

‘De brug tussen het bedrijfsleven en non-profit organisaties wordt steeds breder’

Bas Schreurs

Utrecht 2013



Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen Stichting FC Twente, scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.



Universiteit Utrecht

‘De brug tussen het bedrijfsleven en non-profit organisaties wordt steeds breder’

Een kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen Stichting FC Twente, scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap
Master Sportbeleid en Sportmanagement
Eerste lezer: Dr. J.C. van Sterkenburg
Tweede lezer: Dr. J.W. van der Roest

Stichting FC Twente, scoren in de wijk

Begeleider: Dhr. M. Timmers

Auteur

Bas Schreurs
De Weverij 84
7471 VR Goor
basschreurs@hotmail.com
Studentnummer: 3776182

Utrecht, juni 2013

Voorwoord

Nederland is een sportland. In dit land zijn er naast het beoefenen, bezoeken en begeleiden van sport ook opleidingen gerelateerd aan sport. Na negen studiejaren behoor ik tot een kleine groep landgenoten die zowel op middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en wetenschappelijk onderwijs een sportopleiding heeft doorlopen.

Het begon in 2004 met de MBO opleiding Sport & Bewegen die ik heb doorlopen. Hierna ben ik in 2007 ingestroomd in de opleiding Sport, Management en Ondernemen bij de Hogeschool van Amsterdam en heb ik ervaringen opgedaan bij de betaald voetbal organisatie Telstar, het Nederlands Instituut voor Gezondheidsbevordering en Ziektepreventie (NIGZ) en het Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB). Na drie jaar heb ik het studiejaar 2010-2011 ingevuld met de algemene minor Bestuurskunde en Organisatiewetenschap bij de Universiteit Utrecht. Daarnaast heb ik zowel een half jaar gewerkt bij het NISB als bij de betaald voetbal organisatie FC Twente.

In september 2011 ben ik gestart met de Master Sportbeleid en Sportmanagement en heb ik mij theoretisch en wetenschappelijk verder ontwikkeld met mijn medestudenten in combinatie met een stage- en later werkplek bij Stichting FC Twente, scoren in de wijk. Na het eerste jaar goed te zijn doorgekomen was de afsluitende onderzoekweek in Londen, in relatie tot de Olympische Spelen van 2012, een mooie ervaring.

In september 2012 was de start van het tweede Masterjaar waarin ik theorieën heb bestudeerd over bestuurskunde en de organisatiewetenschap. Tegelijkertijd ben ik vanaf september 2012 van start gegaan met het afstudeeronderzoek. Door hulp en ondersteuning van vele professionals uit het werkgebied van betaald voetbal organisaties, kennisinstituten, onderzoekers, overheidsinstanties, medestudenten, docenten en collega's heeft dit geresulteerd in het eindrapport dat voor u ligt. De betrokken personen, het zijn er te veel om op te noemen, ben ik veel dank verschuldigd. Ik dank mijn directe begeleiders Jacco van Sterkenburg, Mark Timmers, Simone Vosman en studiebegeleider Inge Claringbould voor hun ondersteuning.

In de twee jaar heb ik bij Stichting FC Twente, scoren in de wijk veel geleerd. De zeer complexe wereld waarin deze stichting innovatief en actief bezig is en daarnaast het werken bij een betaald voetbal organisatie zorgden voor een inspirerende omgeving. In deze omgeving heb ik mijn netwerk in Oost-Nederland verder vergroot en ervaringen opgedaan met verschillende organisatiestructuren, werkwijzen, strategieën en hiërarchische verhoudingen. Dit in samenhang met actuele ontwikkelingen, vraagstukken en problemen uit de samenleving.

Het voorbereiden, opzetten, uitvoeren en schrijven van kwalitatief onderzoek is een leerzaam proces geweest. Dit explorierend onderzoek naar de relatie tussen Stichting FC Twente, scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen is hopelijk van meerwaarde voor de wetenschap en maatschappij.

Ik wens u veel leesplezier.

Inhoudsopgave

Voorwoord 2

Samenvatting 5

Hoofdstuk 1	Betaald voetbal organisaties en bedrijven in de maatschappij	6
1.1	Inleiding	6
1.2	Aanleiding	6
1.3	Relatie Scoren in de wijk en het bedrijfsleven	8
1.4	Relevantie	10
1.5	Doel en onderzoeksvragen	12
1.6	Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2	Theoretisch perspectief.....	14
2.1	Interpretatief perspectief.....	14
2.2	Kritisch constructivistische benadering.....	15
2.3	Betekenisgeving in organisaties	16
Hoofdstuk 3	FC Twente, Stichting FC Twente, scoren in de wijk en het bedrijfsleven	18
3.1	BVO FC Twente.....	18
3.2	Stichting FC Twente, scoren in de wijk.....	19
3.3	Bedrijfsleven.....	20
Hoofdstuk 4	Ontwikkelingen en institutionele domeinen	21
4.1	Kenmerken en werkwijzen Scoren in de wijk en bedrijfsleven in institutionele domeinen .	21
4.1.1	Markt	21
4.1.2	Civil society	22
4.1.3	Staat.....	25
4.2	Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen	25
4.2.1	Maatschappelijk ondernemen vanuit bedrijfsleven.....	25
4.2.2	Economisering van non-profit organisaties.....	27
Hoofdstuk 5	Methode	30
5.1	Semigestructureerde interviews	30
5.2	Data analyse	31

Hoofdstuk 6	Resultaten	33
6.1	Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven verleden	34
6.1.1	Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven	34
6.1.2	Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen	35
6.1.3	Invloed van FC Twente	36
6.2	Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven heden	37
6.2.1	Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven	38
6.2.2	Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen	40
6.2.3	Invloed van FC Twente	41
6.3	Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven toekomst	42
6.3.1	Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven	42
6.3.2	Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen	44
6.3.3	Invloed van FC Twente	44
6.4	Maatschappelijk ondernemen	46
6.4.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	46
6.4.2	Maatschappelijk betrokken ondernemen.....	46
Hoofdstuk 7	Resultaten in theoretisch perspectief	48
7.1	Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven door de tijd heen.....	48
7.2	Kenmerken en werkwijzen Scoren in de wijk en bedrijfsleven in institutionele domeinen .	51
7.3	Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen	53
Hoofdstuk 8	Conclusies, reflectie en aanbevelingen	56
8.1	Conclusies.....	56
8.2	Reflectie.....	60
8.3	Aanbevelingen.....	61
Literatuurlijst	62	
Bijlagen	65	
Bijlage 1	Inleiding interviews	65
Bijlage 2	Topiclijst respondenten Scoren in de wijk.....	66
Bijlage 3	Topiclijst respondenten bedrijfsleven A.....	68
Bijlage 4	Topiclijst respondenten bedrijfsleven B.....	69
Bijlage 5	Topiclijst respondenten FC Twente	70

Samenvatting

Betaald voetbal organisaties (BVO) zijn anno 2013 zich steeds bewuster van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid in de samenleving. Vanaf het begin van de 21^e eeuw is een toename zichtbaar in de organisatie van projecten en activiteiten ten behoeve van het verzorgingsgebied waar de BVO actief is. FC Twente is een BVO waar deze tendens ook zichtbaar is. Sinds 2005 is er binnen de club beleid op het gebied van solidariteit, hier aan gerelateerd is de oprichting van de Stichting FC Twente, scoren in de wijk. Naast deze toename in maatschappelijke verantwoordelijkheid van BVO's zijn ook organisaties uit het bedrijfsleven in toenemende mate actief op het gebied van maatschappelijk ondernemen. In 2012 zijn twee maatschappelijke projecten ontstaan uit een samenwerking tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

Door deze ontwikkelingen en praktijkvoorbeelden is de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven mogelijk aan een verandering onderhevig. Deze mogelijk veranderende relatie is de aanleiding geweest voor de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenissen geven de actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen, welke veranderingen zijn in die betekenisgeving te onderscheiden door de tijd heen volgens de drie actoren en wat betekent het voor de toekomstige relatie?

Zowel veranderende kenmerken en werkwijzen van deze actoren binnen institutionele domeinen en maatschappelijke, institutionele ontwikkelingen zijn van invloed op deze veranderende relatie. De toename van maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven, de economisering van non-profit organisaties en de werking van de institutionele domeinen markt, civil society en staat zijn de theoretische concepten die centraal staan in relatie tot de onderzoeksvraag.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een interpretatief perspectief en een kritisch constructivistische benadering waarin de betekenisgeving is achterhaald van beleidsbepalers van de actoren Scoren in de wijk, de BVO FC Twente en organisaties uit het bedrijfsleven. Er zijn semigestructureerde interviews uitgevoerd die geanalyseerd zijn door middel van een codeerproces dat is gerelateerd aan de 'onderzoeksslang' van Boeije (2008). Het onderzoek is explorierend van aard.

Uit dit onderzoek blijkt dat Scoren in wijk als non-profit organisatie steeds meer kenmerken vertoont van economisering en bedrijven in toenemende mate het belang zien van maatschappelijk ondernemen. Scoren in de wijk verplaatst zich in het domein van de civil society meer richting het domein van de markt. Organisaties uit het bedrijfsleven verplaatsen zich meer vanuit het domein van de markt richting het domein van de civil society. De theorie van Dekker (2002) wordt hierin bevestigd dat de grenzen van de institutionele domeinen tussen de civil society en de markt aan het vervagen zijn.

De relatie is in de loop der tijd aan het toenemen tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Hierbij is de BVO FC Twente zichtbaar van invloed op deze relatie. Voor de toekomst worden kansen gezien voor de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven, waarbij geldstromen vanuit het bedrijfsleven ten behoeve van Scoren in de wijk gezien kan worden als een praktische uitkomst van deze toegenomen relatie.

Hoofdstuk 1 Betaald voetbal organisaties en bedrijven in de maatschappij

1.1 Inleiding

Het betaald voetbal is ontstaan in 1954 en bestaat anno 2013 uit 35 organisaties in het land. Deze betaald voetbal organisaties (BVO¹) hebben spelers, trainers en medewerkers onder contract staan en spelen wedstrijden in een stadion. De BVO is van oudsher opgericht om de organisatie van wedstrijden op zich te nemen waarbij betaalde medewerkers, voetballers en trainers wedstrijden spelen en organiseren in competitieverband (www.knvb.nl, 2013).

