo Bustels). KAA Gent groeit jaar na jaar. Op 8 jaar tijd verdubbelde het aantal abonnees en bij bijna elke thuiswedstrijd zit het Ottenstadion zo goed als vol. Daarnaast is KAA Gent ook bezig met de verdere uitbouw en professionalisering van de jeugdwerking .	
Historiek	In het Arteveldestadion wordt de capaciteit quasi verdubbeld. Vandaar dat KAA Gent op zoek is naar nieuwe enthousiaste vrijwilligers om de huidige groep te komen versterken . De Open Stadionwerking van KAA Gent is een vanzelfsprekende partner in dit verhaal.	

	<p>Op 11 september 2011 organiseerden KAA Gent en vzw Voetbal in de stad het startevent van Buffalo Volunteer Force, de vrijwilligerswerking van KAA Gent. 80 vrijwilligers werden ontvangen op het oefencomplex en in de bloemen gezet.</p> <p>Voorzitter Ivan De Witte drukte in een videotoespraak zijn dank uit voor hun onmisbare inzet.</p> <p>Ook werd een nieuwe logo van de Buffalo Volunteer Force voorgesteld. Vrijwilligers kregen een pakket (t-shirt en button) met daarop het nieuwe logo.</p>
Rapportering	<p>KAA Gent maakt een inventaris op van in te vullen rollen en administratieve verplichtingen, nodig voor een goedwerkende vrijwilligerswerking. Wat de rollen betreft, gaat het om functies bij de jeugdwerking, de stewardswerking, om suppoosten, kantinepersoneel en taken die horen bij de algemene organisatie van wedstrijden. Suppoosten staan in voor 'safety' taken die niet noodzakelijk door stewards dienen te worden uitgevoerd (vb. parkeerwachters, onthaal, eerste ticketcontrole, begeleiding,...). Stewards staan in voor 'security' taken zoals die wettelijk zijn omschreven in de Voetbalwet.</p>
Indicatoren	<p>KAA Gent kan rekenen op een 80-tal vrijwilligers die in het kader van de organisatie van wedstrijden regelmatig kunnen worden ingezet.</p>
Planning	<p>KAA Gent engageert zich er toe verder werk te maken van een proactief vrijwilligersbeleid dat voorziet in een goede omkadering, vorming, begeleiding en verzekering.</p> <p>Met organisaties betrokken bij de organisatie van wedstrijden, zoals vzw Sportstewarding en Het Vlaamse Kruis vzw wordt nagegaan in hoeverre de versterking van de Buffalo Volunteer Force ook hun werking kan versterken.</p> <p>In september 2012 organiseert KAA Gent en vzw Voetbal in de stad een tweede event als dank voor de inzet van de vrijwilligers. Het laatste seizoen in het Ottenstadion wordt aangegrepen om het Buffalo Volunteer Force bekend te maken en actief op zoek te gaan naar geschikte vrijwilligers.</p>
Financiering	<p>De omkadering, vorming, begeleiding en verzekering van de vrijwilligerswerking van KAA Gent behoort tot de reguliere werking van KAA Gent. Het stimuleren van supportersbetrokkenheid en engagement is een opdracht van de Open Stadionwerking van KAA Gent. Voor de activiteiten van het Buffalo Volunteer Force die kaderen binnen de Open Stadionwerking van KAA Gent wordt in 2012 een dossier opgemaakt voor projectfinanciering door vzw Open Stadion.</p>

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 67-8. Print.

In 'ACTIE 3.2.' bevestigt KAA Gent dat vrijwilligerswerking integraal deel uitmaakt van de werking van de club.

Een kritische vraag die dan kan gesteld worden is de volgende: van waar blijft het geld van vzw Open Stadion komen? Er is toch geen eindeloze geldpot? Het voordeel van werken met een aparte vzw voor communitywerking is dat niet KAA Gent als vzw, maar het Open Stadionfonds de vrijwilligers uitbetaalt. Dit is een manier om de effectieve kosten van de voetbalclub te beperken.

ACTIE 3.4. Voetbal in de stad steunt sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven.

Tabel 5 ACTIE 3. 4. Voetbal in de stad steunt sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven

ACTIE 3.4.	vzw Voetbal in de stad versterkt sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven.	
Beschrijving	De Open Stadionwerking van KAA Gent stimuleert de betrokkenheid van de supporters bij de Open Stadionwerking door het ondersteunen en versterken van sfeerbevoorgerende supportersinitiatieven in en rond het voetbalstadion van KAA Gent.	
SD	3. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de positieve supporterscultuur door het stimuleren van supportersbetrokkenheid en maatschappelijk engagement in en rond het voetbalstadion.	
OD	B. De Open Stadionwerking van KAA Gent verhoogt de geëngageerde supportersbetrokkenheid.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad en Supportersfederatie KAA Gent	
Betrokken	Intern	Extern
	KAA Gent vzw	Commerciële partners KAA Gent
	Gent, stad in werking projecten	
Indicatoren	Aantal supporters die op regelmatige basis werken aan sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven gecoördineerd door Buffalo Indians, de sfeerorganisatie van de Supportersfederatie KAA Gent.	
Relaties met andere acties	2.2. Stadionacties maken campagnes rond ziektepreventiethema's bekend bij het brede publiek. 2.5. 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als een verrijking. 5.3. De Open Stadionwerking van KAA Gent bevordert creatieve onderwijstrajecten voor kinderen. 5.4. KAA Gent participeert aan Gentse imagobepalende evenementen.	
Historiek	De missie van vzw Voetbal in de stad spreekt de wens uit de identiteit van KAA Gent als een geëngageerde voetbalclub te versterken. Een strategische doelstelling (SD3) is er op gericht de supportersbetrokkenheid te vergroten , een andere (SD4) is er op gericht de beleving in het Arteveldestadion te bevorderen . Sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven werken niet enkel beide strategische doelstellingen in de hand, ze dragen ook bij tot de operationele doelstellingen die supportersbetrokkenheid en een communitygerichte publiekswerking beogen. Bovendien stimuleren deze initiatieven de creativiteit van en de sociale cohesie tussen de supporters en bepalen ze mee de identiteit	

van de voetbalclub.

De Gentse sfeergroep is **Buffalo Indians**. Deze **feitelijke vereniging** maakt deel uit van de Supportersfederatie KAA Gent vzw en is vooral bekend voor de **creatie van grote originele spandoeken** in het stadion en kleurrijke acties in de tribunes. De vereniging nam in 2008 het initiatief voor de productie van de vlag op de Sint-Baafskathedraal en werkt mee aan heel wat evenementen waarop KAA Gent vertegenwoordigd is (bv. de Gentse Feesten).

Het **voorbereiden van sfeeracties gebeurt in het voetbalstadion**, buiten de wedstrijduren, waarbij supporters elkaar in een informele sfeer ontmoeten en samen aan de slag gaan.

Rapportering

Buffalo Indians is een kleine organisatie met een groot bereik. De organisatie slaagt er in een typische Gentse sfeer in de hand te werken die nauw **aansluit bij de Gentse identiteit**: rebels, eigenzinnig, teder en geëngageerd. De organisatie beschikt over een klein lokaal voor logistieke opslag onder tribune 2 in het Ottenstadion. **Sfeeracties worden zelf gefinancierd**.

Om verschillende redenen leent het Ottenstadion zich er niet altijd toe grootschalige creatieve sfeerbevoorgerende initiatieven te ontwikkelen. Er is geen mogelijkheid tot het hangen van spandoeken tijdens wedstrijden, de tribunes staan los van elkaar, de veiligheidsvoorschriften zijn streng,...

De ondersteuning van KAA Gent voor sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven is eerder beperkt.

Indicator

In 2012 kan Buffalo Indians rekenen op een tiental supporters die op regelmatige basis meewerken aan sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven.

Planning

Op het einde van het voetbalseizoen 2012-2013 nemen de KAA Gentsupporters afscheid van het Ottenstadion. In de zomer van 2013 opent het Arteveldestadion. Beide momenten verdienen luister en ceremonieel waarbij de supporters van KAA Gent maximaal betrokken worden.

Een randvoorwaarde om in het Arteveldestadion sfeerbevoorgerende stadioninitiatieven te kunnen realiseren, is aan de sfeerorganisatie de mogelijkheid te bieden om in het nieuwe stadion aan de slag te kunnen. Het **ter beschikking stellen** van een **lokaal** waarin **materiaal** kan worden opgeslagen en een plaats waar **aan sfeerinitiatieven kan gewerkt worden** is dan ook een **conditio sine qua non**. KAA Gent en de sfeerorganisatie dienen daarover nog afspraken te maken.

Sfeerbevoorgerende initiatieven die de positieve supporters-betrokkenheid in de hand werken, de identiteit van KAA Gent als

Financiering	geëngageerde voetbalclub versterken of door de Open Stadionwerking geplande stadionacties ondersteunen (bijvoorbeeld in het kader van Gezond Scoort! of United Colours of Buffalo) kunnen door vzw Voetbal in de stad financieel ondersteund worden.
	Afhankelijk van het succes van actie 1.4. zal de Open Stadionwerking van KAA Gent Buffalo Indians financieel kunnen ondersteunen bij ontwikkeling van sfeerinitiatieven. Voor de ondersteuning van sfeerbevorderende initiatieven die de positieve supportersbetrokkenheid in de hand werken, de identiteit van KAA Gent als geëngageerde voetbalclub versterken of door de Open Stadionwerking geplande stadionacties ondersteunen zal vzw Voetbal in de stad een beroep doen op de projectfinanciering van vzw Open Stadion , mits er een duidelijke link is tussen het sfeerinitiatief en de activiteiten die door vzw Voetbal in de stad worden opgezet. Daartoe wordt in 2012 een subsidiedossier voorbereid.

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 71-2. Print

Uit Tabel 5 kan worden afgeleid dat er binnen de Supportersfederatie KAA Gent blijkbaar verschillende ‘afdelingen’, zoals bv. de ‘Buffalo Indians’ (de sfeerorganisatie), zijn. De ‘Buffalo Indians’ zijn een feitelijke vereniging⁴¹ binnen een vzw.

Supportersfederatie KAA Gent wordt op de website van KAA Gent als volgt omschreven:

“De supportersfederatie is officieel erkend door KAA Gent en bestaat uit een 25-tal supporterslokalen, verspreid over **het ganse land**. Er zijn ongeveer 3.500 aangesloten leden, waarvan jij er ook één kan zijn! Alleen via de federatie kan uw club een supportersavond meemaken met A-kernspelers. Aangesloten supportersclubs worden **permanent begeleid en geïnformeerd** bij **wedstrijden op verplaatsing**. U kan zich altijd tot één van deze supportersclubs richten als u mee wilt gaan.

De supportersfederatie is een **onafhankelijk orgaan van KAA Gent** en het bestuur van de federatie **vergadert** regelmatig **samen met het bestuur van KAA Gent**. [...] De supportersfederatie is een vzw, waarin de **bestuursleden democratisch verkozen** worden door de leden. De Supportersfederatie is aangesloten bij de **Supportersfederatie Profclubs**, de nationale supporters-

⁴¹ Een feitelijke vereniging mag geen zelfstandige beslissingen nemen (zij heeft geen aansprakelijkheid). De ‘Buffalo Indians’ echter, ondanks een feitelijke vereniging binnen een vzw te zijn, kent formeel een autonome werking.

federatie en Footballsupporters Europe. Hierdoor heeft zij **permanent overleg met andere supportersgroepen**, de voetbaloverheden en alle diensten die actief zijn op het vlak van voetbal en veiligheid.” (KAA Gent, “Supportersfederatie”)

Het ter beschikking stellen van een lokaal voor materiaal en voor de voorbereiding van acties wordt binnen KAA Gent vzw gezien als een **noodzakelijke voorwaarde** voor het goede functioneren van de Buffalo Indians. Enkel als er een aantoonbare link is tussen de activiteiten van vzw Voetbal in de stad en/of Open Stadionwerking en de sfeeractiviteiten van Buffalo Indians, kan de financiering via het Open Stadionfonds of vzw Voetbal in de stad verlopen. Dit impliceert dus dat alle acties die georganiseerd worden door de ‘Buffalo Indians’, intern gecontroleerd worden door KAA Gent.

De Supportersfederatie KAA Gent is vertegenwoordigd in de raad van bestuur van vzw Voetbal in de stad. In de algemene vergadering van vzw Voetbal in de stad zitten twee vertegenwoordigers van de Supportersfederatie KAA Gent. Dit houdt in dat noch vzw Voetbal in de stad, noch KAA Gent onderhandelen met zelfstandige supportsverenigingen (die onafhankelijk functioneren van de Supportersfederatie KAA Gent). Alle financiering die betrekking heeft op supportersaangelegenheden verloopt via de Supportersfederatie KAA Gent.

ACTIE 5.2. Supporters gidsen bezoekers in het voetbalstadion.

Tabel 6 ACTIE 5.2. Supporters gidsen bezoekers in het voetbalstadion

ACTIE 5.2.	Supporters gidsen bezoekers in het voetbalstadion.	
Beschrijving	In juli 2013 verhuist KAA Gent naar het Arteveldestadion. In het laatste jaar voor de verhuis organiseert de Open Stadionwerking van KAA Gent rondleidingen voor groepen in het Ottenstadion. Tijdens de rondleiding krijgen bezoekers duiding over de sportieve, commerciële en maatschappelijke werking van KAA Gent. De gidsen zijn geëngageerde supporters , die voor hun opdracht door de Open Stadionwerking van KAA Gent vorming aangeboden krijgen.	
SD	3. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de positieve supporterscultuur door het stimuleren van supportersbetrokkenheid en maatschappelijk engagement in en rond het voetbalstadion.	
OD	C. De Open Stadionwerking van KAA Gent bouwt een communitygerichte publiekswerking uit.	
SD	5. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt in de regio de betrokkenheid bij KAA Gent en de beleving in het Arteveldestadion.	
OD	C. De Open Stadionwerking van KAA Gent vergroot het publieksbereik van KAA Gent.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad	
Betrokken	Intern	Extern
	KAA Gent vzw	STA'M cvba Arteveldestadion
Indicatoren	Aantal groepen die het stadion bezoeken. Aantal individuen die het stadion bezoeken.	
Relaties met andere acties	1.3. De Open Stadionwerking van KAA Gent stelt een communicatieplan op. 2.1. Gezond Scoort! verlaagt de drempel voor gezondheidsbevordering in scholen. 2.3. vzw Voetbal in de stad maakt een buurtgericht actieplan Nieuw Gent op. 2.6. Playing for Success versterkt de vaardigheden van scholieren met leermoeilijkheden. 3.1. Het voetbalstadion van KAA Gent wordt integraal toegankelijk. 3.2. De vrijwilligerswerking van KAA Gent wordt versterkt. 5.4. KAA Gent laat kinderen (< 15 jaar) proeven van voetbal.	
Historiek	In 2010 stond de Open Stadionwerking van KAA Gent op regelmatige tijdstippen in voor de organisatie van stadion-rondleidingen. Hiermee werden zeer diverse groepen bereikt: groepen verbonden aan projecten, kinderen op vakantiecamp, jeugdverenigingen, bedrijven, overheidspersoneel.	

	<p>Door de beperkte bekendmaking van de mogelijkheid het stadion te bezoeken in 2011 is het aantal aanvragen voor een stadionbezoek blijven stijgen. Om aan de aanvragen te kunnen voldoen en het aanbod verder te versterken wil de Open Stadionwerking van KAA Gent investeren in de uitbreiding en opleiding van het gidsencontingent.</p> <p>In 2011 werd een eerste aanzet gegeven. De gidsen ontwikkelden een rondleiding, een tarievenplan en een afsprakennota over de gidsenwerking. Doelstelling is een kwalitatief aanbod van vrijwillige gidsen operationeel te hebben tegen de verhuis naar het Arteveldestadion in juli 2013.</p>
Rapportering	<p>Begin 2012 werd in samenspraak met de vrijwilligers een stadion-gids opgemaakt: een document met de beschrijving van de rondleiding van anderhalf uur met als rode draad de sportieve, commerciële en maatschappelijke werking van KAA Gent.</p> <p>Tevens werd een tarievenplan ontwikkeld waarbij de drempel voor personen uit kansengroepen (Participatiedecreet) zo laag mogelijk wordt gehouden.</p> <p>Vanaf januari 2012 is het mogelijk stadionbezoeken te brengen, doch er wordt gewacht tot september 2012 om deze mogelijkheid te communiceren.</p>
Indicatoren	<p>In het eerste kwartaal van 2012 kregen 7 organisaties een gegidste rondleiding in het Ottenstadion, in totaal kwamen in deze periode 331 personen op stadionbezoek.</p>
Planning	<p>Tijdens de Gentse Feesten van 2012 worden door de Open Stadionwerking van KAA Gent twee gidsbeurten per dag georganiseerd. Dit initiatief is de echte start van de gidsenwerking, met de officiële bekendmaking dat het mogelijk is in het laatste seizoen van KAA Gent in Gentbrugge het Ottenstadion te bezoeken onder leiding van een gids.</p> <p>De rondleidingen die in het seizoen 2012-2013 gegeven worden gaan uiteraard ook in op het afscheid met informatie over de geschiedenis van het stadion, de toekomst van de buurt en over de mogelijkheden van het Arteveldestadion.</p> <p>Tegelijk starten de voorbereidingen om vanaf de zomer 2013 het Arteveldestadion te kunnen bezoeken. De Open Stadionwerking van KAA Gent wil daarbij onderzoeken of het mogelijk en haalbaar is rond het afscheid van het Ottenstadion een erfgoedproject te realiseren en in de rondgang van het Arteveldestadion op een creatieve manier de geschiedenis van KAA Gent aan het publiek te tonen.</p>
Financiering	<p>De gidsenwerking is een cofinanciering van vzw Voetbal in de stad met projectsubsidies van vzw Open Stadion en inkomsten die door de gidsenwerking zelf worden gegenereerd.</p>

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 82-3. Print

Eerst en vooral is het opmerkelijk dat de Open Stadionwerking van KAA Gent zelf een opleiding voor gidsen voorziet. De gidsen zijn in dit geval supporters van KAA Gent die betaald worden aan een vrijwilligersloon.

Men doelt op het aanspreken van en bereiken van **diverse doelgroepen**. Hierbij hebben de gidsen zelf een tarievenplan, afsprakennota en rondleiding ontwikkeld. Dit werd dus niet door KAA Gent zelf of externe instanties gedaan.

Daarnaast heeft men gedacht aan de **geschiedenis** van KAA Gent. Men wou op een mooie en respectabele manier afscheid nemen van het Jules Ottenstadion. Hierover werd ook duidelijk gecommuniceerd naar het publiek (de supporters) toe. Supporters hadden daarenboven inspraak in de manier waarop er afscheid zou genomen worden.

Hoe dergelijke rondleidingen georganiseerd kunnen worden in het Eurostadion, zal in de tweede casestudy besproken worden.

ACTIE 5.3. De Openstadionwerking van KAA Gent bevordert culturele/creatieve/geëngageerde trajecten.

Tabel 7 ACTIE 5.3. De Openstadionwerking van KAA Gent bevordert culturele/creatieve/geëngageerde trajecten

ACTIE 5.3.	De Open Stadionwerking van KAA Gent bevordert culturele/creatieve/geëngageerde (onderwijs)trajecten voor kinderen.	
Beschrijving	vzw Voetbal in de stad wil jongeren stimuleren rond KAA Gent creatief en geëngageerd aan de slag te gaan. De Open Stadionwerking van KAA Gent werkt hiervoor samen met het basis- en secundair onderwijs in de Gentse regio, met vakantiewerkingen en met organisaties die thuis zijn in de vele buurten van Gent.	
SD	5. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt in de regio de betrokkenheid bij KAA Gent en de beleving in het Arteveldestadion.	
OD	De Open Stadionwerking van KAA Gent vergroot het publieksbereik van KAA Gent.	
SD	De Open Stadionwerking van KAA Gent creëert maatschappelijke meerwaarde in een stedelijke context door het (buurt)gericht ontwikkelen en versterken van (onderwijs)-projecten rond sport en bewegen, gezondheid, gelijke kansen en diversiteit.	
OD	De Open Stadionwerking is een schakel van 'Brede School' en verhoogt de doorstroom in gekwalificeerde uitstroom van het onderwijs.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad	
Betrokken	Intern	Extern
	KAA Gent, Stad Gent Departement Onderwijs, Stad Gent Departement Cultuur	Basis- en secundair onderwijs, Jongerenverenigingen, vzw Jong
Indicatoren	Aantal deelnemers aan een creatief of geëngageerd project.	
Relaties met andere acties	2.3. vzw Voetbal in de stad maakt een buurtgericht actieplan Nieuw Gent op. 2.5. 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als een verrijking. 5.4. KAA Gent laat kinderen (< 15 jaar) proeven van voetbal.	
Historiek	In 2009 werd in samenwerking met de Gentse Openbare Bibliotheek het project Spitse Lezers georganiseerd. In het kader van de Bibliotheekweek werd een programma uitgewerkt, waarbij de link gelegd werd tussen voetbal en lezen, tussen sport en cultuur. Hieronder volgt het lijstje van de verschillende initiatieven. Het project 'Spitse lezers' ontving de Bib Bangprijs 2009 voor goede marketing. In 2010 organiseerden de Open Stadionwerking van KAA Gent, de	

	<p>Gentse stadsbibliotheek samen met het Poëziecentrum voor het eerst een gedichtenwedstrijd rond het thema voetbal en KAA Gent. Voetballiefhebbers en fans van KAA Gent konden een eigen voetbalgedicht schrijven en inzenden, en zo kans maken op een ereplaats op een thuiswedstrijd, een bijzonder aandenken van KAA Gent en een plek voor hun gedicht in het stadion. 155 personen namen deel aan de wedstrijd. De winnende gedichten kregen een plaats in het Ottenstadion.</p>
Rapportering	<p>Sport en onderwijs zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en versterken elkaar. Het Departement Onderwijs en Opvoeding van de Stad Gent stimuleert samenwerkingsverbanden tussen scholen en sportclubs. Op die manier wordt de drempel voor het sporten in clubverband verlaagd en de doorstroming bevorderd. De school slaat als het ware een brug en wijst kinderen de weg naar de sportclub.</p>
	<p>In 2011-2012 hebben 160 leerlingen met hun klas of school een kunstwerk gemaakt rond voetbal en KAA Gent, naar aanleiding van de vip-wedstrijd georganiseerd door het Departement Onderwijs en Opvoeding van de Stad Gent en KAA Gent</p>
	<p>Leerlingen van alle Gentse basisscholen konden voor de eerste keer met hun klas een gedicht schrijven of een kunstwerk ontwerpen en inzenden. De inzet was met de klas een vip-wedstrijd en een ontmoeting met de spelers winnen en een plek voor hun gedicht of kunstwerk in het stadion.</p>
Indicatoren	<p>KAA Gent en de Stad Gent beloonden alle leerlingen die bijdroegen aan een of ander kunstwerk met een ticket voor een voetbalwedstrijd. In 2011-2012 namen 160 leerlingen deel aan het project van het Departement Onderwijs</p>
Planning	<p>Bij de start van het schooljaar 2012-2013 wordt met de departementen Onderwijs en Cultuur van de Stad Gent onderzocht welk creatief traject kan worden opgezet.</p>
	<p>Daarnaast worden de mogelijkheden onderzocht om ook buurtgerichte geëngageerde trajecten op te zetten, onder de noemer 'BuurtBuffalo's'. Hierbij gaan kinderen aan de slag met een maatschappelijke opdracht, in hun wijk met als doel maatschappelijke meerwaarde te creëren (bv. door een grote kuis te organiseren, een intergenerationele activiteit project op te zetten, te helpen bij een buurtactiviteit). Ze worden hiertoe aangezet door KAA Gent, ontvangen een BuurtBuffalo-pakket en worden door de club uitgenodigd een wedstrijd van KAA Gent bij te wonen. Jaarlijks wordt het beste BuurtBuffaloproject beloond door KAA Gent met een geleid bezoek aan de voetbalclub en een ontmoeting met enkele spelers van de A-kern.</p>
Financiering	<p>Met vzw Jong wordt onderzocht op welke wijze de Open Stadionwerking van KAA Gent haar medewerking kan verlenen aan de werking van de spelotheken of projecten rond speels leren of informele taalprikkels.</p> <p>Voor de ondersteuning van deze geëngageerde/creatieve trajecten wordt in 2012 een subsidiedossier opgemaakt met het oog op het</p>

Een van de vele manieren om diverse doelgroepen te bereiken is het betrekken van lokale schoolgemeenschappen bij het voetbal. Hierbij wordt ook samengewerkt met de gemeentelijke diensten (zoals de stadsbibliotheek).

Het belonen met een vip-wedstrijd en een ontmoeting met spelers is een immaterieel goed dat (voor de kinderen in kwestie) meer waarde heeft dan een materieel geschenk. Daarenboven is het ook goedkoper aangezien deze prijs enkel goodwill van KAA Gent en haar spelers vergt. (Hierbij komen dus geen commerciële actoren in het spel.)

RSC Anderlecht zou dit ook kunnen doen; denk maar aan de verschillende taalgemeenschappen in het Brusselse Gewest. Conversatie- of initiatielessen in een bepaalde taal, gelinkt aan het voetbal, zijn een van de vele manieren om dit te realiseren. Dit aspect wordt uitvoerig besproken in de tweede casestudy.

ACTIE 5.4. KAA Gent laat kinderen (<15 jaar) proeven van voetbal.

Tabel 8 ACTIE 5.4. KAA Gent laat kinderen (<15 jaar) proeven van voetbal.

