

Afstudeerscriptie
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door BVO's,
voldoende of niet?

Wai-Kin Chung
Studie Bestuurskunde
Studentnummer 0000515
Major Publiek Management
Minor Bedrijfskunde
Universiteit Twente



Begeleiders:
Marcel Hoogenboom
Andre Nijhof

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een onderzoek naar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) bij Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) uit de Nederlandse Eredivisie. Tijdens dit onderzoek heb ik hulp gekregen van diverse personen. Hierbij wil ik daarom een aantal mensen bedanken.

Allereerst natuurlijk mijn begeleiders, de heren Marcel Hoogenboom (Nu werkzaam bij de Universiteit Utrecht) en Andre Nijhof (werkzaam bij de Universiteit Nyenrode). Zij hebben mij erg goed geholpen bij de begeleiding. Verder wil ik Drees Kroes (Projectleider bij de Stichting FC Twente, scoren in de wijk), Bas van Rossum (NEC Marketing) en (Martijn van der Lee (Heracles Almelo PR & Marketing) bedanken voor de medewerking die zij hebben verleend bij de interviews. Ten slotte wil ik alle BVO's en de KNVB bedanken voor alle informatie en materiaal dat ze ter beschikking hebben gesteld.

Enschede, januari 2008,

Wai-Kin Chung

Samenvatting

De centrale onderzoeksvraag in deze scriptie luidt als volgt: "Doen Nederlandse Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) uit de Eredivisie voldoende op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)?" Om deze vraag te beantwoorden zijn daarbij een aantal deelvragen opgesteld. Deze deelvragen zijn in respectievelijk hoofdstuk 2, 3 en 4 beantwoord. Hieronder de belangrijkste bevindingen.

Welke MVO activiteiten behoren BVO's uit te voeren?

Met behulp van een aantal visies uit de ethiek is in hoofdstuk 2 naar voren gekomen dat BVO's kunnen helpen om activiteiten op te zetten op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en de participatie-en veranderings-ethiek.

Welke MVO activiteiten worden uitgevoerd door BVO's?

In hoofdstuk 3 zijn de activiteiten besproken op het gebied van MVO die worden uitgevoerd door BVO's. De activiteiten zijn ingedeeld in activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en activiteiten op het gebied van de participatie-en veranderings-ethiek.

Zijn de MVO activiteiten voldoende?

In het vierde hoofdstuk is ten slotte de vraag "Zijn de MVO activiteiten voldoende?" beantwoord. Deze onderzoeksvraag is via twee lijnen onderzocht. Ten eerste via mijn eigen analyse van de activiteiten die worden uitgevoerd en tweede is er empirisch onderzoek gedaan bij een drietal BVO's. De 18 BVO's zijn daarbij geanalyseerd. Verder zijn er interviews afgenomen met personen die bij de club verantwoordelijk zijn voor MVO. De BVO's waar het om gaat zijn FC Twente, NEC en Heracles Almelo. Daarnaast zijn er een aantal verwachtingen opgesteld waarbij er ook een link is gelegd naar de theorie. Ten slotte zijn de resultaten uit de interviews geïnterpreteerd in het licht van de verwachtingen. Daarbij werd gekeken in hoeverre deze verwachtingen nu zijn bekrachtigd of onderuit gehaald worden door de resultaten van de interviews. Op basis van de bevindingen uit dit hoofdstuk kwam ik tot de conclusie dat BVO's voldoende doen op het gebied van MVO.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	4
Hoofdstuk 1	5
Inleidend Hoofdstuk	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Doelstelling van het onderzoek	7
1.3 Probleemstelling	7
1.4 Centrale onderzoeksvraag	7
1.5 Onderzoeksopzet en deelvragen	8
1.6 Theoretisch kader	8
1.7 Methodologie	9
1.7.1 Onderzoeksmethode	9
1.7.2 Onderzoekstechnieken	9
1.7.3 Verzamelingsmethoden van het onderzoek	9
1.7.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek	11
1.7.5 Validiteit van het onderzoek	11
Hoofdstuk 2	12
Theoretisch hoofdstuk: de Stakeholdertheorie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	12
2.1 Inleiding	12
Deel I: Begripsvorming	13
2.2 Inleiding begrip stakeholder	13
2.2.1 Ontwikkeling van de relatie tussen onderneming en stakeholders	13
2.2.2 Drie aspecten van de stakeholdertheorie	14
2.2.3 Stakeholders identificeren	15
2.2.4 Voordelen van een goede relatie met de stakeholders	19
2.2.5 Concluderende woorden over de stakeholdertheorie	20
2.3 Inleiding Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	21
2.3.1 Definitie van het begrip MVO	21
2.3.2 Ontwikkeling van MVO	22
2.3.3 Motieven om aan MVO te doen	23
2.3.4 Kritiek op MVO	24
2.3.5 Verwachtingen van stakeholders op het gebied van MVO	25
Deel II: Theoretische Toepassing	26
2.4 Stakeholders identificeren van een BVO	26
2.5 BVO's op het gebied van MVO	31
2.6 Maatschappelijke activiteiten indelen	32
2.7 Conclusie	33
Hoofdstuk 3	34
Empirisch hoofdstuk: Activiteiten op het gebied van MVO van BVO's	34
3.1 Inleiding	34
3.2 Indeling van maatschappelijke activiteiten	34
3.3 Activiteiten op het gebied van MVO van BVO's in de praktijk	34
3.4 Conclusie	51
Hoofdstuk 4	52
Analytisch Hoofdstuk	52
4.1 Inleiding	52
4.2 Verwachtingen op voorhand	52
4.3 Resultaten van de Interviews	57
4.4 Conclusie	61
Hoofdstuk 5	64
Conclusies en aanbevelingen	64
5.1 Inleiding	64
5.2 Conclusies	64
5.3 Aanbevelingen	65
Bijlage	67
Bijlage 1	67
Bijlage 2	68
Bijlage 3	86
Bijlage 4	87
Bijlage 5	100
Literatuur	101

Hoofdstuk 1

Inleidend Hoofdstuk

1.1 Aanleiding

In de afgelopen jaren is er veel gesproken over normen en waarden in de samenleving. Ook de regering vindt dat de mensen weer op een respectvolle manier met elkaar moeten omgaan.¹ Juist bij het voetbal behoren waarden als respect en fair play centraal te staan. Bijvoorbeeld respect tonen voor de beslissingen van de scheidsrechter en fair play door zich te houden aan de regels. Ook bij andere onderwerpen zoals integratie van minderheden, sociale uitsluiting en onderwijs kan de populariteit van het voetbal hulp bieden aan het kabinet.² Ook de overheid vindt dat sport steeds meer als middel kan worden gebruikt voor het bereiken van maatschappelijke doelstellingen.³ Zo wordt algemeen erkend dat sport kan bijdragen aan het bij elkaar houden van de samenleving⁴, en wordt voetbal door de verschillende overheden ook steeds meer gezien als middel om land, regio of stad te promoten.⁵

De populariteit van het voetbal strekt zich uit over alle lagen van de bevolking. Veel Nederlanders zijn actief en passief bij het voetbal betrokken. Meer dan een miljoen mensen beoefenen de sport in clubverband.⁶ Wedstrijden bezoeken of het volgen van voetbal via de media behoren tot het passieve gedeelte.⁷ In de afgelopen vier seizoenen bezochten gemiddeld zo'n 5 miljoen mensen een wedstrijd in het betaald voetbal.⁸ Vergeleken met 10 jaar geleden betekent dit ongeveer een verdubbeling. Daarnaast mogen ook de honderden amateurclubs in ons land wekelijks rekenen op vele bezoekers.⁹

Voetbal is een middel om mensen bij elkaar te brengen. Denk maar eens aan de saamhorigheid die kan worden bereikt tijdens interlands van het Nederlands elftal. Supporters van verschillende clubs zitten dan samen als Oranjesupporters in het stadion of zitten samen televisie te kijken. Belangrijke wedstrijden van het Nederlands elftal en de Champions League trekken een miljoenenpubliek. Tijdens het WK 2006 in Duitsland keken ongeveer 8,3 miljoen mensen naar de achtste finale wedstrijd Nederland-Portugal. Naar de halve finale wedstrijd tussen PSV en AC Milan in de Champions League van 4 mei 2005 keken zo'n 3,8 miljoen kijkers. De kijkcijfers van

¹ Regeerakkoord 16 mei 2003

² NEI Rapport, 2000: p.9-10

³ NEI Rapport, 2000

⁴ Verslag van Helsinki over Sport, p.3-4

⁵ NEI Rapport, 2000: p.2

⁶ NEI Rapport, 2000: p.5

⁷ KPMG, 2004: p.14

⁸ Sportstatistieken Eredivisie

⁹ KPMG, 2004: p.15

voetbalwedstrijden staan al jaren in de top van best bekeken programma's.¹⁰ Voetbal is ook een sport die vaak het nieuws haalt, ook buiten de wedstrijden om. Er wordt veel aandacht besteed in discussieprogramma's zoals Voetbal Insite en Studio Voetbal. Verder staan de sportpagina's van de kranten dagelijks vol met nieuws over voetbal.¹¹ Er is zelfs een debat geweest in de tweede kamer over de naturalisatie van Salomon Kalou¹², voormalig speler van Feyenoord en nu uitkomend voor Chelsea uit Engeland. Ook zijn voetballers vaak rolmodellen voor veel jongeren.¹³ Het belang dat supporters aan het voetbal en hun club hechten blijkt ook uit protestdemonstraties en acties richting clubbesturen, gemeenten, de KNVB of overige betrokkenen op momenten dat supporters vinden dat de belangen van hun club of van henzelf worden geschaad.¹⁴

Voetbal heeft ook een economische betekenis. In 2005 is circa 2,5 miljard euro aan voetbal besteed in Nederland.¹⁵ Consumenten en vrijwilligers dragen 1,85 miljard euro bij in de vorm van bestedingen en tijdsinzet. Sponsoring uit het bedrijfsleven zorgt voor een bedrag van 485 miljoen euro. De overheid heeft 170 miljoen euro bijgedragen. Een deel van dit bedrag wordt uitgekeerd in de vorm van subsidies en komt ten goede aan voetbal als breedtesport. Een belangrijke post is het onderhoud van de sportaccommodaties. Daarnaast draagt de centrale overheid via onder andere de inzet van politie bij aan de veiligheid rond de stadions. Uitgedrukt in werkgelegenheid is de sector goed voor circa 16.300 directe arbeidsplaatsen. De indirecte werkgelegenheid is nog eens goed voor 6.400 arbeidsplaatsen. Daarnaast besteden 205.000 personen als vrijwilliger een deel van hun tijd aan het voetbal. De nationale en lokale overheid ontving in 2004 in totaal 380 miljoen euro aan belastingen. De economische opbrengsten overtreffen daarbij dus de kosten die de overheid bijdraagt.

Er zijn ook negatieve berichten te horen rondom het voetbal. Clubs die steun krijgen van de gemeenten.¹⁶ Spreekkoren met de vreselijkste ziektes tijdens wedstrijden richting scheidsrechters en spelers.¹⁷ Vuurwerk en voorwerpen die op het veld worden gegooid.¹⁸ Veel politie-inzet op wedstrijddagen om de veiligheid te garanderen van supporters en spelers.¹⁹ Agressief gedrag bij

¹⁰ <http://www.kijkonderzoek.nl>

¹¹ NEI Rapport, 2000: p.7

¹² Volkskrant 27 september 2005

¹³ Willems, 2004: p.85

¹⁴ KMPG, 2004: p.15 en <http://www.civ-voetbal.com>

¹⁵ Briene, Koopman en Goesen, 2005

¹⁶ KMPG, 2004: p.17 en KPMG, 2003: p.1-2

¹⁷ <http://www.civ-voetbal.com>

¹⁸ De Telegraaf 25-2-2005

¹⁹ KMPG, 2004: p.16

het amateurvoetbal.²⁰ Voetbal is op dit soort momenten ook een kostenpost. Bovendien kunnen vandalisme en spreekkoren afbreuk doen aan het bindende element van sport.²¹

Voetbal is eigenlijk een venster van en voor de samenleving. Voor de KNVB, Eredivisie CV en Coöperatie Eerste Divisie is dat aanleiding geweest de stichting Meer dan Voetbal op te richten²² en campagne te voeren onder de veelzeggende slogan 'Voetbal heeft meer dan twee doelen'. Het uitgangspunt daarbij is dat het voetbal in ons land geen kostenpost moet zijn maar dat het iets moet opleveren voor de maatschappij.²³ Dat kan bijvoorbeeld door maatschappelijke activiteiten te laten uitvoeren door voetbalclubs, iets wat In Engeland al jaren wordt gedaan.²⁴ Dit valt onder het begrip van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.²⁵ Spelers bezoeken bijvoorbeeld ziekenhuizen. Er wordt voorlichting gegeven op scholen over onderwerpen als pesten en racisme. Clubs treffen voorzieningen voor mensen die zich moeilijk voortbewegen. In het stadion zijn speciale studieruimtes ingericht. Clubs die betrokken zijn bij antiracisme campagnes.²⁶

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen of Betaald Voetbal Organisaties uit de hoogste Nederlandse divisie, De Eredivisie, voldoende doen op het gebied van Maatschappelijk Verantwoordelijk Ondernemen.

1.3 Probleemstelling

Ondanks dat Nederlandse Betaald Voetbal Organisaties een belangrijke sociale en economische functie hebben is er nog steeds kritiek op voetbalclubs. Deze kritiek kan gebaseerd zijn op vele redenen. Zo is er bijvoorbeeld kritiek op voetbalclubs die steun krijgen van gemeenten of dat er veel politie-inzet nodig is rondom wedstrijden. Mijn onderzoek is echter gericht op de mate waarin voetbalclubs aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen doen omdat ik zie dat sommige groepen in de samenleving vinden dat voetbalclubs te weinig aan MVO doen.

1.4 Centrale onderzoeksvraag

Doen Nederlandse Betaald Voetbal Organisaties uit de eredivisie voldoende op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen?

²⁰ Boonstra, Duyvendak en Veldboer, 2003: p.69-71 en KNVB, Beleidsplan 2005-2009, 2004: p.5 en KNVB, Amateurvoetbal Beleidsplan 2004-2008, 2004: p.7

²¹ NEI Rapport, 2000: p.3

²² KNVB, Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009, 2005: p.11

²³ Korthals, 2004: <http://www.civ-voetbal.com/bvo/twee-doelen-3.htm>

²⁴ Willems, 2004: p.55 en Mellor, 2003: p.20-23

²⁵ Bastiaans, 2004: p.13

²⁶ Bishop, Breeze, Danczuk, Vision21 en Bailey, 2000: p.10-11

1.5 Onderzoeksopzet en deelvragen

Deelvragen

- 1) Welke MVO activiteiten behoren BVO's uit te voeren?
- 2) Welke MVO activiteiten worden uitgevoerd door BVO's?
- 3) Zijn de MVO activiteiten voldoende?

- Vraag 1 zal worden beantwoord met behulp van de stakeholdertheorie. De theorie zegt dat een organisatie te maken heeft met zijn specifieke stakeholders. De organisatie waarop dit wordt toegepast is een Betaald Voetbal Organisatie (BVO). De belangrijkste stakeholders van een BVO worden in kaart gebracht. Tweede stap is dat de stakeholdertheorie ook zegt dat de stakeholders van een organisatie bepaalde verwachtingen hebben van een organisatie. De vraag die dan moet worden beantwoord is wat de stakeholders van een BVO nu verwachten van de BVO op het gebied van MVO. Dit zal moeten worden afgeleid uit de theorie die het heeft over algemene organisaties. Daarbij zullen een aantal visies uit de ethiek worden gebruikt.
- Om vraag 2 te beantwoorden zal van BVO's uit de Eredivisie worden uitgezocht welke MVO activiteiten er worden uitgevoerd. De BVO's worden geordend op basis van hun begroting. Op voorhand verwacht ik namelijk dat clubs met een hogere begroting meer zullen doen op het gebied van MVO. Grote clubs beschikken bijvoorbeeld over meer financiële middelen om activiteiten op te zetten en hebben vaak een grotere achterban waardoor de activiteiten meer mensen kunnen bereiken. In bijlage 1 is een lijst opgemaakt van de begrotingen van eredivisieclubs in het seizoen 2006-2007.
- Bij vraag 3 zal er een analyse worden gemaakt van de bevindingen en zullen interviews worden gehouden bij een aantal BVO's om te achterhalen of er voldoende wordt gedaan aan MVO bij BVO's.

1.6 Theoretisch kader

Mijn onderzoek gaat over wat stakeholders verwachten van een BVO op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De stakeholdertheorie sluit hierbij goed aan. Het geeft aan dan een organisatie te maken heeft met verschillende stakeholders en daarbij bepaalde verwachtingen hebben. De theorie zou me dus kunnen helpen om na te gaan met welke stakeholders een specifieke organisatie, in mijn geval dus een BVO, te maken heeft. Verder zullen een aantal methoden worden besproken om stakeholders te identificeren. Ook zal een aantal visies uit de ethiek worden besproken om na te gaan wat er van BVO's verwacht mag worden op het gebied van MVO.

1.7 Methodologie

Ik zal nu ingaan op de methodologie van het onderzoek. De methodologie is de verantwoording van de gekozen methoden voor onderzoek.

1.7.1 Onderzoeksmethode

Ik zal de klassieke onderzoeksbenadering gebruiken. Nadat ik de probleemstelling heb opgesteld zal ik een theoretisch kader uitwerken. Daarna worden er in de praktijk empirische gegevens verzameld. Uiteindelijk zal dit worden geanalyseerd om zo tot een goed onderbouwde conclusie te komen. Zie figuur 1.1

Figuur 1.1: Klassieke onderzoeksbenadering



1.7.2 Onderzoekstechnieken

Ik zal bij het beantwoorden van de vraag “Welke MVO activiteiten behoren BVO's uit te voeren” gebruik maken van literatuur dat gaat over de stakeholdertheorie en MVO.

Bij het beantwoorden van de vraag “Welke MVO activiteiten worden uitgevoerd door BVO's” zal ik gebruik maken van literatuuronderzoek en documentenstudie waarbij primaire en secundaire bronnen worden geraadpleegd zoals boeken en artikelen over MVO en voetbal, websites van voetbalclubs en websites met betrekking tot MVO in het betaald voetbal, jaarverslagen en beleidsplannen van BVO's.

Bij de laatste vraag “Zijn de MVO activiteiten voldoende” zal een eigen analyse nodig zijn om samen met informatie afkomstig uit empirisch onderzoek bij BVO's tot een goede conclusie te komen.

1.7.3 Verzamelingsmethoden van het onderzoek

Ik heb te maken met 3 deelvragen. Hieronder zal ik voor elke vraag aangeven welke verzamelingmethoden ik zal gebruiken.

1) *Welke MVO activiteiten behoren voetbalclubs uit te voeren?*

Om deze vraag te beantwoorden zullen eerst de stakeholders van een voetbalclub worden bepaald met behulp van de stakeholdertheorie. Daarnaast heb ik informatie nodig van de stakeholders met betrekking tot de verwachtingen die ze hebben van een voetbalclub op het gebied van MVO. Met behulp van visies uit de ethiek moet dit dan worden afgeleid.

2) Welke MVO activiteiten worden uitgevoerd door voetbalclubs?

Deze vraag kan worden beantwoord door literatuuronderzoek en documentenstudie te doen waarbij primaire en secundaire bronnen worden geraadpleegd zoals:

- Boeken en artikelen over MVO en voetbal.
- Websites van voetbalclubs en websites met betrekking tot MVO in het betaald voetbal.
- Jaarverslagen en beleidsplannen van voetbalclubs.

3) Zijn de MVO activiteiten voldoende?

Deze vraag zal in twee lijnen worden onderzocht. Ten eerste via mijn eigen analyse en ten tweede via een empirisch onderzoek bij een drietal BVO's om te achterhalen of de maatschappelijke activiteiten in de ogen van stakeholders voldoende zijn.

Aanpak interviews

Vanwege de tijd dat nodig is om de interviews uit te voeren is het niet mogelijk om een aantal dingen te doen. Zo is het niet mogelijk om van iedere BVO alle stakeholders langs te gaan om een interview af te leggen. Daarbij komt ook het probleem naar voren wie je dan moet gaan interviewen van iedere stakeholdergroep en is het ook een probleem hoeveel mensen je dan moet gaan interviewen om een representatief beeld te vormen. Daarom is ervoor gekozen om van een drietal BVO's een persoon te interviewen om na te gaan wat de stakeholders van de BVO van de projecten vinden die de BVO uitvoert. De persoon van de BVO is verantwoordelijk voor het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Verder is ervoor gekozen om bij het opstellen van de vragenlijst niet alle projecten langs te gaan zodat het interview niet te lang wordt.

Keuze van de BVO's

In bijlage 3 kan de tabel worden opgedeeld in 3 stukken van 6 waarbij het aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd is op het aantal activiteiten. Uit elke groep wordt er een club uitgekozen die wordt onderzocht. Dan zal worden geprobeerd om een afspraak te regelen voor het afleggen van een interview. Mocht dit niet lukken dan zal een andere club uit de groep worden gekozen. Het was niet mogelijk om een afspraak te regelen met PSV en Feyenoord. Bij beide clubs vroeg ik wie er verantwoordelijk was voor MVO. Bij Feyenoord kreeg ik als antwoord dat ze geen uitspraken doen op dit gebied. Bij PSV kreeg ik als antwoord dat er afgelopen jaar stagiaires waren geweest die aspecten rondom MVO in kaart hebben gebracht. Daar kon ik voor het interview dus niet zoveel mee omdat ik iemand van PSV zelf wilde interviewen en ben ik toen dus naar een andere BVO gegaan. Uiteindelijk is het gelukt om afspraken te regelen met betrokkenen van FC Twente (Drees Kroes, Projectleider bij de Stichting FC Twente, scoren in de

wijk), NEC (Bas van Rossum, Marketing) en Heracles Almelo (Martijn van der Lee, PR & Marketing).

1.7.4 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Betrouwbaarheid wil zeggen of een bepaalde techniek die wordt toegepast op hetzelfde object steeds dezelfde resultaten produceert.²⁷ Ik heb de interviews zelf geproduceerd en gehouden. Op deze manier zullen de vragen niet anders worden geïnterpreteerd door de interviewer. Dit komt de betrouwbaarheid ten goede. Het feit dat verschillende mensen zijn geïnterviewd komt de betrouwbaarheid verder ten goede. Maar de betrouwbaarheid kan nog verder worden verhoogd door nog meer mensen te betrekken bij de interviews.

1.7.5 Validiteit van het onderzoek

Validiteit wil zeggen in hoeverre een empirische uitkomst overeenkomt met de werkelijkheid. Daarbij hebben we te maken met zowel interne als externe validiteit. Bij de interne validiteit wordt gekeken naar de geldigheid van het onderzoek, meet je wat je wilt meten? De interviews zijn gehouden op een manier waarbij interactie mogelijk was. De geïnterviewde kon vragen stellen als iets niet duidelijk was en de interviewer kon dingen uitleggen als iets niet duidelijk was. Bij externe validiteit wordt gekeken naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek.²⁸ Om de generaliseerbaarheid te verhogen zou het beter zijn geweest als er nog meer verschillende mensen zijn geïnterviewd. Dit maakt de conclusies die worden getrokken sterker.

²⁷ Babbie, 1998: p.129

²⁸ Babbie, 1998: p.133

Hoofdstuk 2

Theoretisch hoofdstuk: de Stakeholdertheorie en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

2.1 Inleiding

In dit eerste hoofdstuk zal de theorie aan bod komen die in deze scriptie zal worden gebruikt. Het hoofdstuk zal worden ingedeeld in twee delen. Het eerste deel begint met de begripsvorming van de theorie die wordt gebruikt. Het tweede deel gaat over de theoretische toepassing daarvan op een Betaald Voetbal Organisatie (BVO).

De centrale vraag in dit hoofdstuk is: "Welke MVO activiteiten behoren BVO's uit te voeren?". Deze vraag zal onder andere worden beantwoord met behulp van de stakeholdertheorie. De theorie zegt dat een organisatie te maken heeft met zijn specifieke stakeholders. De belangrijkste stakeholders van een BVO zullen in kaart worden gebracht. Er zijn verschillende manieren om dit te doen. Een aantal methoden van verschillende schrijvers zullen worden besproken.

De stakeholdertheorie blijft zich ontwikkelen. De theorie laat zien dat stakeholders van een organisatie bepaalde verwachtingen hebben en dat deze verwachtingen in de loop der jaren als gevolg van onder andere de globalisering en gestegen opleidingsniveau verder gestegen zijn. Een van de gebieden waar stakeholders zich interesseren is het onderwerp Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. De vraag die voor deze scriptie moet worden beantwoord is wat de stakeholders van een BVO nu verwachten van de BVO op het gebied van MVO. Dit zal worden afgeleid met behulp van een aantal visies uit de ethiek. Daarbij zal allereerst het begrip MVO verder worden besproken.

Deel I: Begripsvorming

2.2 Inleiding begrip stakeholder

Elke onderneming heeft te maken met stakeholders. Ongeacht de grootte van de onderneming. Vroeger was het zo dat een onderneming via advertenties en andere media een bepaald beeld en reputatie konden creëren bij de mensen. Tegenwoordig is dat niet meer voldoende. In de wereld van netwerken is het belangrijk om aandacht te besteden aan de stakeholders van een onderneming. Het jagen van financieel succes ten koste van werknemers, het milieu, de lokale gemeenschappen wordt als onverantwoordelijk gezien en kan resulteren dat de mensen zich tegen een bedrijf zullen keren. Zo kwam Microsoft negatief in het nieuws door de slechte behandeling van bepaalde klanten. Het publiek, investeerders en werknemers keerden zich tegen het bedrijf. Op het Internet zijn meer dan honderd sites te vinden die Anti-Bill Gates en Microsoft zijn. De onderneming geeft toe dat het bedrijf problemen kreeg bij het aantrekken van goed gekwalificeerd personeel en het zittende personeel was gedemotiveerd.²⁹

Er bestaan zeer veel definities van het begrip stakeholder. Friedman en Miles (2006) hebben een lijst opgesteld met definities van het begrip door verschillende auteurs. Van 1963 tot 2003 zijn door 75 verschillende auteurs 55 verschillende definities van het begrip stakeholder opgesteld.³⁰ Er zijn zowel brede als smalle definities van het begrip. Maar een van de meest gebruikte in de lijst, 18 maal om precies te zijn, is de definitie van R.E. Freeman: A stakeholder in an organization is any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.³¹ Deze definitie is erg breed en zal ook in deze scriptie worden gebruikt. Stakeholders zijn dus groepen of individuen die door de organisatie worden beïnvloed of die zelf de organisatie kunnen beïnvloeden.

