

MILIEUDUURZAAMHEID EN BETAALD VOETBAL  
ORGANISATIES: OP WEG NAAR EEN  
MILIEUMANAGEMENT FASEN MODEL



BSC thesis Economie en Beleid (YSS-81312)

Vakgroep: ENP

Student: Loris Monasso

Student nummer: 971030579090

Begeleider: Judith van Leeuwen

## SAMENVATTING

De relatie tussen voetbal en milieuduurzaamheid is gestegen in relevantie. Er is tegenwoordig bewijs voor onverwachte veranderingen in het milieu veroorzaakt door mensen. In de voetbalwereld wordt opkomend de term Corporate Social Responsibility (CSR) gebruikt. Milieuduurzaamheid kan gezien worden als onderdeel van CSR. Echter is er tot nu toe weinig onderzoek gedaan naar het milieugerichte aspect van CSR in relatie tot de voetbalwereld. In deze thesis wordt gepoogd een bijdrage te leveren aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR. Dit wordt gedaan door de creatie van een milieumanagement fasen model gericht op Betaald Voetbal Organisaties. Aan de hand van een case study gericht op vijf voetbalclubs in Nederland wordt geconcludeerd dat het model toepasbaar is. De verschillen tussen de clubs zijn groot en zichtbaar in het model. Verder maakt het model vergelijking tussen clubs mogelijk met oog op milieumanagement. Echter zijn er nog mogelijkheden voor de toekomst om het model te verbeteren en kan het gecreëerde model gezien worden als handvat voor toekomstig onderzoek.

## Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Introductie .....	6
1.1 Achtergrond en Probleemstelling .....	6
1.1.1 Sport en klimaatverandering .....	6
1.1.2 Definities sport-milieuduurzaamheid .....	6
1.1.3 Voetbal en milieu .....	8
1.1.4 Aanbevelingen voor volgend onderzoek .....	9
1.1.5 Conclusie .....	11
1.2 Doel en onderzoeksvragen .....	12
1.2.1 Doel .....	12
1.2.2 Onderzoeksvragen .....	12
1.3 Opzet thesis .....	12
Hoofdstuk 2 een milieuprestatie model voor BVO's .....	13
2.1 Inleiding .....	13
2.2 Gebruikte modellen .....	13
2.2.1 Vier fasen model .....	13
2.2.2 Golven van milieuduurzaamheid .....	15
2.3 Een fasen model voor BVO's .....	16
Hoofdstuk 3 Methode van data analyse en data verzameling .....	18
Hoofdstuk 4 De toepassing van het model .....	20
4.1 ADO Den Haag .....	20
4.1.1 inleiding .....	20
4.1.2 Ambitie .....	20
4.1.3 Organisatie .....	21
4.1.4 Budget/Financiën .....	21
4.1.5 Kennis en informatie .....	22
4.1.6 Technologie/getroffen maatregelen .....	22
4.1.7 Communicatie .....	23
4.1.8 Conclusie .....	23
4.1.9 Milieumogelijkheden .....	24
4.2 PEC Zwolle .....	26
4.2.1 Inleiding .....	26
4.2.2 Ambitie .....	26
4.2.3 Organisatie .....	27
4.2.4 Budget/Financiën .....	27
4.2.5 Kennis en informatie .....	28

4.2.6 Technologie/getroffen maatregelen .....	28
4.2.7 Communicatie .....	29
4.2.8 Conclusie .....	29
4.2.9 Milieumogelijkheden.....	30
4.3 NEC Nijmegen .....	32
4.3.1 Inleiding.....	32
4.3.2 Ambitie .....	32
4.3.3 Organisatie .....	33
4.3.4 Budget/Financiën .....	33
4.3.5 Kennis en informatie .....	33
4.3.6 Technologie/getroffen maatregelen .....	34
4.3.7 Communicatie .....	34
4.3.8 Conclusie .....	34
4.3.9 Milieumogelijkheden.....	34
4.4 FC Groningen .....	36
4.4.1 Inleiding.....	36
4.4.2 Ambitie .....	36
4.4.3 Organisatie .....	37
4.4.4 Budget/Financiën .....	38
4.4.5 Kennis en Informatie .....	38
4.4.6 Technologie/Getroffen maatregelen .....	39
4.4.7 Communicatie .....	39
4.4.8 Conclusie .....	40
4.4.9 Milieumogelijkheden.....	40
4.5 De Graafschap.....	42
4.5.1 Inleiding.....	42
4.5.2 Ambitie .....	42
4.5.3 Organisatie .....	43
4.5.4 Budget/Financiën .....	43
4.5.5 Kennis en informatie .....	43
4.5.6 Technologie/getroffen maatregelen .....	44
4.5.7 Communicatie .....	44
4.5.8 Conclusie .....	44
4.5.9 Milieumogelijkheden.....	45
Hoofdstuk 5 Conclusie en aanbevelingen .....	47
Hoofdstuk 6 Advies .....	50
6.1 Advies ADO Den Haag.....	50

6.2 Advies PEC Zwolle .....	50
6.3 Advies NEC Nijmegen.....	51
6.4 Advies FC Groningen.....	51
6.5 Advies De Graafschap .....	52
Referenties .....	53
Referenties hoofdstukken 1,2,3.....	53
Referenties hoofdstuk 4 .....	54
ANNEX 1 .....	56
ANNEX 2 .....	57
ANNEX 3 .....	59
ANNEX 4 .....	61
ANNEX 5 .....	65

#### 1.1.1 SPORT EN KLIMAATVERANDERING

Tegenwoordig hebben we bewijs voor onverwachte veranderingen in het milieu die veroorzaakt zijn door menselijke activiteiten (Mallen & Chard (2011)).

Klimaatverandering wordt bijvoorbeeld genoemd als gevaar voor de hedendaagse maatschappij (Trendafilova & Mccullough, 2018 ; Mallen & Chard, 2011 ; Mccullough et al., 2015).

Het is nodig om onze broeikasgasemissies te reduceren zodat grote gevolgen voor de hele wereld worden voorkomen. In december 2015 werd het Parijs verdrag ondertekent met als doel om de klimaatverandering te beperken. Om de doelen van dit verdrag te bereiken zullen alle facetten van de maatschappij zijn verantwoordelijkheid moeten nemen. Een van deze facetten is de sportsector (Trendafilova & Mccullough, 2018). In verschillende literatuur wordt de relevantie van de sportwereld beschreven aangaande klimaatverandering.

Het is al decennia duidelijk dat klimaatverandering een wereldprobleem is dat de gehele mensheid aangaat (Mccullough et al., 2015). Daarnaast beschrijft men dat de voetafdruk van sport met betrekking tot het milieu significant is. Sport kan het natuurlijke milieu beïnvloeden (Mallen & Chard, 2011).

In tegenstelling tot deze beweringen van Mccullough et al. (2015) en Mallen & Chard (2011) stelt de United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) dat de sportsector zelf in zijn geheel geen grote invloed heeft op het milieu. Toch ziet de UNFCCC een grote rol voor de sportsector in het debat rondom klimaat. De sportsector kan namelijk invloedrijk zijn als het gaat het bevorderen milieuverantwoordelijkheid onder de bevolking. Dit heeft erin geresulteerd dat de sportsector een voornaam aandachtspunt is binnen het klimaatverdrag van Parijs. Ten eerste wil de UNFCCC dat sportorganisaties zelf milieuverantwoordelijke organisaties zijn. Ten tweede wil de UNFCCC dat de sportsector haar sociale platform gebruikt om toeschouwers te overtuigen milieuvriendelijker te handelen ( Trendafilova & Mccullough, 2018).

Het implementeren van beleid gericht op milieuduurzaamheid brengt verschillende voordelen met zich mee voor sportorganisaties zoals het creëren van welwillendheid, competitief voordeel en identificatie onder supporters (Mccullough et al., 2015).

#### 1.1.2 DEFINITIES SPORT-MILIEUDUURZAAMHEID

In verschillende artikelen wordt gepoogd een definitie te geven voor milieuduurzaamheid met betrekking op de sportsector (Mallen & Chard, 2011; Mallen et al., 2010 ; Mallen et al., 2010). Een definitie van duurzaamheid die veel gebruikt wordt in de literatuur komt voort uit het UN Brundtland Rapport. Deze definitie houdt

in dat men voldoet aan de behoeften van de hedendaagse generatie zonder de behoeften van de volgende generatie te beperken. (Mallen & Chard, 2011 ; Mallen et al., 2010).

In het artikel geschreven door Mallen et al., 2010 gericht op sportfaciliteiten in Noord Amerika gebruikt men een aangepaste definitie van het Brundtland Rapport. In dit artikel betreft milieuduurzaamheid de praktijken die het natuurlijke milieu beschermen binnen sportfaciliteiten. In een ander artikel van Mallen et al., (2010) gericht op de milieuprestaties van een internationaal sportevenement wordt milieuduurzaamheid beschreven als de algehele capaciteit van een organisatie om het milieu voor volgende generaties te waarborgen.

Hoewel de hierboven beschreven definities toegepast worden op een sport gerelateerd onderwerp heeft men het over milieuduurzaamheid en niet over een definitie voor sport-milieuduurzaamheid. In tegenstelling tot de hierboven beschreven definities beschrijft men in het artikel van Mallen & Chard (2011) een definitie van sport-milieuduurzaamheid. Deze houdt in: 'het beschermen van het natuurlijke milieu en voldoen aan de huidige sportbehoeften zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties te beperken (Mallen & Chard, 2011).' Deze definitie is net als eerder beschreven afgeleid van het Brundtland Rapport.

Naast sport-milieuduurzaamheid wordt er ook gesproken over sport-milieuburgerschap (Mallen & Chard, 2011). Dit houdt in dat sport organisaties, groepen en individuen gezien kunnen worden als burgers binnen het sportmilieu. De definitie gegeven voor sport-milieuburgerschap luidt: 'het geheel van de zorg, belangstelling en acties van alle partijen in de sportindustrie met als doel om het natuurlijke milieu te beschermen of ook wel milieuduurzaamheid (Mallen & Chard, 2011).' Deze definitie kan toegepast worden op alle eenheden, deelnemers en sectoren binnen de sportwereld en is daarom breed inzetbaar.

Mallen & Chard (2011) erkennen dat de gegeven definities openstaan voor discussie aangezien de definities niet geheel concreet zijn en breed te interpreteren zijn. Er worden uiteindelijk acht vragen opgesteld met betrekking tot discussie rondom deze definities. Deze vragen zijn opgedeeld in twee dimensies met oog op een toekomstbeeld voor sport-milieuduurzaamheid in 2050-2060. Ten eerste vragen met betrekking tot wat de beperkingen van het milieu zijn en de invloed die deze beperkingen kunnen hebben op de sportwereld. Ten tweede vragen met betrekking tot acties die ervoor zorgen dat we het natuurlijk milieu beschermen, ook wel acties met betrekking tot sport-milieuduurzaamheid indien we ervan uit gaan dat er beperkingen zijn aan het milieu. Voor een overzicht van de vragen zie Annex 1.

Uit de omschreven definities omtrent sport-milieuduurzaamheid en sport-milieuburgerschap kan geconcludeerd worden dat er ruimte is voor discussie en debat. De auteurs adviseren volgende onderzoekers aandacht te besteden aan de gestelde acht vragen, er is namelijk meer onderzoek nodig vanwege de vele onzekerheden rondom de definities.

---

### 1.1.3 VOETBAL EN MILIEU

De voetbalwereld heeft de afgelopen decennia een grote metamorfose doorgemaakt. Zo is er bijvoorbeeld sprake geweest van commercialisatie (Breitbarth et al., 2011). Professionele voetbalverenigingen, ook wel Betaald Voetbal Organisaties, verschillen tegenwoordig weinig van middelgrote tot multinationale bedrijven vanwege de beschikbare overeenkomstige middelen. De algehele impact van de voetbalindustrie is toegenomen, zo ook de invloed op het milieu (Jenkins, 2012). Het onderwerp duurzaamheid binnen voetbalstadions, voetbalevenementen of voetbalclubs is daarom gegroeid in relevantie. In het verleden zijn er verschillende onderzoeken gedaan op het gebied van milieuduurzaamheid en voetbal.

Andrea Collins en Andrew Flynn (2008) lieten zien dat een groot sportevenement als de FA Cup Finale van 2004 in Cardiff een relatief grote impact heeft op het milieu. Dit in kader van de reizen die bezoekers afleggen, het aantal bezoekers, het geconsumeerde eten en drinken en het daaruit voortkomende geproduceerde afval. Francis et al. (2017) onderzochten de initiatieven op het gebied van duurzaamheid gericht op de faciliteiten van Major League Soccer Clubs (Verenigde Staten & Canada). Geconcludeerd werd dat iedere club wel iets doet op het gebied van duurzaamheid zoals bijvoorbeeld een duurzame draai aan het stadion of milieuvriendelijke franchise. Verder werd geconcludeerd dat de clubs uit het westen van de Verenigde Staten vooroplopen. Een totaal andere invalshoek die te maken heeft met duurzaamheidsprestaties is het onderzoek van Costello et al. (2017). Zij onderzochten gedurende een seizoen de afvalproductie bij de wedstrijden in het voetbalstadion van de Universiteit van Missouri. Van het afval bleek 69 procent voedselafval te zijn. Hiervan werd berekend dat 21.95 procent oneetbaar voedselafval is. De twee meest effectieve strategieën om broeikasgasemissies of energieverbruik te verminderen volgens Costello et al. (2017) zijn: recycling en het elimineren van eetbaar voedselafval. Verder deden Chris Chard & Cheryl Mallen (2013) onderzoek met betrekking tot duurzame energie in Canadese sportstadions. Onderdeel van deze sportstadions waren ook voetbalstadions. De resultaten impliceerden dat het gebruik van duurzame energie gestegen was in Canadese stadions. Op het gebied van duurzame energie gingen verschillende stadions in verschillende richtingen. Het niveau van duurzame energie in Canadese sportstadions staat echter pas in de kinderschoenen. Voor een uitgebreider overzicht van de beschreven onderzoeken, zie Annex 2.

In de literatuur die beschikbaar is op het gebied van de relatie tussen voetbal en de maatschappij wordt meermaals het begrip Corporate Social Responsibility (CSR), ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) genoemd (Breitbarth et al., 2011; Jenkins, 2012; Strategic Direction, 2017; Kolyperas et al., 2015). CSR omvat het sociale, milieugerichte en economische aspect binnen bedrijven. Er wordt ook wel gezegd dat het de drie P's omvat: People, Planet, Profit (van Koppen & van Leeuwen, 2017). Sinds een aantal jaren wordt dit concept toegepast in de wereld van professionele voetbalorganisaties (Breitbarth et al., 2011; Kolyperas et al., 2015).



Milieuduurzaamheid kan dus gezien worden als onderdeel van CSR. Echter zijn er vele bronnen over de voetbalindustrie en CSR die dit aspect weinig tot niet behandelen (Strategic Direction, 2017 ; Kolyperas et al., 2015 ; Breithbarth et al., 2011). Voor een verder overzicht van deze artikelen zie Annex 3.

In tegenstelling tot eerdergenoemde artikelen gaat Jenkins (2012) expliciet in op het milieugerichte aspect van CSR. Het onderzoek gaat over milieuduurzaamheid binnen Engelse Premier Leagueclubs. In het seizoen 2011/2012 werden 23 clubs behandeld. De conclusie van het artikel was dat clubs wel degelijk bezig zijn met milieuduurzaamheid, echter is dit niet formeel vastgesteld doormiddel van managementsystemen. Bij de discussie worden vier factoren aangehaald die mogelijk de milieuduurzaamheid strategieën van de clubs beïnvloeden: passie, economie, transparantie en stakeholders. Voor een verdere omschrijving van de methodologie van dit onderzoek zie Annex 3.

Naast het artikel geschreven door Jenkins bestaat er nog de jaarlijkse ranglijst met betrekking tot CSR van het Zwitserse Responsiball. Deze ranglijst wordt op Nederlandse sites benoemd aangaande de duurzaamheid van voetbalclubs (Brandes, 2016; Aquina, 2015). Responsiball is een online platform waarin ieder jaar meer dan 50 CSR-indicatoren worden geëvalueerd per professionele voetbalclub in de wereld. Deze indicatoren zijn onder andere afgeleid van standaarden opgesteld door het Global Reporting Initiative (GRI) en de International Organisation for Standardization (ISO). Echter zijn de specifieke indicatoren niet publiekelijk beschikbaar (Responsiball, 2017).

De ranglijst wordt onderverdeelt in de aspecten beleid, gemeenschap en milieu met betrekking tot CSR. De resultaten zijn gebaseerd op website analyses. Responsiball (2017) geeft zelf aan dat er drie beperkingen zijn aan de ranglijst. Ten eerste zijn de gebruikte indicatoren geen standaarden voor CSR. Ten tweede zijn alle indicatoren zo gekozen dat ze toe te passen zijn op alle clubs, geen specifieke indicatoren zijn gebruikt. Ten derde en laatste zijn de resultaten enkel gebaseerd op de websites van de clubs. Om een meer doorgrondende conclusie te kunnen trekken is het nodig om in het echt te controleren. Dit is echter geen optie voor Responsiball vanwege de omvang van de ranglijst.

Er is dus relatief veel onderzoek gedaan naar CSR in relatie tot voetbal. Echter is er maar weinig onderzoek gedaan naar het milieugerichte aspect van CSR in relatie tot voetbal.

---

#### 1.1.4 AANBEVELINGEN VOOR VOLGEND ONDERZOEK

In de literatuur gericht op sport en voetbal met betrekking tot milieuduurzaamheid worden meerdere aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek. Hieronder volgt een overzicht.

In het artikel van Trendafilova & Mccullough (2018) beschrijft men een literatuur review omtrent onderzoeken in de richting van milieuduurzaamheid en de

sportsector. Een van de conclusies van artikel is dat er een gat bestaat tussen de sportsector en academici. Specifieke sectoren moeten meer aandacht krijgen en dan met name samenwerkingen op verschillende schaalniveaus. Wanneer de sportsector oplossingen wil vinden voor het bestrijden van klimaatverandering is het nodig dat de sportsector nader samenwerkt met academici. Daarnaast is deze nadere samenwerking essentieel indien men supporters wil stimuleren hun alledaagse leven milieuvriendelijker in te richten.