ACTIE 5.4.	KAA Gent laat kinderen (<15 jaar) proeven van voetbal.	
Beschrijving	Kinderen uit de Gentse regio kunnen hun eerste wedstrijd in het stadion op uitnodiging bijwonen. Ze worden hiervoor door KAA Gent uitgenodigd in school-of verenigingsverband .	
SD	5. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de betrokkenheid bij KAA Gent en de positieve beleving in het Arteveldestadion.	
OD	De Open Stadionwerking van KAA Gent vergroot het publieksbereik van KAA Gent.	
Initiatief	KAA Gent	
Betrokken	Intern	Extern
	vzw Voetbal in de stad, Stad Gent Departement Onderwijs, Supportersfederatie KAA Gent	Scholen, jeugdverenigingen, vakantiewerkingen, vzw Jong
Indicator	Aantal kinderen (<15 jaar) die in het kader van deze actie hun eerste wedstrijd in het stadion bijwonen.	
Relaties met andere acties	2.1. Gezond Scoort! verlaagt de drempel voor gezondheidsbevordering in scholen. 2.4. vzw Voetbal in de stad maakt een buurtgericht actieplan Nieuw Gent op. 2.5. 'United colours of Buffalo' benadert diversiteit als een verrijking. 2.6. Playing for Success versterkt de vaardigheden van scholieren met leermoeilijkheden. 5.3. De Open Stadionwerking van KAA Gent bevordert culturele/creatieve/geëngageerde trajecten voor kinderen	
Historiek	Tot enkele jaren geleden nodigde KAA Gent herhaaldelijk kinderen uit Gentse scholen uit om een wedstrijd van KAA Gent in het stadion bij te wonen. Gelet op de goede gemiddelde bezetting van het Ottenstadion, is het uitnodigen van groepen kinderen in de voorbije jaren sterk verminderd..	
Rapportering	In het eerste kwartaal van 2012 werd opnieuw aangeknoopt met het gebruik groepen kinderen uit te nodigen naar het Ottenstadion ter gelegenheid van thuiswedstrijden van KAA Gent. Het ging hierbij vooral om kinderen die betrokken waren bij projecten van de Open Stadionwerking.	
Indicatoren	In het eerste kwartaal van 2012 werden de kinderen betrokken bij de actie Creatief met KAA Gent, Playing for Success en Gezond Scoort! uitgenodigd een wedstrijd bij te wonen. Ongeveer 250 kinderen woonden op deze manier hun eerste wedstrijd van KAA Gent bij.	
Planning	Kinderen betrokken bij projecten van vzw Voetbal in de stad worden door KAA Gent uitgenodigd een thuiswedstrijd bij te wonen. Met het Gentse jeugdwerk, onderwijsinstellingen en organisaties die in vakantieperiodes heel wat kinderen bereiken , wordt onderzocht op	

welke manier op een gecoördineerde wijze kinderen uit de Gentse regio de kans kunnen krijgen voor de eerste keer een thuiswedstrijd van KAA Gent bij te wonen.

Hiertoe wordt in het seizoen 2012-2013 een beperkt contingent toegangskaarten vrij gehouden (gemiddeld 100 kaarten/wedstrijd). Vanaf het seizoen 2013-2014 kunnen grotere groepen kinderen worden uitgenodigd in het Arteveldestadion (gemiddeld 400 kaarten/wedstrijd).

De kinderen worden door de begeleiders voorbereid op hun bezoek aan een wedstrijd en aangezet om op een sportieve wijze te supporteren. Daartoe wordt een speelse handleiding opgemaakt.

Het verbinden van geëngageerde trajecten voor kinderen en het uitnodigen van kinderen is een grote meerwaarde voor de betrokken organisaties en de Open Stadionwerking van KAA Gent.

Financiering

Eventuele kosten verbonden aan deze actie worden gedragen door KAA Gent.

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 86-7. Print.

Het is goed om de jeugd te betrekken bij het voetbal. Dit gebeurt via de jeugdwerking van de stad en via de scholen. Op die manier creëert KAA Gent een win-winsituatie; jongeren zijn immers de toekomstige abonnees. Daarom is het ook logisch dat de financiering van deze actie via KAA Gent zelf verloopt.

Het is echter spijtig dat er een leeftijdslimiet (15 jaar) is. Jongeren die ouder zijn, vallen hierdoor uit de boot. Het is echter cruciaal om ook hen op een proactieve manier bij het voetbal te betrekken en ook hen te laten genieten van voordelige ticketprijzen. Vaak zijn jongeren ouder dan 16 jaar al deels zélf verantwoordelijk voor hun financieel beheer. Als zij gemiddeld 25 euro aan een ticket moeten uitgeven, lopen de kosten toch wel hoog voor hen op. Zij zullen dan misschien pas binnen één à twee jaar een abonnement kopen. Op die manier worden zij niet warmgemaakt voor het voetbal.

Hoe RSC Anderlecht inspeelt op jongere fans (via Talent Days en de Ketjes- en Purple Teenagersclub), zal besproken worden in de tweede casestudy.

ACTIE 5.5. KAA Gent participeert aan Gentse imagobepalende evenementen.

Tabel 9 ACTIE 5.5. KAA Gent participeert aan Gentse imagobepalende evenementen.

ACTIE 5.5.	KAA Gent participeert aan Gentse imagobepalende evenementen.	
Beschrijving	De Open Stadionwerking van KAA Gent stimuleert door haar deelname aan evenementen in de Gentse binnenstad de betrokkenheid bij KAA Gent, supportersengagement en de positieve beleving in het Arteveldestadion.	
SD	5. De Open Stadionwerking van KAA Gent versterkt de betrokkenheid bij KAA Gent en de positieve beleving in het Arteveldestadion.	
OD	C. De Open Stadionwerking van KAA Gent vergroot het publieksbereik van KAA Gent.	
Initiatief	vzw Voetbal in de stad	
Betrokken	Intern	Extern
	KAA Gent, Stad Gent, Supportersfederatie KAA Gent, Buffalo Indians	Organisatoren
Indicatoren	Aantal evenementen in de Gentse binnenstad waar KAA Gent aan deelneemt.	
Relaties met andere acties	-	
Historiek	<p>Op 20 juli 2003 werd tijdens de Gentse Feesten op het Sint-Baafsplein voor de eerste keer de ploegvoorstelling van KAA Gent georganiseerd. Het was een initiatief van vzw Onder de Draak.</p> <p>Met de sportieve successen van KAA Gent groeit ook de blauw-witte beleving in de Gentse binnenstad. De ploegvoorstelling op het Sint-Baafsplein groeit voor de KAA Gentsupporter uit tot een jaarlijkse niet te missen hoogmis.</p> <p>Ook op andere evenementen manifesteren de KAA Gent supporters zich als actieve deelnemers. Zo nemen tientallen Buffalo's jaarlijks in blauw en wit deel aan de Stadsloop.</p> <p>De aanwezigheid van KAA Gent op evenementen in de binnenstad verloopt overigens vaak spontaan: de kleine indiaan op de lichtinstallatie van de Korenmarkt of de KAA Gent-invulling van het Gravensteen tijdens het voorbije Lichtfestival waren daar mooie voorbeelden van.</p> <p>Ter gelegenheid van de bekerfinales in 2008 en 2010 organiseerden de Stad Gent en KAA Gent een supportersfeest op het Sint-Pietersplein.</p>	
Rapportering	Op 14 maart 2012 had op de Halfvastenfoor de tweede Buffalodag plaats. Een ruime delegatie KAA Gentspelers stond meer dan een uur ter beschikking van de aanwezige supporters en genoot van de	

	<p>kermisattracties.</p> <p>In 2012 heeft voor de tiende keer tijdens de Gentse Feesten de ploegvoorstelling van KAA Gent op het Sint-Baafsplein plaats. De Open Stadionwerking van KAA Gent zal de band tussen KAA Gent en de Gentse Feesten vergroten door samen met de Supportersfederatie KAA Gent deel te nemen aan de Gentse Feestenparade met een eerbetoon aan Jules Otten, de man die zijn naam aan het voetbalstadion in Gentbrugge gaf. Dit eerbetoon wordt een persiflage op het afscheid van het Jules Ottenstadion door het Gentse publiek tijdens het voetbalseizoen 2012-2013.</p>
Indicatoren	KAA Gent zal actief deelnemen aan de Gentse Feesten 2012.
Planning	De Open Stadionwerking van KAA Gent is alert voor de mogelijkheden die evenementen bieden om de blauw-witte beleving in Gent te versterken. De deelname aan de Gentse Feesten en de Buffalodag op de Halfvastenfoor blijven behouden.
Financiering	vzw Voetbal in de stad voorziet op haar begroting van 2012 1500,00 euro die de Open Stadionwerking van KAA Gent en de Supportersfederatie van KAA Gent moeten toelaten met een sterk taferaal deel te nemen aan de Gentse Feestenparade 2012.

Bron: vzw Voetbal in de stad, *Strategisch Beleidsplan 2012-2014*, 88-9. Print.

KAA Gent creëert visibiliteit door zichzelf te vertegenwoordigen op populaire Gentse events. Opmerkelijk is echter het beperkte budget van 1.500 euro. In het actieplan is ook geen sprake van samenwerking met commerciële partners voor die events.

Wat de paars-witte club betreft, is zij elke zomer vertegenwoordigd door de spelers van de A-kern op de Zuidfoor in Brussel. Anderzijds organiseert RSC Anderlecht elk jaar een fanday (in juli). Hoe RSC Anderlecht haar visibiliteit en associatie met 'een echte Brusselse voetbalclub' kan verhogen, wordt besproken in de tweede casestudy.

4. Kritische Analyse

2015 is een jaar waarin de werking en acties van vzw Voetbal in de stad geëvalueerd zullen worden. Tegen oktober 2015 zal er een voorstel van het nieuwe beleidsplan klaar liggen. Dat beleidsplan zal in december volledig goedgekeurd worden.

Aan de hand van interviews met Patrick Lips (commercieel directeur KAA Gent), Wim Beelaert (community-manager KAA Gent) en Hannes Van der Bruggen (speler KAA Gent) voer ook ik in deze masterthesis een kritische analyse door van de communitywerking van KAA Gent.

4.1. Het commerciële versus non-profit

Deborah: Staat het commerciële dan niet in de weg van het socio-culturele? Botsen jullie (Wim Beelaert en Patrick Lips) dan niet?⁴²

Wim: Nee, we maken daar heel duidelijke afspraken rond.

Lips: We passen ons perfect aan.

Bij een club gaat het, laat ons daar eerlijk over zijn, **uiteindelijk om geld**. Ja, wat is een bedrijf? Je moet zoveel mogelijk generen. Maar **jeugd is je toekomst**. En als je ze afschrikt... Anderlecht had het niet nodig hé, tot voor enkele jaren; het zat altijd wel vol, ze hadden wachtlijsten, ze hadden commerciële formules, dat is voorbij. Nu moet je dus echt **vechten voor** je publiek. Brugge heeft dat ook gedaan.

Nu, over die 4000 die hier achter het doel staan met hun kinderen zeg ik: **als er tien kinderen voor de eerste keer komen, zijn er acht gebeten door die microbe, en dat zijn misschien voor 30, 40 jaar, supporters**.

Maar er zijn er **ook die de kans nooit krijgen**, en toch, via een ander vangnet, ook eens de kans krijgen om naar dat stadion te komen. En dus betalen zij daar **niet die volle prijs** voor, of niet de prijs die we aanrekenen voor een abonnement voor de ouders met kinderen.

⁴² Overgenomen uit Lips en Beelaert (December 2014).

Wim: En waarom komen wij niet in conflict? Wel, dat is omdat wij daar **heel duidelijke afspraken** over hebben. Ik krijg een bepaald aantal kaarten per wedstrijd (alle wedstrijden behalve Anderlecht en Brugge). Als ik merk dat bij een wedstrijd het stadion snel uitverkocht zal zijn, dan ga ik niet beginnen met die groepen. **Dat is geven en nemen.**

Wij investeren veel tijd en moeite om verenigingen een kans te geven deel te nemen aan onze projecten. Op die manier geven wij de kans aan **groepen die in de projecten** zitten van de **communitywerking, gratis** laten komen.

Dus er is een afspraak. Elke wedstrijd zijn er zoveel vrijkaarten (elke wedstrijd behalve de grote), voor de gasten die in onze Homelessploeg zitten. De kinderen die in Playing for Success zitten (ons onderwijsproject), die krijgen ook die kans. Kinderen die in gezondheidsprojecten zitten, kunnen aan het einde van hun traject naar een match komen kijken. **Op die manier is er opnieuw een evenwicht.**

Via het **niet-commerciële groepstarief** zorgen wij eigenlijk voor **rechtstreekse inkomsten die naar AA Gent gaan** en in ruil daarvoor kunnen wij mensen die in een project van de communitywerking zitten, uitnodigen naar een match.

Lips: Ik zal even schetsen hoe de mentaliteit bij ons veranderd is. Voor de komende match tegen Standard is er een grote kans dat het stadion uitverkocht is. Vijf, of zelfs tien jaar geleden, zouden we gezegd hebben: 'we hadden misschien beter die 100 gratis of die 100 aan 2 euro niet gedaan, want kijk, het was [toch] uitverkocht, we hebben nu [zelfs] mensen moeten weigeren'. **Nu zeggen we:** 'het zit vol, ook al hebben we mensen moeten weigeren, het is **goed dat er mensen via onze communitywerking ook eens de kans krijgen** om zelfs een topper als Standard bij te wonen.

4.2. Afhankelijkheid van de spelers

Uiteraard is een goede interne communitywerking uiterst belangrijk, maar de spelers kunnen en moeten hier ook hun steentje aan bijdragen. Onderstaand gesprek⁴³ reflecteert hoe Hannes Van der Bruggen daar tegenover staat.

Deborah: Op bepaalde momenten moeten de spelers zich ook engageren voor die communitywerking. Hoe verloopt dat dan?

Hannes: De bezoeken aan bijvoorbeeld de fabriek van Volvo waren met alle spelers. Dus iedereen moest daar zijn.

Maar voor **sponsor- of supportersavonden** worden er **spelers uitgekozen**. Bijvoorbeeld voor Voetbal in de stad ben ik onlangs uitgekozen met Sven Kums (dan moesten we maar met twee gaan). Nu is er op de kerstmarkt in Gent elk jaar een **Buffalodag**. Dat zijn supporters die naar de kerstmarkt komen omdat daar spelers aanwezig zijn. Dat wordt wel uitgeloot. De trainer wijst spelers aan. Deze keer zijn Benito [Raman], Mats Sels, Sven Kums, de trainer en ikzelf aan de beurt.

En ja, waarom geen buitenlandse jongens?

Deborah: Ja? Die zijn in het buitenland misschien?

Hannes: Nee, de **drempel**. [...] Het doorsneepubliek kan meestal niet zo goed Engels. Je hebt uiteraard wel enkele supporters die perfect Engels spreken, maar die groep is echt zeer klein. Frans of Engels is al een drempel voor veel mensen om een vraag te durven of te kunnen stellen. Dan moet er al een vertaler bijgehaald worden. Ik kan Frans, ik kan Engels, ik kan dat ook vertalen, maar dan **verlies** je weer **tijd, voor andere mensen** die ook hun vraag willen stellen. En het is daarom dat het meestal de Vlaamse jongens zijn. En dat is nu eenmaal zo.

⁴³ Overgenomen uit Van der Bruggen (December 2014).

Deborah: Wat wordt er dan gedaan, buiten vragen stellen? Is er ook een signeersessie bijvoorbeeld?

Hannes: De 'Winterdroom' is eigenlijk een **panelgesprek**. Er is een moderator, de trainer en de spelers. De moderator spreekt het gesprek aan elkaar. Die vraagt naar de ambities, naar wat er gebeurt in de club, en waarom. Dat gaat over de **huidige situatie** van het voetbal.

In Gent echter, plagen ze graag door een beetje de rivaliteit te creëren (dat stoort me soms wel een beetje) en de supporters gaan daar ook hard in mee. Nadien kunnen de mensen ons vragen stellen en dat **verlaagt de drempel**.

Deborah: Er wordt dus **tijd genomen** voor alles. Het is niet zo dat de spelers daar tegen hun zin zitten, zoals bij sommige, andere Belgische profclubs wel het geval is?

Hannes: Ja. In het geval van die andere clubs: zoiets vind ik **erg jammer**. Zo maak je je niet onpopulair, maar ook niet populair. Ik doe dat [actief aan maatschappelijke projecten en activiteiten meewerken] zeker niet om populair te worden. Het **helpt** gewoon **jezelf**: mensen gaan je sneller iets vergeven als je op het veld iets verkeerd doet.

Sommige spelers hebben **geen voeling met de realiteit**. Je komt altijd maar toe in dat voetbalmilieu en op het voetbalplein. **Alles wordt voor jou gedaan**: je kledij wordt gewassen, er wordt gekookt voor jou; je moet bij wijze van spreken alleen nog maar naar het toilet gaan. Dan is het normaal dat je ergens denkt: 'ik doe toch wat ik wil'. Die mentaliteit is sterk aan het veranderen en daar heeft de trainer een grote invloed op. De trainer beslist namelijk wie wat doet. Je moet daar als trainer dan ook wel in doorgaan, ondanks de prestaties op sportief vlak. Ik vraag me trouwens af wat die spelers dan anders zouden doen tijdens hun vrije uren... Ergens vind ik sommige excuses niet valabel, al hangt dat van persoon tot persoon af.

4.3. Haalbaarheid van communitywerking in KAA Gent – de toekomst⁴⁴

Deborah: Is de huidige situatie van communitywerking binnen KAA Gent en het Belgische voetbal in het algemeen nog haalbaar? Hoe zie jij de toekomst?

Wim: Het Open Stadionfonds is overgenomen door de Football Plus Foundation van de Pro League. In Gent werd getracht niet afhankelijk te zijn van de subsidies uit Brussel, via Open Stadion en Football Plus Foundation. We hebben wel altijd een beroep gedaan op hen. Om een kleine vergelijking te maken: **drie jaar geleden** ontving Voetbal in de stad van Open Stadion **€45.000 per jaar**. Voor dit jaar, eigenlijk **2014**, had Voetbal in de stad het beste dossier nationaal en ontvingen wij voor onze werking nog **€7.000**.

Wim: Ja. Dat is een gigantisch verschil. Dan, de vraag: ‘is het nog haalbaar’? Voor alles wat we doen, zoeken we centen. En dat is **niet gemakkelijk**. We zijn nu met de club en de raad van bestuur aan het bespreken hoe **commerciële partners** kunnen **bijdragen aan communitywerking**. Dat is een debat dat nu heel acuut is omdat we nu eenmaal minder centen genereren op de andere manier. De club heeft het anderzijds wel mogelijk gemaakt dat de gidsenwerking zelf voor inkomsten zorgt. Op dit ogenblik gaat dat over pakweg €4000 per jaar. Op die manier kunnen we onze werking verderzetten, maar een paar extraatjes die er een paar jaar geleden wel waren, zijn er nu niet meer. Het lukt echter wel om die basiswerking vol te houden, zoals ze nu is.

⁴⁴Overgenomen uit Beelaert (Maart 2015).

4.4. Organisatie van communitywerking binnen de Belgische profclubs; een blik op toekomst⁴⁵

Deborah: Als er zoiets als communitywerking wordt georganiseerd (binnen RSC Anderlecht, bijvoorbeeld), moet dat dan uitgaan van de Pro League? Moet zij die verantwoordelijkheid op zich nemen?

Wim: Kijk naar het buitenland, meer bepaald Engeland. Daar zegt de Football Association 'zoveel procent van de **televisiegelden** gaat naar community'. Onder community wordt daar ook begrepen: 'infrastructuur voor voetbal in buurten en wijken en ondersteuning van lokale voetbalploegen'.

In Engeland zorgen de Football Association en de Football Foundation ervoor dat er van dat gigantisch bedrag honderden miljoenen worden geïnvesteerd in lokaal voetbal, community en ga zo maar door.

Als de ProLeague morgen zegt '1% van het tv-contract gaan we via de Football Plus Foundation besteden aan communitywerking in de Belgische eerste klasse, dan is er gewoon een **basisbedrag** om in alle clubs aan een communitywerking te doen. Vandaag is dat er zelfs niet. De Pro League zit altijd naar de overheid te kijken om te financieren, maar ze financiert zelf niet. En dat is mijn **grootste kritiek die ik heb op het Belgische voetbal**.

⁴⁵ Overgenomen uit Beelaert (Maart 2015).

5. Conclusie

De casestudy van KAA Gent en haar communitywerking vzw Voetbal in de stad illustreert perfect hoe een voetbalclub geëvolueerd is tot een club die een maatschappelijk verantwoord beleid heeft geïntegreerd in haar werking en organisatie. Zoals gebleken is uit de interviews is de nood aan geld echter prangend. Vzw Voetbal in de stad is anno 2015 genoodzaakt om samen te zitten met commerciële partners (van KAA Gent) om haar werking verder te zetten. Dit toont aan dat een puur non-profitorganisatie (waar geen commerciële partners aan te pas komen) misschien niet meer houdbaar is. Er moet dus aan alternatieven gedacht worden opdat een club een meerwaarde kan blijven leveren aan de samenleving.

3. Casestudy RSC Anderlecht NV

Eerst en vooral wordt er een algemeen beeld van de Brusselse club geschetst. Hierbij wordt de geschiedenis en de reeds bestaande vorm van communitywerking (de RSCA Constant Vanden Stock Foundation) uitgelicht.

Vervolgens wordt er uitgelegd waarom en hoe RSC Anderlecht NV via cause-related marketing aan communitywerking kan doen. Om enkele socio-culturele activiteiten voor te stellen, wordt er een STEEP-analyse (op basis van socio-culturele, technologische, economische, ecologische en politieke factoren) gemaakt van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. STEEP past binnen de O en T van de SWOT (de externe factoren dus). Na de STEEP-analyse wordt er een SWOT-analyse van RSC Anderlecht NV gemaakt.

Door middel van een confrontatiemix worden de vier elementen uit de SWOT-analyse tegenover elkaar gezet⁴⁶. In het volgende deel wordt de SWOT-confrontatiematrix uitgewerkt en worden enkele voorbeelden geconcretiseerd.

Hierbij wordt benadrukt dat de statistische gegevens uit dit hoofdstuk integraal deel uitmaken van de thesis. Deze masterproef is echter niet de plaats en geeft niet de mogelijkheid om alle statistische gegevens te verwerken in de projectvoorstellen. Op basis van deze projectvoorstellen kan RSC Anderlecht NV haar beleid al dan niet aanpassen en terugvallen op de statistische gegevens in de mate dat zij dit nodig acht.

Dit is slechts een projectie van de huidige situatie met een voorstel tot herpositionering van RSC Anderlecht NV waardoor zij via CRM actief aan maatschappelijk verantwoord ondernemen kan doen.

⁴⁶ Gezien het formuleren van operationele en strategische doelstellingen eerder een taak is die vanuit RSC Anderlecht NV zélf moet uitgaan, zal deze stap in deze scriptie worden overgeslagen.

1. Algemeen

1.1. Geschiedenis RSC Anderlecht NV

RSC Anderlecht NV werd op 27 mei 1908 opgericht door Charles Roos. Hij kwam met enkele anderen, ook gepassioneerd door voetbal, samen in café Concordia (Anderlecht).

Op 8 april 1905 krijgt RSC Anderlecht NV het stamnummer 35 toegewezen door de KBVB. Op 26 september 1909 speelt het zijn eerste wedstrijd.

In 1921 promoveert Anderlecht tot eerste klasse, na een overwinning tegen Club Luik. De eerste landstitel werd in 1947 in ontvangst genomen.

Ter ere van het vijftienvijftig jaar bestaan van de club, wordt zij verheven tot de 'Société Royale'.

In 1970 wordt Constant Vanden Stock voorzitter van de club. Het Émile Versé-stadion (genoemd naar de oprichter, dat werd ingehuldigd in 1917) werd omgedoopt tot het Constant Vanden Stock Stadion, als eerbetoon aan de 'président'.

In 1991 wordt RSC Anderlecht NV voor het eerst geselecteerd voor de UEFA Champions League. Vijf jaar later wordt Roger Vanden Stock voorzitter van de club.

In 2008, het jaar dat RSCA haar honderdjarig bestaan viert, overlijdt Constant Vanden Stock.

Anno 2015 is Roger Vanden Stock voorzitter van RSC Anderlecht NV. De club wordt sinds 2004 gemanaged door Herman Van Holsbeeck en financieel beheerd door Alexandre Van Damme.

Ondanks de geruchten is de familie Vanden Stock nog steeds de sterkhouders van RSC Anderlecht NV, die 808 van de 2000 aandelen⁴⁷ bezit.

⁴⁷ De data zijn overgenomen uit het Staatsblad 24.02.2010.

1.2. Constant Vanden Stock RSCA Foundation

De Constant Vanden Stock Foundation is een vzw die werd opgericht ter nagedachtenis van Constant Vanden Stock, voorzitter van RSC Anderlecht NV van 1971 tot 1996.

Deze vzw haar doelstelling is om in samenwerking met verschillende partners:

1. een programma met sociale activiteiten opmaken en uitvoeren;
2. ten voordele van minderbedeelden, motorisch gehandicapten, mentale of sociale minderbedeelden en in het bijzonder jongeren.

De Constant Vanden Stock Foundation wil het stadion toegankelijker maken, sport als middel tot sociale integratie gebruiken, de samenleving een betere levenshygiëne bijbrengen en de doelgroepen meer kansen op een betere toekomst geven.