2.2.1 Ontwikkeling van de relatie tussen onderneming en stakeholders

Van oudsher werd het 'input-output' model gebruikt.³² Inputs werden dan verwerkt tot outputs. De inputs bestonden uit de investeerders, de leveranciers en de werknemers. Meer inputs bestonden er niet. Een wederkerige relatie met stakeholders bestond niet. Vandaar dat de pijlen in figuur 2.1 maar een kant opwijzen. De outputs bestaan uit producten en services voor klanten. Zie verder figuur 2.1

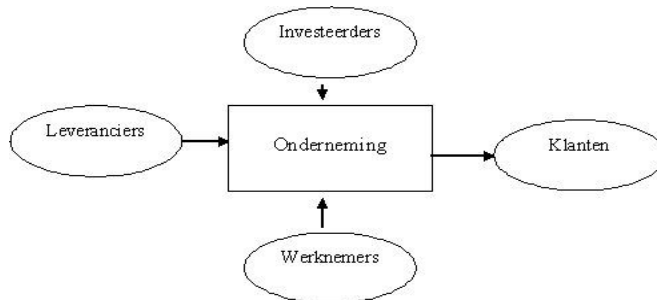
²⁹ Svendsen, 1998: p.1-7

³⁰ Friedman en Miles, 2006: p.4-8

³¹ R. Phillips, 2003: p.65

³² Post, Preston en Sachs, 2002: p.24

Figuur 2.1: Input-Output Model van een onderneming



Jones (1995) doet een aantal veronderstellingen over de relatie tussen organisaties en stakeholders. Er wordt gezegd dat organisaties relaties hebben met vele stakeholders. Deze relaties worden contracten genoemd. Er wordt gesproken van een nexus van contracten of een set van principaal-agent relaties waarbij een organisatie als agent wordt gezien en de stakeholders als principaal. De principaal delegeert de beslissingsbevoegdheid aan een agent. De onderneming wordt daarbij gerund door managers die dus eigenlijk de agenten van de stakeholders zijn.³³

In de jaren 1980 ontstond er een nieuwe theorie. Deze theorie is gebaseerd op het idee dat ondernemingen en de samenleving elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden. Een onderneming heeft te maken met meer dan vier stakeholders (investeerdere, leveranciers, werknemere en klante). Deze theorie werd de stakeholdertheorie genoemd en een van de eerste voorstandere ervan is R.E. Freeman. Hij beargumenteerde dat iedere onderneming zijn eigen unieke set van stakeholders heeft die zelf worden beïnvloed door de activiteiten van de onderneming en die de onderneming zelf kunnen beïnvloeden.³⁴

2.2.2 Drie aspecten van de stakeholdertheorie

De stakeholdertheorie probeert te bepalen wie de stakeholders van een organisatie zijn.³⁵

Donaldson en Preston (1995) spreken over drie aspecten van de stakeholdertheorie die gebruikt kunnen worden. Deze aspecten zijn descriptief, instrumenteel en normatief.³⁶

³³ Friedman en Miles, 2006: p.90-91

³⁴ Svendsen, 1998: p.47-48

³⁵ R. Phillips, 2003: p.3

³⁶ Donaldson en Preston, 1997: p.65-71

Descriptief

De theorie wordt gebruikt voor het beschrijven en verklaren van specifieke karakteristieken en gedragingen van ondernemingen. Voorbeelden hiervan zijn hoe managers denken over het managen of hoe ondernemingen worden bestuurd. In deze scriptie gaat het erom met welke stakeholders een BVO te maken heeft in de praktijk.³⁷

Instrumenteel

De theorie wordt, samen met beschikbare data, gebruikt om connecties of een gebrek aan connecties aan te tonen tussen stakeholdermanagement en de prestaties van traditionele ondernemingsdoelen (zoals winst en groei). Een instrumentele benadering is hypothetisch. Als je X wilt bereiken dan moet je bijvoorbeeld Y doen. Gelet op je doel, met welke belangrijke stakeholders moet een BVO rekening houden als het iets wilt bereiken.³⁸

Normatief

De theorie wordt gebruikt voor het interpreteren van de functie van een onderneming. Dit is inclusief de identificatie van morele of filosofische richtlijnen voor het opereren en het management van ondernemingen. De normatieve benadering geeft aan hoe een organisatie zich behoort te gedragen. Je moet dit doen omdat dat het juiste is wat gedaan moet worden. Met welke stakeholders behoort een BVO rekening mee te houden.³⁹

2.2.3 Stakeholders identificeren

Het aantal en soort stakeholders verschilt per organisatie. De meest eenvoudige wijze is die stakeholders te identificeren die een duidelijk waarneembare relatie met de organisatie hebben. Dat zijn bijvoorbeeld de aandeelhouders, de klanten, de leveranciers, de distributeurs, werknemers en lokale gemeenschappen.⁴⁰ In figuur 2.2 wordt in een stakeholdermodel een voorbeeld gegeven met welke stakeholders een organisatie mee te maken kan hebben.

Een stakeholdermodel beschrijft de meervoudige links tussen een organisatie en zijn diverse stakeholders. Er zijn een aantal kenmerken van een stakeholdermodel.⁴¹ De pijlen zijn wederzijds, dat wil zeggen dat een organisatie stakeholders kan beïnvloeden en kan worden beïnvloed door stakeholders. Verder kunnen stakeholders ook een relatie met elkaar hebben. Bijvoorbeeld omdat ze uit de zelfde gemeenschap komen. Ten slotte kunnen bepaalde personen meerdere stakeholders tegelijk zijn, een werknemer van een onderneming kan ook klant zijn van een onderneming.

³⁷ Donaldson en Preston, 1997: p.70

³⁸ Donaldson en Preston, 1997: p.71

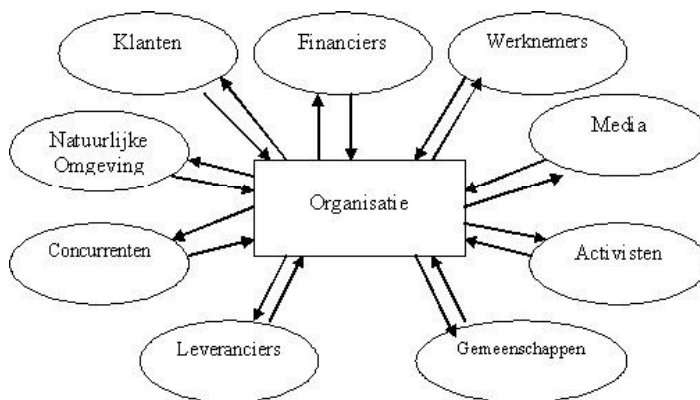
³⁹ Donaldson en Preston, 1997: p.71

⁴⁰ Friedman en Miles, 2006: p.13

⁴¹ Post, Preston en Sachs, 2002: p.22-24

Een organisatie kan met veel stakeholders te maken hebben maar niet iedere stakeholder is even belangrijk. De relevantie van de relatie tussen een onderneming en stakeholders verschilt van kwestie tot kwestie. Sommige geschillen zijn belangrijker voor de ene stakeholdergroep dan voor een andere. Een organisatie moet zelf bepalen welke stakeholders belangrijker zijn en er meer aandacht aan moet worden besteed. Een organisatie kan namelijk niet met elke stakeholder rekening houden. Ook is het zo dat binnen groepen stakeholders ook weer een categorisering is te maken. Zo kan de groep werknemers worden verdeeld in fulltime of parttime medewerkers en permanent of tijdelijke medewerkers. Verder is het ook zo dat stakeholders verschillende belangen en doelstellingen hebben die tegengesteld kunnen zijn. Werknemers hebben bijvoorbeeld als doelstelling om meer loon te krijgen maar dat is tegengesteld aan wat aandeelhouders willen, die willen namelijk meer winst en meer dividend.

Figuur 2.2: Stakeholdermodel van een organisatie⁴²



Hierna zullen een aantal methoden worden besproken om stakeholders te identificeren.

Kochan en Rubenstein: bronnen, welzijn en macht

Kochan en Rubenstein (2000) gebruiken 3 criteria om significante stakeholders te identificeren⁴³. Ten eerste leveren ze bronnen die cruciaal zijn voor het succes van de onderneming. Deze kan bestaan uit sociale acceptatie, licentie om te opereren, kapitaal, arbeid en baten. Ten tweede zetten ze hun welzijn op het spel dat wordt beïnvloed door het lot van de onderneming. Hieronder wordt verstaan werkgelegenheid, carrièremogelijkheden, de kwaliteiten van producten en service en natuurlijke omgeving. Ten derde beschikken ze over voldoende macht om de prestatie van een onderneming is zowel positieve als negatieve zin te beïnvloeden. De macht bestaat uit het

⁴² R. Phillips, 2003: p.126

⁴³ Post, Preston en Sachs, 2002: p.19-20

vermogen om sociale en politieke krachten te mobiliseren en het vermogen om bronnen van de onderneming te onttrekken van de onderneming.

Mitchell, Agle en Wood: power, legitimacy and urgency

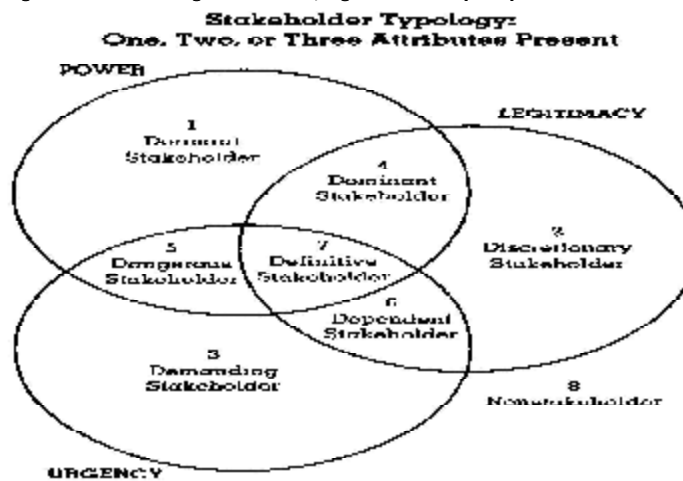
Mitchell, Agle en Wood (1997) kijken naar macht, legitimiteit en urgentie bij het bepalen van stakeholders van een organisatie. Bij macht wordt gekeken of de stakeholders de macht hebben om de onderneming te beïnvloeden. Onder legitimiteit wordt verstaan of een groep een morele, ethische of wettige claim heeft ingediend bij de onderneming binnen een sociaal systeem van waarden, normen en geloof. Bij urgentie wordt gekeken naar hoe dringend de claim is. Vraagt de claim om bijvoorbeeld een direct antwoord van de onderneming. Zij spreken van normative theory of stakeholder identification: deze verklaart waarom managers bepaalde groepen als stakeholders moet beschouwen. De vraag die daarbij hoort is: wie zijn de stakeholders van een organisatie? Verder hebben ze het over de descriptive theory of stakeholder salience: deze verklaart onder welke condities managers bepaalde groepen als stakeholders moet beschouwen. De vraag die hierbij hoort is: aan wie moeten de managers aandacht besteden? De attributen zijn dynamisch. Dat wil zeggen dat bijvoorbeeld iemand die op dit moment geen power bezit, dit in de toekomst wel kan bezitten.

Verder hebben Mitchell, Agle en Wood stakeholders ingedeeld in een aantal groepen. 1) The low salience classes: deze worden latent stakeholders genoemd en ze bezitten slechts over een van de drie attributen van power, legitimacy en urgency. Latent stakeholders bestaan uit de dormant, discretionary en demanding stakeholders. 2) The moderately salient stakeholders: ze verwachten iets van een onderneming en worden expectant stakeholders genoemd. Ze bezitten twee van de drie attributen. Expectant stakeholders bestaan uit de dominant, dependant en dangerous stakeholders. 3) Highly salient stakeholders: Deze bezit alledrie de attributen en worden definitive stakeholders genoemd. Individuen of organisaties die geen enkel attribuut bezitten worden non-stakeholders genoemd of potentiële stakeholders.

Stakeholder salience is laag wanneer stakeholders slechts over een van de drie attributen bezitten. Dormant stakeholders: deze bezit het attribuut power maar ontbeert aan een legitieme relatie en een dringende claim. De power wordt dus niet gebruikt. Dormant stakeholders hebben geen of amper interactie met de onderneming. Wel is het zo dat deze groep een sterk potentieel heeft om een tweede attribuut te verkrijgen. Discretionary stakeholders: deze bezit het attribuut legitimacy maar heeft geen power om de onderneming te beïnvloeden en geen urgente claims. Belangrijkste punt is dat er voor managers absoluut geen druk is om veel aandacht te besteden aan deze groep. Demanding stakeholders: deze bezit het attribuut urgency maar heeft geen power en legitimacy. Ze zijn vervelend en irritant maar niet gevaarlijk. Stakeholder salience is

gematigd wanneer stakeholders over twee van de drie attributen bezitten. Dominant stakeholders: deze bezitten zowel power als legitimacy. Ze kunnen de onderneming beïnvloeden omdat ze een dominante coalitie vormen. Aandacht van managers is dus verzekerd. Dependent stakeholders: deze bezitten zowel legitimacy en urgency. Ze zijn van anderen afhankelijk omdat ze geen power hebben om iets concreet te doen. Dangerous stakeholders: deze bezitten zowel power als urgency. Deze stakeholders zijn gevaarlijk omdat ze gewelddadig kunnen zijn. Stakeholder salience is hoog wanneer stakeholders alledrie de attributen bezitten. Dat zijn de definitive stakeholders: deze bezitten zowel power, urgency als legitimacy. In figuur 2.3 wordt het overzicht nogmaals gegeven.

Figuur 2.3: Indeling stakeholders volgens Mitchell, Agle en Wood (1997)



Svendsen: primaire en secundaire stakeholders

Svendsen (1998) zegt dat een onderneming te maken heeft met primaire en secundaire stakeholders. Primaire stakeholders zijn die groepen wiens interesse een directe link hebben met de voorspoed van een onderneming. Deze groep bestaat uit aandeelhouders, investeerders, werknemers, klanten, leveranciers en de inwoners van de gemeenschap waar de onderneming opereert. Investeerders, werknemers en klanten associëren zich vrijwillig met de onderneming met als doel om voordelen te verkrijgen uit de onderneming. De natuurlijke omgeving, niet menselijke soorten zoals dieren en toekomstige generaties worden ook gezien als primaire stakeholders omdat de onderneming een directe impact op deze groep kan hebben.⁴⁴ Secundaire stakeholders bestaan uit de groepen die indirect invloed kunnen uitoefenen op een onderneming of die minder direct worden beïnvloed door de activiteiten van de onderneming. Ze worden niet direct betrokken bij transacties van de onderneming en zijn niet essentieel voor het voortbestaan

⁴⁴ Svendsen, 1998: p.48

van de onderneming. De media en belangengroepen behoren tot deze secundaire stakeholders. Zij kunnen de reputatie van een onderneming beïnvloeden door de publieke opinie te mobiliseren. Sommige mensen zijn onvrijwillig stakeholder. Ze komen bijvoorbeeld in contact met een onderneming als gevolg van de vervuiling of overlast die een onderneming kan veroorzaken.⁴⁵

Werther en Chandler: organisatie, economische en maatschappelijke stakeholders

Werther en Chandler (2006) zeggen dat een onderneming te maken heeft met drie soorten stakeholders. Dat zijn de organisatie stakeholders, de economische stakeholders en de maatschappelijke stakeholders. De eerst genoemde is intern gerelateerd aan de onderneming, de laatstgenoemden zijn extern gerelateerd aan een onderneming.⁴⁶ Onder de organisatie stakeholders wordt verstaan stakeholders die zich binnen een organisatie bevinden. Voorbeelden daarvan zijn de werknemers, managers, aandeelhouders en werkcunies. Economische stakeholders zijn stakeholders die een economische relatie hebben met een onderneming. Klanten, crediteuren, distributeurs en leveranciers behoren bijvoorbeeld tot de economische stakeholders. Maatschappelijke stakeholders zijn stakeholders die onderdeel zijn van de samenleving waarin een onderneming zich bevindt. Voorbeelden hiervan zijn de gemeenschappen, overheid en regulators, non-profits en NGO en het milieu.

2.2.4 Voordelen van een goede relatie met de stakeholders⁴⁷

De links tussen onderneming en samenleving blijft zich ook nog steeds ontwikkelen. Sommige beweren dat we op de drempel staan voor opnieuw een verandering. Deze keer is het van een stakeholdertheorie naar een systeem gebaseerde theorie van ondernemingen in de samenleving. Deze theorie veronderstelt dat een onderneming is omringd in een netwerk van onderling afhankelijke stakeholderrelaties. De stakeholderrelaties kunnen een bron zijn van concurrentievoordelen in tegenstelling tot een bedreiging voor de onderneming. Deze voordelen zullen hierna worden besproken.

Het kan de onderneming waardevolle informatie verschaffen over bijvoorbeeld veranderende marktcondities en de technologische ontwikkeling. Als gevolg van de snel veranderende buitenwereld is informatie van de veranderingen van cruciaal belang voor een onderneming. Goede relaties met leveranciers zorgt voor een verbetering van de efficiency en meer mogelijkheden om problemen op te lossen.

Uit onderzoek is gebleken dat ondernemingen die een goede relatie hebben met stakeholders beter presteren dan ondernemingen die zich alleen maar bezig houden met de bottom line, winst

⁴⁵ Post, Preston en Sachs, 2002: p.20-21

⁴⁶ Werther en Chandler, 2006: p.3-4

⁴⁷ Svendsen, 1998: p.17-50

maken. Verder onderzoek heeft uitgewezen dat de waarde van de aandelen van bedrijven die aan verantwoord ondernemen doen niet per se hoeven te worden beloond maar dat bedrijven die onverantwoord bezig zijn worden gestraft door beleggers. De waarde van een bedrijf zal dalen. Hoe lang de daling van het aandeel zal duren, hangt af van wat de onderneming doet om het vertrouwen terug te winnen van stakeholders. De indirecte voordelen bestaan uit het creëren van goodwill en een versterking van de goede reputatie van een onderneming. Dit heeft dat weer effect op stakeholders zoals klanten.

Ondernemingen zijn niet onafhankelijk of geïsoleerd van de omgeving waarin ze opereren. Hoe een onderneming presteert hangt af van de omstandigheden waarin het zich bevindt. Het verbeteren van educatie bijvoorbeeld kan ervoor zorgen dat een onderneming gemakkelijker hoog gekwalificeerd personeel kan aantrekken waardoor een onderneming beter zal kunnen presteren. Hoe meer sociale verbeteringen gerelateerd zijn aan de business van een onderneming des te meer economische voordelen het kan opleveren. Vandaag de dag is het concurrentievermogen van een onderneming afhankelijk van de productiviteit van hoge kwaliteit goederen en services waarvoor arbeid, kapitaal en natuurlijke grondstoffen worden gebruikt. De productiviteit wordt beïnvloed door arbeiders die goed opgeleid zijn, zich veilig voelen, gezond zijn, goede huisvesting hebben en gemotiveerd zijn. Het tegen gaan van vervuiling kan tot minder verspilling van natuurlijke grondstoffen leiden wat ook weer ten goede kan komen aan producten. Als we over de grens kijken dan zorgt het verbeteren van sociale en economische condities in ontwikkelingslanden voor meer productie en nieuwe markten voor de producten. Dit betekent niet dat elke uitgave van een onderneming sociale voordelen met zich meebrengt en ook niet dat elk sociaal voordeel tot concurrentieverbetering zal leiden. De meeste uitgaven van ondernemingen produceren alleen voordelen voor de business en de meeste uitgaven op het gebied van liefdadigheid genereren alleen sociale voordelen.⁴⁸

2.2.5 Concluderende woorden over de stakeholdertheorie

De stakeholder strategie is gebaseerd op het feit dat ondernemingen en omgeving van elkaar afhankelijk zijn. Het succes van een onderneming is afhankelijk van zijn stakeholders zoals lokale gemeenschap, werknemers, leveranciers, natuurlijke omgeving. Binnen deze context is de relatie met stakeholders van cruciaal belang voor het voortbestaan van een onderneming.⁴⁹

Stakeholders hebben ook steeds meer verwachtingen van ondernemingen. Een trend dat hierin is te bespeuren is dat er steeds meer gevraagd wordt op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Juist bij MVO komen de relaties met stakeholders naar voren. MVO vergt namelijk een samenwerking tussen verschillende partijen. MVO is ook een vorm

⁴⁸ Porter en Kramer, 2003: p.32-33

⁴⁹ Svendsen, 1998: p.4-5

bouwen van relaties met stakeholders. Hierna zal het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen verder worden besproken.

2.3 Inleiding Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten, ook wel maatschappelijk verantwoord ondernemen genoemd (MVO en in het Engels: Corporate Social Responsibility, CSR), is een trend in de huidige maatschappij. Organisaties kijken daarbij niet alleen naar het financiële aspect, bijvoorbeeld winst maken, maar proberen ook iets terug te doen voor de maatschappij door bijvoorbeeld het uitvoeren van maatschappelijke activiteiten. Bij het uitvoeren van MVO zijn verschillende stakeholders betrokken.⁵⁰

2.3.1 Definitie van het begrip MVO

Het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is erg ruim. Er bestaan verschillende termen die allemaal op hetzelfde neerkomen, namelijk dat organisaties maatschappelijk gedrag vertonen en verantwoordelijkheid nemen voor hun omgeving. Termen die vaak opduiken zijn duurzaam ondernemen, ethisch ondernemen, verantwoord ondernemen, maatschappelijk ondernemen, tripple bottom line, Corporate Citizenship en People, Planet, Profit.⁵¹ Een eenduidige definitie van het begrip MVO bestaat nog niet.⁵² De definitie van MVO wordt vaak algemeen geformuleerd en is mede afhankelijk van de visie van de betreffende organisatie.⁵³ Hierna volgen een aantal definities afkomstig van verschillende organisaties waaruit dat zal blijken.

LTO Nederland zegt dat MVO een transparante manier van zaken doen die afgestemd is op de wensen van de samenleving en die zowel gericht is op winst in de vorm van geld als op maatschappelijke winst. Naast de P van Profit (geld verdienen en winst maken) moet de aandacht gericht zijn op de P van People (de mensen binnen en buiten het bedrijf of organisatie) en ten slotte de P van Planet (het natuurlijke leefmilieu).⁵⁴ VNO/NCW verstaat onder MVO dat de ondernemer een goed resultaat wil bereiken, niet alleen economisch, maar ook in sociaal en ecologisch opzicht, en de onderneming actief rekening houdt met belanghebbenden.⁵⁵ In het SER-Rapport 'De winst van waarden' wordt MVO min of meer als hetzelfde gezien, namelijk als het bewust richten van de ondernemingsactiviteiten op waardecreatie op langere termijn in drie dimensies: niet alleen in financieel-economische grootheden, zoals winstgevendheid en beurswaarde, maar ook in ecologische en sociale zin.⁵⁶ Het World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) spreekt niet expliciet over het ecologische aspect in haar

⁵⁰ Bastiaans, 2004: p.13

⁵¹ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.4 en 14

⁵² SER Advies 2000: p.9

⁵³ Bastiaans, 2004: p.15

⁵⁴ LTO Nederland, <http://www.lto.nl/>

⁵⁵ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.13-14

⁵⁶ SER Rapport, 2000: p.9

definitie: Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large.⁵⁷ Wel kan worden opgemaakt dat de kwaliteit van leven van de lokale gemeenschap belangrijk is, dit is dus eigenlijk ook een ecologisch aspect. Een schoner milieu zorgt namelijk voor een gezonder leven. Rijkswaterstaat gaat ook in op mens, milieu en maatschappij maar voegt eraan toe dat MVO iets is dat meer is dan de wet verplicht. MVO wil zeggen dat een instelling, meer dan de wet verplicht, rekening houdt met de belangen van mens, milieu en maatschappij. Het is daarbij van belang dat een instelling open, transparant en integer opereert waarbij vertrouwen wordt gewonnen van en verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden.⁵⁸ Het Ministerie van Economische Zaken gaat niet expliciet in op het milieu en het economische aspect maar spreekt van een bedrijfsvoering die rekening houdt met de maatschappelijke aspecten en gevolgen van het handelen van de onderneming en het afleggen van verantwoording daarover.⁵⁹ In het boek van Hummels e.a. (2003) komt de volgende definitie van Non-profit organisaties naar voren. Social responsibility is the obligation of decision makers to take actions which protect and improve the welfare of society as a whole along with their own interests.⁶⁰ Ook hier komt het ecologische en economische aspect niet expliciet naar voren.

De definities tonen aan dat verschillende organisaties aan MVO kunnen doen. Van op winst gerichte bedrijven tot non-profitorganisaties tot overheidsorganisaties. Verder komt uit de definities naar voren dat zij niet nauwkeurig het gedrag omschrijven dat van bedrijven wordt verwacht. MVO is een activiteit die niet wettelijk verplicht is. De definities laten een onderneming veel ruimte om invulling te geven aan het begrip. Voor de nadere invulling van deze verantwoordelijkheden zijn geen algemeen geldende normen beschikbaar.⁶¹ De definitie die in deze scriptie wordt gebruikt is opgebouwd uit een aantal kenmerken van diverse definities zoals eerder is besproken. MVO wil zeggen dat een organisatie, meer dan de wet verplicht, aandacht heeft voor de samenleving waarin het functioneert en daarbij maatschappelijke activiteiten uitvoert die ten goede komen aan de samenleving.

2.3.2 Ontwikkeling van MVO

De grootschalige opkomst van het fabriekssysteem in het laatste kwart van de 19e eeuw zorgde ervoor dat bestaande netwerken als familie, kerk en buurt werden opgebroken. Door de instelling van zieken- en spaarfondsen en uitzetfondsen voor ongetrouwde arbeidsters werd het verlies aan sociale opvang deels opgevuld door de fabrikanten zelf. Het andere deel werd aangevuld door verenigingen van arbeiders die zorgden voor de voorzieningen zoals een ziekenkas, weduwen-en

⁵⁷ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.13

⁵⁸ Van Luik, 2006: p.34

⁵⁹ Ministerie van Economische Zaken, <http://www.ez.nl>

⁶⁰ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.14-15

⁶¹ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.15-21

pensioenfonds.⁶² Met dit stuk wil ik aangeven dat maatschappelijk verantwoord ondernemen niet iets nieuws is van deze eeuw. De invulling ervan bleef zich in de loop der jaren verder ontwikkelen als een soort leerproces. De ontwikkeling van de globalisering als gevolg van een snelle ontwikkeling van de technologie zorgde ervoor dat informatie uit de gehele wereld overal beschikbaar is, grenzen tussen landen vervagen en de mogelijkheden voor mensen verveelvoudigen. Het vermogen van organisaties om signalen uit hun omgeving op te pikken neemt ook toe. Vergeleken met tientallen jaren geleden zijn mensen ook beter opgeleid en mondiger geworden. Ook stijgen hun verwachtingen van organisaties en durven zij deze verwachtingen ook te uiten. Organisaties krijgen te maken met meer stakeholders en proberen hierop dan weer te reageren.⁶³

2.3.3 Motieven om aan MVO te doen⁶⁴

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om aan MVO te doen. Bedrijven worden niet juridisch verplicht om aan MVO te doen. De internationale richtlijnen met betrekking tot MVO bevatten alleen maar aansporingen en aanbevelingen die het bedrijfsleven kan gebruiken wanneer het aan MVO wil doen. Uit deze alinea zal blijken dat MVO niet noodzakelijkerwijs iets hoeft op te leveren voor een organisatie. Het eerste argument, liefdadigheidsoverwegingen, kost een organisatie geld en profiteert alleen de maatschappij. Bij het tweede argument van welbegrepen eigenbelang wordt MVO gedaan vanuit het eigenbelang. Het derde argument is druk van buitenaf en is een mix tussen enerzijds omzet verhogen en anderzijds verantwoording afleggen aan de samenleving. Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie openheid toont en er de bereidheid is tot het aangaan van de dialoog met de samenleving.⁶⁵ Bij liefdadigheidsoverwegingen is het zo dat er geen rechtstreeks verband bestaat met het ondernemerschap. MVO is een activiteit die losstaat van het eigenlijke ondernemingshandelen. Bij welbegrepen eigenbelang moet MVO iets opleveren in het belang van de onderneming, in die zin dat het winst oplevert of de reputatie versterkt van de organisatie. MVO wordt dan gebruikt als een soort marketingstrategie. Bij druk van buitenaf zien ondernemingen zich in toenemende mate genoodzaakt om te overleggen en verantwoording af te leggen aan maatschappelijke actoren over hun beleid. Ondernemingen vrezen namelijk de dreiging van aantasting van de reputatie, wat grote gevolgen kan hebben voor de aandelenkoers, de bereidheid van werknemers om voor de onderneming te werken en voor de verkoop van producten en of diensten.