In het artikel van Mallen & Chard (2011) wordt een raamwerk gecreëerd voor debat rondom de definities en toekomst van sport-milieuduurzaamheid. Uit de conclusie blijkt dat meer onderzoek nodig is omtrent dit debat, waarbij drie specifieke aandachtspunten voor volgend onderzoek eruit springen. Ten eerste onderzoek gericht op de milieubeperkingen die relevant zijn voor de sportsector. Ten tweede is er meer onderzoek nodig met betrekking tot acties binnen de sportsector gericht op milieuduurzaamheid en de staat van sport-milieuburgerschap. Hiermee wordt bedoeld dat er onderzoek gedaan moet worden naar specifieke sectoren in de sportwereld en dat er daarnaast ook moet worden gekeken naar specifieke onzekerheden binnen sport-milieuduurzaamheid of wel sport-milieuburgerschap. Ten derde en laatste benoemen Mallen & Chard (2011) onderzoek gericht op het uitbreiden van de gestelde vragen omtrent milieuduurzaamheid (zie Annex 1).

In het artikel van Mallen et al. (2010) gericht op een internationaal sportevenement schrijft men dat er de bestaande modellen omtrent het rapporteren van milieuprestaties problematische onderdelen bevatten. Met name het verzamelen van data is zeer complex en lastig op te sporen, lastig te kwantificeren en lastig te verifiëren. Mallen et al. (2010) doen een oproep voor toekomstig onderzoek dat betrekking heeft op het creëren van transparante milieuprestatie modellen die vergelijking mogelijk maken, het ontwikkelen van indicatoren met betrekking tot toerekenbaarheid en onderzoek omtrent het standaardiseren van milieurapportage. Bovendien is er volgens Mallen et al. (2010) een betere samenwerking nodig tussen onderzoekers en daadwerkelijke uitvoerders in de sportsector om milieuduurzaamheid te kunnen meten.

In het artikel van Mallen et al. (2010) gericht op milieuduurzaamheid binnen Noord Amerikaanse sportfaciliteiten wordt benoemd dat er veel onderzoek gedaan is naar milieuduurzaamheid maar de relatie tot de sportsector onderbelicht is. Daarnaast wordt benoemd dat milieuduurzaamheid erg complex is en dat er meer onderzoek nodig is naar specifieke organisaties en de beste initiatieven die er zijn omtrent milieuduurzaamheid binnen deze organisaties. Bovendien wordt benoemd dat er meerdere gaten zijn die gevuld moeten worden als het gaat om literatuur met betrekking tot sport-milieuduurzaamheid. Deze gaten omvatten literatuur met betrekking tot barrières, uitdagingen, beste praktijken, educatie en competenties omtrent sport-milieuduurzaamheid.

---

#### 1.1.5 CONCLUSIE

Milieuduurzaamheid binnen de sportsector is een relevant onderwerp. Er is in verschillende artikelen gepoogd een definitie te geven van sport-milieuduurzaamheid, echter zijn er nog veel onzekerheden. Kijkend naar de voetbalindustrie is de focus voor milieuduurzaamheid gestegen in relevantie. Dit heeft geresulteerd in verschillende onderzoeken. Verder kan milieuduurzaamheid gezien worden als onderdeel van CSR. Uit verschillende artikelen bleek echter dat het onderzoek naar het verband tussen het milieuaspect van CSR en de voetbalindustrie nog pril is. Uit de aanbevelingen voor volgend onderzoek kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan onderzoek gericht op specifieke acties van organisaties en sectoren, het creëren van transparante milieuprestatie modellen, het wegnemen van onzekerheden en het opvullen van gaten met betrekking tot de literatuur rondom sport-milieuduurzaamheid waarbij een betere samenwerking tussen onderzoekers en daadwerkelijke uitvoerders voorop staat.

In het onderzoek van deze thesis wordt gepoogd een antwoord te geven op de aanbevelingen voor volgend onderzoek. Echter erkent de onderzoeker dat het niet mogelijk is om antwoord te geven op alle aanbevelingen. Er wordt daarom gepoogd een transparant milieumanagement fasen model met indicatoren te creëren voor Betaald Voetbal Organisaties (BVO's). Met dit onderzoek blijft men binnen de kaders van de gegeven aanbevelingen voor volgend onderzoek zodat het onderzoek wetenschappelijk relevant is. Verder zal het contact tussen onderzoekers en daadwerkelijke uitvoerders een prominente rol vervullen.

## 1.2 DOEL EN ONDERZOEKSVRAGEN

### 1.2.1 DOEL

Het doel van deze thesis is om een bijdrage te leveren aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR. Dit zal gedaan worden door het creëren en toepassen van een transparant milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties. Het model wordt toegepast op vijf voetbalclubs in Nederland.

### 1.2.2 ONDERZOEKSVRAGEN

Voor dit onderzoek zijn verschillende vragen relevant. Het creëren en toepassen van een transparant milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties kan ingedeeld worden in drie hoofdvragen:

- Hoe ziet een toepasbaar en transparant milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties eruit?
- In welke fase van milieumanagement zitten de vijf onderzochte voetbalclubs in Nederland?
- In hoeverre heeft het onderzoek een bijdrage geleverd aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR?

## 1.3 OPZET THESIS

In deze thesis wordt in hoofdstuk twee gepoogd een milieumanagement fasen model te creëren aan de hand van bestaande modellen, dit kan gezien worden als theoretisch kader. In hoofdstuk drie wordt de methodologie beschreven waarmee gekeken wordt of het gecreëerde model toe te passen valt. Dit wordt gedaan door een case study bij vijf BVO's in Nederland. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten van deze case study beschreven. In hoofdstuk vijf volgt een conclusie en discussie met aanbevelingen voor volgend onderzoek. Uiteindelijk zal er naar aanleiding van het onderzoek in hoofdstuk zes een advies volgen voor de vijf onderzochte BVO's.

## HOOFDSTUK 2 EEN MILIEUPRESTATIE MODEL VOOR BVO'S

### 2.1 INLEIDING

Voor het meten van milieuduurzaamheid binnen organisaties zijn er diverse modellen of manieren beschreven in de literatuur. Het Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) is een ranking systeem gericht op de milieuvriendelijkheid van gebouwen (Mallen et al., 2010 ; Francis et al., 2017). Daarnaast zijn er verschillende internationale standaarden omtrent milieuduurzaamheid opgesteld door organisaties zoals het Global Reporting Initiative (GRI) en de International Organisation for Standardization (ISO). Verder is er de ecologische voetafdrukmethode en is er een sport event environmental performance model gecreëerd (Collins & Flynn, 2008 ; Mallen et al., 2010). Voor een uitgebreide beschrijving van deze modellen of manieren zie Annex 4.

Voor deze thesis worden twee modellen gecombineerd om tot een milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) te komen. Deze twee modellen omvatten het four stage model geformuleerd door Koppen & van Leeuwen (2017) en het golvenmodel gericht op milieuduurzaamheid beschreven door Mccullough et al. (2015). Er is gekozen voor deze modellen aangezien men in tegenstelling tot andere modellen of manieren verschillende fasen of golven definieert omtrent milieuduurzaamheid. In hoofdstuk 2.2 worden de modellen verder uitgewerkt. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2.3 toegelicht waarom en op welke manier de modellen gecombineerd worden waarna er uiteindelijk een milieumanagement fasen model voor BVO's wordt gecreëerd.

### 2.2 GEBRUIKTE MODELLEN

#### 2.2.1 VIER FASEN MODEL

Het four stage model of ook wel vier fasen model is gericht op milieumanagement strategieën. Het model omvat vier verschillende fasen met betrekking tot de strategieën. De eerste fase (crisis-oriented strategy) heeft betrekking op minimaal milieubeleid waarbij men zich enkel houdt aan de regels omtrent milieu. De tweede fase (process-oriented strategy) heeft betrekking op het milieubeleid binnen het productieproces binnen het bedrijf. In de derde fase (chain-oriented strategy) wordt niet alleen gekeken naar het productieproces binnen het bedrijf maar is er aandacht voor de gehele levensloop en productiecyclus. In de vierde en laatste fase (full environmental sustainability) noemt men zich een groen bedrijf en wordt er samen met andere partijen gekeken hoe de samenleving duurzamer kan worden. Om te beoordelen in welke fase een bedrijf of organisatie zich bevindt wordt er gefocust op verschillende karakteristieken omvattend ambitie, kennis en informatie, technologie, organisatie, financiën, product communicatie, milieurisico's en milieumogelijkheden. Per karakteristiek zijn er verschillende indicatoren gedefinieerd om in te delen in welke fase een bedrijf zich bevindt (Koppen & van Leeuwen, 2017).

Tabel 1 Vier fasen model. (Koppen & van Leeuwen, 2017)

<i>Characteristics</i>	<b>Crisis-oriented strategy</b>	<b>Process-oriented strategy</b>	<b>Chain-oriented strategy</b>	<b>Full environmental sustainability strategy</b>
<i>Company:</i>				
<i>ambition</i>	compliance	company eco-efficiency	chain eco-efficiency	green identity
<i>knowledge and information</i>	knowledge is directed to only a few (prescribed) aspects; little horizontal or vertical information exchange	knowledge is directed to production process; information exchange on operational and tactical level	knowledge is directed at product chain; information exchange up to the strategic management level	knowledge is directed at product chain and broader societal context; information is shared over all company levels and with relevant stakeholders (e.g. consumers)
<i>technology</i>	end-of-pipe-technology, directed at cleaning and filtering	process-integrated technology, directed at prevention	process- and product innovations from a product life cycle perspective	process- and product innovations from a sustainable society perspective
<i>organization</i>	environmental tasks are focused and isolated	environmental management system	environment-oriented organizational networks encompassing marketing, R&D, suppliers and customers	sustainability-oriented networks extend to NGOs, and consumers
<i>budget</i>	financial budget for environmental investments is limited	financial budget for environmental investments (with 1-4 years pay-back period)	financial budget for strategic environmental investments (with long-term or intangible pay-back)	financial budget for investments in sustainability projects in cooperation with other stakeholders
<i>product communication</i>	no environmental product communication	no environmental product communication	environmental information made available for selected products	environmental information actively communicated for full product range
<i>Environmental situation:</i>				
<i>environmental risks</i>	environmental risks are serious and inherent to the production process	environmental risks are limited or convertible	environmental risks are under control and not a major constraint	risk perspective shifts from avoiding risks to sustainable development
<i>environmental opportunities</i>	hardly any environmental opportunities	indirect environmental opportunities (e.g. corporate image, relation with authorities)	direct environmental opportunities (e.g. green market, supply chain management)	opportunities for added value through cooperation with other stakeholders in promoting sustainability

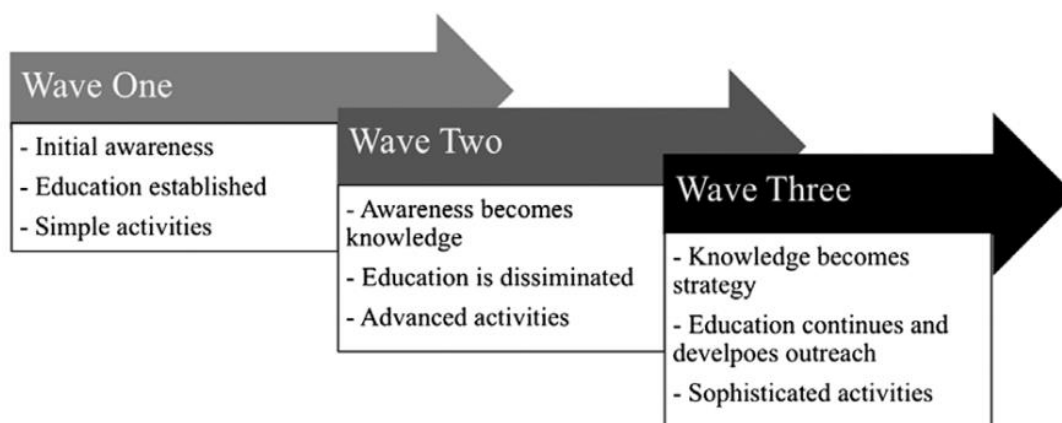
## 2.2.2 GOLVEN VAN MILIEUDUURZAAMHEID

In het artikel van Mccullough et al. (2015) worden drie golven van milieuduurzaamheid geïdentificeerd binnen de sportsector. Deze drie golven worden herkend en behandelt doormiddel van isomorfisme en verschillen in innovaties. Isomorfisme heeft betrekking op 'hetzelfde zijn' en houdt in dat wanneer een organisatie dezelfde condities heeft als een andere organisatie dat men de neiging heeft zich hetzelfde te gedragen. De verschillen in innovaties zijn gericht op innovatie, communicatie, tijd en sociale systemen.

De eerste golf heeft betrekking op bewustwording binnen een organisatie. Dit houdt in dat de eerste golf ontstaat wanneer men door krijgt dat er iets moet gebeuren op het gebied van milieuduurzaamheid. Indicatoren die hierbij horen zijn initiatieven die zichtbaar zijn voor supporters en relatief eenvoudig zijn door te voeren. Denk hierbij aan de eerste vormen van afvalmanagement of recycling.

De tweede golf heeft betrekking op kennis binnen de organisatie. Dit houdt in dat er meer strategische planning, tactische implementatie en legitimatie plaatsvindt omtrent milieuduurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn Green teams. Dit zijn speciaal ingestelde teams die zich richten op duurzaamheid binnen en buiten de organisatie.

De derde golf heeft betrekking op bredere strategische planning binnen de organisatie. Je kunt hierbij denken aan kostreductie en het creëren van meer opbrengsten omtrent milieu. Milieuduurzaamheid heeft in de derde golf een prominente rol binnen alle facetten van de organisatie en daarbuiten.



Figuur 1 Golven model. (Mccullough et al., 2015)

### 2.3 EEN FASEN MODEL VOOR BVO'S

Op dit moment bestaat er nog geen fasen model met concrete indicatoren omtrent milieuduurzaamheid in de voetbalwereld. Echter bestaat er wel het golvenmodel beschreven in het artikel van Mccullough et al. (2015) (Zie figuur 1). Deze is direct toepasbaar op de sportsector maar heeft echter weinig tot geen directe indicatoren om een organisatie in de sportsector in te delen bij een van de golven.

Een van de conceptuele modellen voor het meten van milieuduurzaamheid beschrijft expliciete fasen met concrete indicatoren, namelijk het vier fasen model (Koppen & van Leeuwen, 2017) (Zie tabel 1). Hoewel in de literatuur wordt benoemd dat voetbalclubs weinig verschillen van middelgrote tot multinationale bedrijven en beschikken over overeenkomstige middelen (Jenkins, 2012) is het model helaas niet direct toepasbaar op de voetbalindustrie. Het model onderscheid vier verschillende fasen met betrekking tot milieustrategieën die enkel direct toepasbaar zijn op productiebedrijven. Dit resulteert in het feit dat veel indicatoren per karakteristiek niet direct toepasbaar zijn voor voetbalclubs. Voorbeelden hiervan zijn indicatoren in het kader van productieprocessen en productcommunicatie.

Om tot een conceptueel fasen model te komen voor voetbalclubs wordt het vier fasen model omgeschreven aan de hand van het golvenmodel. Het omschrijven van een model naar de sportsector is eerder gedaan in de literatuur (Mallen et al., 2010).

De karakteristieken uit het vier fasen model geformuleerd door Koppen & van Leeuwen (2017) worden behouden aangezien een voetbalorganisatie over overeenkomstige middelen beschikt. Echter is het woord productcommunicatie omgeschreven tot communicatie omtrent milieuduurzaamheid. Dit aangezien er geen productie plaatsvindt maar er wel via diverse media gecommuniceerd kan worden. Verder is het karakteristiek milieurisico's komen te vervallen. Dit vanwege de overeenkomstige milieurisico's voor de voetbalwereld als sector. De milieurisico's voor de sportsector in zijn geheel zijn namelijk gering, echter kan de sportsector wel een invloedrijke rol hebben uitoefenen op de samenleving (Trendafilova & Mccullough, 2018). Vanwege dit gegeven is er voor gekozen om de milieurisico's achter wege te laten en de milieumogelijkheden per club te behandelen.

De fasen gedefinieerd in het vier fasen model zijn vervangen door de golven uit het golvenmodel. Deze zijn toegepast in combinatie met omgeschreven indicatoren uit het initiële vier fasen model. Hier is voor gekozen aangezien het golvenmodel geen expliciete indicatoren beschrijft maar enkel drie verschillende golven. Door het gebruiken van de golven voor het definiëren van nieuwe fasen vervalt de chain-oriented strategy. De drie nieuwe fasen bestaan uit het voldoen aan de norm, een duurzame organisatie en een duurzame samenleving. De fasen komen overeen met de golven uit het golvenmodel met betrekking tot milieuduurzaamheid, de karakteristieken zijn overgenomen uit het vier fasen model en dit vormt samen met de omgeschreven indicatoren uit het vier fasen model een nieuw milieumanagement fasen model zichtbaar in tabel twee.



Tabel 2: Milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

In dit onderzoek worden website analyses en semigestructureerde interviews gebruikt om milieuduurzaamheid binnen professionele voetbalclubs in kaart te brengen. Deze worden toegepast op een case study van vijf voetbalclubs. Hier is voor gekozen om een diepgaand inzicht te krijgen in praktijkvoorbeelden. Websites zijn de voornaamste communicatiemiddelen van voetbalclubs wat betekent dat hier als eerste naar zal worden gekeken tijdens dit onderzoek. Echter voor het trekken van doorgegronde conclusies worden semigestructureerde interviews toegevoegd (Zie Annex 5). Deze geven een diepere inzage in milieuduurzaamheid binnen voetbalclubs en kunnen website analyses aanvullen waar nodig. Ook ontstaat er op deze manier een directer contact tussen de onderzoeker en praktijk uitvoerders in de voetbalsector.