Hierbij vestigt zij de aandacht op 11 actiepunten (*Constant Vanden Stock Foundation*):

1. Het creëren van een **RSCA Museum** waarvan een deel van de winst naar de RSCA Foundation gaat;
2. **integratie via de school** (onder meer schoolmoeheid aanpakken): in samenwerking met de gemeentelijke administratie en de diensten of verenigingen die actief zijn binnen dit domein (bijvoorbeeld: “Het Huiswerkinstituut” en bepaalde scholen met ‘positieve discriminatie’);
3. **integratie via de sport**: in samenwerking met buurthuizen en Jean Kindermans, Technisch Directeur Jeugd van het RSCA Training Centre, met het doel jongeren **begrip en verdraagzaamheid** bij te brengen;
4. **Fefa vzw Voetbal & Studie**: In samenwerking met de gemeentelijke administratie van Anderlecht en het Koninklijk Atheneum Leonardo da Vinci biedt RSCA voetbaltrainingen aan naast schoolse [sic] en psychologisch-pedagogische steun;
5. **tribune voor motorisch gehandicapten**, met de nodige aangepaste faciliteiten (zoals toiletten);
6. **blindentribune**;

7. **Sint-Niklaas** [sic] en **Kerst** [sic]: speelgoed uitdelen in ziekenhuizen voor gehospitaliseerde kinderen;
8. hulp voor **kinderen in opvangcentra**: donaties aan opvangcentra voor de aanleg van recreatieruimtes en speelpleinen;
9. hulp voor **benadeelde kinderen** door het schenken van giften;
10. **activiteiten** op [sic] het **stadion** zoals deelname aan trainingen en de Fan Day;
11. **Spécial** [sic] **Olympics**: samenwerking met deze vzw en peterschap door Paul Van Himst om samen sociale activiteiten te organiseren.

De Constant Vanden Stock Foundation werkt samen met:

- Make-A-Wish Belgium (vzw die wensen van kinderen met een ernstige ziekte vervult);
- kinderziekenhuis Koningin Fabiola;
 - o vzw ADEMAR (begeleiding en opvang voor kinderen die wachten op een niertransplantatie)
 - o vzw Red Mijn Kind (het dagelijkse leven van patiënten en zorgverleners Intensieve Zorgen en Spoedgevallen in het KKF verbeteren door galadiners, culturele en sportgerelateerde activiteiten te organiseren)
- het Belgische Rode Kruis.

De Constant Vanden Stock Foundation werkt in het kader van Open Stadion. De Foundation organiseert acties en evenementen “in de mate dat de toepassingsvoorwaarden [van Open Stadion] beantwoorden aan de ethische criteria van de club (taalkundig, politiek en andere)” (*Constant Vanden Stock Foundation*).

2. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) door middel van Cause-related marketing (CRM)

2.1. Cause-related marketing

A. Algemeen

Kotler & Lee omschrijven maatschappelijk verantwoord ondernemen als: “[a] commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources” (3). Maatschappelijk verantwoord ondernemen kan volgens Kotler, Hessekiel en Lee via zes marketingactiviteiten bereikt worden (22):

1. Corporate cause promotions

Een bedrijf steunt sociale doelen door sponsorpromoties, geldinzameling en/of het bijeenroepen van vrijwilligers

2. Cause-related marketing

Een bedrijf levert een bijdrage aan of doneert een percentage van de omzet aan een goed doel op basis van productverkoop, bijvoorbeeld: ‘bij elke aankoop van een paar pampers gaat er €0,10 naar Unicef’.

3. Corporate social marketing

Een bedrijf ondersteunt campagnes op het gebied van volksgezondheid, het milieu en de samenleving als geheel.

4. Corporate philanthropy

Een bedrijf doneert rechtstreeks geld aan een goed doel.

5. Community volunteering

Een bedrijf spoort haar werknemers aan om zich in hun vrije tijd in te zetten voor vrijwilligersorganisaties en goede doelen. Dit initiatief kan vanuit het bedrijf zelf komen of gecoördineerd worden door een maatschappelijke organisatie.

6. Socially responsible business practices

Een bedrijf neemt vrijwillig het initiatief om projecten te creëren die het welzijn van de samenleving bevorderen of het milieu beschermen.

In deze scriptie wordt via CRM (puntje 2) getracht een maatschappelijk verantwoord beleid in RSC Anderlecht NV te integreren. Omdat de definitie van CRM van Kotler, Hessekiel en Lee nogal beperkt is, wordt de definitie van Ross, Stutss en Patterson gehanteerd. Zij verstaan onder CRM:

“een uitgebreide reclamecampagne die de voordelen van een non-profit organisatie voor de gemeenschap benadrukt, hoe [sic] consumenten deze organisatie kunnen bijstaan en die de link legt tussen fondsenverwerving en de verkoop van de goederen en/of diensten van de onderneming” (58).

Volgens Sankar en Bhattacharaya (1354) hangt de manier waarop een bedrijf CRM en MVO integreert, af van de drie verschillende identiteiten van een bedrijf:

1. Actual identity: wat een bedrijf is
2. Perceived identity: wat de interne stakeholders (werknemers) denken dat het bedrijf is
3. Intended identity: wat het bedrijf wil zijn

Hiermee wordt echter niet bedoeld dat een bedrijf een nieuwe identiteit moet creëren. Wel dient zij gebruik te maken van haar reputatie. Een CRM-strategie moet worden doorgevoerd op alle niveaus van het bedrijf: het mag zich niet beperken tot slechts één afdeling. Sankar en Bhattacharaya stellen dat het invoeren van CRM en het doorvoeren van een maatschappelijk verantwoord beleid “one of the most critical tasks to be undertaken by senior executives” (1360) is. Wat echter moeilijk is voor bedrijven anno 2015 is het invoeren van een strategie “that requires thought, effort and dedication but which, done right, can not only reap societal and environmental returns but also earn the enduring devotion, respect and loyalty of its stakeholders” (1360).

B. Voordelen

Sana-ur-Rehman & Beise-Zee stellen dat er verschillende voordelen zijn bij het implementeren van CRM om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen.

Eerst en vooral is CRM gemakkelijk te communiceren aangezien een bedrijf specifieke informatie kan verspreiden. CRM kan zich toespitsen op gesegmenteerde doelgroepen en werken rond specifieke doelen.

In vergelijking met een algemeen maatschappelijk verantwoord beleid kan via CRM getoond worden dat een bedrijf 'meer doet' dan 'wat van hen verwacht wordt' (Sana-ur-Rehman & Beise-Zee 28).

Door aan CRM te doen worden de maatschappelijke voordelen van het bedrijf benadrukt. Daarnaast wordt er ook ingespeeld op het bewustzijn van de klanten voor het belang van maatschappelijke projecten. Door CRM kunnen klanten (zijnde een deel van de doelgroep) zich ook gaan herkennen in de positionering en targetting van een bepaald project van het bedrijf. Tot slot zorgt CRM er ook voor dat een bedrijf zich positief gaat positioneren waardoor het gepercipieerd wordt als een bedrijf dat belang hecht aan de maatschappij en haar omgeving.

Het belangrijkste aspect van CRM is dat het een tool is die gericht is op een specifieke doelgroep met een specifiek doel of missie voor ogen. Het is onmogelijk een CRM in een bedrijf te integreren door die op 'algemeen vlak' uit te voeren.

C. Motivatie

In deze scriptie ligt de nadruk op een mogelijke herpositionering of integratie van een communitywerking binnen RSC Anderlecht NV. Het is erg moeilijk om de positie van dit orgaan (zijnde 'de communitywerking') zomaar, zonder samenspraak of overleg, te bepalen. Het oprichten van een nieuwe vzw om aan communitywerking te doen is alleszins geen goed idee omdat dit, zoals vzw Voetbal in de stad anno 2015 illustreert, voor moeilijkheden zorgt op financieel vlak. Daarom wordt er in deze scriptie voorgesteld om in plaats van een orgaan voor communitywerking te creëren, CRM in het beleid van RSC Anderlecht NV te integreren.

Het model dat KAA Gent gebruikt om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen, is echter niet het model dat van toepassing kan zijn op RSC Anderlecht NV. Eerst en vooral is KAA Gent een vzw terwijl RSC Anderlecht een NV is. Ten tweede is KAA Gent gelegen in de stad Gent die cultureel, economisch en politiek een heel andere structuur kent dan de stad Brussel. RSC Anderlecht NV bevindt zich in een complexere politieke en geografische situatie gezien zij gevestigd is, niet in de stad Brussel, maar wel in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is veel diverser en groter dan Gent. Ondanks het feit dat het BHG de facto een van de drie Belgische gewesten is, wordt het vaak als één stad beschouwd (Gatz et al. 214).

Brussel en het BHG kent een ingewikkelde problematiek. Is het dan de taak van een voetbalploeg zoals RSC Anderlecht NV om deze problematiek op te lossen? Absoluut niet. Zij kan wel haar steentje bijdragen om de sociale integratie, niet enkel van de inwoners van het BHG, maar ook van al haar andere supporters, te bevorderen. De bijdrage van RSC Anderlecht NV mag dus enerzijds niet onderschat, maar anderzijds ook niet overschat worden. RSC Anderlecht kan met een maatschappelijk verantwoord beleid geen wereldproblematiek oplossen, maar zij kan wel een invloedrijke rol vervullen.

2.2. CRM: herpositionering RSC Anderlecht NV

Herpositionering gebeurt volgens Frambach & Nijssen (2013) in drie stappen: het bepalen van de doelmarkt, de positioneringsstrategie bepalen en de beoogde waardepropositie naar de klant specificeren, de marktinstrumenten uitwerken (de marketingmix en haar elementen uitvoerig beschrijven en analyseren).

Deze scriptie is echter niet de plek om een hele marketinganalyse uit te voeren. De drie stappen zullen wel kort beschreven worden aan de hand van enkele voorbeelden, toegepast op RSC Anderlecht NV.

Stap 1: Doelmarkt bepalen

De doelmarkt wordt in het geval van RSC Anderlecht NV en de communitywerking bepaald aan de hand van gedifferentieerde marketing. Verschillende segmenten kunnen zijn:

- kinderen (denk maar aan leden van de Ketjesclub);
- tieners (leden van de Purple Teenagers Club);
- vrouwen (bijvoorbeeld 'Purple Sporting Girls');
- mensen met een beperking;

Stap 2: Positioneringsstrategie bepalen en beoogde waardepropositie naar de klant specificeren

Met de positioneringsstrategie van RSC Anderlecht NV en haar communitywerking wordt de manier bedoeld waarop het een financieel aantrekkelijke positie tracht te bereiken:

- ten aanzien van de concurrenten;
- in de ogen van de klanten;
- bouwend op de sterke punten van de eigen organisatie.

Voor elk segment dient dit te worden bepaald en beschreven in de positioneringspropositie. Deze bevat de USP's (unique selling propositions) van het aanbod. USP's worden door Lagae (2011) omschreven als: "onderscheidende kenmerken van een product of dienst". USP's verwijzen dus eigenlijk naar de unieke troeven van een bepaald product of bepaalde dienst.

De positioneringspropositie bevat volgende elementen:

- kernwaarden van de organisatie die worden aangeboden aan de klant;
- een specificatie van wat de organisatie onderscheidt van haar concurrenten.

De positioneringspropositie dient een consistent geheel te vormen en vormt het startpunt voor een uitwerking van een marketingprogramma en concretisering van de marketingactiviteiten.

Waarom is deze positionering nu zo belangrijk? De positionering van een bedrijf, markt, product of dienst bepaalt immers **de relatie met de afnemer**. Hierbij wordt volgende 'formule' gehanteerd:

Waarde van de relatie met de klant	=	Core benefit van het product
		Waarde toegekend aan het merk
		Waarde toegekend aan de relatie zelf

De klantenrelatie kan ten allen tijde worden aangepast aan de situatie door een bepaalde klanteninterface te hanteren. Deze klanteninterface heeft betrekking op de manier waarop de aanbieder in contact staat met de klant. Dit kan online zijn, of face-to-face.

Stap 3: Marketinginstrumenten uitwerken

De derde stap is het uitwerken van de marketinginstrumenten die de positionering consistent realiseren.

In deze stap wordt een marketingprogramma ontwikkeld voor iedere klantensegment. De positionering van een bedrijf wordt gedifferentieerd op basis van deze klantensegmenten. De marketingdoelstelling is analoog met de invulling van de **marketingmix** en speelt in op het koopgedrag binnen de segmenten.

Een marketingmix wordt door Frambach & Nijssen (2013) omschreven als: "de marketinginstrumenten die gebruikt kunnen worden om de set van marketingactiviteiten te formuleren, gericht op het leveren van klantwaarde in lijn met de waardeproposities" (163).

De 4 P's (prijs, product, plaats en promotie) worden in de marketingmix beter vervangen door 4 C's die het perspectief van de klant vertegenwoordigen:

1. Product → Core benefit for customer (de wants en needs van de customer);
2. Prijs → Cost for customer;
3. Plaats → Convenience;
4. Promotie → Communication.

De marketingmix kan worden toegepast op RSC Anderlecht NV en haar communitywerking.

Product

Eerst en vooral dienen er aangepaste ticketformules te zijn voor:

- Bedrijven (cf. de Corporate Club en hospitality);
- kinderen van 3-12 jaar (al dan niet leden van de Ketjesclub);
- jongeren van 13-18 jaar (al dan niet leden van de Purple Teenagers Club);
- studenten van 19-24 jaar;
- families.

De communityafdeling dient in overleg met de commerciële dienst en marketingafdeling van RSC Anderlecht NV een marketingplan te ontwikkelen. Hierbij kan zij evenementen organiseren voor:

- bedrijven;
- leden van de Ketjesclub;
- leden van de PTC;
- studenten;
- vrouwen (Purple Sporting Girls).

De communitywerking van RSC Anderlecht NV kan bijvoorbeeld een communitycenter oprichten en dit ter beschikking stellen voor projecten rond:

- 'Probleemjongeren in het onderwijs' (kinderen met leerproblemen);

- mensen met een fysieke en/of mentale beperking;
- minderbedeelden in de samenleving;
- vrouwen;
- mensen die een andere etnisch-culturele achtergrond hebben;
- mensen met een andere seksuele geaardheid.

Prijs

De ticketprijzen en abonnementen liggen anno 2015 relatief hoog. Om dit 'probleem' op te lossen, kan RSC Anderlecht NV en (zeker) de communitywerking een *added value* (of meerwaarde) creëren.

In het geval van RSC Anderlecht NV, kan deze meerwaarde door experience-marketing⁴⁸ gerealiseerd worden. Hier kan echter ook gesegmenteerd worden zoals bij 'product' het geval was.

Via de communitywerking kan RSC Anderlecht NV iets extra's bieden aan de samenleving; social return.

Promotie

Om projecten in het kader van communitywerking te organiseren, kan RSC Anderlecht NV en de communitywerking samenwerken met reeds bestaande partners. Dit kunnen zelfstandige bedrijven (NGO's, KMO's MGO's) zijn, alsook lokale overheden en organisaties uit de publieke sector. Trending anno 2015 is city marketing: een stad of regio positioneert zich als merk met doel de beleving voor de bezoekers, bewoners en bedrijven van de stad aan te scherpen.

Plaats

Enkel voetbal (het sportieve aspect) volstaat niet meer voor de fans en voor de samenleving. Het voetbalstadion gebruiken voor andere doeleinden dan het voetbal, is hier de ideale oplossing voor. Zoals een navraag op social media aantoonde, willen fans activiteiten en entertainment voor en na de match. Om dit te realiseren kan de communitywerking en RSC Anderlecht NV gebruik maken van co-creatie. Co-creatie

⁴⁸ Experience-marketing is het creëren van een onderscheidend economisch voordeel waarvoor een prijspremium kan worden gevraagd.

houdt in dat de vrager en aanbieder samen actief zijn. Met andere woorden: de deelnemer maakt mee het event. Op die manier worden de fans op elk moment geënthousiasmeerd.

In de marketing wordt vaak het Paretoprincipe⁴⁹ (ook wel de 80/20-regel genoemd) gehanteerd. Klanten tevreden houden is belangrijker dan het benaderen van nieuwe prospects (toekomstige klanten). In een organisatie levert 20% van de klanten 80% van de omzet.

⁴⁹ In een organisatie is een beperkte input verantwoordelijk voor het merendeel van de resultaten (output).

3. STEEP-analyse

3.1. Socio-culturele factor

De eerste factor van de STEEP-analyse is de ‘Socio-culturele factor’. Hoewel de termen ‘cultuur’ en ‘sociaal’ in deze scriptie gecombineerd worden, zal de nadruk vooral liggen op het culturele aspect (‘gebouwen en monumenten’, ‘taal’). Tot sociale factoren behoren: ‘religie’, ‘inkomens en sociale bijstand’, ‘onderwijs’ en ‘gelijke kansen en diversiteit’.

A. Culturele factoren

A.1. Wat is cultuur?

Omdat het erg moeilijk is om het domein ‘cultuur’ af te bakenen, werd een kleinschalig onderzoekje uitgevoerd. Via Google Spreadsheets werd een enquête opgesteld die polste naar wat mensen onder de term ‘cultuur’ verstaan. De enquête werd via internet (vooral sociale media zoals Twitter en Facebook, maar ook via mail) verstuurd.

Het voeren van zo'n kleinschalig onderzoek (63 deelnemers) heeft het voordeel om objectiever de criteria omtrent cultuur te kunnen selecteren. Het nadeel van dit soort onderzoek is echter dat het kleinschalig is en enkel via internet werd verspreid. Er werd geprobeerd een evenwicht te bereiken op basis van geslacht. Met de leeftijd⁵⁰ werd uiteindelijk geen rekening gehouden aangezien het onderzoek te kleinschalig is en de resultaten dan een vertekend beeld zouden geven.

Tabel 10 (Bijlage 3) geeft een lijst van termen weer die men associeerde met ‘cultuur en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest’. Op basis van deze tabel werden de termen gecategoriseerd onder: ‘gebouwen en monumenten’, ‘muziek en concertzaal’, ‘theater’, ‘religie’, ‘taal’, ‘diversiteit’, ‘musea’, ‘sport’, ‘horeca’, ‘pleinen en plaatsen’, ‘andere vormen van recreatie’, ‘literatuur, bibliotheek en lezen’ en ‘varia’ (zie Tabel 11, Bijlage 3).

⁵⁰ De groep van 14- tot en met 19-jarigen telt 13 deelnemers. Vervolgens is er een groep van 20- tot en met 26-jarigen die 31 deelnemers kent. Er waren geen deelnemers met een leeftijd tussen 27 en 34 jaar. Een andere groep die kan worden afgeleid op basis van de resultaten is een groep van 35- tot en met 43-jarigen, die 11 deelnemers kent. Tot slot wordt er een sprong gemaakt naar deelnemers van 50 tot en met 61 jaar; deze groep telt acht deelnemers.

Uit Tabel 11 kon worden afgeleid wat mensen als cultuur binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest beschouwen. Omdat cultuur zo'n breed begrip is, heeft dit kleinschalig onderzoek zijn relevantie; er kan geselecteerd worden wat belangrijk en relevant is op vlak van cultuur met betrekking tot het BHG in onze samenleving. Tabel 11 bevat enkele categorieën die zullen worden besproken. Deze categorieën zijn: 'gebouwen en monumenten', 'taal', 'religie' en 'diversiteit'. Omdat religie eerder als een sociale factor wordt beschouwd, zal deze bij de analyse van sociale factoren aan bod komen.

A.2. Gebouwen en monumenten

Uit Tabel 10 kan worden afgeleid dat men Brussel en het BHG het meest associeert met de Bozar en het Atomium.

Bozar

De Bozar (voor 2002 gekend onder de naam 'het Paleis voor Schone Kunsten') is een kunstencentrum waar veel culturele evenementen plaatsvinden. Zo wordt het gebruikt voor tentoonstellingen, concerten, conferenties en festivals. Bozar werd gebouwd door Victor Horta, die bekend staat om zijn art-déco stijl.

Het is opvallend dat Bozar heel wat partners heeft. Zo zijn De Munt en BRONKS (jeugdtheater aan de Vismarkt in Brussel) één van de 'culturele partners'. De 'corporate partners' zijn opgesplitst in structurele, institutionele en bevoorrechte partners. Tot de eerste groep behoren onder andere BMW en BNP Paribas Fortis. Deze laatste partner kan erg interessant⁵¹ zijn voor RSC Anderlecht NV, aangezien de hoofdsponsor van de club BNP Paribas Fortis is. De Nationale Bank en National Lottery zijn twee institutionele partners van het kunstencentrum. Proximus⁵², tot slot, is één van de bevoorrechte partners.

⁵¹ Een eventuele samenwerking tussen Bozar, BNP Paribas Fortis en RSC Anderlecht NV wordt in het hoofdstuk 'Voorstellen' besproken.

⁵² Proximus is één van de hoofdsponsors van RSC Anderlecht NV. Een voorstel tot samenwerking wordt uitgelegd in 'Voorstellen'.

Atomium

Ook het Atomium is een topper wat betreft cultuur in het BHG. Het is een van de populairste toeristische trekpleisters in België, gesitueerd in de Heizelvlakte, nabij het Heizelstadion.

In het Atomium zelf vinden zowel permanente collecties als tijdelijke tentoonstellingen plaats. Als klant is het mogelijk één van de bollen te huren voor seminars, vergaderingen en diverse feestjes.

Het Atomium is een product van de Wereldtentoonstelling in 1958. Op de site wordt het Atomium omschreven als “een democratische wens om de vrede te bewaren tussen volkeren, het geloof en de techniek en de technologische vooruitgang” (“atomium.be”). Het laat nadenken tot: “welke soort toekomst willen wij vandaag [...] waar hangt ons geluk van af?”. Het laat toe de “droombeelden van gisteren [te] confronteren met onze dromen van morgen”.

Aangezien RSC Anderlecht NV wil bijdragen aan sociale integratie, kan een samenwerking met het Atomium een manier zijn om dit te realiseren⁵³. De visie van het Atomium (‘de vrede tussen volkeren bewaren’) kan ook de boodschap zijn die RSC Anderlecht NV meegeeft aan haar fans.

Conclusie

RSC Anderlecht NV kan de culturele attracties die het BHG te bieden heeft, gebruiken om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Bozar en het Atomium zijn twee gebouwen/instituten die een positieve connotatie oproepen bij de mensen. Het is belangrijk om als inwoner van het BHG en als supporter van RSC Anderlecht NV de culturele meerwaarde en de betekenis van de omgeving van de voetbalclub te begrijpen door de supporters te confronteren met de geschiedenis van de club en van het BHG.

RSC Anderlecht NV heeft het voordeel dat de partners gemeenschappelijk zijn, waardoor de mogelijkheid tot een eventuele samenwerking vergemakkelijkt wordt. Bozar en Atomium zijn beide culturele instellingen. Hierdoor kan RSC Anderlecht NV, via communityprojecten, de banden met cultuur en samenleving versterken.

⁵³ Een voorstel tot samenwerking wordt uitgelegd in ‘Voorstellen’.

A.3. Taal

Het BHG kent een opmars van andere talen dan de landstalen. Het gaat hier vooral om het Arabisch, Spaans, Duits en Turks.

Het merendeel van de gezinnen uit het BHG verkiest om de kinderen op te voeden in de beide talen van de partners. Voor 2015 spraken het merendeel van de jongeren uit het BHG van 18-25 jaar enkel Frans. Anno 2015 is er een tendens dat jongeren zowel het Frans als beide talen van de ouders beheersen.

Volgens BRIO⁵⁴ beheersen jongeren die school lopen in het Franstalig onderwijs, Nederlands en het Engels minder goed dan leerlingen die school lopen in het Nederlandstalig onderwijs. Bovendien is er bij de jongeren uit de Franstalige schoolgemeenschap een grotere kans op jeugdwerkloosheid. (BRIO-taalbarometer 3: diversiteit als norm).

Inwoners van het BHG communiceren onderling vooral in het Frans. Zij identificeren zich echter niet met de taal die zij spreken, maar associëren zich eerder met de gemeente of de stad waarin zij leven. Zij willen ook liever niet met Vlaanderen of Wallonië geassocieerd worden.

De opkomst van andere talen dan de landstalen mag enerzijds niet ten koste gaan van het Nederlands en Frans. Hierbij kan de communitywerking van RSC Anderlecht NV het goede voorbeeld geven door de meertaligheid en specifiek het gebruik van de Nederlandse taal bij kinderen en jongeren te promoten.

Anderzijds is het belangrijk dat RSC Anderlecht omgaat met de taaldiversiteit. Het is pedagogisch gezien logisch en verantwoord dat de voetbalclub de kennis en het gebruik van de landstalen promoot en stimuleert, maar de culturele waarde van de andere talen mag niet geminimaliseerd worden. Deze andere talen hebben ook absoluut hun meerwaarde in de samenleving. RSC Anderlecht NV kan daarom supporters die een andere taal spreken met elkaar in contact brengen. Kinderen zijn in dit geval de gemakkelijkste doelgroep. Zij zijn nog erg jong en leren gemakkelijker een taal aan dan een volwassene of adolescent. Daarnaast is de drempel om sociaal contact te maken met anderstaligen ook lager dan bij volwassenen en adolescenten. Via het voetbal kan RSC

⁵⁴ Het BRIO staat voor: Brussels Informatie-, Documentatie- en Onderzoekscentrum

Anderlecht NV bijdragen tot de sociale integratie van supporters met een andere taalachtergrond. Deze taalachtergrond gaat namelijk vaak gepaard met een andere culturele achtergrond. Als kinderen die een verschillende taal spreken met elkaar in contact komen, worden ook de culturen en cultuurverschillen uitgewisseld. Dit proces kan een zeer verrijkend proces zijn dat exclusiviteit uitsluit.

Het promoten van meertaligheid en het omgaan met de diverse talen wordt vergemakkelijkt door de inwoners van het BHG zelf. Zij identificeren zich niet met hun taal, maar wel met de stad (of het gewest) waarin zij leven: zij zien zichzelf als Brusselaars.

B. Sociale factoren

B.1. Demografie van 2015 tot 2060

Algemene tendens

Anno 2015 bedraagt het bevolkingscijfer van het BHG 1.192.675. Er wordt geschat dat de bevolking van het BHG tegen 2060 **met 13,2% zal toenemen**. Dit stemt relatief overeen met de stijging van de bevolking in België, die ongeveer 13% zal bedragen tegen 2060 (zie Figuur 1 en Tabel 14: 'Bijlage 5').

Het aantal mannen in BHG zal een stijging van 10 à 11% kennen, maar mannen zullen wel in de minderheid zijn. Mannen zullen tegen 2060 slechts ca. 48% van de Brusselaars vertegenwoordigen (zie Tabel 15: Bijlage 5).

