

Voetbal als maatschappelijk bindmiddel

*Een onderzoek naar de maatschappelijke
activiteiten van betaald voetbalorganisaties in
Nederland*

Felix van Urk

Bachelorscriptie Bestuurskunde

Voetbal als maatschappelijk bindmiddel

*Een onderzoek naar de maatschappelijke activiteiten van
betaald voetbalorganisaties in Nederland*

Felix van Urk

Bachelorscriptie

24 Augustus 2010

Docenten:

Prof. Dr. S.A.H. Deters

Dr. P.J. Klok

UNIVERSITEIT TWENTE.



Samenvatting

Deze scriptie bevat het verslag van een verkennend onderzoek naar de verschillen in mate van maatschappelijk activisme van Betaald Voetbalorganisaties in Nederland. Het is vormgegeven vanuit *the theory of planned behaviour* van Ajzen in Fishbein die het gedrag van individuen probeert te verklaren. Aan de hand van de veronderstelling dat maatschappelijk activisme van BVO's een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen is zijn de variabelen van het model voorzien van een theoretische context. Het vergaren van de respons heeft geschied via een gestructureerde vragenlijst, met behulp waarvan data is ontvangen van 15 BVO's (uit 35). Deze beperkte respons heeft er toe geleid dat deze scriptie geen resultaten of conclusies bevat. Voor het trekken van conclusies met enige waarde was de respons niet toereikend. Wel zal een vervolgonderzoek plaatsvinden op het moment dat voldoende data beschikbaar zijn.

Woord vooraf

Voor u ligt het resultaat van mijn bacheloronderzoek. Eigenlijk is dit tevens het eindresultaat van de bachelorfase van mijn opleiding. Het doen van een bacheloronderzoek bleek een flink karwei, waaraan ik met veel enthousiasme heb gewerkt. Ik hoop daarom dat het u, de lezer, een goed beeld geeft van het doen van een onderzoek op basaal niveau en dat het zo nu en dan uw interesse kan wekken.

Het succesvol afronden van een dergelijk onderzoek is zeker niet de verdienste van een student alleen: deze is voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van adviezen en kritische begeleiding van docenten en anderen die zich hiervoor hebben ingespannen. Mijn dank gaat primair uit naar Bas Denters en Pieter-Jan Klok, voor hun vriendelijke en zeer intensieve begeleiding tijdens dit onderzoek. Ik bleef me gedurende de loop van het project verbazen over de hoeveelheid tijd die zij constant hebben uitgetrokken voor het ondersteunen en bekritisieren van mijn werk, hetgeen het resultaat ongetwijfeld ten goede is gekomen. Tevens gaat mijn dank uit naar Henk van der Kolk, voor zijn waardevolle adviezen tijdens de premature fase van het schrijven van een onderzoeksvoorstel. Een goed begin is immers het halve werk.

Tenslotte wil ik Bake Dijk, kennismanager bij Sticting Meer Dan Voetbal, van harte bedanken voor het delen van zijn expertise en ervaring omtrent de maatschappelijke projecten van BVO's in Nederland. Dit heeft me niet alleen een schat aan werk bespaard, maar tevens op nieuwe verfrissende ideeën gebracht.

Felix van Urk
Enschede, Augustus 2010

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1. Probleemstelling	6
2. Theoretisch Kader	7
2.1. Over gedrag: theory of planned behaviour	7
2.2. Over houdingen: extrinsieke en intrinsieke motivatie	9
2.3. Over subjectieve normen: externe prikkels	10
2.4. Over waargenomen gedragscontrole: resources	12
2.5. Onderzoeksvragen en hypothesen	13
3. Onderzoeksontwerp	17
3.1. Dataverzameling: deskresearch en survey-onderzoek	17
3.2. Onderzoekseenheden	17
3.3. Analyse van data	18
4. Operationalisatie en frequentieverdelingen	19
4.1. Operationalisatie en frequenties: gedrag	19
4.2. Operationalisatie en frequenties: houdingen	20
4.3. Operationalisatie en frequenties: subjectieve normen	26
4.4. Operationalisatie en frequenties: waargenomen gedragscontrole	28
Literatuur	33
Bijlage: Vragenlijst	

1. Inleiding

In oktober 2008 besloot een aantal partijen onder leiding van *Stichting Meer Dan Voetbal* tot het streven naar een vergroting van het maatschappelijk activisme van Betaald Voetbalorganisaties (BVO's) in Nederland. Er heerste de gedachte dat professionele voetbalclubs, met doorgaans een groot maatschappelijk draagvlak, zich (nog) verder konden ontwikkelen wat betreft hun bijdragen aan de maatschappij. Indertijd werd de afspraak gemaakt dat in 2010 zou worden geëvalueerd of en in welke mate diverse BVO's maatschappelijk actief zijn. Tevens diende onderzocht te worden op welke wijze verschillen in de mate van activisme tussen de clubs verklaard konden worden. Hiervoor is de Universiteit Twente benaderd.

De relatie tussen professionele sportclubs en hun maatschappelijke achterban leidt al sinds jaren tot maatschappelijk activisme van deze clubs in diverse landen (Coalter, 2007). In navolging van onder andere het Verenigd Koninkrijk (bijvoorbeeld Arsenal F.C. en Manchester City) en de Verenigde Staten (vrijwel iedere professionele sportclub), zien we in Nederland steeds meer sociaal bewogen activiteit bij profvoetbalorganisaties (zoals bijvoorbeeld F.C. Twente met haar project 'scoren in de wijk'). (Denters & Klok, 2007).

Ondanks het feit dat vele projecten door profvoetbalclubs in Nederland nog niet zijn afgerond of de resultaten van evaluaties nog niet bekend zijn, bestaat er vanuit partijen over het hele land (gemeenten, het ministerie van VROM) enthousiasme omtrent deze ontwikkeling. Men ziet kansen om met behulp van bekende en beminde organisaties over het gehele land (alleen de afkomst van eredivisieclubs biedt al kansen in negen provincies) effectief sociaal beleid vorm te geven. Om deze kansen optimaal te benutten in de toekomst is kennis inzake de huidige activiteiten en samenwerkingsverbanden, en met name de verschillen hiertussen wat betreft verschillende voetbalclubs en hoe deze worden veroorzaakt relevant. Onderzoek dat leidt tot deze kennis kan een bijdrage leveren aan een fundering voor nieuwe afspraken omtrent sociaal-maatschappelijke bewogenheid van BVO's in de toekomst.

Maatschappelijk activisme van professionele voetbalclubs kan worden beschouwd als een vorm van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen*. Immers, maatschappelijk verantwoord ondernemen omvat die activiteiten van een private partij die de samenleving als geheel ten goede komen en die verder reiken dan die directe belangen van de partij in kwestie en de grenzen van de wet. (McWilliams & Siegel, 2001). Dit correspondeert sterk met de gedachte achter het maatschappelijk activisme van BVO's. Verklaringen voor de verschillen tussen de clubs met betrekking tot hun sociaal-maatschappelijk activisme worden binnen dit onderzoek dan ook gezocht in theorieën over maatschappelijk verantwoord ondernemen. *Het gaat daarbij zowel om de motieven van BVO's, als de mate waarin zij over de juiste hulpbronnen beschikken om hier richting aan te geven.*

Bij onderzoek naar het gedrag van deze in potentie zeer geschikte partners van de overheid zijn meerdere lagen van laatstgenoemde gebaat. Tevens kan dergelijk onderzoek een (bescheiden) bijdrage leveren aan theorievorming- én toetsing omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Zowel overheid als samenleving zijn hier sterk bij gebaat: daar de input van private partijen in vergelijking met de overheid een relatief onaangeboorde bron van sociale initiatieven kan zijn.

1.1 Probleemstelling

Afgeleid aan de voorgaande inleiding luidt de centrale probleemstelling van mijn bacheloronderzoek als volgt:

“In welke mate zijn betaald voetbalorganisaties (BVO’s) in Nederland betrokken bij het ondernemen van maatschappelijke projecten, en welke factoren zijn van invloed op de verschillen in de mate waarin dergelijke organisaties op dit terrein actief zijn?”

2. Theoretisch Kader

Om te kunnen analyseren welke factoren invloed kunnen uitoefenen op het maatschappelijk verantwoorde gedrag van professionele voetbalorganisaties dient er allereerst een kader aangelegd te worden aan de hand waarvan besproken kan worden welke factoren *überhaupt* van invloed zijn op het gedrag van managers van organisaties. Hierbij dient in eerste instantie een model te worden opgesteld dat gedrag van individuen in het algemeen verklaart. Vervolgens dienen de verklarende factoren van dit model nader te worden besproken in het licht van de casus. Aangezien maatschappelijk activisme van voetbalclubs zal worden verklaard aan de hand van theorieën die maatschappelijk verantwoord ondernemen verklaren zullen deze theorieën worden gebruikt om de verklarende variabelen van het model nader toe te spitsen. Zo kunnen tenslotte, aan de hand van het model, hypothesen worden opgesteld teneinde de probleemstelling te beantwoorden.

2.1 Over gedrag: Theory of Planned Behaviour

Er bestaan verscheidene modellen die gedrag van individuen of verklaren, met allemaal hun eigen toepassing. Over het algemeen geldt dat de twee belangrijkste modellen gebaseerd zijn op aan de ene kant de verwachte consequenties van de keuze voor een bepaald gedragsalternatief voor het welzijn van de actor en aan de andere kant de vraag of de keuze voor bepaalde gedragsalternatieven acceptabel is vanuit de normen en waarden van de actor en zijn sociale omgeving (*logic of appropriateness*). Het economische model gaat uit van de instrumenteel-rationele keuze van een actor voor bepaald gedrag op basis van zijn eigen voorkeuren, mogelijke alternatieven en de consequenties van deze alternatieven: de logica van consequenties. Het sociologische model daarentegen kent als uitgangspunt dat de keuze van een actor om bepaald gedrag te vertonen vooral afhangt van de normen en waarden van de actor zelf en zijn perceptie van de verwachtingen vanuit zijn omgeving, waarmee hij in lijn poogt te handelen: logica van passendheid. Door de jaren heen is gebleken dat beide theorieën sterke en zwakkere punten kennen en geen van beiden in staat zijn gedrag volledig te verklaren. Daarom zijn in later opgestelde en completere modellen beide theorieën geïntegreerd. Voor dit onderzoek, dat poogt een zo compleet mogelijke verklaring voor verschillen in gedrag tussen verschillende managers van organisaties te geven, zal gebruikt gemaakt worden van een dergelijk model: de *theory of planned behaviour* (theorie van gepland gedrag) van Ajzen en Fishbein. Dit omdat het een relatief (ten opzichte van andere modellen) gedetailleerd model is, dat goed bruikbaar is om de invloed van omgevingsfactoren op gedrag bloot te leggen. (De Groot, 2009). De belangrijkste vooronderstelling van het model luidt als volgt: *gedragskeuzes worden gemaakt op basis van de eigenbelangen van een actor zelf, perceptie van normen en rolverwachtingen en ter beschikking staande hulpbronnen (zoals capaciteiten en competenties)*. (De Boer, 2003). Hieronder zullen de verklarende elementen van het model worden besproken. Deze vallen uiteen in de motivatie van een actor en de mate waarin deze in staat is om zijn gedrag vorm te geven.

Motivatie

De voornaamste factor die van invloed is op een actie is de motivatie daarachter. Ajzen & Fishbein (1980) onderscheiden twee factoren die motivatie bepalen: houdingen (attitudes) en subjectieve normen (subjective norms). Bij houdingen gaat het om autonoom gedefinieerde motivatie: de interne prikkel om bepaald gedrag te vertonen omdat waarde gehecht wordt aan de uitkomsten van dat gedrag. Bij

subjectieve normen gaat het om gedrag dat tot stand komt door externe prikkels gepercipieerd door de actor. Het gedrag wordt vertoond vanwege de druk van buiten die de actor ervaart om dergelijk gedrag ten toon te spreiden. (De Groot, 2009). Belangrijk is om op te merken dat meerdere wetenschappers waaronder Ajzen en Fishbein zelf in het verleden al tot de conclusie zijn gekomen dat de factor houding een grotere invloed heeft op het uiteindelijke gedrag dan de factor subjectieve normen. Later in dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de vraag hoe dergelijke prikkels tot stand komen.

