De tactiek op het maatschappelijke voetbalveld



Tim Gilissen

DE TACTIEK OP HET MAATSCHAPPELIJKE VOETBALVELD

Een onderzoek naar het structureel vormgeven van MVO door BVO's

Afstudeerscriptie in het kader van de opleiding Management, Economie en Recht aan Saxion Enschede

Tim Gilissen (142744)
tim_gilissen@hotmail.com

1e lezer: drs. J.A. Dalhuisen
2e lezer: ir. J.C. Keulstra

Breda, mei 2012

SAMENVATTING

Dit onderzoek kan op 3 manieren gelezen worden:

- *In 2 minuten door deze samenvatting te lezen;*
- → **In 8 minuten door de vetgedrukte punten uit het onderzoek te lezen;**
- *Zonder aanwijzing van tijd door het gehele onderzoek of bepaalde hoofdstukken hiervan te lezen.*

'The business of business is business' geeft aan hoe er in vroeger tijden (1962) aangekeken werd tegen het voeren van een bedrijf. Voor voetbalclubs, en betaald voetbalclubs (BVO's) dan zeker, zou dit betekenen dat dit zich zou beperken tot voetballen. Zoals de definitie van *business* uiteindelijk niet houdbaar bleek, kunnen BVO's zich tegenwoordig ook niet beperken tot voetballen alleen. Verschillende ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat van bedrijven een verantwoorde omgang met verschillende belanghebbenden wordt verwacht; maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In deze verantwoorde omgang zijn de BVO's in meer of mindere mate tekortgeschoten. Ze hebben in tientallen jaren langzamerhand het contact met hun stad en inwoners verloren. In navolging van het bedrijfsleven hebben de BVO's zich gerealiseerd dat MVO gevraagd wordt om hun 'license to operate' te verdienen. Als antwoord hierop hebben de BVO's de banden met de achterban aangehaald door sociale projecten uit te voeren in de omgeving van club. Hierdoor hebben de BVO's sociaal en symbolisch kapitaal opgebouwd, financieel kapitaal daarentegen nauwelijks.
Dit roept de vraag op, op welke manier BVO's de organisatie kunnen inrichten om het maatschappelijk beleid toekomstbestendig te maken?
Het bedrijfsleven dient hier op basis van wetenschappelijk onderzoek en aansprekende praktijkvoorbeelden als voorbeeld. Hierin worden voor de BVO's twee sporen blootgelegd. Het eerste spoor laat zien dat een organisatie verschillende oriëntaties kan kennen om maatschappelijk verantwoord te handelen. Een organisatie dient ter waarborging van het maatschappelijk beleid, afhankelijk van de gekozen oriëntatie, collectieve competenties te ontwikkelen. Dit betekent dat een BVO elementen moet inbedden die structuur, cultuur en omgeving van de organisatie zodanig versterken, dat er voor MVO binnen de organisatie geen weg meer terug is. Afhankelijk van de gekozen oriëntatie wordt de BVO's op deze manier aanbevolen, naast het hanteren van de stichtingsvorm en het inzetten van het stadion, collectieve competenties te ontwikkelen die bijdragen aan het verankeren en verbreden van het maatschappelijk beleid in de dagelijkse bedrijfsvoering van de club.
Het tweede spoor laat zien dat MVO de organisatie naar een hoger plan kan tillen als het onderdeel van de strategie wordt. Hierbij worden alle onderdelen van de bedrijfsvoering betrokken en wordt samengewerkt met alle ketenpartners. Een BVO zou hiertoe naast de omgeving van de club ook het milieu en het eigen personeel als verantwoordelijkheid moeten erkennen. Dit levert niet alleen interne voordelen op in de vorm van verbinding in de organisatie en besparingen, het positioneert een BVO ook stevig in de omgeving. Hierdoor ontstaat een interessante positie, de BVO als middelpunt van stad en regio, die aantrekkelijk is voor partners en nieuwe sponsoren. Dit biedt de kans op interessante samenwerkingsverbanden en nieuwe geldstromen.

VOORWOORD

Dit onderzoek is het eindresultaat van mijn opleiding Management, Economie en Recht aan Saxion Enschede. In 2000 ben ik met deze opleiding begonnen, maar naarmate de jaren vorderden, namen mijn voetbalactiviteiten een steeds nadrukkelijkere plaats in en kwam het studeren op een wel erg laat pitje te staan. Na enige jaren uitgeschreven te zijn als student, heb ik in 2009 de draad weer opgepakt om mijn altijd netjes uitgesproken voornemen de studie ooit af te maken daadwerkelijk luister te geven. De afgelopen jaren heb ik zodoende veel uren doorgebracht tussen computer en boeken. Jaren die me enthousiasme, plezier en welkome afleiding maar evengoed strubbeling, vastlopen en vertraging op hebben geleverd, waarbij aan de eindstreep de trots van het afronden overheerst.
De begeleiding van Jacqueline Dalhuisen van Saxion Enschede heeft me geholpen bij het opzetten van een gedegen onderzoekstructuur, daarnaast heb ik door de coaching van Edu Jansing van de stichting Meer Dan Voetbal uiteindelijk de juiste onderzoeksrichting gevonden. Ik wil beiden bedanken voor hun bijdrage hierin.

Het onderwerp van dit onderzoek heb ik opgedaan in mijn dagelijkse praktijk als voetballer. In mijn jaren als voetballer, en zeker de periode bij NAC Breda, heb ik een toenemend bewustzijn van het voetbal ten opzichte van de maatschappij ervaren. Dit bewustzijn uitte zich in een keur aan maatschappelijke activiteiten, waarin ik als speler zag welke kracht het voetbal hierin heeft. De toename van het aantal activiteiten, waarbij ik weleens het gevoel had dat mijn club zich op andermans terrein bevond, gevoegd bij de turbulente voetbalwereld, een moeilijk krachtenveld waarin veel partijen iets vinden, maar vooral de stand op het scorebord de stemming bepaalt, wekte bij mij de nieuwsgierigheid te onderzoeken op welke manier een club het maatschappelijk bewustzijn structureel een plaats in de organisatie kan geven.

Dit onderzoek is een rondgang langs theorie en praktijk uit bedrijfsleven en voetbalwereld geworden, waarbij ik als ‘insider’ veel geleerd heb over de kracht, maar ook de zwakte van de voetbalwereld. Deze kennis heeft uiteindelijk geleid tot organisatorische én inhoudelijke adviezen, die hopelijk een bijdrage kunnen leveren om te komen tot structureel maatschappelijke bewuste BVO’s.

Ik rond hiermee m’n studie af, maar meer nog, zet hiermee een eerste stap op weg naar een loopbaan na m’n voetbalcarrière.

Breda, mei 2012,

Tim Gilissen

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING 6

1.1 De andere kant van het betaalde voetbal 6

1.2 'De vermaatschappelijking van de sport' 6

H 2. VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEK 10

2.1 Ontstaan en relevantie 10

2.2 Doel en probleemstelling 10

2.3 Onderzoeksvragen en methoden van onderzoek 11

H 3. MVO IN HET BEDRIJFSLEVEN 15

3.1 MVO in historisch perspectief 15

3.2 De betekenis van MVO 18

3.2.1 De betekenis van MBO 20

3.2.2 Een blik op de praktijk 21

3.3 De integratie van MVO in de organisatie 22

3.4 Het waarborgen van MVO in de organisatie 25

3.5 In schema; MVO in theorie en praktijk in het bedrijfsleven 29

H 4. MVO IN HET BETAALDE VOETBAL 32

4.1 Omgevingsinvloeden als aanzet tot MVO in het betaalde voetbal 32

4.2 De specifieke kenmerken van MVO door BVO's 37

4.2.1 De organisatievorm 37

4.2.2 De inhoud en opbrengst van de activiteiten 40

4.2.3 De betekenis van de activiteiten 41

H 5. DE TUSSENSTAND 44

5.1 MVO in het bedrijfsleven ↔ MVO in het betaalde voetbal 44

5.2 MVO in het betaalde voetbal 2.0 46

5.2.1. De huidige situatie 46

5.2.2. De toekomst 46

5.3 De richting van dit onderzoek 47

H 6. DE MENING VAN HET WERKVELD 49

6.1. De opzet van het praktijkonderzoek 49

6.2 De uitkomsten op het gebied van collectieve competenties 51

6.2.1 Collectieve competenties? 51

6.2.2 De oriëntatie 52

6.2.3 De stichtingsvorm 53
6.2.4 Bedrijfsvoering 54
6.2.5 Samenwerking en partnerschappen 56
6.3 De uitkomsten op het gebied van strategisch MVO 56
6.3.1 MVO als strategisch onderdeel 57
6.3.2 Personeel als thema 58
6.3.3 Duurzaamheid als thema 58
H 7. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN 61
7.1 Een maatschappelijke competente BVO 61
7.1.1 Algemene uitgangspunten 61
7.1.2 De collectieve competenties 62
7.2 Een BVO met MVO als strategisch onderdeel 67
7.2.1 Aandachtsgebieden voor strategisch MVO 67
7.2.2 Voordelen van strategisch MVO 68
7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 69
LIJST VAN GERAADPLEEGDE BRONNEN 71
BIJLAGEN 74
Bijlage 1: Een blik op de praktijk (1): het maatschappelijk beleid van Nike 74
Bijlage 2: Een blik op de praktijk (2): het maatschappelijk beleid van Unilever 77
Bijlage 3: 'Learning to Be Responsible: Developing Competencies for Organization-wide CSR' .. 80
Bijlage 4: Interview Meer Dan Voetbal 83
Bijlage 5: Interview NAC Breda 87
Bijlage 6: Interview FC Groningen 91
Bijlage 7: Interview Feyenoord 95

"Sport has the power to change lives" (Eric Cantona)

INLEIDING

Dit hoofdstuk zal het onderwerp van dit onderzoek belichten. De citaten uit de eerste paragraaf laten zien hoe het onderwerp in de praktijk vormgegeven wordt. Daarna wordt in de tweede paragraaf beschreven in welke context dit onderzoeksonderwerp geplaatst kan worden.

1.1 De andere kant van het betaalde voetbal

"*Onze methode draagt enorm bij aan de motivatie van de kinderen. (…) In mijn Ajax-pak ben ik de hele week in de school en vertel over Gregory van der Wiel die de beste van z'n lichting was, maar toch naar Haarlem werd gestuurd en nu in het Nederlands elftal voetbalt. Ze leren dat talent alleen niet genoeg is en dat ze hard moeten werken en zich netjes moeten gedragen. Dat spreekt enorm aan. De kinderen kunnen stickers verdienen door zich goed te gedragen. Aan het eind van de week krijgen ze een Ajax-diploma ondertekend door Frank de Boer. Als alle kinderen de stickers hebben verzameld, komen twee Ajax-spelers de diploma's uitreiken. Het werkt goed en het is leuk om kinderen op een positieve manier te beïnvloeden.*[1]

Aan drugs of alcohol verslaafde jongeren die regelmatig in gesprek gaan met profvoetballers haken tijdens hun behandeltraject 83% minder snel af dan lotgenoten die een regulier traject volgden. Dat bewijst FC Kicks United, een gezamenlijk project van FC Utrecht en het Centrum Maliebaan, waarin profvoetballers verslaafde jongeren bijstaan tijdens hun afkicktraject. (…) De jongeren gingen regelmatig in gesprek met de profvoetballers over het halen van persoonlijke doelen, het nut van een gezondere levensstijl en de rol van vrienden.[2]

"Alles is gekoppeld aan NAC, NAC blijkt het vehikel voor een goede boodschap. We organiseren nu de Street League en de Junior Street League op diverse plaatsen in de stad, onder de vlag van NAC". In de zogenaamde NACademy, een uit 3 leslokalen bestaande ruimte onder het stadion krijgen jaarlijks meer dan 400 kinderen kans op huiswerkbegeleiding of aanvullende studie. (…) Aan de muur in de klas hangt een grote werkposter van NAC, de kinderen hebben een logboek van NAC en de diëtiste draagt een trainingspak van NAC[3].

1.2 'De vermaatschappelijking van de sport'

De citaten uit paragraaf 1.1 brengen aan het licht dat sport en maatschappij soms erg dicht bij elkaar liggen. Duivesteijn en Kattenberg[4] zien in dit verband een aantal belangrijke ontwikkelingen die ze uitdrukken als 'versporting van de samenleving' en

[1] Voetbal International nr. 39 2011 – 'Kinderen leren sneller als ze over Ajax lezen'
[2] AD Sportwereld – Rolmodel voor junks; FC Utrecht helpt verslaafde jongeren bij het afkicken – 14 april 2011
[3] De Volkskrant – NAC als vehikel van goede boodschap – 6 maart 2010
[4] Duijvestijn, Kattenberg – Nederland, ondernemend sportland - 2004

'vermaatschappelijking van de sport'. Met het eerste doelen ze op de nog steeds groter wordende rol van sport in ons dagelijks leven. Het tweede begrip wijst op de toenemende maatschappelijke functie en betekenis van sport.
In het eerste decennium van deze eeuw is het vermaatschappelijken van de sport op een aantal manieren zichtbaar geweest. Zowel van overheidswege als vanuit de sportwereld is er in de beleidsvorming ingespeeld op de mogelijke rol van sport op het maatschappelijk leven.
De overheid heeft in haar beleid in deze periode meer en meer uiting gegeven aan deze ontwikkeling. De kabinetten die in deze periode geregeerd hebben, hoe wisselend ook van politieke kleur, hebben in het opgestelde beleid ruimte toegekend voor de rol die sport kan spelen in het maatschappelijke leven. Een aanzet wordt gegeven met de publicatie Sport, bewegen en gezondheid[5] in september 2001 waarin wordt aangegeven dat *'sport wordt ingezet als middel om bij te dragen aan oplossingen voor maatschappelijke problemen, onder andere op het gebied van welzijn en gezondheid'*. De in deze publicatie centraal gestelde maatschappelijke problemen hebben dan nog met name betrekking op zaken als overgewicht, bewegingsarmoede en blessurepreventie. In september 2005 viel er in de nota Tijd voor sport[6] al te lezen dat *'het sportbeleid zich vooral richt op het benutten van sport voor maatschappelijke doelen'*, waarbij wordt benadrukt dat het een mogelijkheid biedt om de maatschappelijke samenhang te vergroten. Daarna wordt dat nog duidelijker als de beleidsvoornemens van het kabinet Balkenende-IV gepubliceerd worden. In de opgestelde beleidsbrief[7] van de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport voor de regeerperiode 2007-2011 valt namelijk het volgende te lezen: '*de maatschappelijke functie maakt de sport gewild én kansrijk voor het realiseren van belangrijke kabinetsdoelen: op het gebied van preventie en gezondheid, jeugdbeleid, onderwijs, waarden en normen, integratie, wijken, veiligheid en internationaal beleid.'*

Hiermee erkent de politiek definitief de toegevoegde waarde die de sportwereld kan hebben op het publieke leven. Elk weekend verzamelen zich op de verschillende sportcomplexen in het land namelijk tienduizenden mensen die een sociaal verband vormen dat, naast het bieden van spel en ontspanning, ook een opvoedende functie richting bijvoorbeeld de jeugd heeft. Jongeren maken er kennis met zaken als een gezond leefpatroon, de waarde van vrijwilligerswerk, de participatie en integratie van andere bevolkingsgroepen en sociale klassen. Het kabinet wil dit sociaal verband graag gebruiken om de sportverenigingen, na een noodzakelijke investering van overheidszijde in de professionalisering van deze verenigingen, uiteindelijk maatschappelijke taken uit te kunnen laten voeren.

Sport heeft op het niveau van de topsport ook een bindende functie wanneer successen voor saamhorigheid zorgen en mensen trots en bezieling ontlenen aan deze prestaties. Dit fenomeen is voor het kabinet een andere mogelijkheid om het contact met de samenleving te maken. Topsporters hebben daarmee de functie van 'rolmodel' en hun inspiratie kan op vele vlakken ingezet worden om mensen te 'raken'. Op grond daarvan vraagt het kabinet in de hierboven aangehaalde beleidsbrief, in ruil voor investeringen in topsporters en talenten, *'hun een rol van betekenis te willen spelen in de maatschappij'*.

In de sportwereld, en zeker ook in het voetbal, is in deze periode het beleid afgestemd op de maatschappelijke kracht van de sport. Als grootste sportbond van Nederland heeft de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond bovenstaande ontwikkeling daarom opgepakt. De bond beseft dat het voetbal, dat met recht gezien mag worden als een afspiegeling van de

[5] Ministerie VWS – Sport, bewegen en gezondheid – september 2001
[6] Ministerie VWS – Nota Tijd voor sport – september 2005
[7] Ministerie VWS – Beleidsbrief de kracht van sport – oktober 2007

maatschappij[8], bij uitstek geschikt is om meer te bieden dan alleen spel en ontspanning. In het opgestelde beleid[9] is er sinds het midden van dit decennium dan ook ruimte gereserveerd voor dit onderdeel. Zo heeft de bond zich sindsdien ten doel gesteld om bekendheid te geven aan de maatschappelijke bijdrage die het voetbal kan leveren, waarbij het betaalde voetbal de drijvende kracht moet zijn. Om het genereren van deze bekendheid op gestructureerde wijze plaats te laten vinden, heeft de bond een aparte stichting opgericht. Deze stichting 'Meer Dan Voetbal', die in 2004 werd opgericht, richt zich op het initiëren en coördineren van de activiteiten die er op maatschappelijk gebied vanuit het voetbal plaatsvinden.
Uit het opgestelde beleid komt verder naar voren dat het voetbal deze ontwikkeling oppakt als *'partner van de overheid'*. Het voetbal wil hiermee een bijdrage leveren aan de gemeenschappelijke doelstellingen, maar vraagt van de overheid andersom wel een erkenning van de unieke maatschappelijk positie van het voetbal in optimale wettelijke randvoorwaarden voor het product voetbal.

In 2005 waren er al een aantal clubs die zich op het maatschappelijke pad begaven. Als pioniers op dit gebied lieten FC Twente, NAC Breda, FC Utrecht en PSV zien dat ze ook een sociaal gezicht kennen. Ze ontwikkelden activiteiten om de positie van bepaalde groepen in de samenleving te verbeteren. Op deze manier werd FC Utrecht in 2005 verkozen tot 'maatschappelijke club van het jaar'[10]. Deze initiatieven kregen langzamerhand navolging bij meerdere clubs in het betaalde voetbal, waardoor het volgende gesteld kan worden:
→ De clubs in het betaalde voetbal zetten zich in om maatschappelijke doelen te realiseren.

De ontwikkeling die hierboven centraal staat, het nadenken over de vraag wat je als betaald voetbalorganisatie (BVO) kan betekenen voor de samenleving, moet zeker in het perspectief van de tijd worden geplaatst. Het kan niet los gezien worden van een al langer lopende ontwikkeling in het Nederlandse bedrijfsleven, die rond het begin van dit millennium veel aandacht heeft gekregen. Deze ontwikkeling die in de loop van de jaren de term 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) heeft meegekregen stond centraal in een advies[11] van de SER aan de regering. Hierin werd het begrip in kaart gebracht en aanbevelingen gedaan voor het op te zetten regeringsbeleid in deze. Bij de begripsbepaling kwamen voor de bedrijven twee belangrijke eisen naar voren. Ten eerste dienen ondernemingen zich bewust te zijn van de gevolgen van hun activiteiten voor anderen. Dit mondt uit in 'waardecreatie' in drie dimensies; naast Profit ook People en Planet. Daarnaast dienen ondernemingen relaties aan te knopen en te onderhouden met belanghebbenden van het bedrijf. In de jaren die hierop volgden heeft deze ontwikkeling zich geworteld in het Nederlandse bedrijfsleven.
→ De inzet van BVO's op maatschappelijk gebied volgt de ontwikkelingen in het bedrijfsleven op dit gebied, waar het gedefinieerd wordt als MVO.

Een blik op het maatschappelijk voetbalveld anno 2011 laat zien dat inmiddels het merendeel van de clubs zijn betrokkenheid toont bij de samenleving. De mate waarin en de manier waarop verschilt echter nogal. Zo zijn er een aantal clubs op dit gebied duidelijk zichtbaar, doordat ze structureel een breed scala van activiteiten organiseren, gericht op verschillende groepen in de samenleving. Ook is er in een aantal gevallen sprake van samenwerking, waardoor de financiële slagkracht vergroot wordt en er een brug wordt geslagen naar

[8] Ecorys Nederland BV iov KNVB – De waarde van voetbal – 2006
[9] KNVB Een heldere koers - Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009
[10] www.meerdanvoetbal.nl – archief 2005
[11] SER – De winst van waarden – 2000

instellingen op het vlak van welzijn en onderwijs. Deze clubs hebben daarmee in de loop van de jaren een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt, welke uiteraard ook z'n weerslag heeft gehad op de interne organisatie. Deze activiteiten behoorden voorheen niet tot het dagelijkse werk van een voetbalclub en dus heeft men als gevolg van omgevingsinvloeden de organisatie daarop aan moeten passen.
Naast de duidelijk zichtbare clubs is er een grote categorie clubs die met een of meerdere projecten maatschappelijk actief is. Deze clubs zijn echter duidelijk minder ver in hun ontwikkeling. Enerzijds zijn hierdoor clubs zichtbaar die groeiende zijn op dit gebied, anderzijds zijn hier clubs terug te vinden die hun maatschappelijke inzet meer op incidentele basis vormgeven.
Verder is bekend dat organisatorisch gezien 12 clubs hun maatschappelijke activiteiten hebben ondergebracht in een stichting, anderen een 'MVO-afdeling' hebben opgericht met daarvoor gecreëerde functies of MVO hebben geïntegreerd in bestaande functies. Met deze inspanningen worden met 195 projecten ruim 107.000 mensen bereikt[12].

De maatschappelijke inzet van clubs lijkt daarmee zijn weg gevonden te hebben in het nationale voetballandschap. Bijna alle clubs zijn op een of meer fronten actief. Op langere termijn zal echter moeten blijken hoe structureel het karakter van het ingezette beleid is. Een nadere blik op de totstandkoming van het sociale gezicht van de BVO's laat namelijk zien dat deze ook afhankelijk is geweest van incidenten of de kracht van een pionier.
Zo is bekend dat FC Utrecht door de gemeente, als gevolg van miljoenensteun toen het voortbestaan van de BVO bedreigd werd, verplicht is jaarlijks 700 uur maatschappelijke inzet te verrichten[13]. En zo blijkt de bevlogenheid van voorzitter Joop Munsterman op dit gebied bij FC Twente een belangrijke impuls voor de maatschappelijke inzet[14].
Daarbij kunnen ook factoren buiten de voetbalwereld van invloed zijn op de ingezette ontwikkeling. De onzekerheid over de mate waarin MVO als thema blijft bestaan in politiek en bedrijfsleven kan een bedreigende werking hebben op de continuïteit van de maatschappelijke inzet door BVO's. Het opdrogen van de subsidiestromen door de overheid en de economische crisis, die z'n sporen achterlaat bij bedrijven en BVO's, kunnen zodoende een temperende werking hebben op de enthousiaste intrede van MVO door BVO's. Het structurele karakter van MVO door BVO's moet in de praktijk dus nog bewezen worden.
→ De maatschappelijke inzet die BVO's tonen, in welke omvang dan ook, is op verschillende manieren ingericht in de interne organisatie. Deze inzet lijkt een vanzelfsprekend onderdeel van de voetbalwereld te worden, maar er liggen net zo goed bedreigingen op de loer. Het is kortom onbekend in hoeverre de BVO's als organisatie wat betreft hun maatschappelijke inzet toekomstbestendig zijn.

[12] Universiteit Utrecht iov Meer dan Voetbal – Rendement van MVO door BVO's – maart 2011
[13] Voetbal International – FC Subsidie; overheidssteun houdt miljoenenbal van de Eredivisie overeind – nr. 7 2010
[14] Voetbal International – Als het maar gezellig is – nr. 10 2010

"Voetbal en sport hebben de kracht te inspireren en te verenigen"
(Nelson Mandela)

H 2. VERANTWOORDING VAN HET ONDERZOEK

In dit hoofdstuk zullen de keuzes van het onderzoek verantwoord worden. De hoofdvraag van het onderzoek zal geformuleerd worden, evenals de bijbehorende deelvragen. Deze vragen zullen een antwoord krijgen door het plegen van onderzoek. De verschillende vormen van onderzoek, die daartoe ingezet worden, zullen ter controle en reproduceerbaarheid daarom toegelicht worden.

2.1 Ontstaan en relevantie

Dit onderzoek is ontstaan vanuit het werkveld van de onderzoeker. In zijn dagelijkse praktijk als professioneel voetballer heeft hij kennis gemaakt met het maatschappelijk bewustzijn van BVO's. Dit bewustzijn vond in eerste instantie z'n uiting in de deelname aan bijvoorbeeld een landelijk georganiseerde dag waarin het sporten met gehandicapten of moeilijk lerende kinderen centraal stond. De laatste jaren werd dit bewustzijn steeds groter, wat leidde tot eigen initiatief en dientengevolge eigen sociaal-maatschappelijke activiteiten van de BVO's, waarin ook de voetballers een rol spelen. Hierin merkte de onderzoeker de unieke kracht die een BVO in deze heeft, van waaruit de vraag rees welke inspanningen BVO's moeten leveren om dit handelen voorgoed in te bedden in de bedrijfsvoering.

In dit onderzoek zal de al langer lopende soortgelijke ontwikkeling in het bedrijfsleven als referentiekader dienen. Het onderzoek heeft theoretische relevantie omdat de bestaande kennis over MVO wordt uitgebreid met de ervaringen op dit gebied in het betaalde voetbal. Daarbij zal naar voren komen in hoeverre theorieën, gebaseerd op de ervaringen in het bedrijfsleven, toepasbaar zijn in het betaalde voetbal.
De praktische relevantie is gelegen in de kennis die ontstaat voor BVO's. De uitkomst richt zich op het in beeld brengen van de mogelijkheden, die BVO's hebben om hun maatschappelijke activiteiten structureel te integreren in de bedrijfsvoering. Deze kennis kan BVO's inzicht geven in hun handelen en / of bijdragen in de besluitvorming op dit gebied. Daarnaast kan het voor partijen op het maatschappelijke voetbalveld (Ministerie van OCW, KNVB, Meer Dan Voetbal, gemeenten, maatschappelijke partners), maar wellicht ook buiten het voetbal (andere sectoren in de sport) informatie opleveren die kan helpen in hun bijdrage of besluitvorming op dit gebied.

2.2 Doel en probleemstelling

Dit onderzoek stelt zich ten doel het in beeld brengen van en het adviseren over de inspanningen die BVO's moeten leveren om het maatschappelijk beleid structureel vorm te geven in de organisatie.

Deze doelstelling laat zich daarmee vertalen in de volgende hoofdvraag, de probleemstelling:

→ Op welke wijze kunnen BVO's hun maatschappelijk beleid vormgeven in de organisatie, om het bestaan ervan op de lange termijn te waarborgen?

Deze probleemstelling kent een aantal componenten, die voor een goede uitvoering van het onderzoek afgebakend moeten worden.
Allereerst richt het onderzoek zich op de *BVO's* in de eredivisie van het betaalde voetbal. Zij hebben voldoende schaalgrootte, in budget en organisatievorm, om van organisatorisch advies te kunnen voorzien. De clubs in de eerste divisie zijn daarmee geen onderwerp van onderzoek, maar kunnen wellicht hun voordeel doen met de uitkomsten van het onderzoek. Het *maatschappelijk beleid* betreft de inzet van BVO's op maatschappelijk gebied. Dit betreft de activiteiten, die een BVO organiseert, zelf of in samenwerking met partners, binnen of buiten de stadionmuren, waarbij het bijdragen aan de maatschappij centraal staat.
Met *vormgeven in de organisatie* worden alle beleidsmaatregelen, documenten, processen en vaardigheden bedoeld die ontwikkeld kunnen worden om de organisatie zodanig te versterken dat het maatschappelijk actief zijn *op de lange termijn gewaarborgd* wordt, waarmee bedoeld wordt dat het de komende 5 à 10 jaar structureel onderdeel is van de voetbalwereld.

2.3 Onderzoeksvragen en methoden van onderzoek

De hoofdvraag zal opgedeeld worden in meerdere onderzoeksvragen, waarvan de gezamenlijke antwoorden de resultaten op zullen leveren om tot beantwoording van de hoofdvraag te kunnen komen. De onderzoeksvragen en de wijze waarop deze beantwoord zullen worden, zijn hieronder weergegeven.

Zoals gesteld bij de relevantie kent dit onderzoek de soortgelijke ontwikkeling in het bedrijfsleven als referentiekader. Deze keuze is gemaakt vanwege de kwaliteit van de informatie die dit oplevert. Zowel in praktische zin, de voorbeelden uit de praktijk, als in theoretische zin, de literatuur die erover bestaat, is er erg veel informatie beschikbaar. Hierdoor is het mogelijk de informatie te selecteren naar bruikbaarheid en betrouwbaarheid. Hierbij geeft het onderzoek de voorkeur aan MVO als brede ontwikkeling als basis omdat de lange termijn centraal staat. De praktijkvoorbeelden uit het bedrijfsleven bewijzen zich op dit gebied langer dan de BVO's, waardoor ze het rechtvaardigen om als voorbeeld te dienen.

Het referentiekader komt vervolgens in hoofdstuk 3 tot stand door op zoek te gaan naar de antwoorden op de volgende onderzoeksvragen:

- *welke ontwikkeling kent MVO in historisch perspectief?*
- *wat zijn de kenmerken van MVO? En welke plaats neemt maatschappelijke betrokkenheid hierin in?*
- *op welke wijze wordt er in het bedrijfsleven vormgegeven aan MVO? En hoe wordt dit beleid intern georganiseerd?*
- *welke aspecten spelen een rol bij het invoeren van MVO in het bedrijfsleven?*
- *welke inspanningen leveren bedrijven om MVO structureel te integreren in de bedrijfsvoering?*
- *hoe ziet het gehele MVO-veld, als referentiekader voor dit onderzoek, eruit?*

De antwoorden van deze vragen zullen voornamelijk tot stand komen door deskresearch. De literatuur van o.a. Bowen, Friedman en Davis zal helpen MVO te plaatsen in het perspectief van de tijd. MVO als begrip en de kenmerken daarvan zullen behandeld worden aan de hand van de definities van de SER, Elkington en Schouten. De SER geldt als ´s lands belangrijkste adviesorgaan van de regering en haar mening op dit gebied heeft dus gewicht. Elkington wordt algemeen beschouwd als de grondlegger van het ´triple P-principe´, in feite de essentie van MVO en de definitie van Schouten is afgeleid uit het bedrijfsleven en werd eerder gebruikt in een voetbalgerelateerd onderzoek. Het begrip maatschappelijk betrokken ondernemen, wordt toegelicht aan de hand van Meijs en Van der Voort, wiens literatuur in meerdere toonaangevende onderzoeken terugkomt. De voorbeelden uit het bedrijfsleven betreffen Nike en Unilever. Nike is erg zichtbaar op dit gebied, met bovendien een sportieve insteek, gezien hun wereldwijde maatschappelijke projecten, waarbij ze hun merk inzetten voor "een betere wereld". Unilever gold in 2011 als de wereldwijd koploper op duurzaamheidsgebied[15], waardoor hun organisatorische kenmerken als voorbeeld kunnen dienen.
De integratie van MVO in het bedrijfsleven en de inspanning om MVO structureel te integreren worden behandeld aan de hand van 'Ondernemen met MeerWaarde', het rapport waarin de resultaten van het Nationale Onderzoeksprogramma MVO gepresenteerd worden. Dit programma werd in 2003 en 2004 uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken door 7 universiteiten in Nederland, waardoor het als een gezaghebbend document mag worden beschouwd. Een deel van dit programma, 'Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties' van Fisscher c.s., neemt een belangrijke plaats in dit onderzoek in, omdat het scherp in beeld heeft gebracht wat het verband is tussen strategie, proces en de inspanningen die verricht moeten worden om MVO een structurele eigenschap van de organisatie te maken. De antwoorden op de bovenstaande onderzoeksvragen vormen samen het beeld, waarin MVO in z'n volledige vorm gestalte kan krijgen. Om dit visueel te maken, wordt het samengevat in een schema waarin activiteiten en strategieën in relatie tot een bedrijfsomgeving zijn geplaatst.

Met dit schema in het achterhoofd biedt hoofdstuk 4 vervolgens de ruimte in te zoomen op het gedrag van BVO's in deze, zodat ze geplaatst kunnen worden in het MVO-veld dat het bedrijfsleven in de loop der jaren ontwikkeld heeft. Deze plaats levert het inzicht dat nodig is om te ontdekken welke inspanningen BVO's moeten leveren in het kader van dit onderzoek. Het hoofdstuk waarin de BVO's centraal staan, zal antwoord moeten geven op de volgende vragen:

- *welke omgevingsinvloeden hebben een rol gespeeld bij MVO in het betaalde voetbal?*
- *hoe wordt er in het betaalde voetbal vormgegeven aan het maatschappelijk beleid? En welke specifieke elementen zijn hierin opvallend?*

De omgevingsinvloeden bieden een kijk op het krachtenveld waarin de BVO's zich bevinden, waarmee duidelijk wordt welke externe factoren van invloed zijn geweest op de maatschappelijke bewustwording van BVO's en inzicht verkregen kan worden in de achterliggende strategieën van clubs. Deze factoren worden in beeld gebracht met de PESTEL-analyse, het algemeen aanvaardbare model voor omgevingsinvloeden.
De specifieke kenmerken van BVO's in dit werkveld verdienen aandacht om een zo'n volledig mogelijk beeld te scheppen. Deze specifieke kenmerken betreffen de organisatievorm, de invulling van de activiteiten en de betekenis die dit heeft voor de

[15] Globescan & SustainAbility – The Sustainability Survey 2011 – april 2011

deelnemers. De informatie hiervoor zal voornamelijk voortkomen uit deskresearch. Het onderzoek 'Rendement van MVO door BVO's' dat in opdracht van Meer dan Voetbal werd uitgevoerd zal hier belangrijke informatie voor leveren, daarnaast zullen websites van BVO's, kranten, tijdschriften, ander onderzoek en directe vraagstelling gebruikt worden.

De informatie uit hoofdstuk 4 maakt het mogelijk de positie van de BVO's te bepalen ten opzichte van het bedrijfsleven. Hiermee wordt inzichtelijk welke lessen BVO's kunnen trekken uit de ervaringen in het bedrijfsleven. De volgende onderzoeksvragen zullen dit, als tussenstand van het onderzoek tot dusverre, in hoofdstuk 5 moeten initiëren.

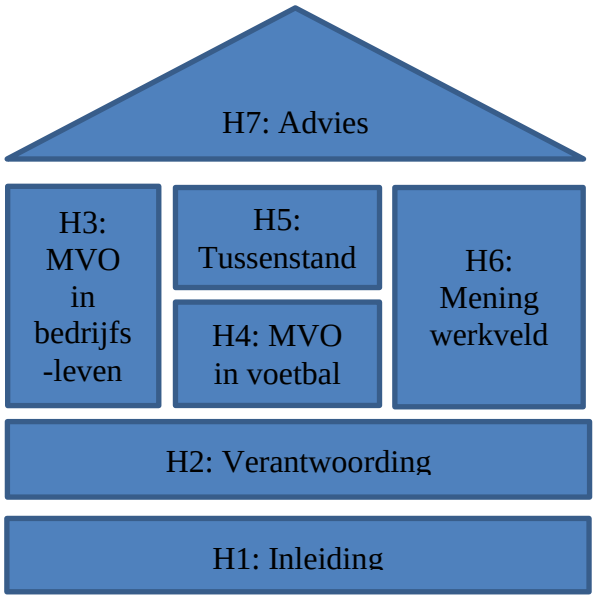
- *hoe verhouden de BVO's zich in dit werkveld ten opzichte van het bedrijfsleven?*
- *welke gevolgen heeft het antwoord op de bovenstaande vraag voor de richting van het advies?*

De uiteindelijke uitkomsten van dit onderzoek zullen alleen van praktische waarde zijn als ze ook toepasbaar zijn in de dagelijkse bedrijfsvoering van een BVO. Het onderzoek heeft in deze fase het punt bereikt dat bevindingen uit voorgaande hoofdstukken vragen oproepen ten aanzien van het invullen van het uiteindelijke advies. De antwoorden op deze vragen, gegeven vanuit de praktijk van het dagelijkse werkveld, geven het onderzoek uiteindelijk aanzienlijk meer gewicht. Met het oog daarop zal in hoofdstuk 6 door interviews met de stichting Meer dan Voetbal, vanwege hun coördinerende en aanjagende rol op het maatschappelijke voetbalveld, en een aantal vooruitstrevende BVO's op dit gebied in beeld worden gebracht hoe het werkveld aankijkt tegen de richting van het onderzoek tot dusverre. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk laat zich daarmee als volgt omschrijven.

- *wat is de mening van het werkveld ten aanzien van het verkregen inzicht door dit onderzoek?*

Hoofdstuk 7 zal vervolgens het antwoord op de hoofdvraag moeten gaan geven. Dit antwoord zal tot stand komen door de informatie uit de voorgaande hoofdstukken te vertalen naar concrete mogelijkheden voor de BVO's om MVO structureel een plaats te geven in de organisatie. Deze mogelijkheden zullen bestaan uit de uit het bedrijfsleven ontwikkelde methodes uit hoofdstuk 3, rekening houdend met de specifieke elementen die van toepassing zijn op de BVO's uit hoofdstuk 4 en de antwoorden die de vragen van hoofdstuk 5 opleverden uit hoofdstuk 6. Het onderzoek rust daarmee op de informatie uit 3 pijlers. Op de volgende pagina is de opbouw van het onderzoek visueel weergegeven.
Het antwoord op de hoofdvraag zal, als de conclusie van dit onderzoek, tenslotte bestaan uit een of meerdere adviezen ten aanzien van het MVO-beleid van de BVO's. Daarnaast zullen er, als aanbevelingen van dit onderzoek, enkele suggesties worden gedaan voor de BVO's, het werkveld en eventuele vervolgstudies. De volgende onderzoeksvragen zullen dit initiëren.

- *welke adviezen kunnen gedaan worden aan de BVO's in de eredivisie om hun maatschappelijk beleid structureel vorm te geven?*
- *welke aanbevelingen kunnen er gedaan worden voor eventueel vervolgonderzoek?*



Figuur 1: Opbouw van het onderzoek

H 3. MVO IN HET BEDRIJFSLEVEN

Uit de inleiding is naar voren gekomen dat de betrokkenheid van BVO's op maatschappelijk gebied gezien moet worden in het licht van een veel bredere ontwikkeling, die de term MVO heeft gekregen. De ontwikkelingen in het bedrijfsleven in deze biedt de kennis en voorbeelden om dit in beeld te brengen. Achtereenvolgens zullen historie, betekenis, praktijkvoorbeelden, integratie en waarborging aan de orde komen.

3.1 MVO in historisch perspectief

Hoewel MVO als onderdeel van ondernemingsbeleid pas in dit decennium echt is doorgebroken, kent het wel degelijk een bepaalde geschiedenis. In een overzicht van de verschillende definities die over dit begrip zijn geformuleerd wordt er door Bowen[16] in 1953 al gesproken over het verband tussen het handelen van een onderneming en de gewenste doelen en waarden van de samenleving. Naast een blik op de literatuur, vanaf dat moment werd er een veelvoud aan definities ontwikkeld, leert een verkenning van Nederland in de 20e eeuw en daarvoor dat ondernemingen al langer oog hadden voor hun sociale omgeving.

Als gevolg van de industriële revolutie ontstonden er eind 19e eeuw grote bedrijven, die voor het bereiken van goede bedrijfsresultaten afhankelijk waren van goed functionerende werknemers. De ondernemingen zagen in dat goede voorzieningen voor hun werknemers op en buiten het werk zouden leiden tot meer inzet en daarmee betere prestaties. Ze investeerden daarom in de sociale omgeving van het bedrijf door de bouw van woningen, scholen en kerken op zich te nemen. Ook werden bepaalde vormen van vrijetijdsbestedingen onder de vlag van het bedrijf opgezet.