⁶² SER Advies, 2000: p.19-20

⁶³ Bastiaans, 2004: p.17-19

⁶⁴ Schrijvers, 2004: p.36

⁶⁵ Hummels, Klooster en Paape, 2003: p.5-6

De Leeuw (2007) geeft een aantal argumenten voor MVO bij sportorganisaties⁶⁶: Waarden als gezondheid, gelijkheid van kansen, mensenrechten, ontplooiing en milieu spelen een belangrijke rol in de huidige samenleving. De samenleving en de consumenten verwachten van organisaties dat zij ook vorm geven aan deze waarden. Sport neemt namelijk een belangrijke positie in als maatschappelijk instituut. De wens van sportorganisaties om het vertrouwen te winnen van de stakeholders dan wel te behouden. Sportorganisaties die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid niet nemen, lopen de kans op termijn te verdwijnen. Vanuit de samenleving worden sportorganisaties uitgedaagd verantwoording af te leggen op het gebied van hun sociale betrokkenheid, ethisch zakendoen en milieuzorg. De toegenomen mondigheid bij mensen. Mensen zijn dankzij het gestegen opleidingsniveau en hogere salarissen zelfstandiger en onafhankelijker geworden waardoor ze gemakkelijker hun eigen mening kunnen verwoorden over zaken die een rol spelen in een sportbedrijf en samenleving. Er zijn allerlei maatschappelijke problemen die door de vrije markteconomie veroorzaakt worden of die niet door de vrije markteconomie opgelost kunnen worden. Denk hierbij aan milieuvervuiling, armoede, mensenrechtenschendingen en criminaliteit. Van het sportbedrijfsleven wordt tegenwoordig verwacht dat zij ook bijdraagt aan de oplossing van dit soort problemen, zeker ook als tegenprestatie voor het recht om een rol te spelen in het economisch leven. Het sportbedrijfsleven krijgt de vrijheid om economische activiteiten te ontwikkelen in de samenleving, maar wel onder duidelijke randvoorwaarden en met tegenprestaties.

2.3.4 Kritiek op MVO

De econoom Milton Friedman schreef in een artikel dat de enige verantwoordelijkheid van een onderneming is dat het zijn winst moet verhogen. De onderneming is een instrument en is in handen van aandeelhouders. Als een onderneming zomaar geld uitgeeft aan liefdadigheid dan gaat dit ten koste van het dividend van een aandeelhouder. Als er aan liefdadigheid wordt gedaan dan moet dit gedaan worden door individuele aandeelhouders en niet door de onderneming zelf.⁶⁷

Porter en Kramer (2003) zijn het hiermee niet eens en zeggen dat ondernemingen liefdadigheid als een soort strategie kunnen gebruiken om concurrentievoordelen te behalen dat weer ten goede kan komen aan de winst van een onderneming. Bijvoorbeeld de kwaliteit van de directe omgeving verbeteren, om zo de lange termijn vooruitzichten van een onderneming te verbeteren. Ook is het zo dat een onderneming een hefboomwerking kan creëren wanneer het aan liefdadigheid doet. Het kan gaan samenwerken met relaties van een onderneming waardoor de sociale opbrengst in totaal groter wordt dan wanneer iedere aandeelhouder apart iets doneert.⁶⁸

⁶⁶ De Leeuw, 2007: p.89-90

⁶⁷ Porter en Kramer, 2003: p.27

⁶⁸ Porter en Kramer, 2003: p.31

2.3.5 Verwachtingen van stakeholders op het gebied van MVO

Hiervoor is besproken dat als gevolg van bijvoorbeeld globalisering en gestegen opleidingsniveau een organisatie met veel meer stakeholders te maken krijgt die hun verwachtingen ook durven te uiten. Volgens de Leeuw (2007) zijn er vier standpunten die laten zien wat er van sportorganisaties verwacht mag worden op ethisch gebied. Deze zijn de transactie-ethiek, de erkenningsethiek, de participatie-ethiek en de veranderingsethiek.⁶⁹

Transactie-ethiek

Binnen de transactie-ethiek wordt er de nadruk op gelegd dat een sportorganisatie vooral economisch dient te handelen. De hoofddoelstellingen van sportorganisaties zijn winstmaximalisatie en continuïteit. De ondernemer wordt gedwongen om op de centen te letten als gevolg van de concurrentie. Mocht hij dit nalaten dan kan dit gevolgen hebben voor een aantal belanghebbenden: de aandeelhouders krijgen minder dividend, de consumenten gaan hogere prijzen betalen voor de producten en diensten van de organisatie en de werknemers van de sportorganisatie krijgen minder loon en lopen het risico hun werk te verliezen vanwege faillissement. De aanhangers van deze visie zeggen dat een sportorganisatie haar eigenbelang voorop dient te stellen. Er zijn echter wel twee grenzen aan het handelen van de sportorganisatie: wet en fatsoen. Ondernemers horen zich aan de wet te houden en dienen de elementaire fatsoenregels niet te overtreden.⁷⁰

Erkennings-ethiek

Op ethisch gebied worden er door de erkenningsethiek hogere eisen gesteld aan een sportorganisatie. Vanzelfsprekend dient de organisatie zich aan de wet te houden en elementaire fatsoenregels in acht te nemen. Maar soms dient de sportorganisatie haar eigen belangen ondergeschikt te maken aan de belangen van anderen. Bijvoorbeeld als het gaat om de belangen van de zwakkeren in de samenleving. Deze mensen hebben bepaalde rechten, zoals het recht op een menswaardig leven, het recht op arbeid en het recht op gezondheid. In het geval van een sportevenement heeft de organisator de plicht een veilig en gezond evenement te organiseren. Ook als dat tot gevolg heeft dat de kostprijs van het sportevenement omhoog gaat en winst lager uitvalt. De erkenningsethiek benadrukt dat een sportorganisatie moet helpen om de rechten van mensen te beschermen.⁷¹

⁶⁹ De Leeuw, 2007: p.64-70

⁷⁰ De Leeuw, 2007: p.66

⁷¹ De Leeuw, 2007: p.66-67

Participatie-ethiek

Het is mogelijk dat een sportorganisatie verder gaat dan transactie-ethiek en erkenningsethiek, namelijk wanneer zij een vorm van corporate citizenship ontwikkelt. Dit gebeurt wanneer de sportorganisatie een verantwoordelijkheid neemt, veelal samen met anderen, om een bijdrage te leveren aan een betere samenleving. Op dit gebied zijn er vooral mogelijkheden voor bedrijven op maatschappelijke gebieden waar gedeelde belangen bestaan, met drie kenmerken⁷²: Het belang kan alleen gerealiseerd worden door de deelname van alle partijen. Deelname kan moreel niet worden afgedwongen. Er is geen sprake van een expliciete morele plicht tot medewerking. Deelname levert de afzonderlijke deelnemers voordelen op, maar toch heeft geen van hen deelname nodig om te overleven, ze kunnen het zonder blijvende schade ook achterwege laten. Participatie-ethiek creëert dus win-win situaties voor alle partijen.

Veranderingsethiek

Binnen de veranderings-ethiek worden aan sportorganisaties de hoogste eisen gesteld. Natuurlijk moet een organisatie de wet naleven en dient zij ook fatsoenlijk te handelen. Daarnaast dienen de rechten van de zwakkeren gerespecteerd te worden. In voorkomende gevallen hoort een sportorganisatie te participeren in maatschappelijke projecten om samen met andere deelnemers maatschappelijke problemen op te lossen, waarbij toch alle betrokkenen hun eigen doelen kunnen nastreven. Maar de veranderings-ethiek verlangt nog meer van een sportorganisatie. Zij moet namelijk actief en doelbewust meewerken aan een betere samenleving. Uitgangspunt van de veranderings-ethiek is dat organisaties de taak hebben een ideale wereld dichterbij te brengen. Dat kan door bij te dragen aan een beter milieu, betere leefomstandigheden in achterstandswijken, meer werkgelegenheid voor mensen, een menswaardig loon voor elke werknemer waar ook ter wereld. De vraag is of deze vorm van ethiek past bij het commerciële sportbedrijfsleven. Een commercieel sportbedrijf heeft op de eerste plaats doelstellingen die gericht zijn op winstmaximalisatie en continuïteit. Dat daarbij de wereld ook verbeterd wordt, kan een niet beoogd gevolg zijn van het handelen van de sportonderneming.⁷³

Deel II: Theoretische Toepassing

2.4 Stakeholders identificeren van een BVO

Allereerst gebruik ik de indeling van Werther en Chandler die stakeholders indelen in organisatie, economische en maatschappelijke stakeholders. De volgende stap is na te gaan welke stakeholders van een BVO je zou kunnen bedenken per categorie. De methode van Mitchell, Agle en Wood waarbij wordt gekeken naar macht, legitimiteit en urgentie zal worden gebruikt bij het bepalen van de belangrijkheid van een bepaalde stakeholder in de groep.

⁷² De Leeuw, 2007: p.67

⁷³ De Leeuw, 2007: p.67-68

Organisatie stakeholders

Onder de organisatie stakeholders wordt verstaan stakeholders die zich binnen een organisatie bevinden. Bij een BVO kan men dan denken aan het personeel. Dit is weer onder te verdelen in diverse stakeholders. Ik heb ervoor gekozen om dit te onderscheiden in voetbalspelers en ander personeel. Dit heb ik gedaan omdat de spelers een bijzondere groep van personeel is en zeker apart dient te worden vermeld.

Voetbalspelers, alle spelers van een BVO die onder contract staan. Ze beschikken over de macht om de onderneming te beïnvloeden. Ze zijn in staat om bijvoorbeeld weigeren te spelen of het resultaat te beïnvloeden van wedstrijden. De voetbalspelers zijn lid van de spelersvakbond, de Vereniging Van Contractspelers (VVCS). Ook bezit het legitimiteit. Ze hebben een contract dat aan bepaalde wettelijke voorwaarden dient te worden voldaan. Ook urgentie kunnen spelers beschikken. Als spelers massaal gaan besluiten om te staken dan vraagt dat om een direct antwoord van een BVO.

Ander personeel, de trainer, manager, technisch directeur, medische staf, kantinebeheerder en terreinbeheerder. Ze hebben maar een beperkte macht om de onderneming te beïnvloeden. Ze kunnen bijvoorbeeld gaan staken maar dat zal de onderneming niet drastisch beïnvloeden, er kunnen zo nieuwe mensen worden aangesteld die hun plaats innemen. Ze beschikken dus niet over al te veel macht. Ook zij bezitten legitimiteit en hebben een contract volgens de wet. Ze beschikken ook niet over het attribuut urgentie. De claims van deze mensen hoeft niet door een BVO gelijk te worden beantwoord.

Aandeelhouders, de personen of organisaties die aandelen bezitten van een BVO. Ze beschikken over de macht om de onderneming te beïnvloeden. Tijdens een aandeelhoudersvergadering kunnen zij bepaalde beslissingen nemen waardoor een BVO wordt beïnvloed. Ze beschikken over aandelen van een BVO en beschikken daarom ook het attribuut legitimiteit. Ook beschikt het over het attribuut urgentie. Dit gebeurt wanneer een grootaandeelhouder het niet mee eens is met het beleid van een BVO, dan kan die om een verklaring vragen van het bestuur tijdens bijvoorbeeld een aandeelhoudersvergadering.

Economische stakeholders

Economische stakeholders zijn stakeholders die een economische relatie hebben met een onderneming. Voor een BVO zijn dat de klanten, vaak zijn dat de supporters, de voetbalbond, de sponsors en de media. Ook banken spelen een belangrijke rol bij clubs, bijvoorbeeld als kredietverschaffers. Leveranciers van BVO's ook economische stakeholders.

Supporters, personen die de BVO een warm hart toedragen. Ze beschikken over het attribuut macht. Ze zijn in staat om de onderneming te beïnvloeden. Ze kunnen bijvoorbeeld weigeren om de wedstrijden te bezoeken en artikelen van clubs te kopen. Op deze manier loopt een club

inkomsten mis die het vaak goed kan gebruiken. Ze bezitten ook het attribuut legitimiteit. Als ze een wedstrijd bezoeken verwachten ze dat ze dat in een veilig stadion kunnen doen. Ze kunnen er ook voor zorgen dat een BVO direct een antwoord moet geven bij bepaalde claims. Als het slecht gaat met een club en de supporters gaan demonstreren bij het trainingsveld of nog erger, ze gebruiken ontoelaatbare spreekkoren, dan vraagt dat direct om een antwoord van de BVO. Ze beschikken dus over het attribuut urgentie.

De voetbalbond, de overkoepelende bonden KNVB, UEFA en FIFA. Ze zijn in staat om de onderneming te beïnvloeden door bijvoorbeeld de licentie in te trekken als een club niet voldoet aan bepaalde voorwaarden betreffende veiligheid of financiën. Ze beschikken ook over legitimiteit. Zij zijn namelijk de bond en daarom moet de BVO zich conformeren aan de regels die de bond oplegt. Ook bezit de bond het attribuut urgentie. Een bond kan namelijk bij wanordelijkheden van een club de licentie intrekken. Dit vraagt dus gelijk om een antwoord van een club om wat te doen aan die wanordelijkheden.

Sponsors, de sponsors van een BVO. Ze kunnen de BVO beïnvloeden door meer geld te verschaffen aan de club waardoor de club betere spelers kan kopen wat vaak resulteert in betere resultaten. Ook kan het minder betalen waardoor een club minder inkomsten heeft. Het beschikt ook over het attribuut legitimiteit. Ze hebben een contract met een BVO. Een sponsor betaalt een bepaald bedrag en in ruil daarvoor verwacht het iets terug van een BVO, bijvoorbeeld een aantal Skyboxen in een stadion. Sponsors kunnen de club om een snel antwoord vragen. Als er bijvoorbeeld wanordelijkheden zijn kan een sponsor besluiten zich terug te trekken wanneer de club er niets aan doet om die wanordelijkheden op te lossen.

Media, de televisiestations, radio en kranten. De media beschikken over de macht om een BVO te beïnvloeden. Het kan een club op een positieve manier brengen op tv maar natuurlijk ook op een negatieve manier. Het beschikt ook over legitimiteit als het een televisiecontract heeft met een BVO. Het kan verder voor zorgen dat een club snel moet reageren. Als een tv-station supportersspreekkoren van een bepaalde club registreert en uitzendt op tv dan zal een club er iets aan moeten doen anders zal het imago van een club verslechteren.

Banken, de huisbank van een BVO. Zij verschaffen kapitaal aan een BVO en zijn dus cruciaal voor een BVO. Ze beschikken dus over de macht om een BVO te beïnvloeden door bijvoorbeeld de geldkraan dicht te draaien en dus geen geld meer te lenen aan een BVO. Als een BVO geld leent dan beschikt een bank dus het attribuut legitimiteit. Als een club een lening niet terug kan betalen dan moet er snel gepraat worden en dus gereageerd worden door een BVO. Daarom beschikt het ook over het attribuut urgentie.

Leveranciers, leveranciers van een BVO. Zij leveren bijvoorbeeld goederen aan een BVO. Ze beschikken maar over een beperkte macht om een BVO te beïnvloeden. Een ballenleverancier beschikt wel over het attribuut legitimiteit. Het heeft namelijk een contract met een BVO.

Leveranciers beschikken niet over het attribuut urgentie.

Maatschappelijke stakeholders

Maatschappelijke stakeholders zijn stakeholders die onderdeel zijn van de samenleving waarin een onderneming zich bevindt. Bij een BVO is de gemeenschap waarin het zich bevindt dus van belang. Verder is de gemeente een stakeholder waar rekening dient te worden gehouden. Een BVO heeft niet zoveel te maken met het milieu maar het is in principe wel een stakeholder. De gemeente, het gemeentebestuur en zijn bureaucratie. Het beschikt over macht om een BVO te beïnvloeden. Zo moet een club bij de gemeente aankloppen wanneer het een nieuw stadion wil gaan bouwen of het bestaande wil gaan renoveren. Het beschikt ook over het attribuut legitimiteit als gemeente en dus verantwoordelijk voor de BVO in de gemeente waarin het zich bevindt. Ook kan het om een direct antwoord vragen van een BVO wanneer er bepaalde wanordelijkheden zijn tijdens wedstrijden. Rondom wedstrijden zorgt de gemeente ook voor politie-inzet. Dit vraagt dus om overleg met een BVO.

Het milieu, het milieu waarin een BVO zich bevindt. Een BVO heeft hier niet zoveel mee te maken. Het milieu beschikt ook niet over de macht om een BVO te beïnvloeden. Het milieu beschikt in principe wel over legitimiteit. Tijdens wedstrijden moet je er namelijk vanuit gaan dat het afval wordt opgeruimd. Dat is heel normaal in Nederland. Het heeft te maken met onze normen en waarden in de samenleving. Het milieu beschikt niet over het attribuut urgentie. De gemeenschap, alle stakeholders die hiervoor niet eerder zijn genoemd. Zij beschikken over de macht om de BVO in beperkte mate te beïnvloeden. De gemeenschap beschikt ook over het attribuut legitimiteit. Ze hebben bijvoorbeeld het recht op een rustige en veilige omgeving. Dat kan echter worden verstoord door supporters van een voetbalclub. Ook kan het ervoor zorgen dat een BVO snel moet reageren. Dit kan bijvoorbeeld wanneer tijdens wedstrijddagen supporters voor veel overlast zorgen in de stad. Dan moet de club er iets aan doen omdat het de supporters zijn van de club.

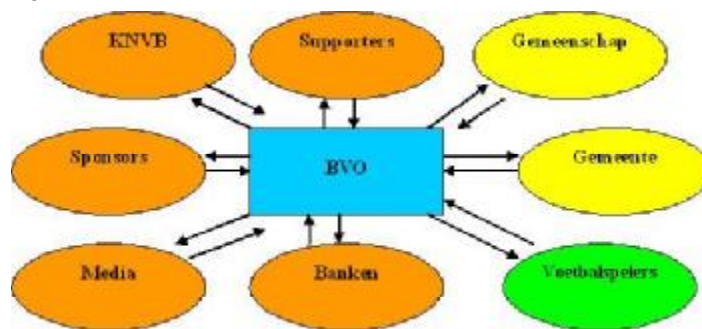
Zojuist zijn dus stakeholders besproken waar een BVO mee te maken kan hebben. In tabel 2.1 is een samenvatting opgesteld van de stakeholders die zijn besproken. Daarin staan onder andere het aantal attributen (macht, legitimiteit en urgentie) dat een bepaalde stakeholder beschikt. Verder is aangegeven wat de relatieve waarde is dat er aan moet worden gehecht. Dit gebeurt door plussen en minnen toe te voegen. Het is een subjectieve keuze geweest. Zie tabel hieronder.

Tabel 2.1: Relatieve waarde van de attributen

++	Heel Veel
+	Veel
+-	Gemiddeld
-	Weinig
--	Geen

Ook wordt in tabel 2.2 aangegeven met welk soort stakeholder er te maken is en wordt ten slotte aangegeven hoeveel aandacht een BVO aan die stakeholder moet besteden volgens de theorie van Mitchell, Agle en Wood. In figuur 2.4 is uiteindelijk een stakeholdermodel samengesteld van een BVO met de belangrijkste stakeholders. De stakeholders die meegenomen worden zijn diegene die op zijn minst 2 attributen beschikken. Een BVO hoeft namelijk nauwelijks aandacht te besteden aan stakeholders die maar een attribuut beschikken. In het oranje staan de economische stakeholders, in het groen staan de organisatie stakeholders en in het geel staan de maatschappelijke stakeholders. Hoewel aandeelhouders drie attributen bezitten heb ik toch besloten om die niet in het stakeholdermodel van een BVO op te nemen. Dit is zo gekozen omdat er in Nederland slechts een club is, namelijk Ajax, die beursgenoteerd is en te maken heeft met aandeelhouders.

Figuur 2.4: Stakeholdermodel van een BVO



Tabel 2.2: Indeling stakeholders naar belangrijkheid

	Macht	Legitimitet	Urgentie	Stakeholder	Sallence
Organisatie Stakeholders					
Voetbalspelers	++	++	++	Definitive	Hoog
Aandeelhouders	+	++	+	Definitive	Hoog
Ander Personeel	-	++	--	Discretionary	Laag
Economische Stakeholders					
Supporters	++	++	++	Definitive	Hoog
Voetbalbond	++	++	++	Definitive	Hoog
Sponsors	+	++	+	Definitive	Hoog
Media	+	++	+	Definitive	Hoog
Banken	++	++	++	Definitive	Hoog
Leveranciers	-	++	--	Discretionary	Laag
Maatschappelijke Stakeholders					
De Gemeente	++	++	++	Definitive	Hoog
Milieu	--	++	--	Discretionary	Laag
Gemeenschap	+-	++	++	Dependent	Gematigd

2.5 BVO's op het gebied van MVO⁷⁴

Wat mogen we van BVO's verlangen op het gebied van MVO? Om deze vraag te beantwoorden zullen de eerder besproken ethieken worden langsgelopen. De transactie-ethiek gaat ervan uit dat een BVO bij het handelen zich aan de wet moet houden en zorgen dat elementaire fatsoenregels niet worden overtreden. Op het gebied van erkennings-ethiek mag er wel wat verwacht worden. De erkenningsethiek benadrukt dat een sportorganisatie moet helpen om de rechten van mensen te beschermen. Wanneer er rechten van mensen in het geding zijn ontstaan er plichten voor BVO's. Gehandicapten hebben bijvoorbeeld ook het recht om een wedstrijd bij te wonen in een stadion. Dit creëert voor de BVO de plicht om te voorzien in dit recht en zodanige omstandigheden in het stadion te creëren dat ook gehandicapten in voldoende mate wedstrijden kunnen bijwonen. Ook participatie-ethiek is een aantrekkelijke mogelijkheid voor een BVO. Daarbij neemt een BVO, vaak samen met partners, de verantwoordelijkheid om een bijdrage te leveren aan een betere samenleving. De participatie-ethiek en veranderings-ethiek overlappen elkaar. De veranderings-ethiek verwacht dat een organisatie actief en doelbewust meewerkt aan een betere samenleving. Hoewel een BVO zich dient te oriënteren op continuïteit van de eigen organisatie en concurrerend dient te opereren, kunnen ze een bijdrage leveren aan een betere

⁷⁴ De Leeuw, 2007: p.71-76

wereld, waarbij ook voor de eigen organisatie bepaalde belangen gerealiseerd worden die ten goede komen aan een BVO. Denk bijvoorbeeld aan een verbetering van de reputatie.⁷⁵

2.6 Maatschappelijke activiteiten indelen

Ik zal nu een tabel 2.3 maken die gebruikt zal worden voor de volgende onderzoeksvraag, die in hoofdstuk 3 ter sprake zal komen. De tabel is als volgt opgezet: zoals hiervoor besproken heeft een BVO te maken met een viertal ethieken wanneer het om MVO gaat, de transactie-ethiek, erkenningsethiek, participatie-ethiek en de veranderings-ethiek. Maar omdat de participatie-ethiek en veranderings-ethiek elkaar overlappen en moeilijk van elkaar zijn te onderscheiden, beide proberen bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan een betere wereld, heb ik besloten om deze samen te nemen in de tabel. De transactie-ethiek gaat ervan uit dat een BVO bij het handelen zich aan de wet moet houden en zorgen dat elementaire fatsoenregels niet worden overtreden. Bij de erkennings-ethiek horen activiteiten waarbij de BVO helpt om de rechten van mensen te beschermen. Bij de participatie-en veranderings-ethiek levert de BVO, vaak samen met partners, een bijdrage om te komen tot een betere samenleving. Verder is besproken dat een BVO te maken heeft met stakeholders. De belangrijkste stakeholders waarmee een BVO mee te maken heeft, die zijn weergegeven in tabel 2.2, zullen ook weer voorkomen in tabel 2.3. Ik zal in het volgende hoofdstuk kijken welke maatschappelijke activiteiten er worden uitgevoerd op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en participatie-en veranderings-ethiek en welke stakeholders van een BVO daarbij profiteren. Voor elk van de 18 BVO's zal er een aparte tabel worden gemaakt zoals tabel 2.3.

Tabel 2.3: Maatschappelijke activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek, erkenningsethiek en participatie-en veranderings-ethiek en de stakeholders van een BVO die daarbij profiteren.

	Transactie-ethiek	Erkennings-ethiek	Participatie-en veranderings-ethiek
Voetballerspelers			
Supporters			
Voetbalbond			
Sponsors			
Media			
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap			

⁷⁵ De Leeuw, 2007: p.71-76

2.7 Conclusie

In dit eerste hoofdstuk is de theorie aan bod gekomen die in deze scriptie zal worden gebruikt. In het eerste deel is de stakeholdertheorie en het begrip Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen besproken. Daarbij kwamen een aantal visies uit de ethiek naar voren. In het tweede deel is de theorie vervolgens toegepast op een BVO. Uiteindelijk is met behulp van een aantal visies uit de ethiek een tabel opgemaakt waarin kan worden aangegeven welke maatschappelijke activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en participatie-en veranderings-ethiek worden uitgevoerd en welke stakeholders van een BVO daarbij profiteren van de uitvoering. Deze tabel 2.3 zal in hoofdstuk 3 gebruikt worden om de activiteiten op het gebied van MVO te bekijken die in de praktijk door een BVO worden uitgevoerd. Er zal worden gekeken welke activiteiten er worden uitgevoerd op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en de participatie-en veranderings-ethiek. Ook zal worden aangegeven welke stakeholders van een BVO hierbij profiteren.