Waargenomen gedragscontrole

Ajzen & Fishbein (1980) beseften dat gedrag niet louter vanuit motivaties tot stand komt. Een actor moet ook *in staat zijn* bepaald gedrag te vertonen. Hierbij gaat het om de door de actor waargenomen hulpbronnen die hij tot zijn beschikking heeft. Hierbij valt te denken aan capaciteiten, competenties of financiële en personele middelen, maar ook sociaal kapitaal en de netwerken die hieruit kunnen voortkomen.

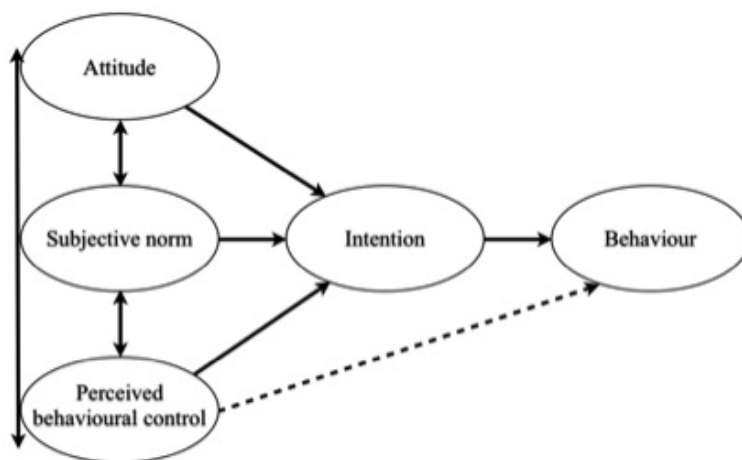
Gedragsintentie

De tussenschakel tussen motivatie en gedrag vormt de gedragsintentie: de uiteindelijke *intentie* om bepaald gedrag te vertonen. Deze tussenschakel maakt bovenal duidelijk dat de intentie om bepaald gedrag ten toon te spreiden nog niet altijd betekent dat dit gedrag door een actor vertoond wordt. Uiteindelijk wordt de mate waarin intentie wordt omgezet in gedrag gestuurd door de waargenomen gedragscontrole. Tevens is een waargenomen gedragscontrole op zichzelf ook niet voldoende om bepaald gedrag te vertonen. Omdat actor in staat zich op een bepaalde manier te gedragen wil nog niet zeggen dat deze dit ook doet; hier liggen motieven aan ten grondslag.

Model

Schematisch weergegeven ziet het model er als volgt uit:

Figuur 2.1: Theory of Planned Behaviour (Ajzen & Fishbein, 1980)



Uit de schematische weergave blijkt dat de eerder genoemde verklarende factoren de intentie om gedrag te vertonen verklaren, hetgeen uiteindelijk leidt tot gedrag. Tevens blijkt uit de grijze pijlen dat de drie verklarende variabelen gecorreleerd zijn. Hoewel

het model regelmatig (bijvoorbeeld door De Groot in 2007) wordt gebruikt om interactie-effecten op gedrag te onderzoeken (vanuit de veronderstelling dat de waargenomen gedragscontrole niet zozeer een autonome verklarende variabele is maar meer in termen van versterking of verzwakking van de effecten van houdingen subjectieve normen wordt gebruikt), is het in dit onderzoek op directe wijze gebruikt. Dat wil zeggen dat het directe effect van de verklarende variabelen (houding, subjectieve norm, waargenomen gedragscontrole) op de afhankelijke variabele (gedrag) wordt getoetst. Deze keuze is gemaakt gezien het verwachte kleine aantal analyse eenheden.

Nadere verklaring

Het abstracte model zoals dat tot hierboven beschreven en weergegeven is biedt onvoldoende houvast wil het als verklaringmodel voor deze casus dienen. Het is immers in algemene termen gedefinieerd, en de uiteindelijke invulling van de variabelen verschilt per context. Om het model geschikt te maken voor gedragsverklaring binnen deze casus zal het dus nader moeten worden ingevuld op een manier die past bij de context.

2.2. Over houdingen: extrinsieke en intrinsieke motivatie

Zoals reeds is besproken wordt volgens de *theory of planned behaviour* van Ajzen & Fishbein een houding gevormd door autonome motieven. Deze kunnen zowel extrinsiek (vanuit een verwachte tegenprestatie; als instrument voor organisatiedoelinden) als intrinsiek (vanuit persoonlijke overtuigingen en niet als instrument) van aard zijn. Hieronder wordt besproken wat deze motivaties inhouden voor onze casus.

-Extrinsieke motieven: Theory of the firm

De theory of the firm (bedrijftheorie) vormt één van de klassieke micro-economische theorieën. Deze veronderstelt dat iedere onderneming uiteindelijk één centrale doelstelling heeft: winst. Iedere handeling die een manager van een onderneming onderneemt dient dit doel te ondersteunen. Toegepast op maatschappelijk verantwoord ondernemen houdt dit volgens McWilliams & Siegel (2001) in dat de manager zich zodanig maatschappelijk verantwoord moet bewegen dat dit een toename oplevert voor zijn winst of een gunstig ontwikkelingsperspectief voor de bedrijfsorganisatie biedt. Hierbij gaat het er vooral om dat de manager tegemoet komt aan de verwachtingen van stakeholders. Volgens de theory of the firm gaat het hierbij niet om de gedachte dat het gepast of fatsoenlijk is om aan deze verwachtingen tegemoet te komen, maar om het feit dat stakeholders hulpbronnen (kennis, netwerken) kunnen meebrengen die kunnen bijdragen aan de kerndoelstelling (winstmaximalisatie) van de organisatie in kwestie.

- Intrinsieke motieven: Stewardshiptheorie

Gedurende de historie van de organisatiewetenschap kwamen steeds meer wetenschappers tot de conclusie dat de louter op economische beginselen gebaseerde theory of the firm in bepaalde opzichten tekort schoot omdat het veronderstelde motief een onvoldoende basis bood voor de verklaring van gedrag. De economische fundering ervan (met termen als the economic man) voldeed niet altijd. Daarom is men, gebaseerd op sociologische en psychologische funderingen, met de stewardshiptheorie gekomen. Stewards zijn in tegenstelling tot agenten intrinsiek gemotiveerd: zij hebben hun eigen waarden en motieven, bijvoorbeeld

zilverwezenlijking, sociale status en het gevoel impact te hebben. Het grote verschil tussen de stewardshiptheorie en de theory of the firm is dat binnen de laatstgenoemde verondersteld wordt dat een werknemer (in ons geval een manager) naast organisationele doelen ook zijn eigen doelen hanteert. Daarbij gaat het niet zelden ook om doelen die niet op basis van winstmotieven geformuleerd zijn (Davis et. al., 1997).

Voor ons onderzoek is van belang om welk soort doelen het dan wel gaat. Morela Hernandez (2008) veronderstelt dat stewards zich niet enkel verantwoordelijk voelen voor het welzijn van hun eigen organisatie, maar soms ook voor het maatschappelijk welzijn in algemene zin. Daar voegt Lex Donaldson (1990) nog aan toe dat er zelfs zoiets bestaat als een moreel imperatief van managers om 'het goede te doen'. Hierin vinden we ook het element van intrinsieke motivatie terug: men ervaart het maatschappelijk verantwoord ondernemen als een morele plicht die als vanzelfsprekend uitgevoerd dient te worden. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt dan tevens een doel (het is gepast om eraan te doen), en niet slechts een middel (vanuit verwachte economische voordelen) Dit wil echter niet zeggen dat maatschappelijk verantwoord ondernemen geen economische voordelen oplevert. Jones (1995) zag in dat het aanhouden van een aantal ethische principes waarvan vertrouwen, betrouwbaarheid en bereidheid tot meewerken de belangrijkste zijn een competitief voordeel op kunnen leveren. *Op basis van deze redenering is de verwachting gerechtvaardigd dat managers die de motivatiestructuur van een steward hebben zich eerder zullen inzetten voor maatschappelijk verantwoord ondernemen dan hun meer strikt economisch gemotiveerde collega's.*

2.3. Over subjectieve normen: externe prikkels

Uit het model van Ajzen en Fishbein werd duidelijk dat het bij de perceptie van subjectieve normen door actoren gaat om de perceptie van prikkels die het gedrag van een actor beïnvloeden. Hierbij gaat het om prikkels ongeacht de zelf gedefinieerde motivatie van de actor. Bij een private partij als een BVO ligt dit subtiel. *Gerelateerd aan ondernemerschap gaat het hier niet om een opgelegde verplichting, maar om aangedragen stimuli die het voor een manager irrationeel maken om zich niet te conformeren aan het door derden verwacht gedrag.* (McWilliams & Siegel, 2001). Wanneer gekeken wordt naar maatschappelijk verantwoord ondernemen, dan gaat het dus om de tegenprestaties die tegenover deze actie staan, en om de actoren die deze aandragen. Deze benefits vormen de externe stimulus voor de manager om aan MVO te doen. We komen hier wederom aspecten van het vraag- en aanbodmodel tegen: stakeholders 'vragen' om maatschappelijk verantwoorde activiteit, en bieden als stimulans tegenprestaties aan. Bij deze vraag moet gedacht worden aan de behoefte van stakeholders aan maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie, waar directe voordelen voor deze organisatie tegenover staan. Het is overigens wel belangrijk nog een onderscheid te maken tussen de motieven om gehoor te geven aan externe prikkels.

Er kan echter ook vanuit de stewardshiptheorie gekeken worden naar externe prikkels. Niet zelden is een manager helemaal niet uit op directe benefits voor een actie, maar ziet hij het (als zijnde een steward) rekening houden met de wensen van anderen als moreel juist. Hoewel de oorspronkelijke gedragsprikkel vanuit stakeholders komt –en niet vanuit de manager zelf- betekent dit niet dat de manager extrinsiek gemotiveerd is vanuit economische motieven.

-Vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemen: stakeholders

Hoe komt de vraag naar MVO vanuit derden die uiteindelijk leidt tot het uitzenden van externe prikkels richting een actor die al dan niet aan MVO zal doen tot stand? Volgens McWilliams & Siegel (2001) komt deze van het totaal aan stakeholders waar een private partij mee te maken heeft. Belangrijk om te realiseren is dat stakeholders zich zowel binnen de organisatie als daarbuiten bevinden (bijvoorbeeld personeel van binnenuit en sponsors van buitenaf). De vraag vanuit stakeholders naar maatschappelijk verantwoord ondernemen is dus zowel intern als extern van aard. Daarbij gaat het bovenal om de door de manager gepercipieerde verwachtingen van stakeholders. De beslissing om aan deze verwachtingen gehoor te geven kan gebaseerd zijn op zowel bedrijfsbelang als op een moreel imperatief. (McWilliams & Siegel, 2001; Donaldson, 1990). Haigh & Jones (2006) onderscheiden een aantal belangrijke sets van drijfveren van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, die allemaal het gevolg zijn van relaties tussen een organisatie(-management) en haar stakeholders. Van deze sets worden hieronder diegenen besproken die relevant zijn voor dit onderzoek.

- Beïnvloeding door fans, sponsors en de overheid

Haigh & Jones (2006) bespeuren een positieve relatie tussen de mate waarin klanten en investeerders maatschappelijk verantwoord ondernemerschap verlangen van een organisatie en de mate waarin deze hieraan doet. Dit is allerm minst opmerkelijk, daar het hier wellicht de twee meest relevante stakeholders van een private partij betreft. Toegepast op een BVO kunnen deze constructen -klanten en investeerders- worden vertaald naar fans en sponsors. Binnen het concept fans valt in dit geval ook het lokale bedrijfsleven; zij vormt als aandrager van skyboxpubliek een duidelijk onderscheidende bron van inkomsten. *Op basis van deze theorie kan dus beargumenteerd worden dat fans en sponsors beiden een groot aandeel hebben in de vraag naar maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.* In feite gaat het hier om het imago van een organisatie. Het corporate image van een private organisatie is uiterst belangrijk voor succes. Dit geldt absoluut voor voetbalclubs, een voorbeeld: FC Twente is uitgegroeid van een volksclub naar een gezellige familieclub en is parallel met deze groei steeds populairder geworden (deze trend was ook al zichtbaar alvorens de club beter op het veld presteerde). Een derde invloedrijke partij is de overheid. Op tal van terreinen is een goede relatie met in de eerste plaats de lokale overheid essentieel voor een BVO. Deze bepaalt voor een groot deel de gang van zaken omtrent veiligheid binnen en buiten het stadion, verleent zij al dan niet noodzakelijke vergunningen, en is verantwoordelijk voor het verkeersbeleid bij thuiswedstrijden. Incidenteel valt te denken aan de leningen die overheden verstrekken aan BVO's om te investeren in nieuwe stadions. Gezien de zorg van de overheid voor het publiek belang is aannemelijk dat de overheid maatschappelijk verantwoord ondernemerschap – ook door een BVO – positief zal waarderen. *Er wordt dan ook verondersteld dat hoe meer een private partij (hier een BVO) meent afhankelijk te zijn van de overheid, des te meer deze partij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen doet.* (McWilliams & Siegel, 2001).