De investeringen in woningen door de grote bedrijven zijn in veel steden nog terug te zien in de vorm van de arbeiderswijken. Deze wijken werden destijds met hulp van bijvoorbeeld Hoogovens, DAF en Philips gebouwd en hebben jarenlang onderdak geboden aan de werknemers van deze bedrijven. Een van de bekendste voorbeelden van aan bedrijven gelieerde vrijetijdsbesteding is PSV, de sportvereniging uit Eindhoven die door Philips voor zijn werknemers werd opgericht. Een ander nu nog bestaand voorbeeld van het investeren in voorzieningen voor ontspanning zijn de parken in Enschede. Deze werden door de textielbaronnen uit die tijd gecreëerd en later aan de stad geschonken zodat hun werknemers er konden sporten en ontspannen.

Het ontwikkelen van de sociale omgeving door een onderneming zoals dat veel gebeurde in de eerste decennia van de vorige eeuw houdt een direct verband met de taken die de staat op zich nam. De rol van de overheid wordt in die tijd getypeerd als 'nachtwakersstaat', waarbij de overheid slechts de veiligheid garandeert en de rechtsorde handhaaft. Het algemene welzijn van werknemers wordt daarom gezien als een belang van de werkgevers.

[16] Bowen, H.R. – Social responsibilities of the businessman – 1953

Deze verdeling van taken verandert als de overheid de verantwoordelijkheid voor het welzijn van haar inwoners op zich neemt en voorzieningen ontwikkelt op het gebied van onderwijs, werkgelegenheid en sociale zekerheid. Na de Tweede Wereldoorlog wordt dit duidelijk zichtbaar als het bedrijfsleven zich richt op het herstellen van de economie en de overheid zich ontwikkelt tot een 'verzorgingsstaat'. De betrokkenheid van bedrijven bij de samenleving beperkt zich in deze tijd tot het ondersteunen van goede doelen.
Begin jaren tachtig van de vorige eeuw is de verzorgingsstaat echter uit zijn voegen gegroeid als blijkt dat het uitgebreide stelsel van publieke voorzieningen een remmende werking op de economie heeft. In het Akkoord van Wassenaar bereikt de overheid vervolgens overeenstemming met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers over loonmatiging, arbeidstijdverkorting en lagere sociale lasten. De druk op de verzorgingsstaat wordt hierdoor verkleind. Om herhaling in de toekomst te voorkomen wordt de verzorgingsstaat afgeslankt, waardoor bepaalde voorzieningen weer verschuiven naar de verantwoordelijkheid van het particuliere domein.

Hierboven is geschetst hoe ondernemingen gedurende de laatste eeuw zijn omgegaan met hun sociale omgeving. Met name het eerste deel beschreef duidelijk dat de grote industriële bedrijven in Nederland activiteiten ontplooiden die hun sociale omgeving ten goede kwamen. In dit licht is het opmerkelijk dat de literatuur over de geschiedenis en totstandkoming van MVO geen verband legt met de hierboven beschreven ontwikkeling. Zoals later in dit hoofdstuk zal blijken, als de verschillende definities ter sprake komen, heeft MVO betrekking op de verantwoordelijkheid van een onderneming op de omgeving. De industriële bedrijven namen deze verantwoordelijkheid zeer serieus, getuige hun investeringen in de omgeving.
→ Hiermee wordt duidelijk dat MVO, in de zin van de zorg voor werknemers en omgeving, in de praktijk een langere geschiedenis kent dan op grond van de literatuur verondersteld mag worden.

Eerder werd al aangegeven dat in de literatuur Bowen in 1953 de eerste was die zijn licht liet schijnen over het maatschappelijk handelen van een onderneming. Hij stelde zich op het standpunt dat bedrijven hun sociale verantwoordelijkheid beter moesten erkennen en accepteren. Na hem waren er meer die zich over het onderwerp uitlieten, waarbij zichtbaar wordt dat er verschillende perspectieven heersten. Friedman[17] spreekt zich in 1962 heel duidelijk uit als hij met het citaat *"the business of business is business"* aangeeft dat de verantwoordelijkheid van een onderneming zich beperkt tot het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Hij staat met die opvatting in de literatuur redelijk alleen, vanaf dat moment werd in de definiëring namelijk meer en meer verantwoordelijkheid aan ondernemingen toegeschreven.
Daar komt bij dat ondernemingen, mede door de opkomst van multinationals, zich ontwikkelden tot machtige instituten die hun invloed op de samenleving en de maatschappelijke agenda deden gelden. Bij deze macht hoorde volgens de publieke opinie ook een zekere verantwoordelijkheid. Een rapport van het Amerikaanse Committee on Economic Development[18] uit 1971 gaf blijk van deze opinie door uit te spreken dat van het bedrijfsleven een bredere verantwoordelijkheid richting de samenleving dan ooit tevoren werd verwacht met daarbij een groter bereik van menselijke waarden. Davis[19] versterkte deze opinie in 1973 met zijn 'ijzeren wet van verantwoordelijkheid', waarin hij stelde dat diegene

[17] Friedman, M. – Capitalism and Freedom – 1962
[18] Committee for Economic Development – Social responsibilities for business corporations – 1971
[19] Davis, K. – The case for and against business assumption of social responsibilities – 1973

met macht hun macht zouden verliezen als ze deze niet zouden gebruiken op een manier die de samenleving verantwoordelijk acht.
Ten tijde van deze opvattingen krijgen de verwachtingen van de samenleving op het bedrijfsleven nog meer aandacht als maatschappelijke organisaties van zich doen spreken. Zij brengen de problemen die bedrijven veroorzaken onder de aandacht en verhogen hiermee de druk op bedrijven om te participeren in de oplossingen. Een belangrijk moment in deze is het verschijnen van 'Grenzen aan de groei' van de Club van Rome in 1972. Een club van Europese wetenschappers stelt in dit rapport dat economische groei in het huidige tempo een te grote aanslag zal zijn op de grondstofvoorraden en daarmee tot uitputting zal leiden. De beroering die internationaal ontstaat, is in de decennia die volgen aanleiding tot het organiseren van mondiale conferenties over dit onderwerp. Hiermee werd ook het milieu erkend als belangrijk maatschappelijk thema. In 1987 breidde de Bruntland-commissie[20] dit in een rapport over duurzame ontwikkeling uit door ook te denken aan toekomstige generaties. Het voorzien in de behoeften van nu mocht namelijk niet ten koste gaan van 'the needs of future generations'.

Een goed voorbeeld van Davis' ijzeren wet van verantwoordelijkheid en de invloed van maatschappelijke organisaties is het conflict dat Shell krijgt met Greenpeace over het laten zinken van de Brent Spar in 1995 . Het concern was voornemens om een olieplatform naar de bodem van de oceaan te laten zinken. Greenpeace verzette zich hiertegen, Shell ging haar maatschappelijke verantwoordelijkheid immers uit de weg, en vond hiermee gehoor bij het grote publiek. Het protest leidde tot aanvallen op tankstations en mensen die ergens anders gingen tanken. Het ongenoegen over het handelen van een onderneming had dus tot gevolg dat consumenten hun keus op een ander bedrijf lieten vallen. Shell zwichtte uiteindelijke voor de protesten en bedacht een andere oplossing voor de Brent Spar, waarna langzaam het imago weer verbeterde.

Hierboven zijn eigenlijk twee belangrijke ontwikkelingen geschetst in de geschiedenis van MVO. De eerste ontwikkeling betrof de investeringen die bedrijven deden, bij gebrek aan een verzorgende overheid, in de leefomgeving van hun werknemers om ze tot betere prestaties in staat te stellen. De tweede ontwikkeling had betrekking op de druk die vanuit de maatschappij op bedrijven gelegd werd om hun verantwoordelijkheid te nemen voor hun handelen richting de samenleving.
→ Deze twee ontwikkelingen vormen grofweg de basis van de aandacht die er in het laatste decennium voor MVO is ontstaan.

Overigens is een kanttekening wel op zijn plaats. Op dit moment krijgt MVO erg veel aandacht van overheid, ondernemingen en samenleving. Het is daarom goed om te proberen deze ontwikkeling van wat tegengewicht te voorzien. Trompenaars[21], directeur van een wereldwijd bekend consultingbureau op het gebied van cultuur- en managementvraagstukken, beschrijft daarom de vijf belangrijkste belanghebbenden van een bedrijf als het management, de werknemers, de klanten, de aandeelhouders en de samenleving. In zijn visie moet het bedrijf leren omgaan met de dynamische tegenstellingen die deze belanghebbenden met zich meebrengen. In de praktijk ziet hij echter dat bedrijven te veel nadruk leggen op één of twee belanghebbende(n). Als voorbeeld noemt hij de jaren negentig waarin aandeelhouders en

[20] Bruntland, G. – Our common future: The World Commision of Enviroment and Development – 1987
[21] De Volkskrant – De verloren jaren negentig - 31-10-09

managers in het middelpunt van de belangstelling stonden. Een globaliserende wereldeconomie verleidde de bedrijven tot het doen van overnames. Deze hang naar transacties was in het voordeel van koersgevoelige aandeelhouders en bonusgerichte managers, maar had nadelige gevolgen voor het oorspronkelijke bedrijf en zijn omgeving.
Een soortgelijke fout ziet Trompenaars op dit moment als hij constateert dat 'bedrijven te veel de nadruk leggen op de samenleving en bijvoorbeeld het belang van duurzaamheid'. Duurzaamheid wordt volgens hem op dit moment vooral gezien als de maatregelen die een bedrijf neemt om ecologisch verantwoord te handelen, terwijl het zeker gezien de financiële crisis ten aanzien van de duurzaamheid van het bedrijf, verstandiger lijkt de aandacht te vestigen op bijvoorbeeld een aanpassing van het bonussysteem. Deze kanttekening vindt uiteindelijk gehoor in dit onderzoek doordat het zich richt op de wijze waarop een onderneming, en ook een voetbalclub, MVO als tijdelijke, trendmatige activiteit kan omzetten naar een structurele aanpak.

3.2 De betekenis van MVO

Hoewel het begrip MVO in de loop van de jaren in zekere zin geaccepteerd is als overkoepelende term voor de verantwoordelijkheid van ondernemingen richting de samenleving, bestaat er geen duidelijkheid over de definitie. Er hebben zich verschillende definities ontwikkeld, die elk hun eigen accent leggen. Votaw[22] beschreef dit treffend met zijn opmerking: 'MVO betekent iets, maar niet altijd hetzelfde voor iedereen'. Desondanks heeft de definiëring van het begrip een ontwikkeling doorgemaakt, die uiteindelijke voldoende basis biedt om een breed gedragen beeld weer te geven.

In de vorige paragraaf werd al aangegeven dat de opvatting van Friedman ten aanzien van de verantwoordelijkheid van een onderneming niet gedeeld werd door anderen. Na hem wordt er in de definiëring namelijk afstand genomen van deze opvatting. Caroll[23] geeft hiertoe in 1979 een belangrijke aanzet als hij een viertal verantwoordelijkheden van een onderneming onderscheidt. Naast een economische ziet hij ook nog een juridische, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Dat betekent dat bedrijven volgens hem een verantwoordelijkheid hebben om winstgevend te zijn, maar ook de wet dienen te gehoorzamen, principes moeten volgen die moreel juist zijn en actief bij moeten dragen aan de gemeenschap waarin ze opereren.

Elkington[24] levert daarna in 1997 een belangrijke bijdrage aan het beeld als hij stelt dat bedrijven verantwoordelijkheden hebben die verder reiken dan het maken van winst. Als reden hiervoor draagt hij de externe effecten aan, de gevolgen die het bestaan van een bedrijf en zijn activiteiten met zich meebrengt en de afwenteling hiervan op de samenleving. Hij benoemt dit in zijn Triple P-benadering, waarin hij vindt dat bedrijven naast het maken van winst (Profit) ook verantwoordelijkheden hebben op het gebied van ecologische kwaliteit (Planet) en sociale rechtvaardigheid (People). In 2001 voegt hij hier nog Politics aan toe, waarmee bedoeld wordt dat van bedrijven een bijdrage in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken verwacht mag worden. Elkington heeft met z'n Triple P-benadering de basis gelegd voor een inmiddels breed gedragen opvatting over de verantwoordelijkheden van een bedrijf in relatie tot de maatschappij.

[22] Votaw, D. – Genius becomes rare – 1973
[23] Caroll, A.B. – A three-dimensional conceptual model of corporate social performance – 1979
[24] Elkington, J. – Cannibal with forks: the triple bottom line of 21st century business – 1997

De Sociaal Economische Raad (SER) borduurt hierop voort als ze in 2000 advies uitbrengen aan de regering over de ontwikkeling van MVO. Zij stellen twee belangrijke voorwaarden om van MVO te kunnen spreken[25]:

- een voldoende gerichtheid van de onderneming op de bijdrage aan de maatschappelijke welvaart op langere termijn;
- de relatie met de stakeholders respectievelijk de maatschappelijke omgeving.

In deze tweede voorwaarde komt een vaak terugkerend begrip voor als het gaat om de omgeving van een onderneming. Dit begrip 'stakeholders' staat voor de belanghebbenden die een bedrijf kent. Elk bedrijf bevindt zich in een bepaalde omgeving, waarin verschillende partijen belangen hebben, verwachtingen koesteren en eisen stellen jegens de onderneming. De input van deze omgeving kan betrekking hebben op de verschillende P's (Profit, People en Planet) van een onderneming. Een onderneming heeft volgens het principe van MVO vervolgens de taak deze belangen, verwachtingen en eisen van stakeholders af te wegen in haar besluitvorming.
De twee voorwaarden verwerkt de SER vervolgens in de volgende definitie:
'het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn en in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische en sociale zin'.

Ook Holme en Watts[26] leggen in 2000 de nadruk op het mikken op een economisch doel *naast* een aantal doelstellingen die betrekking hebben op de samenleving als zij MVO typeren als:
'het voortdurende streven van het bedrijfsleven om zich ethisch te gedragen en bij te dragen aan economische ontwikkeling gelijktijdig met de ontwikkeling van de kwaliteit van het leven van de medewerkers en hun gezinnen, de lokale gemeenschap en de maatschappij in het algemeen'.

Op grond van de hierboven beschreven ontwikkeling van het begrip MVO kunnen een aantal terugkerende elementen geselecteerd worden die in de volgende definitie goed samengevat worden:

→ MVO heeft betrekking op de economische, sociaal-ethische en ecologische verantwoordelijkheden van een onderneming richting de stakeholders, zowel in de directe als indirecte omgeving[27].

MVO is hiermee een overkoepelende term voor een breed scala aan activiteiten die bedrijven ondernemen om te handelen volgens het Triple P-principe. In de praktijk betekent dit dat MVO voor bedrijven inhoudt dat ze een strategische visie ontwikkelen op hun verantwoordelijkheid in de samenleving. Deze strategische visie vertaalt zich dan bijvoorbeeld in het aanpassen van het productieproces aan de laatste normen op het gebied van duurzaamheid of het ontwikkelen van een programma dat bijdraagt aan het verbeteren van de omstandigheden in een ontwikkelingsland.
In de laatste jaren uit deze verantwoordelijkheid zich steeds meer in het verbeteren van de kwaliteit van de directe omgeving. Deze ontwikkeling staat bekend als maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO).

[25] Sociaal Economische Raad – De winst van waarden. Advies over maatschappelijk ondernemen – 2000
[26] Holme, R. & Watts, P. – Making good business sense – 2000
[27] Schouten, C.J. – Scoren in Spangen – 2006

3.2.1 De betekenis van MBO

MVO Nederland[28] ziet wat betreft het invullen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid een drietal gebieden. Naast bedrijfsethiek en duurzaam ondernemen onderscheiden ze maatschappelijk betrokken ondernemen, waarbij de onderneming als deelnemer aan de lokale gemeenschap wordt gezien. Meijs en van der Voort[29] beschouwen MBO als een praktische invulling van MVO doordat het zich richt op de kwaliteit van de lokale leefomgeving. Dat er een verplichting voortvloeit uit het voeren van een bedrijf richting de lokale omgeving had Carroll[30] in 1993 al gedefinieerd met zijn omschrijving van het 'sociaal contract'. Een bedrijf moet zijn 'license to operate' verdienen door een goede relatie te onderhouden met haar omgeving. De praktische invulling hiervan bestaat uit het investeren in de directe omgeving van een bedrijf. Met het begrip directe omgeving wordt dan de wijk en de maatschappelijke organisaties en verenigingen bedoeld die daarin een rol spelen. Goed beschouwd vinden deze investeringen op een bepaalde manier al langere tijd plaats. Het geven van giften en sponsoring zijn hier bekende voorbeelden van. Het uitbreiden van deze investeringen heeft geleid tot een veranderende relatie tussen bedrijf en omgeving. Austin[31] (2000) heeft hiervoor het volgende continuüm geschetst, waarin hij drie fasen heeft onderkend. Uit de beschrijving van de fasen hieronder komt naar voren hoe deze veranderende relatie tot stand kan komen. De grenzen tussen deze fasen zullen in de praktijk niet altijd even strak te trekken zijn, maar het geeft wel een beeld van de ontwikkeling die bedrijven in relatie tot hun omgeving kunnen maken.

Filantropisch ⟷ Transactioneel ⟷ Integratief

In de filantropische fase is er sprake van 'goed doen' door geld te doneren aan een speler uit de directe omgeving. Dit heeft een erg eenzijdig karakter: het bedrijf geeft en de ontvanger neemt. In de volgende fase, de transactionele fase, wordt er al gestreefd naar een win-win situatie voor beide partijen, waarbij het zakelijke aspect komt kijken. Dit betekent dat serieuze sponsoring wordt ingezet om naamsbekendheid op te leveren. In deze fase kan het ook voorkomen dat werknemers op vrijwillige basis of in het kader van teambuilding worden ingezet voor de omgeving. In het geval dat deze laatste activiteiten zich verder uitbreiden en de beide partijen gezamenlijk optrekken om hun doelen en activiteiten te bepalen, wordt de integratieve fase bereikt en is er sprake van een duurzaam partnerschap.

→ **Er zijn dus verschillende manieren om de betrokkenheid van een bedrijf bij de maatschappij te kunnen tonen.** Meijs en van der Voort[32] onderscheiden hierin een vijftal M's die in de literatuur breed gedragen worden:

- Munten; het geven van geld als donatie of sponsoring zonder dat dit laatste naamsbekendheid hoeft op te leveren. Een ander voorbeeld is de mogelijkheid die werknemers bijvoorbeeld hebben om hun kerstpakket te 'verzilveren' om aan een goed doel te doneren.

[28] MVO Nederland – Maatschappelijk verslag 2004
[29] Meijs, L.C.P.M., Voort van der, J. – Duurzame partnerschappen in perspectief; samenwerken tussen bedrijven en non-profitorganisaties – 2005
[30] Carroll, A.B. – Business and Society: Business, Ethics and Stakeholder management – 1993
[31] Austin, J.E. – The Collaboration Challenge; How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances – 2000
[32] Meijs, L.C.P.M., Voort van der, J. – Duurzame partnerschappen in perspectief; samenwerken tussen bedrijven en non-profitorganisaties – 2005

- Mensen; hierbij worden werknemers ingezet om werk te doen voor de directe omgeving. Hier staat geen betaling tegenover en dit kan op individuele basis zijn, maar ook als uitvloeisel van een teamactiviteit.
- Middelen; het doneren van goederen van het bedrijf of het ter beschikking stellen van de accommodatie.
- Media; hierbij kan het bedrijf 'profiteren' van de media-aandacht die de andere partij krijgt voor de activiteiten die er verricht worden of de samenwerking die ze zijn aangegaan.
- Massa; dit heeft betrekking op de mogelijkheden die ontstaan als meerdere partijen samen optrekken om zo de aandacht te trekken van de overheid, landelijke media of grote fondsen.

3.2.2 Een blik op de praktijk

De theorie laat hierboven zien dat MVO een breed begrip is, waarbinnen MBO een onderdeel is dat zich vooral richt op de verantwoordelijkheid voor de lokale omgeving. MVO Nederland onderscheidt daarnaast, zoals gezegd, invullingen op het gebied van bedrijfsethiek en duurzaam ondernemen. Aan de hand van twee voorbeelden uit de praktijk wordt duidelijk in welke richting deze drie invullingen zich uiteindelijk kunnen ontwikkelen. Hiervoor is het maatschappelijk beleid van twee grote bedrijven onder de loep genomen, te weten Nike en Unilever. Het bestuderen van hun (maatschappelijke) jaarverslagen heeft dit onderzoek belangrijke kennis opgeleverd. Hieronder zijn de belangrijkste uitkomsten weergegeven. Een uitgebreide beschrijving van beide praktijkvoorbeelden is terug te lezen in bijlage 1 (Nike) en bijlage 2 (Unilever).

Nike, het wereldwijd bekende sportmerk, realiseerde zich de maatschappelijke impact van haar activiteiten toen Amerikaanse universiteitsteams haar kleding weigerden te dragen toen bekend werd dat kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden aan de basis lagen van de productie[33]. Nadat ze in 1996 de eerste stappen zetten om deze arbeidsomstandigheden te verbeteren[34], hebben ze in de jaren nadien hun visie en beleid op maatschappelijke verantwoordelijkheid beschreven in periodieke Corporate Responsibility Reports (FY CRR).
Het maatschappelijk beleid van Nike heeft zich, zo leert bestudering van FY CRR 01 tot en met FY CRR 07-09, niet alleen ontwikkeld qua invulling van het beleid. Er is vooral ook een andere houding ten opzichte van MVO waar te nemen; MVO als ongewilde kostenpost verandert in MVO als een intrinsiek onderdeel van een gezond business-model, dat concurrentievoordeel op moet leveren en zal leiden tot duurzame, winstgevende groei. Tegelijkertijd wordt een projectmatige aanpak verruild voor '*an holistic approach and business processes'*. Deze holistische aanpak kent z'n uitwerking in drie lange-termijndoelen:

1. Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de gehele productieketen door het integreren van de methoden uit het nieuwe business-model.
2. Het minimaliseren van de ecologische *footprint* door innovaties in producten en toeleveringsketen.
3. Het geven van toegang aan de voordelen van sport aan jongeren in de wereld, die deze toegang niet kennen, door de kracht van het merk te gebruiken.

→ Nike als praktijkvoorbeeld laat zien dat ze MVO beschouwen als een onderdeel van de bedrijfsstrategie (een middel om voordeel te halen ten opzichte van de concurrentie), waarmee het een structurele plek heeft gekregen in alle processen binnen en buiten de

[33] Lambooy, T – Een wereld te winnen; 16 visies op MVO - 2006
[34] De Volkskrant – Reebok wil kinderarbeid samen met Nike bestrijden – 28 september 1996

organisatie. Het richt zich op interne omstandigheden voor het personeel, externe gevolgen voor de planeet en jongeren in de wereld in moeilijke omstandigheden.

Unilever, het Brits-Nederlandse voedings- en verzorgingsmiddelenconcern, beseft dat ze in de uitvoering van haar activiteiten afhankelijk is van de beperkt aanwezige grondstoffen in de wereld. Daarom vinden ze dat bedrijfsgroei en duurzaamheid hand in hand moeten gaan, niet uit luxe, maar uit pure noodzaak. Om dit besef kracht bij te zetten heeft Unilever eind 2010 het Unilever Sustainable Living Plan (ULSP) gelanceerd. In dit plan stellen ze 3 doelen, die tegen 2020 gehaald moeten zijn:

1. Meer dan een miljard mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren.
2. De groei loskoppelen van de impact op het milieu en absolute reducties realiseren binnen de totale levenscyclus van de producten. Het is het doel de milieuvoetafdruk van de productie en het gebruik van de producten te halveren.
3. De levensstandaard van honderdduizenden mensen in de productieketen te verhogen.

Naast deze 3 hoofddoelen kent het ULSP ook een People-component, waarin verschillende subdoelen genoemd worden om het personeel gemotiveerd, gezond en betrokken te houden, vanuit het besef dat de werknemers zorgen voor de vaardigheden en creativiteit waarop Unilever drijft.
Unilever staat op het standpunt dat MVO ingesloten moet worden in de cultuur om bedrijfsgroei te realiseren, ze hebben immers naar eigen zeggen geen keuze. Dit vraagt volgens hun visie 'commitment' in alle lagen van de organisatie, een proces waarin de top de leiding moet nemen. Om dit kracht bij te zetten, behoort het strategisch gedeelte van MVO tot het takenpakket van de CEO, de hoogste baas van Unilever.
→ Unilever als praktijkvoorbeeld leert het onderzoek dat ze MVO ziet als pure noodzaak. Het moet daarom ingebed worden in de cultuur en structuur van het gehele concern. De top heeft hierin een leidende rol en verspreidt dit proces met verschillende methoden. Unilever denkt vanuit al haar producten. De mensen die eraan werken, moeten dit in betere omstandigheden gaan doen. De mensen die ze gebruiken, moeten er optimaler gebruik van maken. Daarnaast moeten de producten, in fabricage en gebruik, minder belastend voor het milieu worden.

3.3 De integratie van MVO in de organisatie

Zoals in de vorige paragrafen werd beschreven, hebben economische en maatschappelijke veranderingen gezorgd voor een andere kijk op ondernemingen. De omgeving van een onderneming heeft zich uitgebreid doordat naast medewerkers, klanten en aandeelhouders ook omwonenden, maatschappelijke organisaties en overheden verwachtingen hebben van de onderneming. Een onderneming wordt op deze manier onderdeel van een groter geheel, een sociale actor[35], en zal daarop in moeten spelen door strategie te ontwikkelen en het bedrijfsmodel hierop aan te passen.

→ Het invoeren van MVO in een onderneming is een uitgebreid proces, waarbij twee belangrijke elementen moeten worden onderscheiden:

- **Het strategieproces**
- **De organisatorische uitkomst**

[35] Jonker, J., van Pijkeren M. – In search of Business Strategies for CSR – 2005

Het proces van strategie, het maken van toekomstgerichte keuzes, is gericht op 'fit'. Fit is hierin het afstemmen van hetgeen een onderneming te bieden heeft in relatie tot de omgeving. Dit proces omvat in feite het nadenken en komen tot bepaalde acties en wordt door organisaties verschillend aangepakt. Op een denkbeeldige lijn is hierdoor aan het ene uiterste de planmatige aanpak zichtbaar, waarbij het bedenken van een visie, het ontwikkelen van producten/activiteiten en het organiseren en inbedden van de aanpak logische opeenvolgende stappen zijn. Een strakke regie staat hierbij centraal. Aan het andere uiterste bevindt zich de 'emergente' aanpak waarbij al doende wordt bepaald welke stappen er worden ondernomen. Elke beslissing of activiteit wordt beoordeeld en opgevolgd door een nieuwe. Het maken van fouten en hiervan leren staat centraal.
De strategievorming leidt tot bepaalde keuzes die het mogelijk maken het gestelde doel te bereiken. Er worden middelen vrijgemaakt (werknemers, budget, producten/diensten) die op basis van afspraken (werkwijze, gedrag) zullen leiden tot de gewenste activiteiten. Het is *de organisatorische uitkomst* van de gekozen strategie[36].

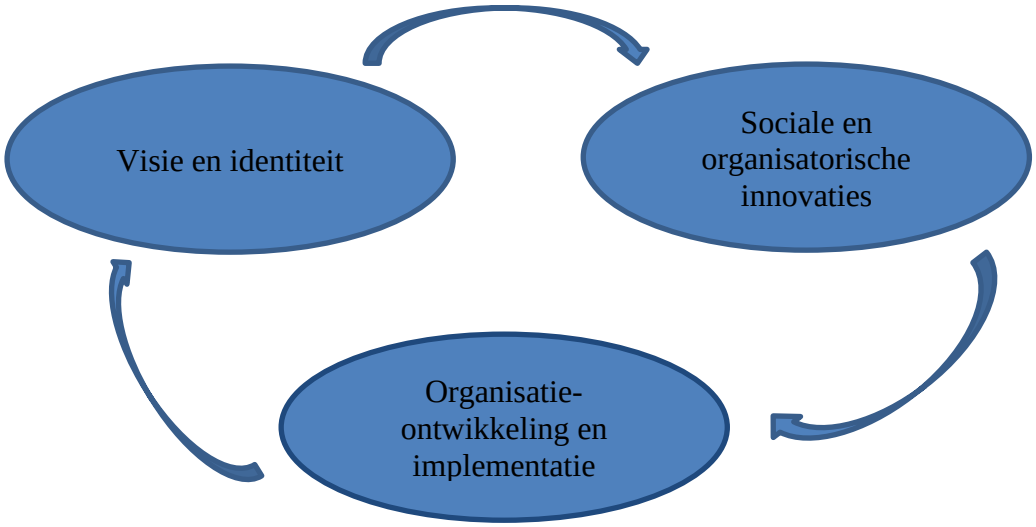
Op basis van onderzoek kunnen een aantal gemeenschappelijke delers worden benoemd die ten grondslag liggen aan een succesvolle integratie van MVO in een onderneming. Een onderzoek naar 8 bedrijven die te beschouwen zijn als koplopers op het gebied van MVO leverde 3 cruciale kenmerken op[37]:

1. Een onderscheidende visie: elk bedrijf kende een sleutelfiguur die een visie op MVO ontwikkelde en daarvoor ook de kennis en macht had. Deze visie kwam voort uit de constatering dat de relatie met de omgeving van het bedrijf moest veranderen en dat problemen niet meer op de tot dan toe gebruikelijke manier konden worden opgelost. De visie moest leiden tot een verbetering van het directe (extra omzet, minder kosten) of indirecte (verbetering van de reputatie, ontwikkelen van nieuwe kansen) rendement. Als gevolg van de visie benutten de bedrijven nieuwe marktkansen door het aangaan van samenwerkingsverbanden. Het draagvlak in de organisatie kwam door de sleutelfiguur tot stand, al dan niet met steun van gelijkgestemden in en buiten de organisatie.
2. De durf om te innoveren: bij het vertalen van de visie naar concrete voorstellen bleken twee voorwaarden van belang: geduld en experimenteerruimte. Een vernieuwing krijgt zodoende de tijd en ruimte om z'n plek te vinden. Op het moment dat de nieuwe plannen voldoende uitgewerkt waren, werden deze gedeeld met de rest van de organisatie. Cruciaal daarbij was het opnemen van de MVO-plannen in de bestaande systemen van het bedrijf, zodat de samenhang van de visie onderkend werd door de werknemers. Het systematisch uitwerken van de MVO-visie zorgde uiteindelijk voor herkenbaarheid en betrokkenheid.
3. Het vermogen om te implementeren: het daadwerkelijk invoeren van de voorgestelde vernieuwingen door de koplopers slaagden door zowel intern (training, cursus, workshops) als extern (leveranciers, aandeelhouders, partijen uit de fysieke omgeving) duidelijk te communiceren over de maatschappelijke te varen koers. Een interne coördinator werd aangesteld voor het opzetten en uitvoeren van maatschappelijke projecten. Het uitvoeren van projecten leidde tot netwerken waarin werknemers van

[36] Jonker, J., van Pijkeren M. – In search of Business Strategies for CSR – 2005
[37] Roome, N., Jonker, J. – Whistling in the Dark: The Enterprise Strategies of European Leaders in Corporate [Social] Responsibility – 2005 (De 8 bedrijven: Beaconpress, Betapharm, Carillion, ITT Flygt, Hartmann, Rohner, Sabaf, Simon Lévelt)

elkaar leerden. Daarbij ontstond er binding tussen verschillende delen van de organisatie.

Het onderzoek naar de koplopers leverde het MVO-strategie-implementatiemodel op. In schema hebben de onderzoekers het als volgt weergegeven:



Figuur 1: MVO-strategie-implementatiemodel[38]

Hiermee wordt duidelijk dat de invoering van MVO binnen een onderneming een omvangrijk proces is, waarbij verschillende stappen doorlopen moeten worden om te kunnen spreken van een volwaardige integratie. Aanvullend onderzoek in deze laat zien dat succesvolle invoering van MVO in de praktijk afhankelijk is van de bedrijfsspecifieke context. Een op maat gesneden benaderingswijze, waarbij de aangestelde coördinatoren in staat zijn het abstracte MVO-begrip te vertalen naar tastbare activiteiten die aansluiten bij de bedrijfscultuur is van belang om de invoering van MVO kans van slagen te geven.
Een 'one size fits all' benadering voor de integratie van MVO binnen een onderneming blijkt daarmee niet te bestaan, wel is duidelijk dat een gerichte aanpak zal leiden tot een eenduidige kijk op en beleving van MVO in een organisatie[39]. Hierdoor wordt het mogelijk de verschillende stappen van MVO-ontwikkeling in een organisatie te doorlopen en uiteindelijk te kunnen spreken van volledige integratie van MVO binnen de onderneming. Er zijn vier fasen te onderscheiden:

- Fase 1: De diffuse ontvankelijkheid voor MVO;
  Er vindt bewustwording plaats dat MVO van belang kan zijn voor de organisatie. Er vormt zich een beginpunt om op een eigen manier met MVO te starten.
- Fase 2: Daadwerkelijk aan de slag: concretiseren van MVO binnen het bedrijf;
  Er wordt bepaald op welke gebieden het bedrijf zich moet richten. Hiervoor wordt een coördinator benoemd, die projecten opzet die passen bij de organisatie.
- Fase 3: Het vergroten van het interne draagvlak;
  De organisatie raakt gewend aan MVO en ziet wat de projecten doen. MVO vindt hierdoor z'n plek in het gedrag van de medewerkers als in het vast te stellen beleid.
- Fase 4: Het ontstaan van gedeelde waarden;
  Het veranderde gedrag en beleid heeft gezorgd voor gedeelde waarden en is daarmee een vanzelfsprekende manier van denken en handelen geworden.

[38] Roome, N., Jonker, J. – The Enterprise Strategies of European Leaders in Corporate Social Responsibility – 2005
[39] Cramer J., Heijden van der A. – Balanceren tussen denken en doen – december 2004

Het belang van het doorlopen van de verschillende fases blijkt uit onderzoek, waarin gesteld wordt dat het voortbestaan van MVO in gevaar is wanneer dit proces rust op een enkele coördinator of een kleine groep mensen. MVO kan alleen verankerd worden door een *'integrale benadering waarbij medewerkers in verschillende delen van de organisatie overtuigd raken van het belang ervan en daar vervolgens ook in onderlinge samenhang naar handelen. Op deze wijze kunnen medewerkers elkaar aanvullen en opvangen en worden deze competenties een eigenschap van de organisatie*[40].

3.4 Het waarborgen van MVO in de organisatie

In de vorige paragraaf wordt duidelijk dat er meerdere wegen naar Rome leiden om MVO een continu onderdeel van de organisatie te laten worden. Daarnaast komt ook naar voren dat een gerichte aanpak zal leiden tot eenduidige blik en beleving van het maatschappelijk handelen van een organisatie. De 4 fases geven een idee van de weg die een dergelijke ontwikkeling kent. Gezien het centrale thema van dit onderzoek, de wijze waarop MVO structureel geïntegreerd kan worden in een organisatie, is het belangrijk dieper in te gaan op de instrumenten die een organisatie heeft om dit proces ook daadwerkelijk vorm te geven.
Voor dit onderzoek is gekozen om gebruik te maken van de resultaten uit het Nationale Onderzoeksprogramma MVO (2003-2004), waarbij in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken verschillende onderzoekers negen onderzoeksprojecten in beeld hebben gebracht. Een van die projecten, 'Het ontwikkelen van noodzakelijke competenties', dient als basis voor deze paragraaf. Prof.dr.ir. Olaf Fisscher, dr. ir. André Nijhof en drs. Edgar Karssing hebben in hun paper 'MVO competent? Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties' uiteengezet hoe organisaties competenties moeten ontwikkelen om op een goede wijze invulling te kunnen geven aan MVO[41].

'MVO competent' komt voort uit het erkennen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid door een organisatie op zich. Dit brengt vervolgens de verplichting met zich mee om daar op een goede wijze invulling aan te geven. Een MVO competente organisatie wordt daarom getypeerd als een organisatie '*die de vermogens of collectieve competenties heeft om adequaat in te spelen op de eisen die MVO aan een organisatie stelt'*. Er wordt gesproken over collectieve competenties (en om dit te bereiken het collectiviseren van competenties) omdat de kennis en vaardigheden met betrekking tot MVO een eigenschap van de organisatie moeten worden. In het geval slechts een individu of een kleine groep over dit vermogen beschikt, bevindt de organisatie zich in een te kwetsbare positie met het oog op de continuïteit van zijn maatschappelijk denken en handelen.

[40] Fisscher O., Nijhof A., Karssing E. – MVO competent? Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties – 2005
[41] In 2006 werd dit onderzoek, met enkele toevoegingen, gepubliceerd in het Engels. Deze toevoegingen zijn verwerkt in dit onderzoek. De publicatie luidde 'Learning to Be Responsible: Developing Competencies for Organization-wide CSR' en was afkomstig van de auteurs: Nijhof A., Bruijn T. de, Fisscher O., Karssing E., Schoemaker M.J.R.

Individuele competentie: Handelingsbekwaamheden, bestaande uit kennis, vaardigheden en waardeopvattingen, die nodig zijn om effectief te kunnen functioneren in een organisatie.
(Mulder M. – Competentieontwikkeling in organisaties – 2001)
Collectieve competenties: De optelsom van aanwezige individuele competenties met daarbij de technische en organisatorische aspecten van de bedrijfsvoering die kennis, vaardigheden en waardeopvattingen met zich meedragen.
(Nijhof A., Wesselink R. – MVO Competentiemanagement, Basisboek MVO – 2006

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de aard van de competentie afhankelijk is van het vraagstuk waar de organisatie voor staat. Zoals in het voorgaande hoofdstuk al duidelijk werd, is het fenomeen MVO een krachtenspel tussen verwachtingen van stakeholders en de interpretatie en het handelen van organisaties. Dit krachtenspel herhaalt zich bij voortduring (*MVO heeft een cyclisch karakter*), wat de noodzaak tot MVO competentie onderstreept.
Het cyclische karakter is gelegen in het herhaaldelijk aandienen van nieuwe issues en actoren, die om reactie van de organisatie vragen. MVO is volgens de onderzoekers daarmee een dynamisch ontwikkelingsproces, waarbij de organisatie na moet gaan welke verantwoordelijkheid er op haar rust, moet bedenken hoe dit vorm gegeven kan worden in maatschappelijk gedrag en tenslotte de wijze moet bepalen waarop dit gedrag zichtbaar wordt gemaakt. Vanwege het herhaaldelijke karakter blijft dit proces in beweging en zal door middel van evaluatie worden bepaald of de organisatie gehandeld heeft conform de verwachtingen, welke nieuwe vraagstukken zich aandienen en wat dit betekent voor het totale proces.

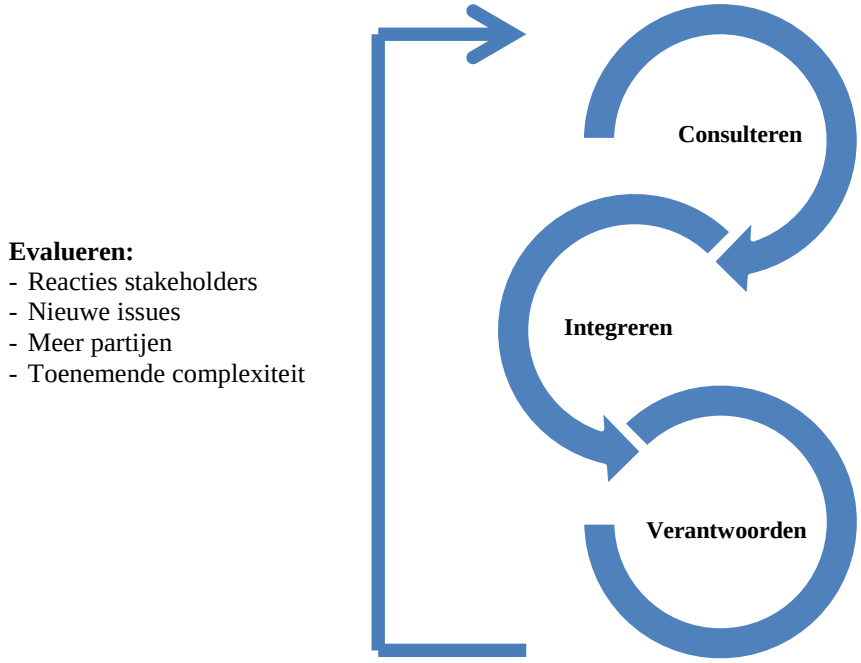
→ Vanwege het dynamische karakter van MVO onderscheiden de onderzoekers vier bedrijfsgebonden processen:

- **Consulteren**; dit proces bestaat uit het bepalen van de reikwijdte van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie. Rondom en in een organisatie bevinden zich veel verschillende stakeholders met ook nog verschillende standpunten op dit gebied. De organisatie moet daarom een kader scheppen waarin duidelijk is met welke interne en externe stakeholders de organisatie rekening houdt.
- **Integreren**; aan de hand van het vastgestelde kader tijdens het consulteren wordt vervolgens structureel invulling gegeven aan de verschillende verantwoordelijkheden. Dit proces behelst niet zozeer de invulling van de activiteiten zelf, als wel de inspanningen om MVO een breed gedragen eigenschap te laten worden. In dit proces staan bewustwording en verankeren van verantwoordelijkheden centraal door deze te integreren in de relevante primaire en secundaire processen.
- **Verantwoorden**; de organisatie zal in dit proces moeten laten zien in hoeverre ze gehandeld heeft conform de verwachtingen van de verschillende stakeholders en hierover naar binnen en naar buiten verantwoording moeten afleggen. Het in beeld brengen en rapporteren van haar verantwoordelijkheden vormt hiervoor de basis.
- **Evalueren**; op basis van de voorgaande processen zullen de stakeholders hun oordeel vormen over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een organisatie. Deze optelsom kan positief of negatief zijn, maar zal in ieder geval leiden tot een nieuw consultatieproces door de organisatie.

