

Implementatie van MBO bij Betaald Voetbal Organisaties

Jeroen Spijkerboer & Mark Lieferink

Financiën, Economie en Management

3 mei 2012

Saxion

Kenniscentrum Hospitality

Handelskade 75

7417 DH Deventer

E: kenniscentrumhospitality@saxion.nl

W: www.saxion.nl/hospitality

Copyright © 2012 Saxion. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Kom verder. Saxion.

Aanleiding

Vanuit Betaald Voetbal Organisaties (BVO's) is er de laatste jaren steeds meer een focus gekomen op het Maatschappelijk Betrokken Ondernemen, kortweg MBO genoemd. Deze focus is het resultaat van zowel het interne maatschappelijk besef van de directie en de vraag hiernaar van externe stakeholders. Maar hoe is het maatschappelijk beleid te combineren met de corebusiness van BVO's: voetbal?

Beleidsvraagstuk

Vanuit de voetbalbranche is dit beleidsvraagstuk neergelegd bij het Lectoraat voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen & Ethiek, welke onderdeel uitmaakt van de Saxion hogeschool te Deventer. Het lectoraat heeft als doelstelling meer inzicht te verkrijgen in het maatschappelijke ondernemen dat plaatsvindt bij ondernemingen die zich begeven in een topsportklimaat. In overleg met de uitvoerende onderzoekers is er de volgende hoofdvraag geformuleerd: *“Wat zijn de mogelijkheden om de communicatie inzake het MBO beleid bij BVO's te optimaliseren, en wat is de beste manier om het traject van MBO te implementeren in de organisatie?”*

Onderzoeksmethode

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden was het noodzakelijk om een gedegen theoretische basis te creëren. Deze basis is tot stand gekomen aan de hand van een literatuuronderzoek. Het literatuuronderzoek is in eerste instantie gefocust op de theorie inzake maatschappelijk beleid en de toegevoegde waarde die dit kan leveren aan de betaald voetbal branche. Hieruit zijn twee kernzaken gebleken. Ten eerste dat het MBO voor BVO's twee vormen van kapitaal oplevert namelijk het symbolisch kapitaal en het sociaal kapitaal. Ten tweede is naar voren gekomen dat de unieke positie van de BVO's zich ideaal leent voor een bijdrage aan het maatschappelijke proces.

Toen dit inzichtelijk was is er verdieping gezocht in de bedrijfseconomische modellen die kunnen helpen bij de implementatie van dit beleid. De gebruikte literatuur bevat onder andere werken van Marcus, J.A. & van Dam, N.H.M. (1999), Moratis, L. & Van der Veen, M (2006) en Royakkers, L. & Pieters, A (2006). Al deze auteurs behoren tot de gerenommeerde namen binnen hun vakgebied. Voor een inzicht in de complete lijst van gebruikte literatuur verwijzen wij u door naar het literatuuroverzicht die onder aan dit artikel is bijgevoegd.

De opgedane kennis is vervolgens toegepast gedurende het veldonderzoek. Het veldonderzoek had een kwalitatief karakter aangezien het is uitgevoerd aan de hand van zogeheten expertinterviews. De expertinterviews boden de kans aan de onderzoekers om verdiepend op het gedachtegoed van de geïnterviewden in te gaan. De geïnterviewde experts zijn werkzaam in zowel de betaald voetbal branche alsmede de particuliere sector. Dit is

gedaan om zo een bredere kijk te krijgen op de mogelijkheden die MBO bied aan organisaties.

Uit het onderzoek zijn enkele adviezen en aanbevelingen voortgekomen welke de Betaald Voetbal Organisaties voort kunnen helpen met het MBO van de club. Het geheel van deze adviezen kan worden gezien als de beantwoording van de hoofdvraag. Hieronder vindt u de belangrijkste stappen die benodigd zijn voor implementatie van het MBO traject bij BVO's.

Adviezen & aanbevelingen

Vanuit de expertinterviews is gebleken dat een stichting de meest ideale ondernemingsvorm is voor het inrichten van het maatschappelijk beleid van organisaties. Ondanks dat de betaald voetbal branche zich in een unieke markt begeeft, gelden ook hier dezelfde voordelen die met een stichting behaald worden als voor bedrijven die zich in andere branches ophouden. De voornaamste reden hiervoor is dat de stichting als ondernemingsvorm specifiek is opgericht voor het onderbrengen van maatschappelijke activiteiten.

Aller eerst dient de BVO invulling te geven aan het stichtingsbestuur. Er wordt geadviseerd om in het stichtingsbestuur vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders (gemeente woningcorporaties etc.) op te nemen. Dit creëert een groter draagvlak voor de MBO activiteiten onder de stakeholders en er kan beroep worden gedaan op verschillende expertises die hulp kunnen bieden bij maatschappelijke projecten.

De eerste taak van dit stichtingsbestuur is om doormiddel van een vergadering de visie van alle betrokken personen te verwerken in een eenduidig beleid voor de stichting. Hierbij zal er extra aandacht moeten worden besteed aan het onderwerp communicatie. Dit omdat de communicatie vaak een struikelblok blijkt te zijn op zowel het interne als het externe vlak.