- Beïnvloeding door non-gouvernementele organisaties

Tevens onderscheiden Haigh & Jones (2006) de beïnvloeding door NGO's of soms zelfs individuen. Dit komt frequent voor en kan diverse vormen aannemen. Een organisatie of belangengroep kan pressie hanteren om een bedrijfsorganisatie te bewegen tot wat men beschouwt als meer maatschappelijk verantwoord gedrag. Maar

het kan ook anders. Veelal neemt een maatschappelijke instelling of een belangengroep het initiatief om samenwerking aan te gaan met de bedrijfsorganisatie (McWilliams & Siegel, 2001). Dit gebeurt ook in het geval van BVO's: er zijn meerdere gevallen bekend (blijkt uit eigen dataverzameling via clubsites) waarin ziekenhuizen afspraken maken met BVO's, woningcorporaties BVO's benaderen om mee te werken of andere voorbeelden.

2.4. Over waargenomen gedragscontrole: resources

Hierboven is besproken hoe de motieven om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (in de casus het ondernemen van maatschappelijke projecten) ontstaan. *Voor de uiteindelijke activiteit is nog een factor van groot belang: de mate waarin BVO's in staat zijn richting te geven aan hun maatschappelijke ambities.* Onafhankelijk van de wijze waarop de initiatieven tot stand zijn gekomen, en vanuit welke motieven dit gebeurd is, wordt de bottom-line gevormd door de mogelijkheden hier wat mee te doen. Deze redenering vonden we ook terug in het model van Ajzen & Fishbein. Hieronder zal de *resource based view*, die veronderstelt dat activiteit van een organisatie sterk afhankelijk is van haar hulpbronnen, besproken worden.

Resource-based view

Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap als actie, en de mate waarin deze activiteit kan worden uitgevoerd zijn sterk afhankelijk van de mate waarin deze organisatie in staat is de juiste hulpbronnen als know-how, imago en financiële benodigdheden weet te verzamelen en ook acht dit gedaan te hebben. Deze veronderstelling is afgeleid uit de resource-based view, een theorie die uitgaat van het principe dat uiteindelijk gedrag voor een groot deel afhangt van de aanwezigheid van de benodigde middelen die nodig zijn om het gedrag te realiseren. (Branco & Rodrigues, 2006). Zelfs als al deze hulpbronnen in voldoende mate verzameld zijn kan frictie ontstaan binnen noodzakelijke samenwerkingsverbanden. Hieronder volgen de hulpbronnen die in deze casus relevant zijn.

- Financiële middelen

Om een investering te doen, hetgeen veelal zal gebeuren bij de keuze van een BVO om maatschappelijk actief te zijn, is geld nodig. *Te verwachten valt daarom dat een club met een grotere begroting dus beter in staat is om aan maatschappelijke projecten te doen voor zover hier financiële middelen voor nodig zijn.* Dit heeft direct te maken met het feit dat om over te gaan tot maatschappelijk verantwoord ondernemen, veelal kapitaalinvesteringen nodig zijn. (McWilliams & Siegel, 2001). Kapitaalinvesteringen dienen uitgesmeerd te worden over de afzet, of gefinancierd te worden uit eigen middelen. Een grotere bron van financiële middelen zal hoe dan ook meer mogelijkheden creëren tot maatschappelijk verantwoord ondernemen.

- Personele hulpbronnen

Zojuist is besproken dat het overgaan tot maatschappelijk verantwoord ondernemen veelal zal leiden tot bepaalde kapitaalinvesteringen, waardoor BVO's die een relatief hogere begroting en afzet hebben in het voordeel zijn. Echter, de benodigdheden tot acties van organisaties beperken zich beslist niet tot het doen van kapitaalinvesteringen. Minstens zo belangrijk zijn de personele hulpbronnen. (McWilliams & Siegel, 2001). Personeel, als zijnde creatieve mensen kunnen met ideeën komen met betrekking tot maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tevens kan het als productiefactor gezien worden en is het noodzakelijk voor het uitvoeren

van het al dan niet maatschappelijk verantwoorde beleid van managers. McWilliams & Siegel (2001) veronderstellen dezelfde relatie tussen personele hulpbronnen en MVO als die tussen financiën en MVO: *clubs met een relatief grotere staf zullen beter in staat zijn tot maatschappelijk verantwoord ondernemen dan clubs met een relatief kleinere staf*. We kunnen echter nog een andere dimensie van personeel als hulpbron onderscheiden. Het is immers ook het personeel dat met de kennis en de expertise kan (en moet) komen om maatschappelijke projecten te ontwikkelen. De mate van noodzakelijke kennis waarover het personeel van een BVO al dan niet beschikt is van groot belang voor de uiteindelijke totstandkoming van activiteiten.

- Samenwerkingsverbanden

Behalve hulpbronnen van interne aard, zoals die hierboven genoemde bronnen, zijn er ook externe voorwaarden die in feite onder hulpbronnen vallen en essentieel zijn voor het tot stand komen van maatschappelijke initiatieven. Denters & Klok (2007) spreken van een aantal mogelijke belemmeringen voor samenwerking tussen een BVO (in de door hun besproken casus is dit FC Twente) en haar maatschappelijke partners. Ten eerste bestaat de mogelijkheid dat het BVO's (en overige organisaties) ontbreekt aan voldoende kennis en ervaring om de juiste personen te vinden om mee samen te werken binnen doorgaans grote organisaties als gemeenten of woningcorporaties. Verondersteld dat een BVO wel over deze kennis beschikt, dan biedt dit nog allerminst garantie voor een goede samenwerking. Zo stellen Denter & Klok (2007) dat met name grote en complexe organisaties (hierbij valt wederom te denken aan met name gemeenten maar ook aan grote maatschappelijke instellingen) vaak een te nadrukkelijke rol in de samenwerking opeisen die lang niet altijd wordt ondersteund door andere samenwerkingspartners. Volgens Denter & Klok kan een gebrek aan wederzijds vertrouwen hier het resultaat van zijn.

Daadwerkelijke versus gepercipieerde hulpbronnen

De resource based view biedt in het kader van dit onderzoek geen volledige verklaring voor de waargenomen gedragscontrole. Dit omdat de theorie slechts uitspraken doet over de invloed van *daadwerkelijk* aanwezige hulpbronnen, terwijl de theorie van gepland gedrag uitgaat van *gepercipieerde* hulpbronnen. Anders gezegd: een actor maakt de afweging tussen al dan niet handelen vanwege zijn beperkte rationaliteit niet op basis van daadwerkelijke hulpbronnen, maar de door hem gepercipieerde hulpbronnen. *Niettemin zal een intentie pas omgezet kunnen worden in daadwerkelijk gedrag (zie model Ajzen) wanneer hulpbronnen ook daadwerkelijk aanwezig zijn*. Het is daarom van belang te onderkennen dat er verschil bestaat tussen de perceptie van hulpbronnen door een actor (hebben we voldoende financiële middelen in huis?) en de daadwerkelijk aanwezige hulpbronnen (blijkt op het moment dat intentie in gedrag wordt omgezet dat dit financieel gezien mogelijk is?).

2.5. Onderzoeksvragen en hypothesen

Nu een theoretisch kader is vastgelegd kunnen onderzoeksvragen worden opgesteld en voorzien van hypothesen. Hieronder worden de verschillende onderzoeksvragen weergegeven, waarnaar -indien van toepassing- hypothesen worden gepresenteerd die pogen een voorlopig antwoord te geven op de onderzoeksvragen.

- Onderzoeksvraag 1

“In hoeverre is de houding van clubs ten opzichte van het ondernemen van maatschappelijke projecten van invloed op hun mate van maatschappelijk activisme?”

Uit de theorieën over motivatie bleek dat er zowel extrinsieke als intrinsieke prikkels kunnen zijn om aan maatschappelijk verantwoord ondernemen te doen. Bij extrinsieke motivatie ging het om de te verwachten economische voordelen door een manager, terwijl het bij intrinsieke motivatie om MVO als doel op zichzelf ging. Tezamen vormen de extrinsieke en intrinsieke motivatie de houding ten opzichte van MVO.

Hypothese 1

“Hoe positiever de houding van een BVO ten opzichte van maatschappelijke projecten in termen van extrinsieke attitudes, des te meer doet deze club aan maatschappelijke projecten.”

Hypothese 2

“Hoe positiever de houding van een BVO ten opzichte van maatschappelijke projecten in termen van intrinsieke attitudes, des te meer doet deze club aan maatschappelijke projecten.”

- Onderzoeksvraag 2

“In hoeverre is de perceptie van subjectieve normen door clubs ten opzichte van maatschappelijke projecten van invloed op hun mate van maatschappelijk activisme?”

Uit de theorieën over stakeholders en hun invloed op het gedrag van organisaties en individuen komt naar voren dat in het geval van maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral de overheid, investeerders en klanten invloed hadden op het gedrag van private partijen, aangevuld met NGO's. In het geval van BVO's gaat het bij overheid om de lokale overheid, omdat dit de overheid is waar zij nadrukkelijk te maken mee hebben. Het zijn vooral deze partijen die verantwoordelijk zijn voor het aandragen van de subjectieve norm. Daarbij gaat het niet zozeer om de daadwerkelijke verwachtingen van deze stakeholders zelf, maar veel meer om de perceptie van deze verwachtingen door de BVO in kwestie. Het bovenstaande leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 3

“Hoe hoger de door een BVO gepercipieerde subjectieve norm vanuit de overheid met betrekking tot door de BVO te ondernemen maatschappelijke activiteiten, des te meer doet deze BVO aan maatschappelijke projecten.”

Hypothese 4

“Hoe hoger de door een BVO gepercipieerde subjectieve norm vanuit supporters met betrekking tot door de BVO te ondernemen maatschappelijke activiteiten, des te meer doet deze BVO aan maatschappelijke projecten.”

Hypothese 5

“Hoe hoger de door een BVO gepercipieerde subjectieve norm vanuit sponsors met betrekking tot door de BVO te ondernemen maatschappelijke activiteiten, des te meer doet deze BVO aan maatschappelijke projecten.”

- Onderzoeksvraag 3

“Hoe kunnen we verschillen in de mate van maatschappelijk activisme van BVO's verklaren aan de hand van houdingen en subjectieve normen?”

Uitgaande van de theorie van gepland gedrag van Ajzen en Fishbein (1980) en de toepassing van de theorie door De Groot (2003) valt te verwachten dat de invloed van houdingen op het daadwerkelijke maatschappelijke activisme van BVO's groter is dan de invloed van subjectieve normen.

Hypothese 6

“De invloed van houdingen van BVO's ten opzichte van het ondernemen van maatschappelijke projecten is groter dan de invloed van subjectieve normen hierop.”

- Onderzoeksvraag 4

“In hoeverre is de waargenomen gedragscontrole ten opzichte van maatschappelijke projecten die clubs ervaren van invloed op hun mate van maatschappelijk activisme?”

Uit de theorie is gebleken dat de waargenomen gedragscontrole hier bestaat uit de in de perceptie van een BVO aanwezige financiële middelen, personele middelen en samenwerkingsrelaties. Tevens werd duidelijk dat wanneer het gaat om personele middelen enerzijds van belang is te kijken naar capaciteit (mankracht) en anderzijds naar de noodzakelijke kennis en expertise. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 7

“Hoe positiever een BVO haar financiële capaciteiten beoordeelt in relatie tot maatschappelijke activiteiten, des te meer doet deze aan maatschappelijke projecten”

Hypothese 8

“Hoe positiever een BVO haar capaciteiten in termen van personeel beoordeelt in relatie tot maatschappelijke activiteiten, des te meer doet deze aan maatschappelijke projecten.”