Hoofdstuk 3

Empirisch hoofdstuk: Activiteiten op het gebied van MVO van BVO's

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal het praktische gedeelte worden besproken. De centrale vraag in dit hoofdstuk is: "Welke MVO activiteiten worden uitgevoerd door BVO's?" Deze vraag zal worden beantwoord door na te gaan welke activiteiten op het gebied van MVO nu in de praktijk door BVO's worden uitgevoerd. Daarbij zullen diverse websites, jaarverslagen, clubbladen, voetbalbladen, krantenartikelen en reglementen als bronnen worden geraadpleegd.

3.2 Indeling van maatschappelijke activiteiten

In hoofdstuk 2 is aangegeven dat de activiteiten zullen worden ingedeeld in activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek, de erkennings-ethiek en activiteiten op het gebied van de participatie-en veranderings-ethiek. De transactie-ethiek gaat ervan uit dat een BVO bij het handelen zich aan de wet moet houden en zorgen dat elementaire fatsoenregels niet worden overtreden. Onder erkennings-ethiek wordt verstaan dat de BVO helpt om de rechten van mensen te beschermen. Onder de participatie-en veranderings-ethiek wordt verstaan dat de BVO, vaak samen met partners, de verantwoordelijkheid neemt om een bijdrage te leveren aan een betere samenleving. Verder zal worden aangegeven welke stakeholders van een BVO profiteren bij de uitvoering van de activiteiten.

3.3 Activiteiten op het gebied van MVO van BVO's in de praktijk

Hierna zullen de activiteiten op het gebied van MVO worden besproken die worden uitgevoerd door BVO's uit de eredivisie. De clubs zijn gerangschikt op begroting. In de volgorde transactie-ethiek, erkennings-ethiek en participatie-en veranderings-ethiek worden de activiteiten behandeld. Sommige activiteiten gelden voor alle clubs. Om niet hele tijd hetzelfde op te schrijven zal ik eerst de activiteiten behandelen die gelden voor alle clubs. Daarna zal ik per club behandelen wat er verder wordt gedaan. Daarom kan het voorkomen dat een bepaalde club niet wordt genoemd bij het gedeelte waarin wordt behandeld wat de club zelf doet aan MVO als het alleen activiteiten heeft die voor alle clubs gelden. Als een bepaalde activiteit van een BVO ook wordt uitgevoerd door een andere BVO dan zal er niet nogmaals worden uitgelegd wat er met de activiteit wordt bedoeld. Er wordt daarna in een tabel aangegeven welke stakeholders zullen profiteren van de uitgevoerde activiteiten. Deze is terug te vinden in bijlage 2. Soms is het heel duidelijk wie ervan profiteren, voor stakeholders waar het niet zo duidelijk is zal er een toelichting worden gegeven.

Transactie-ethiek die voor alle clubs gelden

De KNVB maakt gebruik van een licentiesysteem om een eerlijk en ongestoord verloop van de competitie te bevorderen. Clubs hebben een licentie voor onbepaalde tijd, maar tussentijds dient men wel te rapporteren in een frequentie die past bij de financiële situatie waarin die betreffende club zich op dat moment bevindt. Maar ook de veiligheid speelt een rol bij de beoordeling van een licentie. Supporters die zich misdragen krijgen een stadionverbod van de clubs. Ook kan het zijn dat bepaalde uitsupporters niet meer worden geaccepteerd.⁷⁶ De UEFA vereist voor haar internationale clubcompetities dat teams een licentie hebben verkregen van hun eigen nationale bonden.⁷⁷ Voordeel is dat de continuïteit van een BVO wordt gewaarborgd en dat financiële problemen eerder worden gesignaleerd. Voetbalspelers zullen hun salaris op tijd krijgen en hun baan staat op het spel wanneer een club failliet gaat. Supporters zullen hun favoriete club niet zo snel zien verdwijnen door onverantwoorde financiële risico's. De KNVB, sponsors en media zullen profiteren van het feit dat het imago van de bedrijfstak niet zo snel schade zal oplopen op bijvoorbeeld het financiële vlak en zo negatief in het nieuws te komen. Leningen van banken zullen op tijd terug worden betaald wanneer de BVO gezond opereert. Als een BVO failliet gaat zal het de werkgelegenheid in de gemeente niet ten goede komen. Daarom zal ook de gemeente profiteren.

Spelersmakelaars dienen zich te onthouden van activiteiten en werkzaamheden voorzover het spelers jonger dan 16 jaar betreft.⁷⁸ Op deze manier worden jonge spelers in bescherming genomen.

Alleen makelaars met een vergunning van de FIFA, advocaten en eerstelijns familieleden van de spelers mogen bemiddelen tussen spelers en clubs.⁷⁹ Op deze manier wordt geprobeerd om activiteiten van louche zaakwaarnemers tegen te gaan om zo de spelers te beschermen.

De KNVB heeft samenwerkingsverbanden met gokkantoren bij het bestrijden van mogelijke fraude tijdens wedstrijden uit de eredivisie door middel van een soort meldingssysteem. Spelers, trainers en technische staf mogen niet gokken op wedstrijden waarbij hun eigen club betrokken is.⁸⁰ Zowel voetballers als supporters profiteren van het feit dat er een eerlijk wedstrijdverloop gaande is. De voetbalbond, sponsors en media profiteren ook omdat gokschandalen niet goed zijn voor het imago van de bedrijfstak.

Stimulerende middelen die op de dopinglijst staan worden niet toegestaan door de FIFA, UEFA en KNVB.⁸¹ Ook hier kunnen zowel voetballers als supporters profiteren van het feit dat er een eerlijk wedstrijdverloop gaande is. Verder zullen de voetbalbond, sponsors en media profiteren omdat dopingschandalen niet goed zijn voor het imago van de bedrijfstak.

⁷⁶ Trouw 30-07-2005 en NRC 18-02-2006 en 23-09-2005 en 06-06-2005

⁷⁷ www.knvb.com

⁷⁸ Reglement Spelersmakelaars KNVB

⁷⁹ NRC 23-01-2007

⁸⁰ www.jellinek.nl

⁸¹ Dvorak en co, 2006: p.1-20

Vanaf het seizoen 2006/2007 wordt er een gedragscode ingevoerd voor trainers dat gaat over het gedrag van trainers na arbitrale beslissingen.⁸² Dit heeft voordelen voor supporters. Als een trainer bepaalde arbitrale beslissing extreem aanvecht dan gaat het publiek er soms achter staan en is er kans dat een kleine groep mensen op rellen uit zijn. Dit gaat ten koste van de andere supporters. De gedragscode is ook beter voor het imago van het betaald voetbal. De KNVB, sponsors en media zullen hiervan profiteren.

Er is al een gedragscode onder trainers. Die houdt in dat trainers elkaar niet in diskrediet mogen brengen en loyaal moeten zijn ten opzichte van collega's.⁸³ Het onderling bekritisieren van trainers zorgt er alleen maar voor dat de spanningen oplopen tussen de supporters. Dat is niet goed voor het imago van de voetbalsport.

Er is een gedragscode door de clubs en KNVB opgesteld die zegt dat clubs moeten optreden bij spreekkoren en spandoeken moet weghalen die kwetsend zijn. Clubs kunnen bijvoorbeeld worden gestraft als er spreekkoren aanwezig zijn in het stadion. Bij spreekkoren wordt eerst eenmaal via de speaker gewaarschuwd, daarna wordt het spel tien minuten stilgelegd. Houden de beledigingen aan, dan wordt de wedstrijd definitief gestaakt.⁸⁴ Dit heeft voordelen voor supporters en spelers. Sommige zullen zich gekwetst voelen bij bepaalde spreekkoren en spandoeken. Het imago van de bedrijfstak zal verbeteren, hetgeen gunstig is voor de KNVB, sponsors en media.

Erkennings-ethiek die voor alle clubs gelden

Alle clubs uit de eredivisie verlenen jaarlijks medewerking aan de Gehandicapte-voetbaldag in Barendrecht, dat georganiseerd wordt door de Coaches Betaald Voetbal (CBV). De trainers van de BVO's leiden de teams. De wedstrijden worden geleid door scheidsrechters uit het betaald voetbal van de KNVB. Gehandicapten zullen hiervan profiteren. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van een imagoverbetering van de bedrijfstak.

Clubs uit de eredivisie moeten van de KNVB een aantal plaatsen reserveren voor gehandicapten. Supporters met een handicap zullen hiervan profiteren.

De samenvattingen van de wedstrijden uit de eredivisie dienen te worden uitgezonden op een Nederlands open net.⁸⁵ Supporters die het geld niet hebben om bijvoorbeeld een decoder en een abonnement aan te schaffen kunnen de wedstrijden blijven volgen. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van een imagoverbetering van de bedrijfstak.

⁸² Volkskrant 12-06-2007 en 16-06-2007, AD, Parool, NRC en Trouw 12-06-2007

⁸³ NRC en Trouw 08-06-2004, AD 07-03-2007 en 24-01-2007

⁸⁴ Parool 02-10-2004 en NRC 30-10-2004 en 14-09-2004 en Volkskrant 14-08-2004

⁸⁵ www.ad.nl

Participatie-en veranderings-ethiek die voor alle clubs gelden

De Sponsorloterij heeft zes goede doelen uitgekozen en deze elk verbonden aan clubs uit de Eredivisie. De spelers voetballen met een mouwbadge op hun shirt, met daarop het logo van de Eredivisie en de naam van het goede doel. De zes doelen die de Sponsorloterij heeft uitgekozen zijn: KWF Kankerbestrijding, Jantje Beton, Johan Cruijff Foundation, Nationaal Fonds Kinderhulp, Nederlandse Hartstichting en de Stichting Meer dan Voetbal.⁸⁶ De voetbalbond, sponsors en media profiteren van imagoverbetering. Verder worden diverse liefdadigheidsinstellingen gepromoot.

De Sponsorloterij steunt in samenwerking met de eredivisieclubs de jeugdopleidingen. Jonge voetballers krijgen te maken met aparte lesroosters en speciale huiswerkbegeleiding.⁸⁷ Jonge voetballers profiteren hiervan. Ook de gemeente profiteert omdat de jongeren hun school niet zullen opgeven en ook al redden ze het niet als voetballer toch een diploma op zak hebben om werk te zoeken. De betreffende sponsor profiteert van meer naamsbekendheid.



Transactie-ethiek

Ajax heeft een gedragscode opgesteld voor makelaars die zich bevinden op het jeugdcomplex van Ajax. Zij mogen geen spelers gaan ronselen.⁸⁹ Dit heeft voordelen voor spelers. Zij zullen niet zomaar worden lastig gevallen door makelaars.

Ajax heeft een klokkenluiderregeling die aangeeft wat er kan worden gedaan mochten er mistanden ontdekt worden.⁹⁰

Erkennings-ethiek

Ajax heeft een samenwerkingsverband met de VU Kinderkliniek in Amsterdam.⁹¹ In het ziekenhuis is een Ajax Spelershome aanwezig waar de kinderen iedere week contact hebben met de Ajacieden en al het nieuws van hun club kunnen beleven. Rond Sinterklaas en aan het einde van het seizoen worden er cadeautjes uitgereikt op de kinderafdeling tijdens een bezoek van de voltallige selectie van Ajax. Duidelijk is dat de zieke kinderen hiervan profiteren. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van een imagoverbetering van de bedrijfstak.

⁸⁶ www.psv.nl

⁸⁷ AZ Spreekt, 2007: p.36 en AZ Programmaboek 20-05-07, p.4 en Twente Thuis, 2007: p.24 en FC Utrecht Magazine, 2006: p.48

⁸⁸ www.ajax.nl

⁸⁹ Volkskrant 11-09-2004

⁹⁰ www.ajax.nl

⁹¹ Nieuwsbrief Ronald McDonald Kinderfonds, 2006 nummer 1 en <http://www.vu-medischcentrum.nl>

Participatie-en veranderings-ethiek

Ajax is ambassadeur van een Cruyff-veld en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis. Daarnaast dient de club bij enkele activiteiten per jaar ondersteuning te bieden. Cruyff Courts zijn speelveldjes waar kinderen in hun eigen wijk op kunnen spelen. In de eerste fase worden de gemeenten met een BVO benaderd. De stichting Cruyff Courts KNVB Velden is de faciliterende partij, de gemeente wordt de eigenaar van het veldje en dient onder andere een locatie beschikbaar te stellen en het onderhoud voor haar rekening te nemen. Ook dient de gemeente er enkele activiteiten te organiseren.⁹² Hier profiteren allereerst de kinderen uit de buurt die op zo'n veld kunnen spelen. De KNVB profiteert omdat er meer mensen gaan voetballen en misschien later lid worden van een club. Ook zullen sponsors en media profiteren van toenemende belangstelling voor het voetbal. De stichting Cruyff profiteert hier ook. Ten slotte zal ook de gemeente hiervan profiteren doordat kinderen een plek hebben om te spelen en niet bijvoorbeeld zomaar ergens gaan rondhangen.⁹³

Ajax is partner van Topscore Amsterdam die in opdracht van de gemeente Amsterdam jongeren van 12 tot 18 jaar naschoolse sportactiviteiten aanbiedt.⁹⁴ De jongeren profiteren hiervan. De gemeente profiteert ook omdat de jongeren op deze manier niet gaan rondhangen en voor overlast gaan zorgen dat later weer opgelost moet worden door de gemeente.

Ajax steunt het project "Scoren Voor Gezondheid". Met dit project willen voetballers uit de Eredivisie kinderen van basisscholen aanzetten tot een gezonde leefstijl.⁹⁵ De kinderen die meedoen profiteren. De gemeente krijgt te maken met meer gezonde mensen.

Ajax heeft een convenant gesloten met het ROC en de gemeente Amsterdam. Het doel van de samenwerking is om de afvallers binnen de jeugdopleiding van Ajax makkelijker in te laten stromen in het beroepsonderwijs. Voetbalspelers die het niet redden zullen profiteren. De gemeente profiteert omdat die afvallers later een diploma zullen halen en werk kunnen gaan zoeken.

Ajax werkt samen met de Johan Cruyff University.⁹⁶ Studenten krijgen de kans om stage te lopen binnen Ajax. De studenten zullen hiervan profiteren.

⁹² Parool en AD 07-12-2004 en Trouw 30-11-2004 en 07-12-2004 en Volkskrant 30-11-2004

⁹³ Voorjaarsnota 2006, Stadsdeel Zeeburg

⁹⁴ Nieuwsbrief Topscore Amsterdam, 2002 nummer 2 en <http://www.topscore-amsterdam.nl>

⁹⁵ Volkskrant 26-05-2007 en <http://www.nigz.nl> en <http://www.scorenvoorgezondheid.nl>

⁹⁶ Website ROC Amsterdam, <http://www.rocva.nl>



PSV⁹⁷

Erkennings-ethiek

Ieder jaar rond kerst bezoeken spelers van PSV jonge patiëntjes in enkele ziekenhuizen in en rondom Eindhoven. Ook worden er cadeautjes uitgedeeld.

PSV is lid van FARE: Football Against Racism Europe⁹⁸ en probeert het racisme uit het betaald voetbal te krijgen. Inschrijven is gratis en clubs krijgen een kleine vergoeding om een FARE actieweek tegen racisme te organiseren in het eigen stadion tijdens wedstrijddagen. FARE zal hiervan profiteren. Verder wordt discriminatie aangepakt dat weer ten goede komt aan mensen die gediscrimineerd worden.

Participatie-en veranderings-ethiek

PSV is ambassadeur van een Cruyff-veld en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis. PSV steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

Het PSV Schoolproject is speciaal voor kinderen van de basisschool.⁹⁹ Voor iedere doelgroep is er een opdracht samengesteld waar per doelgroep een prijs aan vast hangt. Het project is bedoeld om de kinderen kennis te laten maken een professionele voetbalclub, het stadion, de sfeer en natuurlijk PSV zelf. Ook worden er in het kader van het PSV Schoolproject vaak kinderen van basisscholen uitgenodigd om een wedstrijd te bezoeken. Kinderen van de betreffende basisscholen profiteren. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van imagoverbetering van de bedrijfstuk.

Er is een project aan de gang dat door de KNVB is gelanceerd ter bevordering van de integratie. PSV speler en international van het Nederlands elftal Ibrahim Afellay, die van Marokkaanse afkomst is, dient als rolmodel voor de jongeren die meedoen.¹⁰⁰

⁹⁷ www.psv.nl

⁹⁸ Jaarverslag 2003-2004 LIS

⁹⁹ Jaarverslag 2003-2004 LIS

¹⁰⁰ Trouw 04-11-2006



Feyenoord¹⁰¹

Erkennings-ethiek

Feyenoord heeft een samenwerking met het Erasmus MC Sophia.¹⁰² Onderdelen van de samenwerking zijn het live uitzenden van alle thuis wedstrijden van Feyenoord in het ziekenhuis, medewerking van de selectie van Feyenoord aan de jaarlijkse kerstactie en tijdens een van de laatste thuiswedstrijden worden een groot aantal acties georganiseerd voor het ziekenhuis zoals vrijkaarten voor een wedstrijd, een collecte en het vormen van een erehaag door kinderen uit het ziekenhuis.

Participatie-en veranderings-ethiek

Het Feyenoord Jeugd Project richt zich op kinderen tussen 6 en 12 jaar van basisscholen. Met dit project wil Feyenoord stimuleren dat kinderen zich bewust worden van het belang van sport en sportiviteit.

Bij elke geschikte thuiswedstrijd van Feyenoord wordt een aantal scholen in de gelegenheid gesteld een bezoek te brengen aan De Kuip. Per school worden maximaal twee klassen uitgenodigd. Een volledig vak is hier voor gereserveerd.



SC Heerenveen¹⁰³

Erkennings-ethiek

SC Heerenveen is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.¹⁰⁴ De vrouwen die deelnemen krijgen de kans om op hoog niveau hun sport te beoefenen. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van toenemende belangstelling voor de bedrijfstak.

Participatie-en veranderings-ethiek

5 tot 10 keer per jaar worden scholen in de gelegenheid gesteld om in het kader van een projectweek een werkbezoek af te leggen in het stadion van SC Heerenveen.

Vertegenwoordigers van de afdeling commercie, veiligheid of communicatie vertellen wat over de club en de wedstrijdorganisatie. Een rondleiding en in een enkel geval ook een ontmoeting met een speler maakt onderdeel uit van dit programma.

¹⁰¹ www.feyenoord.nl

¹⁰² Jaarverslag Stichting Vrienden van het Sophia 2005

¹⁰³ www.sc-heerenveen.nl

¹⁰⁴ FC Twente Inside, 2007: p.13 en NRC 07-11-2006



AZ¹⁰⁵

Erkennings-ethiek

AZ heeft een samenwerkingsovereenkomst met het revalidatiecentrum Heliomare.¹⁰⁶ Twee a drie per jaar verleent de selectie en technische staf daarbij medewerking aan sportactiviteiten. De mensen van het revalidatiecentrum zullen hiervan profiteren. Verder zijn het de voetbalbond, sponsors en media die profiteren van imagoverbetering van de bedrijfstak.

Twee keer per jaar bezoekt de selectie van AZ de kinderafdeling van het Medisch Centrum Alkmaar. Daarbij worden ook cadeautjes uitgedeeld.

AZ heeft een speciale plek in het stadion voor mensen die slecht of helemaal niet kunnen zien. Er is daarbij iemand aanwezig die voor het commentaar zorgt zodat ze de wedstrijd goed kunnen volgen in het stadion.

AZ is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.

Participatie-en veranderings-ethiek

Kern 8 organiseert in samenwerking met sportbureau Alkmaar in het najaar een toernooi tussen de buurtgemeenschappen in Alkmaar.¹⁰⁷ AZ stelt hiervoor het trainingscomplex beschikbaar. Spelers worden ingezet als scheidsrechters.

AZ levert op verzoek enkele keren per jaar bijdragen aan activiteiten op scholen. Dat kan bijvoorbeeld een spreekbeurt van een trainer of speler zijn. De deelnemende scholen met hun kinderen zullen hiervan profiteren. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van imagoverbetering.

AZ steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".



FC Twente¹⁰⁸

Erkennings-ethiek

Tijdens iedere thuiswedstrijd van FC Twente worden een tweetal kaarten ter beschikking gesteld voor speciale verzoeken of wensen van gehandicapte of zieke mensen. De supporters die worden uitgenodigd profiteren hiervan.

¹⁰⁵ www.az.nl

¹⁰⁶ Nieuwsbrief Stichting de NEES, Oktober 2003

¹⁰⁷ De Waarde van het Voetbal, December 2005

¹⁰⁸ www.fctwente.nl

FC Twente zet zich in voor een initiatief van de Twentse Zorgcentra.¹⁰⁹ Het initiatief bestaat uit een gehandicapten toernooi in Hengelo. De gehandicapten zullen hiervan profiteren. FC Twente steunt De Sportief Tour. Dat is een initiatief van de Pluyn Werkenrode Groep in samenwerking met Stichting DE NEES en de Cruyff Foundation.¹¹⁰ Tijdens de Sportief Tour worden jaarlijks jonge mensen met en zonder handicap in de gelegenheid gesteld om te sporten tegen en met topsporters.¹¹¹ De gehele selectie en staf van FC Twente is een hele middag aanwezig in O.C. Het Roessingh te Enschede voor diverse activiteiten. De deelnemende liefdadigheidsinstanties en deelnemers zullen profiteren. FC Twente is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.

Participatie-en veranderings-ethiek

Scoren door participeren¹¹² heeft als doelstelling het bevorderen van maatschappelijke participatie onder allochtonen. Het project heeft een looptijd van drie jaar. De deelnemende gezinnen ondertekenen een contract, waarin de rechten en plichten voor deelname aan het project zijn opgenomen. FC Twente zet een allochtone speler in om gezinnen te motiveren deel te nemen aan taalonderwijs en maatschappelijke activiteiten. De gemeente profiteert omdat FC Twente helpt bij de inburgering van burgers. Deelnemers profiteren van meer maatschappelijke participatie.

FC Twente is ambassadeur van een Cruyff-veld en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis.¹¹³

Pannakooien zijn voorzieningen in de wijk waar kinderen veilig kunnen sporten. De voorziening is op een schoolplein geplaatst van een basisschool in Hengelo. Kinderen profiteren omdat ze daar veilig kunnen spelen. De voetbalbond, sponsors en media profiteren van meer aandacht voor het voetbal. De gemeente profiteert omdat er voorzieningen worden geregeld voor de bevolking. FC Twente wordt ingezet om bij een brede doelgroep het belang van een gezonde levensstijl onder de aandacht te brengen. Dit gebeurt door het aanbieden van de cursus op twee niveaus: leren op afstand en mondeling via groepsgerichte aanpak. Bij 'leren op afstand' krijgen de cursisten het materiaal schriftelijk thuis gestuurd en eventueel digitaal. De uitvoering wordt ook thuis geoefend. Bij de groepsgerichte aanpak wordt de cursus mondeling en groepsgewijs gegeven. Na afloop van de cursus ontvangen de deelnemers een certificaat. Cursisten die meedoen profiteren hiervan. Verder profiteert de gemeente van meer gezonde mensen binnen de gemeente.

FC Twente steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

¹⁰⁹ Nieuws, De Twentse Zorgcentra, 2007

¹¹⁰ <http://www.werkenrode.nl>

¹¹¹ Trouw 31-12-2005

¹¹² Nieuwsbrief gemeentelijk armoedebeleid, 2005

¹¹³ Kultuurstraat Wesselerbrink, 2006/2007

Het voetbalvandalisme project is een initiatief van FC Twente en de politie regio Twente. De doelgroep is groep 7/8 van basisscholen uit de regio. Hoofddoelstelling is het terugdringen van supportersgeweld en voetbalvandalisme. Iedere woensdagochtend (40x per schooljaar) komt een groep van gemiddeld 30 leerlingen naar het Arke Stadion. De kinderen krijgen een rondleiding en een les over voetbalvandalisme van een schooladoptie-agent en een medewerker van FC Twente. Er wordt een video getoond, die FC Twente in samenwerking met de politie speciaal heeft laten maken voor dit project. Hierna volgt een discussie met de groep. Supporters en de gemeente profiteren omdat er wordt geprobeerd om supportersgeweld en voetbalvandalisme uit te bannen.

FC Twente biedt een taalgame aan. Hierbij worden kinderen spelenderwijs met taal in aanraking gebracht met als doel taalachterstand weg te werken. De taalgame speelt in op herkenbare situaties van de kinderen. Kinderen met taalachterstand worden zo geholpen. De gemeente profiteert van het feit dat er hulp wordt geboden om taalachterstanden weg te werken binnen de gemeente.

Jongeren in de leeftijd van 16 tot 23 jaar die moeite hebben een beroepsopleiding met diploma af te ronden en vroegtijdige schoolverlaters die niet in het bezit zijn van een startkwalificatie op MBO-2 niveau worden geholpen door het aanbieden van een loopbaanbegeleiding, werkervaringsplaatsen en stages. Jongeren ontvangen na een succesvolle deelname een certificaat. Jongeren die meedoen zullen hiervan profiteren. De gemeente profiteert omdat er wordt geholpen om de werkloosheid aan te pakken.



FC Utrecht¹¹⁴

Erkennings-ethiek

Bij iedere thuiswedstrijd van FC Utrecht is een skybox speciaal gereserveerd ten behoeve van ernstig zieke supporters van FC Utrecht. De kinderen en volwassenen kunnen op uitnodiging van de directie van FC Utrecht met hun ouders en familie de wedstrijd gratis bijwonen en krijgen ook cadeautjes. De selectie en staf bezoeken na afloop van iedere wedstrijd deze skybox.

FC Utrecht verleent financiële steun aan het kindertheater van het Wilhelmina Kinderziekenhuis in Utrecht.¹¹⁵ Daarnaast stelt de club cadeaus ter beschikking bij bezoeken aan het ziekenhuis.

FC Utrecht steunt De Sportief Tour. De gehele selectie van FC Utrecht is op een bepaalde dag aanwezig in het revalidatiecentrum De Hoogstraat voor een sportieve middag.

FC Utrecht is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.

¹¹⁴ www.fc-utrecht.nl

¹¹⁵ WKZ Nieuwsbrief 2005

Participatie-en veranderings-ethiek

In het kader van het Nationaal Schoolontbijt heeft het eerste elftal en de staf van FC Utrecht ontbeten met kinderen van twee Utrechtse basisscholen. Doel is om het belang van een goed ontbijt onder de aandacht te brengen.

FC Utrecht is ambassadeur van een Cruyff-veld aan het Kastelenplantsoen in Utrecht en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis.

FC Utrecht steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

Het project 'De Elf en Jijzelf' geeft verenigingen ondersteuning bij het omgaan met regels en discipline in de sport.¹¹⁶ Deze ondersteuning kan er toe bij dragen dat de sfeer en prestaties in de amateurvoetbalsport verbeterd kan worden. Dit komt weer ten goede aan de voetbalbond en de verenigingen.