Vervolgens dient dit beleid intern gecommuniceerd te worden om het draagvlak onder het eigen personeel ten aanzien van de MBO activiteiten te vergroten, hierbij kan er gebruik worden gemaakt van de empowerment theorie. Als de werknemers gezamenlijk achter het te voeren beleid staan biedt dit een grotere kans op succes.

Empowerment zijn maatregelen die werknemers stimuleren om zelf verantwoordelijkheid te dragen. De besluitvorming wordt bij empowerment lager in de bedrijfshiërarchie geplaatst. In de praktijk houdt dit in dat de werknemer wordt betrokken bij de opzet en de besluitvorming van de MBO projecten. Deze wijze maakt hen tevens bewuster van de maatschappelijke rol die de BVO speelt in de regio of zelfs landelijk.

Om het gekozen beleid te vertalen naar meetbare doelstellingen kan er gebruik worden gemaakt van een theorie van Kaplan & Norton (1992), genaamd de Balanced Scorecard. Hierbij worden meetbare doelstellingen geformuleerd waarbij de voortgang gemeten kan worden doormiddel van prestatie indicatoren. Dit geeft de leiding van de stichting de mogelijkheid om inzicht te verkrijgen in de gevolgen van het nieuwe beleid en tijdig bij te sturen mocht dit noodzakelijk blijken.

Tenslotte moet er aandacht worden besteed aan de externe communicatie inzake de MBO activiteiten. Hierbij moet er gedacht worden aan het publieke vermelden van de criteria die gehanteerd worden voor de maatschappelijke projecten en de communicatie doormiddel van Social Media. Op het gebied van de communicatie over het gevoerde beleid dient te communicatie plaats te vinden vanuit het stichtingsbestuur. Voor de projectinhoudelijke communicatie kan dit het best worden gedaan door de verantwoordelijke projectleider binnen de stichting. Bij deze communicatie is Social media een handige tool voor de projectleider. Social Media bieden de BVO's de mogelijkheid om gemakkelijk contact te houden met haar stakeholders.

Al deze stappen zorgen voor een succesvolle implementatie van het Maatschappelijk betrokken ondernemen bij BVO's. Hiermee kunnen de BVO's voldoen aan de verwachtingen die de maatschappij stelt aan een BVO ten opzichte van het maatschappelijk beleid.

Bronnenlijst

Boeken:

Buiter-Hamel, J. (1998), *Ethiek Basisboek* (3^e druk), Groningen: Wolters-Noordhoff

Eekeren, F. & Dijk, B. (z.j.), *Onderzoek rendement van maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's seizoen 2009/2010*, Utrecht: Universiteit Utrecht

Van Es, R. (2000), *Ethiek in adviesprocessen* (1^e druk), Deventer: Kluwer

Franssen, B. & Scholten, P. (2007), *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland* (1^e druk), Assen: van Gorcum

Geelen, P. (2004), *Corporate Performance Management* (1^e druk), Deventer: Kluwer

Huijskens, C. (2010) *Code Sociale Media* (1^e druk), Amsterdam: Bertram + de Leeuw Uitgevers

Huininga, A. (2008), *MVO en voetbal*, Utrecht: Universiteit Utrecht

Kleijn, H. & Rorink, F. (2007), *Verandermanagement* (3^e druk), Amsterdam: Pearson Education Benelux

Lambooy, T.E. (2006), *Een wereld te winnen* (1^e druk), Deventer: Kluwer

Marcus, J.A. & van Dam, N.H.M. (1999), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management* (3^e druk), Houten: Educatieve Partners Nederland

Moratis, L. & Van der Veen, M (2006), *Basisboek maatschappelijk verantwoord ondernemen* (1^e druk), Assen: Koninklijke van Gorkum

Moratis, L. & Cochius, T (2010), *ISO 26000* (1^e druk), Assen: Koninklijke van Gorkum

Murrel, K.L. & Meredith, M. (2000), *Empowerment van werknemers* (1^e druk), Schoonhoven: Academic Service

Royakkers, L. & Pieters, A. (2006), *Verantwoord Ondernemen* (1^e druk), Baarn: HB Uitgevers

Schein, E.H. (1999/2000), *Bedrijfscultuur als ziel van de onderneming* (1^e druk), Schiedam: Scriptum

Stichting IFCES (1995), *(Re)vitaliseren van organisaties door Empowerment* (1^e druk), Deventer: Kluwer

Verzameling Hogescholen (2010), *Wetteksten Hoger onderwijs* (1^e druk), Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

Winkler, P. (2009), *Praktijkboek Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen* (1^e druk), Bussum: Coutinho Uitgevers

Wokke, S. (2010), *AZ en Maatschappelijk beleid: 'omdat het hoort, omdat het moet of omdat het loont?'* (1^e druk), Haarlem: Hogeschool Inholland

Van Zeijl, A.M.M.M. (2006), *De grondslag van het vermogens- en ondernemingsrecht deel 2* (7^e druk), Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

Internetartikelen:

<http://www.meerdanvoetbal.nl/upload/Meer%20dan%20Voetbal%20USBO%20onderzoek.pdf>
Verkregen op 5 september 2011

<http://www.almelo.nl/Bestanden/actueel/projecten/brochure%20SROI.pdf>
Verkregen op 24 januari 2012