Hypothese 9

“Hoe positiever een BVO haar capaciteiten in termen van noodzakelijke expertise beoordeelt in relatie tot het ontwikkelen van maatschappelijke projecten, des te meer doet deze aan maatschappelijke projecten.”

Hypothese 10

“Hoe positiever een BVO de toegankelijkheid van de voor maatschappelijke projecten noodzakelijke samenwerkingsverbanden beoordeelt, des te meer doet deze aan maatschappelijke projecten”

Hypothese 11

“Hoe positiever een BVO de samenwerkingsprocessen met haar noodzakelijke partners beoordeelt, des te meer doet deze aan maatschappelijke projecten”

- Onderzoeksvraag 5

“In hoeverre zijn de daadwerkelijke financiële hulpbronnen die BVO's tot hun beschikking hebben van invloed op hun mate van maatschappelijk activisme?”

Uit de theorie over hulpbronnen (de resource based view) viel af te leiden dat naast gepercipieerde hulpbronnen, die de intentie om gedrag te vertonen sterker kunnen maken ook daadwerkelijke hulpbronnen van invloed zijn op gedrag: zij vormen de bottom-line voor de uiteindelijke totstandkoming van dit gedrag.

Tevens valt af te leiden dat het in dit geval gaat over financiële hulpbronnen. Specifiek gaat het er bij financiële middelen om in hoeverre deze in staat zijn de nieuwe (kapitaal-)investeringen die nodig zijn om aan MVO te doen kunnen bekostigen. De grootte van de begroting van een BVO zal dus mogelijk van invloed zijn op de mate waarin deze aan maatschappelijke projecten doet. Het voorgaande leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 12

“Hoe hoger de begroting van een BVO, des te meer doet deze BVO aan maatschappelijke projecten”

3. Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een aantal soorten data om vervolgens uitspraken te doen in termen van samenhang. Ten eerste is gebruik gemaakt van wat we hier *feitelijke* data zullen noemen: gegevens met betrekking tot daadwerkelijk opgetreden feiten. Specifiek gaat het hier om de afhankelijke variabele (aantal projecten) en één van de verklarende variabele (hoogte begroting, staf etc.) In de tweede plaats wordt gebruik gemaakt van data met betrekking tot *percepties*, aangezien de theorie van Ajzen en Fishbein –die centraal staat in dit onderzoek– hierop gebaseerd is. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het onderzoeksontwerp dat gebruikt is ten behoeve van de verzameling en analyse van de verschillende data.

3.1. Dataverzameling: deskresearch en survey-onderzoek

De gekozen methode voor dit onderzoek is een combinatie van deskresearch en surveyresearch. Er is gebruik gemaakt van desk-research om de benodigde data te verzamelen omtrent de maatschappelijke projecten (kwantiteit, samenwerking, aard van de activiteiten) van de diverse clubs. De gegevens die op deze wijze verzameld zijn, zijn ter controle gestuurd naar de clubs zodat deze de mogelijkheid hadden om aanpassingen of aanvullingen te geven. Teneinde data te verkrijgen omtrent de diverse percepties en attitudes (houdingen, sociale normen, gedragscontroles) is een gestructureerde vragenlijst naar de BVO's verstuurd. De vragenlijst is in lijn opgesteld met het theoretisch kader, en bevat voor het overgrote deel gesloten vragen, een klein aantal open vragen daargelaten. De vragenlijst is als bijlage toegevoegd aan deze scriptie. Survey-onderzoek brengt een aantal voordelen met zich mee die waardevol zijn voor dit onderzoek. Hieronder worden ze, ter argumentatie, kort weergegeven:

-Het onderzoek probeert uitspraken te doen over de percepties van de onderzoekseenheden. Hiervoor is survey research bij uitstek een geschikte methode, daar de onderzoekseenheden direct ondervraagd worden.

-Er is sprake van een gebrekkige controle over de onderzoekssetting. Om een relatie tussen twee of meer variabelen aan te tonen kan ook worden gekozen voor een experiment. Echter, dit vraagt om een hoge mate van controle over de onderzoekssetting (Babbie, 2007). De tijd voor het zorgvuldig opzetten van een experiment ontbreekt simpelweg voor een bacheloronderzoek. De mate van controle is ook zeer beperkt: de onderzoekseenheden zijn nooit door de onderzoekers zelf geselecteerd, nog geldt dit voor de omstandigheden. Tenslotte is een experiment juist niet geschikt wanneer een veelheid aan factoren in kaart gebracht dienen te worden (zoals geldt voor dit onderzoek dat gebruik maakt van een flink aantal deelvariabelen).

3.2. Onderzoekseenheden

Voor dit onderzoek zijn in de eerste plaats de managers van de maatschappelijke afdelingen of stichtingen van 35 BVO's benaderd. Hiervoor is gekozen omdat deze managers degenen die binnen een BVO de verantwoordelijkheid dragen voor maatschappelijke projecten. Tevens hebben ze het beste zicht op de maatschappelijke activiteiten en de diverse relevante achtergrondinformatie zoals de kosten die de projecten met zich meebrengen, en het verloop van de samenwerking. Indien een club niet over een dergelijke persoon beschikte (hetgeen bij een aantal kleinere clubs is opgetreden) is de vragenlijst verzonden naar het algemene informatie-adres. Gedurende het onderzoek is gebleken dat het tijdig verzamelen voor de

benodigde analyses voor deze scriptie niet eenvoudig is. Zelfs na rappel via in eerste instantie e-mail (door Prof. Denters) en in twee instantie telefoon (door Felix van Urk) bedroeg de feitelijke respons voor dit onderzoek N=15. De clubs die op moment van het afronden van dit bacheloronderzoek hebben gereageerd zijn: ADO Den Haag, Ajax, AZ, Feyenoord, Go Ahead Eagles, SC Heerenveen, Helmond Sport, NEC, PSV, SC Telstar, FC Utrecht, Vitesse, FC Volendam, VVV en Willem II. Overigens leeft het vermoeden dat de data nog aangevuld zullen worden; met deze data kan wellicht in een gevolg nog gewerkt worden. Als gevolg hiervan moeten de analyses in deze scriptie vooral gezien worden als een vingeroefening: er zullen nog analyses met een complexer karakter worden uitgevoerd op basis van completere data.

3.3. Analyse van data

Voor het toetsen van de hypothesen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van analyse in de vorm van correlatie en kruistabellen. Hoewel, zoals al eerder aangegeven in het theoretisch kader, het model van Ajzen en Fishbein in principe multivariaat is en is gericht op een samenstel van deels interacterende variabelen, is in de context van dit bacheloronderzoek gekozen voor toetsing op bivariate relaties (terug te vinden in de formulering van de hypothesen). Hiervoor is gekozen vanwege de geringe respons (N=15). Complexere analyses waren hierdoor onwenselijk, omdat ze statistisch onmogelijk valide zijn. Het toetsen op samenhang tussen de diverse verklarende variabelen uit de hypothesen met de afhankelijke variabele is weliswaar te bescheiden voor het doen van uitspraken in termen van causaliteit, maar biedt met een dergelijk klein aantal respondenten wel mogelijkheid de vooronderstellingen uit de theorie aan een eerste test te onderwerpen. Het kleine aantal respondenten heeft tevens invloed op het binnen het onderzoek gehanteerde significantieniveau. Waar normal gesproken bij grotere aantallen onderzoekseenheden gebruik wordt gemaakt van een significantieniveau van $\alpha=5\%$, wordt in dit geval gebruik gemaakt van $\alpha=10\%$ (met eenzijdige toetsing). Op deze manier wordt de kans verkleind dat feitelijk juiste hypothesen onterecht verworpen worden, hetgeen met een kleine N (die een steekproef is van een populatie met 38 eenheden: nog steeds een kleine populatie) een risico vormt waarmee rekening gehouden dient te worden.

4. Operationalisatie en frequentieverdelingen

Dit onderzoek heeft ten doel het verklaren van de verschillen tussen de mate van maatschappelijk activisme van verschillende BVO's in Nederland. In het onderzoek wordt maatschappelijk activisme als een vorm van gedrag (*planned behaviour*) beschouwd. Uit het theoretisch kader valt af te leiden dat dergelijk gecoördineerd gedrag wordt bepaald door de variabele gedragsintentie. Deze variabele is op zijn beurt weer onderhevig aan drie verklarende variabelen: de houding van een manager van een BVO ten opzichte van maatschappelijk activisme, de perceptie door deze manager van subjectieve normen, en de waargenomen gedragscontrole ofwel waargenomen gedragsdrempels. Teneinde daadwerkelijk de invloed van deze variabelen op onze afhankelijke variabele te onderzoeken dienen deze eerst geoperationaliseerd te worden, zodat ze meetbaar worden. In dit hoofdstuk worden deze variabelen geoperationaliseerd en worden de frequentieverdelingen van de respons op de variabelen besproken.

4.1. Operationalisatie en frequenties: gedrag

De afhankelijke variabele uit het model van Ajzen en Fishbein wordt gevormd door gedrag. In dit geval is dat gedrag de mate van maatschappelijk activisme van BVO's in Nederland. Hieronder wordt deze variabele geoperationaliseerd, teneinde er een meetbare variabele van te maken. Vervolgens wordt de respons op de variabele weergegeven.

- Operationalisatie

Binnen dit bacheloronderzoek is gekozen om de mate van maatschappelijk activisme louter te meten aan de hand van de outputs (de hoeveelheid maatschappelijke activiteiten). Hoewel goed te beargumenteren is dat tevens rekening gehouden zou moeten worden met diverse inputs (financiële en personele), vergt de constructie van een dergelijke variabele meer tijd dan in dit kader beschikbaar is, hetgeen ook geldt voor het analyseren van zo'n variabele. Binnen deze context is daarom gekozen om de mate van maatschappelijk activisme van BVO's te operationaliseren als de hoeveelheid maatschappelijke projecten van de clubs. Hierbij moet direct een kanttekening geplaatst worden: de keuze voor de kwantiteit van de activiteiten impliceert dat geen rekening gehouden wordt met de kwaliteit ervan: meerdere kleine projecten tellen in deze meting zwaarder dan een beperkt aantal grote. Niettemin is gekozen voor deze definitie gezien de redenen die eerder in deze paragraaf zijn aangedragen. *Met maatschappelijke projecten worden die projecten bedoeld* met als doel de samenleving te bevorderen en waar geen directe tegenprestatie tegenover staat. Deze definitie is bewust heel breed genomen: maatschappelijke projecten zijn er in alle soorten en maten. Het gaat daarbij ook daadwerkelijk om enigszins continue projecten, en niet om incidentele activiteiten. Met de keuze voor dit laatste wordt allerm minst gesuggereerd dat een incidentele maatschappelijke activiteit niet waardevol is of kan zijn. Het is echter wel zo dat incidentele activiteiten vaak tot stand komen op basis van losse initiatieven waardoor ze in het licht van dit onderzoek niet interessant zijn.

- Frequenties

Hieronder is de frequentieverdeling van het aantal maatschappelijke activiteiten van de respondenten weergegeven:

Tabel 4.1: Overzicht frequenties aantal maatschappelijke activiteiten respondenten

Aantal activiteiten	Frequentie	Frequentie %
3	2	13
4	3	20
5	2	13
6	2	13
7	2	13
8	1	7
10	1	7
11	1	7
14	1	7
Totaal	15	100

Uit de tabel wordt duidelijk dat het aantal maatschappelijke activiteiten sterk uiteen loopt. We vinden bij sommige aantallen een frequentie van meer dan 1, wat betekent dat deze clubs dezelfde score hebben op de afhankelijke variabele binnen dit onderzoek.

4.2. Operationalisatie en frequenties: houdingen

- Operationalisatie

De relevante houding is in het geval van dit onderzoek de houding van een manager van een BVO ten opzichte van maatschappelijke projecten. Uit het theoretisch kader is gebleken dat deze tot stand komt vanuit intrinsieke (vanuit eigen waarden) en extrinsieke (vanuit bedrijfseconomische overweging) motieven. Er is daarom gekozen voor een operationalisatie van *‘houdingen ten opzichte van maatschappelijke projecten’* volgens een tweedeling:

- De houding ten opzichte van maatschappelijke projecten als een gunstig middel om de (bedrijfseconomische) belangen van de BVO te dienen: het extrinsieke gedeelte van de houding. Bij deze variabele gaat het in eerste plaats om twee elementen: het al dan niet gepercipieerde nut van maatschappelijke projecten voor public relations (‘de goede naam van de club’) en het al dan niet gepercipieerde nut voor de bedrijfsvoering van de BVO. Met behulp van deze twee uit de literatuur afgeleide frequent optredende gunstige gevolgen van MVO ontstaat zo een deelhouding die voortvloeit uit extrinsieke motieven. Ter controle wordt tevens in negatieve zin getoetst: de perceptie door een BVO van maatschappelijke projecten als een hype zonder belang voor de toekomst van de club (waarbij een negatieve respons een positieve attitude weerspiegelt) en de deelhouding dat BVO’s zich zouden moeten concentreren op hun kerntaak (voetbal) in plaats van op het ondernemen van maatschappelijke projecten (ook hiervoor geldt dat negatieve respons een positieve attitude weerspiegelt).