Het belang van deze processen moet gezocht worden in de samenhang. De onderzoekers zijn van mening dat stakeholders op dit gebied alleen positief zullen oordelen als de verschillende processen in onderlinge samenhang doorlopen worden. Als een organisatie de eerste twee

processen bijvoorbeeld voortreffelijk zou verrichten, maar tekortschiet in het afleggen van verantwoording, dan zullen de stakeholders op basis van het onvolledige beeld met een negatieve beoordeling komen. Dit kan het beste verduidelijkt worden aan de hand van een praktijkvoorbeeld. In de Volkskrant verscheen een artikel waarin een enquête over de maatschappelijke prestaties van de top-30 van Nederlandse bedrijven onder de Nederlandse bevolking werd besproken[42]. DSM behaalde een van de laagste scores, terwijl ze in de "*prestigieuze Dow Jones Sustainability Index, een internationale graadmeter voor duurzaamheid, al jaren koploper is."* Twee citaten uit het artikel laten vervolgens zien dat de verschillende processen nauw samenhangen. *"Het is niet gezegd dat de lage scores van bedrijven ook betekenen dat ze daadwerkelijk slecht presteren op maatschappelijk terrein"* en *"Campina is net als in het vorige onderzoek de koploper. De reden: presentatie, presentatie, presentatie."*
De processen zullen in de praktijk dan ook gelijktijdig aandacht moeten krijgen. Als een organisatie zich maatschappelijk inzet door een activiteit, zal het voor het positieve oordeel door de betrokkenen helpen als hierover gelijktijdig bericht wordt. Het wordt hiermee een zich continu afspelend proces. De theorie maakt het organisaties mogelijk de verschillende onderdelen daarvan te ontleden om hier gericht naar te handelen.

In schema hebben de onderzoekers het verband tussen de processen als volgt afgebeeld:



Figuur 2: Verband tussen de processen in het waarborgen van MVO[43]

De onderzoekers hebben vervolgens per proces een aantal competenties benoemd, die een organisatie moet bezitten om MVO structureel vorm te geven. Deze competenties komen voort uit een theoretische analyse van de onderzoekers en de resultaten die ze haalden uit een case-studie. In bijlage 3 zijn deze opgenomen.

→ MVO kan volgens het onderzoek uitgroeien tot een onomkeerbaar proces als de wil om verantwoord te handelen is ingebed in de cultuur, structuur en omgeving van de

[42] De Volkskrant – Campina creëert positiefste imago – 15 maart 2012
[43] Fisscher O., Nijhof A., Karssing E. – MVO competent? Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties – 2005

organisatie. Op het moment dat MVO een vast onderdeel van de vergaderingen is (structuur), verhalen over MVO consequent worden verteld (cultuur) en de bedoelingen en acties zichtbaar worden (omgeving), is er voor de organisatie geen weg meer terug. Het invoeren van instrumenten die MVO intern en extern versterkt, maakt van MVO een collectieve competentie, die niet meer 'verwijderd' kan worden.

Fisscher e.a. stuitten in het praktijkgedeelte van hun onderzoek op een verschillende invulling van de processen; organisaties ontwikkelden verschillende competenties in hetzelfde proces. De oorzaak hiervoor is gelegen in de motivatie die ten grondslag ligt en de manier waarop aandacht wordt gegeven aan MVO.

→ Op basis van de verschillen in aanpak en motivatie onderscheiden de onderzoekers drie oriëntaties:

1. **Risico-oriëntatie**; Outside-In: hierbij krijgt MVO een rol in de bedrijfsvoering om risico's te kunnen identificeren, te bewaken en te beheersen om vervolgens reputatieschade of andere kosten te voorkomen.
2. **Identiteit-oriëntatie**; Inside-out: hierbij wordt er op basis van de eigen identiteit invulling gegeven aan MVO. Een trotser gevoel op de eigen organisatie en het vergroten van de onderlinge loyaliteit staan hierbij dan ook voorop.
3. **Open-systeem-oriëntatie**; Integrated: Op basis van het zelfbeschouwend vermogen over de rol en functie van de organisatie in de gehele productie- en consumptieketen krijgt MVO een aandeel in de bedrijfsvoering. Met het oog hierop wordt problematiek op gebied van milieu en maatschappij bestreden.

Hoewel de strategieën onderling afhankelijk zijn en bedrijven meerdere strategieën tegelijk kunnen hanteren, laat de praktijk zien dat de nadruk meestal op één van de strategieën ligt.

De drie bedrijfsgebonden processen om MVO invulling te geven (het vierde proces, evalueren, is qua invulling niet bepaald strategie-afhankelijk) en de drie strategieën waarop MVO is gebaseerd, staan in relatie tot elkaar. Het maakt duidelijk dat de gekozen strategie bepalend is voor de invulling van de verschillende stappen. Elke strategie vraagt hierin om een specifieke invulling, waarbij overeind blijft dat elke organisatie dezelfde soort processen tegen zal komen.

Deze analyse maakt het mogelijk verschillende competenties te benoemen die voor een organisatie van belang kunnen zijn met het oog op het waarborgen van hun maatschappelijk handelen in de organisatie. In schema hebben de onderzoekers dat, met de belangrijkste aandachtspunten per competentiegebied, als volgt uitgewerkt:

Proces //// Strategie	**Risico oriëntatie**	**Identiteit oriëntatie**	**Open-systeem-oriëntatie**
Consulteren	Issue dialoog om eisen/verwachtingen van stakeholders in beeld te brengen	Interne dialoog om de relevante ethische dilemma's en issues in beeld te brengen	Stakeholder dialoog om rol en verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen in beeld te brengen
Integreren	Initiëren en onderhouden van projecten voor de vastgestelde risico's	Actieve betrokkenheid van medewerkers om MVO voor een ieder concreet te maken	Integreren van waarden in de bedrijfsprocessen om de strategie toe te passen op de gehele waardeketen
Verantwoorden	Effectief handelen	Transparant maken	Het bewaken en

	en communiceren in het geval van overtredingen	van persoonlijke verhalen en ervaringen om trots en 'commitment' te versterken	transparant maken van de resultaten op economisch, sociaal en ecologische criteria in de gehele waardenketen

Figuur 3: aandachtsgebieden voor collectieve competenties per proces en oriëntatie[44]

Bovenstaand schema geeft een indruk van de gebieden die aandacht verdienen in het waarborgen van maatschappelijk handelen door een organisatie. Deze aandacht bestaat zoals gesteld uit het collectiviseren van competenties. Daarvoor is het van belang te weten waaruit dit collectiviseren bestaat. De onderzoekers zien in deze twee belangrijke onderdelen; het *verankeren* en het *verbreden* van competenties.
Het *verankeren* maakt competenties een structureel onderdeel van de organisatie. Een organisatie moet zich hierbij vooral richten op het opnemen van bepaalde elementen in de structuur, cultuur en strategie van de organisatie.
Het *verbreden* richt zich op het betrekken van een grotere groep medewerkers in het proces, waardoor ze er bekend mee raken en er samen naar kunnen handelen. Dit is volgens de onderzoekers mogelijk als dit vanuit een integrale benadering wordt aangepakt. Er moet een gemeenschappelijke basis ontstaan, waardoor medewerkers kunnen nagaan wat hun eigen rol en bijdrage is aan MVO. Deze integrale aanpak kan vele methoden behelzen, in bijlage 3 komt een aantal voorbeelden naar voren.

3.5 In schema; MVO in theorie en praktijk in het bedrijfsleven

Aan de hand van de voorgaande paragrafen is het mogelijk een overzicht te schetsen van het begrip MVO en de verschillende onderdelen die dit kent en de praktische invulling die eraan wordt gegeven in het bedrijfsleven. Dit overzicht zal helpen het functioneren van BVO's op dit gebied te plaatsen in de al langer lopende ontwikkeling in het bedrijfsleven om zodoende de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden.

De centraal gestelde definitie van MVO in dit onderzoek van Schouten kent verschillende elementen. Er worden een drietal verantwoordelijkheden (§ 3.2) onderscheiden, verschillende stakeholders benoemd en de richting waarin dit gebeurt, de directe en indirecte omgeving, weergegeven. De praktijkvoorbeelden, Nike en Unilever lieten zien (§ 3.2.2) dat al deze elementen een plek hebben gevonden in hun strategie. De theorie en praktijk gaan hiermee hand in hand, getuige de volgende koppeling van elementen en praktijkvoorbeelden.

Nike richt zich op het verbeteren van de interne omstandigheden voor de werknemers in haar fabrieken (de sociaal-ethische verantwoordelijkheid, uit te drukken als People), het verminderen van de ecologische footprint (de ecologische verantwoordelijkheid, uit te drukken als Planet) en het geven van toegang tot sport voor jongeren (de sociaal-ethische verantwoordelijkheid richting de directe en indirecte omgeving, uit te drukken als MBO).

Unilever richt zich op het verbeteren van gezondheid en welzijn (sociaal-ethische verantwoordelijkheid in de directe en indirecte omgeving van fabrieken en consumenten, uit

[44] Nijhof A., Bruijn T. de, Fisscher O., Karssing E., Schoemaker M.J.R. – Learning to Be Responsible: Developing Competencies for Organization-wide CSR' – 2006

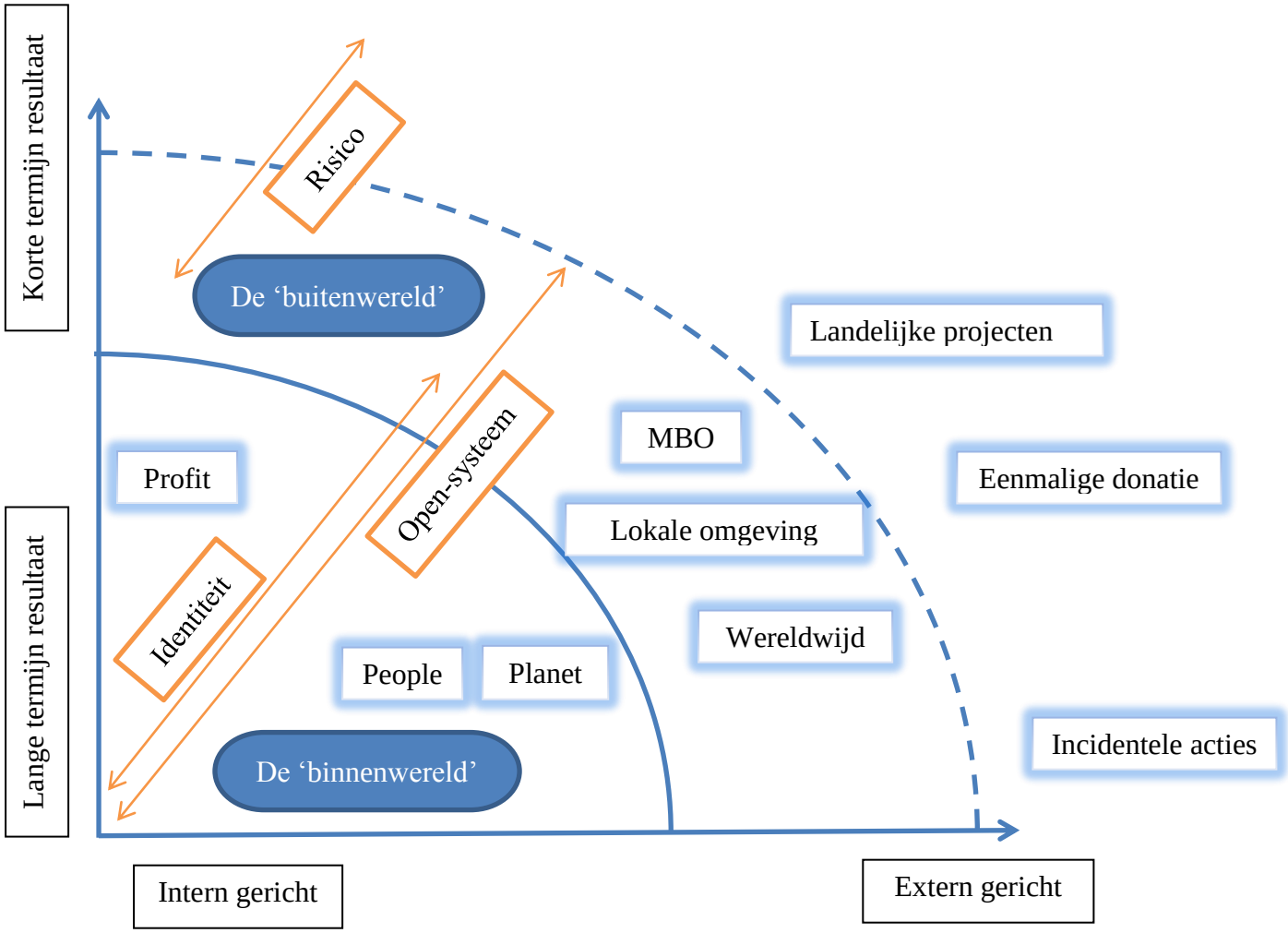
te drukken als MBO), het halveren van de milieuvoetafdruk die ontstaat bij productie en consumptie (ecologische verantwoordelijkheid, uit te drukken als Planet) en verhogen van de levensstandaard van mensen uit de productieketen (sociaal-ethische verantwoordelijkheid in de directe omgeving van consumenten, uit te drukken als MBO). Daarnaast kent het plan van Unilever ook een doel waarbij ingezet wordt op gezonde en gemotiveerde werknemers (sociaal-ethische verantwoordelijkheid, uit te drukken als People).

Samenvattend kan gesteld worden dat er in de praktijk, in het geval ondernemingen kiezen voor het volledig integreren van MVO in de bedrijfsvoering, op drie manieren invulling wordt gegeven aan MVO:

1. Het verbeteren van de (arbeids)omstandigheden voor werknemers in de eigen fabrieken en de mensen die werkzaam zijn in de productieketen.
   Trefwoorden: beloningsbeleid, veiligheid, loopbaanontwikkeling, diversiteit, etniciteit.
2. Het terugdringen van de ecologische gevolgen die de productie en het gebruik van de producten met zich meeneemt.
   Trefwoorden: uitstoot, afval, watergebruik, energiebeheer, inkoop, productie.
3. Het verbeteren van de leefomstandigheden waarin de mensen die werkzaam zijn in de productieketen én de mensen die in aanraking komen met de producten verkeren.
   Trefwoorden: foundation, educatie, gezondheid, sportiviteit, voorzieningen.

Uiteraard is de scheidslijn tussen de drie manieren niet altijd even strak te trekken, maar het geeft wel een beeld van de praktische invulling die ondernemingen aan MVO geven. Hierbij valt op dat de eerste twee manieren bereikt worden door plannen en maatregelen binnen de muren van de onderneming (de ‘binnenwereld’), terwijl de derde manier zich duidelijk afspeelt buiten de onderneming (de ‘buitenwereld’). Binnen het MVO-begrip zijn er dus verschillende werelden en toepassingen, dit sluit ook aan op de stelling van Fisscher c.s. over het bestaan van verschillende strategieën in het MVO-beleid van bedrijven. Ondernemingen kiezen, al naar gelang de interne behoefte en/of de externe druk van stakeholders voor een bepaalde aanpak. Dit noemen ze uiteraard MVO-beleid. De hierboven beschreven praktische onderdelen van MVO-beleid en de theorie van Fisscher c.s. brengt nu aan het licht dat het begrip MVO-beleid in de praktijk dus voor velerlei uitleg vatbaar is. Op basis daarvan heeft dit onderzoek (De tactiek op het maatschappelijke speelveld) op de volgende pagina het schema met de verschillende onderdelen van MVO-beleid opgesteld.

De verschillende onderdelen van MVO



Figuur 4: De verschillende onderdelen van MVO - TG

Dit schema dient als houvast voor het volgende hoofdstuk, waarin de activiteiten van de BVO's bekeken worden. Aan de hand van dit schema kunnen die activiteiten geplaatst worden in het grote geheel.

"Voetbal heeft de rol van de kerk overgenomen" (Jeu Sprengers)

H 4. MVO IN HET BETAALDE VOETBAL

In het vorige hoofdstuk is de ontwikkeling van MVO in het bedrijfsleven geschetst. Dit hoofdstuk biedt vervolgens de ruimte om in te gaan op MVO in het betaalde voetbal. De achtergronden van deze ontwikkeling worden in beeld gebracht aan de hand van omgevingsinvloeden. Daarna zullen een aantal specifieke elementen van MVO door de BVO's worden belicht om deze ontwikkeling goed in beeld te brengen. Hiertoe komen achtereenvolgens organisatievorm, inhoud en opbrengst van het beleid en betekenis van de projecten aan de orde.

4.1 Omgevingsinvloeden als aanzet tot MVO in het betaalde voetbal

Het betaalde voetbal moet gezien worden als een onderdeel van de gehele voetbalsport in Nederland. Onder de vlag van de Koninklijke Nederlandse Voetbalbond (KNVB) zijn op deze manier meer dan 1,1 miljoen leden wekelijks actief in meer dan 30.000 wedstrijden[45].
De KNVB heeft haar activiteiten georganiseerd in een tweetal businessunits, een sectie amateurvoetbal en een sectie betaald voetbal. Deze laatste sectie is verantwoordelijk voor het organiseren van de twee competities waarin betaald voetbal wordt gespeeld, te weten de Eredivisie en de Eerste divisie. Deze competities hebben zich ter versterking van hun belangen georganiseerd in twee entiteiten, respectievelijk de Eredivisie CV (ECV) en de Coöperatie Eerste Divisie (CED), die in samenwerking met de KNVB beleid ontwikkelen om deze competities in nationaal en internationaal opzicht zo sterk mogelijk te positioneren.

Om de functie van betaald voetbal te illustreren, kunnen de missie van de sectie betaald voetbal en de definitie van het product betaald voetbal gebruikt worden. In het Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009 wordt de missie omschreven als '*door het bieden van voetbal als topsport in Nederland wordt recreatie geleverd aan een zo groot en breed mogelijk publiek'*, waarmee duidelijk wordt dat het betaalde voetbal het middel is waaraan mensen in de ruimste zin van het woord hun vrijetijdsbesteding ontlenen. In engere zin bestaat het betaald voetbal uit de wedstrijden die elk weekend in de twee genoemde competities worden gespeeld en kan in die zin aangemerkt worden als het leveren van het product betaald voetbal door een BVO. Het product wordt dan gedefinieerd als *'een middag of avond ontspanning c.q. entertainment met voetbal als middel- en hoogtepunt. Het product voetbal wordt uitgebreid door elementen als sfeer, stadionfaciliteiten, veiligheid en horecagelegenheden. Ook spanning, het wedstrijdelement en de voetbalprestaties dragen bij aan dit product'*[46].

Hierboven wordt duidelijk dat het betaalde voetbal vanwege zijn functie een prominente plaats inneemt binnen de nationale voetbalwereld. In de inleiding werd al duidelijk dat sport, en in dit verband het betaalde voetbal zeker, 'vermaatschappelijkt', waarmee bedoeld werd dat het voetbal volgens de overheid kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke kwesties. Dit gegeven maakt het interessant om te bekijken welke factoren in de omgeving van het betaalde voetbal van invloed zijn geweest op deze sector en de ontwikkeling die in dit

[45] KNVB – Samen scoren - Beleidsplan 2009-2014 – 2009
[46] Corstiaans – 'Marketing advies plan m.b.t. het supportersbeleid' – 1999

onderzoek centraal staat. Het PESTEL-raamwerk[47] biedt hiervoor de juiste handvatten doordat het de omgevingsfactoren van een organisatie of sector op macroniveau in beeld kan brengen. Deze factoren spelen zich grotendeels buiten de invloedssfeer van de organisatie af, maar kunnen directe of indirecte gevolgen hebben voor het handelen van een organisatie.

PESTEL onderscheidt zes factoren:
- Political; Op politiek gebied is de Nederlandse overheid de factor die zijn invloed kan laten gelden op de sector betaald voetbal. Op verschillende gebieden is hier de laatste jaren sprake van geweest. Een eerste aanzet van 'Den Haag' werd gegeven door de nota Tijd voor Sport[48], waarin het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in 2005 spreekt van 'topsporters die zich bewust moeten zijn van hun maatschappelijke rol en de investeringen die via onderwijs en sport aan hen ten goede zijn gekomen, waardoor van hen een voorbeeldrol verwacht mag worden'. In datzelfde jaar doet premier Balkenende bij het 50-jarig jubileum van Betaald Voetbal een beroep op de BVO's 'om hun sociale gezicht te tonen[49]'.
Illustratief voor de politieke invloed op het betaalde voetbal als maatschappelijke speler is de ontwikkeling die de initiatieven hebben doorgemaakt. In het begin was er vooral sprake van projecten die werden gedragen op individuele basis, vaak een bekende (ex)voetballer, in dit verband zijn de Johan Cruyff Foundation en Stichting de Nees van Johan Neeskens de bekendste voorbeelden. De politieke aandacht die er vervolgens voor het onderwerp kwam heeft toen geleid tot gezamenlijke inspanningen door KNVB en de clubs in het betaalde voetbal. De stichting Meer Dan Voetbal die MVO-beleid in het betaalde voetbal stimuleert en coördineert en de vele maatschappelijke projecten die de clubs uitvoeren zijn hier de concrete uitwerking van.

In wat ruimere politieke zin maakt de voetbalbond deel uit van de overkoepelende wereldvoetbalbond, Fédéracion Internationale de Football Association (FIFA), die in zekere zin de ontwikkeling van de voetbalwereld bewaakt en waar mogelijk stuurt. Op het gebied van de maatschappelijke invloed van het voetbal heeft de FIFA in 2005 zijn missie uitgebreid met 'build a better future', waarmee aldus voorzitter Blatter 'serieuze sociale verantwoordelijkheid van ze gevraagd wordt[50]'. Gezien het tijdstip van deze ontwikkelingen in het betaalde voetbal in Nederland, Meer Dan Voetbal werd in 2004 opgericht, kan niet gezegd worden dat de FIFA hier directe invloed op heeft gehad. In indirecte zin zal het in Nederland ongetwijfeld hebben meegespeeld dat ook op wereldniveau oog was voor de maatschappelijke kracht van het voetbal.

- Economical; de economische factor heeft onmiskenbaar een grote invloed op de sector betaald voetbal. Een voetbalwijsheid luidt al jaren dat de stand op de ranglijst bepaald wordt door de hoogte van de begroting. Deze wijsheid wordt ook ondersteund door onderzoek op dit gebied. Dejonghe[51] spreekt van clubs met de hoogste begroting die de beste spelers aan kunnen schaffen. Deze betere spelers leiden dan weer tot meer succes en dus tot meer inkomsten uit wedstrijden, sponsoring, merchandising en tv-rechten. Daarbij blijkt dat budget en sportief succes in de Nederlandse competitie sterk samenhangen (een correlatie van 82%-93%)[52]. Dat deze wetenschap ook in het Nederlandse voetbal gemeengoed is, blijkt wel uit de financiële risico's die de clubs in de afgelopen jaren hebben genomen. Op een omzet van

[47] Johnson, Scholes, Whittington (2005) - Exploring Corporate Strategy
[48] Tijd voor Sport – Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport – september 2005
[49] Supporter nr. 18 – juni 2005
[50] Football for Hope brochure – www.fifa.com
[51] Dejonghe – cumulatief causatiemodel – 2001, p. 301(!!)
[52] 'Voetballen in de kleine ruimte' – Dejonghe, van Hoof en Kemmeren (2006)

€484 miljoen leden de clubs over het seizoen 2008/2009 €41 miljoen verlies[53]. Een nadere beschouwing van dit verlies zal vermoedelijk wijzen naar een combinatie van het gekozen beleid en economische factoren, maar het illustreert wel dat het financiële aspect een zeer belangrijke rol inneemt in het betaalde voetbal. De inkomsten voor een voetbalclub zijn grofweg te verdelen in een aantal categorieën; wedstrijdinkomsten (seizoenkaarten, losse kaartverkoop, merchandising en catering), tv-gelden en sponsoring. De economische factor van deze analyse bestaat vervolgens uit een aantal economische grootheden die van invloed zijn op de inkomstenstromen van een betaald voetbalclub. In feite vormen de bestedingen van consumenten in de vorm van wedstrijdinkomsten en de bestedingen van bedrijven in vorm van sponsoring en tv-gelden de begroting. De bestedingen van consumenten en bedrijven zijn afhankelijk van hun economische situatie. In algemene zin is de economische situatie van het land af te meten aan een aantal macro-economische kerngetallen. De getallen over het jaar 2009 laten in dit verband een zeer negatieve ontwikkeling zien. Het BBP, de consumptieve bestedingen en de investeringen[54] zijn in vergelijking tot voorgaande jaren sterk gedaald. Het aantonen van de directe invloed van de economische situatie in Nederland op het betaalde voetbal als product staat niet centraal in dit onderzoek. Een eensluidend antwoord zou het ook niet geven, omdat de scheidslijn tussen goed financieel beleid en tegenvallende economische cijfers moeilijk te trekken is. Zonder in te gaan op het waarom, kan op basis van de feiten wel gesteld worden dat de clubs in het betaalde voetbal er financieel gezien over het algemeen slecht voorstaan. De Volkskrant inventariseerde over het seizoen 2009/2010 15 verlieslijdende clubs in de eredivisie voor een recordbedrag van € 89,5 miljoen[55].
Enkele voorbeelden uit de praktijk laten vervolgens duidelijk zien dat er een direct verband zichtbaar is tussen de slechte financiële situatie van clubs en de toegenomen maatschappelijke bewustwording. FC Utrecht heeft zich in ruil voor financiële hulp van de gemeente op deze manier verplicht jaarlijks 700 uur maatschappelijke tegenprestaties te leveren en de gemeente Enschede dwong de maatschappelijke inzet af bij FC Twente toen de club geld moest lenen om een faillissement af te wenden[56]. Ook Roda JC kwam met de gemeente Kerkrade maatschappelijke inspanning gedurende 10 jaar overeen in ruil voor financiële steun[57].
De invloed van de gemeente is hiermee onmiskenbaar. Sport & Strategie, een vakblad voor leidinggevenden in de sport, bevestigt deze ontwikkeling door te stellen dat BVO's hun maatschappelijke legitimiteit moeten terugwinnen, vanwege de 'investeringen' die gemeenten en haar inwoners in de club hebben gedaan toen deze financieel aan de grond zat. Dit terugwinnen moet gebeuren door '*Betaald Voetbal 4.0 met de BVO als maatschappelijke onderneming, die zich duurzaam kan ontwikkelen in een netwerk van regionale relaties*[58]*.'*

- Sociocultural; deze factor van de PESTEL-analyse heeft betrekking op demografische ontwikkelingen, maar ook op veranderingen in culturele of maatschappelijke zin. Op demografisch gebied zou bijvoorbeeld het veranderen van de bevolkingspiramide als gevolg van de vergrijzing van invloed kunnen zijn op het betaalde voetbal. Een invloed als deze is evenwel zo licht dat het in dit onderzoek buiten beschouwing wordt gelaten. Op cultureel en maatschappelijk gebied zijn er wel twee ontwikkelingen aan te wijzen die een bepaalde invloed hebben gehad op de sector.

[53] Voetbal International – Geen daden maar woorden: salarissen betaald voetbal ondanks crisis naar recordhoogte: 317 miljoen – nr.8 2010
[54] Centraal Bureau voor de Statistiek – kerncijfers 2009
[55] De Volkskrant – Eredivisie leed vorige seizoen recordverlies – 24-11-2010
[56] Voetbal International – FC Subsidie; overheidssteun houdt miljoenenbal van de Eredivisie overeind – nr.7 2010
[57] Voetbalzone.nl – Gemeente steekt Roda helpende hand toe – 08-10-2009
[58] Sport & Strategie – Betaald Voetbal 4.0: een nieuw evenwicht tussen bedrijfs- en maatschappelijke waarde – maart 2010

Cultureel gezien is een van de belangrijkste ontwikkelingen van de laatste decennia de 'ontkerkelijking' en de daarmee gepaarde gaande 'ontzuiling'. Met name vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw is dit begonnen[59]. De kerk was tot die tijd de plaats waar mensen samenkwamen en zich onderdeel van een gemeenschap voelden. De ontkerkelijking zorgde ervoor dat mensen zich gingen oriënteren op nieuwe vormen van gemeenschap. Het amateurvoetbal heeft die rol vervolgens voor een deel overgenomen en geeft 'sociale binding op lokaal niveau'[60] doordat het wekelijks als het sociale middelpunt van een gemeenschap dient. Het betaalde voetbal heeft in deze nog meer kracht vanwege het grotere bereik van een club. Een stad en soms zelfs een regio voelt zich verbonden met een club. Dat deze ontwikkeling als omgevingsfactor niet onderschat mag worden blijkt wel uit de woorden van NAC Breda directeur Theo Mommers als hij spreekt over de heroriëntatie op het bestaansrecht van de club: "*NAC moest weer zijn wat het steeds minder was geworden, een echte club van stad en regio, een domicilie van volk en bedrijfsleven, kortom de thuisbasis voor mensen die dicht bij de club staan*[61]*."*
Maatschappelijk gezien heeft zich in de omgeving van het voetbal de ontwikkeling afgespeeld die in hoofdstuk 3 beschreven is. Onder druk van de maatschappij en de overheid naast de veranderende denkbeelden binnen bedrijven is er langzamerhand aandacht ontstaan voor de verantwoordelijkheid van een bedrijf voor de directe en indirecte omgeving. Deze ontwikkeling heeft, getuige de activiteiten van de voorlopers in het betaalde voetbal op maatschappelijk gebied, daarmee ook in deze sector z'n intrede gedaan.

- Technological; Op technologisch vlak zijn er niet specifiek ontwikkelingen aan te wijzen die van invloed zijn geweest op het onderwerp dat in dit onderzoek centraal staat.

- Enviromental; De aandacht voor het milieu is de laatste tientallen jaren ontegenzeggelijk toegenomen en is feitelijk ook een van de pijlers onder MVO. In het 'triple-P' idee is er naast Profit en People namelijk een P gereserveerd voor Planet. De toegenomen aandacht komt voort uit een groeiend besef dat de aarde niet eeuwig grondstoffen kan leveren en dat we voor onze toekomstige energievoorziening moeten uitkijken naar alternatieven. Het waarom van dit groeiend besef is reeds beschreven in § 3.1. Als omgevingsfactor is het hier van belang te duiden welke invloeden er op dit gebied hun krachten hebben uitgeoefend op organisaties en betaald voetbalclubs in het bijzonder.
In dat licht kan gesteld worden dat Al Gore, voormalig vice-president van de Verenigde Staten, met zijn film 'An inconvenient truth' "de wereld wakker heeft geschud", aldus de Volkskrant[62]. Op mondiaal politiek niveau was dit besef er al eerder, dit mondde uiteindelijk uit in de oprichting van een klimaatbureau door de Verenigde Naties, IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) in 1988. Zij brengen wetenschappelijke kennis op het gebied van klimaatverandering en de gevolgen voor mens en milieu samen. Daarbij organiseren ze de zogenaamde klimaattoppen, waarbij de bijna 200 aangesloten landen afspraken maken, met wisselend succes, over de gezamenlijke inspanning op klimaatgebied. Het Kyoto Protocol uit 1997 is hier het bekendste uitvloeisel van[63]. Ook op nationaal niveau had dit uiteraard zijn uitwerking. De regering heeft sinds 1989 verschillende NMP's (Nationaal Milieubeleidsplan) uitgebracht. In het 4e deel, waarin ingezet wordt op een duurzaam Nederland in 2030, is een van de speerpunten de transitie naar duurzame energie[64].

[59] Centraal Bureau voor de Statistiek – Onderzoek gezinsvorming 1998
[60] Ecorys Nederland BV iov KNVB – De waarde van voetbal – 2006
[61] De Volkskrant – NAC als vehikel van goede boodschap – 6 maart 2010
[62] De Volkskrant – Zelfs Al Gore is nu optimistisch – 23-11-2010
[63] www.ipcc.ch
[64] Ministerie van VROM – Een wereld en een wil; werken aan duurzaamheid (NMP4) – juni 2001

Duurzaamheid en 'groen' in de vorm van energiebesparing worden van overheidswege daarna gestimuleerd. Agentschap NL, een hiervoor opgezet onderdeel van het Ministerie van Economische Zaken, meldde over 2008 een geïnvesteerd bedrag aan energiebesparing van € 1,8 miljard[65]. Ter indicatie; hier is € 150 miljoen overheidsgeld mee gemoeid.
In dit licht richt ook een enkele BVO zich op het 'vergroenen' van de bedrijfsvoering. FC Groningen is hier het meest uitgesproken in als directeur Hans Nijland medio 2011 zegt; *"2 jaar geleden koos de clubleiding voor een duidelijk beleid om zo snel mogelijk de 'groenste' club van Nederland te worden. Een strategische keuze, het lag ook voor de hand. We spelen in een groen-wit shirt, in een prachtig groen stadion en hebben veel energiegiganten in de regio. Bovendien is duurzaamheid natuurlijk het thema van deze eeuw"*. Als hoofdsponsor werd op deze manier Essent binnengehaald, waardoor maatschappelijk verantwoord ondernemen en commercie hand in hand gaan[66].
Ook de Graafschap, dat al jarenlang als geuzennaam 'de Superboeren' voert, heeft duurzaamheid als thema onderkend. In hun streven een nieuw stadion te realiseren en daarmee hun sportieve voortbestaan te garanderen kiezen ze nadrukkelijk voor groen, *"een eigentijds statement dat past bij de omgeving, de club en de cultuur"*. Zo vinden ze aansluiting bij maatschappelijke verwachtingen en proberen ze er daarnaast de commerciële vruchten van te plukken; *"de groene claim zal een positieve invloed hebben op de sponsoring, bedrijven willen zich meer en meer milieubewust profileren[67]."*

- Legal; wettelijk gezien is er geen verplichting voor bedrijven om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit betekent dat er van rechtswege geen verplichting is, maar dat ook het kader ontbreekt waarbinnen dit plaats zou kunnen vinden. Een richtlijn vult deze plaats in, doordat het niet het karakter van een wet heeft, maar wel ondersteuning aan organisaties biedt doordat het internationaal overeengekomen definities, principes en kernthema's op het gebied van een bepaald thema weergeeft. De International Organization for Standardization heeft in dit verband in 2005 ISO 26000 ontwikkeld, waarmee ze een breed gedragen norm stellen voor MVO in het bedrijfsleven. Deze ontwikkeling heeft op een deel van de sector hoogstwaarschijnlijk geen invloed gehad, aangezien de voortrekkers op dit gebied op dat moment al 'onderweg' waren. De inhoud ervan kan oriënterende of startende BVO's van dienst zijn geweest, doordat ze zich hebben gebaseerd op de in de richtlijn gestelde standaarden. In juridische zin is er dus geen invloed uitgeoefend op de BVO's om maatschappelijk actief te worden.

Samenvattend kan worden gesteld dat de ontwikkelingen op politiek, economisch en socioculturee gebied hun invloed hebben gehad op de sector betaald voetbal en de inspanningen van clubs op maatschappelijk gebied in het bijzonder.

→ De slechte economische situatie van de clubs, de daaruit ontstane (financiële) hulp van gemeenten en de toenemende druk van de politiek dat van bedrijven meer gevraagd mag worden en de aantrekkingskracht die een BVO heeft op een steeds verder ontzuilende samenleving heeft geleid tot de maatschappelijke bewustwording van BVO's.

[65] De Volksrant – 2009; minder geïnvesteerd in energiebesparing – 02-07-2010
[66] Voetbal International – Nieuwe energie – nr. 20 2011
[67] De Graafschap – Ambities en een nieuw stadion – oktober 2008

4.2 De specifieke kenmerken van MVO door BVO's

Voor de kwaliteit van het onderzoek is het van belang dit te versterken met de specifieke kenmerken van MVO in het betaalde voetbal. In deze paragraaf is er daarom achtereenvolgens aandacht voor de organisatievorm op zich, de praktische invulling van de activiteiten en de betekenis die deelnemers eraan ontlenen.

4.2.1 De organisatievorm

Zoals gesteld in het inleidende hoofdstuk is MVO voor een BVO een nieuw fenomeen, waar de organisatie zich op aan heeft moeten passen. Voor het onderzoek is het relevant te bekijken welke overwegingen hierin een rol spelen en wat dit in de praktijk betekent.

> Een BVO kent als primair proces het leveren van het product betaald voetbal, zoals in § 2.4 geschetst door Corstiaans. Dit betekent dat er zo goed mogelijk gevoetbald moet worden (het primaire proces) en dat er middelen moeten worden verkregen en ingezet om dit mogelijk te maken (het secundaire proces). Analoog hieraan is binnen een BVO de voetbalorganisatie (trainers, spelers, scouts, jeugdopleiding) als technische kant en een kantoororganisatie (commercie, ticketing, administratie, media) als ondersteunende kant te onderscheiden. De organisatie van de maatschappelijke activiteiten valt onder de kantoororganisatie van de club, maar het waarborgen van MVO in de zin van dit onderzoek betreft de gehele BVO.

De keuze voor een bepaalde organisatievorm kent twee belangrijke overwegingen. De eerste heeft betrekking op de manier waarop de BVO financieel gezien zo veel mogelijk voordeel kan halen, de maatschappelijke activiteiten vereisen immers de aanwezigheid van financiële middelen. De tweede overweging is gelegen in de plaats die de organisatie aan het maatschappelijke beleid toekent. Dit beleid kan in het hart van de BVO plaatsvinden, waardoor het zich kan vertakken in alle geledingen van de club of het kan op projectmatige wijze worden aangepakt, waardoor het z'n eigen richting zal krijgen in en rond de organisatie. Bij deze tweede overweging neemt ook het samenwerken met partners een rol in. De BVO moet hierin een weg vinden, omdat dit voorheen niet of nauwelijks gebeurde.
Deze twee overwegingen zijn van een andere grootheid. De eerste is een financieel-juridisch vraagstuk, de tweede bevindt zich op het organisatiekundige vlak.

Organisatiekundig is duidelijk dat er verschillende keuzes gemaakt kunnen worden. In de wetenschap dat elke organisatie z'n eigen overwegingen en aanpak kent en dat hierin meerdere wegen naar Rome leiden, is het niet verwonderlijk dat dit ook in de voetbalwereld gebruikelijk is. De Universiteit Utrecht heeft onderzoek gedaan naar het rendement van MVO door BVO's[68]. Hieruit blijkt dat BVO's verschillende overwegingen kennen om zich maatschappelijk in te zetten. Ze willen zich beter wortelen in de samenleving (19%), voelen het zich aan hun stand verplicht (18%), streven naar een beter imago (18%), willen meer supporters binden (12%), zijn van mening dat MVO onderdeel is van moderne bedrijfsvoering (12%), willen er simpelweg gewoon geld aan verdienen (11%), of doen het omwille van de verwachtingen van sponsoren (10%). Het bestaan van deze verschillende overwegingen sluit aan op het onderzoek van Fisscher c.s., waarin ze verschillende strategieën onderscheiden die bedrijven kennen in hun maatschappelijke deelname aan de samenleving.