Het Project Inside is in samenwerking met de gemeente Utrecht en welzijnsorganisatie Cumulus ontwikkeld. Het doel van het project is een positieve gedragsverandering bij de deelnemende jongeren teweeg te brengen. Positieve gedragsverandering van jongeren in gunstig voor de gemeente en natuurlijk de deelnemende jongeren zelf.

Het project Support It richt zich op leerlingen uit de bovenbouw van het basisonderwijs en klas 3 en 4 van het VMBO. Deelnemers, verdeeld over verschillende groepen, discussiëren met onder andere spelers, politie, stewardcoördinator en het management van FC Utrecht. Dat gebeurt in locaties als het spelershome, de bestuurskamer, kleedkamer en de skybox. Thema's zijn discriminatie, vals spelen, teamspirit, samenwerken, winnen of verliezen, presteren, doorzetten, het leren kennen van je eigen grenzen, veiligheid, normen en waarden. De bijeenkomst bestaat verder uit een rondleiding, training in de sporthal, persconferentie met de spelers en een quiz. Alle deelnemers krijgen tot slot een uitnodiging voor een wedstrijd.¹¹⁷

FC Utrecht ondersteunt financieel de Stichting Stop het Pesten. Ook bezoeken spelers basisscholen om met de leerlingen over pesten te praten.



Vitesse¹¹⁸

Erkennings-ethiek

Spelers van Vitesse bezoeken het SG Mariëndael. SG Mariëndael biedt speciaal onderwijs en voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen met een lichamelijke, verstandelijke of meervoudige beperking en langdurig zieke kinderen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar.

¹¹⁶ Jaarverslag 2003-2004 LIS en <http://www.samsport.nl>

¹¹⁷ NRC 27-11-2004

¹¹⁸ www.vitesse.nl

Rond de kerstperiode bezoekt de selectie van Vitesse het Rijnstate Ziekenhuis. Daarbij worden er ook cadeautjes meegenomen voor de kinderen.

Vitesse is ambassadeur van Right To Play, een humanitaire organisatie die ernaar streeft alle kinderen ter wereld te laten sporten en spelen. Beide clubs proberen de organisatie te promoten en jaarlijks wordt er een collecte gehouden tijdens een van de competitiewedstrijden.¹¹⁹

Participatie-en veranderings-ethiek

Het Live for Life festival is een multicultureel project van de Stichting Rhythm of Reason dat in Arnhem wordt gehouden. Het zorgt ervoor dat jongeren in het algemeen kennis maken met verschillende soorten muziek en culturen. Spelers van Vitesse verlenen hun medewerking bij diverse activiteiten. De jongeren die meedoen zullen hiervan profiteren. De gemeente profiteert van het feit dat er wordt geholpen met de intergratie van diverse bevolkingsgroepen.

Vitesse is ambassadeur van een Cruyff-veld en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis. De club houdt zich bezig met begeleiding van jongeren die geen gezag accepteren en door overmatig drugs en alcoholgebruik niet in de hand zijn te houden.¹²⁰ Dit levert voordelen op voor de jongeren zelf natuurlijk. Maar ook de supporters profiteren hiervan tijdens de wedstrijden, er is minder overlast. Het imago van het voetbal wordt ook weer verbeterd.



FC Groningen¹²¹

Erkennings-ethiek

FC Groningen heeft het een samenwerking met de stichting NOVO. Met deze samenwerking worden verstandelijk gehandicapten ingezet om te helpen in en rond het stadion.

Vertegenwoordigers van FC Groningen brengen regelmatig bezoeken aan het Universitair Medische Centrum Groningen (UMCG). Rond Kerstmis worden er 60 terminaal zieke kinderen uitgenodigd voor een wedstrijd van FC Groningen.¹²²

Participatie-en veranderings-ethiek

Op de plek van het oude stadion Oosterpark komt een Cruyff Court.

FC Groningen steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

De club houdt zich bezig met begeleiding van jongeren die geen gezag accepteren en door overmatig drugs en alcoholgebruik niet in de hand zijn te houden.¹²³ Dit levert voordelen op voor

¹¹⁹ Vitesse Vandaag, 2007: p.7

¹²⁰ Trouw 31-04-2004

¹²¹ www.fcgroningen.nl

¹²² FC Groningen Presentatiegids, 2007: p.131

de jongeren zelf natuurlijk. Maar ook de supporters profiteren hiervan tijdens de wedstrijden, er is minder overlast. Het imago van het voetbal wordt ook weer verbeterd.



Erkennings-ethiek

NEC heeft een samenwerking met stichting Werkenrode.¹²⁵ Deze stichting ondersteunt mensen met een handicap en begeleidt hen bij het wonen, werken, leren en in hun vrije tijd. Tweemaal per jaar leggen de spelers en staf van NEC een werkbezoek af waarbij een gezamenlijke activiteit wordt gedaan.

NEC ondersteunt de Stichting De Nees door kaarten beschikbaar te stellen.

Zowel de Spelers van NEC bezoeken regelmatig de kinderafdelingen van de ziekenhuizen in Nijmegen en omgeving.

Participatie-en veranderings-ethiek

Met de stichting Codename Future heeft NEC een samenwerkingsverband. Op 4 Middelbare scholen uit de regio Nijmegen is een project gestart. Tijdens dit project hebben de leerlingen een bezoek gebracht aan het McDOS Goffertstadion en kregen ze een rondleiding. Daarnaast zijn NEC selectiespelers aan een school gekoppeld om daar de projecten te jureren. Onderwerpen als discriminatie, afval in en om het stadion en verkeersproblematiek rondom het stadion kwamen onder andere aan de orde. De leerlingen die meedoen zullen hiervan profiteren. De gemeente profiteert ook omdat er geprobeerd wordt om ervoor te zorgen dat de jongeren later niet voor problemen zullen zorgen.

Het ROC Nijmegen voert in het complex van NEC sociale activeringsprogramma's uit. In dit project worden risicojongeren weer op weg geholpen bij het invullen van hun loopbaan. In de toekomst zou dit moeten leiden tot verbetering van hun maatschappelijke kansen. Tevens zou het bijdragen aan de vermindering van probleemgedrag rondom voetbalwedstrijden. De deelnemers zullen hiervan profiteren. Verder zal de gemeente profiteren omdat geprobeerd wordt om jongeren op het goede spoor te houden.

¹²³ Trouw 31-04-2004

¹²⁴ www.nec-nijmegen.nl

¹²⁵ Stichting Cardo Nieuwsbrief, 2006

De spelers van NEC bezoeken scholen in de regio om met leerlingen te discussiëren over onderwerpen als zwerfafval, spreekkoren, alcohol- en drugsgebruik in het stadion.¹²⁶ Dit levert voordelen op voor de gemeente. Maatschappelijke problemen worden besproken.



Willem II¹²⁷

Erkennings-ethiek

Willem II heeft een samenwerkingsverband met Amarant, waarbij diensten in de vorm van dagbesteding worden verleend aan mensen met een verstandelijke beperking. Klussen zoals het schoonmaken van het stadion en onderhoud van de groenvoorziening worden door de mensen van Amarant uitgevoerd.

Willem II is nauw verbonden met het Ronald McDonald Huis Tilburg dat bestemd is voor ernstig zieke kinderen. De club stelt elke wedstrijd kaarten beschikbaar aan familie van de zieke kinderen. Verder brengen spelers incidenteel een bezoek aan het Ronald McDonald Huis.

Willem II steunt De Sportief Tour. De gehele selectie is beschikbaar voor activiteiten.

Willem II heeft een overeenkomst met Villa Pardoës. Dit houdt in dat zieke kinderen, die bij hen in het park verblijven samen met hun familie het Willem II stadion kunnen bezoeken.

Willem II is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.¹²⁸

Participatie-en veranderings-ethiek

Willem II is ambassadeur van een Cruyff-veld en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis. Samen met BOTS¹²⁹ organiseert Willem II een vijftal maal per jaar het project Willem II in de Wijk. Hierbij gaan 2 selectiespelers op bezoek in een wijk in Tilburg. Gezamenlijk met de kinderen, die in de leeftijd tot en met 12 jaar zijn, wordt een voetbalclinic georganiseerd. De middag is bedoeld om kinderen aan het sporten te krijgen, Fair Play te promoten en de banden met de Tilburgse wijken aan te halen.

Willem II steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

Willem II organiseert samen met de Gemeente Tilburg en Jongerenwerk Tilburg het project de Held. Elke dinsdagmiddag gaan er 2 selectiespelers van Willem II naar een groep 8 van een basisschool binnen de Gemeente Tilburg. Hier wordt aan de hand van een video samen met de kinderen gesproken over onderwerpen als racisme, discriminatie en zinloos geweld. Kinderen worden daarna uitgenodigd om een wedstrijd te bezoeken.

¹²⁶ Trouw 07-06-2006

¹²⁷ www.willem-ii.nl

¹²⁸ FC Twente Inside, 2007: p.13

¹²⁹ Bureau Ondersteuning Tilburgse Sport

Willem II werkt nauw samen met het sportonderwijs in Tilburg. De samenwerking voorziet regelmatig in het houden van lezingen of gastcolleges. Elke jeugdspeler van Willem II is verplicht een diploma te halen.¹³⁰



Roda JC¹³¹

Participatie-en veranderings-ethiek

In samenwerking met enkele gemeenten heeft Roda JC het project 'Shake Hands' gestart.¹³² Het project heeft tot doel, leerlingen van de groepen 7 en 8 van het basisonderwijs aan te zetten tot het bedrijven van sport, waarbij waarden en normen en fairplay als rode draad centraal staan om een actieve- en gezonde leefstijl van jongeren te stimuleren. Het lespakket bestaat uit sportkennismaking, een educatief lesprogramma en een afsluiting waarbij de kinderen een wedstrijd van Roda JC bezoeken en daaraan voorafgaand een rondleiding door het Parkstad Limburg Stadion krijgen.

Teamplay is een project waarbij Roda JC zich inzet om gedemotiveerde jongeren weer te motiveren. Door stages aan te bieden kunnen de deelnemers werkervaring opdoen en kunnen ze werken aan een betere toekomst. Dit alles vindt plaats in speciaal daarvoor ingerichte leslokalen in het stadion. Ook worden er diverse cursussen aangeboden zoals sociale vaardigheden, agressie training en bewustwording van gedrag.



NAC Breda¹³³

Erkennings-ethiek

NAC steunt De Sportief Tour. De gehele selectie is beschikbaar voor activiteiten.

Participatie-en veranderings-ethiek

Met het project "Teamplay" probeert NAC zich in te zetten voor jongeren en ze weer een goede toekomst te geven. Dit gebeurt door bijvoorbeeld stageplaatsen aan te bieden.¹³⁴

¹³⁰ AD 08-12-2004

¹³¹ www.rodajc.nl

¹³² LIS Nieuwsbrief, Mei 2005

¹³³ www.nac.nl

¹³⁴ Actieplan Jeugdzorg D66



Sparta Rotterdam¹³⁵

Participatie-en veranderings-ethiek

De Sparta Express is een activiteit van het Servicepunt Sport van de dienst Sport & Recreatie.¹³⁶

Elke woensdagmiddag worden sportactiviteiten gehouden op pleintjes en openbare veldjes in de deelraad Delfshaven. Scholen en wijkverenigingen worden hiervoor uitgenodigd door het Servicepunt Sport. Alle deelnemers krijgen na afloop van de activiteit een uitnodiging voor het bijwonen van een thuiswedstrijd van Sparta.

Sparta steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

Jaarlijks verleent Sparta medewerking aan de introductieweken van het VMBO-onderwijs, waarbij leerlingen kennismaken met een Betaald Voetbal Organisatie. In het kader van beroepsoriëntatie worden de groepen rondgeleid door het stadion en verzorgt Sparta een presentatie over de eigen organisatie.



ADO Den Haag¹³⁷

Transactie-ethiek

ADO Den Haag heeft samen met het OM en de gemeente Den Haag een project opgezet waarbij gewelddadige fans die worden opgepakt, direct een stadionverbod plus meldingsplicht krijgen.¹³⁸

Dit levert voordelen op voor supporters. De slechte mensen worden eruit gehaald. Dit is ook goed voor het imago van de voetbaltak. Ook de gemeente profiteert omdat relschoppers ook elders hun slag kunnen slaan als ze niet worden opgepakt.

Erkennings-ethiek

ADO Den Haag is de komende drie seizoenen verbonden aan de Eredivisie Vrouwen.¹³⁹

ADO Den Haag is ambassadeur van Right To Play, De club probeert de organisatie te promoten en jaarlijks wordt er een collecte gehouden tijdens een van de competitiewedstrijden.¹⁴⁰

¹³⁵ www.sparta-rotterdam.nl

¹³⁶ Rotterdam United, September 2005

¹³⁷ www.adodenhaag.nl

¹³⁸ Trouw 21-04-2004

¹³⁹ FC Twente Inside, 2007: p.13

¹⁴⁰ Vitesse Vandaag, 2007: p.7

Participatie-en veranderings-ethiek

800 inburgeraars kregen de gelegenheid voor een bezoek aan ADO Den Haag. De ontvangst van de inburgeraars werd opgeluisterd door verschillende optredens. Van de officiële supportersvereniging van ADO Den Haag kregen de inburgeraars onder andere het Fanzine en een pin met het logo van de Fan Club. Een aantal spelers hadden de inburgeraars al tijdens de inburgeringscursus bezocht in de week voorafgaand aan de wedstrijd.

ADO Den Haag is ambassadeur van een Cruyff-veld aan de Pachtersdreef in stadsdeel Escamp en is akkoord gegaan met de naamsverbintenis.

ADO Den Haag werkt samen met verschillende onderwijsvormen in Den Haag. Rond wedstrijden kunnen studenten structureel praktijkervaring opdoen op verschillende vakgebieden.

ADO Den Haag organiseert samen met de Stichting Welzijn Escamp het project de Held. Op het complex van ADO Den Haag worden door selectiespelers vrijwel wekelijks groepen 8 van het basisonderwijs ontvangen. Ook bezoeken selectiespelers basisscholen. Hier wordt aan de hand van een video samen met de kinderen gesproken over onderwerpen als racisme, discriminatie en zinloos geweld. Alle schoolkinderen die het ADO Den Haag-complex in het kader van het project De Held bezocht hebben, krijgen tevens de mogelijkheid gratis een aantal wedstrijden bij te wonen.

De ADO Den Haag Voetbalschool is een samenwerkingsverband tussen de Johan de Witt Scholengroep, De Haagse Sporttuin¹⁴¹ en ADO Den Haag. De Voetbalschool moet jongeren uit Haagse achterstandswijken meer toekomstperspectief bieden. Jongeren in de leeftijdscategorie van 10 tot 14 jaar trainen tweemaal per week onder begeleiding van gediplomeerde trainers op het terrein van De Haagse Sporttuin in de Schilderswijk. De voetballertjes die de onderlinge afspraken goed naleven en naar behoren presteren op school, worden beloond en krijgen een masterclass van jeugdtrainers van ADO Den Haag.



RKC Waalwijk¹⁴²

Participatie-en veranderings-ethiek

In samenwerking met Coca-Cola en Buurtsport Waalwijk gaat RKC Waalwijk de wijken in. De spelers ondernemen diverse activiteiten met de jongeren uit de wijk.

RKC Waalwijk steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

¹⁴¹ Multifunctioneel Sportcomplex van 2000m²

¹⁴² www.rkcwaalwijk.nl



Heracles Almelo¹⁴³

Participatie-en veranderings-ethiek

Elke week wordt op woensdagochtend op uitnodiging van de politie een klas uit het basisonderwijs uitgenodigd voor een themabijeenkomst over veiligheid in het stadion van Heracles Almelo. Gedurende twee uur worden de leerlingen door een agent en vrijwilligers van Heracles Almelo onderhouden over dit onderwerp. Ook wordt een film gedraaid. De dag wordt afgesloten met een rondleiding. Met een promotiepakket en een vrijkaartje voor een thuiswedstrijd gaan de kinderen naar huis.

Heracles Almelo steunt het project "Scoren Voor Gezondheid".

3.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de activiteiten op het gebied van MVO besproken die worden uitgevoerd door BVO's. De activiteiten zijn ingedeeld in activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek, erkennings-ethiek en activiteiten op het gebied van de participatie-en veranderings-ethiek. Verder is aangegeven welke stakeholders van een BVO profiteren van de activiteiten. Deze zijn te vinden in bijlage 2. Wat daarbij opvalt, is dat er op het gebied van de transactie-ethiek niet of nauwelijks onderscheiding is te vinden. Bij de erkennings-ethiek is er al wat meer onderscheiding te vinden. Maar de grootste verschillen vormen de activiteiten op het gebied van de participatie-ethiek. In het volgende hoofdstuk zal er worden gekeken of de activiteiten die zijn uitgevoerd voldoende zijn. Om deze vraag te beantwoorden zal er een analyse worden gemaakt van de bevindingen en empirisch onderzoek worden gedaan bij BVO's en zullen er een aantal interviews worden afgelegd met personen die verantwoordelijk zijn voor de zaken op het gebied van MVO bij een BVO.

¹⁴³ www.heracles.nl

Hoofdstuk 4

Analytisch Hoofdstuk

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de vraag “Zijn de MVO activiteiten voldoende?” worden beantwoord. Het is echter onmogelijk om deze kernvraag volledig te beantwoorden. Het ligt er maar aan welke mensen je de vraag gaat voorleggen. Verder is op voorhand al duidelijk dat alleen al vanwege tijdsgebrek het niet mogelijk is om dit aan alle partijen te vragen. Bovendien kunnen en zullen de opvattingen hierover ook binnen stakeholdergroepen verschillen. Ik zal deze onderzoeksvraag daarom via twee lijnen willen onderzoeken. Ten eerste via mijn eigen analyse van de activiteiten die worden uitgevoerd. Ik zal me richten op een vergelijking tussen alle 18 BVO's uit de eredivisie en daarnaast ook drie BVO's die ik diepgaander heb onderzocht. Per verschil zal ik aangeven welke verwachting ik op voorhand kan formuleren. Bij deze verwachting zal ik ook een link leggen naar de theorie. Ten tweede is besloten om interviews te houden met mensen die zijn betrokken bij de uitvoering van de activiteiten. Er wordt empirisch onderzoek gedaan bij een drietal BVO's om te achterhalen of de maatschappelijke activiteiten in de ogen van stakeholders voldoende zijn. Bij deze BVO's worden interviews afgenomen met personen die bij de club verantwoordelijk zijn voor MVO. De BVO's waar het om gaat zijn FC Twente, NEC en Heracles Almelo. De keuze voor deze clubs is behandeld in het methodologische gedeelte van deze scriptie. Ten slotte worden de resultaten van de interviews geïnterpreteerd in het licht van de verwachtingen die ik heb opgesteld. Daarbij wordt gekeken in hoeverre deze verwachtingen nu zijn bekrachtigd of onderuit worden gehaald door de resultaten van de interviews. Omdat ik niet van alle 18 BVO's interviews heb afgenomen zal er daarom een gedeelte van de analyse bestaan uit een vergelijking tussen 18 BVO's zonder interviews te gebruiken en een vergelijking van de 3 BVO's waarbij wel gebruik is gemaakt van de interviews.

4.2 Verwachtingen op voorhand

In hoofdstuk 2 is beschreven wat er van BVO's mag worden verwacht op het gebied van MVO. Een aantal visies uit de ethiek die van toepassing zijn voor BVO's werden toen besproken. Van BVO's kan transactie-ethiek, erkennings-ethiek en participatie-en veranderings-ethiek worden verwacht.¹⁴⁴ In hoofdstuk 3 werd daarna gekeken wat er nu in de praktijk wordt uitgevoerd door BVO's op dit gebied. In hoofdstuk 3 vinden we dus ook de activiteiten die FC Twente, NEC en Heracles Almelo in de praktijk uitvoeren. In tabel 4.1 en 4.2 worden de resultaten van de 18 BVO's weergegeven. In de ene tabel worden de resultaten weergegeven gesorteerd op begrotingen en in de andere tabel worden de resultaten weergegeven gesorteerd op het aantal

¹⁴⁴ De Leeuw, 2007: p.71-76

activiteiten dat wordt uitgevoerd. In tabel 4.3 worden de resultaten van de drie onderzochte BVO's weergegeven. De tabel is ingedeeld in het aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op het aantal activiteiten. Het streven hierbij was om BVO's te kiezen die relatief veel van elkaar verschillen qua aantal activiteiten. Zoals men kan zien is dat, vanwege praktische redenen, niet gelukt. Dit is ook beschreven in het methodologische gedeelte van deze scriptie waarbij de keuze van de BVO's werd beschreven. Dit heeft consequenties voor mijn bevindingen. Ik zal hier later nog op terug komen bij de conclusies. In deze paragraaf zal ik me allereerst richten op de verschillen tussen de 18 BVO's uit de eredivisie. Daarna zal ik de drie onderzochte BVO's behandelen. Per verschil zal ik aangeven welke verwachting ik op voorhand kan formuleren. Bij deze verwachting zal ik ook een link leggen naar de theorie.

Tabel 4.1: Aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op begroting

	Begroting ¹⁴⁵	Transactie-Ethiek	Erkennings-Ethiek	Participatie-Ethiek	Totaal
01) Ajax	65	8	4	7	19
02) PSV	55	7	5	5	17
03) Feyenoord	40,2	7	4	3	14
04) SC Heerenveen	23	7	5	3	15
05) AZ	21	7	6	5	18
06) FC Twente	15,1	7	7	10	24
07) FC Utrecht	15	7	7	9	23
08) Vitesse	13,7	7	6	4	17
09) FC Groningen	12,5	7	5	4	16
10) NEC	11,9	7	6	4	17
11) Willem II	11,8	7	8	7	22
12) Roda JC	11,5	7	3	4	14
13) NAC	11	7	5	3	15
14) Sparta	8,8	7	3	5	15
15) ADO Den Haag	8,1	8	5	7	20
16) RKC Waalwijk	7,9	7	3	4	14
17) Heracles	7,3	7	3	4	14
18) Excelsior	3,6	7	3	3	13
Totaal		128 (41.7%)	88 (28.7%)	91 (29.6%)	307 (100%)

¹⁴⁵ Bedragen in miljoenen euro's: bron: <http://www.soccernews.nl>

Tabel 4.2: Aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op het aantal activiteiten

	Begroting	Transactie-Ethiek	Erkennings-Ethiek	Participatie-Ethiek	Totaal
01) FC Twente	15,1	7	7	10	24
02) FC Utrecht	15	7	7	9	23
03) Willem II	11,8	7	8	7	22
04) ADO Den Haag	8,1	8	5	7	20
05) Ajax	65	8	4	7	19
06) AZ	21	7	6	5	18
07) NEC	11,9	7	6	4	17
07) Vitesse	13,7	7	6	4	17
07) PSV	55	7	5	5	17
10) FC Groningen	12,5	7	5	4	16
11) Sparta	8,8	7	3	5	15
11) NAC	11	7	5	3	15
11) SC Heerenveen	23	7	5	3	15
14) Heracles	7,3	7	3	4	14
14) RKC Waalwijk	7,9	7	3	4	14
14) Roda JC	11,5	7	3	4	14
14) Feyenoord	40,2	7	4	3	14
18) Excelsior	3,6	7	3	3	13
Totaal		128 (41.7%)	88 (28.7%)	91 (29.6%)	307 (100%)

Verwachting 1

De topclubs Ajax, Feyenoord en PSV hebben de hoogste begroting - bovendien weten we vanuit de theorie dat grote organisaties het initiatief moeten nemen bij het uitvoeren van MVO, ze beschikken immers over meer middelen - daarom is de verwachting op voorhand dat Ajax, Feyenoord en PSV de meeste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO.

De clubs Ajax, PSV en Feyenoord hebben de hoogste begroting. Maar als je gaat kijken naar het aantal activiteiten dat ze uitvoeren op het gebied van MVO dan zien we dat deze 3 clubs niet op plaats 1, 2 en 3 komen te staan. In voetbaltermen uitgedrukt kan je zeggen dat Ajax (5^e) een subtopper is, PSV (7^e) een middenmoter en Feyenoord (14^e) een degradatiekandidaat. De verwachting dat Ajax, Feyenoord en PSV de meeste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO klopt dus niet.

Verwachting 2

De kleine clubs hebben de laagste begroting - bovendien weten we vanuit de theorie dat kleine organisaties over minder middelen beschikken om iets te doen op het gebied van MVO - daarom is de verwachting op voorhand dat clubs met een lage begroting de minste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO.

ADO Den Haag, RKC Waalwijk, Heracles en Excelsior hebben de vier laagste begrotingen. Als we gaan kijken naar het aantal activiteiten dat die clubs uitvoeren op het gebied van MVO dan zien we dat Excelsior de laatste plek inneemt, RKC Waalwijk en Heracles zich onderaan de lijst bevinden maar dat ADO Den Haag bijzonder hoog scoort ondanks een lage begroting. Het heeft weliswaar de vijftiende begroting van Nederland maar in de lijst met het aantal MVO activiteiten staat het op een vierde plek. De verwachting dat clubs met een lage begroting de minste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO klopt dus voor een groot gedeelte maar er zijn dus ook positieve uitzonderingen.

Verwachting 3

De lijst is gesorteerd op begroting, de hoogste begroting staat bovenaan en daarna steeds lagere begrotingen - bovendien weten we vanuit de theorie dat een hoge begroting meer middelen betekent om iets te doen op het gebied van MVO - daarom is de verwachting op voorhand dat clubs met de hoogste begrotingen bovenaan de lijst zullen staan als we gaan kijken naar het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd en dat clubs met lagere begrotingen onderin de lijst zullen staan.

De clubs Ajax, PSV, Feyenoord, SC Heerenveen en AZ hebben de hoogste begrotingen. Sparta, ADO Den Haag, RKC Waalwijk, Heracles en Excelsior hebben de laagste begrotingen. Als we gaan kijken naar het aantal activiteiten dat clubs uitvoeren op het gebied van MVO dan zien we dat FC Twente, FC Utrecht, Willem II en ADO Den Haag de eerste vier plaatsen innemen. Deze clubs behoren zeker niet tot de clubs met de hoogste begrotingen. De onderste vijf plaatsen worden bezet door Excelsior, Feyenoord, Roda JC, RKC Waalwijk en Sparta. Van deze groep zou je op basis van de begroting zeker geen club zoals Feyenoord verwachten. De verwachting dat clubs met de hoogste begrotingen bovenin de lijst staan als we gaan kijken naar het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd en dat clubs met lagere begrotingen onderin de lijst zullen staan klopt dus niet.

Tabel 4.3: Aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op het aantal activiteiten

	Begroting	Transactie-Ethiek	Erkennings-Ethiek	Participatie-en Veranderings-Ethiek	Totaal
FC Twente	15,1	7 (29.2%)	7 (29.2%)	10 (41.7%)	24 (43.6%)
NEC	11,9	7 (29.2%)	6 (35.3%)	4 (23.5%)	17 (30.9%)
Heracles	7,3	7 (29.2%)	3 (21.4%)	4 (28.6%)	14 (25.5%)
Totaal		21 (38.2%)	16 (29.1%)	18 (32.7%)	55

Verwachting 4

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat MVO activiteiten bijdragen aan een positief imago en daarmee aan positieve waardering van stakeholders - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente van deze drie voetbalclubs de meeste waardering ontvangt, terwijl NEC en in nog sterkere mate Heracles ook te maken zullen hebben met kritiek vanuit deze stakeholders.