De vrouwen zullen tegen 2060 dus de **meerderheid** van de bevolking binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest uitmaken (tegen 2060 zullen zij er 51,3% van de populatie vertegenwoordigen). Het aantal vrouwen in BHG zal daarmee van 10 tot 11%, in vergelijking met het totaal aantal vrouwen in België, stijgen. Hun aandeel binnen het BHG zelf zal van **2015 tot 2060 met 13,22% stijgen** (zie Tabel 16: Bijlage 5).

Aanpak

Eerst en vooral zal het Brussels Hoofdstedelijk Gewest tegen 2060 een beduidend **hoger aantal inwoners** kennen, waarin de **vrouwen de meerderheid** zullen vormen. Anno 2013 was er een overbevolking van heel jonge kinderen (0 tot 3 jaar) in het BHG. De kinderen die anno 2013 deel uitmaakten van de overbevolking van kinderen in BHG, zullen binnen 5 à 10 jaar tieners zijn. RSC Anderlecht NV kan dus op deze leeftijdsgroep inspelen. Het toenemend aantal vrouwen laat de voetbalclub toe om ook te gaan segmenteren op basis van **geslacht**. Zij staat dus voor de mogelijkheid en de opgave om nieuwe 'customers' aan te trekken.

Vervolgens lijken de trends op het vlak van sterfte- en geboortecijfers in een neerwaartse richting te evolueren, waardoor er **vergrijzing** optreedt.

Daarnaast zal het aantal **immigranten afnemen** en zullen er meer allochtonen (niet-Belgen in het BHG) de Belgische nationaliteit aanvragen.

Dit wil dus zeggen dat het BHG voor de uitdaging van **diversificatie** staat en hiervoor een integraal gesynchroniseerd beleid zal moeten voeren. RSC Anderlecht NV zelf staat

ook voor deze uitdaging indien zij op deze manier een divers publiek naar het stadion wil halen, d.w.z. mensen uit verschillende leeftijdscategorieën, mensen met een migratie-achtergrond en/of van een ander geslacht. Net zoals voetballers van RSC Anderlecht een verschillende huidskleur, taal, religie en etnisch-culturele achtergrond hebben, moeten ook de fans de drempel durven oversteken om zich tot de supporters van RSC Anderlecht NV te voelen. RSC Anderlecht NV kan voor verschillende doelgroepen de drempel verlagen om actief deel te nemen aan en deel uit te maken van het maatschappelijk-culturele leven in het BHG. Tot slot is het cruciaal dat RSC Anderlecht NV vrouwen betreft bij het voetbal. Het BHG zal in de toekomst een groot aandeel vrouwen kennen. Als Brusselse club moet zij dus klaar zijn om hiermee om te gaan en met dit gegeven rekening houden in haar beleidsvoering.

B.2. Onderwijs

Er is een opmerkelijk verschil tussen enerzijds Franstalige en anderzijds Nederlandstalige scholen (zie Tabel 18 Bijlage 6). Anno 2013 kent het BHG te veel vroegtijdige schoolverlaters (zie Tabel 20 Bijlage 6).

In het Franstalig onderwijs gaan er meer niet-Belgische leerlingen, dan er Belgische leerlingen naar het Nederlandstalig onderwijs gaan. Er is met andere woorden een te klein aanbod voor de vraag naar Franstalig onderwijs (zie Tabel 19 Bijlage 6). De situatie is bijzonder zorgwekkend aangezien Brusselse kinderen uit het Franstalig onderwijs slechter het Nederlands en het Engels beheersen dan kinderen uit het Nederlandstalig onderwijs én meer kans hebben op jeugdwerkloosheid.

RSC Anderlecht NV heeft er alle baat bij om onderwijs en educatie in het algemeen te promoten. Het promoten en stimuleren van het schoollopen, al dan niet in combinatie met gezond bewegen en sporten, is een van haar beleidsaspecten⁵⁵. De jeugdopleidingen van RSC Anderlecht NV stimuleren de combinatie van secundair (en/of hoger) onderwijs met het professioneel voetbal. De carrière van een voetballer kan namelijk zodanig fluctueren, dat het uiterst belangrijk is om als prof een opleiding te hebben genoten. De tijden waarin voetbal louter 'het sportief presteren op het veld' betekende, zijn voorbij. De spelers zelf dragen de verantwoordelijkheid om zich als een voorbeeld voor de samenleving (en vooral kinderen en tieners) op te stellen.

Jongeren en kinderen die niet de kans krijgen om school te lopen, of degenen die een moeilijker traject dan de gemiddelde schoolgaande jeugd afleggen, moeten de kans krijgen en gestimuleerd worden om toch naar school te gaan. Hierbij neemt het voetbal en meer bepaald zijn spelers, zijn verantwoordelijkheid op om het goede voorbeeld te geven.

⁵⁵ RSC Anderlecht NV heeft een erg uitgewerkte jeugdopleiding voor de spelers. Hiervoor werkt zij samen met verschillende Brusselse scholen en gastgezinnen die de jongeren opvangen.

B.3. Gelijke kansen en diversiteit

Cel Gelijke Kansen en Diversiteit

De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel⁵⁶ beschikt over een Cel Gelijke Kansen en Diversiteit. Deze cel voert zowel interne opdrachten binnen het GOB als externe opdrachten voor het hele Gewest uit. De Cel GK&D staat onder leiding van Bianca Debaets (Staatssecretaris Gelijke Kansenbeleid, CD&V). Zij staat onder bevoegdheid van Pascal Smet. De Cel Gelijke Kansen en Diversiteit is een **vzw** die zelf projecten rond gelijke kansen en diversiteit organiseert en andere projecten rond datzelfde thema financiert. De projecten die zij **subsidieert** moeten passen binnen het gewestelijk **kansenbeleidsplan**; zij moeten een inhoudelijke relatie met de vzw hebben en het **kruispuntdenken** stimuleren.

Het algemene kader van GK&D richt zich op vijf aspecten:

1. **Gender en genderidentiteit;**
2. **etnische** culturen en **religieuze diversiteit;**
3. **partner- en familiaal geweld** en **hate crimes**⁵⁷;
4. **integrale toegankelijkheid** (focus op: minderheden in de maatschappij, discriminatie en racismebestrijding, integratie, werk, fonds, taal en onderwijs, socio-cultureel niveau en jongeren);
5. **handicap** (zowel mentale, fysieke, auditieve handicap, als chronische ziekten): bevorderen van **toegankelijkheid** en **tewerkstelling**;
6. **holebiseksualiteit** (LGBT).

De Cel GK&D organiseert drie keer per jaar (15 maart, 15 juni en 15 oktober) een actiemoment voor evenementen. **Subsidieaanvragen** moeten minimum drie maanden op voorhand worden ingediend. De maximale toekenning van subsidies bedraagt €15.000. Deze omvat: huur en huurlasten, promo- en publicatiekosten, administratie, voertuig- en verplaatsingskosten, vergoeding aan derden (bijvoorbeeld catering),

⁵⁶ De Gewestelijke Overheidsdienst Brussel voert het beleid van de Brusselse Regering uit.

⁵⁷ Hate crimes zijn vormen van geweld (fysiek, psychologisch, verbaal en seksueel) omwille van seksuele oriëntatie, etnisch-culturele afkomst, geslacht en handicap.

personeelskosten en toegankelijkheidskosten (met uitzondering van aanpassing van infrastructuur).

Enkel privé-**instellingen**, verenigingen met **rechtspersoonlijkheid** en **feitelijke verenigingen** zonder rechtspersoonlijkheid met de hoofdzetel in het BHG komen in aanmerking voor dergelijke subsidies. Organismen uit de privésector en natuurlijke personen worden niet gesubsidieerd.

Rol van RSC Anderlecht NV

RSC Anderlecht NV kan als voetbalploeg samenwerken met de Cel Gelijke Kansen en Diversiteit (GK&D) van het BHG. Een publiek-private samenwerking is het ideale scenario om gelijke kansen voor iedereen te promoten en te stimuleren. Iedereen heeft namelijk recht op actieve participatie aan de samenleving. RSC Anderlecht NV kan dit beleid steunen door het voetbal als tool te gebruiken om maatschappelijke integratie te bevorderen.

De potentiële acties van RSC Anderlecht NV en de Cel GK&D beperken zich niet tot louter financiële steun. Een proactief beleid voeren kan bijvoorbeeld inhouden: voor enkele matches bepaalde thema's centraal stellen en de specifieke doelgroep betrekken. Uiteraard is het aan RSC Anderlecht NV en partners (zoals de Cel GK&D) om zelf te beslissen welke maatregelen en acties het beste passen binnen het ethisch en moreel perspectief van de verschillende organisaties.

3.2. Technologische en ecologische factoren

Hoewel het Brussel Hoofdstedelijk Gewest al veel initiatieven heeft genomen om onder meer haar ecologische voetafdruk te verkleinen, kan een voetbalclub zoals RSC Anderlecht NV effectief en efficiënt haar steentje bijdragen tot een groene stad. Omdat veel van de ecologische factoren wat technische aspecten bevatten, worden beide factoren in deze scriptie onder één noemer in de STEEP-analyse behandeld.

A. Beleid van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: technologie en ecologie

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest stimuleert en promoot de renovatie en bouw van energie-efficiënte gebouwen met technologische duurzaamheid. Sinds 2004 is, dankzij de promotie-technieken, het energieverbruik met 16% per inwoner gedaald.

Om dit te realiseren, trof het BHG verschillende maatregelen. Zo deelde zij premies en leningen uit aan 0% interest, gaf zij tips en tricks bij een 'Energie-uitdaging'⁵⁸, stimuleerde zij de passief- en lage energiebouw.

Verder voert het gewest een beleid omtrent volgende aspecten: duurzame wijken, groene stad, duurzame consumptie en economie, mobiliteit en verminderde overlast.

B. Mogelijkheden voor RSC Anderlecht NV

Green energy: fysieke activiteit en elektriciteit

De energie die wordt opgewekt bij het trainen of het spelen van een voetbalwedstrijd misschien (her)gebruikt worden. In Japanse fitnesscentra is dat reeds het geval: fitnessstoestellen zijn zodanig gemaakt dat zij, bij het gebruik ervan, energie genereren. Green energy op dergelijke manier genereren zou ook in België gestimuleerd moeten worden, zeker in verschillende fitness- en trainingscentra (van profclubs in het voetbal). Dergelijke faciliteiten zijn al een gewoonte in het landschap van Brussels Airport. Brussels Airport heeft zes 'WeWatts' geïnstalleerd. Een WeWatt heeft buiten een zitplaats en twee pedalen ook nog een werktafel en een standaard stopcontact van 230 Volt. Elke WeWatt produceert 30W vermogen en heeft een LED display die de beschikbare stroom toont. De WeWatt is een Belgisch product. De meest recente versie is de 'Watt a hub' ("Watt a Hub!") (gelanceerd in februari 2015). Dit 'gezondheidstoestel'

⁵⁸ De 'Energie-uitdaging' moet de inwoners van het BHG aansporen om duurzamer om te springen met energie.

heeft geen vaste stopcontacten, maar is gebaseerd op draadloos laden dat via een webapp beheerd kan worden. De 'Watt a hub' deelt een ronde schrijf- of werktafel met twee anderen die hun elektroapparaten wensen op te laden.

Green energy: fysieke activiteit en verlichting

RSC Anderlecht NV kan daarnaast ook optimaal gebruik maken van de energie die de spelers genereren bij het spelen van een match om het stadion van verlichting te voorzien. Zulke geïntegreerde sensoren in een grasmat bestaan al en zijn al beschikbaar op de markt, maar werden nog niet in België gebruikt. In Engeland is dat fenomeen wel al bekend: zo zijn er ploegen die samenwerken met Shell waardoor de voetafdrukken van de spelers energie opleveren. Zulke vloersensoren die energie genereren kunnen ook gebruikt worden in stadions (waar veel fans over de vloer komen). De energie die gegenereerd kan worden door het louter passeren van fans, kan financieel voordelig zijn voor de club.

Ground-sharing

Duurzaamheid kan worden nagestreefd door een multi-purposal ground te integreren in het stadion. Zo heeft het Nederlandse bedrijf Cablean Sport Solutions het meerszijdige sportveld ontworpen. Het 4D-model is voordelig voor iedereen; Het mechanisme laat toe dat de grasmat in een gewone vloer, zonnepanelen of basketbalveld verandert. Het terrein kan dus voor andere doeleinden dan het voetbal gebruikt worden. Op die manier kunnen ook evenementen in het stadion zelf plaatsvinden. Als er dus niet wordt gesport wordt er energie opgewekt door de zonnepanelen en wordt het regenwater opgevangen. Daarnaast kunnen we ook evenementen zijn er vanuit de clubs of zijn er vanuit andere partners op diezelfde vloer plaatsvinden.

Duurzame omgeving

Via een publiek-private samenwerking tussen de club enerzijds en scholen en verenigingen anderzijds. Vele scholen willen een groene school zijn. Door projecten op te richten die 'een groene omgeving' stimuleren, kan RSC Anderlecht met jongeren en kinderen samenwerken om bij te dragen aan een nette en groene Brusselse omgeving.

3.3. Economische factoren

Bedrijven worden beïnvloed door en zijn afhankelijk van economische factoren zoals economische groei en arbeidsaanbod. Een bedrijf zoals RSC Anderlecht NV zal met deze factoren rekening moeten houden als het aan maatschappelijk verantwoord ondernemen wil doen en wil inspelen op de noden en de behoeften van de samenleving en het BHG.

A. Algemene Tendens

Focus 8 (2) stelt dat de economische groei van het BHG met 1,4% zal toenemen tegen 2019 (zie Tabel 21 Bijlage 7). De sectoren onderwijs, vervoer, communicatie en overheid leveren hiertoe de grootste bijdrage. Vanaf 2015 tot 2060 zal de werkgelegenheid van het Brusselse Gewest met 0,8% toenemen. Voor de tijdspanne 2016-2019 wordt een stijging van 0,7% per jaar verwacht. Volgende sectoren dragen bij tot de groei van de toegevoegde waarde in het BHG: “krediet en verzekeringen’, ‘vervoer en communicatie’, ‘handel en horeca’, ‘maatschappelijke dienstverlening en gezondheidszorg’, ‘overige marktdiensten’ en ‘overheidsdiensten en onderwijs” (4).

Door de stijging van het aantal inwoners is het arbeidsaanbod niet meer recht evenredig met het aanbodgedrag van de arbeidsmarkt. Het arbeidsaanbod stijgt, terwijl het aanbod op de markt zal dalen (Focus 8 5).

In de toekomst zullen er echter meer kansen voor de Brusselaars zelf gecreëerd worden op de arbeidsmarkt. Dit komt door de daling van het pendelverkeer naar Brussel. Deze tendens zal aanhouden door de vergrijzing van Waalse en Vlaamse pendelaars. Dit leidt tot meer kansen op de arbeidsmarkt voor de Brusselaars zelf. In Vlaams- en Waals-Brabant zijn er namelijk te weinig werknemers op de arbeidsmarkt die het “aantal uitstromers op termijn [kan] vervangen” (Actiris 66).

B. Uitdagingen

Opdat de economie van het Brusselse Gewest rendabel blijft, moet de “gewestelijke **werkgelegenheidsgraad verhoogd** [...] en de **werkloosheidsgraad verlaagd worden**” (Actiris 65).

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft een **hoge werkloosheidsgraad onder jongeren** (31,8% anno 2013) en ook de **werkloosheidsgraad onder ouderen** blijft maar stijgen.

Men verwacht een aanhoudende bevolkingstoename. Het aantal gecreëerde jobs zou moeten voldoen “om de **nieuwkomers op de gewestelijke arbeidsmarkt** op te nemen (zoals jongeren of migranten)” (Actiris 65).

“De **dalende tendens bij het inkomende pendelverkeer**” werkt in het voordeel van de Brusselse werknemers. Deze tendens zal aanhouden gezien de relatieve vergrijzing van zowel Vlaamse en Waalse pendelaars. Het **uitgaande pendelverkeer** kent daarentegen een lichte **stijging** (16,2% van de Brusselse werknemers gingen buiten de gewestgrenzen werken). Deze tendens wordt mede in de hand gewerkt door de overheid die het uitgaande pendelverkeer stimuleert.

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest heeft een “grotere **ondernemingsdynamiek**” (10,9% in 2013) dan het Vlaamse Gewest (7,5%) en het Waalse Gewest (8,6%). Het BHG kent daarnaast een groter aantal “opgestarte en neergelegde activiteiten” (66) van zelfstandige werknemers. De relatief **lage leeftijd** van **zelfstandigen** in het BHG wijst erop dat zelfstandige arbeid voor jonge arbeidskrachten een **alternatief** voor de “klassieke **bezoldigde werkgelegenheid**” is (Actiris 66).

De non-profitsector (overheidsdiensten, onderwijs, gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening) is “één van de voornaamste stuwende krachten [...] van de werkgelegenheid in Brussel” (Actiris 67).

Sinds de zesde staatshervorming⁵⁹ focust de regering op de alliantie van werk en opleiding binnen het gewestelijk **werkgelegenheidsbeleid**. Enkele van de getroffen **maatregelen** van de federale regering om mensen aan het werk te krijgen (zoals omscholing van arbeiders en aanpassing voor gehandicapten) werden een verantwoordelijkheid voor de gewesten en werden dus **geregionaliseerd**. Dit bood (en biedt nog steeds) het Brusselse Gewest kansen om werkloosheid, tewerkstelling en opleiding aan te pakken. Hierdoor kreeg het Brusselse Gewest de mogelijkheid om werkloosheidsmaatregelen te rationaliseren en zich te richten op **prioritaire doelgroepen** zoals “jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen [en] personen van vreemde origine” (Actiris 67)

⁵⁹ De zesde staatshervorming (ook wel het Vlinderakkoord genoemd) verwijst naar het politiek regeerakkoord dat na 459 dagen onderhandelen werd bereikt in het najaar van 2011. De akkoorden werden door het federaal parlement op 19 december 2013 goedgekeurd.

3.4. Politieke factoren

Het Brussels Hoofdstedelijk Gewest is het bestuurlijk arrondissement van de Brusselse Hoofdstad. Het Arrondissement Brussel Hoofdstad is het enige arrondissement van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en telt 19 gemeenten. Onderstaande gegevens duiden aan dat het BHG ook complex is op politiek vlak. RSC Anderlecht zal bij het voeren van een beleid waarin ze aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet, rekening moeten houden met de wisselende politieke structuur van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en Brussel Hoofdstad.

4. SWOT-Analyse

Op basis van de SWOT-analyse kan de efficiëntie en effectiviteit van de interne organisatie en de projectwerking van de RSCA Constant Vanden Stock Foundation worden nagegaan. De cruciale vraag is hoe RSCA kan inspelen op maatschappelijke behoeften. Bijlage 8 geeft meer uitleg bij onderstaande beknopte SWOT-analyse.

5.1. Beknopte SWOT-analyse

STERKTES	ZWAKTES
<ol style="list-style-type: none">1. RSC Anderlecht NV is een echte Brusselse club die een palmares heeft en waarvan de financiële toestand anno 2015 positief is dankzij een goed (financieel en sportief) management en beleid. Zo krijgen de spelers (zowel jeugd-als spelers uit de A-kern) de nodige begeleiding.2. RSC Anderlecht NV hecht veel aandacht aan 'hospitality' en werkt met verschillende packs. Er is een differentiatie en segmentatie van business-modellen.3. RSC Anderlecht NV beschikt over verschillende partners en sponsors en segmenteert deze ook. De hoofdsponsors zijn: BNP Paribas Fortis, Proximus en adidas. Tot de officiële sponsors behoren: Bwin, Coca-Cola en Electrabel GDF Suez. Allianz, Vigo, Naqi, Etixx, Mercedes-Benz, Carlo et Fils, Quick en Gouden Gids.4. RSC Anderlecht NV beschikt reeds over een 'communitywerking': de RSCA Vanden Stock Foundation.5. RSC Anderlecht NV hecht aandacht aan mensen met een beperking.	<ol style="list-style-type: none">1. De externe communicatie van RSC Anderlecht NV straalt soms onzekerheid uit en is niet consequent.2. De supportersbetrokkenheid van RSC Anderlecht NV is klein.3. De faciliteiten in het stadion van RSC Anderlecht NV zijn niet optimaal en niet supportersvriendelijk.4. De communitywerking (de RSCA Vanden Stock Foundation) heeft weinig visibiliteit.5. De tickets voor matches van RSC Anderlecht NV zijn (te) duur en er wordt amper gesegmenteerd volgens doelgroepen (in tegenstelling tot de hospitality-mogelijkheden).

OPPORTUNITEITEN	BEDREIGINGEN
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bozar en Atomium zijn culturele instellingen die het meest met het BHG geassocieerd worden. 2. In het BHG worden de landstalen in combinatie met andere talen (zoals het Arabisch, Spaans, Italiaans en Duits) gesproken. 3. Tegen 2060 zal het BHG een bevolkingstoename van 13,2% kennen. De mannen zullen in de minderheid (48%) zijn. 4. Men verwacht een stijging van het Bbp tot 2019 tot 1,4%. 5. Het BHG kende in 2013 een ondernemingsdynamiek van 10,9% (die volgens statistische berekeningen lichtjes zal stijgen tegen 2019). De relatief lage leeftijd van zelfstandige ondernemers toont aan dat jongeren zelf gaan ondernemen in plaats van zich toe te wijden aan de klassieke bezoldigde werkgelegenheid. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jongeren in het Franstalig onderwijs spreken minder goed Nederlands en Engels dan jongeren uit het Nederlandstalig onderwijs. De kans op jeugdwerkloosheid is bij de eerste groep groter dan bij de tweede groep. 2. Eén van de sectoren die een grote bijdrage leveren aan de verwachte stijging aan werkgelegenheid is de overheid⁶⁰. 3. In het BHG zijn vooral mannen ouder dan 25 jaar, mensen met een hoge tot middelhoge scholing en Belgen, aan het werk. 4. Het beleid dat het BHG voert voor de zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen, personen van andere origine en gehandicapten) is niet effectief. 5. Het aantal jonge zelfstandige ondernemers in het BHG zal stijgen⁶¹.

⁶⁰ De overheid vormt geen rechtstreekse en onmiddellijke bedreiging, maar is afhankelijk van en wordt gestuurd door een politiek bewind. Dit politiek bewind verandert met de tijd en kan een positieve al dan niet negatieve onrechtstreekse invloed uitoefenen op RSC Anderlecht NV, in die zin dat zij beslissingen neemt die in het voor- en/of nadeel van de voetbalclub zullen zijn.

⁶¹ Hierdoor kan er onderlinge concurrentie ontstaan.

5.2. SWOT-confrontatiematrix

In de SWOT-confrontatiematrix worden de elementen uit de interne analyse (sterktes en zwaktes) tegenover de elementen uit de externe analyse (kansen en bedreigingen) gezet, waardoor de strategische aandachtspunten worden opgesomd.

Bij de SWOT-confrontatiematrix zijn er drie aandachtspunten:

1. De communitywerking van RSC Anderlecht NV kan verder uitgewerkt worden vanuit de reeds bestaande RSCA Vanden Stock Foundation mits nauwere aansluiting en samenwerking met RSC Anderlecht NV zelf. De communitywerking van RSC Anderlecht NV kan echter ook uitgewerkt worden vanuit een communityafdeling die integraal deel uitmaakt van de NV (voorkeursoptie).
2. De eventuele commerciële partners die bij de communitywerking betrokken zullen worden, dienen zich aan te sluiten bij de visie en het beleid van de communitywerking van RSC Anderlecht NV.
3. Om een echte Brusselse club te zijn die doelt op het algemeen belang, is een privaatsamenwerking (pps) noodzakelijk.

<p>S+O Hoe kunnen we de sterktes optimaal uitgespeeld worden?</p> <p>A. RSC Anderlecht NV gaat als Brusselse club via communitywerking en networking met haar (strategische) commerciële partners (in de vorm van pps) het sportieve linken aan het culturele⁶² waarvoor het BHG gekend staat. (S1+S4+S2+S3+O1)</p> <p>B. De communitywerking van RSC Anderlecht NV stimuleert meertaligheid onder kinderen⁶³ door de capaciteiten van haar (commerciële) partners maximaal te benutten. (S1+S4+S3+O2)</p> <p>C. De communitywerking van RSC Anderlecht NV investeert, mits de verwachte BBP van 1,4% tegen 2019 en samenwerking met de (commerciële) partners, in materieel en immaterieel goed voor mensen met een handicap. (S1+S4+S5+S3)</p> <p>D. De communitywerking van RSC Anderlecht NV bundelt haar krachten met de (commerciële) partners om te streven naar genderpariteit, om m.a.w. vrouwelijke fans meer te betrekken⁶⁴ bij het voetbal. (S1+S4+S2+S3+O3+O5)</p> <p>E. De communitywerking van RSC Anderlecht NV moedigt, in samenwerking met haar (commerciële) partners, jonge mensen met een handicap, aan om te ondernemen. (S4+S1+S3+S5+O5)</p>	<p>S+B Hoe kunnen we met de sterktes de bedreigingen afwenden?</p> <p>A. De communitywerking van RSC Anderlecht NV stimuleert de meertaligheid en het correct gebruik van het Nederlands door het beleid omtrent en de begeleiding van de spelers ook op fans te projecteren. (B1+S4+S1+S3)</p> <p>B. De communitywerking van RSC Anderlecht NV positioneert zich zodanig, dat er een proactief beleid gevoerd wordt omtrent en geïnvesteerd wordt in de faciliteiten en supportersbetrokkenheid van de zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen, personen van andere origine en gehandicapten). (Z4+Z1+B5+Z2+B4+Z3)</p> <p>C. De communitywerking van RSC Anderlecht NV stimuleert en investeert, in samenwerking met partners, in de effectieve werkgelegenheid van vrouwen. (B3+S4+SA+S3)</p> <p>D. Via de communitywerking van RSC Anderlecht NV wordt, in samenwerking met de ProLeague en de Football+ Foundation, geïnvesteerd in de toegankelijkheid van voetbal voor mensen met een beperking en zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen en personen van andere origine). (B4+S4+S1+S3+S5)</p> <p>E. De jeugdwerkloosheid in BHG wordt aangepakt door de jongeren in kwestie in contact te brengen met jonge ondernemers uit het Brusselse. (B5+S1+S4+B1)</p>
---	--

⁶² Participatie aan Brusselse culturele activiteiten. Dit gaat van kleinere Brusselse voetbalclubs tot jeugdbewegingen en activiteiten georganiseerd door het BHG.