Voor dit onderzoek werden in eerste instantie dertien clubs benaderd met een stadioncapaciteit van minimaal 10.000 toeschouwers voor het afnemen van een interview. Hiervoor werd gekozen aangezien dit de clubs zijn met relatief grote stadions. Hierdoor zullen ze waarschijnlijk een grotere invloed hebben op milieuduurzaamheid. Dit vergroot de relevantie van het onderzoek. Uiteindelijk reageerden vijf clubs die bereid waren mee te werken aan een interview. Deze voetbalclubs betreffen ADO Den Haag, PEC Zwolle, NEC Nijmegen, FC Groningen en De Graafschap. Dit zijn allen clubs die qua stadion, begroting, supporters en status behoren tot de middenmoot van Nederland. De grootste clubs van Nederland waren helaas niet bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De vraag of de case study voldoende representatief is en het model toe te passen valt op alle BVO's blijft hierdoor open.

Bij de websiteanalyses werd er gezocht op de volgende kernwoorden: duurzaamheid, duurzaam, milieuduurzaamheid, milieu, energie, water, afval. Niet enkel de websites van de voetbalclubs werden geanalyseerd. De gebruikte kernwoorden werden in combinatie met de namen van de clubs ook ingevoerd op zoekmachine google om externe websites te analyseren en zo een beter overzicht te krijgen. Bij de websiteanalyse werd er gefocust op dezelfde criteria als bij de semigestructureerde interviews (Zie Annex 5).

Na de websiteanalyses werd er een semigestructureerd interview afgenomen bij de desbetreffende clubs. Er werd gekozen voor semigestructureerde interviews aangezien er gefocust werd op zes vastgestelde criteria. Echter zijn de vragen open voor vrije ingeving vanwege de verwachting dat de verschillen tussen de clubs groot zijn (Eredivisie CV, persoonlijke communicatie, 5 mei 2018). Aan de hand van de gegeven antwoorden werd er gekeken welke vervolgvragen van toepassing zijn, dit maakt de interviews semigestructureerd.

De clubs hebben zelf gekozen wie er binnen de club representatief is voor het afnemen van een interview omtrent milieuduurzaamheid binnen de desbetreffende club. Bij ADO Den Haag vond er een interview plaats met de manager van het

stadion. Bij PEC Zwolle vond er een interview plaats met de directeur van Regio Zwolle United. Bij NEC Nijmegen vond er een interview plaats met de projectleider van NEC Doelbewust. Bij FC Groningen vond er een interview plaats met de marketingmanager. Bij De Graafschap vindt er een interview plaats met de manager facilitaire zaken.

De interviews bij ADO Den Haag, PEC Zwolle en De Graafschap vonden 'face to face' plaats. De interviews met FC Groningen en NEC Nijmegen vonden telefonisch plaats. De reden hiervoor is de voorkeur voor interviewwijze die de contactpersonen van de clubs zelf hebben aangegeven.

## HOOFDSTUK 4 DE TOEPASSING VAN HET MODEL

### 4.1 ADO DEN HAAG

*Indien niet anders vermeld zijn onderstaande uitkomsten gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker met betrekking tot het interview met ADO Den Haag.*

#### 4.1.1 INLEIDING

ADO Den Haag is een voetbalclub die opgericht is in 1905 en uitkomt in de eredivisie. De club afkomstig uit de hofstad speelt haar wedstrijden in het Cars Jeans Stadion. Het stadion werd geopend op 30 juli 2007 en heeft een capaciteit van 15000 toeschouwers (ADO Den Haag). Milieuduurzaamheid is geen onderdeel van de missie en visie van de club. Toch is milieuduurzaamheid wel een voornaam onderdeel van het alledaagse gevoerde beleid en staat het thema hoog op de agenda bij ADO Den Haag (ADO Den Haag, 2018). Zonder dat het expliciet benoemd is in de visie wordt er constant rekening mee gehouden. Wanneer er een activiteit plaatsvindt binnen ADO Den Haag wordt waar mogelijk milieuduurzaamheid toegepast zonder dat dit het hoofddoel is. Een voorbeeld is de schoonmaak van de tribunes. Hierbij wordt gekeken of er op een verantwoorde manier wordt omgegaan met het afvalwater. Er zijn verschillende initiatieven met betrekking tot diverse facetten van milieuduurzaamheid in de volledige breedte van de club. Voorbeelden zijn het gebruik van zonnepanelen, afvalscheiding en waterbesparende maatregelen. Daarnaast is er een innovatief duurzaamheidsproject waarbij zonne-energie wordt opgeslagen in een laadbatterij bij het stadion (ADO Den Haag, 2018).

#### 4.1.2 AMBITIE

ADO Den Haag wil een groen imago hebben en levert veel inspanning om dit voor elkaar te krijgen. Grote ambities worden benoemd op dit vlak, met een vooruitstrevende en groene blik. 'Daar waar we kunnen willen we ons steentje bijdragen aan een beter milieu (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' Hiermee neemt ADO Den Haag haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit doet ADO Den Haag vanuit twee drijfveren. Ten eerste het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid en ten tweede gezien willen worden als duurzame onderneming. ADO Den Haag gebruikt duurzaamheid niet als competitief voordeel en heeft er nog niet over nagedacht hoe de groene gedachtes in het voordeel van ADO Den Haag zouden kunnen werken.

Milieuduurzaamheid kan gezien worden als een van de uithangborden van de club. 'Voetbal is natuurlijk de hoofdzaak bij ADO Den Haag, maar we willen naast de prestaties op de velden ook onder meer trots kunnen zijn op ons milieuvriendelijke beleid (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' De initiatieven zijn gericht op het verduurzamen van de gehele organisatie en niet gericht op het verduurzamen van de samenleving buiten de club. ADO Den Haag is buiten een aantal laadpalen voor elektrische auto's die beschikbaar zijn voor iedereen niet actief betrokken bij duurzaamheidsprojecten die buiten de eigen organisatie treden.

Verder is er geen concrete doelstelling voor de toekomst omtrent milieuduurzaamheid.

Samenvattend heeft ADO Den Haag de meeste raakvlakken met de tweede fase van het model kijkend naar de ambitie. Buiten het voldoen aan de normen uit de samenleving en van de overheid (eerste fase) wil ADO Den Haag bewust verduurzamen binnen de gehele organisatie (tweede fase). ADO Den Haag is weinig tot niet betrokken bij duurzaamheidsprojecten buiten de eigen organisatie en zijn er geen concrete doelen voor de toekomst. Toch neigt ADO Den Haag in een enkel facet naar de derde fase. Milieuduurzaamheid kan namelijk gezien worden als een van de uithangborden van de club. Echter is het geen hoofddoel, of hoofdpijler binnen de organisatie.

---

#### 4.1.3 ORGANISATIE

De verantwoordelijkheid voor milieuduurzaamheid ligt binnen ADO Den Haag niet bij een persoon. De directie, het management en het personeel is er wel mee bezig. Het zit zogezegd 'tussen de oren en is een rode draad binnen de organisatie (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' Het is dus nergens vastgelegd maar er wordt wel constant aan gedacht. 'Niet iedere opdracht verstrekt duurzaamheid. Zodra het kan nemen we het mee in onze beslissing nog, sterker nog, het kan belangrijk zijn (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018)' Er zijn verschillende samenwerkingen op het gebied van milieuduurzaamheid zoals bij het project van de laadbatterij. Er wordt samengewerkt met verschillende partijen en hier wordt er bewust voor gekozen om te verduurzamen. Echter zijn deze samenwerkingen met stakeholders niet gefocust op het verduurzamen van de samenleving buiten de eigen organisatie.

Samenvattend valt ADO Den Haag tussen de eerste en de tweede fase in kijkend naar de organisatie. Aan de ene kant heeft ADO Den Haag raakvlakken met de eerste fase aangezien de verantwoordelijkheid voor milieuduurzaamheid niet expliciet is vastgelegd binnen de organisatie. Echter loopt milieuduurzaamheid als rode draad door de organisatie en speelt het een prominente rol. Dus hier kan men uit concluderen dat ADO Den Haag tussen de eerste en tweede fase invalt. Hoewel ADO Den Haag aangeeft dat milieuduurzaamheid een van de uithangborden is, valt ADO Den Haag niet in de derde fase. Dit aangezien er geen focus is op het verduurzamen van de samenleving buiten de eigen organisatie en er geen expliciete eindverantwoordelijken zijn vast gelegd op strategisch managementniveau.

---

#### 4.1.4 BUDGET/FINANCIËN

ADO Den Haag beoordeelt per activiteit, project of onderdeel binnen de club of men investeert in milieuduurzaamheid. Er is niet vastgelegd in de begroting hoeveel procent van de begroting besteed wordt aan milieuduurzaamheid. Echter investeert ADO Den Haag wel in milieuduurzaamheid en dan met name binnen de organisatie. Hiermee wordt bedoeld op bijvoorbeeld de laadbatterij, de zonnepanelen en

waterbesparingsmaatregelen. Hier wordt bewust in geïnvesteerd maar dit is wel separaat per onderdeel vastgelegd. Investerings in duurzaamheidsprogramma's of initiatieven buiten de organisatie zijn er op dit moment nog niet.

Men kan concluderen dat ADO Den Haag de meeste raakvlakken heeft met de tweede fase kijkend naar het budget. De milieu-investeringen die gedaan worden zijn gericht op vergaande initiatieven die betrekking hebben op verschillende facetten binnen de organisatie. Echter kan men beargumenteren dat ADO Den Haag in fase nul beland kijkend naar milieuduurzaamheid. Er is namelijk van tevoren geen budget vastgesteld, wat niet raakt maakt een van de fasen uit het model. Toch wordt er per onderdeel wel separaat beoordeelt of men investeert. In dit geval valt ADO Den Haag in fase twee.

---

#### 4.1.5 KENNIS EN INFORMATIE

De kennis die er binnen ADO Den Haag is, is gefocust op de gehele organisatie. 'Binnen ADO Den Haag gaat het om zelf je kennis en interesse uitbreiden o het gebied van duurzaamheid. Daar waar nodig hier dingen over inlezen (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' Dit heeft betrekking op verschillende projecten en werkzaamheden waarmee de club in aanraking komt. Voor bepaalde projecten schiet de eigen kennis te kort en is specifieke expertise vereist. Een voorbeeld is het project van de laadbatterij die geplaatst is naast het stadion. Hierbij is ADO Den Haag nauw betrokken, echter is voor de technische elementen specifieke expertise vereist die geleverd wordt door externe partijen.

Verder ligt de kennis niet bij een functie maar staat eenieder binnen de organisatie stil bij duurzaamheid. ADO Den Haag geeft aan dat iedereen binnen de organisatie zich bewust is van milieuduurzaamheid. Indien er een project gericht is op duurzaamheid dan worden er een aantal mensen binnen de organisatie betrokken bij dit project. Op deze manier komen een aantal medewerkers in aanraking met kennis van externe partijen waar men in de toekomst wellicht iets aan heeft. De bestaande kennis wordt vooral gedeeld binnen de eigen organisatie, kennisuitwisseling met externe partijen vindt eenzijdig plaats. Volgens ADO Den Haag is er sprake van een kennisvraag: 'Wij vragen en wij worden geïnformeerd (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' Er zijn geen voorbeelden waarbij ADO Den Haag haar eigen kennis bewust deelt met andere partijen.

Samenvattend heeft ADO Den Haag kijkend naar kennis en informatie de meeste raakvlakken met de tweede fase van het model. De kennis en informatie op het gebied van milieuduurzaamheid is gefocust op de gehele organisatie. Dit is geïncorporeerd op alle niveaus binnen de organisatie.

---

#### 4.1.6 TECHNOLOGIE/GETROFFEN MAATREGELEN

De technologieën die gebruikt worden bij ADO Den Haag zijn gefocust op de gehele organisatie. Deze worden met uitzondering van de voor eenieder beschikbare laadpalen nog niet gebruikt voor het verduurzamen van de samenleving buiten de organisatie. Er is een hoge intensiteit van vergaande

innovaties en initiatieven. Ten eerste liggen er zonnepanelen op het dak van het stadion. De energie wordt opgevangen en vervolgens opgeslagen in een laadbatterij, deze energie kan bewaard worden en gebruikt worden bij piekmoment. Dit is een duurzaamheidsproject in samenwerking met diverse stakeholders waaronder de Gemeente Den Haag (ADO Den Haag, 2018). Ten tweede worden er waterbesparende maatregelen getroffen, zoals het gebruik van waterbesparende perlatoren die resulteren in een reductie van tien procent waterverbruik. De veldbesproeiing wordt gedaan met slootwater en ADO Den Haag speelt haar wedstrijden op kunstgras. Ten derde en laatste zijn er nog tal van kleinere initiatieven zoals afvalscheiding en het bewust gebruiken van de luchtbehandelingsgroepen. Daarnaast wordt er bij iedere activiteit gekeken of het op een zo duurzaam mogelijke manier gaat. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de schoonmaak van de tribunes.

Samenvattend valt ADO Den Haag kijkend naar technologie in de tweede fase van het model vanwege een hoge intensiteit aan innovaties die gericht zijn op het verduurzamen van de gehele organisatie.

---

#### 4.1.7 COMMUNICATIE

ADO Den Haag communiceert regelmatig over ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid binnen de club. Dit doet men via sociale media, persberichten en de website. 'Bij duurzame activiteiten of ontwikkelingen nodigen we ook weleens de pers uit, zoals bij de plaatsing van de laadbatterij (ADO Den Haag, persoonlijke communicatie, 5 juni 2018).' Verder is er bijvoorbeeld een filmpje beschikbaar waarin een speler van ADO Den Haag het duurzame aspect binnen ADO Den Haag uitlegt en het belang van milieuduurzaamheid toelicht (ADO Den Haag, 2018). De berichten op de website zijn vooral losse nieuwsberichten. Er is geen pagina op de website waar aandacht wordt besteed aan duurzame initiatieven (ADO Den Haag). Verder is er recentelijk wel een rapport gemaakt waarin het elektriciteitsgebruik en de bijkomende uitstoot van broeikasgassen in kaart wordt gebracht. Hierbij wordt er ook gekeken naar de invloed van bezuinigingen op de reductie van de uitstoot. Met dit rapport wordt alleen intern gebruikt en is niet publiekelijk beschikbaar.

Al met al valt ADO Den Haag precies in de tweede fase van het model kijkend naar communicatie omtrent milieuduurzaamheid.

---

#### 4.1.8 CONCLUSIE

ADO Den Haag is een club die bij vele karakteristieken in de tweede fase van het milieumanagement fasen model past. In tabel drie is een overzicht te vinden van de fasen waarmee ADO Den Haag de meeste raakvlakken heeft. Bij ADO Den Haag wordt er bewust gekozen voor het verduurzamen van de eigen organisatie. Dit is duidelijk terug te vinden in de ambitie, kennis en informatie, technologie, en communicatie. Hoewel milieuduurzaamheid een prominente rol vervult binnen de organisatie valt ADO Den Haag qua organisatie nog niet in de tweede fase aangezien milieuduurzaamheid niet omschreven of gezien wordt als de hoofdtaak

van een of meerdere functies. Daarnaast kan beargumenteerd worden dat raakt met twee fasen ten aanzien van budget/milieu. Dit aangezien bij ADO Den Haag separaat per onderdeel beoordeeld wordt in hoeverre men investeert. Al met al kan gesteld worden dat ADO Den Haag (bijna geheel) in de tweede fase valt en kan groeien richting de derde fase door haar duurzaamheidsbeleid uit te breiden richting de samenleving.

---

#### 4.1.9 MILIEUMOGELIJKHEDEN

In kader van de milieumogelijkheden raakt ADO Den Haag het meest met de tweede fase van het model. De milieumogelijkheden waar ADO Den Haag gebruik van maakt richten zich voornamelijk op het imago, men wil te boek staan als duurzame organisatie. Dit gaat verder dan het enkel willen voldoen aan de normen uit de samenleving. Verder heeft ADO Den Haag nog niet gekeken in hoeverre milieuduurzaamheid competitief als voordeel zou kunnen uitpakken.



Tabel 3: Milieumanagement fasen model toegepast op ADO Den Haag

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden. Enkel de ergste risico's wil men afdekken of men handelt enkel vanuit een kostenperspectief.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

## 4.2 PEC ZWOLLE

*Indien niet anders vermeld zijn onderstaande uitkomsten gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker met betrekking tot het interview met PEC Zwolle.*

### 4.2.1 INLEIDING

PEC Zwolle is een voetbalclub die haar oorsprong kent in het jaartal 1910. De club komt uit in de eredivisie en speelt haar wedstrijden in het MAC<sup>3</sup>PARK stadion dat plaats biedt aan 13250 supporters (PEC Zwolle). Milieuduurzaamheid is geen specifieke, expliciete hoofdpijler of uithangbord van de club. 'Alleen een van de hoofdpijlers is wel sociaaleconomisch van toegevoegde waarde zijn in de regio (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' Milieuduurzaamheid kan gezien worden als onderdeel van deze toegevoegde waarde. 'De manier van club zijn is wat ons onderscheid van anderen (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' PEC Zwolle geeft aan dat enkel het product voetbal leveren te weinig is en dat er meer nodig is om de kracht van voetbal in te zetten. Milieuduurzaamheid, als onderdeel van het dna van de club, wordt hierin ingezet om zich te onderscheiden. Zo is er PEC Power, een initiatief waarbij PEC Zwolle bedrijven, supporters en anderen stimuleert om groene energie af te nemen en te gebruiken (Engie-Energie). Daarnaast is men bezig om plastic bekens als aparte afvalstroom te genereren zodat het gerycled kan worden en heeft men papierloos werken geïntroduceerd. Verder is er een circulair challenge voor verschillende ondernemers, zijn er vele conferenties met thema's omtrent milieuduurzaamheid en is het stadion voorzien van ledlampen.