Burgers, overheidsinstanties en bedrijven zijn decennia lang verbonden met de BVO's. Dit wordt benadrukt door Chung (2008) die voetbal ziet als een venster voor en van de samenleving. Burgers bezoeken de wedstrijden en identificeren zich vaak met de club. Overheidsinstanties zijn vaak betrokken bij de BVO's vanwege de accommodatie, bijvoorbeeld de gemeente die de grond verhuurt van het stadion. Het bedrijfsleven is ook betrokken bij betaald voetbal organisaties. Hun identificatie met de BVO wordt onder andere geuit via het aanbieden van diensten/goederen of sponsoring. Sponsoring kan bestaan uit het feit dat de BVO, in ruil voor gelden en/of middelen, naamsbekendheid geeft aan het bedrijf rondom wedstrijden en activiteiten van de club. Dit proces van betrokkenheid uit het bedrijfsleven bij BVO's wordt door Rodenburg (2010) gezien als een onderdeel van de commercialisering van de sport. De BVO's gaan echter met hun tijd mee en nemen tegenwoordig veel meer taken op zich dan alleen het organiseren en spelen van wedstrijden. Zij zijn volgens de conclusie uit een onderzoeksrapport van de Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (KNVB, 2005) bij uitstek geschikt om mensen te mobiliseren en een positieve beweging op gang te brengen. Voorbeelden zijn de organisatie van evenementen in het stadion en maatschappelijke betrokkenheid. In dit onderzoek staat de relatie van het bedrijfsleven met een non-profit organisatie, ontstaan uit een betaald voetbal organisatie, op maatschappelijk gebied centraal.

1.2 Aanleiding

Een betaald voetbal organisatie wordt in de 21^e eeuw aan andere functies en verantwoordelijkheden gekoppeld omdat er inzichten ontstaan dat de binding met alle bevolkingslagen uit de samenleving van meerwaarde kan zijn voor de maatschappij (KNVB, 2005). Zo is in Nederland de 'norm' ontstaan dat een BVO een voorbeeldfunctie heeft in de maatschappij. Deze gedachte is volgens Chung (2008) mogelijk een gevolg van een landelijke (politieke) discussie over de rol van een BVO in de samenleving. Negatieve ontwikkelingen zoals het supportersgeweld uit de jaren '80, '90 en financiële ondersteuning van de gemeente aan een BVO zijn onder andere aanleiding geweest voor deze discussie. De voorbeeldfunctie geldt zowel voor de club als voor de medewerkers, spelers en trainers. In 2004 is een landelijke stichting opgericht die de belangen behartigt van maatschappelijke activiteiten rondom het betaald- en amateurvoetbal, namelijk Stichting Meer dan Voetbal. Anno 2013 is bijna iedere BVO, naast de 'core business' voetbal, maatschappelijk actief. 90% van de BVO's heeft volgens een onderzoeksrapport van Stichting Meer dan Voetbal (2012) maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO²) opgenomen in de beleidsplannen.

¹ BVO: Betaald voetbal organisatie.

² MVO: Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een BVO die ook gerelateerd is aan deze ontwikkelingen is Football Club Twente (FC Twente³), afkomstig uit de gemeente Enschede. FC Twente is sinds 2005 actief op het gebied van maatschappelijke activiteit. Dit gebeurt vooral vanuit een stichting die is geïnitieerd vanuit de club, 'Stichting FC Twente, scoren in de wijk' (Scoren in de wijk⁴). Scoren in de wijk is een non-profit organisatie. Uit de missie blijkt dat Scoren in de wijk een maatschappelijk rol wil vervullen in de gebieden waaruit de achterban van FC Twente afkomstig is. De maatschappelijke rol houdt in het verbeteren van de leefsituatie van personen, groepen, wijken en/of gemeenschappen (Oprichtingsakte Scoren in de wijk, 2005). In de beginjaren richtte Scoren in de wijk zich met haar projecten voornamelijk op aandachtswijken (supportwijken) in Hengelo en Enschede zoals de wijken Berflo Es, Velve-Lindenhof en Tweekelerveld. Anno 2013 richt Scoren in de wijk zich ook op andere doelgroepen, wijken en is er een samenwerking zichtbaar met organisaties uit het bedrijfsleven. Deze samenwerking tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven heeft geleid tot twee projecten in 2012 op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Hierbij is ingespeeld op ontwikkelingen als overgewicht en vervreemding van werklozen. Om een beeld te geven over deze samenwerking volgt een korte toelichting over de twee projecten, namelijk 'Scoren met gezondheid' en 'Scoren met werkgevers'.

Scoren met gezondheid

Binnen het project Scoren met gezondheid heeft een commercieel bedrijf in januari 2012 een opdracht neergelegd bij Scoren in de wijk om de gezondheid van hun eigen werknemers te versterken, onder de vlag van FC Twente. Scoren in de wijk heeft hierop ingespeeld door een gezondheidsprogramma voor medewerkers van het bedrijf samen te stellen. Dit is een voorbeeld waarbij een bedrijf uiting heeft gegeven aan maatschappelijk ondernemen via een betaald voetbal organisatie door aan de gezondheid van de werknemers te werken. Winstpunten voor de stichting zijn de ontstane werkzaamheden, een versterking van het clubimago en de samenwerking met het bedrijf. Het bedrijf profiteert echter ook door deze vorm van maatschappelijk ondernemen vanwege het ontstaan van een betere werksfeer en gezonde werknemers, zo blijkt uit een enquête van het bedrijf X⁵ (2012) onder de deelnemers.

Scoren met werkgevers

Scoren in de wijk nam in 2012 het initiatief om wat te doen aan de toename van werklozen in de regio Twente. Binnen dit project slaan werkgevers uit de regio Twente de handen ineen om de toenemende 'werkloosheid' aan te pakken. Dit doen zij door het creëren van een netwerk dat stageplekken en uiteindelijk banen beschikbaar stelt aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het project maakt gebruik van het stadion van FC Twente, dat dient als platform om het netwerk te laten functioneren (www.scorenindewijk.nl, 2013).

Naast de toenemende maatschappelijke betrokkenheid van BVO's zijn ook bedrijven, wel of niet gekoppeld als sponsor van een BVO, zich bewuster geworden van hun maatschappelijke rol in de samenleving (Moratis & Van der Veen, 2006).

³ FC Twente: Football Club Twente

⁴ Scoren in de wijk: Stichting FC Twente, scoren in de wijk

⁵ Bedrijf X: Dit bedrijf is geanonimiseerd

Termen in relatie tot maatschappelijk ondernemen zijn niet meer weg te denken uit het huidige bedrijfsleven. Een toelichting over de toename van maatschappelijk ondernemen door organisaties uit het bedrijfsleven volgt in hoofdstuk 4.

Concluderend kan gesteld worden dat door de projecten 'Scoren met gezondheid' en 'Scoren met werkgevers' een toenemende samenwerking is ontstaan tussen organisaties uit het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijke ontwikkelingen als overgewicht en een stijgende werkloosheid.

Kortom, de relatie tussen organisaties uit het bedrijfsleven en een non-profit organisatie als Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen is mogelijk aan verandering onderhevig door deze toegenomen samenwerking.

Deze ontwikkeling levert nieuwe vragen op. 'Hoe kijken non-profit organisaties, zoals Scoren in de wijk, aan tegen de relatie met het bedrijfsleven?', 'Hoe ziet het bedrijfsleven deze relatie met non-profit organisaties?', 'Wat is de invloed van FC Twente op deze samenwerking?'. De BVO heeft tenslotte Scoren in de wijk als non-profit organisatie in het leven geroepen. 'Behoren non-profit organisaties door deze samenwerking met het bedrijfsleven wel tot het maatschappelijk middenveld?'. Het maatschappelijk middenveld dat gezien wordt als de sfeer tussen enerzijds het privé domein van burgers en anderzijds de markt en de staat (Van den Berg, Dekker & de Hart, 2008). 'En veranderen kenmerken van organisaties uit het bedrijfsleven zoals koopkracht en concurrentie (Van den Broek & Dekker, 1998) door deze samenwerking met een non-profit organisatie?'.

Deze toegenomen samenwerking in 2012 tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen is de aanleiding voor dit onderzoek.

1.3 Relatie Scoren in de wijk en het bedrijfsleven

De relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven is mogelijk aan een verandering onderhevig door de toegenomen samenwerking in 2012. In de benoemde voorbeeldprojecten hebben twee theoretische elementen een raakvlak met deze mogelijk veranderende relatie namelijk:

- 1) Kenmerken en werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in institutionele domeinen;
- 2) Maatschappelijk en institutionele ontwikkelingen.

Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven behoren tot de overkoepelende (institutionele) domeinen staat, markt en het maatschappelijk middenveld (Van den Broek & Dekker, 1998). Een soortgelijke term voor het maatschappelijk middenveld is de 'civil society' (Dekker, 2002). Een toelichting over deze centrale domeinen in dit onderzoek volgt in hoofdstuk 4. De vraag is of door de maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven andere kenmerken vertonen en/of een andere werkwijze gaan hanteren door de tijd heen. Een mogelijk gevolg van andere kenmerken en werkwijzen is dat Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zich anders gaan positioneren binnen de institutionele domeinen. De kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in de institutionele domeinen markt, staat en civil society behoren daarom tot een belangrijk aandachtsgebied in dit onderzoek.

Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven behoren traditioneel niet tot hetzelfde institutionele domein. Scoren in de wijk kan namelijk gezien worden als een non-profit organisatie vanwege het feit dat het een stichting is. Non-profit organisaties behoren volgens Hoogenboom (2011) tot het domein van de civil society. Organisaties uit het bedrijfsleven, ook wel profit organisaties, behoren tot het domein van de markt. Zij streven naar winstmaximalisatie en concurreren onderling (Van den Broek & Dekker, 1998). Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven hebben binnen haar 'vertrouwde' domein een eigen missie vorm gegeven die bepalend is voor de huidige beleidsvoering. Deze missie heeft raakvlakken met de kenmerken van het overkoepelende institutionele domein waar het toebehoort. Door een samenwerking aan te gaan met een organisatie uit een 'ander' domein kan deze missie aangetast worden of nieuwe inzichten opleveren en van invloed zijn op de missie en werkwijze in de toekomst.

Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen zijn van invloed op organisaties als Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Voorbeelden van maatschappelijke ontwikkelingen zijn overgewicht, vergrijzing, maatschappelijke vervreemding van werklozen, maatschappelijk ondernemen door organisaties uit het bedrijfsleven, economisering van non-profit organisaties en de economische crisis (Bijl & Veldheer, 2011). De ontwikkelingen 'maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven' en 'economisering van non-profit organisaties' worden nader toegelicht in hoofdstuk 4. Deze ontwikkelingen staan centraal in dit onderzoek omdat er in de praktijk en theorie signalen zijn dat bedrijven steeds meer aandacht besteden aan maatschappelijk ondernemen en non-profit organisaties als Scoren in de wijk zich profileren in de wereld van organisaties uit het bedrijfsleven.

Een voorbeeld van een institutionele ontwikkeling is een terugtrekkende overheid. (Jonker, Van Noije, Veldheer & Vrooman, 2012). Door een terugtrekkende overheid worden taken, zoals bijvoorbeeld het terugdringen van de toenemende werkloosheid, volgens Hoogenboom (2011) gedeeltelijk opgevangen door organisaties die behoren tot de markt of het maatschappelijk middenveld. Een andere institutionele ontwikkeling is het belang van het maatschappelijk middenveld. Het maatschappelijk middenveld dat *'de infrastructuur biedt voor zowel intensieve als luchtige vormen van betrokkenheid en daarbij oog houdt voor externe doelgroepen en de buitenwereld'* volgens Van den Berg, Dekker en de Hart (2008, p. 86).

Omdat de BVO FC Twente op haar beurt gelieerd is aan Scoren in de wijk kan deze actor ook weer van invloed zijn op de onderlinge relatie tussen de organisaties uit het bedrijfsleven en Scoren in de wijk. Dit aspect is daarom ook meegenomen in het onderzoek.

De mogelijk veranderende relatie tussen een stichting vanuit een BVO enerzijds en organisaties uit het bedrijfsleven anderzijds, gericht op maatschappelijk ondernemen in het betaald voetbal, is tot op heden nog niet kwalitatief onderzocht. Er is in Nederland nog geen specifiek onderzoek gedaan naar maatschappelijk ondernemen van BVO's waarbij de relatie tussen organisaties uit het bedrijfsleven en een stichting, geïnitieerd vanuit de BVO, centraal heeft gestaan. Wel tonen onderzoekers (Chung, 2008; Huininga, 2008; Rodenburg, 2010) en organisaties als Hypercube Business Innovation (2011) het belang aan van maatschappelijk ondernemen bij BVO's. Echter ontbreekt er diepgang in de studie naar maatschappelijk ondernemen, mogelijk via geïnitieerde stichtingen, van BVO's in relatie met het bedrijfsleven.

Kortom, er vindt een toename plaats van samenwerking tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Deze toename van samenwerking kan leiden tot een mogelijk veranderende relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk, mede beïnvloed door maatschappelijke, institutionele ontwikkelingen en veranderende kenmerken en werkwijzen. De mogelijk veranderende relatie kan tot gevolg hebben dat Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven zich anders positioneren in institutionele domeinen. Er ontbreekt echter kennis over hoe wordt aangekeken naar de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

Hoe kijkt men aan tegen deze relatie op het gebied van maatschappelijk ondernemen? Wordt deze als een probleem gezien door Scoren in de wijk, het bedrijfsleven of de BVO FC Twente? Of biedt het juist kansen? Zijn de kenmerken en/of werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven door de tijd heen veranderd? Welke huidige positionering hebben Scoren in de wijk en het bedrijfsleven binnen institutionele domeinen? En welke maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen zijn van invloed op deze relatie? Door het achterhalen van informatie wordt getracht om nieuwe inzichten te verkrijgen over deze onderwerpen.

1.4 Relevantie

In dit onderzoek is een tweeledige relevantie aanwezig over het achterhalen van nieuwe informatie over de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Ten eerste is er een wetenschappelijke relevantie aanwezig omdat nieuwe inzichten worden achterhaald over de positionering van non-profit organisaties en organisaties uit het bedrijfsleven binnen institutionele domeinen. Nieuwe inzichten vanwege de toegenomen samenwerking tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Volgens Dekker (2001) behoren non-profit organisaties niet altijd tot het institutionele domein van de civil society. Meijs (2004) sluit aan bij de theorie van Dekker (2001) en onderscheid zich door zijn artikel te richten op het management van 'private' non-profit organisaties, waarbij vrijwilligerswerk een centrale plek heeft gekregen. Dit onderzoek sluit aan bij beide theorieën maar de onderscheidende invalshoek die in dit onderzoek centraal staat is gericht op de specifieke relatie tussen organisaties uit het bedrijfsleven en non-profit organisaties die gerelateerd zijn aan een betaald voetbal organisatie. Non-profit organisaties en organisaties uit het bedrijfsleven nemen een positie in binnen de institutionele domeinen markt en civil society volgens (Van den Broek & Dekker, 1998). Deze positie is ontstaan vanuit de kenmerken en werkwijzen uit het verleden van non-profit organisaties en het bedrijfsleven en hebben overeenkomsten met het institutioneel domein. Door de nieuwe informatie over de kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk, als non-profit organisatie die gerelateerd is aan de BVO FC Twente, en organisaties uit het bedrijfsleven kan de positie binnen institutionele domeinen van deze twee actoren mogelijk veranderen. Een mogelijk veranderende positionering omdat de kenmerken en werkwijzen in de nieuwe positie meer overeen kunnen komen met kenmerken van een ander institutioneel domein.

Naast een actueel beeld over de positionering in de institutionele domeinen leiden nieuwe betekenissen ook tot een actueel beeld over de werking van de institutionele domeinen markt en civil society. Voor organisaties die behoren tot het domein van de markt kan dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn vanwege het inzicht dat wordt verkregen in de samenwerking met non-profit organisaties, door het toegenomen maatschappelijk ondernemerschap van organisaties uit de markt (Moratis & Van der Veen, 2006). Organisaties behorend tot het domein van de civil society kunnen nieuwe inzichten verkrijgen over de rol die het speelt tussen organisaties uit de domeinen markt en de staat en in hoeverre het organisaties kan binden tussen de markt en staat. Zo ontstaan er voor organisaties die overeenkomsten en/of verschillen zien met een bepaald institutioneel domein nieuwe inzichten die hun eigen positionering mogelijk kan veranderen.

Ten tweede is er ook een praktische relevantie voor Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven. Scoren in de wijk zal eventueel door de nieuwe inzichten beleidsmatig kunnen inspelen in de toekomst, vanwege een mogelijk veranderende relatie met het bedrijfsleven. Er ontstaan mogelijk ook inzichten over nieuwe verhoudingen met organisaties uit het domein van de staat, de BVO FC Twente, haar maatschappelijke partners en de sponsorachterban van de BVO FC Twente. Het bedrijfsleven kan mogelijk nieuwe inzichten krijgen over mogelijkheden van samenwerking met non-profitorganisaties, zoals Scoren in de wijk, op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Aangezien dit onderzoek is gericht op de specifieke relatie tussen non-profit organisaties, gerelateerd aan een BVO, en organisaties uit het bedrijfsleven, is het ook van belang om de invloed van de BVO te achterhalen op deze relatie.

Met dit onderzoek wordt getracht zowel theoretisch als praktisch nieuwe inzichten te verkrijgen om hiermee aanbevelingen te kunnen geven aan zowel Scoren in de wijk, mogelijk ook de BVO FC Twente, en organisaties uit het bedrijfsleven over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

1.5 Doel en onderzoeksvragen

Nu de aanleiding, het probleem en de relevantie van het onderzoek is beschreven volgt hieronder een vertaling in een concreet doel met onderzoeksvragen.

Doel

Het doel van dit onderzoek is nieuwe kennis verkrijgen en inzichten verschaffen uit de betekenisgeving van beleidsbepalers in organisaties uit het bedrijfsleven, Scoren in de wijk en de BVO FC Twente over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

De aanleiding, relevantie en het doel resulteren in de volgende onderzoeksvragen:

Hoofdvraag

Welke betekenissen geven de actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen, welke veranderingen zijn in die betekenisgeving te onderscheiden door de tijd heen volgens de drie actoren en wat betekent het voor de toekomstige relatie?

Deelvragen

1. Welke betekenissen geven de drie actoren aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?
2. Welke veranderingen over de kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de drie actoren in deze betekenissen te onderscheiden door de tijd heen?
3. Welke betekenissen geven de drie actoren aan maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen die van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?
4. Welke betekenissen geven de actoren aan de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?
5. Welke betekenissen geven de drie actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan maatschappelijk ondernemen?

De actoren en begrippen licht de onderzoeker toe in de hoofdstukken 3 en 4.

1.6 Leeswijzer

Het kader van het onderzoek is in dit hoofdstuk omschreven. Inzicht over de structuur van dit onderzoeksverslag volgt hieronder in de leeswijzer.

In hoofdstuk 2 is het theoretisch perspectief van de onderzoeker omschreven, evenals de visie over betekenisgeving in organisaties. Na de toelichting over het theoretische perspectief van het onderzoek volgt in hoofdstuk 3 een omschrijving van de drie centrale actoren Scoren in de wijk, het bedrijfsleven en de BVO FC Twente. In hoofdstuk 4 volgt een beschrijving over de twee besproken theoretische elementen die van invloed zijn op de toegenomen samenwerking tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Namelijk 1) de theoretische achtergronden over de kenmerken en werkwijzen in de institutionele domeinen markt, staat en civil society en 2) de centrale maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven en economisering van non-profit organisaties. In hoofdstuk 5 wordt de gekozen methode toegelicht over de data verzameling en volgt een beschrijving over de data analyse en betrouwbaarheid. In hoofdstuk 6 zijn de resultaten omschreven van de data die vanuit de respondenten is verkregen. In hoofdstuk 7 zijn de resultaten in perspectief gesteld van de theoretische concepten uit de hoofdstukken 3 en 4. Het onderzoeksverslag wordt afgesloten met de conclusie door het beantwoorden van de onderzoeksvragen, resulterend in een reflectie en aanbevelingen in hoofdstuk 8.