- De houding ten opzichte van maatschappelijke projecten als moreel wenselijk en/of maatschappelijk nuttig doel: het intrinsieke gedeelte van de houding. Het gaat bij deze variabele om drie elementen: de al dan niet gepercipieerde noodzaak van maatschappelijke projecten, het nut van deze projecten in de praktijk, en tenslotte de vraag of een BVO zichzelf als een geschikte partij ziet om aan maatschappelijke projecten te doen. De opvatting over het nut van maatschappelijke projecten is zowel in positieve als in negatieve zin getoetst. Zo ontstaat een compleet beeld van de uit intrinsieke motieven ontstane houding ten opzichte van maatschappelijke projecten.

- Schaalanalyse en heroperationalisatie

Alvorens de variabelen extrinsieke attitudes, intrinsieke attitudes en de variabele totale houding zijn gebruikt voor analyses, zijn de diverse schalen van waaruit de variabelen zijn opgehaald eerst geanalyseerd. De variabelen zijn na afronding van de schaalanalyses waar nodig aangepast. Hieronder volgt een beschrijving van de schaalanalyses en de implicaties voor de uiteindelijke samenstelling van de variabelen extrinsieke en intrinsieke attitudes, en de variabele houding.

1. Variabele extrinsieke attitudes

Deze variabele werd in theorie opgehaald uit een schaal van vier variabelen:

- Het gepercipieerde nut van maatschappelijke projecten voor PR
- Het gepercipieerde nut van maatschappelijke projecten voor de bedrijfsvoering van een BVO
- De houding ten opzichte van de stelling dat de betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten vooral een hype is en van geen belang voor de toekomst van de club (negatieve respons = positieve attitude).
- De houding ten opzichte van de stelling dat BVO's zich moeten richten op hun kerntaak voetbal, en niet op maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve attitude)

Na het uitvoeren van een schaalanalyse over deze vier items bleek dat ze niet allemaal onderling samenhangen. De analyse leverde een Cronbach's α op van -.442 en een mean inter-item correlation (samenhangsmaat voor een schaal met weinig items) van -.060. Deze negatieve waarden duiden op één of meer verkeerd gecodeerde variabelen, of op items (vragen) die anders geïnterpreteerd zijn dan bedoeld door de onderzoekers. Na verwijdering van de twee variabelen die de samenhang verstoorden (het gepercipieerde nut van maatschappelijke projecten voor PR, en het gepercipieerde nut van maatschappelijke projecten voor de bedrijfsvoering van een BVO) gaf de schaalanalyse een Cronbach's α van .519 (zeer laag maar geen geschikte graadmeter voor een dergelijk kleine schaal) en een mean inter-item correlation van .367 (ideaal en een geschikte graadmeter voor een kleine schaal). Aan het einde van de schaalanalyse ontstond het vermoeden dat de variabele perceptie van het nut van maatschappelijke projecten voor PR ten gevolge van de vraagstelling ("*Betrokkenheid bij maatschappelijke projecten beschouw ik vooral als een vorm van Public Relations*") wellicht anders geïnterpreteerd kon zijn dan bedoeld (zie voor vraagstelling de vragenlijst –item 3a- in de bijlage). Oorspronkelijk werd bedoeld een stelling te presenteren waarbij een positieve respons een positieve extrinsieke attitude bloot zou leggen (maatschappelijke projecten zijn van belang voor de goede naam van de club). Uit de schaalanalyse blijkt dat de respons op deze stelling niet in lijn is met de respons op de overige deelvariabelen. Daarom is de conclusie getrokken dat deze deelvariabele binnen dit onderzoek niet wordt meegenomen in de schaal voor de variabele extrinsieke attitudes. Omdat het mogelijk is dat een negatieve respons op de stelling juist een kenmerk is van een *intrinsieke attitude* ('ik beschouw maatschappelijke projecten niet zozeer als een vorm van PR, maar veel meer als een doel op zichzelf') is deze deelvariabele voor de zekerheid omgecodeerd en meegenomen in de schaalanalyse voor intrinsieke attitudes.

2. Variabele intrinsieke attitudes

Deze variabele werd in theorie opgehaald uit een schaal van vier variabelen:

- De houding ten opzichte van de stelling dat maatschappelijke projecten van BVO's zelden of nooit bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken (negatieve respons = positieve attitude)
- De houding dat er ook aan maatschappelijke projecten gedaan moet worden door de eigen club als het deze niets oplevert
- De houding dat betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten regelmatig tot nieuw elan en nieuwe initiatieven leidt.
- De houding dat men als BVO zijnde in de vorm van maatschappelijke projecten iets terug kan doen voor de steun van de overheid en de samenleving.

Uit de schaalanalyse ($\alpha = .325$, mean i-i corr. = .147) bleek dat de hierboven omschreven items onvoldoende samenhangen. Na verwijdering van het item dat men met maatschappelijke projecten iets terug kan doen voor steun, ontstond een acceptabele schaal. Deze schaal had weliswaar een α van .445, maar had een mean inter item correlation van .303 hetgeen voldoende is. Vervolgens is aan deze schaal de opnieuw gecodeerde (negatieve respons = positieve attitude) variabele houding dat maatschappelijke projecten vooral een vorm van PR zijn toegevoegd. De schaalanalyse leverde een α op van .604 en een mean inter-item correlation van .321. De positieve invloed op beide graadmeters van deze variabele bevestigt het vermoeden dat deze anders geïnterpreteerd is door de respondenten dan oorspronkelijk bedoeld, en meegenomen kan worden in de schaal voor intrinsieke attitudes.

3. Variabele totale houding

Na afloop van de schaalanalyses is de variabele 'houding' opgesteld uit de volgende items:

- De houding ten opzichte van de stelling dat maatschappelijke projecten vooral een vorm van PR zijn (negatieve respons = positieve attitude)
- De houding ten opzichte van de stelling dat maatschappelijke projecten van BVO's zelden of nooit bijdragen aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken (negatieve respons = positieve attitude)
- De houding dat er ook aan maatschappelijke projecten gedaan moet worden door de eigen club als het deze niets oplevert
- De houding ten opzichte van de stelling dat de betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten vooral een hype is en van geen belang voor de toekomst van de club (negatieve respons = positieve attitude).
- De houding dat betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten regelmatig leidt tot nieuw elan en nieuwe initiatieven.
- De houding ten opzichte van de stelling dat BVO's zich moeten richten op hun kerntaak voetbal, en niet op maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve attitude).

Deze schaal kent een Cronbach's α van .642 en een mean inter-item correlation van .254. Beide waarden zijn acceptabel voor een dergelijk kleine schaal (<10), en zouden afnemen bij het verwijderen van één van de items. De schaal zoals hierboven gepresenteerd is dus de definitieve schaal geworden voor het onderzoek

- Frequenties

Hieronder wordt de respons weergegeven en besproken voor de deelvariabelen die de variabele houding opmaken. Achtereenvolgens worden de variabele extrinsieke en intrinsieke attitudes besproken. Tenslotte wordt een overzicht gegeven van de respons op de somvariabele houdingen.

-De variabele *extrinsieke attitudes* werd na schaalanalyse opgemaakt uit de respons op de volgende twee stellingen:

* 1. De betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten is vooral een hype en van geen belang voor de toekomst van de club

* 2. BVO's moeten zich concentreren op hun kerntaak voetbal, en daarbij past geen betrokkenheid bij maatschappelijke projecten

Hieronder is de respons weergegeven op beide stellingen:

Tabel 4.2: De betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten is vooral een hype

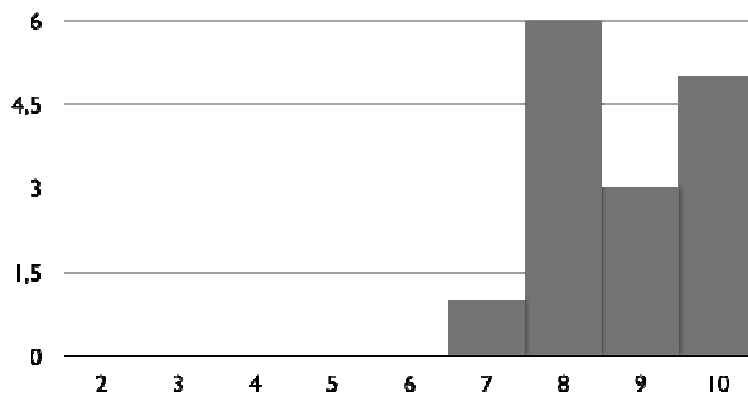
Respons	Numerieke Score	Frequentie	Frequentie %
Helemaal mee oneens	5	8	53
Mee oneens	4	7	47
Neutraal	3	0	0
Mee eens	2	0	0
Helemaal mee eens	1	0	0
Totaal	xxxxxxxxx	15	100

Tabel 4.3: BVO's moeten zich concentreren op hun kerntaak voetbal

Respons	Numerieke Score	Frequentie	Frequentie %
Helemaal mee oneens	5	6	13
Mee oneens	4	7	47
Neutraal	3	2	40
Mee eens	2	0	0
Helemaal mee eens	1	0	0
Totaal	xxxxxxxxx	15	100

Voor wat betreft stelling 1 geldt dat 100% van de respondenten het oneens was met de stelling, zij het in gradaties: een kleine 47% was het oneens, een ruime 54% was het zelfs helemaal oneens met de stelling. Hoewel iets milder was de respons op stelling 2 tevens veelzeggend: geen enkele respondent was het uitgesproken eens met de stelling, en op een ruime 13% na die neutraal was gold voor 47% dat zij het oneens waren met de stelling en voor 40% dat zij het helemaal oneens waren met de stelling. Dit leidt ook tot hoge descriptives: de respons op stelling 1 kende een gemiddelde van 4,53 (uit 5), een mediaan van 5 en een modus van 5; stelling 2 kende een gemiddelde van 4,27, een mediaan van 4 en een modus van 4. We zien de positieve respons wat betreft de extrinsieke attitudes ook terug in de histogram van de somvariabele extrinsieke attitudes:

Figuur 4.1: Opgetelde scores op somvariabele extrinsieke attitudes



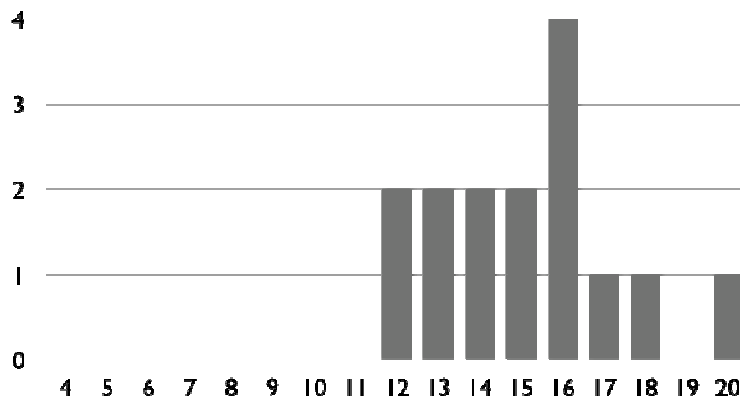
In de histogram stellen de getallen op de horizontale as de scores op de somvariabelen voor, en de getallen op de verticale as de frequenties. Met een gemiddelde van 8,8 uit 10 een mediaan van 9 kan worden geconcludeerd dat, zoals ook zichtbaar wordt in het histogram, er een sterk rechtsscheve verdeling bestaat met betrekking tot de respons op de somvariabele extrinsieke attitudes. Dit duidt op een positieve respons op de variabele.