⁶³ Bij deze activiteiten kunnen de Purple TeenagersClub en de Ketjes Club betrokken worden.

⁶⁴ Dit kan gerealiseerd worden door te segmenteren in doelgroepen: vrouwen in de Corporate Club, meisjes uit de Ketjesclub, tienermeisjes uit de Purple TeenagersClub en andere vrouwelijke fans (zoals abonnees).

Z+O Hoe kunnen we voorkomen dat de zwaktes ons belemmeren de kansen te benutten?

- A. RSC Anderlecht NV communiceert duidelijker en in verschillende talen, over de samenwerking met (niet-)commerciële en culturele partners uit het publieke veld. (Z1+Z2+O2+O5)
- B. RSC Anderlecht NV vergroot via de communitywerking haar supportersbetrokkenheid door samen te werken met socio-culturele partners, haar doelgroepen te segmenteren en uiteindelijk de ticketprijzen aan te passen aan de doelgroep. (Z2+O1+Z5+O1+O2+O5)
- C. RSC Anderlecht NV vergroot via de communitywerking de supportersbetrokkenheid door samen te werken met culturele partners uit het BHG en de eventuele invoering van combi-tickets. (Z2+O1+Z5+Z4+O3)
- D. De supportersbetrokkenheid vergroten door supporters inspraak te geven in de vorm van polls bijvoorbeeld met betrekking tot de infrastructuur en faciliteiten in het stadion. (Z2+Z3+Z4+O5)
- E. De supportersbetrokkenheid vergroten door supporters te laten optreden als vrijwilligers binnen de communitywerking. (Z1+Z2+O3)

Z+B Hoe verhinderen we dat de zwaktes de bedreigingen versterken?

- A. De communitywerking van RSC Anderlecht NV vergroot haar visibiliteit door Brusselse ondernemingen aan te sporen te investeren in de infrastructuur en supportersbetrokkenheid van en voor RSC Anderlecht NV. (Z4+Z3+Z2+B5)
- B. De communitywerking van RSC Anderlecht NV positioneert zich zodanig, dat er een proactief beleid gevoerd wordt omtrent en geïnvesteerd wordt in de faciliteiten en supportersbetrokkenheid van de zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen, personen van andere origine en gehandicapten). (Z4+Z1+B5+Z2+B4+Z3)
- C. De werklozen die actief op zoek zijn naar werk worden bij de communitywerking betrokken door actief op te treden als vrijwilligers (al dan niet tegen een onkostenvergoeding) bij evenementen georganiseerd door de communitywerking van RSC Anderlecht NV. (Z4+Z2+B3)
- D. Door te investeren in de supporters en de samenleving in zijn geheel toont RSC Anderlecht NV aan dat zij meer is dan haar spelers, werknemers en management en dat zij een belangrijke economische, politieke en socio-culturele factor is in het Brusselse Hoofdstedelijk Gewest. (B2+Z3+Z2+Z4+Z1+Z5)
- E. Om jeugdwerkloosheid te voorkomen, organiseert de communitywerking van RSC Anderlecht NV, in samenwerking met haar (commerciële en culturele) partners activiteiten om jongeren aan te sporen actief naar werk te zoeken. (Z4+Z3+B1)

5. Concrete voorstellen

Prioriteiten van de SWOT-confrontatiemix

Omdat het binnen deze scriptie onmogelijk is om voor alle elementen uit de confrontatiematrix voorbeelden te geven, worden de elementen per combinatie gerangschikt volgens prioriteit⁶⁵. Voor de belangrijkste elementen (nummer 5) zal een voorstel uitgelicht worden.

	Opportunities					Threats				
Strengths	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
	4	2	3	5	1	1	2	3	5	4
Weaknesses	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
	3	5	1	4	2	1	3	2	4	5

S+O D. “De communitywerking van RSC Anderlecht NV NV (als club die zich zoals S1 stelt, profileert) bundelt haar krachten met de (commerciële) partners om te streven naar een genderpariteit en vrouwelijke fans meer te betrekken bij het voetbal.”

S+B D. “Via de communitywerking van RSC Anderlecht NV (als club die zich zoals S1 stelt, profileert) wordt, in samenwerking met de ProLeague en de Football+ Foundation, geïnvesteerd in de toegankelijkheid van voetbal voor gehandicapten en de zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen en personen van andere origine).

Z+O B. “RSC Anderlecht NV (als club die zich zoals S1 stelt, profileert) vergroot via de communitywerking haar supportersbetrokkenheid door samen te werken met socio-culturele partners, haar doelgroepen te segmenteren en uiteindelijk de ticketprijzen aan te passen aan de doelgroep.”

Z+B E. “Om jeugdwerkloosheid te voorkomen, organiseert de communitywerking van RSC Anderlecht NV (als club die zich zoals S1 stelt, profileert), in

⁶⁵ Het belangrijkste element krijgt een 5 toegewezen, het minst belangrijke een 1.

samenwerking met haar (commerciële en culturele) partners activiteiten om jongeren aan te sporen actief naar werk te zoeken.”

Project 1: Purple Sporting Girls (S+O D.)

Algemene Omkadering

Vrouwen worden anno 2015 nog steeds niet evenveel geapprecieerd binnen het voetbal als mannen. Door loyalty marketing⁶⁶ wordt, in het kader van Internationale Vrouwendag, de trouwheid van vrouwelijke fans beloond.

Doelstelling

Via het project 'Purple Sporting Girls' worden de vrouwelijke RSCA-fans beloond om trouw te blijven aan hun favoriete Brusselse club. In de 21^e eeuw is het namelijk nog steeds niet evident om zich als vrouw in de voetbalwereld (een mannenbastion) te positioneren. Of men nu fan is, vrouwelijke voetbalspeler, of vrouwelijke ondernemer in de voetbalwereld; al gauw worden er stereotypen en clichés naar boven gehaald. Hoewel er nog een lange weg te gaan is vooraleer vrouwen in de voetbalwereld als 'normaal' worden beschouwd, draagt RSC Anderlecht NV via de communitywerking haar steentje bij.

Projectbeschrijving

Vrouwelijke fans van RSC Anderlecht kunnen zich, via de communitywerking, binden aan het voetbal van RSC Anderlecht NV. De leden van de community 'Purple Sporting Girls'⁶⁷ behartigen de mening van vrouwelijke fans. Zo kunnen zij aanbevelingen doen voor vrouwvriendelijkere stadions, alsook evenementen met de focus op 'vrouwen' organiseren. Om dergelijke zaken te kunnen realiseren, is er nood aan een community center⁶⁸.

Zo kunnen zij bijvoorbeeld een evenement organiseren in het kader van Internationale Vrouwendag. De abonnees, leden van de Ketjes- en Purple TeenagersClub kunnen zich

⁶⁶ Loyalty marketing is een techniek uit de relatiemarketing die erop doelt om klanten te binden (Lagae 350). Studies wijzen namelijk uit dat "de winst met 25 tot 30 procent kan worden verhoogd, als de organisatie vijf procent meer klanten behoudt" (Lagae 350).

⁶⁷ De Purple Sporting Girls is bij voorkeur een feitelijke vereniging binnen de vzw communitywerking RSC Anderlecht NV.

⁶⁸ Dit community-enter dient geïntegreerd te zijn in het stadion. In dat center (een polyvalent lokaal) kunnen de leden van de community vergaderen, brainstormen en hun projecten en evenementen organiseren.

via een gepersonaliseerde link (in de e-newsletter) inschrijven om een **exclusief cadeautje** te ontvangen voor de match die plaatsvindt in de week van Internationale Vrouwendag. Ze kunnen hun T-shirt met de tekst 'Purple Sporting Girl Season 20xx-20xx' enkele dagen voor de match afhalen in het community-center.

Periode

De aanvang en duur van het project dient later intern overlegd te worden.

Budget en financiering

Het budget en financiering zal later intern overlegd worden.

Project 2: RSCA Playing for Success (S+B D.)

Algemene omkadering

In het kader van de community-richtlijnen, vooropgesteld door de Football+ Foundation van de KBVB, kan de communitywerking van RSC Anderlecht NV actief deelnemen aan enkele (op voorhand) geselecteerde projecten. In deze scriptie wordt een voorstel tot samenwerking met het onderwijs in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest gedaan.

Doelstelling

De leerhouding, het zelfbeeld en de vaardigheden van jongeren met leerproblemen en/of jongeren uit het BUSO verbeteren en optimaliseren door via buitenschoolse activiteiten (van de communitywerking van RSC Anderlecht NV) meer leer- en slaagkansen te creëren.

Projectbeschrijving en partners

RSC Anderlecht NV stelt anno 2015 verschillende modellen van seats ter beschikking voor haar partners van de Corporate Club (hospitality-mogelijkheden). Hiervoor werkt zij met skyboxen die geïntegreerd zijn in de infrastructuur van het stadion. Het voorstel is om één skybox⁶⁹ te ontwikkelen of ter beschikking te stellen voor de communitywerking van RSC Anderlecht NV. Die skybox kan medegefinancierd worden door een partner⁷⁰ van de communitywerking van RSC Anderlecht NV.

De skybox kan dan bijvoorbeeld een aantal keer per seizoen gebruikt worden door organisaties met niet-commerciële doeleinden (zoals projecten van en door de communitywerking van RSC Anderlecht NV).

Eén van die niet-commerciële doeleinden kan het project 'Playing for Success' zijn. In plaats van leerlingen uit het 'gewoon onderwijs' te betrekken bij het project, zou het een unieke gelegenheid zijn om ook scholen en leerlingen van het BUSO te betrekken bij 'Playing for Success'. Uit de STEEP-analyse blijkt dat er in het BHG 55 Franstalige- en 12 Nederlandstalige BUSO-scholen zijn. De skybox kan op die manier fungeren als leercentrum.

⁶⁹ Er wordt bij voorkeur gebruik gemaakt van een skybox in plaats van het community-center. De skybox geeft de leerlingen een extra stimulans om zich in te zetten voor 'Playing for Success'.

⁷⁰ Een potentiële partner voor co-financiering is Electrabel GDF Suez of de GDF Suez Foundation. De GDF Suez Foundation is namelijk financiële sponsor van 'Playing for Succes'.

In de skybox kan Playing For Success één keer per week, gedurende acht weken intensief activiteiten organiseren met kinderen uit de Brusselse BUSO-scholen. Op het einde van het traject kunnen de deelnemers (maximum 10 per projectsessie van 8 weken) gratis naar een wedstrijd van RSC Anderlecht komen kijken, onder begeleiding van hun coaches. Tot slot krijgen de leerlingen een meet-and-greet met de spelers. Hier hebben zowel de leerlingen als de organisatie baat bij (er is geen financiële investering vereist om een meet-&-greet te organiseren en de leerlingen appreciëren het enorm om hun idolen te ontmoeten). Omdat zij een voorbeeld nemen aan de voetballers, kan, indien RSC Anderlecht NV haar akkoord geeft, een speler uit de vaste A-kern pater worden van het project.

Leerkrachten uit het BUSO, sociale werknemers, maar ook studenten van de Brusselse universiteiten en hogescholen kunnen het project mee sturen en de leerlingen begeleiden.

Voor dit project is een nauwe samenwerking met CST vzw (de organisator van 'Playing for Success'), het BHG en Brusselse universiteiten (zoals VUB, KU Leuven, LUCA School of Arts, ULB en Facultés Universitaires Saint-Louis) en hogescholen (bijvoorbeeld Haute École de Bruxelles, Haute École Groupe ICHEC, Erasmushogeschool Brussel en Odisee) vereist. Studenten uit het Brusselse hoger onderwijs kunnen in het kader van hun opleiding (bijvoorbeeld een stage) hun steentje bijdragen aan het project.

Tot slot kan de Football+ Foundation financieel en communicatief bijdrage leveren aan het project.

Periode

Een project waarbij tien leerlingen betrokken worden, duurt ongeveer acht weken (afhankelijk van de omstandigheden). Op welk moment van het seizoen dit project van start kan gaan, zal later intern besproken moeten worden. (Het project moet sowieso voor aanvang van de Playoffs eindigen.)

Budget en financiering

Partners kunnen materiële en/of financiële steun leveren. Een gedetailleerde kostenraming zal inbegrepen zijn bij het officiële voorstel van het project.

Idealiter zorgt de Football+ Foundation, via de ProLeague voor een bepaald budget, dat, voor aanvang van elk seizoen, wordt verdeeld onder de eersteklasseploegen, waardoor er social return geëist wordt.

Project 3: Cultureel Brussel met de KetjesClub en Purple Teenagers Club. (Z+O B.)⁷¹

Algemene omkadering

Via een samenwerking tussen de communitywerking van RSC Anderlecht NV en culturele partners uit het Brusselse, worden er sportieve en culturele activiteiten in het BHG georganiseerd. De culturele activiteiten zijn aangepast aan de doelgroep (Ketjesclub, Purple TeenagersClub en de abonnees) en worden gekoppeld aan matches van RSC Anderlecht NV.

Doelstelling

Het doel van dit project is om via RSC Anderlecht NV in contact te komen met culturele instellingen in Brussel. De koppeling van culturele activiteiten aan de sportieve activiteiten van RSC Anderlecht NV laat de club toe een meerwaarde te bieden aan de supporters. Hierbij kan RSC Anderlecht NV een speciaal ticketsysteem (al dan niet combi-tickets) afhankelijk van de doelgroep invoeren.

Projectbeschrijving en partners

Eerst en vooral worden de fans gesegmenteerd. Kinderen van 3 tot 12 jaar behoren tot de Ketjesclub, jongeren van 13-18 jaar behoren tot de Purple Teenagers Club, volwassenen van 19-60 jaar behoren tot de Purple Fans, terwijl zestigplussers tot een andere groep behoren. Mensen met een beperking kunnen ook tot een specifieke categorie behoren, maar om niet te discrimineren wordt deze optie open gehouden voor discussie.

Ondanks het feit dat het organiseren van activiteiten voor alle doelgroepen uitermate interessant is, zullen in deze scriptie enkel activiteiten voor de Ketjes- en de Purple TeenagersClub besproken worden.

⁷¹ Deze activiteiten kunnen ook georganiseerd worden voor communitypartners van RSC Anderlecht NV. Hierbij wordt gedacht aan de partners van de RSCA Vanden Stock Foundation: Make-A-Wish-Belgium en het kinderziekenhuis Koningin Fabiola. Indien gewenst en mogelijk, kan de (lokale) overheid als partner optreden bij het organiseren van dergelijke activiteiten. Op die manier kan de overheid en RSC Anderlecht bijdragen aan de sociale integratie van verschillende doelgroepen in het BHG.

Ketjesclub

Kinderen van 3 tot 12 jaar kunnen voor €15 per jaar lid worden van de Ketjesclub. Leden van de Ketjesclub genieten tal van voordelen. Anno 2015 worden er echter nog geen specifiek culturele activiteiten georganiseerd.

Om de kinderen in contact te brengen met de culturele meerwaarde van Brussel, is begeleiding van ouders nodig. Ouders met kinderen kunnen dus een familieabonnement⁷² kopen voor de matches.

Activiteit 1 Kinapolis

De eerste mogelijkheid houdt in dat, onder begeleiding van de verantwoordelijke van de Ketjesclub, er op wedstrijddagen, met de leden van de Ketjesclub naar de bioscoop gegaan wordt. Via online polls kan men stemmen op verschillende films, waaruit de populairste vertoond zal worden. Families die geen familieabonnement⁷³ hebben, kunnen een ticket voor deze culturele activiteit (match inbegrepen⁷⁴) afzonderlijk verkrijgen. Families met abonnement kunnen kiezen om: ofwel een vaste toeslag voor alle culturele activiteiten te betalen (bij betaling van het abonnement), of betalen zij enkel voor een ticket voor specifieke culturele activiteit. Na de match kunnen de kinderen de spelers ontmoeten.

Een tweede optie is dat enkel de leden van de Ketjesclub op een namiddag gratis naar Kinapolis kunnen gaan. Daarna zullen de spelers een signeersessie houden.

Voor beide activiteiten werkt RSC Anderlecht NV en de communitywerking samen met Kinapolis.

Activiteit 2 Brussels Discovery

Op een woensdagnamiddag (of vakantiedag) wordt er, in samenwerking met 'Visit Brussels' (de Brusselse dienst Toerisme), een gegidste wandeling georganiseerd voor

⁷² Idealiter wordt het stadion op een zodanige manier verdeeld dat families met een familieabonnement samen naar matches kunnen kijken op plaatsen die voor hen voorzien zijn.

⁷³ Bij de aankoop van een familieabonnement kan een toeslag gevraagd worden indien men het kind / de kinderen lid wil laten worden van de Ketjes en/of Purple Teenagers Club.

⁷⁴ Culturele activiteiten worden enkel georganiseerd op matchdagen waar er niet tegen een topper (Club Brugge, KAA Gent en Standard) gespeeld wordt.

leden van de Ketjesclub. Leden betalen slechts een kleine toeslag voor deze activiteit. Kinderen die geen lid zijn van de Ketjesclub, kunnen ook deelnemen aan de activiteit, maar betalen dan de volle prijs⁷⁵. Voor de wandeling worden de groepen onderverdeeld volgens taal (Nederlands of Frans). Bij elke groep Ketjes sluit ook één of meerdere spelers aan. Op die manier tonen de spelers dat zij ook interesse hebben voor de Brusselse cultuur. Kinderen nemen nog steeds een voorbeeld aan hun idolen. Als die idolen ook 'goed' presteren naast het veld, bieden zij een grote meerwaarde voor de samenleving.

Purple Teenagers Club

Kinderen van 13 tot 18 jaar kunnen voor €25 per jaar lid worden van de Purple Teenagers Club. Als lid van de PTC genieten zij tal van voordelen. Anno 2015 verloopt het project erg moeizaam wegens gebrek aan middelen.

Tieners zijn een doelgroep die moeilijk toegankelijk is. Dit komt mede door hun (digitale) cultuur (en wereld) die om de haverklap verandert. De truc is dan om op die snel veranderende wereld in te spelen, hen te triggeren, maar vooral hen te betrekken bij het voetbalgebeuren, de spelers en de werking van de club. Voor de leden van de PTC kunnen er verschillende activiteiten georganiseerd worden (denk maar aan een concert of theatervoorstelling in Bozar, open trainingen of een filmavond).

Activiteit 1 Autoworld Brussel

Een gegidste rondleiding in Autoworld Brussel is een activiteit die elke tiener wel boeit. In Autoworld (gelegen in het Jubelpark, Brussel) worden wagens uit de 20^e eeuw tentoongesteld. Autoworld werkt met verschillende zones (zoals de Cartoon Zone) en houdt tijdelijke tentoonstellingen⁷⁶. De leden van de PTC die zich inschrijven voor deze activiteit worden opgesplitst in twee groepen: een Nederlandstalige en een Franstalige groep. Elke groep wordt vergezeld door: een medewerker van de communitywerking van RSC Anderlecht NV en één of meerdere spelers (waaronder sowieso de peters van de PTC).

⁷⁵ Met 'de volle prijs' wordt de prijs per individueel ticket in een groep, bedoeld.

⁷⁶ Indien er een tijdelijke tentoonstelling van een autopartner van RSC Anderlecht NV gehouden wordt, kan het interessant zijn de activiteit open te stellen voor andere doelgroepen (zoals leden van de Corporate Club die er kunnen genieten van het hospitality-aanbod van RSC Anderlecht NV).

De prijs van een gegidste rondleiding bedraagt €85 voor maximum 30 personen per gids.

Periode

De activiteiten dienen plaats te vinden voor aanvang van de Playoffs.

Budget en financiering

Over het financiële aspect van deze activiteit dient intern overleg worden gepleegd. De eventuele winst die gemaakt wordt bij het organiseren van bovenstaande activiteiten gaat integraal naar de communitywerking van RSC Anderlecht NV. De communitywerking van RSC Anderlecht NV beheert bij voorkeur een eigen aparte kassa, maar is financieel wel afhankelijk van het geld dat zij via RSC Anderlecht NV krijgt, maar hierover moet eerst intern overlegd worden.

Project 4: Jobbeurs: Score! (Z+B E.)

Algemene omkadering

De communitywerking van RSC Anderlecht NV kan, in samenwerking met de partners van RSC Anderlecht NV een jobbeurs organiseren voor jongeren vanaf 18 jaar. Een mogelijke locatie voor dit evenement is Brussels Expo of, als de omstandigheden het toelaten, het EuroStadium zelf.

Doelstelling

Het doel van de jobbeurs is om jongeren⁷⁷ in contact te brengen met het aanbod dat op de arbeidsmarkt beschikbaar is. Een jobbeurs is het ideale initiatief en een eerste stap om de werkloosheid aan te pakken.

Projectbeschrijving en partners

Bedrijven die zich kunnen engageren voor de jobbeurs zijn: Electrabel GDF Suez, BNP Paribas Fortis, Proximus, adidas, Vigo, Allianz, Naqi, Etixx, Mercedes-Benz en Quick. Ook potentiële culturele partners zoals Kinopolis, AB of Vorst nationaal, kunnen hun bedrijf vertegenwoordigen. Daarnaast kan het een opportuniteit zijn voor media- en communicatiebedrijven (De Persgroep, Corelio, Sanoma Media, Roularta Media) om zich op een jobbeurs van RSC Anderlecht NV te profileren. Zo een jobbeurs is ook interessant voor bedrijven in de sportgerelateerde sector, bijvoorbeeld: Sportcareers, Decathlon, Golazo en Sportizon. Idealiter wordt de jobbeurs gesteund door het Brussels Hoofdstedelijk Gewest en de overheid in haar geheel. Op die manier kunnen ook instituten uit de publieke sector deelnemen aan de jobbeurs; denk maar aan de dienst Toerisme Brussel, Sporza, Bloso en VGC-Sportdienst.

Periode

Het ideale moment om zo'n jobbeurs te organiseren is rond maart (voor aanvang van de Play-offs).

⁷⁷ Afhankelijk van de vraag en het aanbod kan de jobbeurs ook georganiseerd worden voor andere doelgroepen dan jongeren.

Budget en financiering

Partners kunnen materiële en/of financiële steun leveren. Een gedetailleerde kostenraming zal inbegrepen zijn bij het officiële voorstel van het project.

Idealiter zorgt de Football+ Foundation via de ProLeague voor een bepaald budget, dat, voor aanvang van elk seizoen, wordt verdeeld onder de eersteklasseploegen, waardoor er social return geëist wordt.

Opmerkingen

1. Uiteraard dringt de noodzaak zich op om te segmenteren volgens doelgroepen zoals leeftijdscategorie en geslacht.
 - a. Indien de focus ligt op het BHG, dient er nauw worden samengewerkt met verschillende onderwijsinstellingen.
 - b. Indien men focust op een bredere doelgroep, gesegmenteerd volgens leeftijdscategorie, is databasemarketing⁷⁸ een must. Op die manier worden de gegevens van de 'klanten' op een zo efficiënt mogelijke manier beheerd waardoor de behoeftes en het gedrag van de klant (de fan) kan worden nagegaan.
2. Dit project vereist een nauwe samenwerking met de overheid.

⁷⁸ Databasemarketing is een vorm van direct marketing (DM), die gericht is op "het verkrijgen en onderhouden van een persoonlijke en directe relatie tussen een aanbieder enerzijds en een klant of prospect anderzijds" (Lagae 348). Bij databasemarketing worden de "markt-, relatie- en bedrijfsgegevens in een database verzameld (351). Het voordeel van databasemarketing is de hoge respons en lage kost, wat resulteert in een hogere winst regeneratie.

7. Conclusie

Uit de marketinganalyse blijkt dat er nog veel werk aan de winkel is vooraleer RSC Anderlecht NV met haar communitywerking op een maatschappelijk verantwoorde manier kan ondernemen, binnen het kader van het Open Stadion.

Communitywerking binnen RSC Anderlecht NV alleen, volstaat niet. Om de mvo-structuur rendabel en houdbaar te houden op lange termijn, dient men van bovenaf verplichtingen op te leggen zodat elke club uit de Eerste klasse aan social return doet. Hiervoor ligt de bal deels in het kamp van de ProLeague die, in samenspraak met de KBVB, het Belgisch voetbal kan (en zal) herstructureren en optimaliseren, zowel op sportief als maatschappelijk vlak.

Bij het invoeren van een community-afdeling in een voetbalclub (zoals RSC Anderlecht NV NV) komt heel wat kijken. Deze scriptie volstaat immers niet om een volledig en gedetailleerd plan uit te werken. Om zo een communitywerking tot in de puntjes uit te werken, is wetenschappelijk (up-to-date) onderzoek een must.

Met dit deel van de scriptie wordt aangetoond dat het grootste deel van de toekomst van RSC Anderlecht NV in haar achtertuin – het Brussels Hoofdstedelijk Gewest – ligt. RSC Anderlecht NV heeft het potentieel aan middelen (ook op financieel vlak) om één van de trendsetters binnen de Belgische voetbalcompetitie te worden. Want voetbal is namelijk meer dan enkel de sportieve prestaties die erbij komen kijken.

BESLUIT

Deze scriptie begon met de oorsprong van communitywerking uit te leggen. Deze is te vinden in het Engelse voetbal, waar hooliganisme de voetbalautoriteiten aanzette tot fancoaching, wat later resulteerde in een proactief beleid naar alle fans toe. Een deel van deze doelgroep vond zich niet terug in de mindset van Manchester United, waardoor FC United of Manchester, een fan-ruled voetbalteam, werd opgericht. Dit geeft dus een antwoord op de vraag: ‘Hoe is maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen voetbalclubs tot stand gekomen?’