### 4.2.2 AMBITIE

PEC Zwolle heeft als kernwaarden om verbindend, open, inspirerend en ondernemend te zijn. Met betrekking tot de ambitie omtrent milieuduurzaamheid houdt dit in dat PEC Zwolle niet per se zelf een vergaande ambitie heeft op dit gebied maar met name de omgeving wil inspireren en helpen door te fungeren als verbindende actor (PEC Zwolle). 'We doen zelf niet zo heel veel, maar we doen heel veel in samenwerking met partners (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' Dit houdt in dat PEC Zwolle de thuisregio wil verduurzamen en een bepaalde rol heeft in haar verzorgingsgebied, ook wel de regio rondom Zwolle. Echter erkent PEC Zwolle wel dat als het een voorbeeld wil zijn voor de omgeving dat men zelf ook moet verduurzamen. Kijkend naar milieuduurzaamheid handelt PEC Zwolle vanuit de drijfveer ondernemerschap. 'Een bedrijf valt of staat met ondernemerschap (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' PEC Zwolle wil de kracht van voetbal inzetten om verschillende facetten van de samenleving als onderwijsinstellingen, burgers en bedrijven met elkaar in contact te brengen. Vanuit deze contacten en ontmoetingen moeten business cases voortvloeien. Hierin probeert PEC Zwolle toonaangevend te zijn.

Het zijn van een voorbeeld voor de regio, het verbinden van anderen en het gebruiken van milieuduurzaamheid als onderdeel van het dna om zich te onderscheiden is terug te vinden in de bestaande initiatieven. In de toekomst wil PEC

Zwolle CO2 en energieneutraal zijn. Verder wil men dat eenieder die in het stadion komt zijn steentje bij kan dragen, dit is gericht op het creëren van bewustzijn. Daarnaast is men bezig met een energiescan en kijkt men voor verschillende facetten in de organisatie hoe men kan verduurzamen. Ook wil men een ruimte in het stadion specifiek inrichten voor etaleren van best practices uit de regio omtrent dit thema. Deze ruimte wordt vervolgens ook ingezet tijdens rondleidingen.

Samenvattend heeft PEC Zwolle kijkend naar de ambitie de meeste raakvlakken met de derde fase. De eigen organisatie is niet het hoofddoel van de club maar de ambitie is gericht op het verduurzamen van de samenleving en hiermee vooral de regio. Echter is aandacht voor milieuduurzaamheid een onderdeel van het dna en dus geen expliciet uithangbord of hoofdpijler waardoor PEC Zwolle niet in alle facetten raakt met de derde fase.

---

#### 4.2.3 ORGANISATIE

'We hebben niet een iemand die verantwoordelijk is voor energie en duurzaamheid (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' De directeur van Regio Zwolle United is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van dit thema en de facilitair manager voor de inhoudelijke zaken. Ondanks dat dit niet specifiek is omschreven in de functieomschrijving is het duidelijk dat deze medewerkers hier aandacht voor hebben en het als onderdeel hebben van de kerntaak. Op strategisch managementniveau speelt duurzaamheid een rol en wordt er ook ieder jaar geld vrij gemaakt voor verduurzamingsprojecten. Verder zijn er vele samenwerkingen met stakeholders omtrent milieuduurzaamheid, dit spreidt zich van recyclebedrijven tot energieleveranciers en van afvalverwerkers tot aan producenten. Hoewel er ook samenwerkingen zijn die gericht zijn op de eigen organisatie zijn deze samenwerkingen voornamelijk gericht op projecten in de samenleving buiten de eigen organisatie. Hier ligt de focus van het beleid dat PEC Zwolle voert omtrent dit thema. 'Die ambitie aanjagen en vervolgens versnellen (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).'

Samenvattend heeft PEC Zwolle de meeste raakvlakken met de derde fase van het model kijkend naar de organisatie. In samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid buiten de organisatie actief te bevorderen. Verder is milieuduurzaamheid ook geïncorporeerd op strategisch managementniveau. Echter wordt milieuduurzaamheid niet gezien als expliciet uithangbord waardoor de club niet volledig raakt met de derde fase. Bovendien is de verantwoordelijkheid voor milieuduurzaamheid niet vastgelegd in de functieomschrijving wat erin kan resulteren dat PEC Zwolle de tweede fase deels heeft overgeslagen.

---

#### 4.2.4 BUDGET/FINANCIËN

PEC Zwolle investeert bewust in milieuduurzaamheid. 'Een lange termijn business case en daar binnen vallen investeringen en investeringsruimte die je moet maken om te verduurzamen (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' Deze investeringen zijn met name gericht op de interne organisatie. In

duurzaamheidsprogramma's buiten de eigen organisatie investeert PEC Zwolle niet direct. In plaats van direct investeren gebruikt men wel de kennis, kunde en naam. Zo fungeert PEC Zwolle als verbindende actor en stelt men zich open voor bijeenkomsten en is men wel initiërend om mensen samen te verbinden omtrent het thema milieuduurzaamheid.

Qua budget en financiën heeft PEC Zwolle de meeste raakvlakken met de tweede fase maar zijn er wel raakvlakken met de derde fase. De directe investeringen qua budget die gedaan worden zijn gericht op verschillende facetten binnen de organisatie. Echter investeert PEC Zwolle indirect ook in duurzaamheidsprogramma's of initiatieven buiten de eigen organisatie en is men bewust initiërend in het verbinden van mensen omtrent het thema milieuduurzaamheid.

---

#### 4.2.5 KENNIS EN INFORMATIE

PEC Zwolle genereert haar kennis via partners. Deze partners komen voornamelijk uit de eigen regio maar af en toe ook uit het hele land. 'We spelen bijvoorbeeld tegen FC Groningen en dan hebben we de energiebijeenkomst (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' Zoals eerder aangegeven handelt PEC Zwolle vanuit ondernemerschap, wat betekent dat de kennis moet leiden tot business cases. Vanwege de verbindende rol van PEC Zwolle is de eigen kennis gering maar hebben haar partners heel veel kennis. Er zijn vele bijeenkomsten die leiden tot kennisuitwisseling met externe partijen, zo zijn er jaarlijks tien tot vijftien van deze bijeenkomsten gericht op thema 's omtrent milieuduurzaamheid. De gegeneerde kennis is gericht op het verduurzamen van de samenleving buiten PEC Zwolle. Binnen PEC Zwolle hebben de facilitair manager en de directeur van Regio Zwolle United het meeste verstand van milieuduurzaamheid. Het is niet het geval dat alle medewerkers op alle niveaus bewust zijn van milieuduurzaamheid. Echter wordt er binnen de gehele organisatie wel gelet op wat er verbruikt en gebruikt wordt. Het papierloos werken is hiervan een voorbeeld.

Het is lastig om PEC Zwolle in te delen in het milieumanagement fasen model kijkend naar kennis en informatie. PEC Zwolle heeft namelijk de meeste raakvlakken met de derde fase. De kennis is gericht op milieuduurzaamheid buiten de organisatie, daarnaast wordt in samenwerking met stakeholders buiten de organisatie kennis en informatie gedeeld, verspreid en gecreëerd met als doel de gehele samenleving te verduurzamen. Ook speelt kennis en informatie een essentiële invloedrijke rol binnen de strategische plannen van de organisatie. Echter zijn er maar een aantal werknemers die verstand hebben van milieuduurzaamheid binnen de organisatie, dit raakt met de eerste fase en dus kan men concluderen dat de tweede fase overgeslagen is.

---

#### 4.2.6 TECHNOLOGIE/GETROFFEN MAATREGELEN

Bij PEC Zwolle zijn er meerdere maatregelen getroffen kijkend naar milieuduurzaamheid. Het eerste en voornaamste voorbeeld is PEC Power. Dit is een samenwerking met verschillende stakeholders waaronder een groene

energieleverancier maatschappij. Deze maatschappij investeert in zonnepanelen die geplaatst worden op de daken van bedrijven in of in de buurt van het stadion van PEC Zwolle. Deze bedrijven ontvangen een vergoeding voor het beschikbaar stellen van de daken. Vervolgens activeert PEC Zwolle haar sponoren en supporters om de groene stroom van de energieleverancier maatschappij af te nemen. Hiervoor is een ict platform gecreëerd. PEC Zwolle ontvangt hiervoor op haar beurt een vergoeding waardoor de cirkel rond is (Engie-Energie). PEC Power is gericht op het verduurzamen van de samenleving. Verder wordt er afval gescheiden, is men bezig met een aparte afvalstroom voor plasticbekers, wordt er gestimuleerd om papierloos te werken door het optimaliseren van de cloud omgeving en is er sprake van online ticketing. 'Op onze printers moet je bijvoorbeeld een code intikken en dan wordt er bijgehouden wie het meeste verbruikt en dan wordt er ook wel gekeken is dit daadwerkelijk noodzakelijk en kan je dit anders doen (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van ledverlichting en is er een samenwerking met het Polygon Science park, hier probeert men vanuit plastics en kunststof producten te maken. Bovendien draait het kunstgrasveld van PEC Zwolle een second life wanneer het afgeschreven is.

Samenvattend is er een hoge intensiteit van initiatieven die veelal gericht zijn op de gehele organisatie wat betekent dat PEC Zwolle qua technologie de meeste raakvlakken heeft met de tweede fase van het model. Echter is PEC Power, het meest voorname voorbeeld van milieuduurzaamheid van PEC Zwolle, gericht op het verduurzamen van de samenleving en wordt hier de technologie van de zonnepanelen voor gebruikt. Dit betekent dat PEC Zwolle met dit initiatief ook raakt met de derde fase van het model kijkend naar technologie.

---

#### 4.2.7 COMMUNICATIE

PEC Zwolle communiceert over milieuduurzaamheid via artikelen op de website, nieuwsbrieven, verslagen van bijeenkomsten, op seminars, doormiddel van ledboarding in het stadion en in businessmagazines. Echter is het niet mogelijk om duurzaamheid terug te vinden op een pagina op de website. Dit heeft twee oorzaken. Binnen PEC Zwolle is men niet tevreden over de website en milieuduurzaamheid is geïntegreerd in de pijlers regiobinding en maatschappelijk. Men is bezig met een energiescan, echter is deze niet publiekelijk beschikbaar. Verder is er nog geen jaarverslag omtrent milieuduurzaamheid.

Kijkend naar communicatie omtrent milieuduurzaamheid valt PEC Zwolle in de tweede fase. Er wordt bewust over gecommuniceerd via diverse media, echter is er geen eigen pagina op de website.

---

#### 4.2.8 CONCLUSIE

PEC Zwolle heeft bij de karakteristieken de meeste raakvlakken met de tweede en de derde fase. In tabel vier is een overzicht te zien van de fasen waarmee PEC Zwolle de meeste raakvlakken heeft. Kijkend naar het budget, de technologie en communicatie heeft PEC Zwolle de meeste raakvlakken met de tweede fase. Qua

kennis en organisatie, ambitie en organisatie heeft PEC Zwolle de meeste raakvlakken met de derde fase van het model. Echter heeft PEC Zwolle bij vijf van de zes karakteristieken ook duidelijke raakvlakken zijn met een andere fase. Enkel de communicatie omtrent milieuduurzaamheid valt heel duidelijk in de tweede fase. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat PEC Zwolle bewust facetten van fasen overslaat en de focus direct heeft gelegd op verbindende rol.

---

#### 4.2.9 MILIEUMOGELIJKHEDEN

Met betrekking tot milieumogelijkheden raakt PEC Zwolle met de derde fase. 'We doen het niet omdat het leuk is en t moet leiden tot business cases (PEC Zwolle, persoonlijke communicatie, 8 juni 2018).' PEC Zwolle is actief bezig met de competitieve voordelen en wil zich onderscheiden als club. Daarnaast wil men doormiddel van samenwerkingen met externe partijen extra waarde behalen voor de club.

Tabel 4: Milieumanagement fasen model toegepast op PEC Zwolle

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden. Enkel de ergste risico's wil men afdekken of men handelt enkel vanuit een kostenperspectief.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

## 4.3 NEC NIJMEGEN

*Indien niet anders vermeld zijn onderstaande uitkomsten gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker met betrekking tot het interview met NEC Nijmegen.*

---

### 4.3.1 INLEIDING

NEC, ook wel Nijmegen Eendracht Combinatie, is een fusie tussen Eendracht en NVV Nijmegen die tot stand kwam in 1910. De club speelt haar wedstrijden in het in 2000 geopend vernieuwde Goffertstadion en komt uit in de Keuken Kampioen divisie. Het stadion heeft een capaciteit van 12500 stadionstoelen (NEC Nijmegen).

Milieuduurzaamheid is geen direct onderdeel van de strategie, missie en visie van de club. Daarnaast kan milieuduurzaamheid niet gezien worden als uithangbord van de club. Binnen de huidige strategische thema's wordt er wel erkent dat er kansen liggen op dit gebied. Er zijn verschillende initiatieven op het gebied van milieuduurzaamheid zoals afvalscheiding, zonnepanelen en probeert men er in de alledaagse gang van zaken op te letten. Zo probeert men het gebruik van koffiebekers te reduceren en zijn de bekens biologisch afbreekbaar.

---

### 4.3.2 AMBITIE

'Milieuduurzaamheid is een thema dat niet echt duidelijk op de kaart staat bij de club (NEC Nijmegen, persoonlijke communicatie, 14 juni 2018).' Toch wordt er wel gekeken naar hoe NEC Nijmegen kan verduurzamen. Toen het stadion gebouwd werd in 2000 was milieuduurzaamheid nog geen thema. NEC Nijmegen wil bij toekomstige vernieuwingen in het stadion rekening houden met milieuduurzaamheid.

De drijfveren achter de bestaande initiatieven zijn tweeledig. 'Aan de ene kant een stukje verplichting die we hebben richting onze achterban (NEC Nijmegen, persoonlijke communicatie, 14 juni 2018).' Hiermee gaat een bepaalde voorbeeldfunctie gepaard. Daarnaast zijn er financiële voordelen met betrekking tot milieuduurzaamheid als gevolg van de kostenreductie. Over de toekomst wordt wel nagedacht, bijvoorbeeld of er mogelijkheden zijn om samen met supporters te verduurzamen. Dit is nog niet vastgelegd in een concreet plan. Daarnaast wil men bij vernieuwingen in het stadion rekening houden met milieuduurzaamheid, NEC Nijmegen kijkt samen met een grote sponsor naar hoe men dit kan bewerkstelligen.

In kader van de ambitie heeft NEC Nijmegen de meeste raakvlakken met de eerste fase. Milieuduurzaamheid staat nog niet echt op de kaart, echter is er wel de bewustwording aanwezig en voelt men de verplichting tegenover de achterban. Daarnaast wil men in de toekomst bewust verduurzamen in het stadion, wat kan betekenen dat NEC Nijmegen in de toekomst op kan schuiven naar de tweede fase.



---

#### 4.3.3 ORGANISATIE

Binnen de organisatie van NEC Nijmegen zijn er geen duidelijke verantwoordelijken voor milieuduurzaamheid. Wel zijn er een aantal medewerkers die hiermee in aanraking komen. Voor praktische bezigheden is dit de stadionmanager en beleidsgerichte bezigheden vallen onder de maatschappelijke tak van NEC Nijmegen. Dit is echter niet omschreven in de functieomschrijving en deze medewerkers hebben milieuduurzaamheid ook niet als hoofdtaak. Verder speelt milieuduurzaamheid op strategisch managementniveau amper een rol van betekenis. Kijkend naar samenwerkingen omtrent milieuduurzaamheid is er concreet de samenwerking met de koffieleverancier die een duurzaam oogmerk hebben. Verder is men er wel mee bezig om met het bestaande grote platform van mensen te kijken of men in de toekomst iets kan betekenen voor de samenleving, hier wordt momenteel een grote sponsor in betrokken. 'Ja er wordt dus wel over gesproken, maar nee er wordt nog niks mee gedaan (NEC Nijmegen, persoonlijke communicatie, 14 juni 2018).'

Concluderend valt NEC Nijmegen qua organisatie heel duidelijk in de eerste fase van het milieumanagement fasen model. Milieuduurzaamheid wordt op dit moment gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.

---

#### 4.3.4 BUDGET/FINANCIËN

NEC Nijmegen investeert in een aantal aspecten van milieuduurzaamheid. Het gaat hier bijvoorbeeld om de zonnepanelen. Echter is de financiële situatie niet dusdanig toereikend om verder iets te kunnen betekenen omtrent milieuduurzaamheid. Er is hier dus beperkt budget voor en de investeringen zijn enkel gericht op een aantal aspecten binnen de organisatie.

Samenvattend valt NEC Nijmegen in de eerste fase van het milieumanagement fasen model kijkend naar het budget.

---

#### 4.3.5 KENNIS EN INFORMATIE

De kennis die er is omtrent milieuduurzaamheid genereert NEC Nijmegen via partners. Wanneer NEC Nijmegen een activiteit heeft omtrent dit thema worden daar altijd partners voor gezocht. 'We hebben daar zelf geen kennis over (NEC Nijmegen, persoonlijke communicatie, 14 juni 2018).'

Indien er kennis wordt opgevraagd bij een partner dan is dit voor praktijken die daadwerkelijk uitgevoerd worden. Dit gaat om kennis binnen de eigen organisatie. Binnen NEC Nijmegen is niet iedereen zich bewust van milieuduurzaamheid, hier is ook geen beleid voor. De kennisuitwisseling is eenzijdig, wat inhoudt dat NEC Nijmegen via partners vraagt om kennis aangezien NEC Nijmegen hier zelf geen kennis over heeft.

Kijkend naar het milieumanagement fasen model heeft NEC Nijmegen de meeste raakvlakken met de eerste fase omtrent kennis en informatie. De kennis en informatie is gefocust op een aantal aspecten van milieuduurzaamheid binnen de eigen organisatie. Verder is er weinig uitwisseling van informatie binnen de organisatie.

Echter zijn het de partners die de kennis bezitten wat niet raakt met de eerste fase maar eerder fase nul. Toch wordt NEC Nijmegen wel betrokken bij de bestaande initiatieven wat resulteert in het feit dat er enkel een aantal werknemers zijn met verstand van zaken.