[68] Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: Het rendement van MVO door BVO's – maart 2011

Ook voor BVO's zal daarom gelden dat de gekozen strategie bepalend is voor de organisatorische invulling. Het is namelijk niet moeilijk voor te stellen dat een open-systeem-oriëntatie meer vraagt qua voorbereiding en uitvoering van de activiteiten dan bijvoorbeeld een risico-oriëntatie.
De organisatievorm wordt in de praktijk hoofdzakelijk op twee manieren ingevuld. Het merendeel van de clubs, 24 BVO's, heeft MVO een plek gegeven in de bestaande bedrijfsvoering. Dit betekent, afhankelijk van de omvang van de club, dat de lijn is uitgebreid met een MVO-afdeling, aparte MVO-medewerkers zijn aangesteld of het takenpakket van medewerkers werd uitgebreid met MVO-gerelateerde taken. De andere vorm, waarvan 12 BVO's gebruik maken, bestaat uit het oprichten van een aparte stichting, die vorm geeft aan het MVO-beleid van de club[69]. Na het verschijnen van het hiervoor gerefereerde onderzoek lijkt de stichtingsvorm aan populariteit te winnen. Zo hebben ADO Den Haag en Excelsior in het seizoen 2011/2012 hun maatschappelijke stichting opgericht.

Daarnaast is zichtbaar dat BVO's samenwerken met andere instellingen. De doelstellingen van een BVO op maatschappelijk gebied gaan vaak hand in hand met doelstellingen van gemeente, onderwijs-, welzijnsinstellingen en woningbouwverenigingen. Het terugdringen van schoolverzuim, het bijdragen aan een gezondere leefstijl, het leefbaarder maken van de woonomgeving en het stimuleren van werklozen op de arbeidsmarkt zijn bijvoorbeeld thema's waarin BVO en andere organisaties elkaar vinden. Deze samenwerking biedt voordelen vanwege de aantrekkingskracht van de BVO en de expertise van de specifieke instellingen. Uit onderzoek blijkt dit bij te dragen aan betere inhoudelijke resultaten, een toename van het aantal deelnemers en contact tussen de verschillende instellingen[70]. Deze samenwerking verloopt volgens hetzelfde onderzoek goed, maar zou meer rendement kunnen opleveren wanneer het een strategisch karakter krijgt.

→ de BVO's kiezen voor verschillende organisatievormen. Een aantal kiest voor een aparte stichting, die min of meer 'los' van de BVO functioneert. Andere BVO's kiezen voor een aparte MVO-afdeling, speciale MVO-medewerkers of brengen het onder in de commerciële afdeling.

Het financiële vraagstuk houdt verband met de wijze waarop een BVO middelen kan aantrekken en behouden om maatschappelijke activiteiten te ontwikkelen. Dit kunnen interne gelden zijn, maar gezien het cumulatief causatiemodel van Dejonghe uit § 4.1 zullen deze gelden zo veel mogelijk aangewend worden om het primaire proces, het presteren van het voetbalbedrijf, te laten renderen. De in de inleiding en § 4.1 aangehaalde politieke aandacht voor maatschappelijke betrokkenheid door de sportwereld heeft ervoor gezorgd dat er ook externe gelden beschikbaar zijn in de vorm van overheidssubsidies. Het continuüm van Austin uit § 3.2.1 liet al zien dat externe gelden ook binnen kunnen komen door donaties van bedrijven. Om deze gelden aan te kunnen trekken, wordt vaak voor de stichtingsvorm gekozen. De stichting kent namelijk een aantal fiscale voordelen; als rechtspersoon wordt ze opgericht teneinde een bepaald sociaal of ideëel doel te bereiken. Dit in de statuten omschreven doel mag bereikt worden door met een bepaald vermogen uitkeringen te verrichten aan anderen[71]. De wetgever heeft hiervoor fiscaalvriendelijke voorwaarden geschapen. In het geval de stichting namelijk economisch gezien in deze geen onderneming drijft, is ze niet belastingplichtig[72]. De overheid beschikt ter realisering van het gestelde

[69] Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: Het rendement van MVO door BVO's – maart 2011
[70] Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: Het rendement van MVO door BVO's – maart 2011
[71] Burgerlijk Wetboek – artikel 2:285
[72] Kuyt M.J.R., Braakman T., Vreede J.M. – Stichtingen en verenigingen; enkele fiscale aspecten. – 2007

beleid over subsidies als sturingsinstrument. Op deze manier kan het doel van een stichting aansluiten op het overheidsbeleid en stroomt er zo geld door om dit te realiseren[73]. Een stichting is hierdoor een aantrekkelijke organisatievorm om financiële middelen aan te trekken. Het wettelijke kader van deze organisatievorm zorgt er tevens voor dat de stichting gehouden is aan financiële verslaggeving in de vorm van een jaarrekening[74]. Hierdoor worden de financiële middelen van de stichting strikt gescheiden van die van de voetbalorganisatie. In de praktijk blijkt dit een belangrijke overweging voor derden om de maatschappelijke activiteiten van een BVO te steunen. De volgende quote van een medewerker van Vitesse Betrokken, de maatschappelijke stichting van de BVO uit Arnhem, in een eerder onderzoek is in dat opzicht treffend: "*Het was altijd de vraag of het geld wel echt naar het project zou gaan, door deze situatie hebben we besloten om een stichting op te richten waar alle maatschappelijke activiteiten onder vallen, zodat we transparant zijn naar de gemeente of fondsen"*[75]. Ook de jongste stichtingen op dit maatschappelijke speelveld, ADO Den Haag in de Maatschappij en Excelsior4All, voeren het financiële argument aan. De stichting ADO Den Haag in de Maatschappij ziet de transparantie naar maatschappelijke partners en daarmee de mogelijkheid om meer te kunnen betekenen voor de deelnemers als een van de grote voordelen van de stichtingsvorm[76]. De stichting Excelsior4All kent een soortgelijke beweegreden, getuige het volgende antwoord van directeur Wouter Gudde: *"Wij willen de geldstromen van de BVO en de maatschappelijke stichting absoluut scheiden. Zo weten bedrijven die participeren in Excelsior4All dat het geld maatschappelijk wordt ingezet en niet wordt gebruikt om bijvoorbeeld een nieuwe speler van te kopen"*[77].
→ **het onderbrengen van de maatschappelijke activiteiten in een stichting zorgt voor gescheiden geldstromen ten opzichte van de BVO, transparantie naar externe geldgevers en heeft daarnaast op sommige vlakken fiscale voordelen.**

De stichting Meer Dan Voetbal ziet eveneens twee organisatievormen voor het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten; het opzetten van een aparte stichting en het inrichten van een aparte afdeling[78]. Beide mogelijkheden brengen volgens dit beleidsdocument verschillende voor- en nadelen met zich mee, waarbij respectievelijk de binding en draagvlak met de BVO en de financiële transparantie en houdbaarheid als voornaamste nadelen worden genoemd. In de praktijk kan zo'n nadeel een valkuil vormen met het oog op de continuïteit. Volgens Frank van Eekeren, senior advisor van USBO (Universiteit Utrecht, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap) is dit een aandachtspunt bij bijvoorbeeld NAC Breda. Hij ziet daar op het gebied van draagvlak en binding een gevaar ontstaan, zo maakt de volgende quote duidelijk: *"NAC moet er erg op letten dat de voetbalclub en stichting Teamplay@NAC goed aan elkaar gekoppeld blijven. De club loopt anders het risico dat stichting Teamplay@NAC een verhaal apart wordt, terwijl het in de moderne bedrijfsvoering juist zo belangrijk is dat het team, de directie en de fans ook betrokken worden en blijven bij de maatschappelijke projecten"*[79].

[73] Schulte E., Financiën voor bestuursleden; praktische handleiding voor vereniging en stichtingen – 2009
[74] Burgerlijk Wetboek – Artikel 2:300
[75] Huininga A., – MVO & Voetbal; onderzoek naar de betekenisgeving van MVO binnen FC Utrecht en Stichting Klein Galgenwaard – 2008
[76] www.adodenhaag.nl – Stichting Ado Den Haag in de Maatschappij gelanceerd – 22-10-2011
[77] Wouter Gudde (directeur Excelsior4All) in antwoord op schriftelijke vragen – 03-02-2012
[78] Stichting Meer Dan Voetbal – Beleidsdocument; organisatievormen voor Meer Dan Voetbal binnen de club – najaar 2011
[79] www.bredavandaag.nl – Bezuinigen op Teamplay@NAC onverstandig – 13-03-2011

4.2.2 De inhoud en opbrengst van de activiteiten

De BVO's geven inhoudelijk op bepaalde wijze vorm aan hun maatschappelijk verantwoordelijkheid. Meer Dan Voetbal heeft als aanjager en coördinator van het maatschappelijk bewustzijn van BVO's een aantal kernthema's benoemd, te weten sportiviteit & respect, gezondheid, participatie en educatie. De activiteiten van de clubs sluiten hier in grote lijnen op aan. Een rondgang langs de BVO's door dit onderzoek maakt het mogelijk het onderstaande schema van het al eerder genoemde Rendementsonderzoek van de Universiteit Utrecht uit te breiden met voorbeelden van projecten uit de praktijk.

Thema:	Aandeel:	Deelnemers:	Uren:	Voorbeeld:
Sportiviteit & Respect	26 %	74597	8204	Fair Play Award (RKC Waalwijk), Sportief Tour (meerdere clubs) PSV Straatvoetbal, Excelsior Schoolsportvereniging.
Arbeidsintegratie/ -participatie	21 %	9998	12364	Niemand Buitenspel (SC Heerenveen), Scoren met Werk (FC Twente), Stichting NOVO (FC Groningen).
Charity	16 %	6222	3149	Sophia Dag (Feyenoord), VU Kinderstad Spelershome (Ajax).
Educatie	15 %	7112	9368	NOAD in de klas (NAC), Playing for Success (meerdere clubs), Taaltreffers (FC Twente), Toekomst voor Talent (VVV Venlo), Ajax Streetwise.
Gezondheid	14 %	6469	4227	Scoren voor Gezondheid (alle clubs), FC Kicks United (FC Utrecht)
Wijkontwikkeling	6 %	2444	1000	Street League (NAC), Beweegtuin Leuvenshoek (NEC)
Vandalismebestrijding	2 %	326	1100	Fancoach (Feyenoord)

Figuur 5: MVO door BVO's; cijfers en voorbeelden[80]

Ter aanvulling op dit schema dient vermeld te worden dat twee clubs inspanningen leveren op duurzaam gebied. FC Groningen vaart hierin de meest vooruitstrevende koers. In samenwerking met energiepartners uit de regio bundelen ze de krachten om een

[80] Tabel Rendement van MVO door BVO's (Universiteit Utrecht) met voorbeelden van Tim Gilissen

energieneutrale en uiteindelijk energieproducerende club te worden[81]. De Graafschap heeft het duurzame karakter van haar maatschappelijke betrokkenheid verbonden aan een nieuw te bouwen stadion, zoals te lezen was in § 4.1.

De Universiteit Utrecht heeft met haar onderzoek getracht in beeld te brengen wat het rendement van de maatschappelijke activiteiten is. Zij onderscheidden hierin verschillende vormen. Op basis van het onderzoek zagen zij vooral een toename van het *sociaal* kapitaal (verbeterde relatie met stakeholders, toename van het maatschappelijk bewustzijn in de organisatie) en het *symbolisch* kapitaal (verbeterde uitstraling en meer goodwill bij maatschappelijke partners). Er was geen sprake van toenemend *financieel* kapitaal. Het onderzoek is daarentegen van mening dat het opbouwen van sociaal en symbolisch kapitaal op termijn wél kan leiden tot financieel kapitaal. Om het rendement van de activiteiten verder te vergroten, heeft het gerefereerde onderzoek daarom de volgende aanbevelingen gedaan:

- Maak MVO structureel onderdeel van de bedrijfsvoering.
- Koppel maatschappelijke en commerciële doelen.
- Stel realistische doelen.
- Focus op de meerwaarde.
- Kies voor sterke en structurele partners.
- Bepaal meerwaarde van BVO binnen interventiestrategie.
- Zorg voor regie.
- Volg en evalueer de projecten.

Een aantal aanbevelingen betreffen organisatorische aspecten van maatschappelijk beleid. Deze kunnen dit onderzoek helpen in de uiteindelijke adviesvorming.

→ De BVO's bereiken met verschillende thema's een groot aantal deelnemers. Via de projecten bouwen ze zo sociaal en symbolisch kapitaal op. Om hiernaast ook financieel kapitaal te vergaren, zullen de BVO's het maatschappelijk beleid de komende jaren naar een hoger plan moeten tillen.

4.2.3 De betekenis van de activiteiten

De betekenis van de maatschappelijke activiteiten van BVO's op de deelnemers ligt in het gevoel dat ze eraan ontlenen. Zoals hierboven is beschreven zijn er inmiddels vele projecten die zich richten op verschillende categorieën deelnemers en onderwerpen. In z'n algemeenheid kan gesteld worden dat de inspanningen van BVO's hun vruchten afwerpen. De resultaten van meerdere projecten laten dit ook zien. Zo bracht het werkgelegenheidsproject 'Niemand Buitenspel' van SC Heerenveen 84 deelnemers in beweging, waarvan meer dan de helft ook daadwerkelijk een baan vond[82]. Het landelijke programma 'Scoren voor Gezondheid' dat zich richt op het terugdringen van overgewicht onder de jeugd leverde significante verschillen op wat betreft bewegingspatroon, eetgewoonten en vetpercentage[83]. Om in beeld te brengen welke bestanddelen van de inspanningen het meest werkzaam zijn, teneinde in de toekomst nog effectiever met de maatschappelijke inzet om te kunnen gaan, is dit in opdracht van de Stichting Meer Dan Voetbal onderzocht. Dit onderzoek levert daarmee waardevolle informatie voor deze paragraaf, omdat het de specifieke elementen van MVO in de context van een BVO belicht.

[81] Platform Duurzame Huisvesting – FC Groningen wil duurzame energie gaan opwekken – 19 oktober 2011
[82] Website SC Heerenveen – 'Niemand Buitenspel' groot succes – 27 april 2009
[83] TNO Preventie & Zorg – Evaluatie Scoren voor Gezondheid – juli 2007

Het onderzoek[84] bracht aan licht dat de BVO de verbinding kan leggen tussen deelnemers en de identiteit van een project. De BVO vertegenwoordigt als symbool, met het logo, het stadion, de projectleiders en de spelers als wapen, bepaalde waarden. Deze waarden uiten zich in de aantrekkingskracht die een BVO heeft als verzamelpunt rondom wedstrijden ("*voetbalstadions zijn de kathedralen van de moderne tijd*") en de eigenschappen die spelers herbergen, zoals sportiviteit, gezondheid, moed en respect. De deelnemers ontlenen hieraan een gedeelde identiteit, waardoor ze open staan voor de projecten en beïnvloed kunnen worden in hun gedrag. De kracht van het symbool is cruciaal in dit proces. Om hun maatschappelijke inspanningen effectief te laten zijn is het voor de clubs 'van belang dat ze hun symbolen laden met de juiste boodschap'. Uit het onderzoek kwamen op het gebied van de symbolen enkele belangrijke conclusies naar boven. Deze conclusies zullen hieronder worden samengevat om zodoende elementen toe te kunnen voegen aan het onderzoeksmodel.

Op het gebied van stadion en logo als in te zetten middel (symbool) wordt dit door een deel van de deelnemers als waardevol gezien en in die zin is het van grote betekenis voor hun beleving van het project. Dit deel heeft over het algemeen al affiniteit met de club of met voetbal op zich. Het andere deel hecht minder waarde aan de relatie met de voetbalclub, maar is wel van mening dat een andere leeromgeving dan ze gewend zijn of waren (in het onderzoek getypeerd als 'niet-schools') een inspirerende werking heeft. De maatschappelijke partners van de BVO's onderstrepen het belang van het stadion en logo in een ander onderzoek. Zij zien het als voornaamste reden dat er meer mensen uit de doelgroep deelnemen aan de activiteiten, waarbij er ook nog sprake is van een grotere diversiteit qua samenstelling van de deelnemers[85].

→ de inzet van het stadion als inspirerende leeromgeving en het logo als aantrekkingskracht heeft een positief effect op het succes van de projecten.

De inzet van projectleiders en spelers wordt over het algemeen zeer gewaardeerd door de deelnemers. Hierbij geldt dat de projectleiders de spil zijn waarop het project draait. Zij zorgen voor de voortgang en de begeleiding van het project. Uit het onderzoek komt naar voren dat de wijze van omgang van de projectleiders het verschil maakt ten opzichte van regulier maatschappelijk werk. De erkenning die ze tonen ten opzichte van de deelnemers levert een goede verstandhouding op. Daarbij kunnen ze door het overbrengen van normen en waarden zelfs de functie van rolmodel op zich nemen. Het respect dat hierdoor uiteindelijk ontstaat is een belangrijke basis voor een goed verloop van de projecten. Op dit punt moet opgemerkt worden dat de projectleiders uit het onderzoek ex-voetballers zijn die nu actief zijn in de maatschappelijke tak van de BVO. De goede resultaten die dit heeft opgeleverd, het project 'Training Cambuur Werkt' heeft 80% van de deelnemers die voorheen onbereikbaar waren voor regulier maatschappelijke projecten op het spoor van stage of opleiding gebracht[86], laat zien dat een BVO vanuit haar organisatie sterk kan inspelen op haar maatschappelijke activiteiten. Dit gegeven verdient daarmee zeker aandacht in het onderzoek.

Het inzetten van spelers is van toegevoegde waarde voor de kracht van de activiteiten. De speler wordt gewaardeerd om de eigenschappen die hij vertegenwoordigt. De kracht bestaat vervolgens uit de verbinding die de deelnemers leggen tussen de speler en de heersende waarden in de maatschappij. De eigenschappen die ze aan de speler toekennen, bijvoorbeeld hard werken om een wedstrijd te winnen, vertalen ze vervolgens naar de samenleving en hun rol daarin. Ze kunnen zich daarmee spiegelen aan een voorbeeld, wat de motivatie om te slagen vergroot. In de praktijk blijkt de inzet van spelers afhankelijk van beschikbare tijd in

[84] Bake Dijk – Betekenisvolle ervaringen in een voetbalcontext; een onderzoek naar de werkzame bestanddelen van maatschappelijke projecten bij betaald voetbalclubs in Nederland – juni 2009
[85] Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: Het rendement van MVO door BVO's – maart 2011
[86] FourstaR Reïntegratie – Cambuur krijgt groene bal voor maatschappelijk project – december 2009

verband met trainingen en wedstrijden. Daarbij zullen ze bewust moeten zijn van hun invloed en de manier waarop ze hier vorm aan moeten geven. Uit de reacties van de deelnemers blijkt dat alleen de spelers die hun rol met interesse en enthousiasme invullen, gewaardeerd worden door de deelnemers. Spelers kunnen namelijk ook een negatief effect hebben op het effect van een project. Uit onderzoek bij NAC Breda blijkt afwezigheid van een speler bijvoorbeeld grote invloed te hebben, getuige het volgende punt: *Uit de data blijkt dat de deelnemers dermate teleurgesteld zijn bij onverwachte afwezigheid van een speler, dat de hele stemming omslaat. Ze voelen zich dan afgewezen en hebben het idee niet belangrijk genoeg bevonden te worden door de spelers. Dit kan vervolgens zorgen voor een deuk in het zelfvertrouwen van de deelnemers. Het geloof in de spelers, en ook het geloof in het project en het geloof bij iets moois te horen, kan hierdoor verminderen*[87].

→ de inzet van projectleiders en spelers heeft een motiverende werking op de deelnemers. De waardering, en daarmee het effect van het project, voor de projectleiders is het grootst als er op basis van wederzijds respect gewerkt wordt. De inzet van spelers is effectief op het moment dat er sprake is van een zekere mate van regelmaat en interesse. Ex-voetballers die als projectleider fungeren, combineren het beste van twee werelden en leveren zodoende goede resultaten op.

De 'maatschappelijke kracht' die het inzetten van stadion, logo, spelers en projectleiders oplevert, wordt in de praktijk duidelijk aan de hand van de voorbeelden die in paragraaf 1.1. geschetst werden.

Dit hoofdstuk heeft laten zien hoe MVO binnen de voetbalwereld zijn weg heeft gevonden. De grote financiële risico's die de BVO's in de loop der jaren genomen hebben in de jacht op sportief succes heeft ze min of meer vervreemd van hun natuurlijke achterban. Als reactie hierop hebben BVO's zich, op eigen initiatief of op basis van externe druk, op het maatschappelijke pad begeven. De politiek bijvoorbeeld, en gemeenten die als gevolg van de financiële problematiek bij BVO's steun moesten verlenen in het bijzonder, hebben dit aangegrepen om BVO's aan te sporen iets terug te doen voor de maatschappij. De BVO's hebben hiertoe projecten opgezet op sociaal-maatschappelijk gebied, waarin ze deelnemers stimuleren door onder andere sport, educatie en participatie aan te bieden. Dit levert waardevolle ervaringen op voor de deelnemers en daarnaast verbetert de relatie van de BVO met haar omgeving en uitstraling van de BVO. De BVO's hebben hiermee een goede stap gezet, maar kunnen zich nog verbeteren in de toekomst, waardoor het mogelijk moet worden ook financieel voordeel te behalen.

[87] Derks, G. - NAC Breda en haar rol in de maatschappij; een onderzoek naar de sociale waarde van de maatschappelijke projecten van NAC Breda – augustus 2011

"Maatschappelijke aspecten horen in de genen van de clubs te zitten"
(Bert van Oostveen)

H 5. DE TUSSENSTAND

De voorgaande twee hoofdstukken hebben de kenmerken van MVO in beeld gebracht voor het bedrijfsleven, als referentiekader in H3, en voor het betaalde voetbal, als onderwerp van dit onderzoek in H4. Dit geeft op deze plaats de mogelijkheid de tussenstand te bepalen om te bekijken welke positie de BVO's in het grote MVO-geheel innemen. Deze tussenstand zal het mogelijk maken te bepalen welke mogelijkheden de BVO's kunnen aangrijpen om MVO een structurele plaats in de organisatie te geven. Deze tussenstand zal worden opgemaakt door de uitkomsten van de hoofdstukken 3 en 4 *over elkaar te schuiven*. De resultaten die dit oplevert, zullen richting geven aan het vervolg van het onderzoek.

5.1 MVO in het bedrijfsleven ↔ MVO in het betaalde voetbal

In hoofdstuk 3 is MVO als ontwikkeling in het bedrijfsleven beschreven op verschillende onderdelen. De bevindingen in theorie en praktijk brachten ten aanzien van het centrale thema in dit onderzoek, de wijze waarop een organisatie structureel invulling kan geven aan haar maatschappelijke beleid, twee belangrijke ontwikkelingen naar voren. Deze bevindingen, zie ook § 3.5, komen voort uit toonaangevend onderzoek naast bestudering van voorlopers op dit gebied en leggen derhalve zodanig veel gewicht in de schaal dat dit onderzoek ze als leidraad voor het vervolg van dit onderzoek beschouwt.
→ Het bedrijfsleven heeft twee belangrijke sporen blootgelegd in het structureel vormgeven van MVO. Ze zijn hieronder samengevat en vormen samen het referentiekader voor dit onderzoek.

1. MVO is een cyclisch proces, waarbij een organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid continu in overeenstemming moet brengen met de verwachtingen van verschillende stakeholders. Dit vraagt om een MVO-competente organisatie, wat betekent dat een organisatie als collectief over competenties beschikt die het mogelijk maken dat MVO op continu basis ingevuld wordt. Deze competenties, bestaande uit kennis, vaardigheden en waardeopvattingen ten aanzien van maatschappelijk handelen, zullen in de gehele organisatie ontwikkeld moeten worden om een blijvend draagvlak voor MVO te creëren. Hierbij geldt dat er verschillende oriëntaties op MVO zijn, waardoor er ook verschillende soorten competenties gevraagd worden. Deze oriëntaties betreffen:
    1. Een risico-oriëntatie, waarbij het voorkomen van reputatieschade en mogelijke kosten de voornaamste insteek is.
    2. Een identiteit-oriëntatie, waarbij een trotser gevoel op de eigen organisatie en onderlinge loyaliteit voorop staan.
    3. Open-systeem-oriëntatie, waarbij vanuit de rol in de productieketen de verantwoordelijkheid voor maatschappij en milieu wordt genomen.

2. MVO kan gezien worden als een onderdeel van de strategie. Het optimaal functioneren van een bedrijf, en daarmee voordeel behalen ten opzichte van de

concurrentie, is sterk afhankelijk van een verantwoorde omgang met *alle* stakeholders. Hiervoor zal een organisatie de balans moeten weten te vinden tussen eisen en wensen van stakeholders en de eigen doelstellingen. Dit sluit aan op de hierboven genoemde open-systeem-oriëntatie. Er zijn inhoudelijk gezien drie aandachtsgebieden te onderscheiden in de invulling van MVO op deze manier, te weten:

1. Een interne verantwoordelijkheid gericht op het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in al z'n facetten.
2. Een interne verantwoordelijkheid om de gevolgen in ecologische zin te beperken.
3. Een externe verantwoordelijkheid om de omstandigheden van direct en indirect omwonenden te verbeteren.

→ Het maatschappelijk beleid van BVO's zal *getoetst* worden aan de hand van deze verschillende kenmerken van MVO.

In hoofdstuk 4 is MVO als ontwikkeling in het betaalde voetbal beschreven. Het al eerder aangehaalde onderzoek van de Universiteit Utrecht naar het rendement van de maatschappelijke inzet door BVO's kent een treffend citaat om aan te tonen dat de opvattingen van Elkington, het SER-advies, Caroll, Holme & Watts en MVO Nederland, die naar voren kwamen in het geschetste referentiekader, over MVO ook terug te zien zijn in het betaalde voetbal:
"De maatschappelijke inspanningen van de BVO's leiden vooral tot het vergroten van het sociaal kapitaal van de clubs. Veel clubs ervaren een verbeterde relatie met stakeholders, de maatschappelijke partners zijn zeer tevreden over de samenwerking met de BVO's. Hierdoor is de sector betaald voetbal beter geworteld in de lokale context en beter gelegitimeerd. Daarnaast neemt bij de actieve clubs het maatschappelijke bewustzijn van spelers toe en verbetert bij een deel van clubs de binding van het kantoorpersoneel."[88]

Een nadere blik op de praktijk leert in § 4.2.2 dat BVO's zich hierbij voornamelijk richten op hun externe verantwoordelijkheid. Door middel van verschillende projecten worden met name jongeren in de directe omgeving van de club gestimuleerd op het gebied van gezondheid, onderwijs, arbeidsparticipatie en sportief gedrag. Deze projecten vinden binnen en buiten de stadionmuren plaats en kennen, mits op een goede wijze uitgevoerd, succesvolle resultaten. Een open-systeem-oriëntatie, waarbij MVO als strategisch instrument wordt ingezet en alle onderdelen van de bedrijfsvoering hun handelen afstemmen op maatschappelijke verwachtingen, zoals te zien was bij Nike en Unilever (§ 3.2.2) is bij de BVO's zeker nog geen gemeengoed. FC Groningen lijkt een eerste stap te zetten door het onderkennen van duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid. In § 4.2.1 werd al duidelijk dat slechts 12% van de BVO's MVO als onderdeel van de moderne bedrijfsvoering als voornaamste motivatie aanvoerde.
De motivaties van de BVO's uit § 4.2.1 en de externe gerichtheid van de projecten duiden op de risico-oriëntatie, waarbij maatschappelijk beleid ingezet wordt om het imago op te vijzelen of om risico's (negatieve reacties van stakeholders) te beperken.
→ Dit wijst erop dat de BVO's zich op een specifiek gedeelte van het MVO-veld begeven, het gedeelte waarin door externe gerichtheid geprobeerd wordt risico's te beheersen. Deze plaatsbepaling helpt het onderzoek doordat het inzichtelijk maakt welke competenties de BVO's in eerste instantie moeten ontwikkelen om MVO te behouden en daarna eventueel uit te breiden.

[88] Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: Het rendement van MVO door BVO's – maart 2011

De organisatie van maatschappelijke verantwoordelijkheid door de BVO´s vindt intern gezien op verschillende manieren plaats, zoals naar voren komt in § 4.2.1. Dit is gelijk aan de bevindingen uit het bedrijfsleven, waarbij de les uit het bedrijfsleven is, dat maatschappelijke verantwoordelijkheid alleen kan uitgroeien tot een structureel onderdeel als hiertoe collectieve competenties worden ontwikkeld.
→ **De aanwezigheid van collectieve competenties is, getuige meerdere bevindingen uit H4, geen vanzelfsprekendheid bij de BVO's.** De aanbevelingen van het Rendementsonderzoek van de Universiteit Utrecht uit § 4.2.2 illustreren deze bevindingen het best. De aanbeveling om MVO structureel onderdeel te maken van de bedrijfsvoering is eigenlijk alleszeggend. De aanbeveling om maatschappelijke en commerciële doelen te koppelen geeft dit onderzoek daarbij al een goede aanwijzing. Daarnaast kwam in § 4.2.1 naar voren dat de verbinding tussen stichting en BVO voor problemen kan zorgen en in § 4.2.3 dat spelers zich nog onvoldoende bewust zijn van hun verantwoordelijkheid.

5.2 MVO in het betaalde voetbal 2.0

Aan de hand van de voorgaande paragraaf kunnen bij het opmaken van de tussenstand twee belangrijke conclusies getrokken worden. Deze conclusies hebben betrekking op de huidige situatie, maar werpen daarnaast ook een blik op de toekomst. Deze conclusies zullen bepalend zijn voor de richting van het advies.

5.2.1. De huidige situatie

Op dit moment zijn de BVO's zich bewust van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij geven hier, op basis van verschillende motieven, invulling aan. Dit betreft voornamelijk een externe invulling, die algemeen getypeerd wordt als Maatschappelijke Betrokkenheid (MBO).
→ **Om de maatschappelijke invulling te laten *overleven* in de turbulente voetbalwereld, en daarmee antwoord te krijgen op de hoofdvraag van het onderzoek, zullen BVO's collectieve competenties moeten ontwikkelen.** Alleen hierdoor zal de gehele organisatie beschikken over de kennis, vaardigheden en waardeopvattingen die nodig zijn om continu uitvoer te geven aan deze verantwoordelijkheid. Het wordt daarmee een eigenschap van de gehele organisatie, waardoor de continuïteit op dit gebied gewaarborgd wordt.

5.2.2. De toekomst

De BVO's zijn maatschappelijk gezien de goede richting ingeslagen, maar gelet op het bedrijfsleven ligt er nog een grote uitdaging op ze te wachten. Daar is zichtbaar dat MVO vanuit een afwachtende houding aangepakt kan worden, maar dat bedrijven MVO juist ook aangrijpen om een voorsprong op anderen te nemen. Dit is duidelijk een andere oriëntatie, met daarom ook andere collectieve competenties.
Deze aanpak, waarbij MVO is doorgedrongen tot de strategie van een bedrijf, zou ook in de voetbalwereld een plek kunnen krijgen. BVO's zouden immers constant op zoek moeten zijn naar manieren om het verschil te maken met de concurrentie. Het gegeven dat budget in de Nederlandse competitie zeer sterk samenhangt met sportief succes (§ 4.1) onderstreept dit alleen maar. Daarbij is duidelijk geworden dat het thema maatschappelijke verantwoordelijkheid een zekere dynamiek kent. De verschillende stakeholders zullen namelijk continu kenbaar maken wat ze van een BVO verwachten. Dit vraagt al met al om actieve beleidsvorming.
→ **Een BVO moet kunnen inspelen op verschillende ontwikkelingen. Met het oog daarop vragen de identiteit- en open-systeem-oriëntatie, naast de risico-oriëntatie, daarom ook**

om een invulling in dit onderzoek, waarbij de bijbehorende collectieve competenties benoemd zullen worden.

Het ontwikkelen van collectieve competenties betreft vooral het versterken van de organisatie met het oog op het waarborgen van maatschappelijk beleid. In die zin geeft het een antwoord op de hoofdvraag. Tegelijkertijd zou dit onderzoek zichzelf tekort doen het daar bij te laten. H3 heeft een aantal zeer interessante aandachtsgebieden naar voren gebracht, waar de BVO's wellicht op in zouden kunnen spelen. Dit onderzoek zou daarmee niet alleen advies uitbrengen over de wijze waarop een BVO maatschappelijk beleid een structurele plaats kan geven. Het zou tevens een aanwijzing geven over de mogelijke kansen, die een BVO in deze heeft. Deze aanpak, zoals Nike en Unilever dat in dit onderzoek al duidelijk maakten, getuigt van een strategische visie, die bijdraagt aan een beter functionerende organisatie. Dit lijkt in de voetbalwereld een nog onontgonnen gebied. Naast de externe inspanningen van BVO's liggen er dan ook intern gezien verantwoordelijkheden. Een verantwoordelijkheid ten aanzien van de eigen onderdelen van de organisatie (het eigen personeel, voetballend én ondersteunend) en een ecologische verantwoordelijkheid zijn hierin dan de volgende stappen. Vanwege de beperkte ruimte zal dit onderzoek deze aandachtsgebieden op hoofdlijnen in beeld brengen.
→ Het beschouwen van MVO als een strategische keuze kan bijdragen aan het beter functioneren van de BVO. Hiervoor zouden alle onderdelen van de organisatie op maatschappelijk verantwoorde wijze invulling moeten krijgen.

5.3 De richting van dit onderzoek

Dit hoofdstuk zet twee belangrijke sporen uit voor het vervolg van dit onderzoek. Ten eerste is er de noodzaak voor BVO's te onderkennen dat collectieve competenties het middel zijn om het maatschappelijk beleid structureel vorm te geven in de organisatie. Deze competenties zouden zich in de huidige situatie vooral richten op een risico-oriëntatie, maar gezien de beweeglijkheid van het thema kunnen in de toekomst ook andere oriëntaties een rol gaan spelen, waardoor andere competenties gevraagd zouden worden.
→ Dit onderzoek gaat in het eerste spoor daarom verschillende competenties, behorend bij de drie genoemde oriëntaties, benoemen om de BVO's *organisatorisch* te versterken.

Ten tweede liggen er kansen voor de BVO's om MVO vanuit een strategische visie aan te pakken. Als een BVO een verantwoorde omgang met alle stakeholders vindt, zullen er geen negatieve invloeden op de bedrijfsvoering gelden. Dit zal bijdragen aan een geloofwaardige en goed functionerende BVO. Het eerste spoor geeft door het invullen van de open-systeem-oriëntatie al inzicht over de bijbehorende competenties. De daadwerkelijke invulling van de strategie kan daarmee nog niet worden gemaakt. Nike en Unilever hebben wat dat betreft in dit onderzoek de toon gezet.
→ Het tweede spoor zal zich daarom richten op MVO als onderdeel van de strategie, waarbij *inhoudelijk* wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden voor het eigen personeel en de ecologische gevolgen van het handelen.

Het eerste spoor kan grotendeels gevolgd worden door de vergaarde informatie uit de voorgaande hoofdstukken te vertalen naar de voor een BVO geldende situatie. Op een aantal punten behoeft het nog aanvullende informatie. Voor het tweede spoor is deels informatie beschikbaar, daar waar het nog ontbreekt zal het nog vergaard moeten worden.

Voor beide sporen zal het volgende hoofdstuk in het teken staan van het vergaren van deze aanvullende informatie. De informatie zal verkregen worden door interviews met het werkveld.

"Sport is het belangrijkste sociale verband van onze huidige samenleving"
(Jet Bussemaker)

H6. DE MENING VAN HET WERKVELD

Het vorige hoofdstuk heeft een duidelijke richting gegeven aan het onderzoek. De BVO's zullen, om hun maatschappelijk handelen van blijvende waarde te kunnen laten zijn, de conclusies van § 5.2 als uitgangspunten van hun beleid moeten gaan nemen. Het uitwerken van deze uitgangspunten naar in de praktijk uitvoerbare adviezen vereist, naast de informatie uit H3 en H4, de mening van de mensen die dagelijks actief zijn op dit gebied. Dit hoofdstuk biedt daarvoor de ruimte, waarna in H7 de adviezen geformuleerd zullen worden.

6.1. De opzet van het praktijkonderzoek

Om de ervaringen uit het werkveld boven water te krijgen, is de keuze gemaakt een aantal BVO's hiervoor te selecteren. In § 3.1 kwam naar voren dat succesvolle integratie het gevolg is van drie cruciale kenmerken, te weten een onderscheidende visie, durf om te innoveren en het vermogen tot implementatie. Met deze kenmerken in het achterhoofd zijn in het onderzoek drie clubs geselecteerd:

- **NAC Breda** onderkende vroeg, reeds in 2004, dat de relatie met de omgeving verandering behoefde, had een sleutelfiguur in de persoon van de toenmalige algemeen directeur Theo Mommers en werd zo maatschappelijk actief. In die zin waren ze echt onderscheidend ten opzichte van de andere BVO's in die tijd, waardoor ze met recht als voorloper getypeerd mogen worden. Vanwege de relatief lange weg die ze hierin al af hebben gelegd, is het interessant te bekijken welke ontwikkelingen, met name op het gebied van integratie en waarborging van het maatschappelijk beleid, in die jaren een rol hebben gespeeld.
- **Feyenoord** onderkende haar maatschappelijke verantwoordelijkheid later, maar is daarbij evenwel grondig te werk gegaan. Er werd in 2009 een helder beleidsplan geschreven, waarin 'de structurele inbedding' als een van de organisatorische aandachtspunten wordt genoemd[89]. Hiermee wordt aan de implementatie van het beleid een duidelijk belang gehecht. De uitwerking van dit belang op de dagelijkse gang van zaken, in de wetenschap dat Feyenoord geleerd kan hebben van de voorlopers, kan dit onderzoek verdere aanknopingspunten bieden.
- **FC Groningen** heeft nadrukkelijk een ander maatschappelijk pad gekozen dan de andere BVO's. Ze profileren zich als 'groene' club en omarmen zodoende duurzaamheid als thema. Dit onderscheidende thema is innovatief en heeft nieuwe marktkansen opgeleverd. Essent verbond zich hierdoor namelijk als nieuwe hoofdsponsor. *"Dit hele concept, groen en duurzaam, heeft de zaak veranderd*[90]*"*, aldus directeur Hans Nijland over de interesse van Essent voor FC Groningen. Deze aanpak duidt op strategisch MVO, zoals dat in dit onderzoek zichtbaar is in het

[89] Feyenoord - Voor iedereen bereikbaar en midden in de samenleving. *Dat is Feyenoord;* het maatschappelijk beleid van Feyenoord – November 2009
[90] NRC Handelsblad – Met groene energie op weg naar de top – 26 oktober 2011

hoofdstuk over het bedrijfsleven (H3) en kan dit onderzoek belangrijke inzichten opleveren.

Daarnaast heeft de stichting **Meer Dan Voetbal** duidelijk een visie op dit aspect gezien de beleidsdocumenten[91] die ze publiceren. Deze visie komt tot stand vanuit haar coördinerende en aanjagende rol in dit werkveld. Daarnaast zijn ze betrokken bij vooraanstaand onderzoek in dit werkveld, onder meer in samenwerking met de Universiteit Utrecht. Deze visie kan bijdragen aan de kwaliteit van het advies.

Met behulp van semigestructureerde interviews zal het werkveld gevraagd worden naar hun kennis en ervaring op dit gebied. De keuze voor de interviewvorm levert een dynamischer beeld op, gelet op actualiteit, van de huidige situatie dan bestaande onderzoeken. Daarnaast geeft het de mogelijkheid specifieke vragen te stellen, biedt het de kans door te vragen wanneer dit nodig is en boort het werkveld wellicht informatie aan, die anders onontdekt was gebleven.

De onderwerpen (met bijbehorende vragen) die hierbij aan de orde komen zijn hieronder weergegeven. De onderwerpen 1 t/m 4 sluiten aan op de hoofdvraag van het onderzoek en komen voort uit de conclusie van § 5.2.1, de noodzaak voor BVO's om collectieve competenties te ontwikkelen om het maatschappelijke beleid een structurele plaats in de organisatie te geven. De onderwerpen 5 t/m 7 komen voort uit de conclusie van § 5.2.2, de kans die er nog ligt voor BVO's om MVO uit te breiden en te zien als een strategisch onderdeel.