Hoofdstuk 2 Theoretisch perspectief

In het vorige hoofdstuk is de relatie geïntroduceerd tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Deze relatie staat centraal in dit onderzoek. Het probleem is dat kennis en inzicht ontbreekt over deze mogelijk veranderende relatie. In dit hoofdstuk wordt eerst aandacht besteed aan het theoretisch perspectief binnen dit onderzoek.

In dit onderzoek worden de vraagstelling en gegevens benadert vanuit een bepaald theoretisch kader. Door deze positionering toe te lichten wordt gestreefd naar begrip en logica voor de gemaakte keuzes binnen dit onderzoek.

2.1 Interpretatief perspectief

Het interpretatieve perspectief wordt in dit onderzoek gezien als centraal uitgangspunt over het verkrijgen van kennis over de werkelijkheid. Het interpretatieve perspectief kan gezien worden als een kader dat een set van aannames biedt over de aard van de werkelijkheid en hoe die bestudeerd kan worden aan de hand van empirische methodes. Het is gebaseerd op de ontologische veronderstelling dat de wereld een rommelige en gecompliceerde materie is (Atkinson, 2012).

Volgens Donnely (2000) kan interpretatieve sociologie gescheiden worden door twee perspectieven. Aan de ene kant het perspectief van een sociale wereld waarin culturele en structurele karakteristieken van invloed zijn op individuen in sociale systemen. Aan de andere kant wordt de sociale wereld vanuit een perspectief gezien waarin individuen zelf hun gedrag bepalen in sociale systemen en niet beïnvloed worden door culturele en structurele karakteristieken (Donnely, 2000). In dit onderzoek wordt de sociale wereld gezien als een wereld waarin culturele en structurele karakteristieken van invloed zijn op het gedrag van het individu in sociale systemen. Dit perspectief staat centraal omdat Scoren in de wijk gerelateerd is aan de BVO FC Twente. De culturele en structurele karakteristieken van de BVO FC Twente zijn, vanwege deze nauwe onderlinge relatie, van invloed op Scoren in de wijk.

In dit onderzoek wordt de werkelijkheid als complex gezien. Er is niet één vaste objectieve werkelijkheid. De werkelijkheid is continue aan verandering onderhevig omdat het wordt beïnvloed door maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen. De werkelijkheid krijgt vorm door betekenisgeving te achterhalen vanuit diverse positioneringen. De diverse positioneringen in dit onderzoek hebben betrekking op de respondenten uit de organisatie Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente. Meer informatie over de doelgroep volgt in hoofdstuk 5.

2.2 Kritisch constructivistische benadering

Naast het interpretatieve perspectief kijkt de onderzoeker naar het vraagstuk vanuit een kritisch constructivistische benadering. De wereld wordt vanuit deze benadering gezien als een sociale wereld die wordt geconstrueerd en vorm krijgt door conflicten, interne spanningen en machtsverhoudingen die continue aan verandering onderhevig zijn (Atkinson, 2012). In dit onderzoek is gekozen voor deze benadering omdat tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven mogelijk interne spanningen en conflicten kunnen ontstaan vanwege de verschillende kenmerken en werkwijzen binnen de verschillende domeinen civil society en markt waartoe beide actoren behoren.

In dit onderzoek is de vraag gesteld in hoeverre de relatie tussen organisaties uit het bedrijfsleven en Scoren in de wijk aan verandering onderhevig is in de loop der tijd. De onderzoeker ziet organisaties als structuren en systemen en sluit daarbij aan bij de theorie van Donnelly (2000). Deze structuren en systemen bevinden zich in een sociale en maatschappelijke context. In deze structuren en systemen vindt interactie plaats.

De respondenten van de actoren Scoren in de wijk, het bedrijfsleven en de BVO FC Twente in dit onderzoek kunnen gezien worden als de 'actoren in context' (Boessenkool, 2012). Dit houdt in dat de respondenten handelen in een omgeving (structuur). De interactie, die resulteert uit handelingen, wordt veelal beïnvloed door politieke betekenissen, waardoor er een politieke arena ontstaat.

Heersende discoursen⁶ van buitenaf zijn van invloed op de betekenisgeving van de respondenten. De interactie leidt mogelijk tot beïnvloeding van beleid binnen de structuren en systemen, speciaal op het gebied van besluitvormingsprocessen (Deetz, 2000).

Dit onderzoek is gericht op de invloed van de betekenisgeving van respondenten aan de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. De betekenisgeving aan deze relatie kan mogelijk ook van invloed zijn op de besluitvormingsprocessen op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Kenmerkend voor de systemen en structuren is dat interacties gevormd worden door onderliggende veronderstellingen over onderlinge relaties tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven.

Het doel van een kritisch constructivistische benadering is om verborgen structuren van macht en culturele dominantie te ontdekken in de relaties tussen de actoren en na te gaan welke rol contextuele omstandigheden en ontwikkelingen daarin een rol spelen (Atkinson, 2012). Deze nieuwe inzichten/aannames over verborgen structuren van macht en culturele dominantie kunnen mogelijk de contextuele omstandigheden, die de systemen en structuren beïnvloeden, doen veranderen. Het gaat dan bijvoorbeeld om beleidskeuzes en besluitvormingsprocessen van Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Door dieper in te gaan op de betekenissen die gegeven worden aan deze beleidskeuzes en besluitvormingsprocessen is het mogelijk om conflicten en interne spanningen openlijk ter discussie te stellen en zodoende het onzichtbare zichtbaar te maken. Omdat de actoren Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven binnen verschillende institutionele domeinen actief zijn geven zij mogelijk een andere betekenis geven aan dezelfde processen, bijvoorbeeld aan het proces van maatschappelijk ondernemen.

⁶ Heersende discoursen: Een tijdsgebonden geheel van handelingen (Foucault, 1977)

De respondenten worden gezien als een 'agent' (Boessenkool, 2012) met een positie in een grotere structuur zoals een organisatie uit het bedrijfsleven of Scoren in de wijk. Deze structuur valt weer samen met veel andere structuren zoals de positie van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven binnen institutionele domeinen als de markt en civil society. Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn structuren en systemen waar interactie plaatsvindt. De interactie die plaatsvindt over de onderlinge relatie staat centraal in dit onderzoek.

De actor FC Twente is van invloed op de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven. Dit heeft de onderzoeker doen besluiten om ook interacties te achterhalen vanuit deze actor over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Omdat de relatie continue aan verandering onderhevig is draagt de betekenisgeving, die wordt achterhaald, bij aan de vorming van nieuwe inzichten over (machts)relaties tussen de drie actoren Scoren in de wijk, de BVO FC Twente en organisaties uit het bedrijfsleven.

2.3 Betekenisgeving in organisaties

Betekenisgeving vindt plaats door middel van interacties tussen de onderzoeker en de respondenten. Een geslaagde interactie kan worden gezien als een '*double interact*'⁷ (Weick, 1995). Dit houdt in dat communicatie plaatsvindt tussen zowel de interviewer en respondent, en weer terug van respondent naar de interviewer. Als de interviewer dan een reactie geeft is de interactie compleet. Om deze interacties tot stand te laten komen is de onderzoeker van mening dat de uitvoering van semigestructureerde interviews een geschikte benadering is omdat semigestructureerde interviews niet volledig gestructureerd zijn en er hierdoor ruimte is om diepere betekenissen over heersende discoursen te achterhalen (Boeije, 2008). Een toelichting over de methodologische keuzes volgt in hoofdstuk 5.

De 'actoren in context' zijn in dit onderzoek respondenten van de organisatie Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de betaald voetbal organisatie FC Twente. Maar wat zijn organisaties? Wanneer vindt organiseren plaats? Zoals in de voorgaande paragraaf al benoemd worden organisaties in dit onderzoek gezien als structuren en systemen waar interactie plaatsvindt. Deze interactie wordt door Weick (1969) als centraal punt gezien binnen een organisatie. Weick (1969) ziet organisaties als onderhandelende ordes waarin mensen handelen, hier betekenis aan geven en dan gaan organiseren. Deze visie op organiseren leidt tot het achteraf ontstaan van structuur en rationaliteit in een organisatie omdat een geslaagde interactie (*double interact*) leidt tot structuur. De essentie van deze theorie komt in de volgende vraag naar boven: *How do I know what I think before I see what I say?* (Wallas, 1926; in Weick, 1995, p. 12). Uit deze vraag blijkt dat individuen retrospectief denken en handelen vanwege de individuele afhankelijkheid. Weick (1969) noemt dit individueel afhankelijk handelen ook wel '*enacted environment*'⁸, waarbij in de omgeving eerder geageerd wordt dan gereageerd.

⁷ Double interact: geslaagde interactie (Weick, 1995)

⁸ Enacted environment: individueel afhankelijk handelen (Weick, 1969)

Anthonissen en Boessenkool (1998) zien deze handelingen als betekenissen die voortdurend worden ge- (her) construeerd in communicatieprocessen, waarbij macht altijd een rol speelt. Zij noemen dit ook wel *contested meaning*⁹. Volgens hen vinden in organisaties verzamelingen interacties plaats, welke bepaald worden door: betekenisgeving, machtsverhoudingen, (eigen) belangen, ervaringen en contextuele invloeden. De handelingen van mensen in een bepaalde omgeving (structuur) wordt volgens Anthonissen en Boessenkool (1998) ook wel '*actor in context*¹⁰' genoemd.

Dit onderzoek sluit aan bij deze visie van Anthonissen en Boessenkool (1998) hoe betekenissen gezien kunnen worden. Interacties van respondenten in een bepaalde omgeving (institutionele domeinen) worden verzameld en bepaald door contextuele invloeden, zoals maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen, ervaringen over het verleden, heden, toekomst en machtsverhoudingen zoals tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven.

Het theoretisch perspectief en de kijk op betekenisgeving in organisaties is omschreven. In het volgende hoofdstuk volgt een verdieping over de actoren Scoren in de wijk, de BVO FC Twente en het bedrijfsleven.

⁹ Contested meaning: voortdurende betekenissen die ge- (her) construeerd worden in communicatieprocessen (Anthonissen & Boessenkool, 1998)

¹⁰ Actor in context: handeling van mensen in een bepaalde structuur (Anthonissen & Boessenkool, 1998)

Hoofdstuk 3 FC Twente, Stichting FC Twente, scoren in de wijk en het bedrijfsleven

In de voorgaande hoofdstukken zijn de centrale actoren in dit onderzoek, namelijk de BVO FC Twente, Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven, al enkele keren benoemd. In dit hoofdstuk volgt een toelichting over deze drie actoren.