---

#### 4.3.6 TECHNOLOGIE/GETROFFEN MAATREGELEN

De toegepaste technologieën omtrent milieuduurzaamheid binnen NEC Nijmegen bestaan uit afvalscheiding, zonnepanelen, ledverlichting en biologisch afbreekbare koffiebekers. 'Voor de rest doen we niet veel (NEC Nijmegen, persoonlijke communicatie, 14 juni 2018).' Verder zijn er geen technologieën gefocust op het verduurzamen van de samenleving.

Qua technologie en getroffen maatregelen heeft NEC Nijmegen de meeste raakvlakken met de eerste fase. Er zijn met name end-of-pipe technologieën die worden toegepast met een lage intensiteit. De innovaties zijn namelijk niet gericht op het verduurzamen van de gehele organisatie en niet geïncorporeerd binnen meerdere facetten van de organisatie.

---

#### 4.3.7 COMMUNICATIE

NEC Nijmegen heeft nog niet nagedacht over communicatie omtrent milieuduurzaamheid, dit wordt dan ook momenteel nog niet gedaan. Dit komt duidelijk overeen met de eerste fase van het model kijkend naar communicatie.

---

#### 4.3.8 CONCLUSIE

NEC Nijmegen past in alle karakteristieken in de eerste fase van het milieumanagement fasen model. In tabel vijf is een overzicht te zien van de fasen waarmee NEC Nijmegen de meeste raakvlakken heeft. Er is sprake van bewustwording en de wil om verder te verduurzamen in de toekomst is aanwezig. Echter staat het op dit moment nog niet echt op de kaart binnen NEC Nijmegen, dit is bij alle karakteristieken terug te vinden. Binnen NEC Nijmegen heeft men bepaalde keuzes gemaakt in de strategie om een impact te kunnen maken binnen bepaalde kaders. Hier is milieuduurzaamheid geen expliciet onderdeel van hoewel men binnen de gestelde kaders wel de kansen inziet voor de toekomst.

---

#### 4.3.9 MILIEUMOGELIJKHEDEN

NEC Nijmegen heeft in kader van milieumogelijkheden de meeste raakvlakken met de eerste fase. Men handelt voornamelijk vanuit een kostenreductie perspectief en is bezig met het voldoen aan de norm vanuit de samenleving. Hierin is men nog niet actief bezig om het eigen imago omtrent dit thema bewust te verbeteren.

Tabel 5: Milieumanagement fasen model toegepast op NEC Nijmegen

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden. Enkel de ergste risico's wil men afdekken of men handelt enkel vanuit een kostenperspectief.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

## 4.4 FC GRONINGEN

*Indien niet anders vermeld zijn onderstaande uitkomsten gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker met betrekking tot het interview met FC Groningen.*

---

### 4.4.1 INLEIDING

FC Groningen is een club opgericht in 1971 voortkomend uit de Groninger Voetbal en Atletiek Vereniging (FC Groningen). De club komt uit in de Eredivisie en speelt haar wedstrijden sinds 2006 in het Noordlease Stadion dat plaats biedt aan 22550 toeschouwers.

FC Groningen beschrijft zich als een club die aanmoedigt en voorloopt op het gebied van duurzaamheid. Binnen de strategie probeert FC Groningen milieuduurzaamheid zo breed mogelijk in de maatschappij weg te zetten en in de bedrijfsvoering speelt het ook een grote rol. In de visie wordt expliciet beschreven dat FC Groningen een rol van betekenis wil hebben omtrent het bevorderen van duurzaamheid in de samenleving.

FC Groningen is betrokken bij tal van initiatieven voortkomend uit de Energy Valley Topclub. Dit is een samenwerkingsverband tussen verschillende bedrijven waarin de krachten gebundeld worden om onder andere duurzaamheid te promoten, dit treedt ook buiten de eigen organisatie (FC Groningen, 2016). Dit heeft geresulteerd in diverse projecten op het gebied van de vergroening van het stadion, het verduurzamen van het bedrijfsleven en het creëren van bewustwording onder middelbare scholieren. Op de site van de Energy Valley Topclub worden deze initiatieven uitgebreid behandeld. De grootste rol die FC Groningen hierin speelt is het verzorgen van een brede communicatie. Er is een speciale skybox voor de Energy Valley Topclub in het stadion (FC Groningen). Verder heeft FC Groningen zonnepanelen, rijden er verschillende auto's op groen gas en is er sprake van een warmte en kou opslag uit het gehele Europapark (de buurt in Groningen waarin het stadion zich bevindt). Bovendien spreekt FC Groningen over 'good housekeeping', dit is het verantwoordelijk omgaan met facetten van milieuduurzaamheid binnen het stadion. Ook is er binnen FC Groningen sprake van E-ticketing, zijn er energielaadpalen en is er op verschillende plekken in het stadion sprake van ledverlichting. Daarnaast is er een samenwerking met het Amateur convenant waarbij amateurverenigingen gestimuleerd worden om te verduurzamen.

---

### 4.4.2 AMBITIE

In 2012 gaf FC Groningen aan de ambitie om groenste club van Nederland te zijn waar te willen maken. Echter hebben diverse clubs FC Groningen ingehaald op verschillende vlakken. Dit heeft te maken met bepaalde investeringen waar FC Groningen niet tegen op kan. 'Maar we willen in ieder geval zoveel initiatieven ontplooiën om ons te laten zien als duurzame en groene club (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).'

De drijfveren van handelen zijn vierledig. 'In eerste instantie wil je een positie in noord Nederland waarin je uniek kan zijn ten opzichte van andere clubs (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).' Ten tweede wil FC Groningen iets terug doen richting de maatschappij. Ten derde kan het financiële voordelen en partners opleveren en ten vierde stond het thema hoog in het vaandel in regio (EnergieCheckup), dit wil FC Groningen omarmen. Deze combinatie heeft geresulteerd in de tot nu toe bewerkstelligde initiatieven.

De grootste ambitie, ook wel het voornaamste doel voor de toekomst, is een actieve helpende hand bieden bij het verduurzamen van de amateursport. Inmiddels is er al een samenwerking met 200 amateurverenigingen uit de regio. 'Kijk ons stadion heeft die slag wel aardig gemaakt (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).' Hieruit kan geconcludeerd worden dat de focus van FC Groningen verschoven is.

Kijkend naar ambitie binnen het milieumanagement fasen model heeft FC Groningen de meeste raakvlakken met de derde fase van het model. De focus lag eerst binnen de eigen organisatie en deze is nu verschoven naar buiten de eigen organisatie. Bovendien is milieuduurzaamheid een uithangbord en een van de hoofdpijlers binnen de strategie.

---

#### 4.4.3 ORGANISATIE

Binnen de organisatie is het hoofd accommodatiezaken verantwoordelijk voor de verduurzaming van het eigen stadion. In kader van de aanjaagrol die FC Groningen heeft omtrent dit thema dan is de commercieel directeur verantwoordelijk samen met de marketingmanager. Bij de commercieel directeur en marketingmanager is dit niet specifiek vastgelegd in de functieomschrijving. Het hoofd accommodatiezaken is al dusdanig lang in dienst dat het momenteel niet is vastgelegd maar bij een vernieuwde functieomschrijving waarschijnlijk wel. Milieuduurzaamheid is niet de hoofdtaak van de medewerkers maar wel een van de onderdelen waar men zich mee bezig houdt. 'We hebben een twee koppige directie en onze commercieel directeur is nauw betrokken bij dit thema (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).' Hieruit kan geconcludeerd worden dat milieuduurzaamheid ook op strategisch managementniveau een rol speelt.

De voornaamste samenwerking omtrent dit thema is de Energy Valley Topclub, dit is met name gericht op het aanjagen van duurzaamheid binnen het bedrijfsleven. Daarnaast is er de aanjaagrol via het Amateur convenant. Ook met leveranciers en de provincie wordt erover gesproken. Verder is er een samenwerking met milieudienst Groningen met betrekking tot afvalscheiding en recycling.

Qua organisatie heeft FC Groningen de meeste raakvlakken met de derde fase van het model. Milieuduurzaamheid speelt een rol op strategisch managementniveau, het wordt gezien als uithangbord en er zijn diverse samenwerkingen omtrent het bevorderen van milieuduurzaamheid in de samenleving. Echter hebben de

eindverantwoordelijken milieuduurzaamheid niet als hoofdtak, waaruit geconcludeerd kan worden dat FC Groningen de tweede fase heeft overgeslagen omtrent dit thema.

---

#### 4.4.4 BUDGET/FINANCIËN

FC Groningen heeft in het verleden geïnvesteerd in vele initiatieven. 'Op dit moment zijn het vooral onderhoudskosten als ik naar onze accommodatiekosten kijk (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).' Dit heeft betrekking op het stadion en de eigen organisatie. Daarnaast zijn het vooral de loonkosten van de werknemers die de aanjaagrol van FC Groningen vervullen, dit is waar op dit moment het accent ligt. Buiten de loonkosten is men via de Energy Valley Topclub betrokken bij een duurzaamheidsproject buiten de eigen organisatie. Echter investeert men hier niet direct in.

Kijken naar het milieumanagement fasen model is men binnen FC Groningen bezig met het opschuiven van de tweede naar de derde fase. De investeringen gedaan binnen het eigen stadion vergen onderhoudskosten. Het accent is verlegd naar buiten de organisatie, waar men direct investeert doormiddel van loonkosten en indirect investeert via Energy Valley Topclub.

---

#### 4.4.5 KENNIS EN INFORMATIE

FC Groningen doet haar kennis op door de verbindende rol die men vervult. Met de Energy Valley Topclub is er een netwerkclub opgericht waarbij er iedere rondom iedere thuiswedstrijd kennissessies zijn tussen de partners en stakeholders. 'Los van wat je daar al oppikt heb je al heel snel dat een bedrijf FC Groningen benadert van dit doen wij en wat kunnen we voor elkaar betekenen. Op basis van al die gesprekken doe je je kennis op (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).'

'In de jaren waarin we fors geïnvesteerd hebben in het stadion werd er veel gedaan met deze kennis (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018)' Echter is er wel de nodige expertise van partners vereist, dit heeft ook betrekking op onderdelen van het huidige onderhoud.

Binnen FC Groningen ligt de meeste kennis bij de eerdergenoemde medewerkers die verantwoordelijk zijn. Echter is er ondanks de gegenereerde kennis expertise nodig voor bepaalde werkzaamheden en projecten. Doordat FC Groningen nauw betrokken is heeft het de afgelopen jaren zelf de nodige kennis opgedaan. Deze kennis ligt echter wel bij een selecte groep binnen de organisatie. Niet alle medewerkers zijn bekend met milieuduurzaamheid en hiervoor is geen beleid of bewustwordingscampagne gecreëerd. Toch zijn er een aantal initiatieven waarbij medewerkers onbewust gestimuleerd worden om duurzamer te handelen. Dit heeft bijvoorbeeld betrekking op de koffiebekers en het zoveel mogelijke uitbannen van papier gebruik.

De vergaarde kennis is via de accommodatiezaken gericht op de eigen organisatie, hier ligt de meest specialistische kennis kijkend naar de eigen aspecten van milieuduurzaamheid binnen FC Groningen. Via de Energy Valley Topclub probeert men op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen, deze kennis is voornamelijk gericht op buiten de organisatie.

Kijkend naar het model is het lastig om FC Groningen in te delen qua kennis en informatie. FC Groningen heeft de meeste raakvlakken met de derde fase aangezien de kennis en informatie gericht is op zowel binnen als buiten de organisatie. Ook binnen de strategische plannen speelt de gegenereerde kennis een invloedrijke rol. Echter vindt er binnen de eigen organisatie weinig kennisuitwisseling plaats en is geen beleid om alle medewerkers bewuster te maken van milieuduurzaamheid. Hierdoor lijkt het erop dat FC Groningen qua kennis en informatie de tweede fase overslaat en in sommige opzichten nog in de eerste fase zit.

---

#### 4.4.6 TECHNOLOGIE/GETROFFEN MAATREGELEN

Binnen FC Groningen zijn er verschillende technologieën gericht op de eigen organisatie. Zo heeft men zonnepanelen, rijden er verschillende auto's op groen gas, is er sprake van een warmte en kou opslag, E-ticketing, zijn er energielaadpalen en is er op verschillende plekken in het stadion sprake van ledverlichting. 'In principe dient ieder ding zijn doel voor een specifieke groep (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).' Dit heeft betrekking op de gehele organisatie. Alleen de laadpalen zijn voor alle bezoekers van het stadion beschikbaar, wat geformuleerd kan worden als technologie gericht op de samenleving buiten de eigen organisatie.

Al met al komt FC Groningen qua technologieën veelal overeen met de tweede fase van het milieumanagement fasen model. De gebruikte technologieën zijn met name gericht op het verduurzamen van de eigen organisatie. Verder is er een relatief hoge intensiteit van getroffen maatregelen.

---

#### 4.4.7 COMMUNICATIE

De rol van FC Groningen binnen de Energy Valley Topclub is voornamelijk het verzorgen van een brede communicatie via al haar communicatiekanalen. Zo wordt dit gedaan via het FC Groningen journaal of hattrick, een meer zakelijk blad. Op de eigen site is er geen aparte pagina voor duurzaamheid. Echter zijn er wel veel nieuwsartikelen en diverse filmpjes te vinden via de website van FC Groningen. Hier probeert men een balans in te vinden aangezien voetbal het hoofddoel is van de club en niet milieuduurzaamheid. Echter is er wel de site van Energy Valley Topclub waar de diverse projecten en initiatieven te vinden zijn. Bovendien treedt FC Groningen zo veel mogelijk naar buiten samen met Energy Valley Topclub kijkend naar milieuduurzaamheid. FC Groningen geeft hier de volgende reden voor: 'We willen zo min mogelijk versnippering in het landschap (FC Groningen, persoonlijke communicatie, 15 juni 2018).'

Qua communicatie omtrent milieuduurzaamheid heeft FC Groningen de meeste raakvlakken met de tweede fase. Duurzaamheid heeft geen eigen pagina op de website, toch wordt er wel actief gecommuniceerd via diverse communicatiekanalen. Echter is het mogelijk om te beargumenteren dat FC Groningen raakvlakken heeft met de derde fase. FC Groningen geeft aan naar buiten te treden samen met de Energy Valley Topclub. Hier is een aparte website voor waar de verschillende initiatieven geëtaleerd worden. Daarentegen is er geen jaarverslag omtrent milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.

---

#### 4.4.8 CONCLUSIE

Al met al heeft FC Groningen de meeste raakvlakken met de tweede en derde fase van het milieumanagement fasen model. In tabel zes is een overzicht te zien van de fasen waarmee FC Groningen de meeste raakvlakken heeft. Qua ambitie zit men volledig in de derde fase en qua technologieën in de tweede fase. Met betrekking tot de organisatie en de kennis en informatie heeft FC Groningen de meeste raakvlakken met de derde fase. Echter kan men concluderen dat FC Groningen hierin de tweede fase heeft overgeslagen. De huidige investeringen zorgen voor een verschuiving van het accent van de tweede naar de derde fase en qua communicatie is het vanwege de samenwerking met Energy Valley Topclub discussieerbaar of FC Groningen opschuift van de tweede naar de derde fase.

---

#### 4.4.9 MILIEUMOGELIJKHEDEN

Qua milieumogelijkheden raakt FC Groningen op het gebied van milieumogelijkheden met de derde fase van het model. In het samenwerking met andere partijen wordt duurzaamheid gepromoot in de samenleving. Dit resulteert voor FC Groningen in competitieve voordelen en extra waarde voor de club.



Tabel 6: Milieumanagement fasen model toegepast op FC Groningen

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden. Enkel de ergste risico's wil men afdekken of men handelt enkel vanuit een kostenperspectief.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

## 4.5 DE GRAAFSCHAP

*Indien niet anders vermeld zijn onderstaande uitkomsten gebaseerd op de interpretatie van de onderzoeker met betrekking tot het interview met De Graafschap.*

---

### 4.5.1 INLEIDING

De Graafschap is een voetbalclub uit Doetinchem opgericht in 1954. De club komt uit in de Eredivisie en speelt haar wedstrijden in stadion de Vijverberg. Het stadion werd geopend in 1954 en kent een capaciteit van 12600 plekken (De Graafschap).

Bij De Graafschap is milieuduurzaamheid jarenlang onderbelicht gebleven. Het is op dit moment geen onderdeel van de strategie, missie en visie van de club. Daarnaast kan het ook niet gezien worden als uithangbord van de club. Opvallend is dat De Graafschap een aantal jaren geleden vergaande plannen had voor de nieuwbouw van het groenste stadion van Nederland. Echter wordt hier door de vele wisselingen in de directie hedendaags niks mee gedaan. Bij De Graafschap is er qua milieuduurzaamheid sprake van afvalscheiding, zijn er warmte collectoren op het dak en gebruikt men zonnepanelen op een deel van het dak. De Graafschap is daarnaast betrokken geraakt bij een project van de gemeente en provincie om bedrijven te stimuleren in de richting van milieuduurzaamheid.

---

### 4.5.2 AMBITIE

Bij De Graafschap is de ambitie om te verduurzamen wel aanwezig, echter is er de afgelopen jaren weinig aandacht aan geschonken. 'Duurzaam ondernemen is hier jarenlang een ondergeschoven kindje geweest (De Graafschap, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018). 'De Graafschap geeft aan dat de beperkte financiële mogelijkheden resulteren in het feit dat de ambitie is om op een aantal verschillende vlakken te verduurzamen binnen de club. Een geheel groen stadion is helaas niet mogelijk. De drijfveer voor de tot nu toe bewerkstelligde initiatieven zijn gericht op kostenreductie. Daarnaast moet men in de toekomst wettelijk gezien wat maatregelen treffen richting milieuduurzaamheid. In de toekomst wil men ledverlichting in het gehele stadion. Verder wil men binnen vijf jaar af van het gasverbruik in het stadion en wil men energiebesparingsmaatregelen treffen omtrent elektriciteitsverbruik. In kader hiervan is een grote energiescan gemaakt in samenwerking met een bedrijf. Bovendien zijn de zonnepanelen toe aan vervanging, dit project is een concreet doel dat op korte termijn bewerkstelligd zal worden.