I. MVO en collectieve competenties:

1. De oriëntatie:
    a. Hoe worden kernwaarden en normen bepaald binnen de organisatie? En hoe worden ze verbonden aan het maatschappelijk beleid?
    b. Hoe worden thema's en doelgroepen bepaald?
2. De stichtingsvorm:
    a. Hoe wordt er op dit moment aangekeken tegen de stichtingsvorm? Hoe worden de voor- en nadelen ervaren?
    b. Welke mogelijkheden zijn er om binding te creëren tussen de BVO en de stichting?
3. Bedrijfsvoering:
    a. Welke onderdelen van de BVO (buiten de inzet van spelers en trainers) kunnen om 'MVO structureel onderdeel van de bedrijfsvoering te maken' (advies USBO) nog ingezet worden?
    b. (Hoe kan een BVO commerciële en maatschappelijke doelstellingen aan elkaar koppelen (advies USBO)?
4. Samenwerking/partnerschappen:
    a. Welke factoren zijn van belang bij het selecteren van partners en het aangaan van partnerschappen?
    b. Hoe wordt bij samenwerking met partners strategie bepaald en hoe is de rolverdeling tussen de partijen?

II. MVO als strategisch onderdeel:

5. MVO als strategie:

[91] Meer Dan Voetbal – Organisatievormen voor Meer Dan Voetbal binnen de club

a. Welke ontwikkelingen zie je als deskundige uit het werkveld in de toekomst voor je op dit gebied?
b. Op welke manier kan strategisch MVO bijdragen aan het beter functioneren van een BVO?
c. Welke mogelijkheden zie je voor deze BVO (vertegenwoordigers BVO) of voor de sector als geheel op dit gebied (vertegenwoordiger stichting Meer Dan Voetbal)?

6. Duurzaamheid als thema:
   a. Op welke manier kan een BVO duurzaamheid als MVO-thema onderkennen en welke activiteiten kunnen ze hierin concreet ontplooien?
   b. Hoe gaat een club dit (concurrentie)voordeel opleveren?
7. Personeel als thema:
   a. In hoeverre is People (interne omstandigheden voor werknemers) een thema binnen een BVO en welke kansen liggen hierin?
   b. Welke mogelijkheden kunnen BVO's hiertoe ontplooien?

De interviews brachten een aantal interessante elementen naar voren ten aanzien van de hierboven genoemde onderwerpen. Hierbij was het opvallend dat er enerzijds op verschillende manieren invulling wordt gegeven aan het maatschappelijk beleid, maar dat er in de interviews anderzijds consensus bestond over de wijze waarop dit idealiter zou moeten gebeuren. Het feit dat BVO's zich in verschillende fases van ontwikkeling of uitvoering bevinden, neemt daarmee dus niet weg dat het idee over de toekomst gedeeld wordt. Dit betekent dat er voor de uitgestippelde sporen in dit onderzoek antwoorden uit de praktijk naar voren kwamen, die een brede basis kennen. Op grond hiervan heeft dit onderzoek vervolgens besloten geen aanvullende interviews af te nemen bij andere BVO's.
Een volledige uitwerking van de interviews is te vinden in de bijlage 4 (Stichting Meer Dan Voetbal), bijlage 5 (NAC Breda), bijlage 6 (FC Groningen[92]) en bijlage 7 (Feyenoord). De belangrijkste uitkomsten worden in de volgende paragrafen per thema samengevat.

6.2 De uitkomsten op het gebied van collectieve competenties

De conclusie van § 5.2.1 betreft de noodzaak voor een BVO om collectieve competenties te ontwikkelen op het gebied van de huidige maatschappelijke inzet om deze inzet te waarborgen in de organisatie. Dit kan door het verankeren en verbreden van competenties in de organisatie. Hieronder is weergegeven wat hierin volgens de BVO's de mogelijkheden zijn.

6.2.1 Collectieve competenties?

Collectieve competenties vond als begrip niet meteen gehoor in de interviews, de inhoud en noodzaak ervan worden wel degelijk onderkend. Uit de interviews kan ten aanzien van het verweven van MVO in de organisatie het volgende opgemaakt worden. Meer Dan Voetbal constateert dat "*het voetbal nu in een overgangsfase zit, waarbij MVO echt DNA gaat worden van de organisatie. De integratie van MVO staat daarmee te beginnen."* NAC Breda onderstreept deze visie door te stellen dat "*de sport, en het voetbal zeker, de hype op dit gebied voorbij is" en dat "MVO meer en meer een strategisch onderdeel zal worden van het*

[92] In deze fase van het onderzoek verscheen er een uitgebreid artikel in de Volkskrant over de duurzame ambitie van FC Groningen. Dit artikel heeft bijgedragen aan de antwoorden op de vragen, ter verificatie en ter aanvulling op het artikel is per e-mail contact geweest. Een uitwerking van het artikel en de mail zijn opgenomen als bijlage 6. Het artikel luidde: 'De duurzame ambities van FC Groningen' – 03 maart 2012

beleid", waarbij de belangrijke kanttekening wordt gemaakt *"dat MVO activiteiten alleen structureel een plaats zullen krijgen als ze ook geld gaan opleveren, direct of indirect."* De wijze waarop FC Groningen denkt over het doordringen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid in het dagelijkse beleid laat zien dat theorie, de zogenoemde collectieve competenties, in de praktijk herkend wordt en simpelweg uitgelegd wordt als *"het moet tussen de oren zitten van de mensen die bij deze organisatie betrokken zijn."* Feyenoord kent zoals gezegd structurele inbedding een belangrijke rol toe door het op te nemen in het beleidsplan. Het belang hiervan kwam in het interview naar voren, *"je kunt MVO alleen maar goed doen als het door de hele club gedragen wordt, iedereen bij de club moet er achter staan en dat ook uitdragen. Als dat gevoel er niet is, heeft de buitenwacht dat snel in de gaten en komt het niet over. Je voorkomt er ook mee dat je ad-hoc te werk gaat."*
→ Hiermee wordt duidelijk dat het belang van het structureel vormgeven van MVO in de organisatie wordt onderkend door de geïnterviewde BVO's. De feitelijke uitvoering hiervan in concrete inspanningen, zo laten de antwoorden uit de interviews weten, vindt op sommige vlakken plaats, maar zeker nog niet in de zin van de in het bedrijfsleven aangetroffen mogelijkheden, zoals naar voren kwam in § 3.2.2, § 3.4 en bijlage 3. Op andere vlakken zijn er wel ideeën in deze richting.

6.2.2 De oriëntatie

De wijze waarop een organisatie de maatschappelijke verantwoordelijkheid bekijkt, de oriëntatie, dit aansluit bij het karakter van de organisatie op zich, de kernwaarden, en dit zich vertaalt in echte activiteiten, het maatschappelijk beleid, vindt in de praktijk op verschillende vormen plaats. Alle drie clubs hebben geformuleerd waar ze als club voor staan en hebben hun maatschappelijk beleid hieraan verbonden. Bij FC Groningen is dit heel duidelijk te zien, de kernwaarden Volksclub, Maatschappelijk, Duurzaam en Innovatief zijn makkelijk te relateren aan het uitgestippelde maatschappelijke beleid, waarin 'groen' een speerpunt is. Dit wordt ook zo uitgesproken in het interview, *"één van onze vier kernwaarden is maatschappelijk betrokken en actief. We zijn een volksclub (een andere kernwaarde) en daarbij hoort je maatschappelijke positie. We pretenderen dicht bij de mensen te staan, bij onze achterban en dan is het ook volstrekt logisch dat er een verband ligt tussen de kernwaarden en ons maatschappelijk beleid."* Dit verband is bij Feyenoord ook duidelijk aanwezig. De kernwaarden van Feyenoord (de club zelf noemt ze merkwaarden) liggen, samen met de aanwezige competenties en assets aan de basis van de strategische uitgangspunten van het maatschappelijk beleid. Het volgende citaat maakt dat treffend duidelijk, *"we hebben toen gekeken, wat willen we bereiken met ons maatschappelijk beleid? En wat hebben we? Onze merkwaarden zijn onze kracht, die wilden we dus gebruiken. Die combineerden we toen met wat we wilden en kwamen zo tot maatschappelijk beleid dat bij ons past."*
Bij NAC Breda is zichtbaar dat ze duidelijk voor de troepen uit zijn gelopen. Ze zijn begonnen met activiteiten voor de omgeving, omdat er vraag naar was, waarna later pas oriëntatie, kernwaarden en beleid zijn vastgesteld. In hun eigen woorden, "*het probleem is eigenlijk dat er pas over kernwaarden is nagedacht toen we al een aantal jaar bezig waren. De door NAC vastgestelde kernwaarden Bourgondisch, Tegendraads, Zelfbewust en Saamhorig leggen we daardoor breed uit....".* Vanuit deze aanpak heeft het bepalen van de thema's ook plaatsgevonden aan de hand van de bestaande projecten en algemeen MVO-onderzoek en komen deze niet direct voort uit de kernwaarden. De doelgroepen zijn later wel op basis van stakeholderonderzoek benoemd.

Het verschil in aanpak sluit aan op de theorie uit § 3.3 waarin de planmatige en de emergente aanpak als uitersten werden gepresenteerd. NAC Breda heeft al doende bepaald welke stappen

er genomen worden en is daarmee een voorbeeld van de emergente aanpak, terwijl FC Groningen en Feyenoord logische opeenvolgende stappen hebben genomen. Dit zegt niets over de uiteindelijke kwaliteit van de projecten, maar het levert dit onderzoek wel belangrijke inzichten op voor het op te stellen advies. Meer Dan Voetbal onderstreept dit door te stellen dat *"andere clubs eigenlijk geleerd hebben van de fouten van de early adaptors als NAC Breda."*

→ **In de aanpak adviseert Meer Dan Voetbal dan ook *"altijd eerst van binnen naar buiten te kijken, een rondgang langs stakeholders te maken om doelgroepen en thema's te bepalen."* Het maatschappelijk beleid wordt vervolgens opgesteld door *"in een matrix de thema's die bij een club passen en daarnaast de behoeften van stakeholders te plaatsen en zo kan bepaald worden waar deze elkaar raken."*** Een voorbeeld van zo'n matrix is te vinden in het interviewverslag Feyenoord in bijlage 7.

6.2.3 De stichtingsvorm

Meer Dan Voetbal formuleert op het gebied van de organisatievorm een goed uitgangspunt door te stellen dat de in de praktijk voornamelijk gehanteerde stichtingsvorm "*nog steeds de beste organisatievorm is, met het oog op het aantrekken van financiën en partners, maar dat er een brug geslagen moet worden tussen de club en de stichting om de eenheid en het gezamenlijke verhaal te borgen".* FC Groningen geeft hier uiting aan door "*nauw samen te werken met de stichting, waarbij directie, management, trainers en spelers ingezet worden bij maatschappelijke projecten van de stichting."* Dit is een belangrijke basisvoorwaarde, maar om MVO een breed gedragen eigenschap van de organisatie te laten worden, zullen er concretere invullingen moeten worden gegeven. Meer Dan Voetbal draagt hieraan bij door te stellen dat de binding tussen BVO en de stichting vergroot kan worden door *"zoveel mogelijk slim samen te doen"*, waarbij als voorbeelden worden aangedragen *"de directeur of voorzitter van de BVO neemt ook plaats in het bestuur van de stichting, de stichting maakt gebruik van naam en logo van de BVO, er wordt via één kanaal gecommuniceerd met de buitenwereld en via combinatiefuncties zijn medewerkers actief voor zowel BVO als stichting."* NAC Breda onderschrijft de voordelen van de stichtingsvorm, maar heeft ook kennis gemaakt met de nadelen. De binding met de BVO is hier juist een punt van aandacht, een punt waarover ze wel concrete ideeën hebben. De mogelijkheden die ze zien om de verbinding te maken zijn onder andere *"de jeugdopleiding die gebruik kan maken van de onderwijsactiviteiten die wij in huis hebben, zoals we nu ook al Nederlandse les geven aan een buitenlandse speler van het 1e elftal en het gezamenlijk vormgeven van de salesactiviteiten met de commerciële afdeling".* Het communiceren via één kanaal wordt door NAC Breda eveneens onderschreven en zou ook bijdragen aan de zichtbaarheid, getuige de volgende quote hierover: *"...vorige week verscheen er op de NAC-site een banner van onze site met het logo van Meer Dan Voetbal en verdrievoudigden onze bezoekersaantallen."*

Het aantrekken van financiële middelen maakt de stichtingsvorm onmisbaar, zo blijkt ook bij Feyenoord, waar MVO in een afdeling is georganiseerd, maar er daarnaast een stichting, de Feyenoord Foundation, is opgericht om binnenkomende gelden zo transparant mogelijk te kunnen verklaren aan partijen. De manager MVO daarover, "*ik ben daarom voorstander van de stichtingsvorm, puur op administratieve redenen, maar het moet wel dicht bij de club blijven."* Het gevaar van het wegdrijven, de afstand die kan gaan ontstaan tussen stichting en BVO, wordt bij Feyenoord daarmee onderkend. Dit gevaar wordt bestreden door als één partij op te treden, *"ik vind het wel belangrijk dat we hier alles uit naam van de club doen, zowel intern als extern"* en de BVO te laten beseffen dat het ook wat van de organisatie vergt, *" het is niet de bedoeling dat de middelen die de club inzet op de rekening van de Feyenoord Foundation komen. Die middelen zijn een investering van de club en dienen een*

maatschappelijk doel." Een voorbeeld hiervan zijn de nieuwe spelerscontracten, waarin wordt vastgelegd dat spelers zich wekelijks 1 uur commercieel of maatschappelijk in moeten zetten.
→ Samenvattend kan gesteld worden dat de stichtingsvorm, vanwege het aantrekken van financiële middelen, als organisatievorm de voorkeur verdient. De verbinding tussen stichting en BVO, een kritische succesfactor, moet vervolgens gemaakt worden door zo veel mogelijk dwarsverbanden aan te gaan.

6.2.4 Bedrijfsvoering

De bovengenoemde antwoorden betreffen vooral de mogelijkheden die een BVO heeft om structuur, cultuur en beleid te beïnvloeden. Het opnemen van die elementen in de dagelijkse bedrijfsvoering, het verankeren, is een onderdeel van het collectiviseren van competenties, zoals geschetst in § 3.4. Hierin draagt Feyenoord nog een aantal interessante punten aan als het gaat om de inzet van spelers. Hierin worden een aantal kritische 'succesfactoren' benoemd. *"De spelers zijn onze rolmodellen en ik vind eigenlijk dat ze mee moeten werken. Natuurlijk moeten ze het ook wel leuk vinden, jongens die er ongeïnteresseerd bijstaan, kan ik ook niet gebruiken."* Hierbij is, zoals al eerder in het onderzoek naar voren kwam, affiniteit van belang. Om dit te sturen kan de stem die spelers hierin zelf hebben een rol spelen, zo blijkt. *"In het 'triggeren' van spelers is het belangrijk spelers erbij te betrekken, ze mee te laten denken."* Daarnaast speelt ook de begeleiding een rol. *"Ik merk ook dat goed informeren van de spelers over het hoe en waarom erg belangrijk is. En dit begint eigenlijk al bij de technische en medische staf (...)."* FC Groningen ziet in dat niet iedere speler hierin hetzelfde is en dat het ook helpt hiermee rekening te houden. "*Zoals met alles moet het ook in de mensen zelf zitten. Binnen iedere selectie heb je spelers, die meer betrokken zijn bij dit soort projecten dan anderen. Zolang ze hun goede wil maar tonen, zijn we al tevreden en voor sommige projecten kiezen we bewust spelers, die ook daadwerkelijk iets met het onderwerp hebben."* Het feit dat ze de term 'kiezen' gebruiken, laat wel zien dat de eigen stem van spelers op dit vlak ruimte kan krijgen.
→ De inzet van spelers vindt plaats via een combinatie van lichte dwang en eigen inbreng. Een goede begeleiding, zeker ook vanuit de technische staf, en een grotere eigen stem zouden dit functioneren nog kunnen verbeteren.

Het andere onderdeel, verbreden, betrekt een groter geheel van de organisatie bij het proces. Op dit gebied is Meer Dan Voetbal van mening dat met name de jeugdopleiding en commercie hierin een grotere rol kunnen spelen, daarnaast kunnen ook oud-spelers en medewerkers van de kantoororganisatie erbij betrokken worden.
De spelers van de jeugdopleiding kunnen bijvoorbeeld ingezet worden bij de activiteiten. *"Ze leren zo dat er naast het voetbal ook nog een maatschappelijke kant is."* De verplichte maatschappelijke stages zouden hierin een middel kunnen zijn. Commercieel gezien zou "*de commerciële man samen met de maatschappelijke man met een gezamenlijk verhaal op pad gestuurd moeten worden"*. Naast een bredere betrokkenheid kan dit ook betere resultaten opleveren: *"Je moet het maatschappelijke deel op waarde schatten en vervolgens het lef hebben het in te zetten in je commerciële verhaal. Dit kun je doen door in te spelen op de maatschappelijke thema's van een sponsor, zoals FC Groningen heeft gedaan. Je kunt hierdoor echt nieuwe geldstromen aanboren."* Dit blijkt ook uit het verhaal van FC Groningen, waarin naar voren komt hoe het maatschappelijke verhaal de commercie kan beïnvloeden: *"Alle relaties van FC Groningen volgen met grote belangstelling onze ontwikkeling op het vlak van Groen en Duurzaam. Uiteraard draagt onze commerciële afdeling dit ook uit."* NAC Breda onderstreept dit door te stellen dat de commercie kan profiteren van de maatschappelijke activiteiten, doordat de contacten die de stichting opdoet, het aantal deelnemers dat ze bereiken, leidt tot een grotere afzetmarkt voor kaartverkoop en

merchandise. Ook op sponsorgebied ziet NAC Breda de mogelijkheden, omdat *"de grote partijen nu het meest gevoelig zijn voor een maatschappelijk verhaal, doordat hun deelname aan de maatschappelijke activiteiten ze een 'sociaal gezicht' oplevert. Ook in het aantrekken en behouden van MKB-bedrijven kan Teamplay een rol spelen, doordat deze bedrijven via de samenwerking met onze onderwijs- en re-integratieprojecten maatschappelijk kunnen bijdragen door bijvoorbeeld stagiaires, werkzoekenden en gehandicapten aan te nemen, direct of via bijvoorbeeld een proefplaatsing."* Deze mogelijkheden worden bij NAC vooralsnog nauwelijks in de praktijk gebracht, omdat het verankeren en verbreden van maatschappelijk bewustzijn onvoldoende wordt erkend. Bij Feyenoord zijn ze hierin wat verder. MVO wordt door de commerciële afdeling erkend en gebruikt, *"de salesmensen gaan met één verhaal naar een sponsor, waarbij het MVO-verhaal een vast onderdeel is."* Zo ontstaat er ook een wisselwerking, *"als een sponsor interesse toont in ons MVO-verhaal, ga ik de tweede keer mee met de salesafdeling om het MVO-verhaal toe te lichten."*

Het verbreden krijgt bij Feyenoord verder vorm door de jeugdopleiding met MVO in aanraking te brengen. *"Om toekomstige spelers erop voor te bereiden, gaan we de jeugdopleiding, A- en B-jeugd, mee laten draaien in de maatschappelijke projecten. Dit leggen we vast en bespreken we met ouders, zodat het in hun beleving bij het vak van profvoetballer hoort; 5, 6 keer per week trainen, maar ook 1 keer iets maatschappelijks doen."*
Meer Dan Voetbal ziet in het verbreden van het maatschappelijk handelen binnen een BVO nog mogelijkheden in het inzetten van het eigen kantoorpersoneel en oud-spelers bij de uitvoering van de maatschappelijke activiteiten. NAC Breda onderkent beide mogelijkheden, maar heeft alleen de tweede tot dusverre in praktijk gebracht. Drie oud-spelers zijn verbonden aan de stichting als trainer in projecten, waarin voetbal een activiteit is. Feyenoord zet eveneens oud-spelers in bij z'n projecten en laat het mes hierbij aan twee kanten snijden. De activiteiten krijgen er een impuls door, maar de oud-spelers zelf ook. Dit blijkt uit de methode van selecteren, "*hiervoor hebben we oud-spelers gezocht, die we op deze manier ook konden helpen in hun leven na het voetbal. Er waren er bij die het moeilijk hadden, maar nu als trainer weer een opleiding krijgen."* Voor de mensen van de kantoororganisatie zint Feyenoord op een plan om ze contractueel, een x-aantal uur per periode, de mogelijkheid te geven een bijdrage te leveren aan de projecten.

Verder draagt NAC op het gebied van verbreden nog aan, *"daarnaast kan de Kidsclub bijvoorbeeld geïntegreerd worden in de stichting en kunnen via de afdeling Publiekszaken misdragende supporters in contact gebracht worden met de stichting om ze via een 'maatschappelijke' taakstraf de andere kant van de club te laten zien en zo te beïnvloeden."*
FC Groningen betrekt de jongste supporters al bij het maatschappelijk beleid. *"De leden van de Junior Club worden op speelse wijze in contact gebracht met thema groen en duurzaam."*
Feyenoord verbreedt het maatschappelijk bewustzijn van de club verder nog door spelersvrouwen in te zetten bij projecten met meisjes. Een gedachte, die bij NAC ook leeft, maar nog niet tot concrete activiteit heeft geleid.
→ Om een bredere betrokkenheid bij MVO te creëren kunnen jeugdspelers, kantoorpersoneel en oud-spelers ingezet worden in het maatschappelijk beleid. Ook de jongste supporters, vaak georganiseerd via een Kidsclub, kunnen spelenderwijs kennis maken met het maatschappelijk beleid. De commerciële afdeling kan aanhaken bij het maatschappelijk beleid. Dit geeft ze de mogelijkheid vanuit een nieuwe invalshoek geldstromen aan te boren.

6.2.5 Samenwerking en partnerschappen

Op het gebied van samenwerken en partnerschappen is het goed op te merken dat dit een breed onderdeel is, waarbij het voor dit deel van het onderzoek van belang is hoe een BVO daarop het beste ingericht kan worden. Hierbij kwam naar voren dat er een onderscheid is tussen de samenwerking met partners uit het maatschappelijke veld (onderwijs, woningbouw, gemeente) en de samenwerking met partners (bedrijven, sponsoren) in commerciële zin. In algemene zin is hierin van belang dat "*de club en de partners allebeide toegevoegde waarde leveren"*, aldus NAC. Bij de samenwerking in commerciële zin vindt dat plaats door de mogelijkheden, de M's van § 3.2.1, in te zetten die elke partij bezit. *"Door de partnerschappen met Teamplay dragen ze hun maatschappelijk steentje bij aan de samenleving. Ze brengen uren in (medewerkers die hier een bijdrage leveren), maar ook financiële middelen. Wij andersom hebben als onderdeel van de voetbalclub de exposure om deelnemers aan te trekken en projecten te draaien."* De samenwerking in maatschappelijke zin gedijt ook op de toegevoegde waarde van de partners, waarbij vooral de expertise een rol speelt. *"Neem bijvoorbeeld de Dutch Street Cup (voetbal voor dak- en thuislozen), hierin werken we samen met Stichting Maatschappelijke Opvang Breda (SMO). Wij geven gezicht aan het team, het team NAC Breda, ze spelen in onze shirts en wij verzorgen de voetbaltrainingen. De andere taken, verslavingszorg en begeleiding naar wonen, wordt verzorgd door SMO."* Meer Dan Voetbal ondersteunt deze werkwijze, waarbij wel wordt aanbevolen als BVO een centrale rol in te nemen. Dit kan opgemaakt worden uit de volgende woorden. *"...een ieder moet doen waar hij goed in is. Net zoals in het voetbal, op het veld. Het is wel aan te bevelen als BVO de regierol op je te nemen. In het samenspel met partners ben je dan de voorzitter, de verbinder op het platform, die ook naar buiten communiceert. Het is het project van de BVO!"* Verder maken ze duidelijk dat een zekere mate van gemeenschappelijkheid tussen BVO en partners essentieel is in het zoeken en selecteren van partners. *"Zoek naar gedeelde doelen, gedeelde belangen, gedeelde verantwoordelijkheden; zoek wat partijen bindt!"*

→ **Samenwerken met partners gebeurt in maatschappelijke en commerciële zin. De BVO moet hierin op zoek naar de toegevoegde waarde van de partners (munten, mensen, middelen), waarbij ze zelf de regie in handen houdt, voetbalspecifieke expertise levert en exposure voor de projecten (media en massa) biedt.**

6.3 De uitkomsten op het gebied van strategisch MVO

De tweede conclusie van § 5.2 wijst op de strategische kans die BVO's kunnen grijpen, of vanuit een ander perspectief gezien, de noodzakelijke uitdaging die nog op ze ligt te wachten, om MVO te omarmen als strategie en in al z'n facetten toe te passen op de bedrijfsvoering. Ook voor deze conclusie geldt dat de mening uit het werkveld het advies ten goede kan komen. Het werkveld liet op dit terrein een verdeeld beeld zien. In algemene zin werd MVO als strategische kans onderschreven. Wat betreft de uitvoering hiervan werden in de interviews, gelijk aan de bevindingen uit H3, twee belangrijke thema's aangedragen. Een interne verantwoordelijkheid ten aanzien van het eigen personeel en een duurzame verantwoordelijkheid in ecologische zin. De eerste vond slechts ten dele gehoor. Hoewel er wel een aantal mogelijkheden naar voren kwam, lijkt de urgentie te ontbreken en in die zin lijkt het thema de komende jaren niet op de agenda te komen. De tweede verantwoordelijkheid werd wel herkend en lijkt de komende jaren een maatschappelijk thema te worden in de voetbalwereld. Een thema dat verantwoordelijkheid vraagt, maar ook kansen oplevert. Dit beeld is ontstaan aan de hand van de volgende uitspraken uit het werkveld.

6.3.1 MVO als strategisch onderdeel

Als het gaat om MVO als strategisch onderdeel, ziet Meer Dan Voetbal dit als een ontwikkeling die de voetbalwereld de komende jaren gaat bereiken. *"Het gaat om de volledige verankering van MVO in de strategie van een organisatie. Dat zie je nu alleen nog maar bij kleine echt 'groene' ondernemingen en bij enkele vooruitstrevende bedrijven als DSM, AKZO en Unilever. Daar gaat het om maatschappelijke verantwoordelijkheid in de hele keten van de bedrijfsvoering: van grondstoffen tot aan het product in de schappen. Daar draait het dus om partnerships met alle ketenpartners. Dit gaat de komende jaren doorsijpelen naar beneden, naar het MKB, waartoe het voetbal eigenlijk ook behoort."* In de voorgaande paragraaf werd al duidelijk dat de integratie van MVO, een strategische keuze, wat hen betreft nu staat te beginnen. Zoals in H3 duidelijk werd dat de keuze voor strategisch MVO een keuze is voor het aangrijpen van kansen, liggen deze kansen er volgens Meer Dan Voetbal ook voor de BVO's. Ze onderscheiden hierin drie voordelen; *"Op de eerste plaats draagt MVO bij aan verbinding in de organisatie. Iedereen heeft z'n eigen specialisme binnen een organisatie, maar maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgt ook voor een hoger doel, waaraan mensen samen kunnen werken, dat is leuk. Op de tweede plaats haal je door MVO kennis van buiten naar binnen. Door de samenwerking met andere partijen (universiteiten, hogescholen, top van het bedrijfsleven) haalt een BVO externe kennis binnen, waarvan ze gaat profiteren. Ten derde veranker je de club natuurlijk veel beter in je stad, fans gaan zich nog makkelijker identificeren met spelers. Het is eigenlijk onvermijdelijk om hierop niet in te spelen, imago-technisch is het ook geweldig voor een BVO."* Om deze kansen te benutten, is er vervolgens nog wel werk aan de winkel. *"De samenwerking met partners kan zeker nog naar een hoger plan worden getild, daarnaast liggen er commercieel zoals gezegd veel mogelijkheden om nieuwe sponsors aan te trekken. Er ligt een nieuwe groep sponsors, die ontdekt gaat worden."* Feyenoord heeft als club MVO strategisch gezien al onderkend, *"onze maatschappelijke ambities maken onderdeel uit van het Meerjarenplan 2011-2016 en zullen daarom van invloed zijn op alle beslissingen die we de komende jaren moeten nemen."* Met name op commercieel gebied zal dit gevolgen hebben. In de zoektocht naar sponsors zal naast de financiële bijdrage ook gekeken worden in hoeverre club en sponsor bij elkaar passen en zo iets voor elkaar kunnen betekenen. *"Je bent dan als club in staat loyalere, maar zeker ook grotere sponsors aan je te binden"*, maakt vervolgens duidelijk welke kansen dit oplevert. NAC Breda ziet hierin eveneens kansen, omdat de maatschappelijke activiteiten bijdragen aan een grotere fanbase, waardoor een grotere afzetmarkt voor kaartverkoop en merchandise ontstaat. In het binden van sponsoren ziet NAC Breda wel mogelijkheden (*"als het gaat om het aantrekken van sponsors zijn de grote partijen nu het meest gevoelig voor een maatschappelijk verhaal, doordat hun deelname aan de maatschappelijke activiteiten ze een 'sociaal gezicht' oplevert")*, maar het is nog niet zover dat hier naar gehandeld wordt. FC Groningen heeft deze kans wel gezien en ook raak geschoten. In het neerzetten van de club, de propositie, en hier commercieel munt uit slaan, is FC Groningen lichtend voorbeeld. *'Als club moet je je positioneren en onderscheiden; waarin ben je net iets anders dan je collega-clubs? Onze keus viel op groen en duurzaam. (...) 80% van de eredivisieclubs heeft Essent benaderd. Maar geen van hen was zo onderscheidend als FC Groningen met de keus voor groen en duurzaam."*

→ MVO biedt strategische kansen voor de voetbalwereld. Naast verbinding binnen de club en verankering in de omgeving biedt het commerciële kansen om nieuwe sponsoren aan te trekken. Een BVO zal zich hiertoe met een duidelijk profiel moeten positioneren in de omgeving.

6.3.2 Personeel als thema

Ten aanzien van het aangestipte thema, het personeel als interne verantwoordelijkheid, wordt in de interviews duidelijk dat dit min of meer een vergeten groep is in het maatschappelijk actief zijn. Meer Dan Voetbal is hier het meest uitgesproken in door te stellen dat *"dit echt onvoldoende wordt onderkend, terwijl er echt legio kansen liggen."* Dit wordt eigenlijk onderbouwd door twee opvattingen. In de voorgaande subparagraaf maakte Meer Dan Voetbal al duidelijk dat maatschappelijke verantwoordelijkheid van binnenuit begint. Ook binnen de organisatie bevindt zich een stakeholder, het personeel, een zeer belangrijke zelfs. Daarom *"zouden clubs dus moeten beginnen bij de medewerkers en spelers, dit wordt vaak nog vergeten."* Ter verdediging van de BVO's, de in H3 opgesomde trefwoorden (beloningsbeleid, veiligheid, loopbaanontwikkeling, diversiteit, etniciteit) lijken bij de Nederlandse BVO's, waar werknemers via wettelijke regelingen over het algemeen goed beschermd zijn, geen echte pijnpunten te vormen. De feitelijke situatie hieromtrent is echter niet duidelijk, dit onderzoek bood niet de ruimte dit in beeld te brengen. Ter aanmoediging van de BVO's liggen er desondanks wel mogelijkheden het eigen personeel meer te bieden. Op dit punt is er in het verbreden van het maatschappelijk bewustzijn al aangedragen het kantoorpersoneel een rol te laten spelen in de activiteiten. Meer Dan Voetbal hierover, "*als je deze mensen de kans geeft om een steentje bij te dragen, activeer je je eigen personeel en versterk je de binding in de club, doordat speler en medewerker zij aan zij bijdragen."* Deze gedachte wordt ondersteund door NAC Breda en Feyenoord, waarbij de laatste dit zoals gezegd ook contractueel mogelijk wil maken.
Als andere mogelijkheid op dit gebied, kwam nog naar voren dat het belang van ontwikkeling door scholing zeker gestimuleerd moet worden. Dit betreft het kantoorpersoneel, maar ook de jeugdopleiding. Voor deze laatste groep bieden de geïnterviewde clubs ook mogelijkheden. NAC Breda ziet hierin een nadrukkelijkere link met de maatschappelijke doelstellingen. *"Ik vind dat je jeugdvoetballers op moet leiden, maar gezien de geringe kans op doorbreken, ook moet verplichten een schoolopleiding af te maken en persoonlijke ontwikkeling aandacht moet geven. Hierdoor krijg je tegelijkertijd meer betrokkenheid bij de club, wat qua gevoel en uitstraling zeker kan bijdragen aan het functioneren van een BVO".* De maatschappelijke stichting van NAC Breda heeft binnen haar eigen muren nog een voorbeeld van diversiteit in de praktijk gebracht. Door het aanpassen van werkzaamheden, in functie en / of tijd, worden mensen met een beperking of laagopgeleiden aan werk geholpen, dit heet Jobcarving. Een simpele andere mogelijkheid die door Feyenoord werd aangedragen was het stimuleren van gezonde voeding in de personeelskantine en het aanbieden van een fitprogramma voor het personeel.
→ Het personeel als interne maatschappelijke verantwoordelijk wordt maar matig onderkend in de voetbalwereld. Als aandachtsgebieden komen scholing en ontwikkeling van (jeugd)spelers en kantoorpersoneel, gezondheidsprogramma's voor het personeel en diversiteit op de werkvloer naar voren.

6.3.3 Duurzaamheid als thema

Ten aanzien van de duurzame verantwoordelijkheid werd duidelijk dat dit thema op punt van doorbreken staat. Een aantal factoren ligt hieraan ten grondslag. De toenemende aandacht voor ecologische gevolgen in het algemeen zorgt ervoor dat de omgeving van een BVO, stakeholders als publiek, maatschappelijke organisaties, sponsors en gemeente, hun verwachtingen ten aanzien van de BVO opschroeven. Daarnaast wordt duidelijk dat MVO juist op dit thema financieel rendement gaat opleveren, zowel via besparingen en belastingkortingen, als via nieuwe sponsorinkomsten.

Op dit gebied komt in de interviews nadrukkelijk naar voren dat deze verantwoordelijkheid begint binnen de club om dit geloofwaardig uit te kunnen dragen. *"De boodschap prediken, is er ook naar handelen",* aldus Hans Nijland van FC Groningen. De mening van NAC Breda sluit hierop aan, *"in eerste instantie gaat het hierin om geloofwaardigheid en dus zelf het goede voorbeeld geven."* Het belang van dit goede voorbeeld komt naar voren bij Feyenoord, waar het besef aanwezig is dat dit vervolgens externe kansen oplevert. *"Een voorbeeld hierin is van Gansewinkel, een grote partij in de afvalverwerking. Die zouden op zich bij ons passen, maar die zullen zich pas aan ons verbinden als we op dat gebied zelf ook duurzaam gaan handelen. Geloofwaardigheid is hierin dus belangrijk."*

Zoals al eerder is aangegeven, heeft FC Groningen goed ingespeeld op duurzaamheid als thema. Ze hebben hierin een onderscheidend profiel gekozen en daarmee ingespeeld op de behoeften van sponsoren in hun omgeving. Ze hebben hiermee een dubbelslag geslagen, omdat ze maatschappelijk voldoen aan de verwachtingen van hun omgeving én ze een strategische kans hebben benut door hun commerciële mogelijkheden te vergroten. De waarde van deze dubbelslag en zeker ook de wijze waarop dit de BVO naar een hoger plan kan tillen, wordt duidelijk verwoord in de volgende quote van FC Groningen: *"het is simpel, aan de ene kant mag je 'groen en duurzaam' maatschappelijk verantwoord ondernemen noemen, aan de andere kant moet je vaststellen dat je commercieel succesvol bent, doordat je dit pad bent ingeslagen en bedrijven hebt weten te binden. Met andere woorden dat we onze begroting kunnen laten groeien, en belangrijkere spelers in de toekomst langer vasthouden. We hebben elkaar gevonden in een maatschappelijke en commerciële opdracht met grote winstkansen voor iedereen."*
Naast het aantrekken van nieuwe sponsoren, waaronder de nieuwe hoofdsponsor Essent, brengt FC Groningen zijn groene ambities in verschillende vormen in de praktijk. Dit draagt bij aan een duurzamere bedrijfsvoering in de vorm van het gebruik van milieuvriendelijke materialen en minder schadelijke uitstoot. Daarnaast levert het financieel voordeel op in de vorm van besparingen. De volgende voorbeelden komen in het artikel uit de Volkskrant naar voren:

1. Alle auto's van directie, management, technisch staf en de negen busjes voor vervoer van de jeugdspelers, rijden op groen gas, bio-afval. Dat betekent op jaarbasis 1 miljoen km groen gas. Naast minder CO2-uitstoot leidt dat ook tot een besparing van € 60.000 duizend per jaar. Komend seizoen zullen de eerste spelers van de A-selectie in elektrische auto's rijden.
2. De veldverwarming sloeg in het verleden bij -2 graden automatisch aan, ook als er in het weekeinde daarop niet op werd gespeeld. Door gebruik te maken van de specialistische kennis van betrokken partijen uit de energiewereld, heeft de club op jaarbasis € 80.000 aan gas- en energielasten bespaard.
3. Op de omloop in het stadion, waar supporters hamburgers, kroketten en andere etenswaren nuttigen, wordt alleen nog maar gebruikgemaakt van milieuvriendelijk en volledig recyclebaar verpakkingsmateriaal.
4. Onderzocht wordt of voor het gebruik van de verplichte veldverwarming in het stadion gebruik kan worden gemaakt van de restwarmte van de nabij gelegen Groninger afvalverwerking. Er worden bovendien waterloze toiletten in het stadion geïnstalleerd.

Zo uitgebreid als FC Groningen uitvoering geeft aan haar duurzame verantwoordelijkheid zijn de andere geïnterviewde clubs nog niet. Feyenoord heeft duurzaamheid wel als thema onderkend en heeft hier inmiddels een plan voor ontwikkeld. NAC Breda heeft wel ideeën, maar deze hebben vooralsnog niet geleid tot concrete plannen.

Feyenoord is zich bewust van veranderende verwachtingen ten aanzien van duurzaamheid. *"Wij merken dat onze omgeving, partners en leveranciers, duurzaamheid van ons verwachten."* Feyenoord als BVO heeft hiervoor de handen ineengeslagen met de eigenaar van het stadion, de Kuip, om zowel stadion als club zo duurzaam mogelijk te maken. De plannen hiervoor zijn in ontwikkeling, waarbij verschillende stakeholders hun mening zullen geven over duurzame thema's als energie, water, afval, catering/voedsel, mobiliteit en sociale duurzaamheid om afgestemd op de situatie van Feyenoord te komen tot een breed gedragen duurzaamheidsprogramma. Net als bij de maatschappelijke betrokkenheid valt hierbij de gestructureerde aanpak van Feyenoord op. Er wordt bewust van binnenuit vorm gegeven aan deze verantwoordelijkheid, omdat dat de mogelijkheid biedt het daarna uit te breiden, zo blijkt uit het interview, *"we willen zo een duurzame Kuip, als we dat hebben bereikt, kunnen we dat ook uitdragen in de wijken. Hierdoor zou het sociale verhaal weer gekoppeld worden aan het duurzame verhaal."* Feyenoord maakt wel een belangrijke kanttekening in het verduurzamen van de club. Op de suggestie dat het financiële voordeel een belangrijke bijkomend effect is, wordt hierop opgemerkt dat hier ook kosten tegenover staan. *"Qua besparingen kan het ook opleveren, maar vergeet niet, dat daarvoor ook eerst geïnvesteerd moet worden. Wij zouden zonne-energie op onze tweede ring van het stadion kunnen leggen om energie voor de verlichting op te wekken, maar die investering moet je wel eerst doen."*

De ideeën van NAC Breda betreffen vooral de omgang met energie en afval. *"Op kleinere schaal kun je bijvoorbeeld kritisch kijken naar de inkoop van producten. Zo leveren sommige drankproducten ecologische verantwoorde plastic bekers. Ik vind dat je zulke dingen moet eisen van je leveranciers".*
Net als Feyenoord zien ze in Breda vervolgens de mogelijkheid het duurzame verhaal te 'exporteren' naar de omgeving, uiteindelijk zelfs met commerciële mogelijkheden. *"Daarna is bijvoorbeeld het lichtgebruik, de lichtmasten bij avondwedstrijden, een aandachtspunt. Je zou kunnen onderzoeken op welke manieren dit zuiniger kan. Vervolgens liggen er kansen om dit uit te rollen in een partnerschap met bedrijven en amateurverenigingen."*
De insteek van dit gedeelte van het onderzoek om duurzame verantwoordelijkheid als een strategische kans te beschouwen, wordt door NAC Breda zeker onderschreven. Misschien wel verwijzend naar het voorbeeld van FC Groningen, wordt er in Breda gewezen op de kansen die je hierdoor kan benutten. *"Als je voorop loopt in deze ontwikkeling kun je in je achterland een sponsor daarop binnenhalen. De grote energiebedrijven, en daar zijn er niet zo veel van, stemmen hun sponsoring daarop af. Als je dus een goed verhaal hebt, kun je deze wegkapen voor de neus van andere clubs."*
→ Duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid biedt de BVO's twee mogelijkheden. Een bewuste omgang met afval, energie, water, licht en wagenpark kan allereerst besparingen opleveren. Daarna biedt het de kans daarmee nieuwe sponsoren binnen te halen. Geloofwaardigheid is hierin het toverwoord, de BVO zal eerst zelf het goede voorbeeld moeten geven.