3.1 BVO FC Twente

De betaald voetbal organisatie FC Twente begon de 21^e eeuw succesvol. Ondanks de middelmatige eindklasseringen in de Eredivisie won het in 2001 de nationale bekerfinale. In het jaar 2003 bevond de club zich in een moeilijke situatie. Financieel ging het, net als bij vele andere BVO's, er slecht aan toe. Dit wordt bevestigd door Rodenburg (2010) die onder andere spreekt over de oprichting van het 'Nationaal Referentiekader Steun aan Betaald Voetbal' in 2004. In de lente van 2003 werd de club zelfs korte tijd failliet verklaard (www.fctwente.nl, 2013). Nadat de club, via ondersteuning van de gemeente, werd gered van een faillissement brak er een nieuw tijdperk aan. In het nieuwe beleid vroeg FC Twente zichzelf af welke rol het wou spelen in de samenleving, omdat de club goed beseft dat het zit geworteld in de Twentse samenleving. Daarom koos de club voor een brede sociaal maatschappelijke rol waarbij het gaat om *Voetbal*, *Ambiance* en *Solidariteit*. Deze drie pijlers vormden de basis voor het huidige beleid van de club. FC Twente heeft sinds de ommekeer in 2003 een enorme opmars gemaakt in het Nederlands betaald voetbal. Gedacht kan worden aan de verhoging van het aantal medewerkers, activiteiten, toeschouwers, voetbalprestaties en de begroting. Deze opmars heeft geleid tot een positionering in de top van het Nederlands betaald voetbal. Deze positionering is het resultaat van drie beleidsplannen, namelijk 'FC Twente in de steigers - 2003', 'FC Twente, meer dan alleen een passend (t)huis - 2006' en 'Working on a dream - 2010' (www.fctwente.nl, 2013). Drie beleidsplannen waarbij de pijlers *Voetbal*, *Ambiance* en *Solidariteit* centraal staan op de volgende wijze:

Voetbal

Binnen de pijler 'Voetbal', de 'core business' van de club, is het aanbieden van verzorgd, aantrekkelijk en aanvullend voetbal het uitgangspunt. Mede door het behalen van het landskampioenschap in 2010 wil de club structureel aansluiten bij de top-4 van de Nederlandse eredivisie. Ook heeft FC Twente de ambitie om elk seizoen Europees voetbal te spelen en de halve finale van het nationale bekertoernooi te bereiken.

Ambiance

In de pijler 'Ambiance' streeft de club naar de sfeer en cultuur die past bij de regio Twente en haar verzorgingsgebied. FC Twente wil dat supporters zich één voelen met de club. In het stadion steunen 30.000 toeschouwers elke twee weken het team aan de hand van sfeeracties en liederen. De club is voor en van de supporters.

Solidariteit

De pijler solidariteit was in feite een pleidooi voor het voetbal als samenlevingsproject. FC Twente vindt dat een voetbalclub een rol hoort te spelen in de samenleving en terug moet keren naar de basis. Dat wil zeggen, terug naar de buurten, wijken en verenigingen waar de club vandaan komt.

Honderden bedrijven, diverse gemeenten, maatschappelijke- en onderwijsinstellingen gebruiken FC Twente als podium om elkaars kennis te delen. FC Twente faciliteert, ondersteunt en verbindt al deze partijen. Dit doet de club onder andere via het TwenteKwartier. Het TwenteKwartier is sinds 2012 de fysieke ontmoetingsplek in het stadion van maatschappelijke partners uit de regio Twente, welke verenigd zijn in Stichting Maatschappelijk Plein Twente (www.twentekwartier.nl, 2013). Naast deze interne ontmoetingsplek heeft FC Twente de kern van het beleid binnen deze pijler in 2005 vorm gegeven in het ontstaan van een aparte stichting, namelijk Stichting FC Twente, scoren in de wijk. Scoren in de wijk is de stichting die namens de BVO FC Twente onder andere uiting geeft aan de solidariteitsactiviteiten. Op deze manier worden de sociaal maatschappelijke activiteiten gecoördineerd, geprofessionaliseerd en geïntensiveerd vanuit de Stichting FC Twente, scoren in de wijk (www.scorenindewijk.nl, 2013).

3.2 Stichting FC Twente, scoren in de wijk

Scoren in de wijk heeft een eigen bestuur, bestaande uit vertegenwoordigers van FC Twente, het bedrijfsleven, onderwijs en volkshuisvesting.

Scoren in de wijk geeft uiting aan de solidariteitsgedachte door met haar projecten een bijdrage te leveren aan de leefbaarheid in de regio, met daarbij gebruikmaking van de uitstraling en middelen die de BVO tot haar beschikking heeft zoals rolmodellen en de faciliteiten van de club. Globaal gezien richt het zich op vier aandachtsgebieden: sport, gezondheid, scholing en betrokkenheid. Samen met haar maatschappelijke partners (overheidsinstanties, welzijnsinstellingen, kennisinstituten, onderwijsorganisaties, zorgverzekeraars, woningcorporaties) en het bedrijfsleven, bekijkt zij hoe de projecten gestalte kunnen krijgen (www.scorenindewijk.nl, 2013).

De stichting tracht met haar projecten in te spelen op actuele ontwikkelingen uit de samenleving. Om een beeld te geven van het soort projecten dat georganiseerd en uitgevoerd wordt, volgt nu een korte omschrijving van enkele projecten in de aandachtsgebieden gezondheid en betrokkenheid.

In het aandachtsgebied gezondheid is het project ‘Scoren met gezondheid’ ontwikkeld. Dit is een project om een gezonde leefstijl te promoten onder de achterban van FC Twente door middel van het aanbieden van een online gezondheidsprogramma en via wijkbijeenkomsten. Het programma biedt voor de supporter de gelegenheid om samen met de club en haar spelers te werken aan een gezonde leefstijl, via oefeningen van spelers, gezonde recepten en quizvragen over voeding en bewegen (www.scorenindewijk.nl, 2013).

Onder betrokkenheid valt onder andere het project ‘Scoren met werkgevers’. In dit project richt de stichting zich op de sociale kwestie van langdurige werkloosheid. Scoren met werkgevers’ is een project waarmee wordt beoogd om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt via stages (weer) aan werk te helpen. Werkgevers nemen als collectief de leiding en werken samen met de re-integratiemedewerkers van de gemeente en andere instellingen. Hiermee wordt getracht om met de langdurig werklozen aan de slag te laten gaan door het bieden van stageplekken op basis van aangedragen competentieprofielen (www.scorenindewijk.nl, 2013).

3.3 Bedrijfsleven

Naast de maatschappelijke partners zijn er organisaties uit het bedrijfsleven die zich op een bepaalde manier verbinden met Scoren in de wijk en/of de BVO FC Twente. Deze bedrijven behoren tot het institutionele domein van de markt en streven commerciële doeleinden na (Van den Broek & Dekker, 1998). Eigenschappen die volgens Van den Broek en Dekker (1998) onder andere behoren tot dit institutionele domein zijn onderlinge concurrentie, competitie en winstmaximalisatie.

FC Twente heeft een achterban van bedrijven, die zowel lokaal, nationaal als internationaal opereren en op een bepaalde manier verbonden zijn aan de club. Deze achterban bestaat uit bedrijven uit diverse sectoren in verschillende formaten en rechtsvormen. In dit onderzoek wordt getracht, door het benoemen van categorieën, enigszins een structuur te verkrijgen van deze verschillende 'soorten' commerciële bedrijven die een relatie onderhouden met Scoren in de wijk en/of de BVO FC Twente. Deze categorisering is leidend binnen dit onderzoek. De volgende twee categorieën staan centraal:

1. Commerciële bedrijven (A), al dan niet betrokken bij de sponsorachterban van FC Twente, die betrokken zijn bij projecten van Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen
2. Commerciële bedrijven (B) uit de sponsorachterban van FC Twente die maatschappelijk ondernemen maar niet betrokken zijn bij projecten van Scoren in de wijk

Deze categorieën vormen samen de term '*bedrijfsleven*¹¹' in dit onderzoek.

Tussen FC Twente en het bedrijfsleven bestaan diverse vormen van een partnerschap. Deze partnerschappen kunnen gezien worden onder de noemer commercialisering van sport (Kunnen, 2006) omdat een gedeeltelijk beleid van de club wordt opgezet ten behoeve van het bedrijfsleven en het vergroten van de inkomsten voor de club. In de praktijk is dit zichtbaar doordat het bedrijfsleven FC Twente voornamelijk steunt via financiële bemiddeling, veelal in de vorm van sponsoring. In ruil hiervoor krijgt het onder andere stoelen toegewezen rondom een voetbalwedstrijd van FC Twente in het stadion, heeft het mogelijk een skybox om zakelijke relaties te ontvangen, kan het netwerken en dineren voor en na de wedstrijd, hangen er reclameborden in het stadion en wordt het uitgenodigd voor exclusieve feestavonden en uitjes. Kortom zoals eerder vermeld: FC Twente faciliteert, ondersteunt en verbindt partijen waar ook het bedrijfsleven bij betrokken is.

¹¹ Bedrijfsleven: commerciële bedrijven (A) en commerciële bedrijven (B)

Hoofdstuk 4 Ontwikkelingen en institutionele domeinen

De centrale actoren uit de onderzoeksvragen zijn omschreven in hoofdstuk 3. In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de twee theoretische elementen die een raakvlak hebben met de mogelijk veranderende relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven. Het is belangrijk om deze elementen te bespreken omdat betekenisgeving aan deze mogelijk veranderende relatie centraal staat in het licht van de vraagstelling. In de eerste paragraaf volgt een theoretische reflectie over de kenmerken en werkwijzen van non-profit organisaties en organisaties uit het bedrijfsleven binnen de institutionele domeinen markt, staat en civil society. In de tweede paragraaf worden de maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen besproken die centraal staan in dit onderzoek. Daarbij ligt de focus enerzijds op maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven en anderzijds op de economisering van non-profit organisaties.