-De variabele *intrinsieke attitudes* werd na schaalanalyse opgemaakt uit de respons op de volgende vier stellingen:

- *1. Ik beschouw maatschappelijke projecten vooral als een vorm van Public Relations
- *2. Maatschappelijke projecten van BVO's dragen zelden of nooit bij aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken
- *3. Ook als het de clubs niets zou opleveren, vind ik dat we vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als BVO's betrokken zouden moeten zijn bij maatschappelijke projecten.
- *4. De betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten leidt regelmatig tot nieuw elan en tot veelbelovende nieuwe initiatieven bij de aanpak van sociale vraagstukken.

Het voert hier te ver om tabellen met alle frequenties weer te geven, aangezien de enige variabele die gebruikt is voor toetsing de (zodadelijk in een tabel gepresenteerde) variabele totale intrinsieke attitudes is. Wel wordt verbaal verslag gedaan van de uitkomsten van de frequentieanalyses. Uit de analyses werd duidelijk dat het verschil in respons wat betreft de intrinsieke attitudes groter was dan bij de extrinsieke attitudes. 86,7% was het oneens met stelling 1, tegen 13,3% die voor was of neutraal. Men was vrij unaniem wat betreft de respons op stelling 2: maar liefst 93,3% was het oneens tot helemaal oneens met de stelling ten opzichte van 6,7% (1 respondent) die neutraal was. We vonden een iets groter verschil wat betreft stelling 3: waar 13,3% van de respondenten het oneens was met de stelling, was een ruime 73% het eens. 13,3% was neutraal ten opzichte van de stelling. We vonden een zeer positieve houding ten opzichte van stelling 4: 93,3% was het eens of helemaal eens met de stelling, waar 6,7% (1 respondent) neutraal was. De respons op de vier stellingen evaluerend kan geconcludeerd worden dat ook sprake is van een positieve intrinsieke attitude onder de respondenten. Dit blijkt ook uit de histogram van de variabele intrinsieke attitudes:

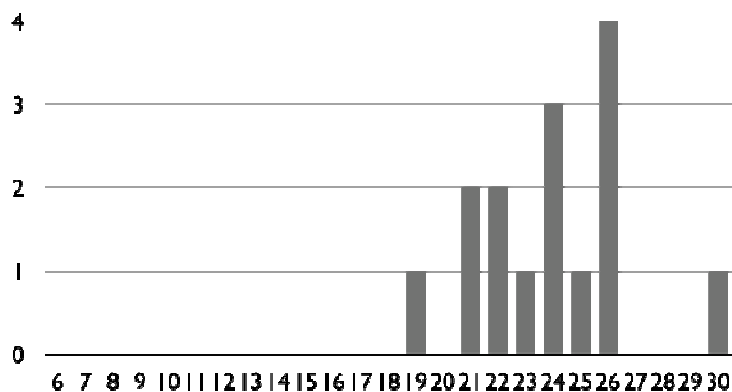
Figuur 4.2: Opgetelde scores op somvariabele intrinsieke attitudes



De getallen op de horizontale as vormen de optelsom van de scores voor de vier individuele variabelen die samen de variabele intrinsieke attitudes opmaken. De minimaal haalbare score bedraagt 4 ($4 \cdot 1$), en de maximaal haalbare score bedraagt 20 ($4 \cdot 5$). De minimaal behaalde score is 12 (2 keer behaald), terwijl de maximale score één keer behaald is. Een blik op de histogram is voldoende om te zien dat de verdeling sterk rechtsscheef is, in dit geval duidende op een zeer positieve intrinsieke attitude. Dit blijkt ook uit het gemiddelde van 15.3 met een mediaan van 15.

-De variabele *totale houding* is zoals meerdere malen besproken opgesteld uit de variabelen extrinsieke en intrinsieke attitudes. Duidelijk is geworden dat de respondenten over het algemeen positieve tot zeer positieve extrinsieke en intrinsieke attitudes ten toon spreiden. Dat wordt tevens duidelijk uit onderstaande histogram:

Figuur 4.3: Opgetelde scores op somvariabele totale houding



Met een minimumscore van 19 (waar het haalbare minimum 6 was), een gemiddelde score van 23,9 (duidend op een gemiddelde score per onderdeel van 4; dus een gemiddeld positieve score) en een mediaan van 24 wordt duidelijk dat de totale houding van de respondenten gemiddeld positief was. 40% scoorde zelfs hoger dan dat. De conclusie luidt dat de respondenten een positieve houding jegens maatschappelijke projecten op nahouden.

4.3. Operationalisatie en frequenties: subjectieve normen

- Operationalisatie

Uit het theoretisch kader is af te leiden dat het bij BVO's veelal gaat om de gepercipieerde normen van de overheid, sponsors, supporters, het lokale bedrijfsleven en van non-gouvernementele organisaties (in de vorm van maatschappelijke instellingen). In overleg met stichting meer dan voetbal zijn tevens de media als relevante partij toegevoegd. Gekozen is vervolgens om de door een manager van een BVO gepercipieerde sociale normen vanuit deze partijen te operationaliseren als *de invloed die deze manager toeschrijft aan de door zijn club ondernomen maatschappelijke projecten op de relatie met deze partijen*. Immers, de invloed van subjectieve normen wordt uitgeoefend via relaties. Tevens is bij het operationaliseren rekening gehouden met de theorie van Ajzen en Fishbein die stelt dat ook rekening gehouden moet worden met de waarde die de manager van een BVO hecht aan deze relaties. Samengevat is de variabele gepercipieerde subjectieve normen geoperationaliseerd als een combinatie van:

- *De perceptie van het effect van ondernomen maatschappelijke projecten op de relatie met relevante stakeholders*. Het gaat hier om relaties met de volgende stakeholders:

- * Supporters
- * Overheden (gemeente, provincie en rijk)
- * Sponsors
- * Maatschappelijke instellingen (onderwijs, zorg, woningcorporaties)
- * Het lokale bedrijfsleven
- * De media

- *De waarde die aan dit effect wordt toegekend*

Er is tevens getoetst welke waarde een BVO hecht aan de relatie met een bepaalde stakeholder, door middel van directe ondervraging naar de perceptie van een BVO van het belang van de verschillende relaties voor het functioneren van de club.

- Schaalanalyse en heroperationalisatie

In theorie bestond deze variabele uit de subjectieve normen van de overheid, de supporters van een BVO, de sponsors van een BVO, maatschappelijke instellingen (onderwijs, zorg, woningcorporaties), het lokale bedrijfsleven en de media. Deze subjectieve normen van deze afzonderlijke partijen zijn tot stand gekomen door de respons op de vraag welke invloed op de relatie met een stakeholder een respondent aan maatschappelijke projecten toespeelde te vermenigvuldigen met de respons op de vraag hoe belangrijk een respondent de relatie met de betreffende stakeholder waardeerde voor de toekomst van de club. Er is uiteindelijk een schaal samengesteld met deze subjectieve normen. Na een schaalanalyse ($\alpha = .915$, mean i-i corr. = .650) bleek dat deze items een samenhangende schaal vormen. De variabele subjectieve normen is dus gelijk gebleven aan de wijze waarop deze in theorie was opgesteld.

- Frequenties

Zoals eerder aangegeven in de passages over de operationalisatie van deze variabele zijn alle subjectieve normen empirisch bepaald door een vermenigvuldiging van de door een respondent verwachte invloed van maatschappelijke projecten op de relatie met een bepaalde stakeholder (variërend tussen de waarden 1 en 5) met de waarde die aan de relatie met deze partij wordt gehecht door de respondent. (variërend tussen de

waarden 1 en 4). Bij de stakeholders ging het om overheden, supporters, sponsors, maatschappelijke instellingen, het lokale bedrijfsleven en de media. Het voert te ver om een frequentieoverzicht te geven van alle subjectieve normen. Wel worden hieronder, ter verduidelijking van de totstandkoming van de variabele totale subjectieve normen, een aantal descriptives gepresenteerd:

Tabel 4.4: Overzicht descriptives Subjectieve Normen

Subjectieve Norm	Minimumscore (minimaal haalbaar)	Maximumscore (maximaal haalbaar)	Gemiddelde	Mediaan
Overheid	9 (1)	20 (20)	16,73	16
Supporters	8 (1)	20 (20)	15,00	16
Sponsors	9 (1)	20 (20)	15,80	16
Maatschappelijke Instellingen	8 (1)	20 (20)	14,73	15
Lokale Bedrijfsleven	9 (1)	20 (20)	14,27	12
Media	6 (1)	20 (20)	13,00	12

Waar een minimale score van 1 (1*1) mogelijk was, luidde de minimale score die daadwerkelijk via een respondent was binnengekomen 6 (1 respondent bij media). De maximale score van 20 (5*4) kwam bij iedere subjectieve norm regelmatig voor: 47% kende deze score met betrekking tot de subjectieve norm van de overheid, tegenover 27% bij supporters, 20% bij sponsors, 27% bij maatschappelijke instellingen, 20% bij het lokale bedrijfsleven en 13% bij de media. De gemiddelde score ligt rond de 15, hetgeen duidt op een gemiddelde positieve respons. Uit deze frequentieoverzichten wordt dus duidelijk dat de respondenten onderkennen dat maatschappelijke projecten van behoorlijk groot belang zijn voor goede contacten met stakeholders waarmee zij contact als belangrijk beschouwen. Deze constatering wordt versterkt wanneer we kijken naar het frequentieoverzicht van de totale subjectieve normen:

Tabel 4.5: Frequentieoverzicht somvariabele subjectieve normen

Som subjectieve normen	Frequentie	Frequentie %
56	1	7
67	1	7
75	2	13
80	1	7
84	2	13
88	1	7
91	1	7
92	1	7
96	1	7
99	1	7
116	1	7
120	2	13
Totaal	15	100

De minimaal haalbare score voor deze variabele was 6 (6*1*1). De daadwerkelijke minimale score luidde 56, hetgeen overeenkomt met een gemiddelde score per

subjectieve norm van 9,33 terwijl de minimale score per onderdeel 1 was. De maximale score van 120 werd door twee respondenten gehaald. De gemiddelde score was 89,5 (hetgeen duidt op een score van 14,9 per onderdeel waar maximal 20 mogelijk was). 33,3% scoorde 96 of hoger, hetgeen overeenkomt met een gemiddeld gepercipieerd positief effect van maatschappelijke projecten op de relatie met de 6 partijen, vermenigvuldigd met een waardering van de relatie met deze partijen als zeer belangrijk. De conclusie luidt dus dat er hoog gescoord wordt op de variabele subjectieve normen.

4.4. Operationalisatie en frequenties: waargenomen gedragscontrole

- Operationalisatie

Afgeleid uit de theorie bleek dat de in dit geval relevante hulpbronnen voor de waargenomen gedragscontrole bestonden uit financiële middelen, personele middelen (mankracht, maar ook noodzakelijke kennis en expertise) en samenwerkingsverbanden. Bij het laatste gaat het er met name om dat men binnen een BVO in staat moet zijn om de juiste personen te benaderen bij de gemeente danwel andere maatschappelijke partners, en dat het risico optreedt dat grote en complexe organisaties (zoals de gemeente en woningcorporaties) hun rol in het samenwerkingsproces niet goed begrijpen. De waargenomen gedragscontrole wordt daarom geoperationaliseerd vanuit de volgende pijlers:

- Beschikbare financiële middelen: bij deze variabele gaat om de door een manager gepercipieerde aanwezigheid dan wel afwezigheid van de benodigde financiële middelen. Immers, het gaat hier om de waargenomen gedragscontrole, dus het gaat om de perceptie van al dan niet voldoende aanwezige middelen.
- Beschikbare personele middelen: bij deze variabele gaat het enerzijds om de vraag of een BVO zichzelf in staat acht voldoende capaciteit te kunnen vrijspelen voor maatschappelijke projecten. Tevens gaat het om de gepercipieerde hoeveelheid noodzakelijke expertise waarover een club volgens de manager al dan niet beschikt.
- Gepercipieerde toegankelijkheid noodzakelijke samenwerkingsverbanden: Deze variabele heeft een bilateraal karakter. Enerzijds gaat het om de door een manager gepercipieerde mogelijkheid om de juiste mensen te benaderen (binnen de gemeente dan wel andere maatschappelijke organisaties waarmee samenwerking in potentie mogelijk is), anderzijds gaat het om de vraag of andere partijen adequaat inspringen op de initiatieven van een BVO. De partijen om wie het gaat, zo kwam naar voren uit de theorie, zijn de gemeente en maatschappelijke organisaties als onderwijsinstellingen, zorginstellingen en woningcorporaties.
- Perceptie samenwerkingsproces: Deters & Klok (2007) publiceerden in het verleden werk over samenwerkingsverbanden tussen een BVO (FC Twente) en haar samenwerkingspartners. Hieruit werd duidelijk dat met name bij grote, complexe organisaties er problemen kunnen optreden met betrekking tot de rolperceptie van deze organisatie. Er bestaat daarom de kans dat ondanks het feit dat alle andere factoren uit de *theory of planned behaviour* aanwezig zijn, en de rest van de noodzakelijke hulpbronnen ook aanwezig zijn, samenwerking (en veelal dus ook projectontwikkeling) toch wordt belemmerd. Dit risico is met name aanwezig wanneer met grote en complexe partijen wordt samengewerkt. Het gaat hierbij specifiek om gemeenten, en in iets mindere mate om grote maatschappelijke organisaties. De gevolgen van dit probleem zijn wederzijds wantrouwen, onbegrip en het gevoel ongelijkwaardig behandeld te worden vanuit een BVO. Tevens kan bij

gebrek aan kennis bij een BVO van de wijze waarop een complexe organisatie functioneert de samenwerking worden belemmerd.