In België is communitywerking tot stand gekomen dankzij Els van Weert die social return van de voetbalclubs eiste. Hierdoor werd er via de Koning BoudewijnStichting het Open Stadion in het leven geroepen. De taken van de vzw Open Stadion zijn later overgebracht naar de Football+ Foundation van de KBVB. Anno 2015 worden er her en der wel wat aparte acties ondernomen die gecategoriseerd kunnen worden onder de term ‘communitywerking’, maar een brede communitywerking is enkel zichtbaar bij KAA Gent. Met vzw Voetbal in de stad probeert KAA Gent zijn steentje bij te dragen aan het (letterlijk) creëren van een open stadion, het toegankelijk maken van voetbal voor iedereen en het leveren van een meerwaarde aan de samenleving. Vzw Voetbal in de stad is dus het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: ‘Bestaat maatschappelijk verantwoord ondernemen al in het Belgisch voetbal?’. Een laatste deel van deze meesterproef tracht via marketingtools na te gaan hoe RSC Anderlecht via CRM aan communitywerking kan doen. De toekomst van de Brusselse club ligt immers in en rond Brussel. Zij zal dus gebruik moeten maken van wat Brussel te bieden heeft en via publiek-private-samenwerking haar toekomst moeten opbouwen. Deze laatste case rond RSC Anderlecht biedt een antwoord op de derde en laatste onderzoeksvraag: ‘Op welke manier kan RSC Anderlecht op een proactieve manier aan communitywerking doen?’.

Het is het opzet van deze scriptie om aan voetbalclubs op te roepen en aan te zetten tot proactieve communitywerking. Ook de ProLeague moet hier een actieve rol spelen en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen eersteklassevoetbalploegen stimuleren. Met in de nabije toekomst enkele belangrijke te nemen beslissingen op het programma, zal het Belgisch voetbal moeten beseffen dat anno 2015 de nadruk ligt op experience-economy, co-creatie en publiek-private samenwerking.

Deze meesterthesis toont duidelijk aan dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet zomaar in een beleid van een voetbalclub geïntegreerd kan worden. De snel veranderende omgeving en maatschappij zorgen ervoor dat elke voetbalclub op een eigen, unieke manier aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet en zal moeten doen. Er bestaan geen richtlijnen aangezien geografische en politieke kwesties een belangrijke rol spelen bij het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een glashelder beleidsplan voor de toekomst bestaat niet en is ook onmogelijk omdat ethische en morele kwesties hierbij komen kijken.

Tot slot is het belangrijk om te onthouden dat voetbal anno 2015 ook een echte business is. Spelers, trainers en medische staf komen en gaan. Voetbal is de enige sector waar de producenten meer verdienen dan het managementteam. De grote bedragen die hierbij komen kijken, maakt dat voetbal zich enerzijds in een moeilijke, en anderzijds een geprivilegieerde positie bevindt om proactief aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen.

PERSOONLIJKE SLOTBESCHOUWING

Ik ben op een zeer gemotiveerde manier aan deze scriptie begonnen. Om tot een afgewerkt geheel te komen heb ik enerzijds gebruik gemaakt van mijn creativiteit, mijn beschikbare portie breinmassa en mijn netwerk. Dankzij jaren actief te netwerken, open te staan voor nieuwe visies en deel te nemen aan sociale bijeenkomsten, heb ik mijn netwerk voor de volle honderd procent kunnen benutten. De outcome was niet altijd groter dan de input, maar dat maakt deel uit van het leerproces en het schrijven van een meesterproef in het algemeen.

De voorstellen in deze scriptie zijn 'slechts' voorstellen. Zij gaan niet de wereld veranderen, maar kunnen wel aanzetten tot denken, aansporen tot het ondernemen van acties en bijdragen tot een maatschappelijke integratie van alle diverse groepen in deze maatschappij, net zoals het voetbal dat met zijn voetballers doet.

BIBLIOGRAFIE

- Actiris. Gewestelijke Dienst voor Arbeidsbemiddeling. *De Arbeidsmarkt in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest: Situatie 2013*. Brussel: Actiris, 2014. PDF-bestand.
- Anoniem. Persoonlijke communicatie. 8 Mei 2015.
- Baetens, Jan, de Bloois, Joost, Masschelein, Anneleen, en Verstraete Ginette. *Culturele Studies: Theorie in de Praktijk*. Nijmegen: Vantilt, 2009. Print.
- Bale, John. "The Changing Face of Football: Stadiums and Communities." *Soccer and Society* 1.1 (2000): 91-101. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- Beelaert, Wim. Persoonlijk interview. 19 Maart 2015.
- Beelaert, Wim. Telefonisch interview. 14 April 2015.
- Blumer: A Social Analysis of F.C. United of Manchester." *Sociology of Sport Journal* 31.1 (2014): 1-22. *CrossRef*. 6 Maart 2015.
- Bond, David. "Has the Evolution of the Beautiful Game Been for Better or Worse?" *BBC Sport*. BBC, 29 April 2013. Web. 14 Januari 2015.
- BRIO. *Federale Bevolkingsvooruitzichten 2012-2060*. Brussel: Federaal Planbureau Economische Analyses en Vooruitzichten, 2013. Excel-bestand.
- BRIO. *BRIO Taalbarometer 3: Diversiteit als Norm*. Brussel: BRIO, 2013. PDF-bestand.
- Brown, Adam, Crabbe, Tim, en Mellor, Gavin. "Introduction: Football and Community-Practical and Theoretical Considerations." *Soccer and Society* 9.3 (2008): 303-12. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- Brown, Adam. "'Not For Sale'? The Destruction and Reformation of Football Communities in the Glazer Takeover of Manchester United." *Soccer and Society* 8.4 (2007): 614-35. *CrossRef*. 16 Januari 2015.
- Brown, Adam. "Our Club, our Rules: Fan Communities at FC United of Manchester." *Soccer and Society* 9.3 (2008): 346-58. *CrossRef*. 6 Maart 2015.
- Budka, Philipp, en Jacono, Domenico. *Football Fan Communities and Identity Construction: Past and Present of 'Ultras Rapid' as Sociocultural Phenomenon*.

Working Paper. Football Research in an Enlarged Europe, Oktober 2013. Web. 21 Januari 2015.

Business and Community Use Plan. Moston: FC United of Manchester, 2011. Print.

Carroll, Archie, B. "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct." *Business and Society* 38.3 (1999): 268-95. *Sage Publications*, 16 Mei 2015.

Carroll, R. "Football Hooliganism in England." *International Review for the Sociology of Sport* 15.2 (1980): 77-92. *ProQuest*. 14 Januari 2015.

Comeron, Manuel. *The Prevention of Violence in Sport*. Straatsburg: Council of Europe Publishing, 2002. Print.

Constant Vanden Stock Foundation. *Voorstelling van Doelstellingen en Acties*. G.d. PDF-bestand.

Dahlsrud, Alexander. "How Corporate social Responsibility is defined: An Analysis of 37 Definitions." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15.1 (2006): 1-13. *Wiley Online Library*, 16 Mei 2015.

De Boeck, Emily. Telefonisch interview. 29 April 2015.

Dunning, Eric, Murphy, Patrick, en Williams, John. "Spectator Violence at Football Matches: Towards a Sociological Explanation." *The British Journal of Sociology* 37.2 (1986): 221-44. *ProQuest*. 14 Januari 2015.

Dunning, Eric, Murphy, Patrick, en Williams, John. *The Roots of Football Hooliganism: An Historical and Sociological Study*. Londen: Routledge, 1989. Print.

Dunning, Eric. "Towards a Sociological Understanding of Football Hooliganism as a World Phenomenon." *European Journal on Criminal Policy and Research* 8.2 (2000): 141-62. *Scopus*. 14 Januari 2015.

Elkington, John. "Towards the sustainable Corporation: Win-Win-Win business Strategies for sustainable Development." *California Management Review: CRM* 36.2 (1994): 90-100. *EBSCOHost Business Source Premier*, 16 Mei 2015.

- Europese Commissie. *Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, het Europees economisch en sociaal Comité en het Comité van de Regio's: Een vernieuwde EU-Strategie 2011-2014 ter bevordering van maatschappelijk verantwoord Ondernemen*. Brussel: COM, 2011. PDF_bestand.
- FC United of Manchester. *Business and Community Use Plan*. 2011. PDF-bestand.
- Focus 3. *Demografische Barometer 2013 van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*. Brussel: BISA, 2014. PDF-bestand.
- Focus 7. *Demografische Barometer 2014 van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*. Brussel: BISA, 2015. PFD-bestand.
- Focus 8. *Economische Activiteit en Arbeidsmarkt in Brussel: Welke Evolutie tegen 2019?* Brussel: BISA, 2015. PDF-bestand.
- "Football Foundation." *Football Foundation*. KBVB. Web. 9 May 2015.
- Frambach, Ruud, en Nijssen, Edwin. *Marketing Strategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 2013. Print.
- "Gelijke Kansen." *Gelijke Kansen Brussels*. Web. 2 Mei 2015.
- Hildebrand, Diogo, Sen, Sankar, en Bhattacharya, C.B. "Corporate social Responsibility: A corporate marketing Perspective." *European Journal of Marketing* 45.10 (2011): 1353-64. *Emerald Insight*, 16 Mei 2015.
- Hognestad, Hans, K. "Split Loyalties: Football is a Community Business." *Soccer and Society* 13.3 (2012): 377-91. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- Jaquiss, Kevin. "Mutualism Rules: The Community in Football." *Soccer and Society* 1.3 (2000): 51-6. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- KAA Gent. "Bekerfinale 2010: Gent Is Klaar Voor Blauw-wit Bekerfeest." *KAA Gent*. KAA Gent, 12 Mei 2010. Web. 9 April 2015.
- KAA Gent. "Supportersfederatie." *KAA Gent*. KAA Gent. Web. 9 April 2015.
- Kotler, Philip, en Nancy, Lee. *Corporate social Responsibility: Doing the most Good for your Company and your Cause*. Hoboken: Wiley, 2005. Print.

- Kotler, Philip, Hessekiel, David, en Nancy, Lee. *Good Works! Marketing and corporate Initiatives that build a better World... And the bottom Line*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012. Print.
- Lagae, Wim. *Sportmarketingcommunicatie*. Nieuwegein: Arko Sports Media, 2011. Print.
- Lips, Patrick, en Beelaert, Wim. Persoonlijk interview. 10 December 2014.
- Malcolm, Dominic. *The SAGE Dictionary of Sports Studies*. Londen: SAGE Publications Ltd, 2008. Print.
- Meena Rohaert. Persoonlijke communicatie. 4 Mei 2015.
- Mellor, Gavin. "'The Janus-Faced Sport': English Football, Community, and the Legacy of the 'Third Way'." *Soccer and Society* 9.3 (2008): 313-24. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- Ministerie van het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse. *Bevolkingsprojecties 2010-2020 voor het Brussels Hoofdstedelijk Gewest*. Brussel: BISA, 2010. PDF-bestand.
- Moston Community Stadium Facility*. Moston: FC United of Manchester, g.d. Print.
- "nozem." *Van Dale Online Vertaalwoordenboek*. Van Dale. 12 Februari 2015.
- Poulton, George. Cultural Participation, the Making of Distinction and the Case of Fans of FC United of Manchester. Working Paper 73. University of Manchester: *Centre for Research on Socio-Cultural Change*, November 2009. Web. 9 Maart 2015.
- Ross, John K., Stuss, Mary Ann, en Patterson, Larry. "Tactical Considerations for the effective Use of cause-related Marketing." *Journal of Applied Business Research* 7.2 (1991): 58-65. *Clute Institute*, 9 April 2015.
- "rough." *Van Dale Online Vertaalwoordenboek*. Van Dale. 5 Februari 2015.
- Sanders, Alan, et al. "Making a Difference: The Power of Football in the Community." *Soccer and Society* 15.3 (2014): 411-29. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- Sheikh, Sana-ur-Rehman, en Beise-Zee, Rian. "Corporate social Responsibility or cause-related Marketing? The Role of cause Specificity of CSR." *Journal of Consumer Marketing*, 28.1 (2011): 27-39. *Emerald Insight*, 16 Mei 2015.

- Sheth, Hela, en Babiak, Kathy, M. "Perceptions and Practices of Corporate social Responsibility in the professional Sport Industry." *Journal of Business Ethics* 91.3 (2010): 433-50. *JStor*, 16 Mei 2015.
- Sir Norman Chester Centre for Football Research. "Fact Sheet 1: Football and Football Hooliganism." *University of Leicester*/ Januari 2001. Web. 14 Januari 2015.
- Smith, Andy, en Waddington, Ivan. "Using 'Sport in the Community schemes' to tackle Crime and Drug Use among young People: Some Policy Issues and Problems." *European Physical Education Review* 10.3 (2004): 279-98. *CrossRef*. 16 Januari 2015.
- Spirit Gent. "Spirit Gent - Open Stadion." *Spirit Gent - Open Stadion*. Spirit Gent, 31 Okt. 2005. Web. 8 April 2015.
- Stott, Clifford, Livingstone, Andrew, Adang, Otto, en Schreiber, Martina. "Tackling Football Hooliganism: A Quantitative Study of Public Order, Policing and Crowd Psychology." *Psychology, Public Policy and Law* 14.4 (2008): 115-45. *Scopus*. 14 Januari 2015.
- Tacon, Richard. "Football and Social Inclusion: Evaluating Social Policy." *Managing Leisure* 12.1 (2007): 1-23. *CrossRef*. 16 Januari 2015.
- "teddy boy." *Van Dale Online Vertaalwoordenboek*. Van Dale. 12 Februari 2015.
- Van Hove, Stijn. *Open Stadion*. Brussel: Koning Boudewijnstichting, 2006. Print.
- Van der Bruggen, Hannes. Persoonlijk interview. 11 Dec. 2014.
- Vzw Voetbal in de stad. *Kansen voor de Stad: Strategisch Beleidsplan 2012-2014*. Gent: vzw Voetbal in de stad, 2009. Print.
- Watson, Neil. "Football in the Community: What's the Score?" *Soccer and Society* 1.1 (2000): 114-25. *CrossRef*. 21 Januari 2015.
- WeWatt. *MoBike: WeWatt Inside!* Digitale afbeelding. *Pinterest*. Januari 2015. Web. 10 April 2015.
- WeWatt. *Watt a Hub!* Digitale afbeelding. *Pinterest*. April 2015. Web. 3 Mei 2015.

Williams, John. "Protect Me From What I Want': Football Fandom, Celebrity Cultures and 'New' Football in England." *Soccer and Society* 7.1 (2006): 96-114. *CrossRef*.
16 Januari 2015.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: Online en social media survey

Om een beter beeld te krijgen van hoe ‘de voetbalfan’ (in de breedst mogelijke zin van het woord) anno 2015 tegenover het Belgisch voetbal staat, besloot ik dit op een creatieve manier te weten te komen. Ik kondigde via **Twitter**⁷⁹, **Facebook** en **Instagram** aan dat ik acht vragen zou stellen over het Belgisch voetbal.

De volgende vragen werden gesteld, afhankelijk van de respons op de vorige vraag.

1. Zijn de gevolgen (maatregelen als gevolg) van Heizeldrama / Hillsborough vandaag nog zichtbaar in het voetbal?

Facebook

- A. Ja, de meeste stadions hebben enkel nog zitplaatsen en geen staantribunes. Zeker Europees is dit een verplichting. En in Engeland zijn sinds het Hillsborough-drama de ijzeren hekken om publiek van het veld te houden, afgeschaft.
- B. Ik ga ervan uit dat alle stadions de dag van vandaag stevig genoeg gebouwd zijn om supportersaantallen aan te kunnen. Zeker en vast hier in het westen. Wat mij wel te binnen schiet: het WK Brazilië. Die houten trap die zo wankel stond dat er een mogelijk gevaar was tot instorting.
- C. In België heb je inderdaad zeer weinig staantribunes in vergelijking met het buitenland. Ook de hekken in de meeste stadion zijn een uitzondering tegenover het buitenland.
- D. Ik vind van wel aangezien er inderdaad minder staantribunes zijn en dat geldt ook voor hekken. Ook worden de stadions beter gecontroleerd voor instorting

⁷⁹ Op het moment van de mededeling had ik 210 volgers op Twitter (account: @myseparateway), 590 Facebook-vrienden (account: Deborah D’Hauwer) en 180 volgers op Instagram (account: deborah__dd). De tweets zijn automatisch voor iedereen toegankelijk aangezien mijn tweets niet ‘protected’ zijn. Mijn Instagram-profiel is wel protected en bijgevolg waren de posts enkel zichtbaar voor mijn volgers. De facebookposts werden wereldwijd beschikbaar gemaakt zodat ook mensen zonder Facebook de posts konden raadplegen.

bij een teveel aan supporters, in vergelijking met vroeger.

- E. For German football, I can say that there are not any consequences. We, German football fans, know about these tragedies but they do not influence 'our football experience', though there are some discussions about forbidding the stances, but they aren't important and influential discussion. I hope I could help you.

Twitter

- A. Modernere stadions, meer veiligheid (buscombi's) dus antwoord is ja.
- B. Ik vind eerlijk gezegd van niet, ik merk er toch niets van, ben zeker als er nu iets zou gebeuren, het weer massa hysterie is.
- C. Jazeker. Bijvoorbeeld beleid rond staan en zitplaatsen. Maar ook maatregelen rond scheiding supporters.
- D. Ja, maar niet in alle landen (Egypte nog niet zo lang geleden). Door betere omkadering maar ook door evolutie in supporters.

2. Op welke vlakken kunnen de Belgische voetbalstadions verbeterd worden? (Bvb.: meer voor en door fans?)

Facebook

- A. Strenger beveiligen, als je ziet wat sommige mannen qua vuurpijlen etc. binnenkrijgen. Hekken mogen van mij part ook weg.
- [Ik] [Naam] Opmerkelijk dat je de hekken wil afschaffen. Kan je uitleggen waarom precies?
- [A] In andere landen is da ook niet in Sint-Truiden paar jaar geleden hadden ze hekken van plexiglas, maar je zag er bijna niks door omwille van damp dacht ik.
- B. Betere sanitaire voorzieningen voor vrouwen. Neem voorbeeld aan stadions in het buitenland. Op Arsenal zelfs zwaar verwarmd en warm water om uw handen

te wassen.

- C. Betere toiletten zijn inderdaad een must. Elk zitje zou een perfect zicht op het veld hebben (bv: in het nieuwe stadion van Lille zie je vanuit elke plaats alle hoeken van het veld perfect). Een elektronische betaalkaart, al of niet samenhangend met lidkaart of abonnement, voor elke aankoop in het stadion. Meer beenruimte tussen zitjes. Betere parkeeraangelegenheden en toegangswegen, want in Duitsland is dat echt top bij elk stadion. Meer activiteiten voor en na de wedstrijd voor de fans.

[Ik] Kan je een voorbeeld geven van zulke activiteiten voor en na de wedstrijd, [naam]?

[C] Cantussen met supportersliederen, optreden van DJ's of artiesten, de grote schermen gebruiken als tv-zender met reportages en live-tv om de fans bezig te houden die tijdens de opwarming al op de tribune zitten te wachten.

[Ik] Zouden zulke dingen dan georganiseerd moeten worden door de club, de supporters (bvb. supportersclubs) of door de gemeente, -of een samenwerking van deze drie?

[C] De clubs en de supporters.

Twitter

- A. Meer comfort, overal zitplaatsen, bv op anderlecht geen beenruimte, in sommige stadions slecht zicht in bezoekersvak.
- B. Nieuwe bouwen, duh.
- C. Wifi in het stadion zou leuk zijn. Plus betere uitvakken, qua zicht en comfort.
- D. Vooral de fairplay tussen de supporters onderling moet worden aangepakt. Kijk eens hoe Engelsen in 'n rij staan aan 'n kraam.
- E. Op alle vlakken. Check #ghelamcoarena @KaaGent :-)
Bvb voor en door supporters & community.
- F. Propere toiletten op @rscanderlecht zou niet slecht zijn, schandalig waar we nu

naar toilet moeten...

G. Parking, toegang bvb stadion. Meer toiletten, meer bars.

3. Moeten fans meer betrokken worden bij voetbal? (Via community-projecten voor de fans: bv jongeren en maatschappij in het algemeen.)

Facebook

- A. Oui dans l'intérêt du club. Un club en phase avec ses fans est meilleur. Par ex: - Roland Duchatelet (standard) et les fans = des scores nul. Selon moi, les Madridistas ont un rôle dans la série du Real Madrid.
- B. De supporters van club zijn wel goed betrokken bv met de nieuwe club app.
- C. Meer open trainingen en sessies met de fans zou wel een pluspunt zijn omdat het zorgt voor en band tussen de fans.

Twitter

- A. Yep ik vind dialoog geen slecht idee. :)
- B. No no no.
- C. Dialoog tussen bestuur en fans is zeker geen slecht idee. De fans zijn tenslotte het hart van de club.
- D. Ja, ik vind dit geen slecht aspect om de fans meer te betrekken. Zo leren ze elkaars standpunt kennen en voelen de supporters toch een connectie met hun club waarvoor ze wekelijks supporteren.
- E. Goed plan! Versterkt de band tussen supportersclub, verhoogt de beleving en de actieve participatie.

4. Moeten de ticketprijzen voor Belgische voetbalmatches aangepast worden aan de doelgroep?

Facebook

- A. Ja, want tegenwoordig kan men al heel wat geld neerleggen voor plaatsen die eigenlijk bijna geen goed (of zelfs slecht) zicht bieden.
- B. Een studentenabo zoals in Gent / Leuven.

Twitter

- A. Ja, sommige matches wel. Soms is 21 euro echt wel teveel en voor studenten zonder jobje piekt dat dan wel es :D
- B. bij matches met lage interesse moeten lagere prijzen gehanteerd worden om een publiek dat anders niet zo komen aan te trekken.
- C. Ja,lijkt mij,maar hoe definitie doelgroep?
- [Ik] Bvb jongeren van 13-16 jaar, 65plussers, 16-21jaar etc: eerder leeftijdsgroepen dus. Excuses vr woordkeuze. Als elke club focust op een ander publiek, heb je wel doelgroepen.
- [C] OK, ik ben alvast pro zulke differentiatie in prijs strategie.
- D. Prijssetting iets te hoog itt buurlanden voor geleverde q, maar moeten meer acties komen zoals bv. Ticketpacks.
- E. Studententarief / abonnement zou nice zijn.

5. What about een nationaal voetbalmuseum in België (al dan niet geïntegreerd in het nieuwe stadion)?

Facebook

- A. L'histoire d'un club ou d'une nation fait partie de son identité. Par le biais d'un musée, on rend cette histoire plus accessible aux amateurs. Cela implique plus les supporters donc je suis pour.

Twitter

- A. dat zou ik wel leuk vinden!
- B. zie je dan de geschiedenis van verschillende Belgische clubs en spelers, of vooral focus op Nationale Team (@Belgianfootball).
- C. Hoogtepunten Belgische Clubs maar vooral focus op onze Rode Duivels :)
- D. [Scriptie vzw] Tweet je vraag nr KBVB/clubs/sporza, ... Als zij RTen Bereik je ineens veel fans. Mss kan @MDedobbeleer je aan RT helpen? denk verder ook nog aan @voetbalbelgie @voetbalkrant ... Succes!
- E. Als er een nationaal voetbalmuseum zou zijn over geschiedenis van voetbal en voornamelijk nationale ploegen eigen clubs moeten eigen geschiedenis weergeven in eigen stadion of museum.
- F. In Brussel nationaal museum geschiedenis @Belgianfootball en @BelRedDevils Elders geen exonomisch draagvlak voor lokaal modern en interactief museum, vrees ik.

[Ik] Het KMKG? Dus niét ih nieuwe stadion? What about pakket stadiontour+museum dan? Of Bxl promoten?

[F] Het 'nationale stadion' lijkt me het meest geschikt. Doch quid beheer, eigenaar, exploitatie?

[Ik] Spijtig dat er daar enkel over gespeculeerd kan worden. No facts, only rumours, so far.

[F] Is ook delicate kwestie waarbij concurrentie tussen clubs, rol

@Belgianfootball en algemeen belang in balans moeten liggen.

6. Stadionscans: voor of tegen? En waarom?

Facebook

Er was geen respons via Facebook.

Twitter

- A. Voor!!! Tof om achter de schermen te kunnen kijken :)
- B. In #GhelamcoArena @KAAGent prijzen met sociale correcties en supporters gidsen tvv @voetbalindestad.
- C. Voor, zo weten de fans ook hoe het er aan toe gaat achter de schermen.

7. Nieuwe nationale stadion. Wat moet er zeker aanwezig zijn? (Bv. Restaurant – open op niet matchdays-,fanshop, museum, etc.)?

Facebook

Er was geen respons via Facebook.

Twitter

- A. Geen atletiekpiste!! Dat zeker! Mss hotel in verwerken. Leuk extraatje :)
- B. Liefst geen atletiekpiste, en een restaurant zou leuk zijn. Net als een fanshop!

8. Moet er een reglement komen in verband met (al dan niet provocerende) spandoeken?

Facebook

Er was geen respons via Facebook.

Twitter

- A. Ja, maar die komt er alleen als Anderlecht Brugge of Genk dit doen!
- B. 10000000... keer JA!
- C. Haha, natuurlijk! Spandoeken als vandaag waarvan nachtmerries komen moeten (zwaar) bestraft worden.
- [Ik] Raar dat er nog geen reglement over is, toch?
- [C] Ergens te begrijpen. Wie verwacht/doet dat nu ook? Echt compleet misplaatst.
- D. Nope, provocatie hoort bij voetbal!
- E. Ja, maar er zijn wel grenzen en die pipo's van aan de Maas gaan er toch veel te vaak over...
- [D] Als jij de grens mag bepalen, als ik de grens mag bepalen niet.
- [E] Bwoah. Denk dat ik de grens niet bepaal, de reacties van zowat iedereen zijn veelzeggend op dat vlak...
- [D] De reacties in mijn omgeving zijn nochtans eerder zoals de mijne #perceptie.
- [E] De echt enige andere reactie in mijn omgeving is van een Standard supporter.
- [D] Dan zitten wij duidelijk in een andere omgeving
- [E] Indeed!