4.1 Kenmerken en werkwijzen Scoren in de wijk en bedrijfsleven in institutionele domeinen

De drie centrale actoren Scoren in de wijk, het bedrijfsleven en de BVO FC Twente zijn in hoofdstuk 3 toegelicht. Eerder is beschreven dat deze actoren tot de institutionele domeinen markt en civil society behoren. Ten eerste volgt een toelichting over wat nou bedoeld wordt met institutionele domeinen. Ten tweede wordt de werking van de institutionele domeinen markt, civil society en staat toegelicht in samenhang met de positionering, kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven in deze domeinen.

Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente opereren in een complex netwerk van organisaties. Binnen dit complexe netwerk opereren zowel non-profit als profit organisaties. Organisaties uit de non-profit en profit sector kunnen geplaatst worden in overkoepelende domeinen, ook wel institutionele domeinen (Van den Broek & Dekker, 1998). In dit onderzoek staan twee institutionele domeinen centraal namelijk de markt en de civil society. Daarnaast is het institutionele domein van de staat mogelijk ook van invloed op de werking van de markt en civil society waardoor dit domein ook wordt toegelicht. Non-profit organisaties behoren voornamelijk tot de civil society, profit organisaties over het algemeen tot de markt (Dekker, 2002).

Institutionele domeinen kunnen gezien worden als *'het geheel van regulerende, normatieve en cultureel-cognitieve elementen die met gerelateerde activiteiten en middelen voorzien in maatschappelijke stabiliteit en betekenis'* (Scott, 2008: p. 48). Deze domeinen komen tot uiting via routines en artifacts, symbolische systemen en relationele systemen. *Regulerende* elementen hebben betrekking op regels en sancties, *Normatieve* elementen hebben betrekking op sociale druk en verwachtingen en *Cultureel-cognitieve* elementen kunnen bestaan uit gedeelde opvattingen en vormgelijkheid.

4.1.1 Markt

De markt bestaat uit profit organisaties die commerciële doeleinden nastreven. Eigenschappen binnen dit institutioneel domein zijn onderlinge concurrentie, competitie en winstmaximalisatie (Van den Broek & Dekker, 1998). De markt bestaat uit een groep kopers en verkopers van een specifiek product of dienst (Mankiw, 2004).

Profit organisaties zijn volgens Mankiw (2004) vaak ondernemingen die één of meerdere functies vervullen gedurende een proces waarbij een product een weg volgt van oer producent tot de consument. In dit proces vindt productie en handel plaats. Profit organisaties kunnen in dit proces geplaatst worden in vier sectoren namelijk de primaire, secundaire, tertiaire en quataire sector (Mankiw, 2004). In de primaire sector gaat het om organisaties die hun product uit de natuur halen. De secundaire sector betreft bedrijven die producten vormen en samenstellen. De tertiaire sector gaat over bedrijven die commerciële diensten verrichten om het product steeds dichterbij de consument te brengen. De quataire sector gaat over bedrijven die niet naar winst streven en worden ook wel geplaatst in de niet commerciële dienstensector. In deze laatste sector zou er mogelijk een koppeling kunnen ontstaan met de ontwikkeling economisering van non-profit organisaties. De quataire sector is mogelijk een overlappende sector die raakvlakken toont tussen de institutionele domeinen markt en civil society en gezien kan worden als een heersend discours bij profit organisaties uit het bedrijfsleven. Voorbeelden van profit organisaties zijn een eenmanszaak, vennootschap onder firma (VOF), commanditaire vennootschap (CV) en besloten vennootschap (BV) (Mankiw, 2004). De BVO FC Twente is een BV waarvan Scoren in de wijk onderdeel is in de vorm van een stichting.

De organisaties uit het bedrijfsleven behoren tot het institutionele domein van de markt (Van den Broek & Dekker, 1998). Het maatschappelijk ondernemen van organisaties uit het bedrijfsleven is een ontwikkeling die later in dit hoofdstuk verder toegelicht zal worden. De vraag is of deze ontwikkeling ervoor zorgt dat de kenmerken in het domein van de markt mogelijk niet meer overeenkomen met de kenmerken van organisaties uit het bedrijfsleven. Hierdoor kan de werking van het institutionele domein veranderen of de organisaties uit het bedrijfsleven dienen anders gepositioneerd te worden in het domein van de markt.

4.1.2 Civil society

Het institutionele domein civil society is complex (Edwards, 2009). Met het begrip civil society wordt aandacht gevraagd voor de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en waarvan de kern ook niet bij het individu of de formele economie (markt) ligt (Dekker, 2001). De civil society wordt door Dekker (2001) als een 'vaag' begrip gezien. In dit onderzoek zijn al meerdere begrippen gebruikt rondom civil society. Zo zijn er soortgelijke begrippen die een verband lijken te hebben met civil society zoals 'maatschappelijk middenveld' en 'non-profit sector'. De *'vernieuwende kracht van het begrip civil society is dat het de soortgelijke begrippen kan plaatsen onder één noemer, de onderlinge samenhang van deze begrippen kan verduidelijken en de relatie met andere sferen, zoals markt en staat, kan aangeven'* (Koopmans, 2001, p. 283). Daarom staat de civil society, als institutioneel domein waar non-profit organisaties zoals Scoren in de wijk onder vallen, als begrip centraal in dit onderzoek.

Koopmans (2001) ziet de civil society voor een aanduiding van een bepaald veld van maatschappelijke organisatie. Door de complexiteit is het lastig om dit internationale begrip te definiëren en af te bakenen. Volgens Koopmans (2001, p. 285) zijn de volgende criteria van toepassing op organisaties, netwerken en verbanden die behoren tot de civil society:

- *Ze zijn op basis van vrijwilligheid tot stand gekomen en worden op die basis in stand gehouden. Dat wil zeggen dat lidmaatschap niet verplicht is en dat op niet-lidmaatschap geen formeel-juridische sancties staan;*

- Zij dragen bij aan het publieke debat. Hierbij wordt de term 'publiek debat' niet opgevat in de beperkte zin van 'politiek debat', maar strekt hij zich tevens uit tot de publieke meningsvorming met betrekking tot cultuur, economie en privésfeer;
- Zij beschikken niet over de bevoegdheid beslissingen op te leggen aan anderen dan hun leden. Op grond van het onder het eerste punt genoemde kunnen leden zich altijd onttrekken aan bindende beslissingen door gebruik te maken van de exit-optie: afbakening ten opzichte van de staat;
- Zij worden niet geleid door het streven naar materieel gewin, zowel in de vorm van winst als van loon-maximalisatie, en zijn niet onderworpen aan de tucht van de markt: afbakening ten opzichte van de markt;
- Zij zijn niet gebaseerd op primaire of ascriptieve bindingen tussen leden. Dat wil zeggen dat het lidmaatschap niet in de eerste plaats gebaseerd is op onderlinge affectie noch een automatisch correlaat is van afkomst, etniciteit, woonplaats, en dergelijke: afbakening ten opzichte van de privésfeer.

Met deze criteria is een scheiding zichtbaar ten opzichte van de andere institutionele domeinen markt en staat volgens Koopmans (2001). Als men Scoren in de wijk toetst aan deze criteria dan kan worden gesteld dat het als non-profit organisatie tot de civil society behoort. Doordat Scoren in de wijk een innovatieve werkwijze hanteert en inspeelt op maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen draagt het bij aan het publieke debat. Ook is er geen streven naar winstmaximalisatie en is Scoren in de wijk meer gericht op de gemeenschap dan het individu. Echter plaatst Koopmans (2001) een kanttekening bij deze strakke afbakening van organisaties in de civil society door aan te geven dat de civil society complexer is. Koopmans (2001) concludeert een smalle en brede civil society. Bij de smalle civil society behoren 'belangenorganisaties van niet-marktpartijen, sociale bewegingen en van de overheid onafhankelijke non-profit organisaties die zich in het publieke debat mengen' (Koopmans, 2001, p. 291). Bij de brede civil society behoren ook 'politieke partijen, het gesubsidieerde particulier initiatief, werkgevers- en werknemersorganisaties, de media, verenigingen in de recreatieve sfeer, kerken en religieuze bewegingen' (Koopmans, 2001, p. 291). Scoren in de wijk kan geplaatst worden onder de smalle civil society omdat het een onafhankelijke non-profit organisatie is ten opzichte van de overheid.

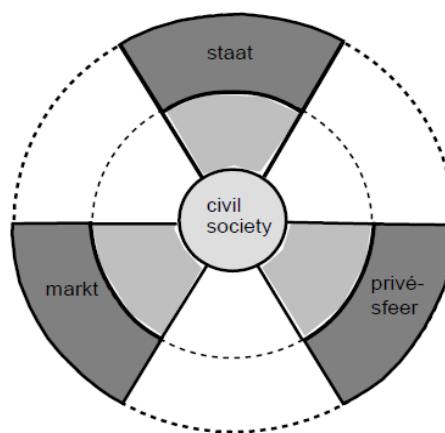
Naast deze interne complexiteit over de civil society spreekt Dekker (2002) over de vervaging van de grenzen van de civil society met andere institutionele domeinen, omdat organisaties uit het domein van de markt en de staat trekken van de civil society aannemen en omgekeerd organisaties uit de civil society 'verwateren'. Dit houdt in dat er overlappingen ontstaan tussen de institutionele domeinen markt, civil society en staat. Deze ontwikkelingen zijn volgens hem vooral zichtbaar op het economisch omschreven terrein van de private non-profitsector.

Edwards (2009) sluit aan bij de visie van Dekker (2002). De rol van het bedrijfsleven bij het creëren van een 'goede' samenleving is volgens Edwards (2009, p. 59) een zeer omstreden onderwerp in de hedendaagse politiek. Deze rol van het bedrijfsleven is onvermijdelijk omdat het institutionele domein van de civil society in een moderne samenleving geen sociale doelen kan nastreven zonder daarbij toegang te hebben tot het 'overschot' dat organisaties in het institutionele domein van de markt creëren (Edwards, 2009).

Aan de andere kant kunnen organisaties uit het institutionele domein van de markt volgens Edwards (2009) alleen goed functioneren als ze worden ingebed in het institutionele domein van de civil society, waar sociale interactie plaatsvindt dat gebaseerd is op vertrouwen en eerlijkheid. Met andere woorden, de civil society kan niet overleven zonder de markt en de markt heeft de civil society nodig om te groeien (Edwards, 2009).

Uit de betekenissen die respondenten geven over de kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven kan mogelijk nieuw inzicht verkregen worden of er overeenkomsten en/of verschillen zijn met de theorieën van Koopmans (2001); Dekker (2002); en Edwards (2009).