- Schaalanalyse en heroperationalisatie

- Waargenomen gedragscontrole

De variabele waargenomen gedragscontrole bestond in theorie uit de perceptie door een respondent van de aan- of afwezigheid van de volgende hulpbronnen: financiële middelen, personele middelen (in termen van mankracht enerzijds en kennis en expertise anderzijds) en de noodzakelijke samenwerkingsverbanden. Deze variabelen zijn niet allemaal in een schaal gegoten. De samenhang tussen aan de ene kant de samenwerkingsverbanden en aan de andere kant de eigen aan te dragen middelen wordt niet verondersteld. De waargenomen gedragscontrole is dan ook verdeeld in twee variabelen: de totale perceptie van samenwerkingsverbanden, en de overige waargenomen gedragscontrole (financiële middelen en personele middelen).

1. Totale perceptie van samenwerkingsverbanden

Deze variabele bestaat in theorie uit twee items: de toegankelijkheid van de noodzakelijke samenwerkingsverbanden in perceptie van de respondenten, en de perceptie van het daadwerkelijke samenwerkingsproces door de respondenten. Deze items zijn als volgt samengesteld:

* Toegankelijkheid van de noodzakelijke samenwerkingsverbanden ($\alpha = .783$):

- Het antwoord van een respondent op de stelling dat het moeilijk is om te bepalen wie er binnen de gemeente benaderd dient te worden voor maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve beoordeling waargenomen gedragscontrole)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat het moeilijk is om te bepalen welke maatschappelijke partners benaderd dienen te worden voor maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve beoordeling)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat gemeente(n) snel en adequaat inspringen op de kansen die samenwerking met een BVO biedt
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat maatschappelijke instellingen snel en adequaat inspringen op de kansen die samenwerking met een BVO biedt

* De perceptie van het samenwerkingsproces ($\alpha = .744$):

- Het antwoord van een respondent op de stelling dat samenwerking met de gemeente belemmerd wordt door het krampachtig vasthouden aan vertrouwde werkwijzen door bestuurders (negatieve respons = positieve beoordeling)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat bij samenwerking zich wrekt dat er bij een gemeente onvoldoende begrip is voor de wijze waarop een BVO functioneert (negatieve respons = positieve beoordeling)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat samenwerking met de gemeente wordt belemmerd door een wederzijds gebrek aan vertrouwen (negatieve respons = positieve beoordeling)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat het gemeentebestuur goed begrijpt dat een BVO geen verlengstuk is van de gemeentelijke ambtelijke organisatie.
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat men rond maatschappelijke projecten op voet van gelijkwaardigheid samenwerkt met het gemeentebestuur

Na een schaalanalyse ($\alpha = .827$, mean i-i corr. = .345) over de schaal (samengesteld uit alle losse items die hierboven gepresenteerd zijn) die de uiteindelijke variabele totale

perceptie van samenwerkingsverbanden opmaakt blijkt dat deze schaal ongewijzigd kon blijven.

2. Overige waargenomen gedragscontrole

In theorie bestond deze variabele uit de volgende drie items:

- Het antwoord van een respondent op de stelling dat men over voldoende expertise beschikt voor het ontwikkelen van maatschappelijke projecten
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat het ontbreken van de benodigde financiën een belangrijk knelpunt is voor het ontwikkelen van maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve beoordeling waargenomen gedragscontrole)
- Het antwoord van een respondent op de stelling dat men onvoldoende capaciteit kan vrijmaken voor het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve beoordeling waargenomen gedragscontrole).

De analyse van deze schaal kende een Cronbach's α van .548 (hetgeen weinig zegt vanwege het zeer kleine aantal items) en een mean inter-item correlation van .301 (een score tussen .2 en .4 duidt op een goede schaal bij een klein aantal items). Er is daarom besloten de schaal ongewijzigd te laten.

- Frequenties

De variabele waargenomen gedragscontrole werd voor dit onderzoek opgemaakt uit de variabelen totale perceptie van samenwerkingsrelaties en overige waargenomen gedragscontrole. Beide variabelen vielen op hun beurt weer uiteen in een aantal deelvariabelen:

- De variabele *totale perceptie van samenwerkingsrelaties* werd opgemaakt uit twee: deelvariabelen:

1. De gepercipieerde toegankelijkheid van samenwerkingsverbanden
2. De perceptie van het samenwerkingsproces.

De eerste deelvariabele bestond uit de volgende items:

- * De respons op de stelling dat het als BVO zijnde moeilijk is om te bepalen wie binnen een gemeente benaderd dient te worden voor samenwerking rondom maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve score)
- * De respons op de stelling dat het als BVO zijnde moeilijk is om te bepalen welke maatschappelijke instellingen benaderd dienen te worden voor samenwerking rondom maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve score)
- * De respons op de stelling dat de gemeente(n) snel en adequaat inspringen op de kansen die samenwerking met een BVO rondom maatschappelijke projecten biedt
- * De respons op de stelling dat maatschappelijke instellingen snel en adequaat inspringen op de kansen die samenwerking met een BVO rondom maatschappelijke projecten biedt

De tweede deelvariabele is geoperationaliseerd met behulp van vijf items:

- * De respons op de stelling dat samenwerking met de gemeente wordt belemmerd door het krampachtig vasthouden aan vertrouwde werkwijzen door bestuurders (negatieve respons = positieve score)
- * De respons op de stelling dat bij samenwerking met de gemeente zich wrekt dat er bij de gemeente onvoldoende begrip heerst voor de wijze waarop een BVO functioneert (negatieve respons = positieve score)

* De respons op de stelling dat samenwerking met de gemeente en andere organisaties wordt belemmerd door een (wederzijds) tekort aan vertrouwen (negatieve respons = positieve score)

* De respons op de stelling dat het gemeentebestuur (in kwestie) goed begrijpt dat een BVO geen verlengstuk is van de gemeentelijke ambtelijke organisatie

* De respons op de stelling dat men rond maatschappelijke projecten op voet van gelijkwaardigheid werkt met het gemeentebestuur

Hieronder volgt een overzicht met de descriptives van beide deelvariabelen:

Tabel 4.6: Overzicht descriptives deelvariabelen perceptie van samenwerkingsrelaties

Variabele	Minimumscore (minimaal haalbaar)	Maximumscore (maximaal haalbaar)	Gemiddelde	Mediaan
Toegankelijkheid van samenwerkingsverbanden	8 (4)	20 (20)	12,93	14
Perceptie van samenwerkingsprocessen	12 (5)	23 (25)	17,07	17

Uit de descriptives van de variabele toegankelijkheid van samenwerkingsverbanden blijkt dat er sprake is van een enigszins normale verdeling rondom de gemiddelde score (13, met mediaan 14). De minimaal haalbare score luidt 4 en de minimaal behaalde score luidt 8. De maximale score van 20 (4 items met een schaal oplopende tot 5) wordt door 1 respondent behaald. De gemiddelde score van 13 duidt op een gemiddelde beoordeling van de toegankelijkheid van samenwerkingsverbanden als 'neutraal' waarbij de score licht naar 'positief' neigt. Toch zijn niet alle respondenten even positief over de toegankelijkheid van de noodzakelijke samenwerkingsverbanden: 20% haalt een score van 16 of hoger (hetgeen duidt op een score van 4 = positief of hoger per onderdeel), waar 33,3% een score van 10 of lager (hetgeen duidt op een score van 2,5=tussen negatief en neutraal of lager per onderdeel) behaalt.

Uit de descriptives van de variabele perceptie van de samenwerkingsprocessen blijkt dat men gemiddeld (score = 17 uit 25) neutraal tot positief oordeelt over de items die de schaal voor samenwerkingsprocessen opmaken. Uit de analyses bleek dat tweederden (67,7%) van de respondenten een score kent tussen de 15 en 19, hetgeen duidt op een neutraal tot positief oordeel over de samenwerkingsprocessen. 20% is uitgesproken positief tot zeer positief over de samenwerkingsprocessen, terwijl 13,3% enigszins negatief oordeelt.

- De deelvariabele *overige waargenomen gedragscontrole* is opgemaakt uit de volgende items:

*De respons op de stelling dat het ontbreken van de benodigde financiën een belangrijk knelpunt vormt bij het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve score)

*De respons op de stelling dat men onvoldoende capaciteit kan vrijmaken voor het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke projecten (negatieve respons = positieve score)

*De respons op de stelling dat men binnen de eigen organisatie voldoende expertise in huis heeft voor het ontwikkelen van maatschappelijke projecten

Hieronder worden de frequentieoverzichten van de respons op de drie stellingen weergegeven:

Tabel 4.7: Het ontbreken van financiën is een belangrijk knelpunt bij maatschappelijke projecten

Respons	Numerieke Score	Frequentie	Frequentie %
Helemaal mee oneens	5	0	0
Mee oneens	4	5	33
Neutraal	3	4	27
Mee eens	2	3	20
Helemaal mee eens	1	3	20
Totaal	xxxxxxxxx	15	100

Tabel 4.8: We kunnen onvoldoende capaciteit vrijmaken voor maatschappelijke projecten

Respons	Numerieke Score	Frequentie	Frequentie %
Helemaal mee oneens	5	0	0
Mee oneens	4	6	40
Neutraal	3	1	7
Mee eens	2	7	47
Helemaal mee eens	1	1	7
Totaal	xxxxxxxxx	15	100

Tabel 4.9: Binnen onze organisatie hebben we voldoende expertise voor maatschappelijke projecten

Respons	Numerieke Score	Frequentie	Frequentie %
Helemaal mee oneens	1	0	0
Mee oneens	2	4	27
Neutraal	3	3	20
Mee eens	4	3	20
Helemaal mee eens	5	5	33
Totaal	xxxxxxxxx	15	100

Uit deze frequentieoverzichten wordt duidelijk dat er wat betreft de variabele overige waargenomen gedragscontrole (waar overigens niet direct mee is gerekend voor deze scriptie) een redelijke spreiding is over de antwoordmogelijkheden, met uitzondering van de respons op de stelling dat men onvoldoende capaciteit kan vrijmaken voor maatschappelijke projecten. Hieruit wordt duidelijk dat er weldegelijk duidelijke verschillen bestaan tussen de clubs wat betreft hun waargenomen gedragscontrole.

Literatuur

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research, eleventh edition*. Belmont: Thomson
- Boer, H.F. de. (2003). *Institutionele verandering en professionele autonomie. Een empirisch-verklarende studie naar de doorwerking van de wet 'Modernisering Universitaire Bestuursorganisatie'.* (MUB). Enschede: Universiteit Twente
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource Based Perspectives. *Journal of business ethics*, 69, 111-139
- Coalter, F. (2007). *Sports Clubs, Social Capital and Social Regeneration: 'ill defined interventions with hard to follow outcomes?'* London: Routledge.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L. (1997). Towards a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47.
- Denters, S.A.H. & Klok, P.J. (2007). *More than just two goals: FC Twente and its partners in the revitalization of the Berflo Es Area*. Paper prepared for ECPR General Conference.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand: Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 15, 369-381.
- Feddersen, T.J. & Gilligan, T.W. (2001). Saints and Markets: Activists and the Supply of Credence Goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 149-171.
- Groot, M.S. de. (2009). *Democratic Effects of Institutional Reform in Local Government. The case of the Dutch Local Government Act 2002*. Enschede: University of Twente
- Haigh, M. & Jones, M.T. (2006). *The drivers of corporate social responsibility: a critical review*. Cambridge: the business review.
- Hernandez, M. (2008). Promoting Stewardship Behavior in Organisations: A Leadership model. *Springer: Journal of Business Ethics*, 80, 121-128.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.