In dit hoofdstuk heeft het werkveld zijn mening gegeven over de twee uitgestippelde sporen van dit onderzoek. Daarin is naar voren gekomen welke mogelijkheden er in deze beide sporen liggen. Naast de organisatorische mogelijkheden van het eerste spoor, het ontwikkelen van collectieve competenties, heeft dit ook concrete toepassingen voor het tweede spoor, het inzetten van MVO als strategisch onderdeel, opgeleverd. Deze antwoorden uit de praktijk zullen in het volgende hoofdstuk gebruikt worden in het formuleren van de adviezen.

"To be more than a club is a virtue, but at the same time a great responsibility" (Juan Laporta)

H7. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zal, gelijk aan de weg van H5 en H6 via twee sporen, advies worden uitgebracht aan de BVO's. Dit advies zal in § 7.1 bestaan uit collectieve competenties die BVO's kunnen ontwikkelen om hun maatschappelijk beleid, nu en in de toekomst, *organisatorisch* vorm te geven. In § 7.2 zullen aandachtspunten worden benoemd, die BVO's *inhoudelijk* van advies voorzien om MVO onderdeel van de strategie te maken. In § 7.3 zullen tenslotte voor dit werkveld een aantal aanbevelingen gedaan worden voor eventueel vervolgonderzoek.
De in dit onderzoek afgelegde route langs wetenschap, praktijk in bedrijfsleven en voetbalwereld maakt het mogelijk deze adviezen en aanbevelingen op te stellen.

7.1 Een maatschappelijke competente BVO

→ De opgedane kennis over collectieve competenties in combinatie met de bevindingen uit de voetbalwereld maakt het mogelijk BVO's in deze paragraaf *organisatorisch* gezien van passend advies te voorzien met het oog op het structureel vormgeven van MVO.
Zoals gesteld in § 3.4 bestaan collectieve competenties in de context van dit onderzoek uit de gezamenlijke individuele kennis, vaardigheden en waardeopvattingen, aangevuld met technische en organisatorische aspecten van de organisatie, om maatschappelijk handelen effectief vorm te geven. Een technisch aspect is hierin bijvoorbeeld de aanwezigheid van bepaalde voorzieningen.

7.1.1 Algemene uitgangspunten

In algemene zin, qua techniek en organisatie, worden de volgende voorzieningen aanbevolen.
→ **De stichting als kapstok:** in algemene zin verdient het aanbeveling dat de stichtingsvorm gebruikt wordt om de maatschappelijke activiteiten onder te brengen. Met name op financieel gebied waarborgt dit zekerheid op langere termijn, omdat maatschappelijke partners en sponsors, vooral via financiële bijdragen, makkelijk kunnen participeren in een stichting, en omdat het voortbestaan van de maatschappelijke organisatie niet bedreigd wordt door de sportieve en financiële situatie van de BVO. Het nadeel van deze stichtingsvorm, het risico dat de stichting langzamerhand *wegdrijft* van de BVO, moet ondervangen worden door competenties te ontwikkelen die gericht zijn op het maken van verbinding en het creëren van draagvlak tussen de twee organisaties. Het volgende motto wordt daarom aan dit advies meegegeven; *Handel als een stichting, werk als een afdeling!*
→ **Het stadion als huis:** het stadion fungeert als thuisbasis van de maatschappelijke stichting en haar activiteiten. Dit biedt met het oog op de structurele inbedding van MVO vele voordelen: er is sprake van een zeer inspirerende omgeving voor de deelnemers en er kan door de stichting gebruik worden gemaakt van de faciliteiten die het stadion biedt. Andersom kunnen bepaalde maatschappelijke activiteiten (horeca, veiligheid, facilitair, schoonmaak, groenvoorziening) bijdragen aan het functioneren van de BVO. De jeugdopleiding is in dit kader een prima voorbeeld. De aanwezigheid van de maatschappelijke stichting in het stadion maakt het mogelijk jeugdspelers naschools op te vangen, huiswerkbegeleiding te geven,

eventueel van maaltijden te voorzien, maar ze ook in te zetten bij de maatschappelijke activiteiten. Het commerciële verhaal van de stichting kan in deze vorm gezamenlijk met de BVO worden uitgedragen, niet alleen in verhaal, maar vooral ook in presentatie, doordat de maatschappelijke activiteiten voor sponsors en andere partijen zichtbaar binnen de stadionmuren plaatsvinden.

7.1.2 De collectieve competenties

Met de stichting als organisatievorm en het stadion als thuisbasis als algemene uitgangspunten, en de aandachtspunten die dit oplevert, kunnen vervolgens per proces, bekend uit § 3.4, de volgende aan te bevelen competenties opgesteld worden.
Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende oriëntaties. De meeste BVO's geven vanuit een risico-oriëntatie vorm aan het beleid. De bijbehorende competenties zijn met een R gemarkeerd. Zoals bekend is het goed mogelijk dat de gekozen oriëntatie gaat verschuiven, of dat een BVO verschillende oriëntaties kent. Met het oog daarop zijn ook de collectieve competenties benoemd die aansluiten op een identiteits-oriëntatie (I) en een open-systeem-oriëntatie (O).
→ Een BVO kan in deze subparagraaf, afhankelijk van haar eigen situatie, bekijken welke collectieve competentie haar organisatie kan versterken.

De oriëntaties laten zich in de voetbalwereld als volgt omschrijven:
R – risico-oriëntatie: een BVO is maatschappelijk actief met projecten en toont hiermee haar sociale gezicht in de omgeving van de club. Gemeente, omwonenden en supporters zullen dit meenemen in hun oordeel over de club. Het opbouwen en/of herstellen van het imago van de BVO staat hierbij voorop.
I – identiteit-oriëntatie: Een BVO is maatschappelijk actief met projecten, waarbij medewerkers betrokken zijn in de totstandkoming van het beleid en van daaruit ook een bijdrage leveren. Het vergroten van de onderlinge loyaliteit en trots op de BVO staat voorop.
O – open-systeem-oriëntatie: Een BVO past maatschappelijke verantwoordelijkheid toe vanuit haar totale rol in de keten. Binnen de organisatie worden alle bedrijfsprocessen zo breed mogelijk maatschappelijk verantwoord vormgegeven, daarnaast wordt er met maatschappelijke projecten een bijdrage geleverd aan de omgeving van de BVO en wordt de samenwerking aangegaan met sociale partners, leveranciers en amateurclubs.

- **Consulteren**

In dit proces wordt het maatschappelijk beleid vastgesteld door te bepalen welke stakeholders van belang zijn, welke interne en externe maatschappelijke issues een rol spelen, wat de kracht is van de BVO en hoe dit vertaald kan worden naar een maatschappelijk plan.

In voetbaltaal
De voorbereiding: Waar zijn we goed in? Hoe wil het publiek dat we gaan spelen? Welk spel past bij ons? Hoe gaan we spelen?

→ Stakeholderonderzoek:

R	I	O

Periodiek stakeholderonderzoek door de verschillende afdelingen van de BVO brengt in beeld welke verwachtingen er leven in en rond de BVO. Op deze manier worden de verwachtingen en eisen ten aanzien van MVO (en mogelijk tegelijkertijd ook andere thema's) gepeild bij supporters (door de afdeling publiekszaken/ticketing), sponsors (commerciële afdeling), werknemers (afdeling P&O), omwonenden, gemeente (afdeling communicatie) en maatschappelijke partners (maatschappelijke stichting).

→ Kernwaarden:

	I	O

Door het organiseren van gezamenlijke activiteiten (enkele voorbeelden: een lunch met kantoor-, voetbalorganisatie én maatschappelijke stichting, een personeelsdag met spelvormen, een thema-avond met brainstormsessies, een overleg met 'cultuurdragers' uit verschillende geledingen van de club) worden direct of indirect de voor de organisatie van belang zijnde ethische kwesties en normen en waarden bepaald. Deze kernwaarden worden zo 'bottom-up' vormgegeven, zodat de medewerkers zich er verbonden mee voelen.

→ Het aanvalsplan:

R	I	O

Op basis van het stakeholderonderzoek en de eventueel geformuleerde kernwaarden wordt er een *businesscase* voor MVO opgesteld. Hierin worden visie, doelstellingen en voorwaarden van het maatschappelijk beleid geformuleerd door de maatschappelijke stichting in samenspraak met de directie van de BVO. De directie committeert zich daarmee aan het uitgestippelde pad. Hierin wordt ook bepaald welke onderdelen van de BVO op welke manier kunnen bijdragen. Zeker in het geval van de open-systeem-orientatie is dit *organisatorisch* gezien een beslissing op strategie-niveau.

→ De betrokkenheid van verschillende afdelingen zorgt voor een brede bijdrage aan het consultatieproces. Vanuit verschillende invalshoeken kunnen de grenzen van MVO worden afgebakend en de doelstellingen van het maatschappelijk beleid worden bepaald. Dit zorgt voor een gefundeerde visie, waaraan de organisatie zich als geheel heeft verbonden.

- **Integreren**

In voetbaltaal
De wedstrijden: Wie gaan er in de aanval? Hoe spelen we samen? Welk tenue trekken we aan? Welke spelers hebben we tot onze beschikking?

In dit proces wordt MVO verweven in de BVO, doordat spelers en mogelijk ook kantoorpersoneel in hun functioneren bewust, of onbewust, bij het maatschappelijke plan worden betrokken. MVO vindt verder zijn weg binnen de BVO, doordat het wordt opgenomen in verantwoordelijkheden en processen.

→ Jaarplanning:

R	I	O

Gelijk aan de voetbalkalender (juli t/m juni) wordt jaarlijks een planning gemaakt van activiteiten. Dit gebeurt, vanwege de inzet van (jeugd)spelers, in nadrukkelijk overleg met de technische staf (1e elftal en jeugdopleiding). Daarnaast wordt er overlegd met de commerciële afdeling om te bepalen waar en wanneer activiteiten van beide afdelingen elkaar kunnen versterken. Een kanttekening hierbij is dat een planning een middel is, zeker geen doel. Schema's zijn veranderlijk, zeker in het voetbal, waar trainingen en wedstrijden van week tot week verschillen en kunnen verschuiven. Naast de planning zal vooral ook betrokkenheid en bewustwording bij trainers en spelers moeten helpen in het bijdragen aan projecten.

→ Een brede verantwoordelijkheid:

	I	O

Medewerkers van de BVO hebben een verantwoordelijkheid in het functioneren van de maatschappelijke stichting. Deze dwarsverbanden verbinden beide organisaties. Op deze manier heeft een bestuurslid van de BVO ook een zetel in het bestuur van de stichting, bespreekt de algemeen directeur periodiek de strategie met de directeur van

de stichting, verzorgt de communicatieafdeling de nieuwsberichten en nemen spelers het ambassadeurschap van bepaalde projecten op zich. Daarnaast kent elke afdeling een 'MVO-verantwoordelijke', die direct contact heeft met de stichting en zodoende het maatschappelijke thema binnen de afdeling bewaakt. MVO is dan ook een vast agendapunt op alle afdelingen.

→ 'Oud' meenemen naar 'nieuw':

R	I	O

Voor het bestaan van de stichting organiseerde een BVO ook maatschappelijke activiteiten. Deze activiteiten behoren dan vaak bij de afdeling publiekszaken of communicatie/pr en hebben vaak een lage frequentie of worden uitgevoerd in samenwerking met andere organisaties. Deze activiteiten én de organisatie daarvan worden overgeheveld naar de stichting, zodat de coördinatie centraal plaatsvindt en het wordt afgestemd op de nieuwe activiteiten. De afdeling die dit voorheen organiseerde, kan hier uiteraard bij betrokken blijven, maar vanwege de inzet van middelen (met name de spelers) en de invulling van de activiteiten is het logisch dat de maatschappelijke stichting hier als 'expert' de regiefunctie heeft.

→ Elke functie MVO-ruimte:

	I	O

Elke functie in de organisatie krijgt in z'n functieprofiel ruimte (x aantal uren per seizoen) toebedeeld om een bijdrage te kunnen leveren aan het maatschappelijk handelen. Dit kan vanuit functionaliteit gebeuren, maar ook als 'vrijwilliger' bij bepaalde activiteiten.

→ MVO onderdeel van selecteren, functioneren en beoordelen:

	I	O

De vastgestelde kernwaarden en de per functie relevante bijdrage aan het maatschappelijk handelen worden vastgelegd in de verschillende functieprofielen. Daardoor vormen ze ook een onderdeel van selectie-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van de BVO wordt zo vertaald naar individuele medewerkers, waardoor bijvoorbeeld ook trainers en spelers geconfronteerd worden met hun rol hierin. Dit betekent dat de maatschappelijke inzet bijvoorbeeld ook opgenomen wordt in de spelerscontracten.

→ Gebruik van naam en logo:

R	I	O

De maatschappelijke stichting haakt in de keuze van naam en logo *slim* aan bij dat van de BVO om te profiteren van de exposurekracht. Verder laat de BVO de verbondenheid met stichting blijken door dat logo uit te dragen op papier, maar mogelijk ook in het officiële wedstrijdshirt. Dit kan structureel, maar ook bijvoorbeeld eenmalig op de voorkant van het shirt om het onder de aandacht te brengen. In de uitvoering van de projecten komen clubkleuren en –logo nadrukkelijk terug. Zo dragen spelers bijvoorbeeld hun trainingspak en hebben ook medewerkers van de stichting passende kleding.

→ Samenspel kantoor, voetbal en stichting:

	I	O

Om een brede betrokkenheid en inzet te creëren zijn er dwars door de organisaties verschillende connecties (teams), die zich bij voorkeur vrijwillig vormen (bijvoorbeeld bij het bepalen van de kernwaarden) en zich verbinden aan een bepaalde maatschappelijke activiteit en zodoende hun bijdrage leveren. Hierdoor kunnen verschillende medewerkers elkaar ook helpen bij de activiteiten. Een speler maakt bijvoorbeeld makkelijk contact met jongeren, terwijl een medewerker van kantoor kan helpen in de organisatie. In eerste instantie kan deze brede betrokkenheid ook ontstaan doordat bepaalde afdelingen zich verbinden aan een bepaald project.

→ Inzet spelers:

R	I	O

Via een jaarlijkse presentatie (een voetbalselectie kent ieder seizoen een groot verloop) wordt de spelersgroep door medewerkers én deelnemers geïnformeerd over de inhoud van de activiteiten en de rol die spelers hierin kunnen spelen. Het onderkomen van de maatschappelijke stichting met de bijbehorende faciliteiten kan hierin een inspirerende werking op de spelers hebben. Aangezien inzet van spelers alleen effectief is als het betrouwbaar en gemeend is, vindt de inzet plaats aan de hand van affiniteit met een bepaalde activiteit. Hiervoor wordt de spelers de mogelijkheid geboden hun voorkeur aan te geven. De daadwerkelijke inzet van spelers wordt met ze voorbereid, ook qua inhoud en waar nodig begeleid door een medewerker van de stichting. Om de inzet van spelers, dit is tenslotte een belangrijk onderdeel in de uitvoering van het maatschappelijk beleid, gedegen en betrouwbaar te houden heeft de trainer een stimulerende rol en verzorgt de teammanager de coördinatie door een goede afstemming met de stichting te onderhouden.

→ Het binden van oud-spelers:

	I	O

Spelers die gestopt zijn met hun actieve voetbalcarrière worden als het mogelijk is 'gecontracteerd' door de stichting als projectleider of trainer. Hun verleden als speler kan voor vele activiteiten van toegevoegde waarde zijn. Dit biedt tevens de mogelijkheid, eventueel in de vorm van combinatiefuncties, oud-spelers voor werkzaamheden van de BVO in te zetten.

→ Inzet jeugdopleiding:

	I	O

De spelers van de jeugdopleiding, met name A- en B-jeugd, worden ingezet bij de maatschappelijke projecten. Deze bijdrage helpt de projecten aan extra mankracht en laat de spelers zelf kennismaken met het maatschappelijke karakter van hun club. Dit kan eventueel worden vormgegeven via (verplichte) maatschappelijke stages.

→ Commerciële afdeling en maatschappelijke stichting opereren hand in hand:

	I	O

Deze beide 'afdelingen' ontwikkelen een gezamenlijke strategie, die zich richt op het aantrekken en behouden van sponsoren, waardoor zowel de BVO als de stichting financiële middelen aan kan trekken. Het bestaan van verschillende sponsorpakketten, waarbij een sponsor de mogelijkheid heeft in één pakket beiden te steunen, is hier het gevolg van. Deze strategie behelst een duidelijke positionering van de BVO, waarmee aansluiting gezocht wordt bij de behoeften van (potentiele) sponsoren. Via een gedifferentieerde aanpak wordt vervolgens bekeken wat de BVO (en de maatschappelijke stichting met haar projecten) kan betekenen voor een sponsor om te komen tot passende en loyale verbindingen met sponsoren.

→ Samenwerking met partners vanuit eigen expertise:

		O

In de samenwerkingsverbanden met maatschappelijke partners biedt de BVO het platform waarop dit gebeurt. De BVO genereert de exposure en het project draagt zo een naam vanuit de BVO. De BVO brengt haar eigen voetbalgerelateerde expertise in, de verdere inhoudelijke expertise en begeleiding wordt ingebracht door de maatschappelijke partners.

→ Door zo veel mogelijk onderdelen van de BVO in aanraking te laten komen met MVO krijgt het een plaats in de club. Het wordt een onderdeel van afspraken, verantwoordelijkheden en processen. Eenieder zal langzamerhand gewend raken aan zijn rol en bijdrage in het maatschappelijke beleid, waardoor MVO langzaam

geïntegreerd raakt in de normale bedrijfsvoering. In dit proces wordt het verschil tussen de gekozen oriëntaties qua invulling van de competenties duidelijk zichtbaar.

- **Verantwoorden**

In dit proces laat de BVO zien hoe ze maatschappelijk gezien presteert. De stakeholders kunnen zich zo een oordeel vormen over de maatschappelijke activiteiten van de BVO.

> ***In voetbaltaal***
> *De persconferentie: Wat hebben we gedaan? Hoe vertellen we het publiek wat we hebben gedaan?*

→ Communicatie via verschillende kanalen:

R	I	O

Het informeren van de stakeholders over de maatschappelijke activiteiten vindt continu plaats door vermeldingen of items op de officiële website van de BVO, in de presentatiegids, in de programmaboekjes van de thuiswedstrijden, in de uitzendingen van ClubTV, in het Businessmagazine en tijdens de Open Dag. Op deze manier wordt voor stakeholders zichtbaar hoe er in de praktijk invulling wordt gegeven aan de maatschappelijk inzet.

→ Maatschappelijk jaarverslag:

R	I	O

Na evaluatie van de doelstellingen en activiteiten uit het aanvalsplan worden de resultaten gemonitord. Deze resultaten worden gemeten door interviews met stakeholders, deelnemers en medewerkers van de stichting. Het beeld dat dit oplevert wordt jaarlijks vastgelegd in een maatschappelijk jaarverslag, dat gepubliceerd wordt voor media, personeel, publiek, sponsors en andere stakeholders.

→ Winnen van prijzen:

R	I	O

Een maatschappelijk succesvol project, dat is gewaardeerd met een Meer Dan Voetbal Label of zelfs een Meer Dan Voetbal Award draagt bij aan de zichtbaarheid van het maatschappelijk beleid.

→ Interne nieuwsbrief:

	I	O

Via een interne nieuwsbrief wordt het gehele personeel geïnformeerd over de voortgang van het maatschappelijk beleid. Niet alleen worden uitgangspunten, doelstellingen en de stand van zaken besproken, er is vooral ook aandacht voor de inhoud van de activiteiten. De activiteiten van de BVO vormen over het algemeen een wezenlijke bijdrage aan de maatschappij. Het in beeld brengen hiervan draagt bij aan vorming en behoud van draagvlak binnen de organisatie.

→ In dit proces mag een BVO zeker niet falen. Ze beschikt over vele kanalen om te communiceren en heeft daarnaast een geweldige exposurekracht om dit ook over het voetlicht te brengen. Hierbij mag de interne organisatie niet uit het oog verloren worden. Om draagvlak voor MVO te creëren en te behouden, is het van belang om intern gezien goed te laten zien wat het maatschappelijk beleid inhoudt en oplevert.

- **Evalueren**

In dit proces maakt de BVO de balans op van een seizoen maatschappelijke verantwoordelijkheid. Aan de hand hiervan kunnen lessen getrokken worden voor het volgende seizoen.

In voetbaltaal
De nabespreking: Hoe hebben we gespeeld? Wat kunnen we ervan leren voor het volgende seizoen?

→ Voortschrijdend inzicht:

R	I	O

Op basis van de reacties van stakeholders die naar voren komen tijdens het verantwoorden, de eigen ervaringen gedurende een seizoen en de actualiteit van de dag is de BVO in staat inzicht te vergaren, te leren en het maatschappelijk beleid aan te passen als dat het nodig is. Hierdoor wordt de BVO een continu lerende organisatie, die collectief de competenties bezit om te gaan met de dynamiek van deze processen.

→ Dit proces is cruciaal in het ontwikkelen van een maatschappelijke competente BVO. Zonder deze beschouwende blik op het eigen maatschappelijk functioneren zal de BVO niet kunnen inspelen op nieuwe verwachtingen uit de omgeving. Het maatschappelijk beleid zal hierdoor tot stilstand komen, waardoor de BVO ongemerkt z'n legitimiteit zal verliezen!

7.2 Een BVO met MVO als strategisch onderdeel

In de voorgaande paragraaf is geschetst op welke manier een BVO haar organisatie kan versterken in het waarborgen van het maatschappelijk beleid op langere termijn. Hierbij kwam al naar voren dat er naast de inzet van de huidige projecten in de toekomst ook andere invullingen mogelijk zijn. Een verantwoorde omgang met alle stakeholders, een kenmerk van de open-syteem-oriëntatie betekent namelijk dat er ook op andere gebieden, naast de inzet van maatschappelijke projecten in de omgeving van de BVO, inspanningen verwacht worden. MVO krijgt dan een strategisch karakter, omdat van alle mogelijke onderdelen van de bedrijfsvoering, binnen en buiten de organisatie, bekeken wordt op welke wijze ze kunnen bijdragen aan het optimaal functioneren van de organisatie.
→ Deze paragraaf zal de BVO's daarom inhoudelijk adviseren over de aandachtsgebieden en voordelen die MVO als onderdeel van de strategie met zich meebrengen.

7.2.1 Aandachtsgebieden voor strategisch MVO

MVO als onderdeel van de strategie kan leiden tot een beter functionerende BVO doordat het bijdraagt aan het opbouwen van sociaal, symbolisch én financieel kapitaal. Hiervoor is een verantwoorde omgang met alle stakeholders vereist. Om dit te realiseren wordt aanbevolen de volgende aandachtsgebieden te integreren in het maatschappelijk beleid.

→ MVO vormt een onderwerp in bepaling strategie en vindt een brede toepassing in de bedrijfsvoering: in het vaststellen van langjarige plannen, de strategie, wordt MVO onderkend als onderwerp. Het vormt daarmee een maatstaf voor toekomstige beslissingen. Dit vergt een wezenlijk andere benadering. MVO is voor BVO's dan niet langer een doel om te 'scoren' in de omgeving met maatschappelijke projecten, het wordt een middel dat de organisatie kan inzetten om een verantwoorde omgang met stakeholders te bereiken. Deze verantwoorde omgang betekent een goede, uitgebalanceerde samenwerking met personeel, sponsors, gemeente en andere partijen uit de omgeving van de BVO. Inhoudelijk gezien

betekent dit voor de BVO dat er invulling moet worden gegeven aan de omgang met verschillende stakeholders.
Naast de externe verantwoordelijkheid voor de omgeving van de BVO, die reeds ingevuld wordt met de maatschappelijke projecten, worden zo het eigen personeel en het milieu als interne verantwoordelijkheid onderkend. Vervolgens wordt bekeken op welke wijze de BVO invulling kan geven aan deze verantwoordelijkheden. Gelijk aan het consultatieproces uit de vorige paragraaf worden op deze manier interne ideeën en externe verwachtingen gepeild en gekoppeld aan de eigen doelstellingen om tot beleid in deze te komen.
Ter invulling van deze verantwoordelijkheden kunnen de volgende punten als aanbeveling dienen.

→ **Personeel als maatschappelijke verantwoordelijkheid:**

1. **Ontwikkeling en scholing:** alle medewerkers, zowel (jeugd)spelers, trainers als kantoorpersoneel worden gestimuleerd zich te ontwikkelen, zowel vaktechnisch als persoonlijk. Hiertoe vinden er met alle medewerkers persoonlijke gesprekken plaats, waarin wensen en mogelijkheden tot verdere ontplooiing worden besproken en worden er door de BVO de benodigde middelen vrijgemaakt.
2. **Gezondheid en bewegen:** het uitdragen van gezondheid en sport naar de omgeving van de BVO brengt ook de verplichting met zich mee dit intern te stimuleren. Een gezondheidsprogramma voor de medewerkers, waarin beweging en een bewust eetpatroon mogelijk worden gemaakt is hier een onderdeel van. Hiertoe zouden de voorzieningen van de BVO (fitnessruimte voetbal, medische staf, diëtiste, praktijkcentrum horeca) ingezet kunnen worden.
3. **Diversiteit op de werkvloer:** de BVO heeft een verantwoordelijkheid in het samenstellen van een divers personeelsbestand. Hiertoe worden voorzieningen getroffen en middelen vrijgemaakt om het mogelijk te maken mensen met een beperking en/of laagopgeleiden aan een baan te helpen binnen de BVO.

→ **Duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid:**

1. **Een bewuste omgang met energie (water, licht, gas):** het energieverbruik wordt zo duurzaam mogelijk ingevuld. Mogelijkheden hiertoe betreffen het waterverbruik in douches en toiletten in het stadion, opvang van regenwater en het gebruik hiervan. Het lichtverbruik in het stadion wordt beperkt door duurzamere toepassingen (o.a. LED-techniek). Op het gebied van verwarming, zowel de verplichte veldverwarming als het verwarmen van tribunes en gebouwen wordt bekeken in hoeverre gebruik gemaakt kan worden van groene energie en restwarmte.
2. **Inkoop en afval (papier):** duurzaamheid wordt onderdeel van het inkoopproces. Met leveranciers worden daarom afspraken gemaakt om waar mogelijk duurzame producten te leveren. Met name plastic bekers en verpakkingsmateriaal voor de verkoop van dranken en etenswaren op wedstrijddagen komt hiervoor in aanmerking. Daarnaast wordt er intern kritisch gekeken naar het gebruik van materialen, zoals papier, en het scheiden van afval.
3. **Wagenpark:** het wagenpark van de BVO wordt verduurzaamd door leasecontracten aan te gaan, waarin zuinige auto's (hybride, elektrisch) worden aangeboden. Dit scheelt zowel in uitstoot als in brandstofkosten.

7.2.2 Voordelen van strategisch MVO

In het geval de bovenstaande actiepunten op verantwoorde wijze invulling hebben gekregen, kan de BVO profiteren van de volgende voordelen:

→ Verbinding en geloofwaardigheid:
Een BVO die investeert in bovenstaande aandachtsgebieden krijgt daar verbinding en geloofwaardigheid voor terug en zal daarvan profiteren. *Practice what you preach! Maar wel in de juiste volgorde!*
Er zal verbinding ontstaan, doordat het personeel zich gewaardeerd zal voelen door de inspanningen van de organisatie voor het personeel. Deze verbinding, vanwege het draagvlak dat ontstaat, maakt het mogelijk gezamenlijk andere maatschappelijke thema's (duurzaamheid en sociale projecten) te realiseren. Hiermee ontwikkelt een BVO de geloofwaardigheid om hier extern haar voordeel mee te doen. Alleen vanuit die balans kan een BVO namelijk *structureel* de verbinding zoeken met partners, zowel maatschappelijk als commercieel.

→ Besparingen en kortingen:
Een BVO die zich bewust is van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid zal daar ook in financiële zin van profiteren. Op langere termijn zal een verantwoorde omgang met personeel onnodige kosten voorkomen. Een lager ziekteverzuim ligt voor de hand, en het ontwikkelen van werknemers waardoor de interne mobiliteit vergroot wordt, beperkt ook de kosten van werving & selectie. Op korte termijn kunnen vooral besparingen behaald worden door de maatregelen op duurzaam gebied. Energie- en verbruikslasten zullen dalen, daarnaast zijn er mogelijke belastingkortingen binnen te halen.

→ Een maatschappelijk platform met partnerschappen en commerciële kansen:
Een BVO die de balans weet te vinden tussen sportieve prestaties, maatschappelijke verantwoordelijkheden en financiële mogelijkheden zal zichzelf stevig positioneren in haar omgeving, doordat alle stakeholders zich gehoord voelen en herkennen in de BVO. Hierdoor kan de BVO, vanwege haar exposurekracht en achterland, tot een maatschappelijk platform verworden. De BVO wordt het middelpunt van stad en regio met een sterk imago.
Dit maakt het aantrekkelijk voor partners om zich hierbij aan te sluiten. Een goede relatie met gemeente, maatschappelijke organisaties, onderwijsveld en amateurclubs biedt de mogelijkheid verschillende vormen van samenwerking op te zetten, waarmee de BVO haar voordeel kan doen. De BVO kan zo bijvoorbeeld profiteren van kennis in het hoger onderwijs bij het oplossen van vraagstukken binnen en buiten het veld, van de goede contacten met de amateurclubs in het scouten en selecteren van (jeugd)spelers en van de samenwerking met partijen uit onderwijs en welzijn in het binden van strategische partners binnen de stadionmuren, waardoor ook eventuele uitbreidingsplannen van het stadion rendabeler gemaakt kunnen worden.
Het bedrijfsleven tenslotte zal graag aanhaken bij de stevige positie en het sterke imago van de BVO. Het maatschappelijke platform biedt ze op de eerste plaats de kans uiting te geven aan hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze brengen (financiële) middelen in, participeren in de projecten en verkrijgen zo een sociaal gezicht. Daarnaast komen bedrijven op het platform in contact met onderwijs, maatschappelijke organisaties en amateurclubs, waardoor ze hun eigen positie versterken. Dit biedt de BVO al met al commerciële kansen om nieuwe sponsoren (geldstromen) aan te trekken.

7.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal onderwerpen aangesneden, die nader onderzoek verdienen. Dit onderzoek bood evenwel die ruimte niet. Met het oog op eventueel vervolgonderzoek of als inspiratie voor onderzoek op dit terrein worden daarom hieronder een aantal thema's

benoemd die nader beschouwd zouden kunnen worden. Een zo volledig mogelijk beeld zal het werkveld helpen in het maken van verdere stappen op dit veld.

- In dit onderzoek kwam al naar voren welke kracht spelers hebben in het overbrengen van een boodschap, direct of indirect, op deelnemers. Er kwam ook naar voren dat de inzet van spelers alleen effectief blijkt te zijn als deze betrokken en betrouwbaar is. De beleving van de spelers zelf in deze is nog niet of nauwelijks belicht. Met het oog daarop wordt onderzoek aanbevolen waarin naar voren komt welk ervaringen spelers zelf hebben tijdens deze projecten? Hoe kunnen ze het best ingezet worden? Hoe raken ze betrokken? En misschien als kans om hun betrokkenheid te vergroten, hoe kan het voor spelers bijdragen aan hun eigen persoonlijke ontwikkeling?
- In het onderzoek is het kantoorpersoneel van de BVO's benoemd als onderdeel van een BVO. In het maatschappelijk bewust worden van BVO's lijken ze een min of meer vergeten groep. In de totstandkoming van het beleid zijn ze niet als stakeholder gehoord en ze hebben in de uitvoering niet echt een bijdrage, omdat hiervoor nieuwe stichtingen in het leven zijn geroepen. Verder lijken ze ook niet echt onderwerp van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Deze stellingen zijn echter vooral gebaseerd op aannames. Gefundeerde informatie om hieromtrent gedegen uitspraken te doen ontbreekt. Met het oog daarop wordt onderzoek aanbevolen waarin de rol van het kantoorpersoneel wordt uitgelicht. In welke zin heeft de BVO maatschappelijke verantwoordelijkheid ten opzichte van hen? Hoe kan hier invulling aan worden gegeven? Wat is hun mening ten aanzien van het maatschappelijke beleid van de BVO's? Op welke manier willen en kunnen ze hierin bijdragen?
- In het onderzoek wordt in § 6.3.3 gesteld dat duurzaamheid als maatschappelijke verantwoordelijkheid in dit werkveld op doorbreken staat. FC Groningen is hierin de onbetwiste koploper. Zij besparen niet alleen door het verduurzamen van hun bedrijfsvoering, maar slaan hier tevens munt uit door hun samenwerking met grote energiepartners uit de regio. De duurzame weg lijkt hiermee open te liggen voor andere BVO's, waarbij het afhankelijk is van hun schaalgrootte, profilering en geografische ligging op welke gebieden ze hier financieel voordeel uit kunnen halen. Met het oog daarop wordt aanbevolen te onderzoeken welke mogelijkheden individuele BVO's in deze hebben.

LIJST VAN GERAADPLEEGDE BRONNEN

Literatuur:

Bowen, H.R. – *Social responsibilities of the businessman* – 1953
Friedman, M. – *Capitalism and Freedom* – 1962
Committee for Economic Development – *Social responsibilities for business corporations* – 1971
Davis, K. – *The case for and against business assumption of social responsibilities* – 1973
Votaw, D. – *Genius becomes rare* – 1973
Caroll, A.B. – *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance* – 1979
Carroll, A.B. – *Business and Society: Business, Ethics and Stakeholder management* – 1993
Elkington, J. – *Cannibal with forks: the triple bottom line of 21st century business* – 1997
Corstiaans – *Marketing advies plan m.b.t. het supportersbeleid* – 1999
Holme, R. & Watts, P. – *Making good business sense* – 2000
Austin, J.E. – *The Collaboration Challenge; How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* – 2000
Mulder M. – *Competentieontwikkeling in organisaties* – 2001
Dejonghe – *cumulatief causatiemodel* – 2001
Duijvestijn, Kattenberg – *Nederland, ondernemend sportland* - 2004
Cramer J., Heijden van der A. – *Balanceren tussen denken en doen* – december 2004
Johnson, Scholes, Whittington - *Exploring Corporate Strategy* – 2005
Meijs, L.C.P.M., Voort van der, J. – *Duurzame partnerschappen in perspectief; samenwerken tussen bedrijven en non-profitorganisaties* – 2005
Jonker, J., van Pijkeren M. – *In search of Business Strategies for CSR* – 2005
Roome, N., Jonker, J. – *Whistling in the Dark: The Enterprise Strategies of European Leaders in Corporate [Social] Responsibility* – 2005
Fisscher O., Nijhof A., Karssing E. – *MVO competent? Praktijklessen bij het collectiviseren van competenties* – 2005
Dejonghe, van Hoof en Kemmeren – *Voetballen in de kleine ruimte* – 2006
Schouten, C.J. – *Scoren in Spangen* – 2006
Nijhof A., Bruijn T. de, Fisscher O., Karssing E., Schoemaker M.J.R. – *Learning to Be Responsible: Developing Competencies for Organization-wide CSR* – 2006
Kuyt M.J.R., Braakman T., Vreede J.M. – *Stichtingen en verenigingen; enkele fiscale aspecten.* – 2007
Huininga A., – *MVO & Voetbal; onderzoek naar de betekenisgeving van MVO binnen FC Utrecht en Stichting Klein Galgenwaard* – 2008
Bake Dijk – *Betekenisvolle ervaringen in een voetbalcontext; een onderzoek naar de werkzame bestanddelen van maatschappelijke projecten bij betaald voetbalclubs in Nederland* – 2009
Universiteit Utrecht iov Meer Dan Voetbal: *Het rendement van MVO door BVO's* – maart 2011
Derks, G. - *NAC Breda en haar rol in de maatschappij; een onderzoek naar de sociale waarde van de maatschappelijke projecten van NAC Breda* – augustus 2011

Nota's en beleidsplannen:
Bruntland, G. – *Our common future: The World Commision of Enviroment and Development* – 1987
Centraal Bureau voor de Statistiek – *Onderzoek gezinsvorming* – 1998
Sociaal Economische Raad – *De winst van waarden* – 2000
Ministerie van VROM – *Een wereld en een wil; werken aan duurzaamheid (NMP4)* – juni 2001
Ministerie VWS – *Sport, bewegen en gezondheid* – september 2001
MVO Nederland – *Maatschappelijk verslag* – 2004
Ministerie VWS – *Nota Tijd voor sport* – september 2005
KNVB – Een heldere koers - *Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009* – 2005
Ecorys Nederland BV – *De waarde van voetbal* – 2006
TNO Preventie & Zorg – *Evaluatie Scoren voor Gezondheid* – juli 2007
Ministerie VWS – *Beleidsbrief de kracht van sport* – oktober 2007
De Graafschap – *Ambities en een nieuw stadion* – oktober 2008
Centraal Bureau voor de Statistiek – *kerncijfers 2009* – 2010
KNVB – *Samen scoren - Beleidsplan 2009-2014* – 2009
Feyenoord - *Voor iedereen bereikbaar en midden in de samenleving. Dat is Feyenoord; het maatschappelijk beleid van Feyenoord* – November 2009
Globescan & SustainAbility – *The Sustainability Survey 2011* – april 2011
Stichting Meer Dan Voetbal – *Beleidsdocument; organisatievormen voor Meer Dan Voetbal binnen de club* – najaar 2011

Interviews:
Wouter Gudde (directeur Excelsior4All) in antwoord op schriftelijke vragen – 03-02-2012
Edu Jansing (directeur stichting Meer Dan Voetbal) – 07-03-2012
Hubert Rovers (directeur Teamplay@NAC) – 09-03-2012
Ton Strooband (Manager MVO Feyenoord) – 26-03-2012
Hans Nijland (directeur FC Groningen) i.s.m. Richard van Elsacker (hoofd communicatie FC Groningen) in antwoord op schriftelijke vragen – maart en april 2012

Kranten en tijdschriften:
De Volkskrant – *Reebok wil kinderarbeid samen met Nike bestrijden* – 28 september 1996
Supporter nr. 18 – juni 2005
De Volkskrant – *De verloren jaren negentig* - 31-10-09
Voetbal International – *FC Subsidie; overheidssteun houdt miljoenenbal van de Eredivisie overeind* – nr. 7 2010
Sport & Strategie – *Betaald Voetbal 4.0: een nieuw evenwicht tussen bedrijfs- en maatschappelijke waarde* – maart 2010
De Volkskrant – *NAC als vehikel van goede boodschap* – 6 maart 2010
Voetbal International – *FC Subsidie; overheidssteun houdt miljoenenbal van de Eredivisie overeind* – nr.7 2010
Voetbal International – *Geen daden maar woorden: salarissen betaald voetbal ondanks crisis naar recordhoogte: 317 miljoen* – nr.8 2010
Voetbal International – *Als het maar gezellig is* – nr. 10 2010
De Volkskrant – *2009; minder geïnvesteerd in energiebesparing* – 02-07-2010
AD Sportwereld – *Rolmodel voor junks; FC Utrecht helpt verslaafde jongeren bij het afkicken* – 14 april 2011
Voetbal International nr. 39 2011 – *'Kinderen leren sneller als ze over Ajax lezen'*
De Volkskrant – *Zelfs Al Gore is nu optimistisch* – 23-11-2010

De Volkskrant – *Eredivisie leed vorige seizoen recordverlies* – 24-11-2010
De Volkskrant – *Campina creëert positiefste imago* – 15 maart 2012
Voetbal International – *Nieuwe energie* – nr. 20 2011
NRC Handelsblad – *Met groene energie op weg naar de top* – 26 oktober 2011
De Volkskrant – *Moeders langs de deur voor Unilever* – 02-02-2012
De Volkskrant – *De duurzame ambities van FC Groningen* – 03 maart 2012

Burgerlijk wetboek:
Art. 2:285 BW
Art. 2:300 BW

Boeken:
Baarda D.B, Goede M.P.M. de, Teunissen J. – Basisboek Kwalitatief Onderzoek - 2005
Lambooy, T – Een wereld te winnen; 16 visies op MVO - 2006
Robbins S.P., Coulter M. – Management – 2008
Moratis L., Veen M. van der – Basisboek MVO – 2009
Marcus J., Dam N. van – Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management - 2009
Schulte E. – Financiën voor bestuursleden; praktische handleiding voor vereniging en stichtingen – 2009
Prins M. de, Devooght K., Janssens G., Molderez I. – Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, van strategische visie tot operationele aanpak – 2009
Moratis L., Cochius T. – ISO 26000 Handleiding voor MVO – 2010

Internet:
www.meerdanvoetbal.nl – archief 2005
www.fifa.com – Football for Hope brochure
www.sc-heerenveen.nl – *Niemand Buitenspel' groot succes* – 27 april 2009
www.voetbalzone.nl – *Gemeente steekt Roda helpende hand toe* – 08-10-2009
www.ipcc.ch – Intergovernmental Panel on Climate Change
www.bredavandaag.nl – *Bezuinigen op Teamplay@NAC onverstandig* – 13-03-2011
www.platformduurzamehuisvesting.nl – *FC Groningen wil duurzame energie gaan opwekken* – 19 oktober 2011
www.adodenhaag.nl – *Stichting Ado Den Haag in de Maatschappij gelanceerd* – 22-10-2011
www.fourstar.nl – *Cambuur krijgt groene bal voor maatschappelijk project* – december 2009

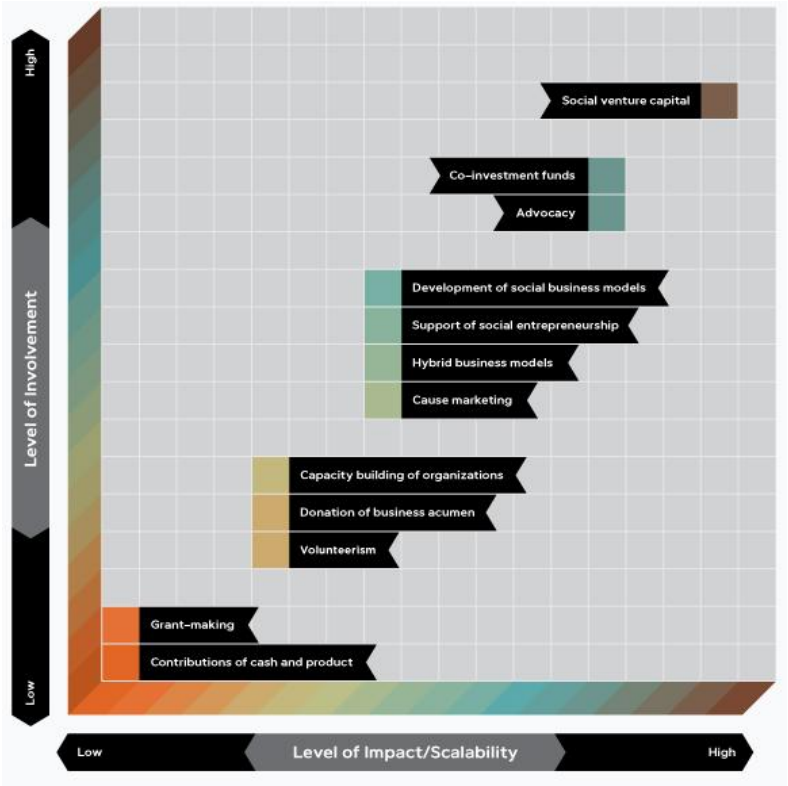
BIJLAGEN

Bijlage 1 - Een blik op de praktijk (1): het maatschappelijk beleid van Nike

Nike, het wereldwijd bekende sportmerk, realiseerde zich de maatschappelijke impact van hun activiteiten toen Amerikaanse universiteitsteams hun kleding weigerde te dragen toen bekend werd dat kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden aan de basis lagen van de productie[93]. Nadat ze in 1996 de eerste stappen zetten om deze arbeidsomstandigheden te verbeteren[94], hebben ze in de jaren nadien hun visie en beleid op maatschappelijke verantwoordelijkheid beschreven in periodieke Corporate Responsibility Reports. Uit het eerste, het FY CRR 01, is op te maken dat het beleid zich richt op de gevolgen van de productie op het milieu, werkomstandigheden binnen Nike én in de productieketen en de activiteiten die ze kunnen ondernemen voor lokale gemeenschappen. De lokale gemeenschappen bevinden zich wereldwijd, waardoor de projecten variëren van jongerenprojecten die scholing en beweging stimuleren in het welvarende deel van de wereld tot het opzetten van een sportcomplex in Zuid-Afrika en het ondersteunen van de lokale gemeenschap in de nabijheid van een Thaise Nikefabriek in de vorm van Nike Village, waarbij zelfs microkredieten verstrekt worden.
Om hun goede bedoelingen te onderstrepen, en alle twijfel met betrekking tot de geloofwaardigheid weg te nemen, zijn er in dit Report allerlei bewijzen van hun beleid te vinden. E-mails, interne notities en medewerkers in actie geven op deze manier blijk van het ingezette MVO-beleid.