Verwachting 5

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat bedrijven die hun nek uitsteken en daarmee voorop lopen op het gebied van MVO, juist ook het eerst worden aangesproken met nieuwe, nog meer eisende verwachtingen (transparantieparadox¹⁴⁶) - daarom is de verwachting op voorhand dat juist FC Twente met de meeste verzoeken te maken heeft.

Verwachting 6

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat het vermogen van organisaties om signalen uit hun omgeving op te pikken is toegenomen - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente van deze drie voetbalclubs het meest doet om signalen op te pikken uit hun omgeving.

Verwachting 7

Zowel FC Twente als NEC verschillen met Heracles vooral ten aanzien van acties op het gebied van de erkenningsethiek – bovendien weten we vanuit de theorie dat stakeholders van een organisatie bepaalde verwachtingen hebben – daarom is de verwachting op voorhand dat zowel FC Twente als NEC juist te maken hebben met verzoeken die te maken hebben met de erkenningsethiek.

¹⁴⁶ Van der Voordt en van Meel, 2002, p.12 en Volker en van der Voordt, 2003, p.35

Verwachting 8

FC Twente verschilt in vergelijking met NEC en Heracles vooral ten aanzien van acties op het gebied van de participatie-en veranderingsethiek - bovendien weten we vanuit de theorie dat juist participatie-en veranderingsethiek samenwerking vereist van diverse stakeholders - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente met de meeste verschillende stakeholders te maken heeft.

Verwachting 9

De MVO activiteiten van alledrie de clubs bestaan uit een groot gedeelte uit activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek - bovendien weten we vanuit de theorie dat bij de transactie-ethiek organisaties zich aan de wet dienen te houden en de elementaire fatsoenregels niet te overtreden - daarom is de verwachting op voorhand dat er bij alledrie de clubs geen sprake is van ernstige misstanden.

4.3 Resultaten van de Interviews

Hieronder in tabel 4.4 wordt eerst in tabelvorm aangegeven wat er uit de interviews naar voren in gekomen. De complete interviews van de drie voetbalclubs zijn te vinden in bijlage 3. Daarna worden deze resultaten geïnterpreteerd in het licht van de verwachtingen die ik in de vorige paragraaf heb aangegeven. Daarbij wordt gekeken in hoeverre deze verwachtingen nu zijn bekrachtigd of onderuit worden gehaald door de resultaten van de interviews.

Tabel 4.4 Resultaten van Interviews in tabelvorm

Erkennings-ethiek	FC Twente	NEC	Heracles
Betrokken stakeholders (tussen haakjes staat het totaal aantal aan verschillende stakeholders)	Spelers, technische staf, gehandicapten, Pluryn Werkenrode Groep, Stichting DE NEES, De Cruyff Foundation, Roessingh, vast bestuur, achterstandswijken (9)	Spelers, technische staf, supporterscoördinator, gehandicapten, Werkenrode, sponsor, ziekenhuizen, uitgever (8)	Spelers, technische staf, facilitair medewerker, gehandicapten (4)
Suggesties om project te verbeteren	Speciaal overleg met supporters, suggesties via brieven, telefoon en e-mail.	Als supporters suggesties hebben kunnen ze gewoon aankloppen via telefoon of e-mail.	Klachten worden direct behandeld. Deze kunnen binnenkomen via telefoon of e-mail. Er is ook een ideeënbus.
Zijn betrokken stakeholders tevreden	Iedereen is tevreden	Iedereen is tevreden	Iedereen is tevreden
Project uiteindelijk succesvol	Alle projecten zijn succesvol	Alle projecten zijn succesvol	Alle projecten zijn succesvol

Participatie-ethiek	FC Twente	NEC	Heracles
Betrokken stakeholders (tussen haakjes staat het totaal aantal aan verschillende stakeholders)	Voetbalacademie, scholen, sponsorloterij, gemeente, ROC van Twente, Scoren in de wijk, Expertis onderwijsadviseurs, TNO, SOV, IJfontein, jongerenwerkers (11)	Sponsorloterij, jeugdopleiding, scholen, ROC Nijmegen, risicjongeren, Directie van NEC, afdelingen binnen NEC (7)	Politie regio Twente, basisscholen, Sponsorloterij, Stichting meer dan Voetbal, sponsorloterij, voetbalacademie (6)
Suggesties om project te verbeteren	Overleg tussen betrokken stakeholders. Projectleider verantwoordelijk voor suggesties.	Vooral het ROC speelt hierin een grote rol.	Initiatief van Heracles zelf.
Zijn betrokken stakeholders tevreden	Iedereen is tevreden	Iedereen is tevreden	Iedereen is tevreden
Project uiteindelijk succesvol	Alle projecten zijn succesvol	Alle projecten zijn succesvol	Alle projecten zijn succesvol

Transactie-ethiek	FC Twente	NEC	Heracles
Gedrag spelersmakelaars	Goed	Goed	Goed
Bestrijding fraude	Geen fraude	Geen speciale aandacht	Gewoon volgen van regels
Stimulerende middelen	Geen idee	Wordt besproken	Geen idee
Spreekkoren en spandoeken	Amper aanwezig	Als het goed gaat niets en als het slecht gaat wel spreekkoren.	Heel sporadisch

Andere vragen	FC Twente	NEC	Heracles
Vraag naar bepaalde projecten	Veel	Veel	Veel
Wat te doen bij aanvragen	Eerst kijken naar speciale wijken. Daarnaast nog kijken of het mogelijk is om te doen.	Als het past binnen trainingschema dan zullen wij zeker onze medewerking verlenen.	Er worden een aantal uitgevoerd. Maar niet mogelijk om alles te honoreren.

Verwachting 4

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat MVO activiteiten bijdragen aan een positief imago en daarmee aan positieve waardering van stakeholders - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente van deze drie voetbalclubs de meeste waardering ontvangt, terwijl NEC en in nog sterkere mate Heracles ook te maken zullen hebben met kritiek vanuit deze stakeholders.

De algemene tendens voor alle clubs is dat de stakeholders erg tevreden zijn met de activiteiten die worden opgezet. Het is niet voorgekomen dat er mensen ontevreden zijn over een project. Of zoals de heer Kroes van FC Twente het verwoordt: "Het feit dat er iets wordt geregeld zorgt

natuurlijk al voor tevredenheid". Niet alleen de stakeholders waarvoor de projecten zijn bedoeld zijn tevreden. De heer van Rossum: "Ook de spelers en trainers zijn erg blij dat ze wat kunnen betekenen voor die zieke kinderen. Ze doen het met plezier." Doelstellingen die de clubs stellen worden altijd wel gehaald. De verwachting dat de voetbalclubs te maken krijgen met kritiek vanuit de stakeholders klopt dus niet.

Verwachting 5

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat bedrijven die hun nek uitsteken en daarmee voorop lopen op het gebied van MVO, juist ook het eerst worden aangesproken met nieuwe, nog meer eisende verwachtingen (transparantieparadox¹⁴⁷) - daarom is de verwachting op voorhand dat juist FC Twente met de meeste verzoeken te maken heeft.

In de interviews is gevraagd of de clubs verzoeken binnen krijgen om te vragen of de BVO iets voor hen kan betekenen. Bij alle drie de clubs bleek dat het geval. De heer Kroes van FC Twente: "We benadrukken onze maatschappelijke rol in de samenleving dan moet je natuurlijk zoveel mogelijk proberen te doen voor de samenleving. Maar het is natuurlijk niet altijd mogelijk om aan alle verzoeken te voldoen, al gebeurt dat niet zo vaak." Uit de interviews is niet gebleken dat het juist FC Twente is dat de meeste verzoeken krijgt. Alledrie de clubs hebben te maken met meer verzoeken dan ze waar kunnen maken. De verwachting dat juist FC Twente met de meeste verzoeken te maken heeft klopt dus niet.

Verwachting 6

FC Twente ontplooit de meeste MVO activiteiten - bovendien weten we vanuit de theorie dat het vermogen van organisaties om signalen uit hun omgeving op te pikken is toegenomen - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente van deze drie voetbalclubs het meest doet om signalen op te pikken uit de omgeving.

Bij NEC kan er via e-mail of telefonisch gereageerd worden. Bij Heracles is er naast e-mail, telefoon ook sprake van een ideeënbus. FC Twente gaat nog een stap verder. Naast e-mail, telefoon en brieven is er ook vaak overleg met supporters. Verder gaat de projectleider van Scoren in de Wijk, de heer Kroes, de wijken in: "Ik ga vaak de buurt in om te praten met buurtbewoners. Daarna kijk ik wat er ondernomen kan worden. Je moet allereerst draagvlak creëren." De verwachting dat FC Twente het meest doet om signalen op te pikken uit de omgeving klopt dus.

¹⁴⁷ Van der Voordt en van Meel, 2002, p.12 en Volker en van der Voordt, 2003, p.35

Verwachting 7

Zowel FC Twente als NEC verschillen met Heracles vooral ten aanzien van acties op het gebied van de erkenningsethiek – bovendien weten we vanuit de theorie dat stakeholders van een organisatie bepaalde verwachtingen hebben – daarom is de verwachting op voorhand dat zowel FC Twente als NEC juist te maken heeft met verzoeken die te maken hebben met de erkenningsethiek.

Er is niet gesproken door FC Twente en NEC dat er juist verzoeken binnen komen voor activiteiten die ik kan scharen onder de erkenningsethiek. De verzoeken zijn over het algemeen heel divers. Bij Heracles is dit ook het geval. Maar in de toekomst wil Heracles zich speciaal gaan toelagen op een aantal projecten. De heer van der Lee hierover: "In de toekomst zal een lijst worden gemaakt met doelen waarmee Heracles zich in zal zetten. Het is beter om een paar doelen heel goed te doen dan vele activiteiten waarmee niet zoveel wordt gedaan." De verwachting op voorhand dat zowel FC Twente als NEC juist te maken hebben met verzoeken die te maken hebben met de erkenningsethiek klopt dus niet.

Verwachting 8

FC Twente verschilt in vergelijking met NEC en Heracles vooral ten aanzien van acties op het gebied van de participatie-en veranderingsethiek - bovendien weten we vanuit de theorie dat juist participatie-en veranderingsethiek samenwerking vereist van diverse stakeholders - daarom is de verwachting op voorhand dat FC Twente met de meeste verschillende stakeholders te maken heeft.

In totaal heeft FC Twente op het gebied van de participatie-en veranderingsethiek te maken met 11 verschillende stakeholders, NEC met 7 en Heracles met 6 stakeholders. De verwachting dat FC Twente te maken heeft met de meeste verschillende stakeholders te maken heeft klopt dus.

Verwachting 9

De MVO activiteiten van alledrie de clubs bestaan uit een groot gedeelte uit activiteiten op het gebied van de transactie-ethiek - bovendien weten we vanuit de theorie dat bij de transactie-ethiek organisaties zich aan de wet dienen te houden en de elementaire fatsoenregels niet te overtreden - daarom is de verwachting op voorhand dat er bij alledrie de clubs geen sprake is van ernstige misstanden.

Bij alledrie de clubs is er geen sprake van dat er makelaars zijn die zich niet aan de regels houden. Ook is het nooit voorgekomen dat er iemand is betrapt op doping of gokfraude. Wel zijn er soms spreekkoren en vervelende spandoeken aanwezig. De heer van Rossum van NEC zegt er dit over: "Dit soort dingen hangen eigenlijk af van de prestaties van de club. Als het goed gaat hoor je niets en als het slecht gaat gaan de mensen soms spreekkoren gebruiken." De verwachting dat er bij alledrie de clubs geen sprake is van ernstige misstanden klopt dus.

4.4 Conclusie

In dit hoofdstuk is de vraag "Zijn de MVO activiteiten voldoende?" beantwoord. Deze onderzoeksvraag is via twee lijnen onderzocht. Ten eerste via mijn eigen analyse van de activiteiten die worden uitgevoerd en tweede is er empirisch onderzoek gedaan bij een drietal BVO's om te achterhalen of de maatschappelijke activiteiten in de ogen van stakeholders voldoende zijn. Er zijn interviews afgenomen met een drietal BVO's met personen die bij de club verantwoordelijk zijn voor MVO. De BVO's waar het om gaat zijn FC Twente, NEC en Heracles Almelo. De keuze voor deze clubs is behandeld in het methodologische hoofdstuk en is ingegeven door praktische redenen waardoor het de uitkomsten heeft beïnvloed. De interviews zijn terug te vinden in de bijlage. Daarnaast zijn er een aantal verwachtingen opgesteld waarbij er ook een link is gelegd naar de theorie. Ten slotte zijn de resultaten uit de interviews geïnterpreteerd in het licht van de verwachtingen. Daarbij werd gekeken in hoeverre deze verwachtingen nu zijn bekrachtigd of onderuit gehaald worden door de resultaten van de interviews. Hierna komen de resultaten van de verwachtingen. De eerste drie verwachtingen zijn opgesteld zonder achteraf de interviews te gebruiken om de verwachtingen te bekrachtigen of onderuit te halen omdat niet van alle BVO's interviews zijn afgenomen.

- 1) De verwachting dat Ajax, Feyenoord en PSV de meeste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO klopt niet.
- 2) De verwachting dat clubs met een lage begroting de minste activiteiten uitvoeren op het gebied van MVO klopt voor een groot gedeelte maar er zijn dus ook positieve uitzonderingen.
- 3) De verwachting dat clubs met de hoogste begrotingen bovenin de lijst staan als we gaan kijken naar het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd en dat clubs met lagere begrotingen onderin de lijst zullen staan klopt niet.

In tabel 4.5 is een lijst opgesteld waarbij de clubs gesorteerd staan op begroting. Verder staat vermeld de plaats die ze innemen als we gaan kijken naar het aantal activiteiten op het gebied van MVO dat wordt uitgevoerd. Op basis van deze 2 gegevens heb ik aangegeven of een club voldoende of onvoldoende doet op het gebied van MVO. Dit is natuurlijk een subjectieve keuze van mijn kant. Ik heb de volgende indeling gebruikt: om een voldoende te scoren moeten clubs gelijk of hoger scoren dan hun plaats in de begrotingsranglijst. Dat wil bijvoorbeeld zeggen een 7^o plek op de lijst van begroting moet dan overeenstemmen met de 7^o plek of hoger in de lijst met het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd. FC Utrecht staat 7^o in de lijst de begroting. Verder staat het 2^o in de lijst met het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd. FC Utrecht scoort dus een voldoende. PSV staat 2^o in de lijst met begroting maar 7^o op de lijst met activiteiten, PSV scoort dus op basis van mijn indeling een onvoldoende. Hoe groter het verschil in ranglijsten des te beter of slechter een club eigenlijk presteert. Feyenoord en SC Heerenveen hebben respectievelijk de 3^o en 4^o begroting van Nederland, maar deze clubs staan slechts 14^o en 11^o op

de ranglijst van activiteiten. Deze clubs doen het dus eigenlijk heel slecht. Willem II en ADO Den Haag echter staan 11^o en 15^o op de ranglijst van begrotingen maar staan wel 3^o en 4^o in de ranglijst met het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd. Deze clubs doen het dus bijzonder goed.

Tabel 4.5: Aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op begroting

	Begroting	Activiteiten	Voldoende	Onvoldoende
Ajax	1 ^o	5 ^o		X
PSV	2 ^o	7 ^o		X
Feyenoord	3 ^o	14 ^o		X
SC Heerenveen	4 ^o	11 ^o		X
AZ	5 ^o	6 ^o		X
FC Twente	6 ^o	1 ^o	X	
FC Utrecht	7 ^o	2 ^o	X	
Vitesse	8 ^o	7 ^o	X	
FC Groningen	9 ^o	10 ^o		X
NEC	10 ^o	7 ^o	X	
Willem II	11 ^o	3 ^o	X	
Roda JC	12 ^o	14 ^o		X
NAC	13 ^o	11 ^o	X	
Sparta	14 ^o	11 ^o	X	
ADO Den Haag	15 ^o	4 ^o	X	
RKC Waalwijk	16 ^o	14 ^o	X	
Heracles	17 ^o	14 ^o	X	
Excelsior	18e	18 ^o	X	
Totaal			11 (61.1%)	7 (38.9%)

Hierna komen verwachtingen die zijn bekrachtigd of onderuit zijn gehaald met behulp van de interviews die zijn afgenomen.

- 4) De verwachting dat de voetbalclubs te maken krijgen met kritiek vanuit de stakeholders klopt niet.
- 5) De verwachting dat juist FC Twente met de meeste verzoeken te maken heeft klopt niet.
- 6) De verwachting dat FC Twente het meest doet om signalen op te pikken uit de omgeving klopt.
- 7) De verwachting op voorhand dat zowel FC Twente als NEC juist te maken hebben met verzoeken die te maken hebben met de erkenningsethiek klopt niet.
- 8) De verwachting dat FC Twente te maken heeft met de meeste verschillende stakeholders te maken heeft klopt.
- 9) De verwachting dat er bij alledrie de clubs geen sprake is van ernstige misstanden klopt.

Deze verwachtingen zal ik nu gaan gebruiken om de centrale vraag te beantwoorden van dit hoofdstuk. De vraag was: "Zijn de MVO activiteiten voldoende?" In tabel 4.4 komt naar voren dat

11 van de 18 clubs een voldoende scoren op het gebied van MVO. Dat komt neer op 61.1%. Ik concludeer daarom dat de BVO's een voldoende scoren. Verder is er samengevat voor alledrie de clubs geen kritiek vanuit stakeholders. Hierbij wil ik wel een kanttekening plaatsten. Ik heb dit namelijk niet aan de stakeholders zelf gevraagd maar aan de betrokken personen bij de BVO's die verantwoordelijk zijn voor MVO. Deze personen zullen wellicht minder geneigd zijn om te erkennen dat er weldegelijk kritiek is. De conclusie dat er geen kritiek is vanuit stakeholders kan dus ook aan de gekozen methodiek liggen. Om de betrouwbaarheid te verhogen is nader onderzoek onder stakeholders nodig. Verder hebben alledrie de clubs te maken met verzoeken van stakeholders om iets voor hen te doen. De verzoeken zijn algemeen, het is niet zo dat er extra vraag is naar een bepaalde activiteit. Het feit dat er vele verzoeken binnen komen zou erop kunnen duiden dat stakeholders vinden dat een BVO te weinig doet aan MVO maar ik heb een andere verklaring. Ik heb namelijk gevraagd aan de clubs wat men doet met de vele verzoeken. Het antwoord bij de clubs was dat ze er alles aan doen om zoveel mogelijk verzoeken te honoreren maar dat het vanwege tijdsgebrek niet mogelijk om alles te behandelen. Een andere verklaring voor het vele aantal verzoeken is dat de clubs in staat zijn om signalen uit de omgeving op te pikken. De omgeving is in staat om een BVO te benaderen met verzoeken en de BVO is in staat om dit te ontvangen. Uit de verwachtingen komt inderdaad naar voren dat de clubs proberen om signalen op te pikken uit de omgeving maar dat er wel een klein verschil is tussen de clubs. FC Twente doet bijvoorbeeld het meest om signalen op te pikken uit de omgeving. Ten slotte is er geen sprake van ernstige misstanden wat erop duidt dat er voldoende wordt gedaan op het gebied van de transactie-ethiek. Op basis van al deze bevindingen concludeer ik dat BVO's voldoende doen op het gebied van MVO. Een beperking van conclusie is echter wel dat ik slechts 3 van de 18 eredivisieclubs heb onderzocht. Om een duidelijker beeld te krijgen zou het beste zijn om alle 18 eredivisieclubs te gaan onderzoeken. Op deze manier is er dan ook sprake van meer verschil in MVO activiteiten tussen verschillende clubs.

Hoofdstuk 5

Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de conclusies aan bod en zullen uiteindelijk ook aanbevelingen worden gedaan. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in aanbevelingen voor BVO's en aanbevelingen voor verder onderzoek. Wat ik nog wel wil benadrukken is dat de keuze voor de interviews is ingegeven door praktische redenen waardoor het de uitkomsten heeft beïnvloed.

5.2 Conclusies

Op basis van dit onderzoek kom ik tot de volgende conclusies.

BVO's met hoge begrotingen presteren lang niet altijd beter dan BVO's met lagere begrotingen op het gebied van MVO.

Het is algemeen bekend dat clubs met hoge begrotingen presteren beter op het veld en dus op de ranglijst. Ze hebben bijvoorbeeld meer geld om betere spelers en trainers aan te trekken en hebben betere faciliteiten waar ze kunnen trainen om beter te worden. Dit geldt echter niet voor MVO. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat het niet zo is dat Ajax, AZ, Feyenoord en PSV, de clubs die normaal gesproken hoog op de ranglijsten zijn te vinden, beter presteren dan FC Twente en FC Utrecht. Integendeel zelfs. Het zijn juist clubs met een middelgrote begroting die hoog hebben gescoord op de lijst van het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd op het gebied van MVO. Een kanttekening hierbij is echter wel heel aannemelijk is dat niet alle activiteiten zijn meegenomen die in de praktijk daadwerkelijk worden uitgevoerd. Het is namelijk niet mogelijk om achter elke activiteit te komen. Maar ook al is dit waar, het verschil tussen FC Twente, FC Utrecht en Willem II ten opzichte van bijvoorbeeld Feyenoord kan ook dan niet worden goedge maakt.

BVO's hebben bij het uitvoeren van MVO niet te maken met kritiek.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er bij het uitvoeren van MVO voor alledrie de clubs geen kritiek is vanuit stakeholders. Een belangrijke reden is dat mensen al snel tevreden zijn als er überhaupt iets wordt geregeld. Hierbij wil ik echter wel een kanttekening plaatsen. Ik heb dit namelijk niet aan de stakeholders zelf gevraagd maar aan de betrokken personen bij de BVO's die verantwoordelijk zijn voor MVO. Deze personen zullen wellicht minder geneigd zijn om te erkennen dat er wel degelijk kritiek is. De conclusie dat er geen kritiek is vanuit stakeholders kan dus ook aan de gekozen methodiek liggen. Om de betrouwbaarheid te verhogen is nader onderzoek onder stakeholders nodig.

Bij het uitvoeren van MVO activiteiten door BVO's komen stakeholders naar voren die op het eerste gezicht niet als een belangrijke stakeholder van een BVO worden beschouwd.

Het onderzoek toont aan dat bij het uitvoeren van MVO stakeholders naar voren komen die op het eerste gezicht niet als belangrijke stakeholders worden beschouwd. Het gaat daarbij om

bijvoorbeeld het onderwijs en liefdadigheidsinstellingen. Deze groep zou ik op basis van mijn indeling toevoegen in de groep 'gemeenschap', dus de stakeholders die niet eerder zijn genoemd. Maar achteraf gezien zou het beter zijn geweest om deze groep apart te vermelden als belangrijke stakeholders van een BVO omdat deze stakeholders een grote rol spelen bij de MVO projecten van de clubs. De conclusie dat bij het uitvoeren van MVO stakeholders naar voren komen die op het eerste gezicht niet als belangrijke stakeholders worden beschouwd kan worden verklaard met behulp van de theorie die ik in hoofdstuk 2 heb besproken, van Mitchell, Agle en Wood. Het gaat om de descriptive theory of stakeholder salience. Deze verklaart onder welke condities managers bepaalde groepen als stakeholders moet beschouwen. De vraag die daarbij hoort is aan wie moeten de managers aandacht besteden. Daarbij waren de attributen power, legitimacy en urgency dynamisch. Dat wil zeggen dat iemand die op dit moment geen attribuut bezit, dit in de toekomst wel kan bezitten. Pas wanneer een of meerdere attributen worden verkregen, wordt een stakeholder als belangrijk beschouwd en moet er worden gekeken of er aandacht aan moet worden besteed.

BVO's doen voldoende aan MVO activiteiten.

Allereerst is er voor alledrie de clubs geen kritiek vanuit stakeholders. Verder hebben alledrie de clubs te maken met verzoeken van stakeholders om iets voor hen te doen. De verzoeken zijn algemeen, het is niet zo dat er extra vraag is naar een bepaalde activiteit. Clubs proberen om zoveel mogelijk verzoeken te honoreren maar dat is niet altijd mogelijk vanwege tijdsgebrek. Ten slotte is er geen sprake van ernstige misstanden wat erop duidt dat er voldoende wordt gedaan op het gebied van de transactie-ethiek. Op basis van deze bevindingen concludeer ik dat BVO's voldoende doen op het gebied van MVO. Een beperking van deze conclusie is echter wel dat ik slechts 3 van de 18 eredivisieclubs heb onderzocht. Om een duidelijker beeld te krijgen zou het beste zijn om alle 18 eredivisieclubs te gaan onderzoeken. Op deze manier is er dan ook sprake van meer verschil in MVO activiteiten tussen verschillende clubs.

5.3 Aanbevelingen

Aanbevelingen voor BVO's

Het onderzoek toont aan dat de topclubs Ajax, Feyenoord en PSV niet hoger scoren op het gebied van MVO dan FC Twente, FC Utrecht en Willem II. Vooral Feyenoord scoort bijzonder slecht. De topclubs hebben een veel grotere achterban en meer financiële mogelijkheden dan de kleinere clubs. Als de kleinere clubs veel activiteiten kunnen opzetten dan zouden vooral de topclubs het minstens even goed of in ieder geval het verschil kleiner kunnen maken. De grote clubs zouden bijvoorbeeld een aantal activiteiten kunnen kopiëren die het goed doen bij andere clubs en deze gaan implementeren bij de eigen supporters. Ook kleine clubs met minder financiële mogelijkheden zouden dit kunnen doen omdat het onderzoek heeft uitgewezen dat ook

clubs met een lage begroting, zoals ADO Den Haag, het heel goed kunnen doen op maatschappelijk gebied.

Uit het onderzoek is gebleken dat de clubs zoveel mogelijk verzoeken proberen te honoreren maar dat het niet altijd mogelijk is vanwege tijdsgebrek. Dit is zonde omdat de activiteiten vele voordelen met zich meebrengen. Het zou misschien kunnen lonen om als BVO eens te gaan praten met de (lokale) overheid om te kijken of er subsidie mogelijk is. De gemeente zou bijvoorbeeld een BVO kunnen subsidiëren om mensen aan te stellen die zich richten op de MVO activiteiten van een BVO. Op deze manier zouden er nog meer projecten kunnen worden opgezet en nog meer mensen worden bereikt die profiteren van de activiteiten.

BVO's zouden ideeën op kunnen doen voor projecten door ook eens te gaan kijken naar het buitenland.

Aanbevelingen voor verder onderzoek

Om na te gaan of BVO's bij het uitvoeren van MVO inderdaad niet te maken hebben met kritiek zou het beste zijn om nader onderzoek te doen onder stakeholders die zijn betrokken bij de MVO activiteiten. Op deze manier zal ook de betrouwbaarheid van het onderzoek worden verhoogd. Probeer bijvoorbeeld meer mensen te betrekken om hun mening te vragen, bijvoorbeeld de meningen van mensen die deelnemen en profiteren van de activiteiten.