Bovenstaand 'modern' soort onderzoek is uiteraard niet 100% objectief. Het liet ruimte voor een subjectieve, eigen mening. De tweets waren voor iedereen toegankelijk, ook voor mensen die geen Twitter-account hebben. De tweets waren dus voor een breder publiek dan enkel 'mijn volgers' beschikbaar. Op die manier werd er getracht het onderzoek te objectiveren. Twitter is echter nog steeds 'maar' Twitter. Een mening in 180 tekens staven, is misschien iets te beknopt, maar het geeft wel een beeld van wat voetbalfans denken.

Facebook verschilt van Twitter in het opzicht dat, enkel mijn vrienden op de posts kunnen reageren, terwijl bij Twitter iedereen met een Twitter-account interactief kan participeren. Het positieve aan de Facebook-posts is dat circa 20% van de online-vrienden (118 vrienden dus) uit andere Europese landen komen. Enkele van deze vrienden hebben dan ook gereageerd op de posts en de vragen toegepast op hun eigen land.

Uit het online onderzoek blijkt dat fans een mening hebben en deze ook maar al te graag willen uiten. Op dit moment is er in het Belgisch voetbal nog geen plaats voor zulke interactiviteit. Tot slot biedt dit kleinschalig online onderzoek de kans aan voetbalautoriteiten om te reflecteren over de toekomst van hun club en van het Belgisch voetbal (zoals de ProLeague) in het algemeen.

Cultuur

Wat is cultuur? (Deel van thesisonderzoek Deborah D'Hauwer, MA Culturele Studies KU Leuven)

***Vereist**

Geslacht*

- Man
- Vrouw

Leeftijd*

Noteer 10 dingen die in je opkomen als je aan 'cultuur' denkt* (VRAAG 1)

Noteer 10 dingen die in je opkomen als je aan 'cultuur' en HET BRUSSELS HOODSTEDELIJK GEWEST denkt* (VRAAG 2)

BIJLAGE 3: Antwoorden 'Wat is Cultuur?'

Tabel 10 Top 3 van termen geassocieerd met 'cultuur' en 'het Brussels Hoofdstedelijk Gewest'

1	2	3
Munt	Bozar	AB
Andere nationaliteiten	Taal	Kledij
Taal	Sport	Religie
Muziek	Theater	Acteurs
Verschillende afkomsten [sic]	Islam	Mensen
Stromae	Vuurwerk op Nieuwjaar	Concerten
Racisme	Geweld	Conflicten
Afrikaanse cultuur	Marokkaanse cultuur	Turkse cultuur
AB	Paleis Schone Kunsten	Bozar
Openmonumentendag	Kinopolis	Jazz Marathon
Monumenten	EU	Veel culturen
Museumnacht	Heizel	Manneke Pis
Frans	Nederlands	Hoofddoek
Manneke Pis	Grote markt	Koning Boudewijn Stadion
Atomium	Grote markt	Stadhuis
AB	Vorst Nationaal	Manneke Pis
Musea	Manneke Pis	Zinneke Parade
Muntschouwburg	Atomium	Frans
Multi	Verschillende etnische afkomsten	Andere normen en waarden
Rijk aan talen	Gemengde gemeenschap	Mensen van overal
Vreemden	Verschillen	Nationaliteiten
Munt	Kunstberg	AB
Manneke Pis	Grote Markt	Atomium
Het Paleis	Atomium	Musea
Verschillend	Marokkaan	Moskee
Sport	Muziek	Kunst

Verscheidenheid	Concertzalen	Musea
Sint Goris Wijk	Atomium	Belgische bieren
KVS	Passa Porta	Beaux-Arts
Multicultureel	Theater	Friet
Bozar	AB	Kunstberg
Sint Lucas	KVS	De Munt
Theater- en Concertzalen	Grote Markt	Manneken Pis
Passa Porta	Bozar	Wiels
Bozar	Koninklijke Musea voor Schone Kunsten van België	Manneke Pis
De Grote Markt	Cinema	Theater
Atomium	Manneke Pis	Stadhuis
Missionaris	Amazone	Lepelen
Oudheid	Landen	Religie
Atomium	Grote Markt	Bozar
Straatoptredens	Muurschilderijen	Film
Toneel	Musea	Galerij
Munt	Beursschouwburg	Bozar
Musea	AB	Subsidie
Atomium	Muziekinstrumenten- museum	Manneke Pis
Hoofddoek	Multicultureel	AB
De Munt	Stripmuseum	/
Grote Markt	Frans-Nederlands	Arabisch
Veel verschillende culturen op metro	Veel andere talen	Veel anders gekleurde mensen
Grote Markt	Bozar	AB
AB	Koninklijk Circus	Oude Markt
Atomium	Manneke Pis	Tentoonstellingen
Atomium	Mini Europa	De Munt
Marollen	Vosseplein	Marktjes

Theater	Gebouwen	Eten en drinken
Koninklijk Musea voor Schone Kunsten	Paleis voor Schone Kunsten	Musea
Manneke Pis	Atomium	Museum en Horta
Gebouwen	Horta- en stripmuseum	Muntgebouw
Kruidtuin	Tour & Taxi	Hergé
Bozar	Margritte	De Grote Markt
Internationale Mix	Weinig eigenheid	Oude gebouwen

Tabel 11 Categorieën

Muziek en concertzaal (42)	Gebouwen en monumenten (29)	Theater (24)	Diversiteit (23)	Musea (20)	Pleinen en plaatsen (17)
Bozar* (13)	Atomium (11)	Bozar (12)	Verschillende afkomsten*** (8)	Musea (8)	Grote Markt (11)
AB (10)	Manneke Pis (11)	Theater (5)	Verschillende culturen**** (7)	Stripmuseum** (4)	Kunstberg (2)
Munt (8)	Gebouwen (3)	KVS (2)	Marollen (1)	Horta (2)	Vosseplein (1)
Concerten / Concertzalen (3)	Stadhuis (2)	Theater- en Concertzalen (1)	Weinig eigenheid (1)	Tentoonstellingen (1)	Sint-Goriks (1)
Muziek (3)	Open Monumentendag (1)	Wiels (1)	Andere gekleurde mensen (1)	Museumnacht (1)	Kruidtuin (1)
Vorst Nationaal (1)	EU (1)	Acteurs (1)	Racisme (1)	Muziekinstrumentenmuseum (1)	Galerij (1)
Stromae (1)		Beurs (1)	Vreemden (1)	KMSK (2)	
Jazz Marathon (1)		Toneel (1)	Veel verschillen (1)	Margritte (1)	
Beursschouwburg			Landen (1)		

(1)					
Koninklijk Circus (1)					
Taal (9)	Religie (6)	Andere vormen van recreatie (6)	Sport (5)	Horeca (4)	Literatuur en Reizen
Taal (2)	Religie (2)	Cinema/Kinopolis (2)	Sport (2)	Bieren (1)	Passa Porta (2)
Frans (2)	Islam (1)	Tour & Taxi (1)	Heizel (2)	Friet (1)	
Rijk aan talen (2)	Moskee (1)	Mini-Europa (1)	Koning Boudewijn Stadion (2)	Marktjes (1)	
Nederlands (1)	Hoofddoek (2)	Straatoptredens (1)		Eten en drinken (1)	
Frans-Nederlands (1)		Muurschilderingen (1)			
Arabisch (1)					
Restgroep (6)					

Kunst (1)
Vuurwerk met Nieuwjaar (1)
Kledij (1)
Geweld (1)
Conflicten (1)
Mensen (1)
Oudheid (1)
Film (1)

*Tot 'Bozar' behoren ook: Bozar (8), Paleis voor Schone Kunsten (3) en Beaux-Arts (1).

**'Hergé' wordt tot het 'stripmuseum' gerekend.

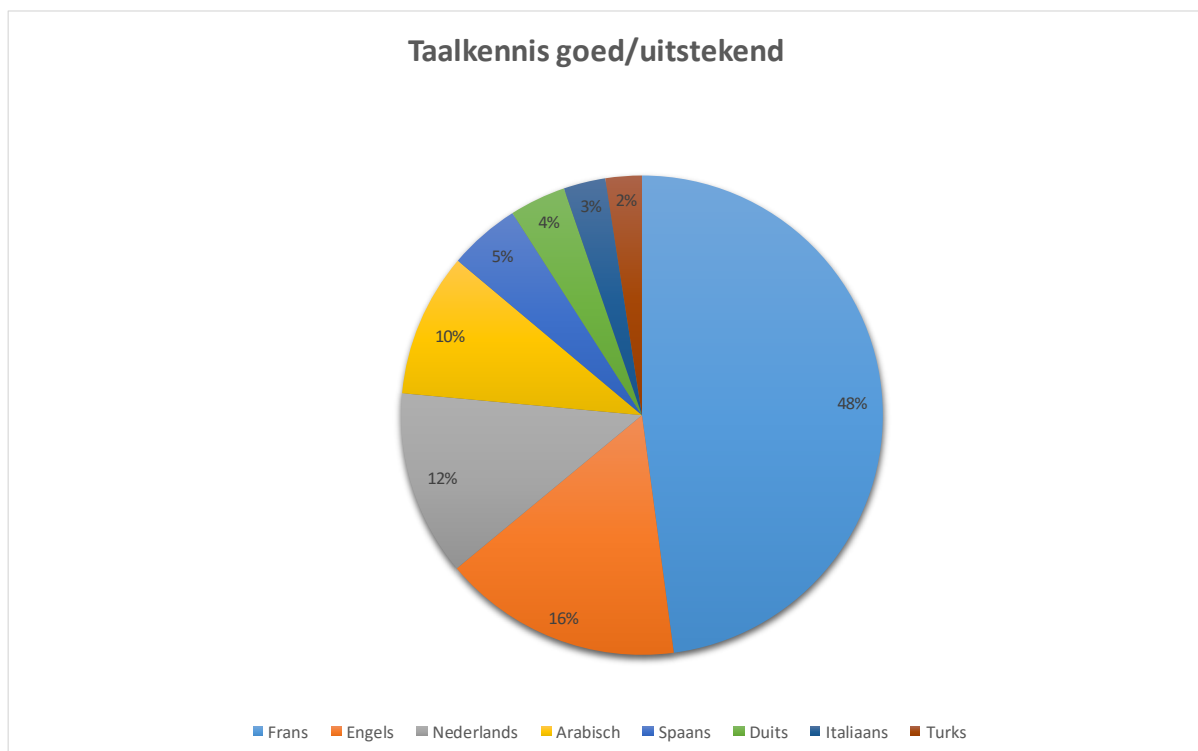
***'Verschillende afkomsten' is een koepelterm die verwijst naar termen zoals 'verscheidenheid', 'verschillende culturen', 'multicultureel', 'mensen van overal' etc.

****'Afrikaanse', 'Marokkaanse' en 'Turkse culturen' worden onder te term 'Verschillende culturen' gebracht.

BIJLAGE 4: Talen

Zoals uit de Tabel 10 kan worden afgeleid, is een grote culturele diversiteit typerend voor het BHG. Het cijfermateriaal van BRIO geeft een adequaat overzicht van de huidige situatie.

1. Talenkennis goed of uitstekend



Figuur 2 Taalkennis: Goed / uitstekend spreken (N=104/2005) (volwassenen)
Bron: BRIO-taalbarometer 3

De talenkennis goed/uitstekend wordt gekenmerkt door een **stijging** van de talen **Arabisch, Spaans, Turks** en **Duits**, in vergelijking met 2005. De talen kennen een stijging van 11,3%, 1,5%, 3,1% en 1,4%. De talen **Frans, Nederlands, Engels** en **Italiaans** kennen een **daling** van 7,1%, 5,2%, 5,7% en 0,5%.

Dit neemt niet weg dat Frans minder gesproken wordt. Het duidt op een **frequenter gebruik van de landstalen**, in **combinatie met andere talen**. Hierbij is opmerkelijk dat het Arabisch een opmars kent en het contactgebruik van de Brusselaars steeds meer divers wordt.

2. Huwelijken

Het merendeel van partners in taalgemengde huwelijken wenst de **kinderen op te voeden in beide talen van de partners**. Dit zorgt ervoor dat 50% van de Brusselse jongeren onder de 25 jaar twee of meer talen beheersen. Ook hier is dus de **diversiteit** een opmerkelijke tendens.

3. Thuis taal

Een derde van de jongeren tussen 18-25 jaar die geboren zijn in Brussel, is **opgegroeid** in een gezin waarin **enkel Frans** werd gesproken. Ongeveer **50%** onder hen is opgegroeid in een **tweetalig** gezin, met Frans en Nederlands of met Frans en een andere taal, als combinatie. De overige 50% is in een meertalig gezin (meer dan twee talen) opgevoed (zie Tabel 12).

Frans is nog altijd de **meest gesproken** taal (ca. 38%) in de **nieuw gevormde gezinnen**. Het Nederlands wordt slechts voor 5% alléén gebruikt; in combinatie met het Frans wordt het in 17% van de gezinnen gebruikt. Het **Frans in combinatie** met een **andere taal** kent een aandeel van 23,2% (wat ook aansluit bij de relatieve populariteit van het Frans als enige thuistaal). 16,5% van de nieuw gevormde gezinnen gebruikt echter een **andere taal** dan het Frans en het Nederlands (en de combinatie ervan).

De tendens een andere taal te gebruiken reflecteert zich ook op de taal die gebruikt wordt voor **communicatie** met bijvoorbeeld **buren**. Het **Frans** wordt door de meerderheid van de gezinnen gebruikt (53,6%). Daarna volgt een combinatie van het **Nederlands, Engels en Frans** (18,3%), terwijl de combinatie Nederlands en Frans slechts een gebruik van 11,6% kent. Heel opmerkelijk is dat de communicatietaal met de buuren vooral geen Engels (slechts 0,6%) of Nederlands (amper 0,7%) is; het gebruik van 'uitsluitend andere talen' is zelfs populairder (1,2%).

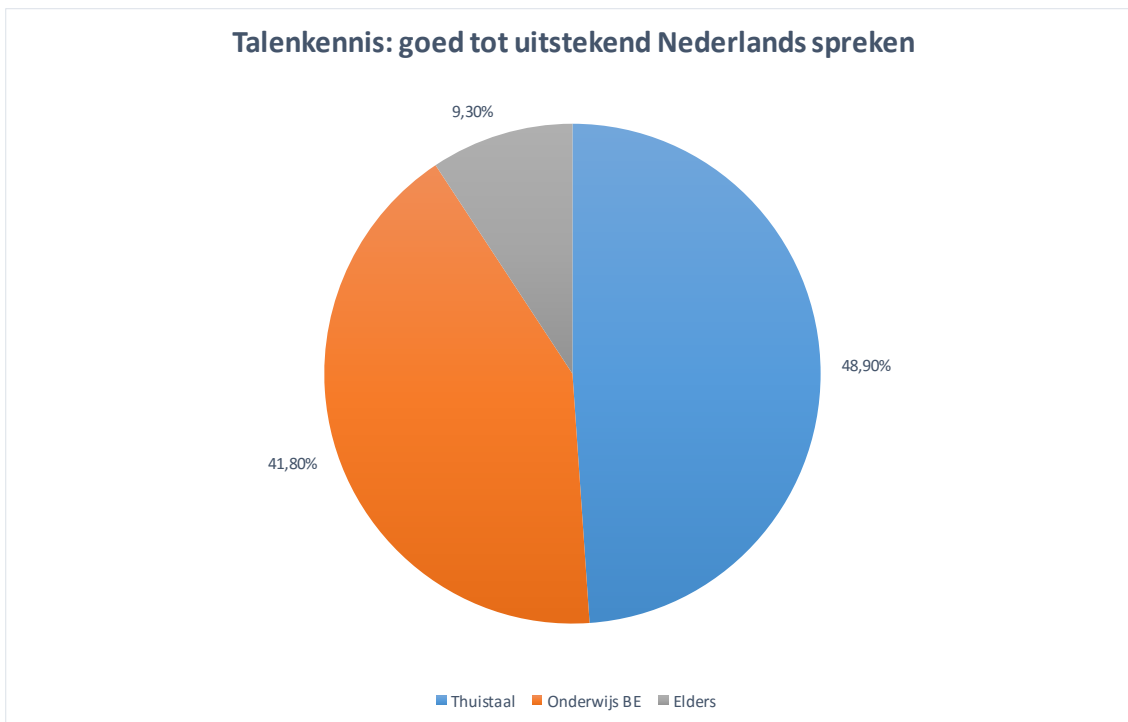
Tabel 12 Thuis taal

Thuis taal	
<i>Eentalig</i>	46,80%
Frans	33,60%
Nederlands	5,40%
<i>Tweetalig</i>	49,30%
Nederlands en Frans	14,10%
Frans en Andere	14,90%
Andere	32%
<i>Meertalig</i>	3,90%
Thuis taal nieuw gevormde gezinnen	
Frans	38,10%
Nederlands	5,20%
Nederlands en Frans	17%
Frans en Andere	23,20%
Andere	16,50%
Taalgebruik met burens	
Frans	53,60%
Nederlands	0,70%
Engels	0,60%
Nederlands en Frans	11,60%
Frans en Engels	5,90%
Nederlands en Frans en Engels	18,30%
Uitsluitend andere talen	1,20%

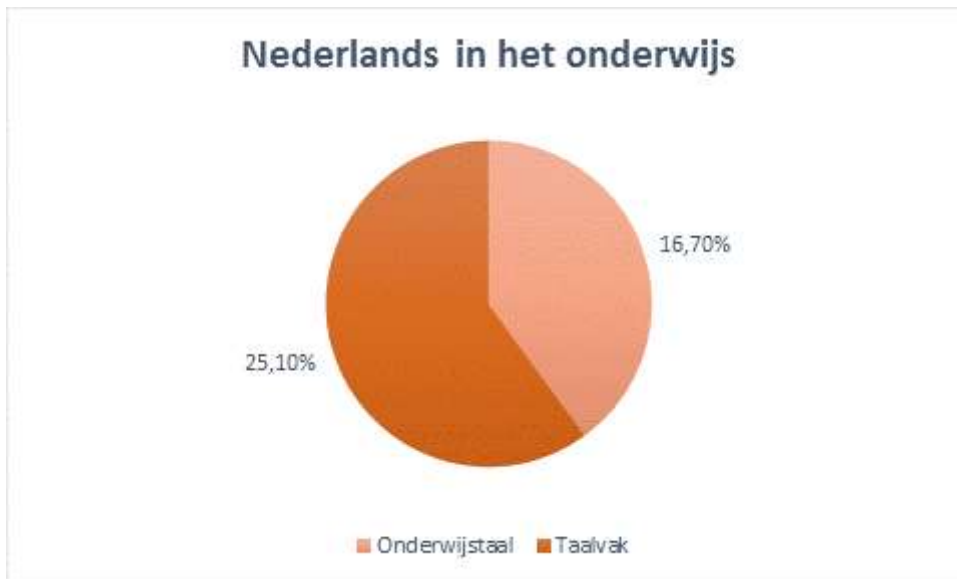
4. Talen en Onderwijs

Tabel 13 Taalkennis goed tot uitstekend Nederlands spreken

Taalkennis goed tot uitstekend Nederlands spreken	
Thuis taal	48,90%
Enige thuis taal	22,40%
Combinatie Frans	26,30%
Combinatie andere taal	0,20%
Onderwijs BE	41,80%
Onderwijstaal	16,70%
Taalvak	25,10%
Elders	9,30%



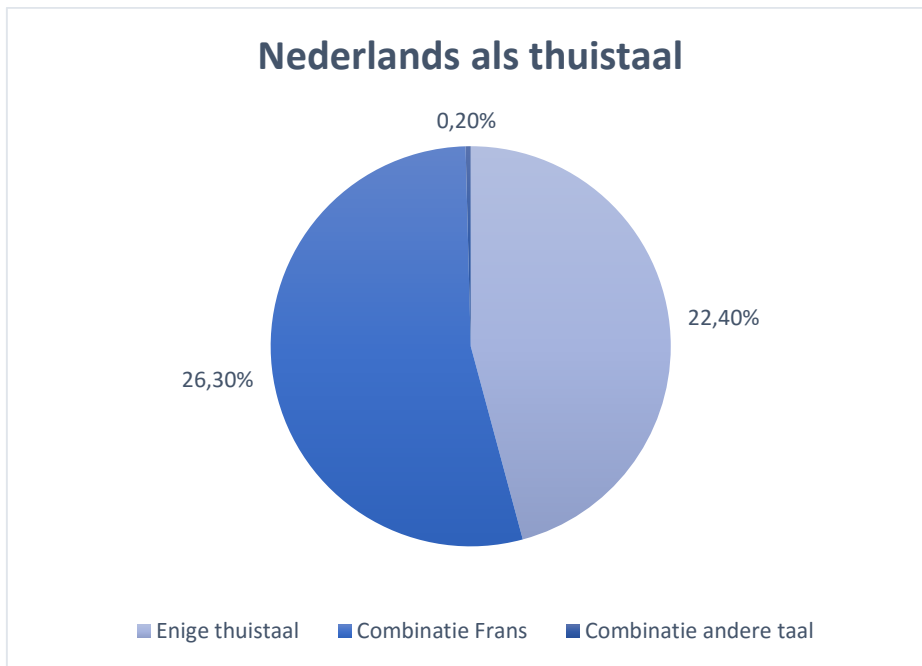
Figuur 3 Talenkennis



Figuur 4 Nederlands in het onderwijs

Ongeveer 50% van de inwoners van het BHG spreekt thuis goed tot uitstekend Nederlands. Het is opmerkelijk dat, onder hen, het **Nederlands in combinatie met het Frans, meer wordt gebruikt**, dan het **Nederlands als enige taal**. Een minderheid combineert het Nederlands met een andere taal. Ongeveer **42%** van het totaal aantal deelnemers (N=2500) vindt van zichzelf dat hij/zij **goed tot uitstekend** het Nederlands beheerst binnen een onderwijscontext: ca. 25% heeft het Nederlands als taalvak, terwijl 16,7% een Nederlandstalige opleiding volgt.

Volgens BRIO beheersen jongeren die school lopen in het **Franstalig onderwijs, Nederlands** en het **Engels minder goed** dan leerlingen die school lopen in het **Nederlandstalig onderwijs**. Bovendien is er bij de jongeren uit de Franstalige schoolgemeenschap een grotere kans op **jeugdwerkloosheid**. (BRIO-taalbarometer 3: diversiteit als norm).



Figuur 5 Nederlands als thuistaal

Hoewel de identificatie met slechts twee taalgemeenschappen (Nederlands of Frans) onder druk komt te staan, blijven deze officiële talen wel nog overeind. Het Frans blijft anno 2013 de 'lingua franca' maar dan wel in combinatie met een andere taal. De onderlinge communicatie van de Brusselaars kan samengevat worden door het gebruik van de termen 'divers' en '**diversiteit**'.

5. Identificatie

Identificatie betekent "een vorm van herkenning, van erbij willen horen, van gedeelde meningen of waarden" (BRIO Taalbarometer 3). Hoe de deelnemers identiteit koppelen aan een territoriale eenheid of taal, is echter opmerkelijk.

Het merendeel identificeert zich als een '**Brusselaar**'. Inwoners omschreven zich daarnaast als '**Belg**' of identificeerden zich met de '**gemeente**' waarin ze wonen. Dit wil zeggen dat men eerder een **taal** kiest als manier van identificatie dan een **geografisch gebied** zoals 'Waal' of 'Vlaming'. Deze laatste termen worden namelijk eerder geassocieerd met de geboorteplaats (Vlaanderen of Wallonië) en de taal die men spreekt (vooral uitsluitend Nederlands of uitsluitend Frans). Er is echter wel een toename in "**identificatie met de gemeente**" (BRIO Taalbarometer 3).

BIJLAGE 5: Demografie

1. Algemene demografie van het BHG

BHG kende in de loop van 2013 een **groei van 0,8%** (in totaal 1.163.486 inwoners op 31 december 2013). Deze toename is ongeveer het dubbele van de toename die in het Vlaams en Waals Gewest zichtbaar was. Deze toename wordt door het Brussels Instituut voor Statistiek en Analyse verklaard door een hoog internationaal migratiesaldo⁸⁰, een hoog natuurlijk saldo⁸¹ en negatief intern migratiesaldo⁸².

2. Geboorte -en sterftcijfer

Het aantal **gedomicilieerde geboorten** (geboorten van kinderen wiens moeder legaal gedomicilieerd is in België) bedroeg in 2013 ongeveer 18.307, wat een kleine **daling** is tegenover het jaar voordien (18.562 in 2012). Daarnaast kent het BHG een **dalend sterftcijfer** door de verjonging van haar inwoners.

De levensverwachting bij de geboorte bedroeg in 2013 80,4jaar (mannen 77,8 jaar en vrouwen 82,8 jaar).

3. Internationale migratie

Het BHG kende in 2013 een **daling van de internationale immigratie**⁸³, een gevolg van de “verstrenging van de voorwaarden voor vreemdelingen om België binnen te komen of de gevolgen van de economische crisis voor de internationale mobiliteit” (Focus 8, pg 4).

4. Leeftijdsstructuur

Anno 2013 was de gemiddelde leeftijd in het BHG 37,4jaar. (In de gemeente Anderlecht bedraagt deze leeftijd tussen 35 en 37,4 jaar.) Dit is mede te verklaren door de verjonging van het Brusselse gewest. In vergelijking met België kent het BHG een

⁸⁰ Een internationaal migratiesaldo is “het verschil tussen de instroom in het gewest vanuit het buitenland en de uitstroom uit het gewest naar het buitenland” (Focus 3, 2).