Deze ontwikkeling voltrekt zich daarna in steeds grotere vorm. Het maatschappelijk verslag over de jaren 2007 t/m 2009, het FY CRR 07-09, stelt dat MVO zich moet ontwikkelen; van het aanvankelijk veronderstelde ongewilde kostenpost naar een intrinsiek onderdeel van een gezond business-model, dat concurrentievoordeel op moet leveren en zal leiden tot duurzame, winstgevende groei. Op de volgende pagina heeft Nike in FY CRR 07-09 in beeld gebracht op welke wijze toenemende betrokkenheid en invloed gevolgen hebben voor de invulling van de aanpak.

[93] Lambooy, T – Een wereld te winnen; 16 visies op MVO - 2006
[94] De Volkskrant – Reebok wil kinderarbeid samen met Nike bestrijden – 28 september 1996



Figuur 6: Nike en het verband tussen betrokkenheid, invloed en de gevolgen die dit heeft op de maatschappelijke aanpak.

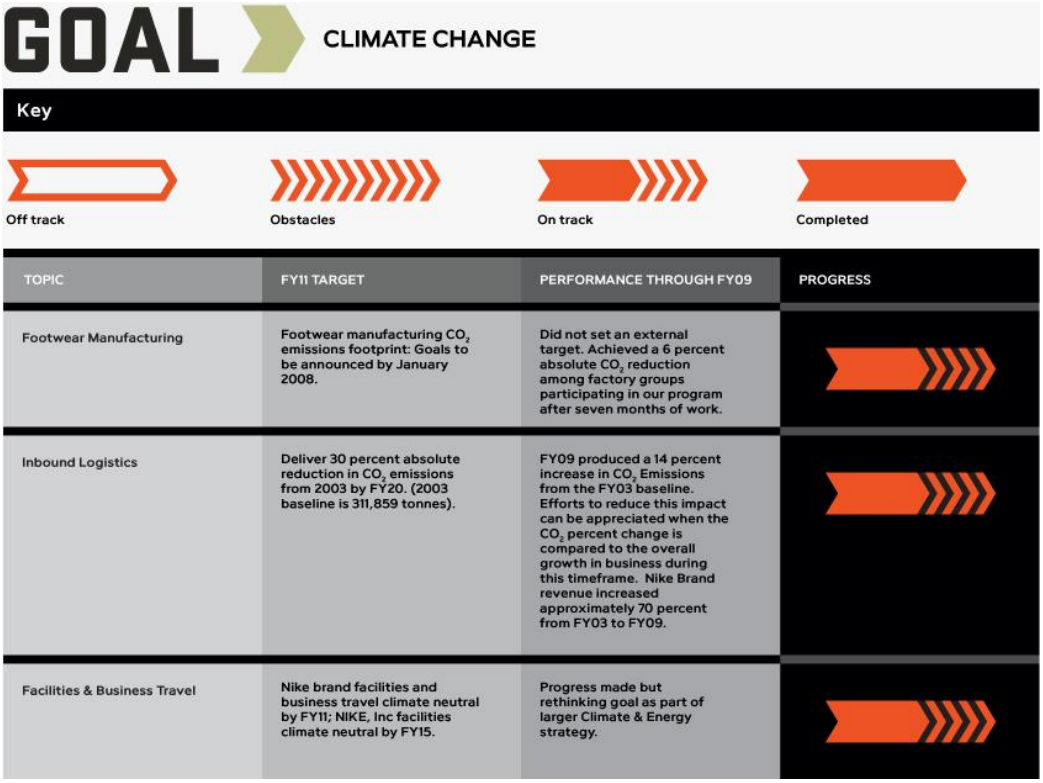
Om deze ambities waar te maken, besefte Nike dat een projectmatige aanpak niet toereikend zou zijn. Alleen een *'holistic approach and business processes'*, waarbij de inspanningen reiken van fabrieksarbeiders tot consumenten, van de grondstoffen die ingezet worden tot de samenleving, zowel in de nabijheid van fabrieken als in de wereld op zich. Deze holistische aanpak kent z'n uitwerking in drie lange-termijndoelen:

1. Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de gehele productieketen door het integreren van de methoden uit het nieuwe business-model.
2. Het minimaliseren van de ecologische *footprint* door innovaties in producten en toeleveringsketen.
3. Het geven van toegang aan de voordelen van sport aan jongeren in de wereld, die deze toegang niet kennen, door de kracht van het merk te gebruiken.

Als afbeelding is hieronder een pagina uit het FY CRR 07-09 opgenomen. Hierin is te zien hoe een onderdeel van het tweede lange-termijndoel is uitgewerkt in subonderdelen met bijbehorende doelstelling en de voortgang tot dusverre.

Nike is er dus van overtuigd dat alleen een *holistische* aanpak tot succes zal leiden. Ze zijn hiertoe gekomen door zichzelf af te vragen of MVO een issue op zich is of een structurele verandering. In de praktijk merkten ze dat het laatste het antwoord was. Zo ontdekten ze dat probleemgebieden, bijvoorbeeld het ontstaan van afval bij de fabricage van schoenen, het beste kunnen worden aangepakt door ze bij de wortel te bestrijden. Dit betekende dat ontwerpers, inkopers en planners aan het werk werden gezet om te zorgen dat de schoen en bijbehorende doos op een 'zuinigere' manier gemaakt werden. Hierdoor worden vanzelf meerdere onderdelen van de organisatie betrokken bij het proces 'het beperken van de restafval bij het fabriceren van een schoen'. Het behoeft vervolgens weinig fantasie om te bedenken dat het bestaan van tientallen soortgelijke processen er dan voor zorgt dat iedere functie in de organisatie en in de productieketen in aanraking komt met MVO-processen. De volledige integratie van MVO in de bedrijfsvoering blijkt verder nog uit het bespreken van

MVO als strategisch bedrijfsonderwerp, waardoor de top van de organisatie er nauw mee verweven raakt, en het invoeren van meetinstrumenten om de voortgang te kunnen volgen.



GOAL CLIMATE CHANGE

Key

Off track | Obstacles | On track | Completed

TOPIC	FY11 TARGET	PERFORMANCE THROUGH FY09	PROGRESS
Footwear Manufacturing	Footwear manufacturing CO_2 emissions footprint: Goals to be announced by January 2008.	Did not set an external target. Achieved a 6 percent absolute CO_2 reduction among factory groups participating in our program after seven months of work.	
Inbound Logistics	Deliver 30 percent absolute reduction in CO_2 emissions from 2003 by FY20. (2003 baseline is 311,859 tonnes).	FY09 produced a 14 percent increase in CO_2 Emissions from the FY03 baseline. Efforts to reduce this impact can be appreciated when the CO_2 percent change is compared to the overall growth in business during this timeframe. Nike Brand revenue increased approximately 70 percent from FY03 to FY09.	
Facilities & Business Travel	Nike brand facilities and business travel climate neutral by FY11; NIKE, Inc facilities climate neutral by FY15.	Progress made but rethinking goal as part of larger Climate & Energy strategy.	

Figuur 7: Nike en de manier waarop ze maatschappelijk doelstellingen, in dit geval een ecologische, onderverdelen in subdoelen en vervolgens verantwoording afleggen over de voortgang.

Bijlage 2 - Een blik op de praktijk (2): het maatschappelijk beleid van Unilever

Unilever, het Brits-Nederlandse voedings- en verzorgingsmiddelenconcern, beseft dat ze in de uitvoering van haar activiteiten afhankelijk is van de beperkt aanwezige grondstoffen in de wereld. Daarom vinden ze dat bedrijfsgroei en duurzaamheid hand in hand moeten gaan, niet uit luxe, maar uit pure noodzaak. Om dit besef kracht bij te zetten heeft Unilever eind 2010 het Unilever Sustainable Living Plan (ULSP) gelanceerd. In dit plan stellen ze 3 doelen, die tegen 2020 gehaald moeten zijn:

4. Meer dan een miljard mensen helpen in actie te komen om hun gezondheid en welzijn te verbeteren.
5. De groei loskoppelen van de impact op het milieu en absolute reducties realiseren binnen de totale levenscyclus van de producten. Het is het doel de milieuvoetafdruk van de productie en het gebruik van de producten te halveren.
6. De levensstandaard van honderdduizenden mensen in de productieketen verhogen.

Deze 3 hoofddoelen zijn vervolgens vertaald in meerdere actiegebieden met subdoelen (zie figuur 9), waardoor het tweede doel bijvoorbeeld verdeeld wordt in de actiegebieden broeikasgassen, water, afval en duurzame landbouw.



Figuur 8: Unilever en de wijze waarop hoofddoelstellingen vertaald wordt in verschillende aandachtsgebieden

Het actiegebied water betreft zo het water dat gebruikt wordt bij de vervaardiging van Unilevers' producten en het water dat consumenten gebruiken in landen waar 'waterschaarste' heerst bij landbouwbewassing of persoonlijk gebruik. Door het verbeteren van haar eigen fabricageproces en producten en het ontwikkelen van plannen om gewassen in de landbouw

met minder water schoon te kunnen maken, wil Unilever op dit gebied zo de gevolgen voor het milieu (‘de milieuvoetafdruk’) beperken (zie figuur 10).



Figuur 9: Unilever en de wijze waarop aandachtsgebieden worden vertaald in subdoelstellingen

Naast deze 3 hoofddoelen kent het ULSP ook een People-component, waarin verschillende subdoelen genoemd worden om het personeel gemotiveerd, gezond en betrokken te houden, vanuit het besef dat de werknemers zorgen voor de vaardigheden en creativiteit waarop Unilever drijft.

Unilever staat op het standpunt dat MVO ingesloten moet worden in de cultuur om bedrijfsgroei te realiseren, ze hebben immers naar eigen zeggen geen keuze. Dit vraagt

volgens hun visie ‘commitment’ in alle lagen van de organisatie, een proces waarin de top de leiding moet nemen. Om dit kracht bij te zetten, behoort het strategisch gedeelte van MVO tot het takenpakket van de CEO, de hoogste baas van Unilever.
Vanwege de vele merken die het concern herbergt, heeft het MVO-team daarnaast met elk merk afspraken gemaakt, en ze vervolgens ook verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering ervan, over de bijdrage die ze kunnen leveren in het bereiken van de doelstellingen. Verder wordt een aanzienlijk deel van het budget voor Research & Development ingezet om de grootste uitdagingen op ecologisch gebied aan te kunnen gaan, zijn duurzaamheidscriteria opgesteld waaraan nieuwe producten moeten voldoen en worden door de gehele organisatie duurzaamheidsprijzen uitgereikt om het MVO-beleid te promoten. Buiten de organisatie wordt met verschillende methoden geprobeerd het duurzaamheidsbesef van consumenten aan te wakkeren, waardoor Unilever ook in dit deel van de keten z’n verantwoordelijkheid neemt.

De Volkskrant – ‘Moeders langs de deur voor Unilever’ – 02-02-2012

Unilever laat in de opkomende markten zien hoe maatschappelijk handelen hand in hand kan gaan met het verbeteren van de bedrijfsresultaten. Toen het bedrijf in 2000 moeite had met de distributie in India, het platteland was moeilijk bereikbaar, verstrekte het programma Sterke Moeders leningen aan vrouwen op het platteland om een zaakje te beginnen. Deze vrouwen verkochten vervolgens huis aan huis producten van Unilever, waardoor ze zelf in hun bestaan konden voorzien, meer mensen toegang hadden tot de producten en Unilever de omzetgroei met 40% zag toenemen. Sterke Vaders werden later toegevoegd om per fiets nog meer mensen te bereiken. Dit concept werd later uitgebreid naar Bangladesh, Sri Lanka en Vietnam.

Bijlage 3: 'Learning to Be Responsible: Developing Competencies for Organization-wide CSR'

Zoals aangehaald in § 3.4 hebben Fisscher c.s. het belang van collectieve competenties onderzocht met het oog op het structureel vorm geven van MVO in een organisatie. Deze collectieve competenties hebben ze op basis van theoretische analyse en een casestudie benoemd. De theoretische analyse is tot stand gekomen door het omgaan met MVO te verdelen in verschillende processen. Tijdens de casestudie is gebruik gemaakt van de 'critical incident method' (Plessner, 1970). Hieronder zijn de collectieve competenties, die grotendeels letterlijk vertaald zijn uit het onderzoek, per onderzoeksmethode weergegeven.

Collectieve competenties op basis van theoretische analyse:

Consulteren:
- Het bepalen welke stakeholders relevant zijn voor de organisatie.
- Het in beeld brengen van de verwachtingen en eisen van externe stakeholders.
- Het bepalen welke ethische dilemma's en issues relevant zijn voor de organisatie.
- Het bepalen van de 'business case' voor MVO in de organisatie.
- Het definiëren van de normen en waarden door 'bottom-up' processen, die relevant zijn voor de organisatie en haar stakeholders.
- Het creëren van verplichting met betrekking tot MVO door het topmanagement .

Integreren:
- Het vertalen van de MVO-strategie naar alle verschillende processen en functies binnen de organisatie.
- Het ontwikkelen van persoonlijke kwaliteiten om om te gaan met ethische dilemma's.
- Het internaliseren van de basiswaarden en deze op een gepassioneerde manier communiceren.
- Het ontwikkelen van een persoonlijke positie gebaseerd op de gedeelde waarden.
- Het creëren van ruimte om te experimenteren met MVO.
- Het concretiseren van de ambitie en basiswaarden in de kernprocessen.
- De MVO-strategie relevant maken voor de waardeketen.
- Het opnemen van MVO-prestaties in functionerings- en beloningsgesprekken.
- De basiswaarden van de organisatie prevaleren boven korte-termijnresultaten die in strijd zijn met deze basiswaarden.

Verantwoorden:
- Het monitoren van de resultaten op economisch, sociaal en milieugebied.
- Het effectief optreden in het geval van negatieve gebeurtenissen.
- Het transparant maken van de voor stakeholders relevante informatie.
- Het creëren van vertrouwen door transparantie.

Evalueren:
- Het verkrijgen van inzicht met betrekking tot de reacties van stakeholders.
- Het leren van ervaringen en reacties.
- Het aanpassen van beleid en acties.
- Het alert blijven op nieuwe issues en risico's.

Collectieve competenties op basis van casestudie:

De critical incident method baseert zich op de waarnemingen van ooggetuigen (= medewerkers) bij opvallende gebeurtenissen. In het onderzoek betrof dit alle gebeurtenissen die betrekking op MVO hadden binnen de onderzochte organisaties. Op basis van deze waarnemingen konden de onderzoekers, verdeeld over een aantal aandachtsgebieden, de onderstaande collectieve competenties benoemen.

Het bewust worden van de betekenis van MVO voor de organisatie:

- Het organiseren van een 'kick-off meeting MVO' geeft een duidelijk signaal naar alle medewerkers dat het management iets met MVO wil doen en op zoek is naar ideeën en initiatief.
- MVO-gerelateerde onderwerpen worden gepresenteerd op onverwachte momenten (productpresentaties, drukwerk, vergaderingen). Hierdoor blijft het onderwerp leven en wordt nieuwe initiatief gestimuleerd.
- De verhalen over MVO worden gecommuniceerd via het intranet, internet en het werknemersblad.
- Via spelvormen worden de kernwaarden van de organisatie besproken om discussies op gang te brengen.
- De kernwaarden van de organisatie worden verspreid via posters en via individuele paspoorten.
- MVO wordt zichtbaar gemaakt door specifieke projecten; het bouwen van een school in een ontwikkelingsland, mee te doen aan sociale projecten of medewerkers te laten stemmen over donaties aan goede doelen.

Claims van externe stakeholders:

- Een externe partij, vaak zijn dit belangengroeperingen, kan een organisatie publiekelijk wijzen op het in haar ogen onverantwoorde maatschappelijke gedrag, waardoor MVO een issue wordt binnen de organisatie of, als het dat al is, op goede wijze gereageerd moet worden door de organisatie. De wijze waarop deze reactie plaatsvindt, is van belang voor het (voort)bestaan van MVO in de organisatie.

Beleidsinstrumenten op het gebied van MVO:

- MVO is een expliciet onderdeel van de strategie in het jaarlijks vaststellen van de planning en controle.
- Een projectgroep kan acties ontwikkelen om de cultuur ten aanzien van MVO te veranderen. Het bijeenbrengen van medewerkers uit verschillende lagen en afdeling van de organisatie kan hierbij helpen een wijdverspreid gevoel van 'ownership' te ontwikkelen.
- MVO is een vast agendaonderdeel op managementvergaderingen en elk onderdeel of afdeling van een organisatie kent een MVO-ambassadeur om te bewaken dat het naar de achtergrond verdwijnt door dringende zaken.
- Alle activiteiten en resultaten worden beschreven in een jaarlijks rapport.

Instrumenten in het personeelsbeleid:

- Het belang van MVO en de bijbehorende waarden worden meegenomen in de selectieprocedure voor nieuwe medewerkers. Op deze manier worden medewerkers aangesteld die passen bij het maatschappelijk handelen van de organisatie.
- In de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) worden doelstellingen en activiteiten op het gebied van MVO benoemd.

- De in de organisatie benoemde waarden maken deel uit van de richtlijnen die gelden voor functionerings- en beoordelingsgesprekken tussen managers en medewerkers.
- Om onderdelen van het MVO-beleid daadwerkelijk te beleven, worden bezoeken georganiseerd waarbij medewerkers en managers activiteiten, projecten en/of onderdelen van de productieketen bezoeken. Dit resulteert vaak in indrukwekkende belevenissen en stimuleert het vermogen om zaken in het goede perspectief te plaatsen.

Het daadwerkelijk inzetten van MVO in beslissingen:

- Op het moment dat MVO de belangrijkste grondslag blijkt te zijn voor een beslissing, levert dit organisatiebreed een gedeeld gevoel op. Dit gedeelde gevoel, een breed gedragen waardeopvatting, is een collectieve competentie in het voortbestaan van MVO. Dit kan ontstaan als een principe van de organisatie, voortgekomen uit MVO, zwaarder weegt dan een kortetermijnbelang. Hierdoor wordt voor iedereen in de organisatie duidelijk dat MVO meer is dan mooie woorden.
- Het voorbeeldgedrag van managers, de zichtbare ambitie en gretigheid om daadwerkelijk vorm te geven aan MVO, is cruciaal. Andersom kan onredelijk of onverantwoord gedrag het ontwikkelen van collectieve competenties danig frustreren.

<u>Een aantal uitdagingen om collectieve competenties tav MVO verder te ontwikkelen:</u>

Vanwege het cyclische karakter is MVO een voortdurend ontwikkelingsproces, waarbij een organisatie steeds nieuwe uitdagingen tegenkomt. De onderzoekers hebben zo een aantal uitdagingen benoemd, die naar voren kwamen uit de casestudie. Hieruit zijn er op deze plaats een aantal geselecteerd, die relevantie kennen voor dit onderzoek.

- De organisaties in de casestudie hebben moeite met het vertalen van MVO-beleid en algemene kernwaarden naar alle functies, medewerkers en processen in de organisatie. Zolang MVO niet geïnternaliseerd is in grote delen van de organisatie, is het moeilijk een gevoel van ‘ownership’ te ontwikkelen.
- Verschillende afdelingen werken vanuit de functionaliteit van hun afdeling aan maatschappelijk verantwoord gedrag. Het samenwerken van verschillende afdelingen zou betere resultaten op kunnen leveren en geldt dan ook als een uitdaging. De schoonmaakafdeling zou bijvoorbeeld ecologisch gezien verantwoorder kunnen werken als de inkoopafdeling hier gericht op zou inkopen.
- Een grote uitdaging voor de organisatie is het veranderen van de betrokkenheid van werknemers van ‘geïnformeerd zijn over’ naar ‘het leveren van een bijdrage aan’. De communicatie met betrekking tot MVO moet daarom vooral gericht zijn op ‘is dit een kans voor jou?’ in plaats van ‘kijk wat er gebeurd is’.
- Er kan binnen een organisatie een cynische houding zijn ten opzichte van MVO. In dat geval is het raadzaam niet zozeer de goede intenties te benadrukken, maar vooral concrete voorbeelden van resultaten en goed gedrag te laten zien aan de organisatie.
- Het blijkt lastig te zijn de resultaten van MVO-beleid te meten. Met name de ‘zachte’ onderdelen (respect,…) zijn moeilijk in cijfers uit te drukken.
- MVO kent vaak verschillende sporen; interne doelen als werknemersomstandigheden, maar ook externe doelen als duurzame energie en consumentenwelzijn, waarbij ze ook nog anders beleefd en gewaardeerd worden. Om MVO verder te ontwikkelen binnen de organisatie, zouden deze sporen meer met elkaar verbonden moeten worden.

Bijlage 4: Interview Meer Dan Voetbal



Interviewverslag

Interview met Edu Jansing, directeur Stichting Meer Dan Voetbal
Datum: 07-03-2012
Tijd: 16.00 uur t/m 17.15 uur

De oriëntatie:
Hoe worden kernwaarden en normen bepaald binnen een BVO? En hoe kunnen ze verbonden worden aan het maatschappelijk beleid?
"De kernwaarden zijn eigenlijk de vaste uitgangspunten van een club, die hoe dan ook altijd overeind blijven. Ze moeten passen bij het karakter van de club en breed gedragen worden.
De kernwaarden kan een club bepalen door vertegenwoordigers van alle geledingen (fans, medewerkers, spelers, ondersteunend personeel) bij elkaar te zetten. Belangrijk is dat er 'cultuurdragers' bij de groep zitten. Vervolgens kun je deze dan toetsen bij de rest van de organisatie en er daarna definitief 3 à 4 vaststellen. De vertaling naar het maatschappelijk beleid vindt vervolgens plaats door deze kernwaarden te verbinden aan de middelen die je hiervoor kunt inzetten en de thema's die hierop aansluiten."
Hoe kunnen thema's en doelgroepen worden bepaald?
"Wij adviseren clubs altijd om eerst van binnenuit te kijken en zo te bepalen welke doelgroepen belangrijk zijn en daarna pas naar buiten te kijken. Eerst 'inside-out', dan 'outside-in'! Op deze manier maak je dus een rondgang langs je stakeholders om te bepalen welke doelgroepen van belang zijn en welke thema's daarbij horen. Clubs zouden dus moeten beginnen bij de medewerkers en spelers, dit wordt vaak nog vergeten. Ze beginnen vaak met projecten voor de stakeholders die daarna komen; fans, sponsors en gemeente.
Per doelgroep kun je dan een thema selecteren, waarbij je met sport, voetbal, het verschil kan maken. We zeggen altijd, 'doe waar je goed in bent, zet je kerncompetentie in'! Na inside-out ga je vervolgens van buiten naar binnen kijken, waar heeft de omgeving behoefte aan? In een matrix zet je vervolgens de thema's die bij een club passen en de behoeften van stakeholders zodat je kunt bepalen waar deze elkaar raken. Zo kan er ontstaan wat nu in Groningen gebeurt. De club profileert zichzelf als ' groen' en energiebedrijven uit de omgeving willen hun duurzame verhaal over het voetlicht brengen. Een ideale match!"

De stichtingsvorm:
Hoe kijk jij op dit moment aan tegen de stichtingsvorm? Hoe worden de voor- en nadelen ervaren?
"Als voordeel geldt absoluut de continuïteit en transparantie van middelen, waardoor partners zich makkelijker binden. De transparantie zorgt voor vertrouwen bij de partners, dat is erg belangrijk. Als nadeel zie ik dat de stichting en BVO te ver van elkaar af kunnen komen te staan, dit moet geborgd worden door een brug te slaan tussen deze twee. Een aantal clubs doet

dit erg goed; PSV, Feyenoord, MVV. Ze hebben eigenlijk geleerd van de fouten van de 'early adaptors', waaronder NAC, die daar meer moeite mee hebben. Ik vind de stichtingsvorm nog steeds de beste organisatievorm, omdat je anders geen financiën en partners aan je kan verbinden, maar dan moet je wel naar buiten treden met één verhaal om de nadelen te ondervangen."
Welke mogelijkheden zijn er om binding te creëren tussen de BVO en de stichting?
" Je moet bijvoorbeeld de voorzitter van de BVO ook plaats laten nemen in het bestuur van de stichting. Je moet de marketingafdeling samen op laten trekken, door de commerciële man samen met de maatschappelijke man met een gezamenlijk verhaal op pad te sturen. Je moet eigenlijk zoveel mogelijk dingen slim samen doen, maak dus ook gebruik van naam en logo van de BVO. Qua communicatie moet je samen optrekken, het liefst via één website. Een andere mogelijkheid is het creëren van combinatiefuncties, waarin medewerkers zowel voor de club als de stichting werken. Dit moet je vervolgens netjes regelen met facturen, maar slaat zeker een brug tussen beiden."

Bedrijfsvoering:
Welke onderdelen van de BVO (buiten de inzet van spelers en trainers) kunnen om 'MVO structureel onderdeel van de bedrijfsvoering te maken (advies USBO) nog ingezet worden?
"Ik zie hierin een rol weggelegd voor de bovenbouw van de jeugdopleiding, zij kunnen ingezet worden bij meerdere projecten. We zien dit soms al gebeuren en deelnemers vinden dit vaak leuk. Er ligt nu een plan vanuit de KNVB om de A- en B-jeugd verplichte maatschappelijke stages te laten doen, dit kan natuurlijk perfect bij de BVO. Ze leren zo dat er naast het voetbal ook nog een maatschappelijke kant is.
Verder moet je zoveel mogelijk inzetten; je merk op zich, het stadion, het televisiekanaal. Bij FC Twente hebben ze zelfs een maatschappelijke tribune, waar de verschillende maatschappelijke partners samenkomen. Een voorzitter, directeur en trainer hebben hier ook een rol in, als boegbeeld is het goed dat ze af en toe een praatje houden of zich zichtbaar maken op dit gebied. Zelfs oud-spelers kunnen hierin iets betekenen, in Engeland zijn ze hierin verder, daar zijn de oud-spelers verenigd in de Former Players Association, die een bijdrage leveren aan projecten."

Vanaf dit moment in het gesprek sloot Justin Goetzee aan om zijn expertise in te brengen. Hij is de voormalig algemeen directeur van RKC Waalwijk en nu werkzaam als projectmanager bij Meer Dan Voetbal. De antwoorden van beiden op de opgestelde vragen zijn hieronder weergegeven.

Hoe kan een BVO commerciële en maatschappelijke doelstellingen aan elkaar koppelen (advies USBO)?
"Hierin geldt dat er verschil zit in soorten sponsoren. In hoofdlijnen kun je er drie onderscheiden: 1. De bedrijven, vaak de wat grotere, de 'corporates', die vanuit strategie, naast commerciële ook maatschappelijke doelstellingen hebben en zich van daaruit willen verbinden aan het maatschappelijke beleid van een BVO. Dit zie je nu steeds meer, ook omdat de klanten van die bedrijven dat meer en meer verwachten. In de toekomstige sponsorcontracten zal terug te zien zijn dat deze sponsors x-bedrag betalen, waarvan deel a voor de club en deel b voor de stichting, het zogenaamde activatiebudget. Menzis, Aegon en de Rabobank zijn hier nu bekende voorbeelden van; 2. De puur commerciële bedrijven, nu overwegend te zien in het MKB (midden- en kleinbedrijf), die voornamelijk een commercieel belang hebben, exposure en voordeel willen, het bekende 'business to business' idee. Deze willen maatschappelijk wel iets doen, maar willen daarvoor vooral iets terug zien, de gedachte

van ‘what’s in it for me?’; 3. De sponsors die vooral baat hebben bij de maatschappelijke stichting van de BVO. Via die stichting kunnen ze hun maatschappelijke doelen bereiken, doordat de BVO projecten in huis heeft, die aansluiten op hun belangen. De gemeente, woningbouwverenigingen en het onderwijs zijn hier voorbeelden van.

De kunst is het vervolgens de verschillende soorten sponsors op de goede manier aan te spreken. Er zit bij clubs soms nog een angst dat ze het sponsorgeld bestemd voor de BVO niet kwijt willen raken aan een sponsoring voor de maatschappelijke stichting. Je moet het maatschappelijke deel op waarde schatten en vervolgens het lef hebben het in te zetten in je verhaal. Dit kun je doen door in te spelen op de maatschappelijke thema’s van een sponsor, zoals FC Groningen heeft gedaan. Je kunt hierdoor echt nieuwe geldstromen aanboren. Een belangrijk aandachtspunt hierin is dat clubs hun activiteiten echt afstemmen op de behoeften van de grote sponsoren. Als je Unilever bij wijze van spreken aan wilt trekken, maar je hebt geen gezondheidsprojecten, wordt het natuurlijk een lastig verhaal.”
Het koppelen van maatschappelijk en commercie kan trouwens alleen als je als club echt geloofwaardig bent, practice what you preach!

Samenwerking/partnerschappen:
Welke factoren zijn van belang bij het selecteren van partners en het aangaan van partnerschappen?
“Dit sluit aan op de vorige vraag. Vooral insteken op de behoeften en thema’s van sponsors en andere partijen. Wat leeft er bij hen? Wat zijn hun belangen? Van daaruit kun je een win-win situatie creëren.”
Hoe worden bij samenwerking met partners strategie bepaald en hoe is de rolverdeling tussen de partijen?
“Dit moet je via overleg bepalen, maar vaak spreekt het voor zich, een ieder moet doen waar hij goed in is. Net zoals in het voetbal, op het veld. Het is wel aan te bevelen als BVO de regierol op je te nemen. In het samenspel met partners ben je dan wel de voorzitter, de verbinder op het platform, die ook naar buiten communiceert. Het is het project van de BVO! Zoek naar gedeelde doelen, gedeelde belangen, gedeelde verantwoordelijkheden; zoek wat partijen bindt!”

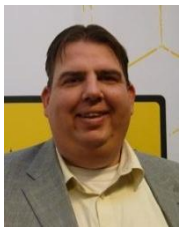
MVO als strategie:
Welke ontwikkelingen zie je als deskundige uit het werkveld in de toekomst voor je op dit gebied?
“Het gaat om de volledige verankering van MVO in de strategie van een organisatie. Dat zie je nu alleen nog paar bij kleine echt ‘groene’ ondernemingen en bij enkele vooruitstrevende bedrijven als DSM, AKZO en Unilever. Daar gaat het om maatschappelijke verantwoordelijkheid in de hele keten van de bedrijfsvoering: van grondstoffen tot aan het product in de schappen. Daar draait het dus om partnerships met alle ketenpartners. Dit gaat de komende jaren doorsijpelen naar beneden, naar het MKB, waartoe het voetbal eigenlijk ook behoort. Voor het voetbal betekent dit dat we nu in een omslagfase zitten; waar we het er nu eigenlijk nog een beetje bij doen, gaat het er naar toe dat het echt DNA wordt. De integratie van MVO staat nu dus te beginnen.”
Op welke manier kan strategisch MVO bijdragen aan het beter functioneren van een BVO?
‘Op de eerste plaats draagt MVO bij aan verbinding in de organisatie. Iedereen heeft z’n eigen specialisme binnen een organisatie, maar maatschappelijke verantwoordelijkheid zorgt ook voor een hoger doel, waaraan mensen samen kunnen werken, dat is leuk. Op de tweede plaats haal je door MVO kennis van buiten naar binnen. Door de samenwerking met andere partijen (universiteiten, hogescholen, top van het bedrijfsleven) haalt een BVO externe kennis binnen,

waarvan ze gaan profiteren. Ten derde veranker je de club natuurlijk veel beter in je stad, fans gaan zich nog makkelijker identificeren met spelers. Het is eigenlijk onvermijdelijk om hierop niet in te spelen, imago-technisch is het ook geweldig voor een BVO"
Welke mogelijkheden zie je voor de sector als geheel op dit gebied?
"De samenwerking met partners kan zeker nog naar een hoger plan worden getild, daarnaast liggen er commercieel zoals gezegd veel mogelijkheden om nieuwe sponsors aan te trekken. Er ligt een nieuwe groep sponsors, die ontdekt gaan worden."

Duurzaamheid als thema:
Op welke manier kan een BVO duurzaamheid als MVO-thema onderkennen en welke activiteiten kunnen ze hierin concreet ontplooien?
"FC Groningen is hierin de trendsetter. De wijze waarop ze Essent hebben binnengehaald is in dit verband natuurlijk een mooi voorbeeld. Verder zie je dat ze hier ook naar handelen door zich duurzamer te gedragen in bijvoorbeeld het gebruik van het stadion en het wagenpark".
Hoe gaat een club dit (concurrentie)voordeel opleveren?
"Het mooie aan duurzaamheid als thema is dat het zich heel snel terugverdient. De besparingen op energie, transport en afval leveren geld op, net als bijvoorbeeld de belastingkortingen die er op dit gebied bestaan."

People als thema:
In hoeverre is People (interne omstandigheden voor werknemers) een thema binnen een BVO en welke kansen liggen hierin?
"Dit wordt echt onvoldoende onderkend, terwijl er echt kansen legio kansen liggen. Het is eigenlijk onlogisch om een uitgebreide maatschappelijke stichting te hebben en het eigen personeel niets te bieden op dit terrein. Als je deze mensen de kans geeft om een steentje bij te dragen, activeer je je eigen personeel en versterk je de binding in de club, doordat speler en medewerker zij aan zij bijdragen."
Welke mogelijkheden kunnen BVO's hiertoe ontplooien?
"BVO's kunnen juist de eigen maatschappelijke activiteiten gebruiken om ook het eigen personeel hierin deel te laten nemen. Samen een activiteit doen; veel bedrijven moeten dit buiten de deur doen en hiervoor op zoek gaan, een BVO heeft het allemaal in huis."
Op breder gebied, bijvoorbeeld diversiteitsbeleid, is het lastig dit in een relatief kleine organisatie als een BVO om dit vorm te geven. Het gaat om de kwaliteit, maar het kan nooit kwaad er naar te kijken.
Een ander punt, opleiding in de breedste zin van het woord, verdient absoluut aandacht. Een BVO heeft een verantwoordelijkheid in het scholen van spelers uit de jeugdopleiding. Het verplicht afmaken van een schoolopleiding behoort hier wel toe."