De overlappings van de institutionele domeinen en vervaging van de tussenliggende grenzen kan verduidelijkt worden aan de hand van figuur 1.



Figuur 1. De civil society tussen staat, markt en privésfeer (Koopmans, 2001)

In figuur 1 kan de civil society gezien worden als de centrale sfeer waarin publiek debat plaatsvindt over en tussen de overige institutionele domeinen markt en staat (Koopmans, 2001). Daarnaast is er nog een andere sfeer volgens Koopmans (2001) namelijk de privésfeer. Omdat in dit onderzoek de relatie tussen organisaties centraal staat en niet op het niveau van het individu is deze sfeer achterwege gelaten. In de Nederlandse samenleving, die volgens Koopmans (2001) gezien kan worden als een ontwikkelde en democratische samenleving, bestaan ook directe verbindingen tussen de domeinen markt, staat en privésfeer. Deze directe verbindingen zijn in figuur 1 zichtbaar aan de hand van de stippellijnen (Koopmans, 2001). De grijze vlakken in de figuur geven de complexiteit aan van de overlapping tussen institutionele domeinen. Organisaties die bijvoorbeeld met één been behoren tot het domein van de markt en met één been behoren tot de civil society.

Koopmans (2001) heeft het over verschillende soorten organisaties die tot de civil society horen. Één soort daarvan bestaat uit organisaties die minder gericht zijn op het beïnvloeden van de publieke opinie en het overheidsbeleid. Dit soort is meer gericht als aanvulling of als alternatief voor de overheid en/of voor het aanbod op de markt. Scoren in de wijk heeft overeenkomsten met deze categorie aangezien het op een innovatieve manier werkt. Het probeert problematiek te bestrijden waar de staat moeite mee heeft en vult daardoor de staat aan. De stichting verbindt en faciliteert organisaties uit de markt, staat en privésfeer waardoor het tot de civil society gerekend kan worden.

4.1.3 Staat

In het verleden waren de institutionele domeinen staat, markt en civil society onlosmakelijk aan elkaar verbonden (Hoogenboom, 2011). Een reden van deze verbondenheid was de ingevoerde grondwet van Thorbecke in 1848, hierdoor zijn de mogelijkheden tot het creëren van nieuwe particuliere initiatieven ontstaan (Hoogenboom, 2011). Deze initiatieven hebben geleid tot de zuilen die tot in de jaren '70 van de 20^e eeuw zouden blijven bestaan. De zuilen hadden in de jaren '70 echter steeds minder binding met hun individualiserende achterban en zo ontstond langzamerhand de ontzuiling. Hierdoor ontstond volgens Bouckaert, Verhoest en Vervloet (2003) een nieuwe denkwijze voor de overheid om haar doelstellingen via particuliere initiatieven en het activeren van burgers te bereiken. De vraag werd gesteld of de overheid zich moest beperken tot haar kerntaken, mede vanwege de intrede van het gedachtegoed over het domein van de markt. Hierdoor werd de overheid kleiner door minder taken uit te voeren, echter bleven de kosten wel stijgen (Bouckaert et al, 2003). In de jaren '80 en '90 veranderde het debat over de rol van de overheid. Het ging nu niet alleen over het uitvoeren van de kerntaken, ook moest het meer marktgeoriënteerd worden. Hierdoor werd het onderscheid in het management van de non-profit en profit sector steeds vager volgens Hoogenboom (2011). Dit gedachtegoed sluit aan bij de overlappingen tussen institutionele domeinen in figuur 1 van Koopmans (2001).

In 2012 is er een toenemende samenwerking ontstaan tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven, zo blijkt uit de eerder benoemde voorbeeldprojecten 'Scoren met gezondheid' en 'Scoren met werkgevers'. Om te leren van elkaar zouden deze twee actoren kenmerken en werkwijzen van elkaar over kunnen nemen. Mocht uit de betekenisgeving van de respondenten blijken dat dit het geval is dan wordt bovenstaande theorie van Bouckaert et al. (2003) bevestigd omdat dan het onderscheid in het management van de non-profit en profit sector steeds vager zal worden en er wellicht ook meer overlapping plaatsvindt met het institutionele domein van de markt.

4.2 Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen

4.2.1 Maatschappelijk ondernemen vanuit bedrijfsleven

Het bedrijfsleven is in de 21^e eeuw zich steeds bewuster van haar maatschappelijke rol in de samenleving. Dit wordt benadrukt door Baeten, van den Berghe en Somers (2002) die aangeven dat in de voorbije jaren een aantal evoluties zich hebben afgespeeld, die ertoe hebben geleid dat de rol van bedrijven binnen de samenleving sterk aan het veranderen is en dat MVO een steeds nadrukkelijker rol speelt binnen het beleid van organisaties. Het is een complex en veelgebruikt begrip in de praktijk en wetenschap. Meijs (2004) spreekt over MVO als een 'containerbegrip' en geeft aan dat er internationaal een grote zorg is over het gedachtegoed van MVO. Het moet volgens hem concreter geformuleerd worden. Meijs (2004) is in zijn artikel concreet door gegaan op MBO dat gezien wordt als een praktische invulling van maatschappelijke verantwoordelijkheid. Omdat de term maatschappelijk ondernemen als overkoepelende term onderdeel is van de vraagstelling wordt in dit onderzoek zowel aandacht besteed aan MVO als MBO. Daarom volgt nu een toelichting over beide termen.

Aalders (2008) legt een link tussen MVO en MBO. Hij maakt dit onderscheid door gebruik te maken van *'The Pyramid of Corporate Social Responsibility'* van Carrol (1991). In deze piramide wordt MVO uiteengezet in vier verantwoordelijkheden van een bedrijf: de economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheden hebben volgens Aalders (2008) overlapping met de *'triple bottom line'* van Elkington (1997) die bestaat uit de drie dimensies *'people'*, *'planet'* en *'profit'*, ook wel de 3 p's. Economische verantwoordelijkheid hoort volgens Aalders (2008) bij de dimensie van *'profit'*. Legale verantwoordelijkheid bij *'planet'* en *'people'*. Ethische en filantropische verantwoordelijkheid bij de dimensie *'people'*. Filantropische verantwoordelijkheid kan volgens Aalders (2008) gezien worden als MBO omdat bedrijven dan niet alleen maatschappelijke activiteiten sponsoren (*'profit'*) maar ook bezig zijn met het ontwikkelen van persoonlijke maatschappelijke betrokkenheid (*'people'*). Het verschil tussen MVO en MBO volgens Aalders (2008) is dat MVO zich richt op de kern van de eigen verantwoorde bedrijfsprocessen. MBO is gericht op directe acties / projecten vanuit bedrijven die gericht zijn op een verbetering van de lokale leefomgeving.

Uit de oprichtingsakte van Scoren in de wijk (2005) blijkt dat Scoren in de wijk zich richt op de maatschappelijke rol in de gebieden waar de achterban van FC Twente afkomstig is. Vanuit dit oogpunt kan dus gesteld worden dat Scoren in de wijk zich richt op verbetering van de lokale leefomgeving en dus maatschappelijk betrokken aan het ondernemen is. De achterban van FC Twente behoort tot de kern van de eigen bedrijfsprocessen waardoor de BVO FC Twente dus maatschappelijk verantwoord aan het ondernemen is en het maatschappelijk betrokken onderneemt via Scoren in de wijk.

Uit de twee praktijkvoorbeelden, die benoemd zijn in hoofdstuk 1, blijkt dat bij het project *'Scoren met gezondheid'* er aandacht is besteed door het bedrijfsleven aan de gezondheid van eigen werknemers. Volgens Elkington (1997) dus gericht op de dimensie *'people'* en ethische verantwoordelijkheid. Vanuit het bedrijfsleven is in dit project sprake geweest van maatschappelijk verantwoord ondernemen omdat dit project gericht was op de kern van de eigen bedrijfsprocessen, namelijk de medewerkers. Bij het project *'Scoren met werkgevers'* is vanuit het bedrijfsleven sprake van MBO omdat die acties gericht zijn op de verbetering van de lokale leefomgeving, namelijk terugdringen van de toenemende werkloosheid.

Uit de betekenissen die de respondenten geven aan maatschappelijk ondernemen kan achterhaald worden of er in de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven de focus meer ligt op maatschappelijk verantwoord ondernemen of maatschappelijk betrokken ondernemen. Ook kan uit de betekenisgeving achterhaald worden of er veranderingen in de loop der tijd zijn waar te nemen.

In de richtlijn *'ISO 26000'*, een internationale richtlijn voor maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties van Moratis en Cochijs (2010), wordt maatschappelijk betrokken ondernemen net als Meijs (2004) ook als integraal onderdeel opgevat van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens deze richtlijn is MBO is niet alleen het identificeren en betrekken van stakeholders die gerelateerd zijn aan de effecten van de activiteiten binnen een organisatie. Het gaat ook over de steun van een gemeenschap en het erkennen van waarden binnen gemeenschappen.

MBO zou volgens Moratis en Cochius (2010) een erkenning moeten zijn van het feit dat een organisatie een stakeholder is in de gemeenschap die dezelfde belangen behartigt als de gemeenschap. In de richtlijn ISO 26000 wordt de volgende definitie van MBO gehanteerd:

Een organisatie die proactieve hulpverlening biedt aan de gemeenschap. Het is gericht op het voorkomen en oplossen van problemen, het bevorderen van partnerschappen met lokale organisaties en belanghebbenden en het streeft naar een positie als goede organisatorische burger van een gemeenschap. Het is geen vervanging van de noodzaak voor het nemen van verantwoordelijkheid voor de effecten op de samenleving en het milieu. Organisaties dragen bij aan de gemeenschap door middel van hun deelname aan en ondersteuning van organisaties uit de civil society en door betrokkenheid in netwerken van groepen en individuen die de civil society vormen. (Moratis en Cochius, 2010, p. 28).

De volgende principes uit ISO 26000 liggen ten grondslag aan bovengenoemde definitie:

- Een organisatie zou de rechten van leden van de gemeenschap moeten erkennen en respecteren om beslissingen te nemen ten aanzien van hun gemeenschap en daarbij, op een wijze die zij zelf bepaalt, manieren zoekt om haar middelen en mogelijkheden te maximaliseren;
- Een organisatie zou de kenmerken en historie van de gemeenschap moeten erkennen en respecteren als zij in contact met die gemeenschap is;
- Een organisatie zou de waarden van samenwerken, het steunen van het uitwisselen van ervaringen, middelen en inzet moeten erkennen.