Wat ook aansluit op de vorige aanbeveling is het feit dat ik slechts 3 van de 18 eredivisieclubs heb onderzocht. Om een duidelijker beeld te krijgen zou het beter zijn om meer eredivisieclubs te gaan onderzoeken. Op deze manier is er dan ook sprake van meer verschil in MVO activiteiten tussen verschillende clubs.

Bijlage

Bijlage 1

Overzicht begrotingen Eredivisie seizoen 2006-2007¹⁴⁸

Bedragen in miljoenen euro's




1. Ajax	65
2. PSV	55
3. Feyenoord	40,2
4. Heerenveen	23
5. AZ	21
6. FC Twente	15,1
7. FC Utrecht	15
8. Vitesse	13,7
9. FC Groningen	12,5
10. NEC	11,9
11. Willem II	11,8
12. Roda JC	11,5
13. NAC	11
14. Sparta	8,8
15. ADO Den Haag	8,1
16. RKC Waalwijk	7,9
17. Heracles Almelo	7,3
18. Excelsior	3,6

¹⁴⁸ <http://www.soccernews.nl/news/19359/?replies=true>

Bijlage 2

De resultaten op het gebied van transactie-ethiek

	 Ajax	 PSV	 Feyenoord
Voetbalspelers	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen Gedragscode Jeugdcomplex	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen
Supporters	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Voetbalbond	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Sponsors	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Media	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Banken	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap			

	 SC Heerenveen	 AZ	 FC Twente
Voetbalspelers	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
	Geen handel in spelers onder 16	Geen handel in spelers onder 16	Geen handel in spelers onder 16
	FIFA-licentie	FIFA-licentie	FIFA-licentie
	Gokfraude	Gokfraude	Gokfraude
	Dopinglijst	Dopinglijst	Dopinglijst
Supporters	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen
	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
	Gokfraude	Gokfraude	Gokfraude
	Dopinglijst	Dopinglijst	Dopinglijst
	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers
Voetbalbond	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen
	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
	Gokfraude	Gokfraude	Gokfraude
	Dopinglijst	Dopinglijst	Dopinglijst
	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers
Sponsors	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen
	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
	Gokfraude	Gokfraude	Gokfraude
	Dopinglijst	Dopinglijst	Dopinglijst
	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers
Media	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen
	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
	Gokfraude	Gokfraude	Gokfraude
	Dopinglijst	Dopinglijst	Dopinglijst
	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers	Gedragcode Trainers
Banken	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen	Gedragcode Kwetsen
	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem

	 FC Utrecht	 Vitesse	 FC Groningen
Voetbalspelers	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen
Supporters	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Voetbalbond	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Sponsors	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Media	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Banken	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap			

	 NEC	 Willem II	 Roda JC
Voetbalspelers	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen
Supporters	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Voetbalbond	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Sponsors	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Media	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Banken	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap			

	 NAC Breda	 Sparta R'dam	 ADO Den Haag
Voetbalspelers	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen
Supporters	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen Project Meldingsplicht
Voetbalbond	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen Project Meldingsplicht
Sponsors	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen Project Meldingsplicht
Media	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen Project Meldingsplicht
Banken	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap			Project Meldingsplicht

	 RKC Waalwijk	 Heracles	 Excelsior
Voetbalspelers	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Geen handel in spelers onder 16 FIFA-licentie Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Kwetsen
Supporters	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Voetbalbond	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Sponsors	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Media	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen	Licentiesysteem Gokfraude Dopinglijst Gedragscode Trainers Gedragscode Kwetsen
Banken	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeente	Licentiesysteem	Licentiesysteem	Licentiesysteem
Gemeenschap			

De resultaten op het gebied van erkennings-ethiek

	 Ajax	 PSV	 Feyenoord
Voetbalspelers			
Supporters	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Sponsors	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Media	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag FARE	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag

	 SC Heerenveen	 AZ	 FC Twente
Voetbalspelers	Eredivisie voor vrouwen	Eredivisie voor vrouwen	Eredivisie voor vrouwen
Supporters	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Speciale verzoeken Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net Eredivisie voor vrouwen	Revalidatiecentrum Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net
Sponsors	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net Eredivisie voor vrouwen	Revalidatiecentrum Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net
Media	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net Eredivisie voor vrouwen	Revalidatiecentrum Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap	G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen	Revalidatiecentrum Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen	Twentse Zorgcentra Sportief Tour G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen

	 FC Utrecht	 Vitesse	 FC Groningen
Voetbalspelers	Eredivisie voor vrouwen		
Supporters	Speciale Skybox Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	Bezoek het SG Mariëndael G-Voetbaldag Ziekenhuis Bezoeken Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Sponsors	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	Bezoek het SG Mariëndael G-Voetbaldag Ziekenhuis Bezoeken Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Media	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen Samenvattingen Open Net	Bezoek het SG Mariëndael G-Voetbaldag Ziekenhuis Bezoeken Samenvattingen Open Net	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap	Ziekenhuis bezoeken Sportief Tour G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen	Bezoek het SG Mariëndael G-Voetbaldag Ziekenhuis Bezoeken Right To Play	Stichting NOVO Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag

	 NEC	 Willem II	 Roda JC
Voetbalspelers		Eredivisie voor vrouwen	
Supporters	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Ronald McDonald Huis G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Sponsors	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Eredivisie voor vrouwen Ronald McDonald Huis G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Media	Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	Eredivisie voor vrouwen Ronald McDonald Huis G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap	Stichting Werkenrode Stichting de NEES Ziekenhuis bezoeken G-Voetbaldag	Amarant Ronald McDonald Huis Sportief Tour Villa Pardoes G-Voetbaldag Eredivisie voor vrouwen	G-Voetbaldag

	 NAC Breda	 Sparta R'dam	 ADO Den Haag
Voetbalspelers			Eredivisie voor vrouwen
Supporters	Plaatsen voor Gehandicapten	Plaatsen voor Gehandicapten	Plaatsen voor Gehandicapten
	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	Ziekenhuis bezoeken	G-Voetbaldag	Eredivisie voor vrouwen
	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag
Sponsors	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag	Samenvattingen Open Net
	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net	Eredivisie voor vrouwen
Media	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag
	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net	Samenvattingen Open Net
Banken			Eredivisie voor vrouwen
Gemeente			Right To Play
Gemeenschap	Sportief Tour	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag
	G-Voetbaldag		

	 RKC Waalwijk	 Heracles	 Excelsior
Voetbalspelers			
Supporters	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net	Plaatsen voor Gehandicapten Samenvattingen Open Net
Voetbalbond	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Sponsors	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Media	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net	G-Voetbaldag Samenvattingen Open Net
Banken			
Gemeente			
Gemeenschap	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag	G-Voetbaldag

De resultaten op het gebied van participatie-en veranderings-ethiek

	 Ajax	 PSV	 Feyenoord
Voetbalspelers	Convenant Onderwijs Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			
Voetbalbond	Mouwbadge	Cruyff Court PSV Schoolproject Mouwbadge	Feyenoord Jeugd Project Mouwbadge
Sponsors	Mouwbadge	Cruyff Court PSV Schoolproject Sport en Onderwijs Mouwbadge	Feyenoord Jeugd Project Mouwbadge Sport en Onderwijs
Media	Mouwbadge	Cruyff Court PSV Schoolproject Mouwbadge	Feyenoord Jeugd Project Mouwbadge
Banken			
Gemeente	Topscore Amsterdam Scoren voor Gezondheid Convenant Onderwijs Sport en Onderwijs	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Gemeenschap	Topscore Amsterdam Scoren voor Gezondheid Johan Cruyff University Mouwbadge	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid PSV Schoolproject Mouwbadge	Feyenoord Jeugd Project Mouwbadge

	 SC Heerenveen	 AZ	 FC Twente
Voetbalspelers	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			Voetbalvandalismeproject
Voetbalbond	Projectweek Mouwbadge	Activiteiten op scholen Mouwbadge	Cruyff Court Pannakooien Mouwbadge
Sponsors	Projectweek Mouwbadge Sport en Onderwijs	Activiteiten op scholen Mouwbadge Sport en Onderwijs	Cruyff Court Pannakooien Mouwbadge Sport en Onderwijs
Media	Projectweek Mouwbadge	Activiteiten op scholen Mouwbadge	Cruyff Court Pannakooien Mouwbadge
Banken			
Gemeente	Sport en Onderwijs	Scoren voor Gezondheid Sport en Onderwijs	Scoren door Participeren Cruyff Court Pannakooien Gezonde Levensstijl Scoren voor Gezondheid Voetbalvandalismeproject Taalgame Loopbaanbegeleiding Sport en Onderwijs
Gemeenschap	Projectweek Mouwbadge	Toernooi Buurtgemeenschap Activiteiten op scholen Scoren voor Gezondheid Mouwbadge	Scoren door Participeren Cruyff Court Pannakooien Gezonde Levensstijl Scoren voor Gezondheid Voetbalvandalismeproject Taalgame Loopbaanbegeleiding Mouwbadge

	 FC Utrecht	 Vitesse	 FC Groningen
Voetbalspelers	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			
Voetbalbond	Cruyff Court De Elf en Jijzelf Mouwbadge	Cruyff Court Mouwbadge	Cruyff Court Mouwbadge
Sponsors	Cruyff Court Mouwbadge Sport en Onderwijs	Cruyff Court Mouwbadge Sport en Onderwijs	Cruyff Court Mouwbadge Sport en Onderwijs
Media	Cruyff Court Mouwbadge	Cruyff Court Mouwbadge	Cruyff Court Mouwbadge
Banken			
Gemeente	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid Project Inside Support It Sport en Onderwijs	Live for Life festival Cruyff Court Sport en Onderwijs	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid Sport en Onderwijs
Gemeenschap	Nationaal Schoolontbijt Cruyff Court Scoren voor Gezondheid De Elf en Jijzelf Project Inside Support It Stichting Stop het Pesten Mouwbadge	Live for Life festival Cruyff Court Mouwbadge	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid Mouwbadge

	 NEC	 Willem II	 Roda JC
Voetbalspelers	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			
Voetbalbond	Mouwbadge	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge	Project Shake Hands Mouwbadge
Sponsors	Mouwbadge Sport en Onderwijs	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge Sport en Onderwijs	Project Shake Hands Mouwbadge Sport en Onderwijs
Media	Mouwbadge	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge	Project Shake Hands Mouwbadge
Banken			
Gemeente	Stichting Codename Future Sociale Activeringprogramma's Sport en Onderwijs	Cruyff Court Scoren voor Gezondheid Project de Held Sport en Onderwijs	Project Shake Hands Teamplay Sport en Onderwijs
Gemeenschap	Stichting Codename Future Sociale Activeringprogramma's Mouwbadge	Cruyff Court Willem II In de Wijk Scoren voor Gezondheid Project de Held Samenwerking Sportonderwijs Mouwbadge	Project Shake Hands Teamplay Mouwbadge

	 NAC Breda	 Sparta R'dam	 ADO Den Haag
Voetbalspelers	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			
Voetbalbond	Mouwbadge	De Sparta Express Mouwbadge	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge
Sponsors	Mouwbadge Sport en Onderwijs	De Sparta Express Mouwbadge Sport en Onderwijs	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge Sport en Onderwijs
Media	Mouwbadge	De Sparta Express Mouwbadge	Cruyff Court Project de Held Mouwbadge
Banken			
Gemeente	Teampay Sport en Onderwijs	De Sparta Express Scoren voor Gezondheid Sport en Onderwijs	Stadionbezoek Inburgeraars Cruyff Court Project de Held Voetbalschool Sport en Onderwijs
Gemeenschap	Teampay Mouwbadge	De Sparta Express Scoren voor Gezondheid Introductieweken VMBO Mouwbadge	Stadionbezoek Inburgeraars Cruyff Court Samenwerking Onderwijs Project de Held Voetbalschool Mouwbadge

	 RKC Waalwijk	 Heracles	 Excelsior
Voetbalspelers	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
Supporters			
Voetbalbond	Mouwbadge	Mouwbadge	Mouwbadge
Sponsors	Mouwbadge	Themabijeenkomst Stadion	
	Sport en Onderwijs	Mouwbadge	Mouwbadge
Media		Themabijeenkomst Stadion	Sport en Onderwijs
	Mouwbadge	Sport en Onderwijs	
Banken		Mouwbadge	Mouwbadge
Gemeente		Themabijeenkomst Stadion	
	RKC Waalwijk in de wijk	Scoren voor Gezondheid	Scoren voor Gezondheid
Gemeenschap	Scoren voor Gezondheid	Sport en Onderwijs	Sport en Onderwijs
	Sport en Onderwijs	Themabijeenkomst Stadion	
	RKC Waalwijk in de wijk	Scoren voor Gezondheid	Scoren voor Gezondheid
	Scoren voor Gezondheid	Mouwbadge	Mouwbadge
	Mouwbadge	Themabijeenkomst Stadion	

Bijlage 3

Tabel: Aantal activiteiten per BVO per deelgebied gesorteerd op het aantal activiteiten

	Begroting	Transactie-Ethiek	Erkennings-Ethiek	Participatie-Ethiek	Totaal
FC Twente	15,1	7	7	10	24
FC Utrecht	15	7	7	9	23
Willem II	11,8	7	8	7	22
ADO Den Haag	8,1	8	5	7	20
Ajax	65	8	4	7	19
AZ	21	7	6	5	18
NEC	11,9	7	6	4	17
Vitesse	13,7	7	6	4	17
PSV	55	7	5	5	17
FC Groningen	12,5	7	5	4	16
Sparta	8,8	7	3	5	15
NAC	11	7	5	3	15
SC Heerenveen	23	7	5	3	15
Heracles	7,3	7	3	4	14
RKC Waalwijk	7,9	7	3	4	14
Roda JC	11,5	7	3	4	14
Feyenoord	40,2	7	4	3	14
Excelsior	3,6	7	3	3	13

Bijlage 4

De vragenlijst

Bij iedere club wordt een aparte vragenlijst opgesteld waarbij de opbouw ongeveer hetzelfde is. De verschillende projecten op het gebied van de erkennings-ethiek, participatie-ethiek en transactie-ethiek worden langsgelopen waarbij standaard een aantal vragen worden gesteld. Deze worden hieronder weergegeven.

- Welke stakeholders zijn betrokken bij het project?
- Zijn er suggesties binnengekomen van stakeholders om het project te verbeteren?
- Zijn de betrokken stakeholders waarvoor het project bedoeld is tevreden?
- Is dit project uiteindelijk succesvol gebleken?

Bij sommige projecten kan je bij de laatste vraag wat specifieker opstellen tijdens het interview. Bijvoorbeeld het project met als doelstelling het bevorderen van maatschappelijke participatie onder allochtonen. Is de maatschappelijke participatie daadwerkelijk toegenomen. Een ander voorbeeld is het project met de taalgame. Is de taalachterstand bijvoorbeeld kleiner geworden. Bij de Transactie-ethiek vragen worden andere vragen gesteld dan wat zojuist is besproken. De activiteiten zijn namelijk niet echt projecten die worden uitgevoerd.

Hieronder volgt een vraag die ik aan alle drie de BVO's aan het einde ga stellen:

- Is er vraag naar bepaalde projecten waar nog geen activiteiten voor zijn opgezet.
- Zo ja, wat doet de club met dit soort aanvragen?
- Hier heb ik een lijst met stakeholders die ik voor mijn onderzoek heb onderzocht. (Deze lijst is terug te vinden in de bijlage) Kunt u aangeven of ik stakeholders ben vergeten die toch belangrijk zijn voor de club maar die niet op de lijst staan?

De standaardvragenlijsten van de drie BVO's is weergegeven in de bijlage. Hieronder volgen de interviews die zijn afgenomen.

Interview FC Twente



Hieronder staat een lijst met de projecten die de club uitvoert die ik heb onderzocht. Er worden bij elk project standaard de volgende vragen gesteld:

- Welke stakeholders zijn betrokken bij het project?
- Zijn er suggesties binnengekomen van stakeholders om het project te verbeteren?
- Zijn de betrokken stakeholders waarvoor het project bedoeld is tevreden?
- Is dit project uiteindelijk succesvol gebleken?

Erkennings-ethiek vragen

De club verleent jaarlijks medewerking aan de Gehandicapte-voetbalclub in Barendrecht.
Dit is een project van bovenaf, niet van FC Twente zelf. Twente levert alleen maar spelers en technische staf. Wij zijn zelf niet betrokken om het project te verbeteren. Ik denk wel dat de stakeholders tevreden zijn. Het project is denk ik ook wel succesvol.
Clubs uit de eredivisie moeten van de KNVB een aantal plaatsen reserveren voor gehandicapten.
Iemand binnen Twente regelt dit. Er wordt met supporters overlegd wat er gedaan kan worden en ze kunnen zelf met suggesties komen via brieven of e-mail. Iedereen is tevreden.
FC Twente steunt De Sportief Tour. Dat is een initiatief van de Pluryn Werkenrode Groep in samenwerking met Stichting DE NEES en de Cruyff Foundation. Tijdens de Sportief Tour worden jaarlijks jonge mensen met en zonder handicap in de gelegenheid gesteld om te sporten tegen en met topsporters.
FC Twente is met de selectie een keer per jaar aanwezig bij het Roessingh. Er zijn geen suggesties binnengekomen om het project te verbeteren. Iedereen is tevreden, de mensen zijn erg blij als de spelers daar komen. Het project is erg succesvol.

Participatie-ethiek vragen

De Sponsorloterij steunt in samenwerking met de eredivisieclubs de jeugdopleidingen. Jonge voetballers krijgen te maken met aparte lesroosters en speciale huiswerkbegeleiding.
Dit is het zogenaamde LOOT project denk ik. Dat doet onze voetbalacademie samen met het onderwijs, de scholen dus. Er wordt overlegd met scholen om de roosters aan te passen. Bijvoorbeeld trainingen en lessen aanpassen. Ik denk dat de betrokken mensen wel tevreden zijn. Het project loopt goed.
Scoren door participeren heeft als doelstelling het bevorderen van maatschappelijke participatie onder allochtonen. Het project heeft een looptijd van drie jaar.

De belangrijkste stakeholders zijn de gemeente Hengelo, ROC van Twente en de stichting FC Twente, scoren in de wijk. Er wordt tussen de stakeholders overlegd. We zijn erg tevreden met dit project. Het project is zeker een succes gebleken. De participatie onder allochtonen is toegenomen. Ook zijn we erin geslaagd om mensen aan werk te helpen.
FC Twente biedt een taalgame aan. Hierbij worden kinderen spelenderwijs met taal in aanraking gebracht met als doel taalachterstand weg te werken.
De belangrijkste stakeholders zijn Expertis onderwijsadviseurs, TNO, SOV concept en vormgeving en IJsfontein, dat is een gamebouwer. Er wordt gewoon overlegd tussen de stakeholders. Daarna kijken we wat er verbeterd kan worden. Iedereen is bijzonder tevreden. We zijn er ook in geslaagd om veel aandacht te krijgen. Zo zijn we bijvoorbeeld bij NOVA geweest. Verder hebben we bezoek gekregen van een staatssecretaris en zal er ook een minister op bezoek komen. Dit project is eigenlijk nog een experiment maar we vinden het nu al succesvol. Het is echt een spel voor kinderen om in aanraking te komen met taal. Taal vinden wij namelijk het belangrijkste.
Jongeren in de leeftijd van 16 tot 23 jaar die moeite hebben een beroepsopleiding met diploma af te ronden en vroegtijdige schoolverlaters die niet in het bezit zijn van een startkwalificatie op MBO-2 niveau worden geholpen door het aanbieden van een loopbaanbegeleiding, werkervaringsplaatsen en stages.
Allereerst ROC van Twente en het bedrijfsleven. Ook komen er binnenkort jongerenwerkers bij. Er zijn geen suggesties binnen gekomen om het project te verbeteren. Ik kan zeggen dat er per jaar zo'n 100 jongeren meedoen. 85 van hen krijgen of een baan of gaan weer naar school. Wat er gebeurt met de andere 15? Die krijgen bijzondere begeleiding, ze hebben vaak andere problemen bijvoorbeeld persoonlijke problemen. We zijn bijzonder tevreden met dit project.
FC Twente steunt het project "Scoren Voor Gezondheid". Met dit project willen voetballers uit de Eredivisie kinderen van basisscholen aanzetten tot een gezonde leefstijl.
Volgens mij loopt dit project voor FC Twente pas net. Ik weet er dus niet zoveel van. Maar we hebben een ander soortgelijk project. Dat is bedoeld om een gezonder levensstijl te bevorderen. Leerlingen van basisscholen krijgen dan hier (we zijn bij het FBK Stadion in Hengelo) training aangeboden. Wij zelf, maar ook de deelnemers zijn bijzonder tevreden.

Transactie-ethiek vragen

Spelersmakelaars dienen zich te onthouden van activiteiten en werkzaamheden voorzover het spelers jonger dan 16 jaar betreft. Alleen makelaars met een vergunning van de FIFA, advocaten en eerstelijns familieleden van de spelers mogen bemiddelen tussen spelers en clubs. Zijn er indicaties dat sommige makelaars zich hieraan niet houden?
Ik bekijk weleens trainingen maar het is me nog nooit opgevallen in ieder geval.
De KNVB heeft samenwerkingsverbanden met gokkantoren bij het bestrijden van mogelijke

fraude tijdens wedstrijden uit de eredivisie door middel van een soort meldingssysteem. Spelers, trainers en technische staf mogen niet gokken op wedstrijden waarbij hun eigen club betrokken is. Zijn er indicaties bij de club dat er gegokt wordt op wedstrijden door spelers, trainers en technische staf zodat er bijvoorbeeld een waarschuwing is afgegeven?

Dat gebeurt hier niet. Ik heb er ook niets van gehoord dat het mogelijk hier zou gebeuren.

Stimulerende middelen die op de dopinglijst staan worden niet toegestaan door de FIFA, UEFA en KNVB. Wordt de dopinglijst besproken met de spelers door bijvoorbeeld de clubarts? Worden er door de club zelf dopingcontroles uitgevoerd? Is er wel eens een speler betrapt bij de club op het gebruik van verboden middelen.

Geen idee.

Er is een gedragscode door de clubs en KNVB opgesteld die zegt dat clubs moeten optreden bij spreekkoren en spandoeken moet weghalen die kwetsend zijn. Clubs kunnen bijvoorbeeld worden gestraft als er spreekkoren aanwezig zijn in het stadion. Bij spreekkoren wordt eerst eenmaal via de speaker gewaarschuwd, daarna wordt het spel tien minuten stilgelegd. Houden de beledigingen aan, dan wordt de wedstrijd definitief gestaakt.

- Zijn er wel eens spandoeken weggehaald die kwetsend zijn?
- Is er wel eens opgeroepen om spreekkoren te stoppen?
- Is er ooit een wedstrijd tijdelijk stilgelegd vanwege aanhoudende spreekkoren?
- Is de club weleens gestraft voor kwetsende spandoeken of spreekkoren?
- Merkt de club dat er steeds minder spreekkoren en kwetsende spandoeken aanwezig zijn?

Ik heb een seizoenskaart van FC Twente maar volgens mij niet. In ieder geval niet bij mij in de buurt. Er zijn weleens spreekkoren die ik liever niet wil horen maar dat duurt maar even. Er wordt dan wat geroepen tegen de scheidsrechter. Het is niet zo dat die mensen de overhand krijgen. Nee, een wedstrijd stil leggen moet dan wel van heel erg lang geleden zijn. Als we niets verkeerd doen worden we ook niet gestraft dus nee. Je hoort weleens wat maar het gebeurt niet zo vaak. Er zijn ook speciale mensen aanwezig die zorgen voor de veiligheid dus er gebeurt niet zoveel.

Andere Vragen

FC Twente doet nog vele andere projecten op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Graag wil ik zicht krijgen in hoeverre bij de resterende projecten die FC Twente doet en die ik niet heb genoemd, vergelijkbare antwoorden naar voren komen. Projecten zoals het ter beschikking stellen van kaarten voor gehandicapte of zieke mensen, een gehandicapten toernooi in Hengelo, een Cruyff-veld of Pannakooien aanleggen of bijvoorbeeld het voetbalvandalisme project voor basisscholen. Welke stakeholders zijn betrokken bij de projecten? Zijn het bijvoorbeeld steeds dezelfde stakeholders waarmee de club werkt of zijn het steeds verschillende stakeholders? Zijn er suggesties binnengekomen van stakeholders om die

<p>projecten te verbeteren? Zijn de betrokken stakeholders waarvoor het project bedoeld is over het algemeen tevreden? Zijn de projecten uiteindelijk succesvol gebleken, zijn bijvoorbeeld de doelstellingen gehaald?</p>
<p>We zijn nu bezig met een project over een theater. De buurtbewoners van een achterstandswijk zullen dan meedoen om een voorstelling te geven. We hebben een vast bestuur. Dat blijft gewoon bestaan voor elk project. Maar de soorten stakeholders verschilt per project. De suggesties komen van mij zelf, als projectleider. Ik ga vaak de buurt in om te praten met buurtbewoners. Daarna kijk ik wat er ondernomen kan worden. Je moet allereerst draagvlak creëren. Het feit dat er iets wordt geregeld zorgt natuurlijk al voor tevredenheid. Dus ja. Tot nu toe zijn al onze doelstellingen gehaald. We gaan nu ook 2 andere wijken erbij doen. Nu doen we Berflo Es maar ook Tweekelerveld. Dat geeft dus aan dat de projecten succesvol zijn. Je kan zeggen dat we goed bezig zijn.</p>
<p>Is er vraag naar bepaalde projecten waar nog geen activiteiten voor zijn opgezet?</p>
<p>We krijgen heel veel verzoeken om projecten te doen. Dat varieert van sponsors zoeken of een cursus doen bij scholen.</p>
<p>Zo ja, wat doet de club hiermee?</p>
<p>We hebben een aantal wijken waar we grotendeels onze activiteiten op richten. Dat zijn de Berflo Es en Tweekelerveld. Dan kijken we of het mogelijk is om iets te doen. We benadrukken onze maatschappelijke rol in de samenleving dan moet je natuurlijk zoveel mogelijk proberen te doen voor de samenleving. Maar het is natuurlijk niet altijd mogelijk om aan alle verzoeken te voldoen, al gebeurt dat niet zo vaak. Of Twente zelf ook geld moet betalen voor de projecten? Ik doe dit zelf op vrijwillige basis, ik ben namelijk al gepensioneerd. We hebben wel een iemand in loondienst. Verder levert Twente in natura zeg maar. We leveren arbeid zoals bijvoorbeeld mijzelf.</p>
<p>Hier heb ik een lijst met stakeholders die ik voor mijn onderzoek heb onderzocht. Kunt u aangeven of ik stakeholders ben vergeten die toch belangrijk zijn voor de club maar die niet op de lijst staan?</p>
<p>Ik zal in ieder geval het onderwijs als een stakeholder doen. En het bedrijfsleven maar dat zijn vaak ook sponsors.</p>

Interview NEC



Hieronder staat een lijst met de projecten die de club uitvoert die ik heb onderzocht. Er worden bij elk project standaard de volgende vragen gesteld:

- Welke stakeholders zijn betrokken bij het project?
- Zijn er suggesties binnengekomen van stakeholders om het project te verbeteren?
- Zijn de betrokken stakeholders waarvoor het project bedoeld is tevreden?
- Is dit project uiteindelijk succesvol gebleken?