Bijlage 5: Interview NAC Breda



Interviewverslag

Interview met Hubert Rovers, directeur Teamplay@NAC
Datum: 09-03-2012
Tijd: 15.30 uur t/m 17.15 uur

De oriëntatie:
Hoe worden kernwaarden en normen bepaald binnen de organisatie? En hoe worden ze verbonden aan het maatschappelijk beleid?
"De kernwaarden van de club NAC zijn voor Teamplay nog steeds de leidraad, maar die zijn zo breed, dat ze tegelijkertijd discussie op kunnen leveren. Het probleem is eigenlijk dat er pas over kernwaarden nagedacht is toen we al een aantal jaar bezig waren. De eerste activiteiten van Teamplay ontstonden in al 2003, terwijl de kernwaarden van de club pas rond 2006 zijn bepaald. We hebben toen ingehaakt met onze activiteiten en dat daarna uitgebouwd. De door NAC vastgestelde kernwaarden Bourgondisch, Tegendraads, Zelfbewust en Saamhorig leggen we daardoor breed uit in de zin dat we willen verbinden, op een innovatieve manier, waarbij we vanuit de profclubgedachte absoluut kwaliteit willen uitstralen en dat voor een breed pallet aan doelgroepen in het achterland van de club."
Hoe worden thema's en doelgroepen bepaald?
"We hebben in 2009 6 thema's geformuleerd; sport, gezondheid, onderwijs, participatie, sociale cohesie (wijkgericht), duurzaamheid (milieu). Deze kwamen deels voort uit de bestaande projecten, maar daarnaast is er algemeen bestaand MVO-onderzoek gebruikt om te kijken hoe breed we MVO moesten opvatten.
De doelgroepen zijn bepaald aan de hand van de belangen van stakeholders. Daaruit kwam naar voren dat de voornaamste doelgroep jongeren tussen de 5 en 23 jaar moet zijn. Verder zie je 'de tribune' wel terug in een deel van de projecten, gezien onze projecten voor ouderen en de op komst zijnde projecten voor mensen met een beperking."

De stichtingsvorm:
Hoe wordt er op dit moment aangekeken tegen de stichtingsvorm? Hoe worden de voor- en nadelen ervaren?
"De voordelen zijn absoluut het zijn van een eigen entiteit, waardoor je zaken makkelijker kan regelen, qua gelden is het daardoor makkelijker te verantwoorden. Bestuurlijk is het goed beheersbaar; het is een afgebakend onderdeel, de zichtbaarheid is daarmee goed te realiseren.
Het nadeel ondervinden we hier ook. Er is, mede vanwege de financiële 'issues' bij de club, een afstand ontstaan tussen de BVO en de stichting. Daardoor ga je met twee monden praten en breng je ook niet meer 1 gezamenlijk verhaal naar buiten. Vooraf zijn hier wel afspraken over gemaakt ('we zouden altijd naast elkaar blijven staan'), maar dit zat niet ingebakken in het beleid. Het hing te veel af van de visie van de op dat moment aanwezige directeur."
Welke mogelijkheden zijn er om binding te creëren tussen de BVO en de stichting?
"Ik zie vele mogelijkheden om dit vorm te geven, ik denk bijvoorbeeld aan de jeugdopleiding die gebruik kan maken van de onderwijsactiviteiten die wij nu in huis hebben voor de maatschappelijke activiteiten. Dit kan nog verder, we geven bijvoorbeeld Nederlandse les aan

een buitenlandse speler van het eerste team, maar bijvoorbeeld ook de cursussen voor de kantoororganisatie die wij kunnen geven of faciliteren.
Je kunt gezamenlijk met de BVO de salesactiviteiten vormgeven. Richting consumenten bijvoorbeeld door contacten en deelnemers (onderwijs, verenigingen, buurten) aan te spreken om kaartverkoop en merchandise te vergroten, richting sponsoren doordat we in een ander netwerk actief zijn als NAC. Daardoor zijn we op de hoogte van een ontwikkeling (BioBased Campus in Bergen op Zoom), terwijl ze op kantoor nog van niets weten. Samen optrekken, gezamenlijk een propositie maken is hierin echt een kans; in je eentje ben je sneller, maar met z'n tweeën kom je verder!
Op het gebied van communicatie kun je elkaar versterken, het liefst zo veel mogelijk via 1 kanaal. We zijn onze eigen internetpagina begonnen, maar vorige week (landelijke MDV-week, TG) verscheen er op de NAC-site een banner van onze site met het logo van Meer Dan Voetbal en verdrievoudigde onze bezoekersaantallen."

Bedrijfsvoering:
Welke onderdelen van de BVO (buiten de inzet van spelers en trainers) kunnen om 'MVO structureel onderdeel van de bedrijfsvoering te maken (advies USBO) nog ingezet worden?
"Naast de hierboven al genoemde kun je denken aan het integreren van de Kidsclub in de stichting, maar ik zie ook nog andere combinaties. Het betrekken van supporterszaken in ons beleid bijvoorbeeld. Een misdragende supporter op de tribune zou bij ons een maatschappelijke taakstraf kunnen doen. Dat gebeurt niet structureel, maar biedt wel de kans iemand te laten zien wat hij kapot maakt op de tribune, maar hem tegelijkertijd het andere gezicht van de club te laten zien. Als laatste liggen er mogelijkheden op facilitair terrein, bijvoorbeeld op groenvoorziening en technisch onderhoud, waarvoor we jongeren in zouden kunnen zetten. Maar ook het inzetten van mensen met een beperking in de schoonmaak van de tribunes."

Hoe kan een BVO commerciële en maatschappelijke doelstellingen aan elkaar koppelen?
"In Nederland onderkennen we dit thema nog niet, we noemen het nog een fijn neveneffect. Het is daardoor nog geen onderdeel van het beleid, maar het vindt natuurlijk indirect wel plaats. In hoofdlijnen bestaan de inkomsten van de club uit kaartverkoop, merchandise en sponsorcontracten. De eerste twee daarvan betreffen *fanbasebuilding*. Hoe breder de maatschappelijke activiteiten zijn opgezet, des te breder is het aantal deelnemers, die vervolgens contactmomenten hebben met de club. We hebben onderzocht dat dit leidt tot een warmer gevoel tussen deelnemer en club. Zo zijn er deelnemers die niets om voetbal gaven en hier nu een seizoenkaart hebben. Met het oog daarop breiden we nu ook onze activiteiten uit naar andere gemeenten rondom Breda. We hebben daar nog een wereld te winnen.
Wat betreft de andere inkomsten, sponsoring, draagt MVO bij in de zin van imago en geloofwaardigheid. Concreter, echt in de zin van sponsorwerving, zie ik de mogelijkheid, maar zo ver zijn we nog niet, door echt aan te haken bij het bedrijf zelf. Maar daarvoor moet de club eerst bepalen hoe ze bekend wil staan. Het hier vaak uitgesproken 'we zijn de grootste kroeg van Nederland' maakt het daarin ook lastig om een goede propositie te maken en bij een bedrijf aan te kloppen. Het begint dus bij een duidelijk verhaal als club hoe je jezelf ziet, welke ambitie je hebt en welke rol je vervult. Aan de hand daarvan kun je dan een goede propositie maken en daar beleid op afstemmen.
Er liggen dus echt kansen op dit gebied. Als het gaat om het aantrekken van sponsors zijn de grote partijen nu het meest gevoelig voor een maatschappelijk verhaal, doordat hun deelname aan de maatschappelijke activiteiten ze een 'sociaal gezicht' oplevert. Ook in het aantrekken en behouden van MKB-bedrijven kan Teamplay een rol spelen, doordat deze bedrijven via de samenwerking met onze onderwijs- en re-integratieprojecten maatschappelijk kunnen

bijdragen door bijvoorbeeld stagiaires, werkzoekenden en gehandicapten aan te nemen, direct of via bijvoorbeeld een proefplaatsing."

Samenwerking/partnerschappen:
Welke factoren zijn van belang bij het selecteren van partners en het aangaan van partnerschappen?
"Hierin zijn eigenlijk twee partnerschappen te onderscheiden, commerciële en puur maatschappelijke. Het algemene uitgangspunt is dat de club en de partners allebei een toegevoegde waarde leveren. De commerciële partners hebben vaak een maatschappelijk besef, maar weten dit zelf vaak niet goed vorm te geven. Door de partnerschappen met Teamplay dragen ze hun maatschappelijk steentje bij aan de samenleving. Ze brengen uren in (medewerkers die hier een bijdrage leveren), maar ook financiële middelen. Wij andersom hebben als onderdeel van de voetbalclub de exposure om deelnemers aan te trekken en projecten te draaien. Het zijn vaak simpele connecties, zo levert een financiële dienstverlener de expertise in een project over budgetbeheersing bij jongeren en participeert een voedingsleverancier in een project over gezonde voeding en beweging.
De maatschappelijke partners hebben we geselecteerd op basis van de inhoud van de projecten. Zo hebben we bij de Street League de welzijnsinstellingen opgezocht om te vragen of ze ons konden helpen. Nu zie je de omgekeerde ontwikkeling, maatschappelijke partners hebben een 'sociaal issue' en komen hier om te vragen of wij ze kunnen helpen. We bekijken vervolgens of het binnen onze vastgestelde 6 thema's valt en uiteraard of we voldoende capaciteit hebben."

Hoe worden bij samenwerking met partners strategie bepaald en hoe is de rolverdeling tussen de partijen?
"Dit is zojuist landelijk onderzocht en die uitkomsten herken ik ook hier in de praktijk. De kracht van de BVO ligt vooral op het gebied van sport en gezondheid, in die projecten kan de BVO de kar trekken. Diepere sociale kwesties vragen een actievere opstelling van de partners, zij moeten dan de inhoud geven, waarbij de BVO meer het communicatieplatform wordt. Neem bijvoorbeeld de Dutch Street Cup (voetbal voor dak- en thuislozen), hierin werken we samen met Stichting Maatschappelijke Opvang Breda (SMO). Wij geven gezicht aan het team, het team NAC Breda, ze spelen in onze shirts en wij verzorgen de voetbaltrainingen. De andere taken, verslavingszorg en begeleiding naar wonen, wordt verzorgd door SMO. Bij de Street League, echt een voetbalproject, doen wij feitelijk alles zelf.
Het bepalen van de strategie vindt eigenlijk continu plaats. Het bestuur van de stichting bestaat uit vertegenwoordigers van de club, onderwijs en woningcorporaties, die allen een eigen belang inbrengen. Samen ontwikkel je dan een visie, die we elk seizoen bekijken en eventueel bijsturen."

MVO als strategie:
Welke ontwikkelingen zie je als deskundige uit het werkveld in de toekomst voor je op dit gebied?
"Het maatschappelijke onderwerp is in de sport de hype voorbij en wordt een serieus onderdeel van de sector, nationaal en internationaal. Het zal daardoor, ondanks de economische tegenwind, alleen nog maar groeien. De kwaliteit van de projecten en het aantal deelnemers zal daardoor omhoog gaan. Daarnaast verwacht ik dat MVO steeds meer een strategisch onderdeel gaat worden bij BVO's. Willen MVO activiteiten structureel een plaats krijgen, zal het ook geld moeten gaan opleveren voor de club, direct of indirect. Daar zal meer op gestuurd gaan worden."
Op welke manier kan strategisch MVO bijdragen aan het beter functioneren van een BVO?

"Goed MVO-beleid, in de poriën van de club, heeft bijvoorbeeld gevolgen voor de jeugdopleiding. Ik vind dat je jeugdvoetballers op moet leiden, maar gezien de geringe kans op doorbreken, ook moet verplichten een schoolopleiding af te maken en persoonlijke ontwikkeling aandacht moet geven. Hierdoor krijg je tegelijkertijd meer betrokkenheid bij de club, wat qua gevoel en uitstraling zeker kan bijdragen aan het functioneren van een BVO. Hetzelfde geldt voor 1e elftal spelers, ook hier kan MVO betrokkenheid opleveren, wat de uitstraling en het contact met sponsors kan verbeteren."
Welke mogelijkheden zie je voor deze BVO?
"Het voornaamste punt hierin is wat we al besproken hebben ten aanzien van het benutten van de commerciële mogelijkheden."

Duurzaamheid als thema:
Op welke manier kan een BVO duurzaamheid als MVO-thema onderkennen en welke activiteiten kunnen ze hierin concreet ontplooien?
"In eerste instantie gaat het hierin om geloofwaardigheid en dus zelf het goede voorbeeld geven. Afval scheiden en de omgang met energie bijvoorbeeld. Daarna is bijvoorbeeld het lichtgebruik, de lichtmasten bij avondwedstrijden, een aandachtspunt. Je zou kunnen onderzoeken op welke manieren dit zuiniger kan. Vervolgens liggen er kansen om dit uit te rollen in een partnerschap met bedrijven en amateurverenigingen.
Op kleinere schaal kun je bijvoorbeeld kritisch kijken naar de inkoop van producten. Zo leveren sommige drankproducten ecologische verantwoorde plastic bekers. Ik vind dat je zulke dingen moet eisen van je leveranciers."
Hoe gaat een club dit (concurrentie)voordeel opleveren?
"Als je voorop loopt in deze ontwikkeling kun je in je achterland een sponsor daarop binnenhalen. De grote energiebedrijven, en daar zijn er niet zo veel van, stemmen hun sponsoring daarop af. Als je dus een goed verhaal hebt, kun je deze wegkapen voor de neus van andere clubs."

People als thema:
In hoeverre is People (interne omstandigheden voor werknemers) een thema binnen een BVO en welke kansen liggen hierin?
"Het belangrijkste thema hierin vind ik kenniswerving. Het bieden van scholing aan je medewerkers om ze verder te ontwikkelen. Daarnaast kun je je medewerkers ook in bredere zin ontwikkelen door ze bijvoorbeeld de ruimte te geven zich op andere vlakken te ontwikkelen. Een ander thema, het binden van laagopgeleiden, kan bijvoorbeeld door ze de simpelste taken uit te laten voeren."
Welke mogelijkheden kunnen BVO's hiertoe ontplooien?
"Binnen de stichting hebben wij op die manier 'Jobcarving' ingevoerd, waarbij we mensen met een laag opleidingsniveau simpele klussen als kopiëren en enveloppen vullen laten doen. Het andere punt, het breder ontwikkelen van je medewerkers, kan bijvoorbeeld door ze de ruimte te geven een bijdrage te leveren aan de maatschappelijke activiteiten."

Bijlage 6: Interview FC Groningen



Aanvullend interview

Zoals vermeld in hoofdstuk 6 is de informatie over de maatschappelijke activiteiten van FC Groningen afkomstig uit een artikel uit de Volkskrant. Ter verificatie en ter aanvulling zijn er via e-mail aanvullende vragen gesteld. De uitkomsten daarvan zijn hieronder weergegeven.

De duurzame ambities van FC Groningen

Door: redactie
3-3-12 - 00:00

Het shirt oogt groen, zo ook het stadion. Dus waarom wordt FC Groningen niet de groenste betaald voetbalclub van Nederland? Deze ambitie, uitgesproken in 2008, begint vorm te krijgen.

Sinds de verhuizing naar het noorden van het land stelde algemeen directeur Hans Nijland van FC Groningen talloze keren dezelfde vraag aan de hoogste baas van de Gasunie: is uw bedrijf bereid het betaald voetbal in de stad te sponsoren? Telkens werd hij met hetzelfde antwoord weggestuurd: 'We doen in gas en niet in gras!'

Duidelijke taal, maar Nijland liet zich niet ontmoedigen. Met succes. Want dat er wel degelijk een relatie is tussen gras en gas, werd twee weken geleden duidelijk. Voorafgaand aan het duel FC Groningen - PSV werd een convenant getekend tussen de voetbalclub, de gemeente en hoofdsponsor Essent. Daarin spraken ze af om de Euroborg te verduurzamen. De overeenkomst geldt als een eerste aanzet naar een compleet groene en duurzame stad in 2020.

Vier jaar geleden koos FC Groningen voor zijn nieuwe strategie als 'de meest groene en meest duurzame club van het betaald voetbal'. Nijland: 'Wij hebben in 2008 vastgesteld dat we met Groningen, sinds we in 2006 naar de Euroborg zijn verhuisd, vast in het linkerrijtje van de eredivisie stonden. En dat we twee jaar achtereen, in 2007 en 2008, Europees voetbal haalden. Maar dat riep bij ons ook de vraag op hoe we als club de volgende stap konden maken.'

Over één ding waren ze het snel eens: 'Als club moet je je positioneren en onderscheiden; waarin ben je net iets anders dan je collega-clubs? Onze keus viel op groen en duurzaam. Waarom? Dat is redelijk voor de hand liggend: ten eerste spelen we in een prachtig groen shirt, en groener dan groen kan een stadion als dat van ons niet zijn. Maar bovendien prikkelt hét thema van deze eeuw: groen en duurzaam.'

Het is vanzelfsprekend dat FC Groningen de weg vond naar de energiesector. In 1960 werd in Slochteren de aardgasbel ontdekt, een bron die een ongekende economische bedrijvigheid in de regio ontwikkelde.

Nijland: 'De grotere energiebedrijven zitten nu allemaal hier. Gasunie, GasTerra en Essent, maar ook bedrijven die werken in de aan gas gelieerde sector, zoals BAM en Imtech. En wat te denken van Groningen Seaports? Dat is in de Eemshaven, ongeveer de grootste bouwput van Nederland, waar voor miljarden wordt geïnvesteerd.'

Uit de eerste verkenning op een nieuwe markt groeide het contact met (de latere) hoofdsponsor Essent en met

Stichting Energy Valley, een verzameling van energiebedrijven die is opgericht om interessante projecten naar het noorden van Nederland te halen. '80 procent van de eredivisieclubs heeft Essent benaderd. Maar geen van hen was zo onderscheidend als FC Groningen met de keus voor groen en duurzaam.

'Het verhaal over onze maatschappelijke rol als voetbalclub sloeg aan bij Max van den Berg, commissaris van de Koningin en voorzitter van de raad van toezicht van Energy Valley. Zij wilden hun boodschap over verantwoord energiegebruik voor het voetlicht brengen.'

Meerdere topsportclubs
Volgens Nijland is FC Groningen over de eigen schaduw heen gestapt door alle in de stad gevestigde topsportclubs erbij te betrekken. 'De naam van Energy Valley staat niet alleen op het shirt van FC Groningen, maar ook op dat van de basketballers van GasTerra Flames, de korfballers van Nic./Alfa-College en de volleyballers van Abiant/Lycurgus.'

In de Groene Kathedraal, zoals de Euroborg ook wel wordt genoemd, is twee jaar geleden de Energy Valley Topclub opgericht. Deze sociëteit organiseert kennissessies, symposia en andere activiteiten. Ook wordt de waarde van energie en techniek gepromoot voor kennisinstellingen als Rijksuniversiteit Groningen en Hanzehogeschool.'

'De boodschap prediken, is er ook naar handelen', zegt Nijland. Het groen is daarom doorgedrongen in het dagelijkse beleid van FC Groningen. Met de kennis van betrokken partijen zijn de besparingsmogelijkheden onderzocht.

'Het kan met simpele dingen, maar het moet tussen de oren zitten bij de mensen die bij deze organisatie betrokken zijn. Bewustwording is belangrijk, en het kan. Ik praat hierover met iedereen op de werkvloer, ook met de spelers van het eerste elftal. Maar ik weet ook dat als ik dit tegen David Texeira uit Uruguay zeg, hij denkt: wat moet ik met groen en duurzaam, daar heb ik nog nooit van gehoord.'

Goede sportieve resultaten blijven het beste uithangbord van de club. 'Maar wij zien het zo: in het verleden heeft FC Groningen vaak moeten horen dat er niet meer in zat dan de subtop van de eredivisie, omdat het grote bedrijfsleven niet in Noord-Nederland is gevestigd. Wij hebben aangetoond dat het niet het geval is. Wij hebben ons met deze filosofie verbonden aan grote energiebedrijven. Dat is meer dan koude sponsoring, want we hebben een actieve relatie en we hebben een gezamenlijk pad uitgestippeld naar de toekomst.

Volgens Nijland zijn de ambities van de club en de stad niet gering. 'In 2020 moet de hele stad Groningen voorzien zijn van groene en duurzame energie en moet FC Groningen elk jaar meespelen om Europees voetbal.

'Het is simpel, aan de ene kant mag je 'groen en duurzaam' maatschappelijk verantwoord ondernemen noemen, aan de andere kant moet je vaststellen dat je commercieel succesvol bent, doordat je dit pad bent ingeslagen en bedrijven hebt weten te binden. Met andere woorden dat we onze begroting kunnen laten groeien, en belangrijkere spelers in de toekomst langer vasthouden. We hebben elkaar gevonden in een maatschappelijke en commerciële opdracht met grote winstkansen voor iedereen.'

Wat doet FC Groningen

1. Alle auto's van directie, management, technisch staf en de negen busjes voor vervoer van de jeugdspelers, rijden op groen gas, bio-afval. Dat betekent op jaarbasis 1 miljoen km groen gas. Naast minder CO2-uitstoot leidt dat ook tot een besparing van 60 duizend euro per jaar. Komend seizoen zullen de eerste spelers van de A-selectie in elektrische auto's rijden.

2. De veldverwarming sloeg in het verleden bij -2 graden automatisch aan, ook als er in het weekeinde daarop niet op werd gespeeld. Door gebruik te maken van de specialistische kennis van betrokken partijen uit de energiewereld, heeft de club op jaarbasis 80 duizend euro aan gas- en energielasten bespaard.

3. Op de omloop in het stadion, waar supporters hamburgers, kroketten en andere etenswaren nuttigen, wordt alleen nog maar gebruikgemaakt van milieuvriendelijk en volledig recyclebaar verpakkingsmateriaal.

4. Onderzocht wordt of voor het gebruik van de verplichte veldverwarming in het stadion gebruik kan worden gemaakt van de restwarmte van de nabij gelegen Groninger afvalverwerking. Er worden bovendien waterloze toiletten in het stadion geïnstalleerd.

5. De leden van de Junior Club van de vier topsportclubs uit de stad Groningen worden op speelse wijze in contact gebracht met het thema groen en duurzaam.

Aanvullende vragen via e-mail:

Jullie hebben een onderscheidende visie ontwikkeld op duurzaamheid, een visie die naast maatschappelijk nut ook commercieel voordeel oplevert. Ik zou jullie overwegingen en mening in deze graag verwerken in m'n onderzoek. Het artikel in de Volkskrant van 3 maart jl. heeft me al een beeld gegeven. Ter verificatie, kloppen de daarin gestelde voorbeelden en bedragen?
"Ja, het artikel in de Volkskrant is correct."

Hoe heeft FC Groningen haar kernwaarden bepaald? En is er een verband tussen de kernwaarden en het maatschappelijk beleid?
Eén van onze 4 kernwaarden is maatschappelijk betrokken en actief. We zijn een volksclub (een andere kernwaarde) en daarbij hoort je maatschappelijke positie. We pretenderen dicht bij de mensen te staan, bij onze achterban en dan is het ook volstrekt logisch dat er een verband ligt tussen de kernwaarden en ons maatschappelijk beleid.

Op welke manier probeert FC Groningen binding te creëren tussen de BVO en de stichting FC Groningen in de Maatschappij?
"De stichting werkt nauw samen met onze organisatie. En dus worden directie, management, trainers en spelers ingezet bij maatschappelijke initiatieven en projecten die vallen onder de vlag van de stichting. Alles en iedereen faciliteert de stichting daar waar nodig en mogelijk. Het betreft dan met name de inzet van mensen, bijvoorbeeld jeugdtrainers bij een clinic. De afdeling communicatie ondersteunt de stichting met de PR eromheen. Zoals met alles moet het ook in de mensen zelf zitten. Binnen iedere selectie heb je spelers, die meer betrokken zijn bij dit soort projecten dan anderen. Zolang ze hun goede wil maar tonen, zijn we al tevreden en voor sommige projecten kiezen we bewust spelers, die ook daadwerkelijk iets met het onderwerp hebben. Zo hebben we Maikel Kieftenbeld en Jonas Ivens al een paar keer gekoppeld aan Make-A-Wish Nederland (zie folder) omdat zij beiden met kinderen een goede band hebben. En zo zijn er wel meer vertaalslagen te maken."

FC Groningen profileert zich nadrukkelijk met haar groene karakter. Dit sluit aan op de behoeften van Essent en andere energiepartijen en heeft zodoende ook geresulteerd in een mooi partnerschap. In hoeverre sluit het duurzame verhaal aan bij andere groepen sponsoren (buiten de energiebedrijven)? En op welke manier gebruikt de commerciële afdeling het groene karakter in het werven en behouden van sponsoren?
"Alle relaties van FC Groningen volgen met grote belangstelling onze ontwikkeling op het vlak van Groen en Duurzaam. Uiteraard draagt onze commerciële afdeling dit ook uit."

MVO als strategie in het betaalde voetbal; welke ontwikkeling zie jij als deskundige uit het werkveld de komende jaren voor je? Welke kant gaat het op?
"Veel clubs zijn geïnteresseerd in wat wij hier met elkaar doen. De combinatie met de energiesector is een goede beleidskeuze geweest. We zijn bij FC Groningen innovatief (ook al een kernwaarde) en goed voorbeeld doet volgen, dus zullen andere clubs ook MVO als strategie gaan opnemen in hun beleid."

Welke duurzame mogelijkheden, buiten de in de Volkskrant al genoemde, zijn er nog te verwachten de komende jaren?

“Dat zijn we nog aan het door-ontwikkelen.”

In hoeverre wordt het eigen personeel (voetbal-, kantoorpersoneel en jeugdopleiding) onderkend als een maatschappelijk thema? Welke activiteiten worden hiertoe ontplooid?
“Al onze mensen zijn op de hoogte van de activiteiten van de Stichting FC Groningen in de Maatschappij. En zij worden daar ingezet, waar zij een rol kunnen spelen.”

In hoeverre is loopbaanontwikkeling, diversiteit, gezondheid, scholing een thema binnen het maatschappelijk beleid, danwel het personeelsbeleid? En hoe wordt hier op ingespeeld?
“Deze vraag vind ik lastig. Al onze projecten/activiteiten staan in de folder en zo zijn die thema’s ingebed binnen onze organisatie.”

Bijlage 7: Interview Feyenoord



Interview Feyenoord:

Interview met Ton Strooband, manager Supporterszaken en MVO
Datum: 26 maart 2012
Tijd: 14.00 uur t/m 15.00 uur

Thema's:

1. **MVO als structureel onderdeel van de organisatie**
2. **MVO als onderdeel van de strategie en de kansen die Feyenoord hierin ziet.**

1. **Feyenoord heeft zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid een aantal jaar geleden onderkend. In de uitvoering is voor een gestructureerde aanpak gekozen. Het beleidsplan uit november 2009 is hier een mooi voorbeeld van. In dit interview wil ik graag ontdekken hoe de aandachtspunten op papier daadwerkelijk vorm hebben gekregen in de praktijk.**

Wat is de aanleiding geweest om maatschappelijk te gaan handelen?
"Eigenlijk is het begonnen vanuit een project voor supporters. Een jaar of 7 geleden zagen we dat er een grote groep jonge supporters was, waarvoor we wat wilden doen. Zo zijn we een sociaal-preventief supportersproject gestart. Rond 2008 kwamen er andere projecten bij, die daar op aansloten en zo heeft het maatschappelijk verhaal een beetje vorm gekregen. Van daaruit hebben we ook een gecombineerde afdeling Supporterszaken en MVO en richten we ons in eerste instantie ook op mensen met een Feyenoordaffiniteit. Dat is ook het bijkomende voordeel, het is gelijk een middel, een marketingtool, om je 'fanbase' te vergroten. Je imago speelt daar ook een rol in. Feyenoord werd vaak geassocieerd met supportersrellen en strijd, als je een andere kant laat zien, verandert dat beeld ook gelijk. Vervolgens kun je de binding met de mensen om je heen gaan vergroten, in eerste instantie met de mensen in de directe omgeving van ons stadion, daarna kunnen we het gaan uitbreiden richting andere delen van de stad, waardoor de olievlek zich verspreidt. Via het maatschappelijk verhaal komen zo meer en meer mensen, en vooral ook kinderen, in contact met Feyenoord.
Het maatschappelijk verhaal is bij Feyenoord ook nog in een stroomversnelling geraakt, doordat de club bezig is met nieuwe stadionplannen. Rotterdam-Zuid zou daarvoor opnieuw ingericht moeten worden, het stadion zou daarin ook het maatschappelijke middelpunt moeten worden. Een open stadion, dat er ook is voor de omwonenden zou de overlast van het bouwen moeten compenseren. Het zou extra draagvlak creëren onder de bewoners."
Hoe is het beleidsplan ontstaan?
"We hebben hiervoor medewerkers van Feyenoord gekoppeld aan de stichting Meer Dan Voetbal en het bedrijf VODW (adviesbureau voor marketing & strategie, TG). Samen hebben we dit plan opgesteld. Daarbij hebben we gekeken naar de identiteit en cultuur van Feyenoord en van daaruit het maatschappelijk beleid opgezet."
Wat is volgens Feyenoord het belang van structurele inbedding?
"Je kunt MVO alleen maar goed doen als het door de hele club gedragen wordt, iedereen bij de club moet er achter staan en dat ook uitdragen. Als dat gevoel er niet is, heeft de

buitenwacht dat snel in de gaten en komt het niet over. Je voorkomt er ook mee dat je ad-hoc te werk gaat. Feyenoord is een grote organisatie, er werken meer dan 200 mensen in verschillende onderdelen. Als het maatschappelijk beleid doordringt tot de hele organisatie, steekt iedereen z'n tijd en energie in die projecten die we met z'n allen uitdragen."

Kernwaarden/oriëntatie/maatschappelijk beleid:
Hoe zijn de kernwaarden (merkwaarden) van Feyenoord bepaald?
"Ik weet het niet eens precies, maar die kernwaarden spreken eigenlijk voor zich. Ze komen voort uit meer dan 100 jaar historie, de club heeft in die tijd een eigen identiteit aangemeten. De kernwaarden komen uit die historie, 'hand in hand' komt uit een clublied. 'Club van het volk' is natuurlijk ook typisch Feyenoord."
Hoe is de vertaling gemaakt van merkwaarden naar maatschappelijk beleid?
"We hebben toen gekeken, wat willen we bereiken met ons maatschappelijk beleid? En wat hebben we? Onze merkwaarden zijn onze kracht, die wilden we dus gebruiken. Die combineerden we toen met wat we wilden en kwamen zo tot maatschappelijk beleid dat bij ons past. De jeugd was een speerpunt, zo zijn we gekomen bij het uitgangspunt 'het vizier op de toekomst, respect voor het verleden'. We wilden samenwerken met andere partijen, zo werd 'hand in hand' een uitgangspunt. We wilden ons richten op Rotterdam-Zuid, zo kwamen we tot 'wereldclub met Rotterdamse mentaliteit'. En we willen echt wat bereiken, dus 'geen woorden, maar daden' is ook een uitgangspunt."
In de matrix (zie hieronder) zijn maatschappelijke issues van stakeholders gekoppeld aan de potentiele bijdrage van Feyenoord. Hoe is deze bijdrage bepaald?
"Die maatschappelijke issues zijn in beeld gebracht door een onderzoek van de gemeente Rotterdam. We hebben daarnaar gekeken om te bepalen waar wij een rol kunnen spelen. Waar hebben wij verstand van? Wij hebben verstand van opvoeden, gezonde leefstijl, integratie. Daar zijn we immers elke dag mee bezig als voetbalclub. Zo hebben we bepaald waar we met voetbal als middel kunnen helpen. Onze 'assets' (het stadion, de spelers, de historie) zetten we daarvoor in."



Stichting/afdeling:
Volgens het beleidsplan organiseert Feyenoord zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de club, maar daarna wordt Feyenoord in de Samenleving zichtbaar. Is dit een stichting?
" Wij zijn een afdeling, de afdeling Supporterszaken en MVO. Van hieruit wordt het beleid gemaakt en vindt de regie en coördinatie plaats. We hebben daarvoor een werktitel, Feyenoord in de samenleving, die als paraplu voor alle projecten dient. Daarnaast hebben we een administratiekantoor, de Feyenoord Foundation, dit is een onafhankelijke stichting, die wordt gebruikt om fondsen te genereren."
Welke voor- en nadelen, financieel en organisatorisch, heeft de gekozen organisatievorm?
"Alle gelden die we binnen krijgen met een maatschappelijk 'label' kunnen we door de stichtingsvorm zo transparant mogelijk verklaren aan alle partijen. Voetbalclubs en geld is nu eenmaal een combinatie die niet altijd goed samen gaat. Geldgevers willen natuurlijk voorkomen dat een euro, die ze maatschappelijk willen inzetten, in de zakken van een speler verdwijnt. Dit is het voordeel van de stichting, zeker naar de buitenwacht toe. Naar binnen moet je echter ook oppassen voor een aantal zaken. Het is niet de bedoeling dat de middelen die de club inzet op de rekening van de Feyenoord Foundation komen. Die middelen zijn een investering van de club en dienen een maatschappelijk doel. Ik ben daarom voorstander van de stichtingsvorm, puur op administratieve redenen, maar het moet wel dicht bij de club blijven. In Engeland komen ze nu terug op de stichtingsvorm en vormen ze weer een afdeling binnen de club. Het is dus lastig om het goed vorm te geven, eigenlijk zijn we ook nog een beetje zoekende hoe we dit dagelijks invullen. Ik vind het wel belangrijk dat we hier alles uit naam van de club doen, zowel intern als extern. Daarmee voorkom je ook dat je als Foundation buiten de club komt te staan."

Verankeren in de organisatie/structurele inbedding:
Hoe krijgt de structurele inbedding concreet vorm in de praktijk?
"Het ultieme bewijs van structurele inbedding zou natuurlijk zijn dat de club de doorgang van de maatschappelijke projecten garandeert en daarvoor jaarlijks x-bedrag vrijmaakt uit de eigen exploitatie. Daarvan zouden de projecten en de medewerkers dan kunnen draaien. Nu hebben we die middelen niet vanuit de club, het maatschappelijke is extra. Alles wat we doen wordt mogelijk gemaakt door andere partijen, die een financiële bijdrage leveren of mensen beschikbaar stellen."
Op welke wijze worden de volgende onderdelen van de organisatie betrokken in de uitvoering; spelers, jeugdopleiding, medewerkers, commerciële afdeling, communicatie?
"We zitten nu nog heel erg in de bewustwordingsfase, dus soms zijn we echt nog bezig om het maatschappelijk besef door te laten dringen. Zo heb ik al meerdere keren een flyer-actie van de Burger King, sponsor van de Eredivisie, tegen moeten houden, omdat dat natuurlijk niet rijmt met onze gezondheidsprojecten.
De bijdrage verschilt verder per onderdeel. De medewerkers van kantoor willen we bij de projecten gaan betrekken, hiervoor is een voorstel in ontwikkeling, waarbij ze tijd krijgen om vrijwillig een bijdrage te leveren.
De spelers zijn onze rolmodellen en ik vind eigenlijk dat ze mee moeten werken. In de nieuwe contracten wordt ook opgenomen dat ze verplicht zijn zich wekelijks 1 uur maatschappelijk of commercieel in te zetten. Natuurlijk moeten ze het ook wel leuk vinden, jongens die er ongeïnteresseerd bij staan, kan ik ook niet gebruiken. Ik merk ook dat goed informeren van de spelers over het hoe en waarom erg belangrijk is. En dit begint eigenlijk al bij de technische en medische staf, die moeten dit goed overbrengen op de spelers. Als een trainer het niet

ondersteunt, is het voor spelers makkelijker om zich te verschuilen. Om toekomstige spelers erop voor te bereiden, gaan we de jeugdopleiding, A- en B-jeugd, mee laten draaien in de maatschappelijke projecten. Dit leggen we vast en bespreken we met ouders, zodat het in hun beleving bij het vak van profvoetballer hoort; 5,6 keer per week trainen, maar ook 1 keer iets maatschappelijks doen. In het 'triggeren' van spelers is het belangrijk om spelers erbij te betrekken, ze mee te laten denken. Hierbij kan het thuisfront ook helpen. We hebben nu een project, waarbij spelersvrouwen een activiteit met meisjes doen. Dit helpt ook in de beïnvloeding.
De commerciële afdeling werkt nauw samen met onze afdeling, de salesmensen gaan met één verhaal naar een sponsor, waarbij het MVO-verhaal een vast onderdeel is. Op dit maatschappelijk verhaal heeft de club al sponsors binnengehaald, de Foundation heeft het nog niks opgeleverd. We gaan daarom nu pakketten samenstellen, waarin een bedrijf sponsor van de club en maatschappelijk partner van de Foundation wordt. Als een sponsor interesse toont in ons MVO-verhaal, ga ik de tweede keer mee met de salesafdeling om het MVO-verhaal toe te lichten.
Een andere mooie manier waarop onderdelen van de club en de Foundation elkaar raken is via de Feyenoord Soccer Schools. Hiervoor hebben we oud-spelers gezocht, die we op deze manier ook konden helpen in hun leven na het voetbal. Er waren er bij die het moeilijk hadden, maar nu als trainer weer een opleiding krijgen. Het is ook verbonden aan de Feyenoord Academy (jeugdopleiding, TG), waardoor ze in beeld komen om daar op termijn een rol te krijgen. Ulrich van Gobbel, Leonardo dos Santos en Chris Gyan hebben we zo bij de club kunnen betrekken"

2. Volgens Eric Gudde is de rol van Feyenoord in de maatschappij één van de belangrijkste thema's buiten het voetbal voor de komende jaren bij de club. Feyenoord was al langer maatschappelijk actief op verschillende fronten, maar sinds kort zijn de projecten uitgebreid en gebundeld onder de noemer Feyenoord in de samenleving (Feyenoord.nl – 04-10-10)

In het bedrijfsleven wordt MVO meer en meer onderkend als onderdeel van de strategie, van waaruit kansen kunnen ontstaan. Welke mogelijkheden zie je hierin voor Feyenoord, nu en in de toekomst?
"Onze maatschappelijke ambities maken onderdeel uit van het Meerjarenplan 2011-2016 en zullen daarom van invloed zijn op alle beslissingen die we de komende jaren moeten nemen. Dit zal z'n invloed hebben op ons imago, maar zeker ook op ons sponsorbeleid. Voorheen maakte het niet uit wie sponsorde, als het maar geld opleverde. Nu gaan we er naartoe dat er meer gezocht gaat worden naar sponsors die meer bij de club passen, zich kunnen vinden in de ambities en doelstellingen."
Op welke manier kan Feyenoord dit voordeel opleveren?
"Op het moment dat club en sponsor zich met elkaar kunnen identificeren, zich kunnen vinden in elkaars doelstellingen ontstaan er andere verhoudingen. Je bent dan als club in staat loyalere, maar zeker ook grotere sponsors aan je te binden."

Duurzaamheid als thema:
In hoeverre onderkent Feyenoord duurzaamheid (Planet) als thema en welke activiteiten kunnen hiertoe ontplooid worden?
"Wij merken dat onze omgeving, partners en leveranciers, duurzaamheid van ons verwachten. Daarom willen we, de club en stadion Feyenoord, de Kuip verduurzamen. We zijn daarom met vele partijen in gesprek om dit op vele terreinen mogelijk te maken. Je moet daarbij denken aan energie, water, mobiliteit, afvalverwerking, voedsel. We willen zo een duurzame

Kuip, als we dat hebben bereikt, kunnen we dat ook uitdragen in de wijken. Hierdoor zou het sociale verhaal weer gekoppeld worden aan het duurzame verhaal."
Welke voordelen kan dit de club opleveren?
"Een voorbeeld hierin is van Gansewinkel, een grote partij in de afvalverwerking. Die zouden op zich bij ons passen, maar die zullen zich pas aan ons verbinden als we op dat gebied zelf ook duurzaam gaan handelen. Geloofwaardigheid is hierin dus belangrijk. Qua besparingen kan het ook opleveren, maar vergeet niet, dat daarvoor ook eerst geïnvesteerd moet worden. Wij zouden zonne-energie op onze tweede ring van het stadion kunnen leggen om energie voor de verlichting op te wekken, maar die investering moet je wel eerst doen. Hetzelfde met fietsenstallingen voor het bevorderen van meer supporters op de fiets naar het stadion. Het duurt even voor die investering zich terugverdient."

People als thema:
In hoeverre onderkent Feyenoord het eigen personeel (kantoororganisatie, jeugdopleiding en spelers 1e elftal) als een maatschappelijke verantwoordelijkheid en hoe draagt Feyenoord hierin bij?
"Ik denk dan aan gezonde voeding, maar sommige dingen verander je niet zo snel. Onze personeelskantine verkoopt nog vette hap, terwijl wij gezondheid promoten. Verder stimuleren we het volgen van een schoolopleiding bij de jeugd en faciliteren we dit ook door goede afspraken met de scholen te maken."
Welke voordelen kan dit de club opleveren?
"Je moet zorgen dat je eigen huis op orde is, dus als je een boodschap naar buiten wilt uitdragen, moet je het binnen ook doen. Dit is in het voordeel van de medewerkers en de club."