⁸¹ Een natuurlijk saldo is het “verschil tussen het aantal geboorten en sterfgevallen” (Focus 3, 3).

⁸² “Een migratiesaldo is het verschil tussen de instroom en de uitstroom van inwoners van een bepaald grondgebied” (Focus 7, 8).

⁸³ “Het verschil tussen de instroom in het gewest vanuit het buitenland ende uitstroom uit het gewest naar het buitenland” (Focus 3, 2).

oververtegenwoordiging van jonge kinderen, mannen van 25 tot 45 jaar en vrouwen van 20 tot 39 jaar. Mannen en vrouwen ouder dan 45 jaar zijn ondervertegenwoordigd in het BHG, alsook jongeren tussen 15 en 19 jaar. Dit komt enerzijds door de suburbanisatie (vele mensen met gemiddelde leeftijd wonen niet meer in het BHG), en anderzijds door de “impact van internationale immigratie”, waardoor veel jongeren naar het BHG zijn komen wonen.

Globaal genomen kennen alle gemeenten van het BHG een **relatieve verjonging**. Anderlecht is een van de gemeenten, naast Jette, Koekelberg en Ganshoren, die de sterkste verjonging (-2,3 jaar) kent.

5. Nationaliteiten

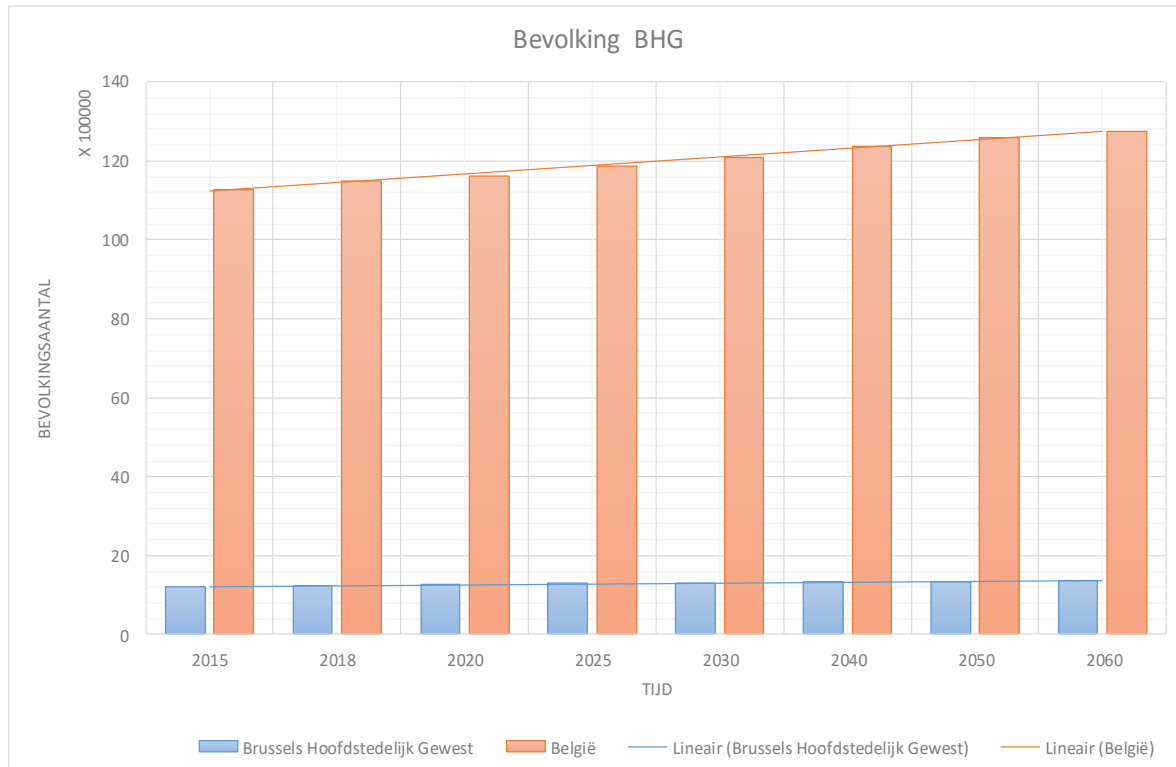
Op 1 januari 2014 kende het Brussels Hoofdstedelijk Gewest een aandeel van 33,1% inwoners die niet de Belgische nationaliteit bezitten. Brussel haar rol binnen de migratiegeschiedenis was de afgelopen decennia aanzienlijk groot (en groter dan de andere twee gewesten). Hierdoor heeft zij een relatief hoog aantal inwoners die niet de Belgische nationaliteit hebben. Het aantal “buitenlanders [in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest] neemt toe” (Focus 7, 6). Daarnaast kent het gewest ook een opkomende “**diversifiëring van nationaliteiten**” waarbij een aantal nationaliteiten vanaf 2014 plots wél vertegenwoordigd waren. Het gaat hier vooral om Polen, Bulgaren en Roemenen. Eén op de vijftien Brusselaars heeft hun nationaliteit. Het aantal Turken en Marokkanen lijkt de laatste jaren gelijk te blijven tot lichtjes te dalen. Dit komt voornamelijk omdat velen onder hen de Belgische nationaliteit verworven hebben. Het aantal Portugezen, Italianen en Spanjaarden steeg in 2014, wat een gevolg kan zijn van de crisis in deze Zuid-Europese landen.

6. Bevolking 2015-2060: mannen en vrouwen

Anno 2015 bedraagt het bevolkingscijfer van het BHG 1.192.675. Er wordt geschat dat de bevolking van het BHG tegen 2060 **met 13,2% zal toenemen**. Dit stemt relatief overeen met de stijging van de bevolking in België, die ongeveer 13% zal bedragen tegen 2060 (zie Figuur 6 en Tabel 14).

Tabel 14 Bevolking Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Bron: *Bewerking van BRIO Federale Bevolkingsvooruitzichten 2012-2060*)

Jaar	2015	2018	2020	2025	2030	2040	2050	2060
BHG	1 192 675	1 236 144	1 257 890	1 295 796	1 313 684	1 323 958	1 335 476	1 350 142
België	11 277 064	11 491 383	11 615 924	11 880 470	12 080 310	12 368 449	12 578 898	12 748 686
Percentage BHG tov BE	10,576%	10,757%	10,829%	10,907%	10,875%	10,704%	10,617%	10,590%
Stijging BE	13,050%							
Stijging BHG	13,203%							



Figuur 6 Bevolking BHG, gebaseerd op Tabel 14.

7. Bevolking 2015-2060: enkel mannen

Tabel 15 Bevolking Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Bewerking van BRIO *Federale Bevolkingsvooruitzichten 2012-2060*)

Jaar	2015	2018	2020	2025	2030	2040	2050	2060
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	580 080	601 860	612 642	631 008	639 032	642 627	648 424	656 522
België	5 536 052	5 645 072	5 708 540	5 842 734	5 942 366	6 083 756	6 194 431	6 291 763
Mannen in BHG tov BE (%)	10,478%	10,662%	10,732%	10,800%	10,754%	10,563%	10,468%	10,435%

8. Bevolking 2015-2060: enkel vrouwen

Tabel 16 Bevolking Brussels Hoofdstedelijk Gewest (Bewerking van BRIO *Federale Bevolkingsvooruitzichten 2012-2060*)

Jaar	2015	2018	2020	2025	2030	2040	2050	2060
Brussels Hoofdstedelijk Gewest	612 595	634 284	645 248	664 788	674 652	681 331	687 052	693 620
België	5 741 012	5 846 311	5 907 384	6 037 736	6 137 944	6 284 693	6 384 467	6 456 923
Vrouwen in BHG tov BE (%)	10,671%	10,849%	10,923%	11,011%	10,991%	10,841%	10,761%	10,742%
Vrouwen in BHG tov totaalbevolking (mannen en vrouwen in BHG) (%)	51,363%	51,311%	51,296%	51,303%	51,356%	51,462%	51,446%	51,374%

BIJLAGE 6: Onderwijs

1. Instellingen en schoolbevolking

Tabel 17 Scholen van het Franstalig en Nederlandstalig gewoon en buitengewoon onderwijs in BHG 2012-2013 (bron: BISA)

		FRO	NLO
Gewoon Onderwijs	Kleuter- en lager onderwijs	296	130
	Secundair onderwijs	112	35
Bijzonder Onderwijs	Kleuter- en lager onderwijs	39	7
	Secundair onderwijs	16	5

Tabel 18 Schoolbevolking in het kleuter-, lager, secundair en hogescholen onderwijs (Franstalig en Nederlandstalig onderwijs): 2013-2014

		BHG	BE
Kleuter	FRO	46 198	189 306
	NLO	12 470	271 239
	Totaal	58 668	460 545
Lager	FRO	75 580	330 873
	NLO	16 423	428 036
	Totaal	92 003	758 909
Secundair	FRO	79 839	374 175
	NLO	14 391	437 964
	Totaal	94 230	812 139
HBO5 Verpleegkunde	NLO	104	7 383
Hogescholen	FRO	36 707	96 215
	NLO	17.201	110.770
	Totaal	53 908	206 985

Tabel 19⁸⁴ Belgische en niet-Belgische schoolbevolking in het Franstalig en Nederlandstalig secundair onderwijs naar geslacht 2013-2014.

		Meisjes				Jongens			
		Kleuteronderwijs	Lager onderwijs	Secundair onderwijs	Hogescholen	Kleuteronderwijs	Lager onderwijs	Secundair onderwijs	Hogescholen
Belg	NLO	54 313	7 431	6 679	9 325	5 533	7 404	6 262	6 696
	FRO	15 659	27 359	30 651	15 783	16 623	29 300	31 609	11 526
Niet-Belg	NLO	773	769	747	692	751	819	703	3 488
	FRO	6 886	9 194	8 845	6 118	7 030	9 727	8 734	3 244
TOTAAL		28 731	44 753	46 922	31 918	29 937	47 250	47 308	24 954

Uit Tabel 20 kan worden afgeleid dat er in het lager- en secundair onderwijs **meer niet-Belgen** naar het **Franstalig** onderwijs gaan, dan er **Belgen naar het Nederlandstalig onderwijs** gaan (aangeduid in het geel). Dat er nog veel Frans, al dan niet in combinatie met een andere taal gesproken wordt binnen gezinnen, vertaalt zich ook in het onderwijs. De cellen die blauw gemarkeerd zijn, kennen deze tendens niet, wat waarschijnlijk komt door hun relatief lage totaalcijfer (vergeleken met de drie andere soorten van onderwijs). De **grootste groep schoolgaanden** zijn de leerlingen uit het **secundair onderwijs**. Omdat het BRIO vaststelt dat jongeren die naar een **Franstalige school** gaan een grotere kans hebben op **jeugdwerkloosheid**, moet die doelgroep worden aangepakt. Het aandeel dat hogere studies aanvangt, zou dus moeten stijgen (samen met het aantal dat actief op de arbeidsmarkt is), zeker als Tabel 20 in beschouwing wordt genomen.

⁸⁴ In Tabel 19 wordt er geen rekening gehouden met leerlingen die uit de andere gewesten komen en in BHG school lopen.

2. Schoolverlaters

Tabel 20 Vroegtijdige schoolverlaters⁸⁵ naar geslacht 2013.

	Mannen	Vrouwen	Totaal
BHG	19,4%	16,1%	35,5%
Vlaams Gewest	9,3%	5,7%	15,0%
Waals Gewest	17,8%	11,4%	29,2%
BE	13,2%	8,7%	28%

Tabel 20 toont aan dat het BHG **meer schoolverlaters** kent dan de andere gewesten; het percentage (in geel gearceerd) ligt zelfs hoger dan het Belgisch gemiddelde.

⁸⁵ Onder 'vroegtijdige schoolverlaters' wordt verstaan: jongeren van 18-24 jaar die geen diploma van het hoger secundair onderwijs behaald hebben en op het moment van de meting geen vorm van onderwijs volgt.

BIJLAGE 7: Economische factoren

1. Economische groei

Vanaf 2014 kent het Brussels Hoofdstedelijk Gewest een herstel van de groei op economisch vlak (tegenover een nulgroei anno 2013). Deze stijging bedraagt ongeveer 1,1%, terwijl de stijging op nationaal niveau 1,4% bedraagt (zie Tabel 21).

Tabel 21 Bewerking van Voornaamste macro-economische resultaten voor België en het BHG (groei in %).

	2013	2014	2015	2013-2016	2016-2019
België					
Bbp in volume	0,2	1,4	1,8	1,4	1,6
Binnenlandse werkgelegenheid	-0,2	0,3	0,8	0,5	0,7
BHG					
BbP in volume	0,3	1,6	1,6	1,2	1,4
Binnenlandse werkgelegenheid	-0,2	0,1	0,9	0,5	0,7

Bron: FOCUS 8

Volgens Focus 8 (2) draagt de **financiële** sector, **gezondheidssector**, de sector van **maatschappelijke dienstverlening**, **onderwijs**, **overige marktdiensten**⁸⁶ en vooral de **overheidssector** bij tot de economische groei binnen het BHG.

Er wordt geschat dat de economische groei van het BHG met 1,4% zal toenemen tegen 2019. De sectoren **onderwijs**, **vervoer**, **communicatie** en **overheid** leveren hiertoe de grootste bijdrage.

2. Aanbodgedrag en arbeidsgedrag

Door de stijging van het aantal inwoners, is het arbeidsaanbod niet meer recht evenredig met het aanbodgedrag. Het arbeidsaanbod stijgt terwijl het aanbod op de markt zal dalen.

Volgens Focus 8 zal de globale activiteitsgraad in BHG 71,6% bedragen in 2019 (8). Op nationaal niveau zal die activiteitsgraad dan naar schatting 73,7% zijn (8).

Tabel 22 is een bewerking van de Tabel "Activiteitsgraad in Brussel" (Focus 8 9)

⁸⁶ Tot de 'overige marktdiensten' behoort: de audiovisuele sector, het uitgeverijwezen, reclame, informatiediensten, administratie, adviesbureaus en consultancy's, ondersteunende diensten, vastgoedsector, boekhoudkunde, juridische sector, wetenschappelijke sector en technische sector. Zij kenden in 2014 een matige toename van 0,4%.

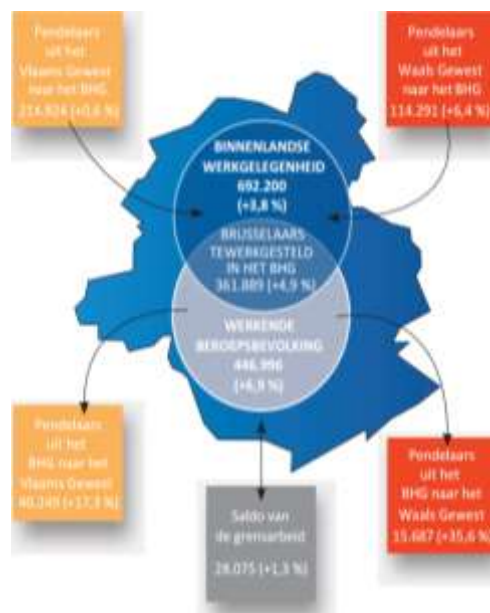
Tabel 22 Activiteitsgraad in Brussel

Activiteitsgraad		65,10%
Geslacht		
Mannen		71,90%
Vrouwen		58,40%
Leeftijd		
< 25 jaar		25,50%
25-49 jaar		79,30%
50-64 jaar		59,30%
Opleidingsniveau		
Laag		46,50%
Gemiddeld		65,70%
Hoog		83,30%
Nationaliteit		
Buitenlanders EU		76,50%
Buitenlanders buiten EU		59,60%
Origine		
Belg		75,00%
Buitenlanders EU		53,70%
Buitenlanders buiten EU		42,60%

3. Pendelarbeid

Figuur 5 toont de toestand op de arbeidsmarkt in Brussel in 2013. Deze figuur geeft de stromen van werknemers van het BHG weer in vergelijking met die van het Vlaamse Gewest en Waalse Gewest.

Men voorspelt echter een daling van het pendelverkeer naar Brussel. Dit is gunstig voor werknemers uit Brussel. Door de vergrijzing van Waalse en Vlaamse pendelaars zal de dalende tendens aanhouden. Dit leidt tot meer kansen op de arbeidsmarkt voor de Brusselaars zelf.



Figuur 5 Arbeidsmarkt in het BHG in 2013

Bron: Focus 8

In Vlaams- en Waals-Brabant zijn er immers te weinig werknemers op de arbeidsmarkt die het “aantal uitstromers op termijn [kan] vervangen” (Actiris 66).

BIJLAGE 8: Uitgewerkte SWOT-analyse

Sterkten

1. RSC Anderlecht NV is een echte Brusselse club die een palmares heeft en waarvan de financiële toestand anno 2015 positief is dankzij een goed (financieel en sportief) management en beleid. Zo krijgen de spelers (zowel jeugdspelers als spelers uit de A-kern) de nodige begeleiding.
2. RSC Anderlecht NV hecht veel aandacht aan 'hospitality' (in de vorm van 'Corporate Club' die doelt op networking) en werkt met verschillende packs⁸⁷. Er is een differentiatie en segmentatie van businessmodellen.
3. RSC Anderlecht NV beschikt over verschillende partners en sponsors en segmenteert deze ook. De hoofdsponsors zijn: BNP Paribas Fortis, Proximus en Adidas. Tot de officiële sponsors behoren: Bwin, Coca-Cola en Electrabel GDF Suez. Allianz, Vigo, Naqi, Etixx, Mercedes-Benz, Carlo et Fils, Quick en Gouden Gids.
4. RSC Anderlecht NV beschikt reeds over een 'communitywerking': de RSCA Vanden Stock Foundation.
5. RSC Anderlecht NV hecht aandacht aan mensen met een handicap.
 - 5.1. RSC Anderlecht NV houdt rekening met rolstoelgebruikers.
 - Er is een samenwerking met Electrabel, RSC Anderlecht NV en Purple Wheels (supportersclub van rolstoelgebruikers).
 - Er worden speciale stewards ingehuurd om deze groep fans van de vereiste begeleiding te voorzien.
 - Er zijn aangepaste toiletten voor rolstoelgebruikers.
 - Rolstoelgebruikers hebben gratis toegang tot het stadion op wedstrijddagen. Begeleiders moeten wel voor hun ticket betalen.
 - 5.2. Het stadion beschikt over een blindentribune voor blinde en slechtziende supporters.
 - Tijdens de wedstrijden wordt er live commentaar en een visuele beschrijving van wat er zich op het veld en in het stadion afspeelt, gegeven.

⁸⁷ Corporate boxes, indoor business seats, open business seats en outdoor VIP seats.

- Hiervoor werkt RSCA samen met INTROvzw en taalbureau Elan Languages.

Zwakten

1. Externe communicatie straalt vaak onzekerheid uit.
 - 1.1. Er wordt niet altijd een duidelijk standpunt ingenomen. (Voorbeeld: het nieuwe stadion als er nog niets beslist is, deel dat dan ook mee. Op dit moment is het een dubbeltje op zijn kant.)
 - 1.2. Onlinecommunicatie (magazine 'Purple Touch', sociale media, videoposts en -blogs) verloopt vlot, maar de fans verwachten meer in real life.
2. Supportersbetrokkenheid is zeer klein
 - 2.1. Amper dialoog met de fans.
 - 2.2. Geen stadionscans (sociale correcties, supportersgidsen).
 - 2.3. Open trainingen zijn een goed initiatief, maar maken niet hét verschil.
3. Faciliteiten in het stadion laten te wensen over⁸⁸.
 - 3.1. De seats in het stadion beschikken over amper/geen comfort.
 - 3.2. De vakken voor bezoekende supporters mogen meer comfort uitstralen.
 - 3.3. De toiletten en hygiëne leveren degoutante taferelen op. Er zijn slechts twee vrouwentoiletten aan de W-kant van het stadion⁸⁹.
 - 3.4. In het stadion is er geen Wi-Fi, laat staan gewone netwerkverbinding.
 - 3.5. Eet- en drinkgelegenheden in het stadion bestaan niet (op zakken snoep en drank aan de bar na).
 - Voor frieten, hamburgers en andere snacks moet men het stadion verlaten.
 - De wachtrijen voor drankjes en eten in het stadion zijn immens. Hierdoor kan men niet de volledige match bijwonen.
 - 3.6. Drank mag in het stadion meegenomen worden als deze ook in het stadion aangekocht werd.
 - Ondanks de stewards, zijn er nog steeds (kleinschalige) incidenten (mede veroorzaakt door drank en allerlei 'sfeerobjecten' in het stadion).

⁸⁸ Anoniem (8 Mei 2015).

⁸⁹ Emily De Boeck (April 2015).

- 3.7. Op sommige matchdagen is er een onveiligheidsgevoel binnen en rond het stadion. Provocerende fans van de thuisploeg kunnen niet met de juiste maatregelen en middelen in toom worden gehouden.
 - 3.8. De toegankelijkheid van het stadion is beperkt en vergt veel inspanning en initiatief van de supporter zelf.
 - 3.9. Parkeergelegenheid is er, maar men mag maximum voor één uur parkeren op wedstrijddagen. De gemeente Anderlecht profiteert en provoceert door vele boetes uit te delen en het de club en de fans lastig te maken.
 - 3.10. Hoewel RSC Anderlecht NV zegt dat zij de nodige faciliteiten voor gehandicapten aanbiedt, schetsen enkele fans⁹⁰ een ander beeld van die realiteit.
4. Communitywerking door de RSCA Vanden Stock Foundation
 - 4.1. De visibiliteit en communicatie van de Foundation kan beter. Velen weten niet waar deze voor staat, wat er gerealiseerd wordt en welke projecten er worden opgericht.
5. Tickets zijn (te) duur en er is amper een segmentering van doelgroepen (in tegenstelling tot de hospitality, die wel gesegmenteerd is).
 - 5.1. Kinderen tot 6 jaar hebben gratis toegang tot het stadion op wedstrijddagen, mits zij begeleid worden door een meerderjarige. De communicatie hierrond verloopt niet zoals het hoort.
 - 5.2. Jongeren onder de 16 jaar mogen goedkoper naar matches. Dit heeft volgens de website enkel betrekking op de Play-offs. Een Play-off-abonnement kost 'slechts' €75, voor jongeren onder de 16 jaar; anderen betalen: €165, €150 of €120. Hoewel het 'vriendelijk' is een prijsverlaging te maken is €75 nog een groot bedrag voor een jongere.

⁹⁰ Meena Rohaert. Persoonlijke communicatie. 4 Mei 2015.

Opportunities

1. Bozar en Atomium zijn culturele instellingen die het meest met het BHG geassocieerd worden.
2. In het BHG worden de landstalen in combinatie met andere talen (zoals het Arabisch, Spaans, Italiaans en Duits) gesproken.
 - 2.1. Jongeren in het BHG worden opgevoed in twee of meerdere talen, waarvan Frans de meest gesproken taal is.
3. Tegen 2060 zal het BHG een bevolkingstoename van 13,2% kennen. De mannen zullen in de minderheid (48%) zijn.
4. Men verwacht een stijging van het Bbp tegen 2019 tot 1,4%.
 - 4.1. Men verwacht een stijging van de binnenlandse werkgelegenheid. De sectoren die hiertoe bijdragen zijn: financiële sector, gezondheidssector, maatschappelijke dienstverlening, onderwijs, overige marktdiensten en de overheid.
 - 4.2. De werkgelegenheid zal met 0,7% per jaar stijgen. Maatschappelijke dienstverlening, gezondheidssector en overige marktdiensten zijn de voornaamste sectoren die bijdragen aan de stijging.
 - 4.3. Door de daling van het pendelgedrag naar het BHG zijn er meer kansen op de arbeidsmarkt voor de inwoners van het BHG zelf.
5. Het BHG kende in 2013 een ondernemingsdynamiek van 10,9% (die volgens statistische berekeningen lichtjes zal stijgen tegen 2019). De relatief lage leeftijd van zelfstandige ondernemers toont aan dat jongeren zelf gaan ondernemen in plaats van zich toe te wijden aan de klassieke bezoldigde werkgelegenheid.

Bedreigingen

1. Jongeren in het Franstalig onderwijs spreken minder goed Nederlands en Engels dan jongeren uit het Nederlandstalig onderwijs. De kans op jeugdwerkloosheid is bij de eerste groep groter dan bij de tweede groep
 - 1.1. 79,73% van de leerlingen (uit de kleuterklas, lager-, secundair- en hoger onderwijs) gaat naar het Franstalig onderwijs.
 - 1.2. De grootste groep in het onderwijs (jongeren uit het lager en secundair onderwijs) komt overeen met de grootste groep op demografisch niveau (kinderen van 6-18 jaar).
 - 1.3. In het secundair en lager onderwijs zitten er meer niet-Belgen in het Franstalig onderwijs dan er Belgen in het Nederlandstalig onderwijs zitten.
 - 1.4. Het aandeel vroegtijdige schoolverlaters ligt hoger dan het Belgisch gemiddelde.
2. Een van de sectoren die een grote bijdrage leveren aan de verwachte stijging aan werkgelegenheid is de overheid.
3. In het BHG zijn vooral mannen ouder dan 25 jaar, mensen met een hoog tot middelhoge scholing en Belgen, aan het werk.
 - 3.1. 46,5% van de werkenden in het BHG is laaggeschoold.
 - 3.2. Een van de uitdagingen van het BHG is het verhogen van de gewestelijke werkgelegenheidsgraad en het verlagen van de werkloosheidsgraad. Slechts 31,8% van de jongeren geraakt aan een job na het afstuderen, terwijl de ouderen (>25jaar) de grootste groep werkenden vormen.
4. Het beleid dat het BHG voert voor de zwakkeren in de samenleving (jongeren, laaggeschoolden, langdurig werklozen, personen van andere origine en gehandicapten) is niet efficiënt.
5. Door de stijging aan jonge zelfstandige ondernemers in het BHG kan er concurrentie tussen zelfstandigen ontstaan. NGO's, KMO's, en sectoren die belangrijk worden de komende 5 jaar (en werkgelegenheid creëren).