Erkennings-ethiek vragen

De club verleent jaarlijks medewerking aan de Gehandicapte-voetbaldag in Barendrecht.
Wij worden gebeld door Barendrecht dacht ik. Ze vragen ieder jaar of we willen meedoen. Wij doen daar natuurlijk aan mee. We sturen spelers en trainers naar die dag. We zijn zelf helemaal niet betrokken bij de organisatie. We hebben ook geen suggesties gegeven om het project te verbeteren. Iedereen is uitermate tevreden, het project is een soort traditie geworden. Het is bijzonder succesvol.
Clubs uit de eredivisie moeten van de KNVB een aantal plaatsen reserveren voor gehandicapten.
Onze supporterscoördinator regelt dit. We hebben in het stadion 35 speciale plaatsen gereserveerd. Al die 35 plaatsen hebben een speciale begeleider tijdens de wedstrijd. Verder is er iemand die zorgt voor de drankjes en hapjes. Het is namelijk lastig om op en neer te lopen. De 35 speciale plekken zijn seizoenkaarthouders. Er is een wachtlijst van zo'n 70 man. Waarom we het aantal plaatsen niet uitbreiden? Ons stadion zit nu al aan zijn top. Het kost veel ruimte om nog meer plaatsen te realiseren. Dat zou ten koste gaan van andere zitplaatsen. Dat willen we dus niet. Als supporters suggesties hebben kunnen ze gewoon aankloppen. Iedereen is tevreden en supporters hebben uitstekende plaatsen. Het project is zeer goed geslaagd.
NEC heeft een samenwerking met stichting Werkenrode. Deze stichting ondersteunt mensen met een handicap en begeleidt hen bij het wonen, werken, leren en in hun vrije tijd.
De stakeholders zijn Werkenrode, sponsors en de eerste selectie van NEC. Dit is eigenlijk de Sportief Tour. Andere clubs hebben ook de Sportief Tour maar we hebben daarover geen contact. Ieder organiseert zijn eigen Sportief Tour zeg maar. De deelnemers zijn bijzonder tevreden. Wij vinden dat het project succesvol is, ook wij zijn erg tevreden.
Zowel de Spelers van NEC bezoeken regelmatig de kinderafdelingen van de ziekenhuizen in Nijmegen en omgeving.
Trainers en spelers zijn hier de stakeholders. Verder natuurlijk de ziekenhuizen die we bezoeken.

Ook hebben we een samenwerkingsverband met een uitgever. Daar zit een verhaal achter. De uitgever vroeg eerst aan NEC om een boek te sponsoren dat ze zelf willen uitbrengen. Wij als NEC zeiden echter dat we geen geld willen uitgeven maar alleen spelers en trainers ter beschikking stellen. Dat doen we bij alle projecten. Ik kwam toen met het idee om het boek door een van onze spelers of trainers te laten presenteren bij de ziekenhuizen. Op deze manier krijg je veel meer aandacht. Die kwam er ook. We haalden bijvoorbeeld de krant met dit project. We hebben dus contact met de uitgever. De kinderen zijn erg blij als ze spelers zien. Ook de spelers en trainers zijn erg blij dat ze wat kunnen betekenen voor die zieke kinderen. Ze doen het met plezier. Wij als NEC zijn tevreden dat we onze maatschappelijk rol kunnen uitdragen. De uitgever verdient aan de boekjes. Ze worden namelijk verkocht aan ziekenhuizen. Die zijn dus ook tevreden. Het project is daarom geslaagd te noemen.

Participatie-ethiek vragen

De Sponsorloterij steunt in samenwerking met de eredivisieclubs de jeugdopleidingen. Jonge voetballers krijgen te maken met aparte lesroosters en speciale huiswerkbegeleiding.

Wij hebben een viersterren jeugdopleiding certificaat gekregen van de KNVB met hoge scores voor diverse onderdelen. Denk bijvoorbeeld aan scholing, accommodatie en trainersstaf. Een van die dingen is dus scholing. De roosters van jeugdspelers worden aangepast. Daarvoor is een studietoelichting verantwoordelijk. Als de cijfers niet goed zijn dan zal er na overleg bijvoorbeeld minder getraind worden en meer gestudeerd worden. We hebben het eigenlijk zo geregeld dat de jongens niet veel les zullen missen en toch kunnen blijven voetballen. We overleggen met de 5 middelbare scholen die zijn aangesloten voor dit project. We hebben gehoord dat het vooral de ouders zijn die heel blij zijn met dit project. Het project is dus geslaagd.

Met de stichting Codename Future heeft NEC een samenwerkingsverband. Op 4 Middelbare scholen uit de regio Nijmegen is een project gestart. Tijdens dit project hebben de leerlingen een bezoek gebracht aan het McDOS Goffertstadion en kregen ze een rondleiding. Daarnaast zijn NEC selectiespelers aan een school gekoppeld om daar de projecten te jureren. Onderwerpen als discriminatie, afval in en om het stadion en verkeersproblematiek rondom het stadion kwamen onder andere aan de orde.

Stakeholders zijn de selectiespelers en de scholen die meedoen. We hebben regelmatig contact om het project te verbeteren. Tijdens sponsoroverleg heb ik via via gehoord dat leraren en ouders uiterst tevreden zijn met dit project. Ook hebben we een brief van de gemeente gekregen waarin complimenten kregen voor de projecten die we uitvoeren.

Het ROC Nijmegen voert in het complex van NEC sociale activeringsprogramma's uit. In dit project worden risicojongeren weer op weg geholpen bij het invullen van hun loopbaan. In de toekomst zou dit moeten leiden tot verbetering van hun maatschappelijke kansen. Tevens zou het bijdragen aan de vermindering van probleemgedrag rondom voetbalwedstrijden.

De stakeholders zijn het ROC, de directie van NEC en de afdelingen waar stage wordt gelopen. Tussen deze stakeholders is gewoon onderling overleg. Vooral het ROC speelt een grote rol hierin. Sommige jongeren die wilden stoppen met school en toen stage bij ons liepen hebben hun school toch afgemaakt. We hebben dus geholpen om uitval tegen te gaan. Het is lastig om te bepalen of het probleemgedrag is gedaald maar we hebben in ieder bijgedragen tot het verbeteren van de kansen van die jongeren.

Transactie-ethiek vragen

Spelersmakelaars dienen zich te onthouden van activiteiten en werkzaamheden voorzover het spelers jonger dan 16 jaar betreft. Alleen makelaars met een vergunning van de FIFA, advocaten en eerstelijns familieleden van de spelers mogen bemiddelen tussen spelers en clubs. Zijn er indicaties dat sommige makelaars zich hieraan niet houden?

Nee.

De KNVB heeft samenwerkingsverbanden met gokkantoren bij het bestrijden van mogelijke fraude tijdens wedstrijden uit de eredivisie door middel van een soort meldingssysteem. Spelers, trainers en technische staf mogen niet gokken op wedstrijden waarbij hun eigen club betrokken is. Zijn er indicaties bij de club dat er gegokt wordt op wedstrijden door spelers, trainers en technische staf zodat er bijvoorbeeld een waarschuwing is afgegeven?

Ik weet het niet zeker maar ik denk dat deze dingen in de kleedkamer worden besproken door de spelers. Wij hebben er verder geen speciale aandacht aan verleend.

Stimulerende middelen die op de dopinglijst staan worden niet toegestaan door de FIFA, UEFA en KNVB. Wordt de dopinglijst besproken met de spelers door bijvoorbeeld de clubarts? Worden er door de club zelf dopingcontroles uitgevoerd? Is er wel eens een speler betrapt bij de club op het gebruik van verboden middelen.

De clubarts en de fysiotherapeut bespreken de lijst. Ik weet niet of we zelf dopingcontroles uitvoeren. Als een speler een medicijn wil gebruiken zal die de arts gaan raadplegen. Dat voorkomt problemen achteraf. Je moet dan denken aan bijvoorbeeld hoestdrankjes. Er is nooit iemand betrapt op het gebruik van verboden middelen.

Er is een gedragscode door de clubs en KNVB opgesteld die zegt dat clubs moeten optreden bij spreekkoren en spandoeken moet weghalen die kwetsend zijn. Clubs kunnen bijvoorbeeld worden gestraft als er spreekkoren aanwezig zijn in het stadion. Bij spreekkoren wordt eerst eenmaal via de speaker gewaarschuwd, daarna wordt het spel tien minuten stilgelegd. Houden de beledigingen aan, dan wordt de wedstrijd definitief gestaakt.

- Zijn er wel eens spandoeken weggehaald die kwetsend zijn?
- Is er wel eens opgeroepen om spreekkoren te stoppen?
- Is er ooit een wedstrijd tijdelijk stilgelegd vanwege aanhoudende spreekkoren?
- Is de club weleens gestraft voor kwetsende spandoeken of spreekkoren?
- Merkt de club dat er steeds minder spreekkoren en kwetsende spandoeken aanwezig

zijn?

Ja, ongeveer 2 keer per jaar worden er spandoeken weggehaald. Van tevoren wordt gekeken wat er wordt opgehangen. De veiligheidscoördinator beslist dit. Als het niet door de beugel kan worden die spandoeken niet opgehangen. Ja, maar soms duurt een spreekbeurt maar 1 minuut . Dan wordt er gezegd door anderen: hou ermee op, dan stopt het vaak. Meestal is het de scheidsrechter die worden toegezongen, maar soms ook verantwoordelijken van het technische beleid als het minder gaat met de club. Ik geloof dat er wel eens een wedstrijd is stil gelegd maar het is denk ik wel minimaal 2 jaar geleden. Ik denk dat we dan een boete hebben gekregen van de KNVB. Dit soort dingen hangen eigenlijk af van de prestaties van de club. Als het goed gaat hoor je niets en als het slecht gaat gaan de mensen soms spreekkoren gebruiken.

Andere vragen

Is er vraag naar bepaalde projecten waar nog geen activiteiten voor zijn opgezet?

Tuurlijk. We krijgen vele aanvragen binnen om iets te doen bij scholen, zoals een clinic geven, of een opening te verrichten. Ook werken we met de gemeente samen met een project waarbij amateurclubs een bonus kunnen krijgen, bijvoorbeeld korting op de huur, als de clubs zich goed gedragen, bijvoorbeeld sportief gedragen tijdens wedstrijden.

Zo ja, wat doet de club hiermee?

Als het past binnen ons trainingsschema en het is niet heel tijdrovend dan zullen wij zeker onze medewerking verlenen. Meestal duurt een activiteit een dag. Dat is goed in te plannen.

Hier heb ik een lijst met stakeholders die ik voor mijn onderzoek heb onderzocht. Kunt u aangeven of ik stakeholders ben vergeten die toch belangrijk zijn voor de club maar die niet op de lijst staan?

Ik zou Cruyff Foundation en TALIS erbij doen. TALIS is een woningcorporatie waarmee we in de toekomst nog vaker mee zullen samenwerken om projecten te realiseren.

Interview Heracles Almelo



Hieronder staat een lijst met de projecten die de club uitvoert die ik heb onderzocht. Er worden bij elk project standaard de volgende vragen gesteld:

- Welke stakeholders zijn betrokken bij het project?
- Zijn er suggesties binnengekomen van stakeholders om het project te verbeteren?
- Zijn de betrokken stakeholders waarvoor het project bedoeld is tevreden?
- Is dit project uiteindelijk succesvol gebleken?

Erkennings-ethiek vragen

De club verleent jaarlijks medewerking aan de Gehandicapte-voetbaldag in Barendrecht.
Heracles levert de shirtjes en spelers en trainers. Dit is eigenlijk een activiteit die los staat van Heracles. De KNVB vraagt of de club mee wil doen en voor de rest ligt de organisatie niet in onze handen. De deelnemers hebben een fantastische dag. Het project is succesvol. Het loopt ook al vele jaren.
Clubs uit de eredivisie moeten van de KNVB een aantal plaatsen reserveren voor gehandicapten.
Sinds we zijn gepromoveerd en naar dit nieuwe stadion zijn gegaan zorgt de facilitair medewerker van onze club ervoor dat er plaatsen zijn voor bijvoorbeeld gehandicapten. In het begin was het zo dat de mensen die op de gehandicaptentribune zaten last hadden van boven. Ze zitten namelijk achter het doel met daarboven nog andere supporters. Tijdens de wedstrijd wordt soms met dingen gegooid, denk bijvoorbeeld aan bier. De mensen hadden er last van en er kwamen dus klachten binnen. Daarna is er een afkapping geplaatst waardoor de gehandicapten nu geen last meer hebben. We hebben ook een ideeënbus waar supporters hun ideeën kwijt kunnen. Tijdens vergaderingen worden die dingen dan besproken. De supporters zijn bijzonder tevreden. Het project is erg geslaagd.

Participatie-ethiek vragen

Elke week wordt op woensdagochtend op uitnodiging van de politie een klas uit het basisonderwijs uitgenodigd voor een themabijeenkomst over veiligheid in het stadion van Heracles Almelo. Gedurende twee uur worden de leerlingen door een agent en vrijwilligers van Heracles Almelo onderhouden over dit onderwerp. Ook wordt een film gedraaid.
De politie regio Twente nodigt de basisscholen uit. Van ons krijgen ze dan een rondleiding door het stadion waarin dus een film wordt uitgezonden. Wij komen zelf met suggesties om het project te verbeteren. Zo vonden we dat de film up to date moest blijven en hebben dit aangegeven bij

<p>de politie. Dit is daarna ook gebeurd. De kinderen die komen zijn allemaal heel tevreden. Er is ook tijd om vragen te stellen aan spelers. Ze zijn dan erg blij om die spelers in het echt te zien. Jazeker is het project geslaagd, daarom loopt dit project nog steeds.</p>
<p>Heracles Almelo steunt het project "Scoren Voor Gezondheid". Met dit project willen voetballers uit de Eredivisie kinderen van basisscholen aanzetten tot een gezonde leefstijl.</p>
<p>De Sponsorloterij sponsort dit project. Verder hebben wij contact met de Stichting meer dan Voetbal. Ons is gevraagd om mee te doen aan dit project. Wij hadden gelijk medewerking verleend. Of dit verplicht is gesteld? Vanaf dit seizoen zal iedere club mee doen. Ik weet niet wat er zal gebeuren als een club geen medewerking wil verlenen maar dat is volgens mij niet het geval geweest. Wij stellen twee ambassadeurs beschikbaar. Wij pakken deze activiteit ook iets anders aan. Bij sommige andere clubs worden er 2 spelers beschikbaar gesteld en vinden de activiteiten plaats op het trainingscomplex. Maar omdat wij kunstgras hebben is het mogelijk om de activiteiten te doen op het veld in ons stadion. Ook hebben wij het zo geregeld dat de selectie aan het trainen is en dat de deelnemers daarna met de spelers op de foto kunnen en een handtekening kunnen vragen. Ik heb direct contact met een medewerker van de Stichting Meer dan Voetbal. Zo hebben wij gevraagd om rekening te houden met een bepaalde planning. Er wordt gebeld of gemaild om deze dingen te regelen. De exacte cijfers heb ik niet maar de kinderen die mee doen hebben in ieder geval een hele mooie dag. Ze kijken heel erg blij wanneer ze een bepaalde speler in het echt zien. Dit project is dus geslaagd en zal dus ook verder gaan in de toekomst.</p>
<p>De Sponsorloterij steunt in samenwerking met de eredivisieclubs de jeugdopleidingen. Jonge voetballers krijgen te maken met aparte lesroosters en speciale huiswerkbegeleiding.</p>
<p>De voetbalacademie werkt samen met een school in Enschede waar alle talenten op zitten. Er zijn geen suggesties binnen gekomen om het project te verbeteren. Iedereen is tevreden met het verloop van de voetbalschool. Of de cijfers goed verbeterd zijn is mij onbekend.</p>

Transactie-ethiek vragen

<p>Spelersmakelaars dienen zich te onthouden van activiteiten en werkzaamheden voorzover het spelers jonger dan 16 jaar betreft. Alleen makelaars met een vergunning van de FIFA, advocaten en eerstelijns familieleden van de spelers mogen bemiddelen tussen spelers en clubs. Zijn er indicaties dat sommige makelaars zich hieraan niet houden?</p>
<p>Nee.</p>
<p>De KNVB heeft samenwerkingsverbanden met gokkantoren bij het bestrijden van mogelijke fraude tijdens wedstrijden uit de eredivisie door middel van een soort meldingssysteem. Spelers, trainers en technische staf mogen niet gokken op wedstrijden waarbij hun eigen club betrokken is. Zijn er indicaties bij de club dat er gegokt wordt op wedstrijden door spelers, trainers en technische staf zodat er bijvoorbeeld een waarschuwing is afgegeven?</p>

Wij volgen gewoon de regels van de KNVB. Er zijn verder geen waarschuwingen afgegeven.
Stimulerende middelen die op de dopinglijst staan worden niet toegestaan door de FIFA, UEFA en KNVB. Wordt de dopinglijst besproken met de spelers door bijvoorbeeld de clubarts? Worden er door de club zelf dopingcontroles uitgevoerd? Is er wel eens een speler betrapt bij de club op het gebruik van verboden middelen. Deze vraag zou ik niet weten.
Ik heb geen idee.
<p>Er is een gedragscode door de clubs en KNVB opgesteld die zegt dat clubs moeten optreden bij spreekkoren en spandoeken moet weghalen die kwetsend zijn. Clubs kunnen bijvoorbeeld worden gestraft als er spreekkoren aanwezig zijn in het stadion. Bij spreekkoren wordt eerst eenmaal via de speaker gewaarschuwd, daarna wordt het spel tien minuten stilgelegd. Houden de beledigingen aan, dan wordt de wedstrijd definitief gestaakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zijn er wel eens spandoeken weggehaald die kwetsend zijn? • Is er wel eens opgeroepen om spreekkoren te stoppen? • Is er ooit een wedstrijd tijdelijk stilgelegd vanwege aanhoudende spreekkoren? • Is de club weleens gestraft voor kwetsende spandoeken of spreekkoren? • Merkt de club dat er steeds minder spreekkoren en kwetsende spandoeken aanwezig zijn?
Heel sporadisch. Afgelopen seizoen is dit maar een keer gebeurd. Als de veiligheidscoördinator vindt dat een bepaald spandoek niet mag dan wordt het direct verwijderd. Ook spreekkoren gebeuren bijna nooit in ons stadion. Toevallig gebeurde er iets afgelopen wedstrijd tegen Ajax, dat waren geen spreekkoren maar er werden voorwerpen op het veld gegooid. Daarna is omgeroepen om het niet meer te doen en werd er ook gehoor aan gegeven. Er is hier nog nooit een wedstrijd stilgelegd. We zijn ook nooit bestraft daarvoor. Het komt sowieso amper voor dat er iets moet worden gedaan aan de spreekkoren en kwetsende spandoeken. Dat komt denk ik door de strenge veiligheidseisen die worden gesteld door de club.

Andere vragen

Is er vraag naar bepaalde projecten waar nog geen activiteiten voor zijn opgezet?
Jazeker, er komen vele aanvragen binnen met verzoeken.
Zo ja, wat doet de club hiermee?
Het is natuurlijk niet mogelijk om aan alle verzoeken te voldoen. Er worden een aantal uitgevoerd. Heracles bekijkt of een bepaalde activiteit past in het schema van de club en zal dan reageren. In de toekomst zal een lijst worden gemaakt met doelen waarmee Heracles zich in zal zetten. Het is beter om een paar doelen heel goed te doen dan vele activiteiten waarmee niet zoveel wordt gedaan.
Hier heb ik een lijst met stakeholders die ik voor mijn onderzoek heb onderzocht. Kunt u

aangeven of ik stakeholders ben vergeten die toch belangrijk zijn voor de club maar die niet op de lijst staan?

De organisaties waarmee bepaalde projecten worden uitgevoerd kan je beschouwen als een belangrijke stakeholder.

Bijlage 5

Lijst met Stakeholders van BVO

- Voetbalspelers
- Supporters
- Voetbalbond
- Sponsors
- Media
- Banken
- Gemeente
- Gemeenschap

Literatuur

AZ Spreekt, nummer 3, maart 2007

Babbie, The practice of social research, 1998

Bastiaans, R., Maatschappelijk Verantwoord Voetballen, een casestudy naar praktijk en theorie in MVO, Nijmegen School of Management & Katholieke Universiteit Nijmegen, 2004

Bastiaans, R., Voetbal heeft meer dan twee doelen, Houtekiet, 2004

Bishop, David. & Breeze, Jonathan. & Danczuk, Simon. & Vision 21 & Bailey, Gavin., 'Funding Football from the grassroots to the Championship', Manchester: Vision 21, 2000

Boonstra, N., Duyvendak, J-W., & Veldboer, L., Agressie in de sport, "Fysieke en verbale agressie in de Rotterdamse amateursport: ervaringen en verklaringen", Utrecht, 2003

Briene, M., Voetbal gewaardeerd. Maatschappelijke en economische betekenis van het voetbal in Nederland, Sportboek International, 2000

Commissie van de Europese Gemeenschappen, Verslag van Helsinki over sport, Brussel, 1999

De Leeuw, J., Sportbusiness Ethiek, Damon, 2007

De Waarde van het Voetbal, Maatschappelijke en Economische betekenis van voetbal in Nederland, ECORYS Nederland BV, 2005

D.J.M. van der Voordt & J.J. van Meel, Psychologische aspecten van kantoorinnovatie, TU Delft en ABN Amro, Delft, 2002

Donaldson, T., and Preston, L., The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications, Academy of Management Review, Vol. 20, No1, p. 65-91

Dvorak en co p.1-20, 2006

FC Groningen Presentatiegids, seizoen 2006-2007

FC Twente Inside, 1^o jaargang, nummer 3, maart 2007

FC Utrecht Magazine, seizoen 2006-2007, nummer 1 augustus 2006

Friedman, A., and Miles, S., Stakeholders, Theory and Practice, Oxford, 2006

Hummels, G.J.A., and Klooster, A.C., and Paape, L., De responsieve onderneming, Over verantwoordelijkheden bij de interactie met stakeholders, Assen, 2003

Jaarverslag Stichting Vrienden van het Sophia 2005

KNVB Amateurvoetbal, Beleidsplan 2004-2008, Voetbal met plezier, Zeist, 2004

KNVB, Beleidsplan betaald voetbal 2005-2009, Zeist, 2004

KPMG, De gemeente als twaalfde man, Hoofddorp, 2003

KPMG, Preventieve doorlichting bedrijfstak betaald voetbal, "Fair play op en rond het veld", Amstelveen: KMPG, 2004

Kultuurstraat Wesselerbrink Nieuwsbrief, 2006/2007

Landelijk Informatiepunt Supportersprojecten, Jaarverslag 2003-2004

Landelijk Informatiepunt Supportersprojecten, Nieuwsbrief 11-05-2005

L. Volker & D.J.M. van der Voordt, Van Beurs naar Blaak, een onderzoek naar de beleving van een innovatief kantoorconcept voor de kamer van koophandel in Rotterdam, Delft, 2003

Mellor, G., 'English Football and its Communities: a New Research Project', p. 20-23, Soccer Review 2003

Mitchell, R., and Agle, B., and Wood, D., Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, Academy of Management Review, Vol. 22, No4, p. 853-886

NEI Rapport, 2000

Nieuwsbrief, De Twentse Zorgcentra, 1^e jaargang, nummer 8, 2007

Nieuwsbrief Gemeentelijk Armoedebeleid, nummer 9, 2005

Nieuwsbrief Ronald McDonald Kinderfonds, 17e jaargang, nummer 1, 2006

Nieuwsbrief Stichting de NEES, Op Karakter, 2^e jaargang, nummer 3, 2003

Nieuwsbrief Topscore Amsterdam, 4^e jaargang, nummer 2, 2002

Phillips, R., Stakeholder Theory and Organization Ethics, San Francisco, 2003

Porter, M., and Kramer, R., The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review on Corporate Social Responsibility, Harvard, 2003

Post, J., Preston, L. and Sachs, S., Redefining The Corporation, Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford, 2002

Regeerakkoord 16 mei 2003

Reglement Spelersmakelaars KNVB

Rotterdam United, september, 2005

Schrijvers, E.K., Lessen uit Corporate Governance en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2004

SER Advies, De winst van waarden, Sociaal-Economische Raad, 2000

Stichting Cardo Nieuwsbrief, September 2006

Svendsen, A., The Stakeholder Strategy, Profiting from Collaborative Business Relationships, San Francisco, 1998

Van Luik, W., Maatschappelijk verantwoord Ondernemen bij Rijkswaterstaat, Bouwen aan de toekomst, Rotterdam, 2006

Vitesse Vandaag, zondag 11 maart 2006-2007, Nummer 14, 2007

Voorjaarsnota 2006 Stadsdeel Zeeburg, Juni 2006

Werther, B., and Chandler, D., Strategic Corporate Social Responsibility, Stakeholders in a Global Environment, Miami, 2006

Willems, R., Kan voetbal de wereld redden?, Houtekiet, 2004

WKZ Vriendenbrief, 2^e jaargang, nummer 2, 2005

Kranten

Algemeen Dagblad

07-12-2004 08-12-2004 24-01-2007 07-03-2007 12-06-2007

NRC Handelsblad

08-06-2004 14-09-2004 30-10-2004 27-11-2004 06-06-2005 23-09-2005
18-06-2006 07-11-2006 23-01-2007 12-06-2007

Parool

02-10-2004 12-06-2007

De Telegraaf

25-02-2005

Trouw

21-04-2004 30-04-2004 08-06-2004 30-07-2004 30-11-2004 07-12-2004
31-12-2005 07-06-2006 04-11-2006 12-06-2007

Volkskrant

14-08-2004 11-09-2004 30-11-2004 21-04-2005 27-09-2005 26-05-2007
12-06-2007

Websites

www.adodenhaag.nl
www.az.nl
www.ajax.nl
www.civ-voetbal.com
www.ez.nl
www.fcgroningen.nl
www.fctwente.nl
www.fc-utrecht.nl
www.feyenoord.nl
www.heracles.nl
www.jellinek.nl
www.kb.nl
www.knvb.com
www.lto.nl
www.nac.nl
www.nec-nijmegen.nl
www.nigz.nl
www.psv.nl
www.rocva.nl
www.rodajc.nl
www.rkcwaalwijk.nl
www.samsport.nl
www.sc-heerenveen.nl
www.soccernews.nl
www.sparta-rotterdam.nl
www.topscore-amsterdam.nl
www.vitesse.nl
www.werkenrode.nl
www.willem-ii.nl