Putnam, R.D. (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. John Hopkins University Press.

Powell, W.W. (1990). *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. JAI Press Inc.

Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. New York: Houghton Mifflin Company.

Bijlage: vragenlijst

1. Als u de betrokkenheid van uw BVO bij maatschappelijke projecten vergelijkt met andere BVO's, is uw organisatie dan actiever of minder actief dan andere clubs?

[Veel actiever; Actiever; Gemiddeld; Minder actief; Veel minder actief]

2. Zijn er binnen uw BVO plannen om in de komende twee jaar de betrokkenheid bij maatschappelijke projecten uit te breiden?

[Nee; Ja, in bescheiden mate; Ja, in sterke mate]

3. Hieronder volgt een aantal stellingen. Kunt u aangeven in hoeverre het u hiermee eens of oneens bent?

- a) Betrokkenheid bij maatschappelijke projecten beschouw ik vooral als een vorm van public relations (PR).
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- b) Maatschappelijke projecten van BVO's dragen zelden of nooit bij aan de oplossing van maatschappelijke vraagstukken.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- c) Ook als het de clubs niets zou opleveren, vind ik dat we vanuit onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als BVO's betrokken zouden moeten zijn bij maatschappelijke projecten.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- d) De betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten is vooral een hype en is van geen belang voor de toekomst van onze club.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]

- e) De betrokkenheid van BVO's bij maatschappelijke projecten leidt regelmatig tot nieuw elan en tot veelbelovende nieuwe initiatieven bij de aanpak van sociale vraagstukken.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- f) BVO's moeten zich richten op hun kerntaak "voetbal", daarbij past geen actieve rol in allerlei maatschappelijke projecten.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- g) In de vorm van inzet in maatschappelijke projecten kunnen we als BVO's wat terug doen voor al hetgeen wij aan steun vanuit overheid en samenleving ontvangen.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- h) Met het oog op een goede bedrijfsvoering is betrokkenheid van een BVO bij maatschappelijke projecten van wezenlijk belang.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]

4. Hoe beoordeelt u alles overziend de betrokkenheid bij maatschappelijke projecten van BVO's ?

[Zeer negatief; Negatief; Neutraal; Positief; Zeer positief]

5. Denkt u dat de betrokkenheid van uw club bij maatschappelijke projecten negatief of positief van invloed is op de relaties van uw club met de volgende partijen?

- a. *Supporters*
[Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer positief]
- b. *Overheden (gemeentebestuur; provincies en rijk)*
[Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer positief]
- c. *Sponsors*
[Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer Positief]

- d. *Maatschappelijke instellingen (onderwijs, zorg, woningcorporaties)*
[**Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer positief**]
- e. *Het lokale bedrijfsleven*
[**Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer positief**]
- f. *De media*
[**Zeer negatief; Negatief; Geen waarneembare invloed; Positief; Zeer positief**]

6. Denkt u dat de betrokkenheid van uw club bij maatschappelijke projecten negatief of positief van invloed zijn op identificatie van uw werknemers met uw organisatie en het arbeidsklimaat?

[**zeer negatief/negatief/geen waarneembare invloed/positief/zeer positief**]

7. Hoe klein of groot is de steun bij diverse geledingen binnen uw organisatie voor de betrokkenheid van uw club bij maatschappelijke projecten?

- a. *Bestuur van de club*
[**zeer klein/klein/redelijk/groot/zeer groot**]
- b. *Het managementteam van de club*
[**zeer klein/klein/redelijk/groot/zeer groot**]
- c. *De technische staf en de spelersgroep*
[**zeer klein/klein/redelijk/groot/zeer groot**]
- d. *De commerciële staf van de club*
[**zeer klein/klein/redelijk/groot/zeer groot**]

8. Hoe belangrijk zijn goede relaties met onderstaande organisaties voor het functioneren van uw BVO?

- a. *Overheden* (lokaal, provinciaal, nationaal) [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]
- b. *Sponsors* [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]
- c. *Supporters* [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]
- d. *Maatschappelijke instellingen* (onderwijs, zorg, woningcorporaties) [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]
- e. *Het lokale bedrijfsleven* [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]
- f. *De media* [**zeer belangrijk; belangrijk; enigszins belangrijk; weinig belangrijk**]

9. Hieronder volgt een aantal stellingen. Kunt u aangeven in hoeverre het u hiermee eens of oneens bent?

- a) Samenwerking met de gemeente rond maatschappelijke projecten van onze BVO wordt belemmerd doordat gemeentebesturen en – bestuurders krampachtig vasthouden aan hun vertrouwde werkwijzen.
[**Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens**]
- b) Bij de samenwerking rond onze maatschappelijke projecten wreekt zich dat er bij de gemeente onvoldoende begrip is voor de manier waarop een BVO functioneert.
[**Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens**]

- c) We hebben binnen onze organisatie voldoende expertise in huis om maatschappelijke projecten te ontwikkelen.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- d) Het is voor ons moeilijk om voor het gezamenlijk ontwikkelen van maatschappelijke projecten precies te bepalen wie binnen de gemeente het beste kan worden benaderd.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- e) Het is voor ons moeilijk om voor het gezamenlijk ontwikkelen van maatschappelijke projecten precies te bepalen welke maatschappelijke partners (in instellingen in het onderwijs, de zorg en woningcorporaties) het beste kunnen worden benaderd.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- f) De samenwerking met het gemeentebestuur en andere samenwerkingspartners rond maatschappelijke projecten wordt belemmerd door een (wederzijds) tekort aan vertrouwen.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- g) Voor het opzetten van maatschappelijke projecten hebben we veel baat bij de ondersteuning vanuit de Stichting Meer dan Voetbal
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- h) In onze organisatie missen we bij de vormgeving van onze maatschappelijke projecten iemand die begrijpt hoe het gemeentebestuur en maatschappelijke instellingen functioneren.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- i) Het gemeentebestuur begrijpt in de samenwerking rond maatschappelijke projecten goed dat wij als BVO géén verlengstuk zijn van de gemeentelijke ambtelijke organisatie
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- j) Het ontbreken van benodigde financiën is een belangrijk knelpunt bij het ontwikkelen van maatschappelijke projecten door onze BVO.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]

- k) De gemeente(n) hier springen snel en adequaat in op de kansen die samenwerking met onze BVO biedt voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- l) Maatschappelijke organisaties (onderwijs, zorg, woningcorporaties) in onze omgeving springen snel en adequaat in op de kansen die samenwerking met onze BVO biedt voor de aanpak van maatschappelijke vraagstukken.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- m) We kunnen in onze organisatie onvoldoende capaciteit vrijspelen om samen met andere lokale partijen maatschappelijke projecten te ontwikkelen
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- n) Subsidies van het rijk, de provincie of van maatschappelijke instellingen (bijvoorbeeld zorgverzekeraar of woningcorporaties) vormen een belangrijke stimulans voor het opzetten van maatschappelijke projecten door onze BVO
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- o) Bij het opzetten van maatschappelijke projecten leren we veel van de ervaringen van andere BVO's
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- p) Rond de maatschappelijke projecten van onze BVO werken we op voet van gelijkwaardigheid samen met het gemeentebestuur.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]
- q) De samenwerking van onze BVO en de gemeente rond maatschappelijk projecten wordt bevorderd door de positieve aandacht voor deze projecten in de lokale en regionale media.
[Helemaal mee eens; Mee eens; Neutraal; Mee oneens; Helemaal mee oneens]

- | |
|--|
| <p>10. Werkt uw BVO bij het ontwikkelen en uitvoeren van maatschappelijke projecten samen met een of meer onderstaande organisaties en hoe intensief is deze samenwerking?</p> |
|--|

- a) Gemeente(n)
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- b) Provincie
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- c) Rijk
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- d) Woningcorporaties
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- e) Instellingen gezondheidszorg
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- f) Onderwijsinstellingen
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- g) Instellingen maatschappelijke zorg en welzijn
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- h) Amateursportverenigingen
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- i) Lokale bedrijfsleven
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]
- j) Instelling ten behoeve van reïntegratie op de arbeidsmarkt van werklozen
[Geen samenwerking; Beperkte samenwerking; Intensieve samenwerking]

11. Onderhouden het bestuur en/of directie van uw BVO contact met het college van B&W van de gemeente waarin uw BVO is gevestigd en hoe frequent zijn eventuele contacten?

[Geen contact; Zelden contact; Regelmatig contact; Frequent contact; Zeer frequent contact]

12. Onderhouden medewerkers van uw BVO rond de maatschappelijke projecten van uw club contacten met medewerkers van de gemeente en hoe frequent zijn eventuele contacten?

[Geen contact; Zelden contact; Regelmatig contact; Frequent contact; Zeer frequent contact]

13. Zijn de samenwerkingsrelaties met onderstaande organisaties rond de maatschappelijke projecten van uw BVO *overwegend* positief of negatief?

- a) Het gemeentebestuur (B&W)
[Zeer positief; Positief; Neutraal; Negatief; Zeer Negatief; NVT (geen samenwerking)]
- b) Het gemeentelijk ambtelijk apparaat
[Zeer positief; Positief; Neutraal; Negatief; Zeer Negatief; NVT (geen samenwerking)]
- c) Woningcorporaties
[Zeer positief; Positief; Neutraal; Negatief; Zeer Negatief; NVT (geen samenwerking)]
- d) Maatschappelijke instellingen (zorg, onderwijs)
[Zeer positief; Positief; Neutraal; Negatief; Zeer Negatief; NVT (geen samenwerking)]
- e) Bedrijven
[Zeer positief; Positief; Neutraal; Negatief; Zeer Negatief; NVT (geen samenwerking)]

14. Hoeveel financiële middelen (uitgedrukt in geldeenheden) heeft uw club het afgelopen boekjaar op haar begroting gereserveerd voor maatschappelijke projecten?

.....

15. Heeft u in het afgelopen boekjaar gebruik gemaakt van financiële middelen ter beschikking gesteld door derden met het doel maatschappelijke projecten te ontwikkelen?
(indien u geen gebruik heeft gemaakt van door derden beschikbaar gestelde financiële middelen kunt u na deze vraag verdergaan naar vraag 18)

[Ja/Nee]

16. Hoeveel financiële middelen (uitgedrukt in geldeenheden) ter beschikking gesteld door andere partijen heeft u het afgelopen jaar besteed ten behoeve van maatschappelijke projecten?

.....

17. Indien u het afgelopen boekjaar gebruik heeft gemaakt van financiële middelen ter beschikking gesteld door andere partijen met het doel maatschappelijke projecten te ontwikkelen, om welke partijen gaat dit dan?

-

-

-

-

-

18. Indien u personeel in dienst heeft dat zich specifiek bezighoudt met maatschappelijke activiteiten, om hoeveel mensen gaat dat dan (uitgedrukt in FTE)? Indien niet van toepassing kunt u NVT invullen. *(Indien uw club haar maatschappelijke activiteiten ondergebracht heeft bij een stichting, kunt u het aantal FTE van het personeel van de stichting opgeven)*

.....

19. Heeft u in het afgelopen jaar gebruik gemaakt van (gedetacheerd) personeel van andere partijen ten behoeve van maatschappelijke projecten? *(Indien u geen gebruik heeft gemaakt van personeel beschikbaar gesteld door andere partijen dan is dit het einde van de vragenlijst)*

[Ja/Nee]

20. Indien u het afgelopen jaar gebruik heeft gemaakt van beschikbaar gesteld personeel van andere partijen met het doel maatschappelijke projecten te ontwikkelen dan wel uit te voeren, om hoeveel gaat dit dan (geschat in FTE)?

.....

21. Indien u het afgelopen jaar gebruik heeft gemaakt van beschikbaar gesteld personeel van andere partijen met het doel maatschappelijke projecten te ontwikkelen dan wel uit te voeren, om welke partijen gaat dit dan?

-

-

-

-
-