Samenvattend heeft De Graafschap de meeste raakvlakken met de eerste fase. De Graafschap wil in de toekomst voldoen aan de wettelijke normen. Verder wil men in de toekomst graag verder verduurzamen, maar staat milieuduurzaamheid op dit moment in de kinderschoenen.

---

#### 4.5.3 ORGANISATIE

Bij De Graafschap is de directie eindverantwoordelijk voor milieuduurzaamheid en is de facilitair manager verantwoordelijk voor de uitvoering van onderzoeken. Echter is dit niet omschreven in de functieomschrijving en is dit ook niet de hoofdtaak van deze medewerkers. Bovendien speelt milieuduurzaamheid nog geen rol op strategisch managementniveau. 'Het is wel een ding dat steeds meer gaat leven nu en waar we steeds meer mee aan de gang zijn (De Graafschap, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018).' De bewustwording is aanwezig, op dit moment vooral vanuit kostenoogpunt en in de toekomst verwacht men dat dit zal verschuiven naar het milieuaspect.

Qua samenwerkingen omtrent milieuduurzaamheid heeft De Graafschap een partner gericht op afvalscheiding. Daarnaast is er de samenwerking met de partij die de energiescan heeft uitgevoerd. Verder is De Graafschap betrokken bij het eerdergenoemde project van de provincie en gemeente. De rol die De Graafschap hierin vervult is een uithangbord tegenover de regio. Men hoopt door de deelname van De Graafschap meer organisaties en bedrijven te trekken. De Graafschap hoopt op haar beurt kennis op te doen op verschillende vlakken.

Kijkend naar de organisatie heeft De Graafschap de meeste raakvlakken met de eerste fase van het model. Er zijn een aantal verantwoordelijken en milieuduurzaamheid kan op dit moment gezien worden als nevenactiviteit binnen de organisatie. Echter is De Graafschap wel betrokken bij een project voor de gehele regio, dit raakt met de derde fase.

---

#### 4.5.4 BUDGET/FINANCIËN

De Graafschap investeert in milieuduurzaamheid kijkend naar een aantal aspecten binnen de organisatie. Dit begaat bijvoorbeeld de zonnepanelen, de verschuiving van conventioneel licht naar ledverlichting en afvalscheiding. Dit vanuit een kostenperspectief, hier probeert men in te reduceren. Op dit moment zijn er nog geen directe investeringen gericht op duurzaamheidsprogramma's buiten de eigen organisatie. De Graafschap neemt deel aan het project vanuit de provincie en de gemeente, echter investeert men hier momenteel nog niet in.

Qua budget valt De Graafschap kijkend naar het milieumanagement fasen model in de eerste fase. Er is beperkt budget vastgesteld en de financiën zijn gericht op initiatieven met zo laag mogelijke kosten.

---

#### 4.5.5 KENNIS EN INFORMATIE

De Graafschap genereert haar kennis omtrent milieuduurzaamheid via externe partijen en de overheid. 'Met deze kennis wordt nog veel te weinig gedaan (De Graafschap, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018).' Op dit moment staat milieuduurzaamheid nog in de kinderschoenen bij De Graafschap. 'Dus wat wij aan het doen zijn is eigenlijk met meerdere mensen zoveel mogelijk informatie vergaren waar wij als club zijnde wat aan hebben (De Graafschap, persoonlijke

communicatie, 13 juni 2018).’ Op dit moment zijn de financieel directeur en facilitair manager met name bezig om deze kennis te vergaren. Binnen De Graafschap is niet iedereen bekend met milieuduurzaamheid. ‘Zover zijn we nog lang niet (De Graafschap, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018)’ Het is de bedoeling dat het vanuit de eerdergenoemde afdelingen verspreid wordt. Bovendien staat het op de agenda om dit thema verder uit te breiden binnen de organisatie.

De kennis die er binnen De Graafschap is omtrent milieuduurzaamheid is gefocust op de eigen organisatie. Dit vanuit de kennis die men heeft vanuit het kostenperspectief. De kennisuitwisseling omtrent dit thema is nog gering. Echter wordt De Graafschap steeds meer benaderd door bedrijven zoals energieleveranciers.

Qua kennis en informatie heeft De Graafschap de meeste raakvlakken met de eerste fase van het model. De kennis is gefocust op een aantal aspecten, er is geringe kennisuitwisseling en enkel een aantal werknemers hebben verstand van zaken.

---

#### 4.5.6 TECHNOLOGIE/GETROFFEN MAATREGELEN

De gebruikte technologieën bestaan uit zonnepanelen, ledverlichting en warmtecollectoren. Dit zijn met name end-of-pipe technologieën. Voor de rest zijn er geen technologieën gericht op het verduurzamen van de samenleving buiten de eigen organisatie. ‘Het staat bij ons nog in de kinderschoenen (De Graafschap, persoonlijke communicatie, 13 juni 2018)’

Samenvattend valt De Graafschap in de eerste fase van het model kijkend naar de toegepaste technologieën.

---

#### 4.5.7 COMMUNICATIE

De Graafschap heeft nog niet nagedacht over communicatie omtrent milieuduurzaamheid, dit wordt dan ook momenteel nog niet gedaan. Dit komt duidelijk overeen met de eerste fase van het model kijkend naar communicatie.

---

#### 4.5.8 CONCLUSIE

Samenvattend heeft De Graafschap bij alle karakteristieken de meeste raakvlakken met de eerste fase van het milieumanagement fasen model. In tabel zeven is een overzicht te zien van de fasen waarmee De Graafschap de meeste raakvlakken heeft. De wil is aanwezig om te verduurzamen, echter staat het nog in de kinderschoenen en is men vooral de mogelijkheden voor de toekomst aan het verkennen. Daarnaast handelt De Graafschap momenteel nog niet vanuit het milieuperspectief maar vanuit een kostenperspectief. Dit maakt de indeling van De Graafschap discussieerbaar aangezien dit niet bij alle karakteristieken geïncorporeerd is.

---

#### 4.5.9 MILIEUMOGELIJKHEDEN

Met oog op de milieumogelijkheden heeft De Graafschap de meeste raakvlakken met de eerste fase van het model. De Graafschap handelt vanuit een kostenreductie perspectief en niet vanuit milieuoogpunt. Daarnaast is men nog niet bezig in hoeverre men buiten de kostenreductie voordeel kan halen uit milieuduurzaamheid.

Tabel 7: Milieumanagement fasen model toegepast op De Graafschap

Karakteristieken	Fase 1: voldoen aan de norm	Fase 2: duurzame organisatie	Fase 3: duurzame samenleving
<b>Club</b>			
Ambitie	Voldoen aan gestelde normen vanuit de samenleving/overheid	Milieuduurzaamheid bevorderen binnen gehele organisatie, dit als onderdeel van de eigen strategie	Milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie. Milieuduurzaamheid als uithangbord van club.
Kennis en informatie	Kennis sterk gefocust op een aantal aspecten en weinig uitwisseling van informatie over de organisatie.	Kennis gefocust op milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie en uitwisseling zowel op strategisch, tactisch en operationeel niveau.	Kennis is gericht op bredere sociale context. Kennis onderdeel van strategische plannen en uitwisseling van kennis met stakeholders voor algeheel verduurzamen samenleving.
Technologie/getroffen maatregelen	Lage intensiteit van initiatieven: end-of-pipe technologieën.	Initiatieven met betrekking tot de organisatie met een hogere intensiteit.	Innovaties gericht op een invloed in de samenleving buiten enkel de eigen organisatie.
Organisatie	Milieuduurzaamheid gezien als nevenactiviteit binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid gezien als hoofdtaak van een of meerde functies. Milieuduurzaamheid speelt een prominente rol binnen de organisatie.	Milieuduurzaamheid geïncorporeerd op strategisch managementniveau, in samenwerking met stakeholders wordt getracht milieuduurzaamheid ook buiten de organisatie actief te bevorderen.
Budget/financiën	Initiatieven met relatief lage kosten en eenvoudig te ontwerpen.	Budget voor strategische milieu-investeringen.	Budget voor duurzaamheidsprogramma's buiten de organisatie in coöperatie met andere stakeholders
Communicatie omtrent milieuduurzaamheid	Weinig tot geen communicatie omtrent milieuduurzaamheid.	Informatie omtrent milieuduurzaamheid aanwezig maar geen eigen pagina op site.	Milieuduurzaamheid actief gecommuniceerd met een eigen pagina op de website. Jaarverslag met betrekking tot milieuduurzaamheid publiekelijk beschikbaar.
<b>Milieusituatie</b>			
Milieumogelijkheden	Er zijn beperkte milieumogelijkheden. Enkel de ergste risico's wil men afdekken of men handelt enkel vanuit een kostenperspectief.	Er zijn milieumogelijkheden die ten goede komen van het imago van de club.	Er zijn mogelijkheden voor het halen van extra waarde en competitieve voordelen voor de club door de samenwerking met andere partijen omtrent het promoten van duurzaamheid in de samenleving.

Het doel van dit onderzoek was om een bijdrage te leveren aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR. Dit werd gedaan door het creëren van een milieumanagement fasen model. Hiervoor werden twee bestaande modellen gecombineerd. Het vier fasen model werd aangepast aan de hand van het golvenmodel. Dit resulteerde in een model bedoeld voor Betaald Voetbal Organisaties. Het model bestaat uit drie fasen: het voldoen aan de norm, een duurzame organisatie en een duurzame samenleving. Vervolgens werd dit model toegepast op vijf BVO's in Nederland.

Voor dit onderzoek werden er drie hoofdvragen opgesteld. Ten eerste de vraag hoe een toepasbaar en transparant milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties eruit ziet. Ten tweede de vraag in welke fase van milieumanagement de vijf onderzochte voetbalclubs zitten. Ten derde en laatste in hoeverre het onderzoek een bijdrage geleverd heeft aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR. Om een completere conclusie te kunnen trekken omtrent de eerste vraag wordt eerst de tweede vraag behandeld. Aan de hand van de toepassing op de vijf clubs kan namelijk beter geconcludeerd worden in hoeverre een toepasbaar en transparant milieumanagement fasen model voor Betaald Voetbal Organisaties gecreëerd is.

Voor het beantwoorden van de tweede vraag werd het milieumanagement fasen model toegepast op vijf BVO's bestaand uit ADO Den Haag, PEC Zwolle, NEC Nijmegen, FC Groningen en De Graafschap. De uitkomsten duiden op grote verschillen tussen de vijf clubs. NEC en De Graafschap hebben de meeste raakvlakken met fase één. Bij NEC komt dit omdat men keuzes heeft gemaakt en bepaalde kaders gesteld heeft voor de bedrijfsvoering. Binnen deze kaders ziet men wel de kansen voor de toekomst omtrent milieuduurzaamheid, alleen is het momenteel geen specifiek onderdeel. Bij De Graafschap is men aan het exploreren hoe men in de toekomst iets kan betekenen omtrent dit thema. Echter staat dit nog in de kinderschoenen en is er de afgelopen jaren weinig aandacht geweest voor milieuduurzaamheid.

ADO Den Haag heeft de meeste raakvlakken met de tweede fase. De bedrijfsvoering omtrent milieuduurzaamheid is gefocust op vergaande innovaties binnen de eigen organisatie. Enkel het karakteristiek budget is discussieerbaar aangezien ADO Den Haag investeringen per activiteit separaat beoordeelt. PEC Zwolle en FC Groningen hebben de meeste raakvlakken met de tweede en derde fase. De indeling van PEC Zwolle is bij vijf karakteristieken discussieerbaar. PEC Zwolle heeft in veel opzichten raakvlakken met meerdere fasen. Een mogelijke verklaring is het feit dat men deels bewust fase twee heeft overgeslagen en de verbindende rol vanaf het begin maximaal wil gebruiken. FC Groningen is daarentegen momenteel bezig om het accent te verleggen van de tweede naar de derde fase. Aangezien dit een lopend proces heeft men veel raakvlakken met zowel de tweede als de derde fase waardoor de club als geheel tussen de fasen beland.

Tussen de vijf besproken clubs zijn een aantal duidelijke overeenkomsten en verschillen te vinden binnen de karakteristieken. Qua communicatie is er geen enkele club die volledig binnen de derde fase valt. Enkel FC Groningen heeft via de Energy Valley Topclub een website waar verschillende initiatieven te vinden zijn. Echter is dit geen pagina op de eigen website. Al met al kan iedere club binnen het model nog stappen maken omtrent communicatie. Daarnaast is geen enkele club volledig terug te vinden in de tweede fase van de organisatie. Milieuduurzaamheid is namelijk nooit terug te vinden in de functieomschrijving en is daarnaast nooit de hoofdtaak van een medewerker. Bij PEC Zwolle en FC Groningen lijkt het alsof men de tweede fase overslaat kijkend naar de organisatie. Verder geeft alleen ADO Den Haag aan dat alle medewerkers bekend zijn met het thema milieuduurzaamheid. Hier valt voor alle andere clubs nog winst te boeken met betrekking tot kennis en informatie.

Samenvattend geeft het model duidelijke verschillen weer tussen de vijf besproken clubs. Een aantal indelingen blijven discussieerbaar aangezien clubs raken met verschillende fasen. Een verklaring hiervoor zijn de grote verschillen tussen de clubs. Geen enkele club heeft dezelfde bedrijfsvoering omtrent milieuduurzaamheid waardoor clubs tussen verschillende fasen terecht komen.

De eerste hoofdvraag heeft betrekking op de toepasbaarheid en transparantie van het model. Aan de hand van de case study kan men concluderen dat alle clubs binnen de kaders van het milieumanagement fasen model blijven. Het model is hierdoor toepasbaar op de Betaald Voetbal Organisaties. Echter zijn er drie discussiepunten met bijbehorende aanbevelingen voortkomend uit de analyse van het milieumanagement fasen model. Deze worden een voor een behandeld.

Ten eerste bestaat het model slechts uit drie verschillende fasen. De verschillen tussen de clubs zijn dusdanig groot dat er binnen de fasen de mogelijkheid bestaat voor grote verschillen. Een onderzoeker kan door het model foutief aannemen dat een club in dezelfde fase exact dezelfde bedrijfsvoering heeft omtrent milieuduurzaamheid. Dit hoeft namelijk niet het geval te zijn aangezien het model verschillen tussen de clubs toe laat binnen de fasen. Een aanbeveling voor volgend onderzoek is het verkrijgen van een beter inzicht in de overeenkomsten en verschillen tussen de clubs. Indien men na een grotere case study duidelijke overeenkomsten en verschillen kan onderscheiden tussen verschillende clubs is een extra fase wellicht mogelijk. Dit kan in dit geval resulteren in een beter verifieerbaar en leesbaar model met minder verschillende binnen de fasen.

Ten tweede kwam bij de analyse van de behandelde clubs naar voren dat er fasen overgeslagen kunnen worden. Dit bemoeilijkt het begrijpen van het milieumanagement fasen model. Het creëren van een fasen model kan leiden tot de implicatie dat de fasen opbouwen en men door de verschillende fasen loopt om te eindigen in de finale fase. Echter bestaat er de mogelijkheid dat een club in een keer overstapt van fase één naar fase drie en de tussentijdse elementen overslaat. Een hieruit voortkomende aanbeveling voor volgend onderzoek is bekijken hoe het



model dusdanig aangepast kan worden dat een overgeslagen fase duidelijk wordt voor de onderzoeker.

Ten derde en laatste is de omschrijving van een model gericht op productiebedrijven naar BVO's discussieerbaar. Tijdens de analyse werd bevonden dat voetbalclubs zichzelf zien als netwerkorganisatie en deze functie gebruiken. Dit resulteert in het feit dat alle clubs samenwerkingen hebben met partners omtrent dit thema. Hierdoor is het discussieerbaar of de derde fase waarin een club ingedeeld kan worden ook de laatste fase is voor een Betaald Voetbal Organisatie. Een hieruit voortkomende aanbeveling is onderzoek naar de rol van netwerkorganisaties in relatie tot milieuduurzaamheid. Wellicht kan dit resulteren in een verbetering van het milieumanagement fasen model.

Uiteindelijk heeft men aan de hand van dit onderzoek gepoogd om een bijdrage te leveren aan de literatuur rondom het milieugerichte aspect van CSR. Aan de hand van het milieumanagement fasen model en de case study kan men concluderen dat het model toepasbaar is voor de onderzochte BVO's. In grote lijnen duidt het model de grote verschillen en overeenkomsten aan tussen de clubs omtrent milieumanagement. De bijdrage die het model hierdoor levert aan de literatuur is dat het een handvat biedt om milieumanagement in kaart te brengen. Met dit model kunnen clubs in de toekomst zelf in kaart brengen waar ze staan per karakteristiek en kan men inzien waar de knelpunten en kansen liggen. Daarnaast maakt het model vergelijking tussen de clubs mogelijk. Dit biedt zowel kansen voor een overkoepelende organisatie die milieuduurzaamheid in kaart wil brengen als voor de clubs zelf die hierdoor kunnen leren van wat andere clubs doen. Echter zijn er de eerdergenoemde discussiepunten met daaruit voortkomende aanbevelingen die het model kunnen verbeteren.

Al met al kan men concluderen dat deze thesis een eerste opstap biedt voor een milieumanagement fasen model. Het gecreëerde model is toe te passen op de vijf onderzochte BVO's. Het model maakt daarnaast vergelijking tussen clubs mogelijk wat kansen biedt voor de toekomst. Echter zijn er mogelijkheden voor volgend onderzoek om het model te verbeteren.

## HOOFDSTUK 6 ADVIES

Na aanvang van het onderzoek gedaan in deze thesis is er een advies opgesteld per club. Dit om de relevantie van het onderzoek te vergroten. De onderzoeker heeft namelijk als ambitie om sport en duurzaamheid te verbinden. Door dit advies hoopt de onderzoeker een helpende hand te bieden aan de clubs om vervolgstappen te zetten in de toekomst.

### 6.1 ADVIES ADO DEN HAAG

ADO Den Haag raakt in vrijwel alle facetten met de tweede fase van het milieumanagement fasen model. Dit houdt in dat men de focus heeft op een duurzame organisatie. De grootste kansen voor ADO Den Haag liggen volgens de onderzoeker in het verschuiven van de focus van een duurzame organisatie naar een duurzame samenleving.

ADO Den Haag geeft aan een groot netwerk te hebben. Door het etaleren van haar prestaties rondom milieuduurzaamheid binnen de organisatie kunnen externe partijen gericht op milieuduurzaamheid zich aangetrokken voelen tot ADO Den Haag. Via het netwerk van ADO Den Haag kunnen deze partners bereikt worden. Door samenwerkingen met deze partners kan ADO Den Haag kennis opdoen omtrent het verduurzamen van de samenleving. Verder kan men in samenwerking met deze partners de bestaande initiatieven en technologieën inzetten om ook de samenleving buiten ADO Den Haag te verduurzamen. Verder kan ADO Den Haag ervoor kiezen om de netwerkrol in te zetten om deze partners onderling te verbinden. Dit kan men doen door de ruimtes in het stadion beschikbaar te stellen voor kennissessies rondom dit thema. Hierdoor blijft men zelf op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en kan dit leiden tot meer samenwerkingen tussen de club en externe partijen wat een competitief voordeel oplevert. Om dit te bewerkstelligen en de samenleving enthousiast te maken van het milieuvriendelijke beleid kan ADO Den Haag buiten haar netwerk de communicatiekanalen inzetten.

Dit tezamen zal er toe kunnen leiden dat ADO Den Haag haar milieuvriendelijke beleid binnen de organisatie inzet om ook de samenleving te verduurzamen. Buiten het feit dat men hierdoor haar maatschappelijke verantwoording vergroot kan het ook leiden tot voordelen voor de club zelf.

### 6.2 ADVIES PEC ZWOLLE

PEC Zwolle heeft haar focus gelegd op de verbindingsrol omtrent milieuduurzaamheid die moet leiden tot business cases. Dit valt samen met de focus op een duurzame samenleving. Echter slaat PEC Zwolle in verschillende karakteristieken de tweede fase van het model over. Volgens de onderzoeker liggen de grootste kansen voor PEC Zwolle in het achterhalen van de tweede fase. Dit houdt in dat men verder kan doorgroeien door de focus ook te leggen op het verduurzamen van de organisatie.

PEC Zwolle kan dit doen door binnen de organisatie de kennisuitwisseling omtrent milieuduurzaamheid te bevorderen zodat alle medewerkers hier bekend mee zijn. Dit kan men doen door bijvoorbeeld een bewustwordingscampagne binnen de eigen organisatie. Daarnaast kan PEC Zwolle haar eigen ambitie meer focussen op de eigen organisatie door dit te zien als onderdeel van de strategie. Verder kan men milieuduurzaamheid in de organisatie bevorderen door de verantwoordelijkheid hiervan expliciet vast te leggen.

Dit tezamen zal er toe kunnen leiden dat PEC Zwolle uiteindelijk met alle facetten richting de derde fase kan groeien zonder de tweede fase over te slaan. Dit zorgt ervoor dat men haar eigen imago verbetert en hiermee een uithangbord kan zijn voor de samenleving.

### 6.3 ADVIES NEC NIJMEGEN

NEC Nijmegen heeft milieuduurzaamheid niet vastgelegd als concreet thema binnen de kaders van de bedrijfsvoering. Echter ziet NEC Nijmegen wel de kansen voor het thema binnen de gestelde kaders. Hierdoor raakt NEC Nijmegen met alle karakteristieken de eerste fase. NEC Nijmegen kan daarom op alle vlakken de nodige winst maken.

Dit kan men doen door milieuduurzaamheid ten eerste beter te concretiseren in de bedrijfsvoering. Er zijn namelijk initiatieven gericht op milieuduurzaamheid binnen NEC Nijmegen. Indien men deze wil uitbreiden richting de gehele organisatie dan zal milieuduurzaamheid een voornamer onderdeel van de strategie moeten worden. Verder kan NEC Nijmegen relatief goedkope en eenvoudige middelen inzetten om meer aandacht te vestigen op dit onderwerp. NEC Nijmegen geeft aan een groot netwerk te hebben. Via het netwerk kan men het thema meer onder de aandacht brengen bij de betrokken partners. NEC Nijmegen geeft aan dat hier al wel over nagedacht wordt en dat men hier in de toekomst mee aan de slag wil. Door de mogelijkheden te verkennen en concreet vast te leggen in een plan voor de toekomst kan NEC Nijmegen stappen maken.

Al met al is het concretiseren van milieuduurzaamheid in de huidige bedrijfsvoering en toekomstige plannen de eerste stap die NEC Nijmegen kan maken. Hierdoor kan men op den duur opschuiven naar de tweede of derde fase.

### 6.4 ADVIES FC GRONINGEN

FC Groningen is bezig met de transitie van de tweede naar de derde fase. Men focuste zich eerst op de eigen organisatie en legt de focus nu op een duurzame samenleving buiten de eigen organisatie. FC Groningen kan zich nog verbeteren door goed te kijken in hoeverre men alle fasen in alle facetten doorlopen heeft. Verder kan FC Groningen bij twee karakteristieken de transitie van de tweede naar de derde fase nog in gang zetten. Hier liggen volgens de onderzoeker de grootste kansen voor FC Groningen.

Een voorbeeld van het goed kijken of alle fasen doorlopen geldt voor het karakteristiek: kennis en informatie. FC Groningen raakt met de derde fase doordat er veel kennisuitwisseling plaatsvindt met externe partijen via de Energy Valley Topclub. Echter is er geen bewustwordingscampagne omtrent dit thema binnen FC Groningen en is niet iedereen bekend met milieuduurzaamheid. Hier liggen kansen voor FC Groningen. Verder kan men de huidige technologieën inzetten om de samenleving verder te verduurzamen door wellicht de energie van de zonnepanelen in te zetten voor duurzaamheidsprojecten in de samenleving. Daarnaast kan men ook een slag slaan omtrent communicatie. Via de site van Energy Valley Topclub kan men een overzicht vinden van vele initiatieven. Echter geeft dit geen overzicht van alle activiteiten binnen FC Groningen. Deze staan wel vermeld in nieuwsberichten maar niet als eigen pagina op de website.

Al met al kan FC Groningen stappen maken richting de toekomst door na te gaan of alle stappen doorlopen zijn en kan men de transitie van de tweede naar de derde fase uitbreiden via de technologieën en communicatie.

#### 6.5 ADVIES DE GRAAFSCHAP

De Graafschap raakt met alle karakteristieken de eerste fase van het milieumanagement fasen model. Dit omdat milieuduurzaamheid jaren lang onderbelicht gebleven is en op dit moment in de kinderschoenen staat. Echter is men wel de mogelijkheden voor de toekomst aan het exploreren. Volgens de onderzoeker liggen de grootste kansen in het omzetten van het exploreren in concrete plannen.

De Graafschap geeft aan een groot netwerk te hebben. De verbindende rol die De Graafschap vervult kan men inzetten om het thema milieuduurzaamheid op de kaart te zetten. Zo is De Graafschap betrokken bij een project van de provincie en gemeente. Wellicht kan men dit project binnen de organisatie trekken en het stadion inzetten als plek om kennissessies te laten plaatsvinden. Hier kan De Graafschap kennis opdoen en partners werven om de eigen organisatie te verduurzamen. Wanneer men deze kennis deelt binnen de organisatie en communiceert via de website kan men stapsgewijs opschuiven naar de tweede fase van het model.

Al met al kan de Graafschap opschuiven naar de tweede fase door concrete plannen te vormen in coöperatie met externe partners. Hier kan De Graafschap haar netwerk en inmenging in een bestaand project voor gebruiken.

## REFERENTIES

### REFERENTIES HOOFDSTUKKEN 1,2,3

- Aquina, L. (2015, September 10). Nederlandse Eredivisie maatschappelijk beste van Europa. Retrieved February 15, 2018, from <http://www.sportknowhow.nl/nieuws-en-achtergronden/nieuwsberichten/nieuwsbericht/98858/>
- Brandes, E. (2016, August 29). Eredivisie kampioen in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Retrieved February 15, 2018, from <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/energie/17283/waarom-de-eredivisie-het-meest-mvo-ter-wereld-is>
- Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2012). Scoring strategy goals: measuring corporate social responsibility in professional European football. *Strategic Direction*, 28(5). doi:10.1108/sd.2012.05628eaa.014
- BusinessGreen Staff. (2012, February 24). Manchester United Scores Second Green Certification, Aims for Third. Retrieved May 14, 2018, from <https://www.greenbiz.com/blog/2012/02/24/manchester-united-scores-second-green-certification-aims-third>
- Chard, C., & Mallen, C. (2013). Renewable Energy Initiatives at Canadian Sport Stadiums: A Content Analysis of Web-Site Communications. *Sustainability*, 5(12), 5119-5134. doi:10.3390/su5125119
- Collins, A., & Flynn, A. (2008). Measuring the Environmental Sustainability of a Major Sporting Event: A Case Study of the FA Cup Final. *Tourism Economics*, 14(4), 751-768. doi:10.5367/000000008786440120
- Costello, C., Mcgarvey, R., & Birisci, E. (2017). Achieving Sustainability beyond Zero Waste: A Case Study from a College Football Stadium. *Sustainability*, 9(12), 1236. doi:10.3390/su9071236
- English football clubs and strategic CSR. (2017). *Strategic Direction*, 33(7), 29-31. doi:10.1108/sd-04-2017-0073
- Francis, T., Norris, J., & Brinkmann, R. (2016). Sustainability initiatives in professional soccer. *Soccer & Society*, 18(2-3), 396-406. doi:10.1080/14660970.2016.1166769
- GRI. (n.d.). GRI Standards Homepage. Retrieved May 22, 2018, from <https://www.globalreporting.org/standards>
- Jenkins, H. (2012). New report "CSR in sport: investigating environmental sustainability in UK Premier League football clubs". *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 24(1). doi:10.1108/meq.2013.08324aaa.004

Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 15(2), 177-195. doi:10.1108/cg-05-2014-0062

Koppen, K. V., & Leeuwen, J. V. (2017). *Environmental Mangement and Industry*. Wageningen: Wageningen University Environmental Policy Group.

Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., & Thompson, L. (2010). Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. *European Sport Management Quarterly*, 10(3), 367-389. doi:10.1080/16184741003774521

Mallen, C., & Chard, C. (2011). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. *Sport Management Review*, 14(4), 424-433. doi:10.1016/j.smr.2010.12.002

Mallen, C., Stevens, J., Adams, L., & Mcroberts, S. (2010). The Assessment of the Environmental Performance of an International Multi-Sport Event. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 97-122. doi:10.1080/16184740903460488

Mccullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2015). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040-1065. doi:10.1080/17430437.2015.1096251

MVO Nederland. (n.d.). GRI richtlijnen. Retrieved May 22, 2018, from <https://mvonederland.nl/tool/gri-richtlijnen>

RESPONSIBALL Ranking 2017. (n.d.). Retrieved February 15, 2018, from <http://responsiball.org/news/responsiball-ranking-2017/>

Trendafilova, S., & Mccullough, B. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 0(0). doi:10.1080/23311886.2018.1467256

#### REFERENTIES HOOFDSTUK 4

ADO Den Haag. (2018, march 20). Het Cars Jeans Stadion is klaar voor de toekomst. Retrieved June 12, 2018, from <https://adodenhaag.nl/nl/nieuws/laatste-nieuws/overig/6778-het-cars-jeans-stadion-is-klaar-voor-de-toekomst>

ADO Den Haag. (n.d.) laatste nieuws. Retrieved June 13, 2018, from <https://adodenhaag.nl/nl/nieuws/laatste-nieuws>

ADO Den Haag. (n.d.). Club. Retrieved June 12, 2018, from <https://adodenhaag.nl/nl/club/club>

De Graafschap. (n.d.). Stadion. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.degraafschap.nl/club/stadion/>

EnergieCheckup.(n.d.).Interview met een locale ondernemer over energiebesparingen: FC Groningen. Retrieved June 12, 2018, from

<https://energycheckup.nl/wp-content/uploads/2017/10/Best-practice-FC-Groningen-en-energiebesparing.pdf>

Engie-Energie. (n.d.). Scoor € 100,- korting op je seizoenskaart! Retrieved June 07, 2018, from <https://www.engie-energie.nl/pecpower>

FC Groningen. (n.d.). Energy Valley Topclub. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.fcgroningen.nl/zakelijk/seats-en-hospitality/skyboxenthemalounges/energy-valley-topclub>

FC Groningen. (2016, September 12). Energy Valley Topclub bekroont succes met uitbreiding sportclubs. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.fcgroningen.nl/nieuws/energy-valley-topclub-bekroont-succes-met-uitbreiding-sportclubs/2>

FC Groningen. (n.d.). Club Info. Retrieved June 13, 2018, from <https://www.fcgroningen.nl/club/info>

NEC Nijmegen. (n.d.). Goffertstadion. Retrieved June 12, 2018, from <https://www.nec-nijmegen.nl/club/goffertstadion.htm>

PEC Zwolle. (n.d.). Krijg € 100,- korting op jouw seizoenkaart bij PEC Zwolle. Retrieved June 07, 2018, from <http://peczwolle.nl/nl/pecpower?searchQuery=pecpower>

PEC Zwolle. (n.d.). Over het MAC<sup>3</sup>PARK stadion. Retrieved June 13, 2018, from <http://www.peczwolle.nl/nl/over-het-stadion>

## ANNEX 1

Tabel 1. vragen met betrekking tot de definitie van milieuduurzaamheid. (Mallen & Chard, 2011)

Debate Question #A: The concepts of sport-environmental sustainability (sport-ES) and sport environmental citizenship are outlined in this manuscript as a starting point for debate; however, the definitions provided are not definitive... how do you personally conceive sport-ES and sport environmental citizenship?
Debate Question #1a: What is happening to the natural environment and what will be the extent of the limitations or constraints on sport due to the ecological conditions by the years 2050–2060?
Debate Question #1b: How important are the ecological conditions to sport and what direction(s) can ecological limitations or constraints generate for sport by 2050–2060?
Debate Question #1c: What are the consequences of responding, not responding or partially responding to ecology-induced constraints in sport by 2050–2060?
Debate Question #2a: What level or scale (1 being very low and 10 being very high) should actions in sport-ES reach in an appropriate response to the ecological conditions by 2050–2060? And why?
Debate Question #2b: What sport-ES actions can you envision for each sector of sport (such as marketing, law, finance, facility and event management, etc.) and the alternatives and consequences of each action by 2050–2060?
Debate Question #2c: If actions in sport-ES are instituted, what will be the exposure to and relevance of the institutional change they cause for sport by the years 2050–2060?
Debate Question #2d: Should sport fully restore and advance the natural environment for the future of sport? What is a vision of what can be accomplished by the years 2050–2060?



## ONDERZOEKEN OP HET GEBIED VAN VOETBAL EN MILIEU

In deze annex wordt een overzicht gegeven van onderzoeken die de relatie tussen voetbal en milieu beschrijven. Per onderzoek wordt de methode van data-analyse beschreven en daarnaast worden de resultaten besproken.

Andrea Collins en Andrew Flynn (2008) gebruikten de ecologische voetafdruk, een indicator van globale milieu impact, voor de FA Cup Finale van 2004 in Cardiff.

De gebruikte methode van data-analyse voor het onderzoek waren literatuuronderzoek en data verkregen vanuit het Global Footprint Network. De verkregen data werd verdeelt per economische sector en vervolgens omgerekend naar de definitieve vraag van een bepaalde groep doormiddel van een input-output analyse.

Wat voorop staat is dat men in dit artikel heeft laten zien dat een groot sportevenement als de FA Cup Finale een relatief grote impact heeft op het milieu. De ecologische voetafdrukmethode is een middel die dit laat zien. Echter zijn er ook nadelen aan deze methode, met name moeilijkheden met de hoeveelheid data, de beschikbaarheid van de data en welke data men moet meenemen in de berekeningen.

Een andere manier van het analyseren van duurzaamheidsprestaties, in dit geval van stadions, is gebruik maken van inhoudsanalyses van websites. Deze methode werd toegepast door Chris Chard en Cheryl Mallen (2013) met betrekking tot duurzame energie in Canadese sportstadions. Het betreft hier niet enkel voetbalstadions, toch kan de toegepaste methode relevant zijn voor het onderwerp van deze literatuur review. In 2011 werd een meervoudige casestudy uitgevoerd gericht op vijftien Canadese sportstadions en hun desbetreffende websites. Vervolgens werd er gefocust op de communicatieberichten voor 1 januari 2012.

De gebruikte data kwam voort uit de websiteanalyses. Eerst werd er data verzameld over de architect, de opening van het stadion, de eigenaar en de capaciteit. Om vervolgens een beeld te geven van de duurzame energie werd de Sport Event Environmental Performance Measurement gebruikt. Hieruit werden twee thema's afgeleid die vervolgens werden onderverdeeld in sub thema's.

De resultaten impliceerden dat het gebruik van duurzame energie gestegen was in Canadese stadions. Op het gebied van duurzame energie gingen verschillende stadions in verschillende richtingen. Het niveau van duurzame energie in Canadese sportstadions zit echter pas in de eerste fase, aangezien de web-berichten vaak over kleine initiatieven gaan. Daarnaast is er nog verder onderzoek nodig om percepties van stakeholders te begrijpen en ook zijn er lange termijnonderzoeken nodig om verschillende toekomstvragen rondom duurzame energie te beantwoorden.

Het gebruik van website analyses is niet alleen toegepast door Chris Chard & Chery Mallen. Ook Francis et al. (2017) pasten deze methode toe om te laten zien wat Major League Soccer clubs (Verenigde Staten & Canada) doen met betrekking tot duurzaamheid in hun faciliteiten.

Websites van negentien Major Soccer League teams en hun stadion websites werden geanalyseerd op het gebied van duurzaamheidsinitiatieven. Hoe effectief dit was werd gebaseerd op dertien standaarden: totale bezoekersaantallen (2013), gemiddelde toeschouwersaantallen per wedstrijd (2013), groene gebouwen (gebaseerd op het LEED label uit de Verenigde Staten), constructie, waterbehoud of hergebruik, grondbeheer; lokale, organische en vegetarische voedselinitiatieven; afvalmanagement, initiatieven ter bevordering van de gemeenschap, het ondersteunen van lokale bedrijven, energieverbruik en CO2 certificaten, parkeren, doorvoer en vervoer.

Na het bekijken van de websites van de clubs en de stadions kan men concluderen dat iedere club wel iets doet op het gebied van duurzaamheid. Een aantal teams, met name uit het westen van de Verenigde Staten, worden constant genoemd in positieve zin als het gaat om de resultaten. De verwachting is dat de impact van de stadions op duurzaamheid en de gehele duurzaamheidsbeweging groter zal worden de komende jaren.

Een totaal andere invalshoek die te maken heeft met duurzaamheidsprestaties is het onderzoek van Costello et al. (2017). Zij onderzochten gedurende een seizoen de afvalproductie bij de wedstrijden in het voetbalstadion van de Universiteit van Missouri. Dit onderzoek vond plaats in 2014. Ook werd er onderzocht welke strategieën men zou kunnen toepassen die de grootste reductie in broeikasgasemissies en energieverbruik teweeg zou brengen kijkend naar de levenscyclus.

Voor het onderzoek werd empirisch en literatuuronderzoek gedaan. Twee verschillende methodes werden toegepast ten behoeve van de dataverzameling. Ten eerste werd de locatie beschreven en ten tweede vond er empirische dataverzameling plaats in combinatie met het omrekenen en toepassen van algemeen bekende gegevens.

De resultaten wijzen erop dat het streven naar helemaal geen afval niet het meest effectieve middel is om broeikasgasemissies of energieverbruik te verminderen bij de wedstrijden van Missouri. De twee meest effectieve strategieën zijn: recycling en het elimineren van eetbaar voedselafval.

In deze annex worden voorbeelden gegeven van onderzoeken die het milieugerichte aspect niet meenemen bij onderzoek naar de relatie tussen CSR en voetbal.

Het eerste voorbeeld hiervan is het artikel uit Strategic Direction (2017) waarin de strategische CSR van Engelse voetbalclubs wordt behandeld. Hierbij wordt een model met vier invalshoeken gebruikt om de relatie tussen CSR en strategie te onderzoeken binnen Engelse voetbalclubs. Echter komt in dit artikel het milieugerichte aspect weinig tot niet aan bod. Er wordt namelijk maar in een van de invalshoeken het begrip milieu genoemd.

Een ander voorbeeld is het artikel van Kolyperas et al. (2015) waar in wordt gegaan op de motivaties en fases van het incorporeren van CSR in professionele voetbalclubs. In dit artikel komt het milieugerichte aspect niet expliciet aan bod. Wat daarentegen wel genoemd wordt is het opkomende gebruik van CSR binnen professionele voetbalclubs en het belang van verder empirisch onderzoek om betere conclusies te kunnen trekken over CSR in relatie tot voetbalclubs.

In 2011 hebben Breitbarth et al. een model ontwikkelt waarin men CSR kan meten binnen professionele Europese voetbalclubs. Een zogeheten CSR performance card werd gecreëerd. In deze card worden drie dimensies meegenomen, namelijk de economische dimensie, de ethisch-emotionele dimensie en de integratieve-politieke dimensie. Deze card is gebaseerd op een link tussen CSR en sport/voetbal die werd gelegd aan de hand van empirisch onderzoek in 2009 in Switzerland, Duitsland en Engeland. Naast het CSR gedeelte is er ook een index bijgevoegd aan de card zodat voetbalclubs zich onderling kunnen vergelijken. Echter moet er volgens de auteurs nog wel verder onderzoek gedaan worden om de adoptie, integratie en het potentieel van het CSR voor de voetbalwereld te begrijpen. Daarnaast vanuit een kritiek oogpunt, is men nog afhankelijk van hoe transparant de clubs zijn en hoe ze hun data gebruiken en presenteren. Verder wordt het milieugerichte aspect niet behandeld.

Jenkins (2012) deed onderzoek naar het milieugerichte aspect binnen CSR. Dit atikel is gebaseerd op de resultaten van 'secondary research' en 'primary research' aan de hand van semigestructureerde interviews met zeven clubs. De volgende vragen werden gesteld aan de voetbalclubs:

1. Which key environmental issues are being addressed by football clubs and how?
2. What external conditions and internal pressures lead football clubs to address environmental sustainability as a priority?
3. How is environmental information being used by clubs in decision making processes relating to improving their environmental performance?
4. How has environmental management been incorporated into football clubs corporate strategies?
5. What barriers do football clubs encounter in terms of implementing more environmentally sensitive practices?
6. How effective are the methods and strategies used to communicate and engage football supporters in adopting sustainable lifestyle changes?

Figuur 1 Vragen voor Uk voetbalclubs. (Jenkins, 2012)

Bij de secondary research werden websites geanalyseerd en werd er gekeken naar jaarverslagen; beleid op het gebied van CSR, milieu en duurzaamheid; verslagen over CSR, milieu en duurzaamheid en er werd gekeken naar kaders van bepaalde standaarden binnen een club.

Voor het meten van milieuduurzaamheid binnen organisaties zijn er diverse modellen of manieren beschreven in de literatuur. In dit hoofdstuk komen er zeven modellen of manieren om milieuduurzaamheid te meten aan bod. De eerste vijf modellen zijn algemene modellen. Deze omvatten LEED, GRI, ISO 14001, het vier fasen model en ecologische voetafdrukmethod. Vervolgens worden er twee modellen of manieren beschreven direct toepasbaar op de sportsector. Deze omvatten het Sport Environmental Performance Model en golven van milieuduurzaamheid.

### *LEED*

Het LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) is een programma dat in 1998 werd geïntroduceerd door de United States Green Building Council (USGBC) in samenwerking met de Green Sports Alliance (GSA). Het LEED is een ranking systeem voor hoe milieuvriendelijk een gebouw is (Mallen et al., 2010 ; Francis et al., 2017). Het systeem let op het ontwerp, de constructie en de functionaliteit van een gebouw. Om de ranking reëel te houden heeft men het opgedeeld in twee certificaten. Ten eerste een LEED certificaat voor bestaande gebouwen en ten tweede een certificaat voor nieuwe gebouwen (Francis et al., 2017). Een van de initiatiefnemers is de Green Sports Alliance, een in 2010 opgericht forum dat zich richt op informatie-uitwisseling omtrent het verbeteren van milieuvriendelijkheid binnen de sportsector (Trendafilova & Mccullough, 2018).

### *GRI*

Naast het LEED programma bestaat er het GRI (Global Reporting Initiative) programma (Mallen et al., 2010). Het GRI is een internationale standaard omtrent duurzaamheidsverslaggeving (MVO Nederland). Deze duurzaamheidsverslaggeving is gericht op de economische, milieu en sociale aspecten (GRI). Op deze manier kunnen bedrijven reflecteren op wat de invloed is aangaande duurzaamheid (Mallen et al., 2010) .

### *ISO 14001*

Het ISO 14001 certificatie programma is gericht op standaarden voor Environmental Management Systems (EMS). Vanwege het feit dat milieuprestaties onafhankelijk zijn per bedrijf zitten er geen standaarden omtrent milieuprestaties binnen de ISO standaarden (Mallen et al., 2010). De definitie van EMS volgens ISO 14001 luidt: "That part of the overall management system which includes organisational structure, planning activities, responsibilities, practices, procedures, processes, and resources for developing, implementing, achieving, reviewing and maintaining the environmental policy (ISO 14001 ; Koppen & van Leeuwen, 2017)". De voornaamste onderdelen van ISO 14001 zijn milieubeleid, planning, implementatie en operatie, controle en correctieve handelingen en management review (Koppen & van Leeuwen, 2017). De ISO 14001 standaarden zijn ook toe te passen op voetbalclubs, zo ontving voetbalclub Manchester United het certificaat in 2012 (BusinessGreen

Staff, 2012). De Europese Unie heeft haar eigen standaarden omtrent EMS namelijk de EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Er is een duidelijk verschil ten opzichte van ISO. Dit houdt in dat men naast een EMS ook een jaarlijks milieustatement moet uitbrengen die betrekking heeft op het milieubeleid, milieu-invloeden en prestaties (Koppen & van Leeuwen, 2017).

#### *Vier fasen model*

Het four stage model of ook wel vier fasen model is gericht op milieumanagement strategieën. Het model omvat vier verschillende fasen met betrekking tot de strategieën. De eerste fase (crisis-oriented strategy) heeft betrekking op minimaal milieubeleid waarbij men zich enkel houdt aan de regels omtrent milieu. De tweede fase (process-oriented strategy) heeft betrekking op het milieubeleid binnen het productieproces binnen het bedrijf. In de derde fase (chain-oriented strategy) wordt niet alleen gekeken naar het productieproces binnen het bedrijf maar is er aandacht voor de gehele levensloop en productiecyclus. In de vierde en laatste fase (full environmental sustainability) noemt men zich een groen bedrijf en wordt er samen met andere partijen gekeken hoe de samenleving duurzamer kan worden. Om te beoordelen in welke fase een bedrijf of organisatie zich bevindt wordt er gefocust op ambitie, kennis en informatie, technologie, organisatie, financiën, product communicatie, milieurisico's en milieumogelijkheden (Koppen & van Leeuwen, 2017).

Tabel 1 Vier fasen model. (Koppen & van Leeuwen, 2017)

<i>Characteristics</i>	<b>Crisis-oriented strategy</b>	<b>Process-oriented strategy</b>	<b>Chain-oriented strategy</b>	<b>Full environmental sustainability strategy</b>
<i>Company:</i>				
<i>ambition</i>	compliance	company eco-efficiency	chain eco-efficiency	green identity
<i>knowledge and information</i>	knowledge is directed to only a few (prescribed) aspects; little horizontal or vertical information exchange	knowledge is directed to production process; information exchange on operational and tactical level	knowledge is directed at product chain; information exchange up to the strategic management level	knowledge is directed at product chain and broader societal context; information is shared over all company levels and with relevant stakeholders (e.g. consumers)
<i>technology</i>	end-of-pipe-technology, directed at cleaning and filtering	process-integrated technology, directed at prevention	process- and product innovations from a product life cycle perspective	process- and product innovations from a sustainable society perspective
<i>organization</i>	environmental tasks are focused and isolated	environmental management system	environment-oriented organizational networks encompassing marketing, R&D, suppliers and customers	sustainability-oriented networks extend to NGOs, and consumers
<i>budget</i>	financial budget for environmental investments is limited	financial budget for environmental investments (with 1-4 years pay-back period)	financial budget for strategic environmental investments (with long-term or intangible pay-back)	financial budget for investments in sustainability projects in cooperation with other stakeholders
<i>product communication</i>	no environmental product communication	no environmental product communication	environmental information made available for selected products	environmental information actively communicated for full product range
<i>Environmental situation:</i>				
<i>environmental risks</i>	environmental risks are serious and inherent to the production process	environmental risks are limited or convertible	environmental risks are under control and not a major constraint	risk perspective shifts from avoiding risks to sustainable development
<i>environmental opportunities</i>	hardly any environmental opportunities	indirect environmental opportunities (e.g. corporate image, relation with authorities)	direct environmental opportunities (e.g. green market, supply chain management)	opportunities for added value through cooperation with other stakeholders in promoting sustainability

### Ecologische voetafdrukmethode

De ecologische voetafdrukmethode is een indicator voor globale milieu impact. Er wordt hierbij uitgegaan van het principe dat er een beperkte hoeveelheid bio productief land aanwezig is om op de wereld in de behoeften te kunnen voorzien van bevolkingsgroepen. De hoeveelheid die een bevolkingsgroep nodig heeft om in haar behoeften te kunnen voorzien wordt bij de methode van de ecologische voetafdrukmethode omgerekend naar de gemiddelde hoeveelheid productieve mondiale hectare per capita. Deze voetafdrukmethode zorgt ervoor dat beleidsmakers informatie krijgen over de milieugevolgen die een evenement met zich meebrengt (Collins & Flynn, 2008).

### Sport event environmental performance model

Het sport evenement milieu prestatie model (SE-EPM) focust zich op twee onderdelen van milieuprestaties. Ten eerste op indicatoren met betrekking tot milieumanagement. Ten tweede op indicatoren met betrekking tot operationele prestaties. Het model vloeit voort uit een eerder model dat niet gericht was op sport. Het model wordt dus omgeschreven zodat het toe te passen valt op sport evenementen. Uiteindelijk richt men zich op de volgende pijlers: organisatie, stakeholders, operationele tegenmaatregelen op het gebied van milieu, input/output indicatoren en milieu tracking. Aan de hand van interviews vindt men informatie omtrent de pijlers (Mallen et al., 2010).

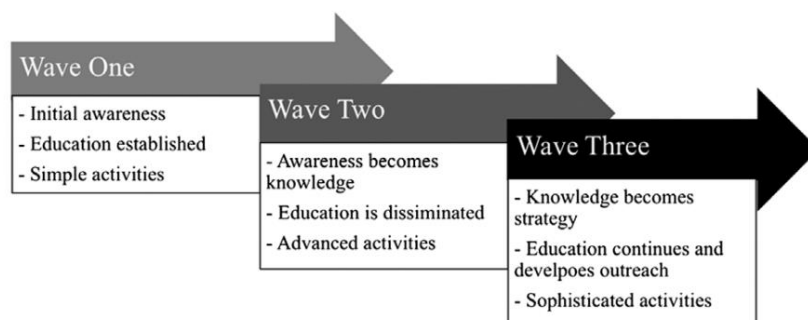
### *Golven van milieuduurzaamheid*

In het artikel van Mccullough et al. (2015) worden drie golven van milieuduurzaamheid geïdentificeerd binnen de sportsector. Deze drie golven worden herkend en behandelt doormiddel van isomorfisme en verschillen in innovaties. Isomorfisme heeft betrekking op 'hetzelfde zijn' en houdt in dat wanneer een organisatie dezelfde condities heeft als een andere organisatie dat men de neiging heeft zich hetzelfde te gedragen. De verschillen in innovaties zijn gericht op innovatie, communicatie, tijd en sociale systemen.

De eerste golf heeft betrekking op bewustwording binnen een organisatie. Dit houdt in dat de eerste golf ontstaat wanneer men door krijgt dat er iets moet gebeuren op het gebied van milieuduurzaamheid. Indicatoren die hierbij horen zijn initiatieven die zichtbaar zijn voor supporters en relatief eenvoudig zijn door te voeren. Denk hierbij aan de eerste vormen van afvalmanagement of recycling.

De tweede golf heeft betrekking op kennis binnen de organisatie. Dit houdt in dat er meer strategische planning, tactische implementatie en legitimatie plaatsvindt omtrent milieuduurzaamheid. Voorbeelden hiervan zijn Green teams. Dit zijn speciaal ingestelde teams die zich richten op duurzaamheid binnen en buiten de organisatie.

De derde golf heeft betrekking op bredere strategische planning binnen de organisatie. Je kunt hierbij denken aan kostreductie en het creëren van meer opbrengsten omtrent milieu. Milieuduurzaamheid heeft in de derde golf een prominente rol binnen alle facetten van de organisatie en daarbuiten.



Figuur 1 Golven model. (Mccullough et al., 2015)



**Interview met .....<sup>1</sup>****Ambitie:**

Wat is de ambitie van ..... aangaande milieuduurzaamheid?

Hoe past milieuduurzaamheid binnen de strategie van .....?

Kan milieuduurzaamheid gezien worden als uithangbord van de club?

Welke initiatieven zijn er omtrent milieuduurzaamheid binnen .....?

Welke drijfveren hebben ervoor gezorgd dat de bestaande initiatieven zijn bewerkstelligd?

Is ..... actief betrokken bij duurzaamheidsprojecten die buiten de eigen organisatie treden?

Zijn er concrete doelen voor de toekomst omtrent milieuduurzaamheid binnen .....?

**Organisatie:**

Wie is er binnen ..... verantwoordelijk voor milieuduurzaamheid?

Is milieuduurzaamheid beschreven in de functieomschrijving van deze medewerker?

Heeft deze medewerker het thema milieuduurzaamheid als hoofdtaak binnen de organisatie?

In hoeverre speelt milieuduurzaamheid een rol op strategisch managementniveau?

Zijn er samenwerkingen met andere stakeholders/externe partijen omtrent milieuduurzaamheid? Zo ja, zijn deze samenwerkingen enkel gericht op ..... of ook op projecten in de samenleving buiten .....?

**Budget/Financiën:**

Investeert ..... in milieuduurzaamheid?

Zo ja, waar zijn deze investeringen voor bedoelt?

Investeert ..... in milieu-investeringen gericht op duurzaamheidsprogramma's of initiatieven buiten de eigen organisatie?

---

<sup>1</sup> ..... staat voor de desbetreffende voetbalclub

**Kennis en informatie:**

Hoe komt ..... aan de benodigde milieukennis/milieu informatie?

Wat wordt er met deze kennis/informatie gedaan?

Wie heeft er verstand van milieuduurzaamheid binnen .....?

Hoe wordt de bestaande kennis omtrent milieuduurzaamheid gedeeld binnen de organisatie, welke medewerkers zijn bekend met milieuduurzaamheid?

Waar is de kennis van milieuduurzaamheid binnen ..... op gefocust?

- *Zijn dit een aantal aspecten van milieuduurzaamheid?*

- *Of is er kennis van milieuduurzaamheid binnen de gehele organisatie?*

- *Of is de kennis gericht op het verduurzamen van de samenleving buiten .....?*

In welke mate vindt er kennisuitwisseling plaats tussen ..... en externe partijen, ook wel stakeholders?

**Technologie:**

Welke technologieën worden er gebruikt binnen ..... omtrent milieuduurzaamheid?

Zijn deze technologieën gefocust op de hele organisatie?

Worden deze technologieën ook gebruikt voor het verduurzamen van de samenleving buiten de eigen organisatie?

**Communicatie:**

Hoe communiceert ..... informatie over milieuduurzaamheid naar de buitenwereld?

Hoe wordt bepaald wat er op de website komt?