Als een organisatie uitsluitend filantropisch bezig is volgens ISO 26000 dan valt het volgens deze MVO richtlijn niet onder MBO, in tegenstelling tot Aalders (2008) waar filantropische verantwoordelijkheid wel valt onder MBO. Als een bedrijf geld doneert in combinatie met een MBO activiteit dan is er pas sprake van maatschappelijk betrokken ondernemen volgens Moratis en Cochius (2010).

Bedrijven zijn actief op het gebied van maatschappelijk ondernemen om zorg te dragen voor de bestrijding van huidige maatschappelijke problematiek (Baeten et al., 2002). Hier kunnen bedrijven zowel interne als externe gevolgen van ondervinden. De interne en externe gevolgen worden door de onderzoeker in hoofdstuk 7 uitgebreid besproken door de verkregen resultaten in het perspectief van de theoretische concepten over maatschappelijk ondernemen uit dit hoofdstuk te koppelen.

4.2.2 Economisering van non-profit organisaties

Naast het maatschappelijk ondernemen binnen het bedrijfsleven is er ook een ontwikkeling zichtbaar bij non-profit organisaties. Grit (2000) spreekt over de economisering van non-profit organisaties. Dit wordt gezien als een veranderend heersend discours op de dynamiek van organisaties in institutionele domeinen. Grit (2000) wil aantonen dat sinds de jaren '80 een aantal opmerkelijke veranderingen binnen organisaties hebben plaatsgevonden die samengevat kunnen worden onder de noemer 'economisering'. Economisering wordt gedefinieerd als de opmars van het economische vertoog en bevat zes kenmerken. Deze zes kenmerken zijn: managementaanpak, kwantificering, marktgericht werken, ondernemende houding, productiviteit als norm en sturen op afstand. Bij managementaanpak kunt u denken aan gebruik van marketinginstrumenten en managementrapportages. Bij kwantificering aan het gebruik van cijfers, kengetallen.

Bij het marktgericht werken denkt Grit (2000) aan een uitbreiding van het institutionele domein door bijvoorbeeld privatisering of het uitbesteden van activiteiten. Een tweede vorm is een toenemende samenwerking van non-profitorganisaties met het bedrijfsleven. Bij de ondernemende houding kan men denken aan daadkracht en meer risico's nemen. Productiviteit als norm is gericht op doelmatigheid en een grotere aandacht voor resultaten. Sturen op afstand houdt in dat organisaties sturen zonder dat direct op de dagelijkse gang van zaken wordt ingegrepen.

Het is de vraag of Scoren in de wijk als non-profit organisatie ook te maken heeft gehad met deze veranderingen. Er zijn wel kenmerken zichtbaar van economisering bij Scoren in de wijk aangezien het in 2012 aan de hand van een ondernemende houding heeft samengewerkt met het bedrijfsleven rondom het project 'Scoren met werkgevers'. Echter kan de ontwikkeling van een toenemende werkloosheid ook aanleiding geweest zijn voor dit project waardoor de ondernemende houding een middel is geweest om de toenemende werkloosheid terug te dringen en niet het doel van Scoren in de wijk. Uit de betekenissen wordt achterhaald of Scoren in de wijk kenmerken vertoont van economisering in de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

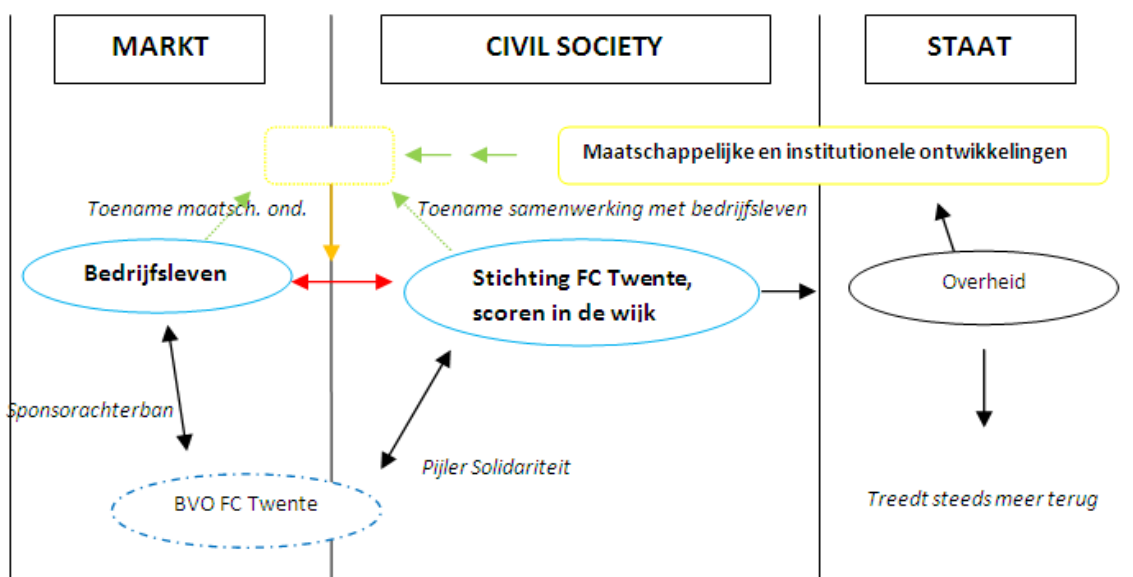
Grit (2000) is van mening dat organisaties buiten het institutionele domein van de markt veranderingen ondergaan maar niet direct een organisatie van de markt worden. Eikenberry en Kluwer (2004) onderstrepen dit gedachtegoed in hun artikel *'The Marketization of the Non-profit Sector'* dat non-profit organisaties waarden en normen van het institutionele domein markt overnemen. In het artikel wordt echter ook een andere invalshoek benoemd die van invloed is op deze marktgerichte toename. Deze invalshoek heeft betrekking op het feit dat uit het institutionele domein van de staat organisaties wel subsidies blijven verstrekken aan non-profit organisaties maar hier ook meer eisen voor terug vragen. Als organisaties uit de staat meer eisen stellen bij het verlenen van subsidies dan is het mogelijk dat Scoren in de wijk als non-profit organisatie hierdoor minder gauw aanspraak kan maken op deze subsidies.

Grit (2000) ziet economisering echter niet direct als een interpretatie van bijvoorbeeld een terugtrekkende overheid maar eerder als het ontstaan van een ander heersend discours. Dit andere heersende discours kan tussen meerdere institutionele domeinen plaatsvinden. Grit (2000) maakt het belang inzichtelijk van patronen in de dynamiek van institutionele domeinen. Een verandering in de krachtsverhouding tussen heersende discourses, kan interne en externe gevolgen hebben voor de werking van institutionele domeinen (Grit, 2000). Mocht uit de betekenissen van de respondenten blijken dat er een veranderende relatie is tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven dan is er mogelijk sprake van een veranderend heersend discours ten aanzien van de economisering van non-profit organisaties, zoals Scoren in de wijk.

In relatie tot dit onderzoek kan men zich afvragen welke betekenissen worden gegeven aan een institutionele ontwikkeling als een terugtrekkende overheid (Jonker et al, 2012) en of deze van invloed is op de relatie tussen Scores in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven in de loop der tijd.

De theoretische concepten over de werking / positionering binnen de institutionele domeinen markt, staat en civil society en maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen zijn in dit hoofdstuk besproken. Voordat dit onderzoeksverslag verder gaat met de gekozen methode en de verkregen resultaten wordt dit hoofdstuk afgesloten met een schema waarin getracht is om de vraagstelling, centrale actoren en theoretische concepten grafisch te weergeven in figuur 3.

De relatie tussen Scores in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven (rode pijl) op het gebied van maatschappelijk ondernemen is mogelijk aan een verandering onderhevig. Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen (groene pijlen) en de institutionele domeinen markt, civil society en staat zijn van invloed op deze relatie (gele pijl). Mogelijk positioneren zowel het bedrijfsleven als Scores in de wijk (blauwe cirkels) zich op een andere manier binnen de institutionele domeinen markt en civil society. Daarnaast zou de BVO FC Twente en een ontwikkeling als een terugtrekkende overheid van invloed kunnen zijn op de mogelijk veranderende relatie tussen Scores in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven.



Figuur 2. Positionering en ontwikkelingen van bedrijfsleven, Scores in de wijk en de BVO FC Twente in institutionele domeinen

Om te vergelijken hoe deze theorieën in verhouding staan tot de actuele betekenisgeving over de relatie tussen Scores in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen volgt nu het hoofdstuk waarin de resultaten van de dataverzameling worden gepresenteerd. Eerst wordt dit echter nog voorafgegaan door het methoden hoofdstuk.

Hoofdstuk 5 Methode

Het kader van het onderzoek, het theoretisch perspectief en de theoretische concepten zijn de basis voor de gekozen methoden en technieken om de data te verzamelen. Kwalitatief onderzoek staat centraal in dit onderzoek omdat de vraagstelling van de onderzoeker is gericht op de wijze waarop respondenten van de drie actoren Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente betekenis geven aan de onderlinge relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Achtereenvolgens is de methode van data verzameling en data analyse omschreven, waarna wordt afgesloten met de betrouwbaarheid en validiteit.

5.1 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews uitgevoerd. Semigestructureerde interviews zijn interviews waarbij de inhoud, formulering en volgorde van de vragen niet helemaal open, maar ook niet helemaal gesloten zijn (Boeije, 2008). Er is gekozen voor deze methode om betekenisgeving van beleidsbepalers in organisaties uit het bedrijfsleven, Scoren in de wijk en de BVO FC Twente te achterhalen over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Er is gebruik gemaakt van topic-interviews waarbij de topics zijn gevormd aan de hand van de onderzoeksvragen en besproken theoretische concepten uit hoofdstuk 4. In de topics zijn enkele startende vragen geformuleerd over hoe wordt aangekeken tegen de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit bedrijfsleven in het verleden, het heden en de toekomst, waarbij telkens de maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen en de kenmerken / werkwijzen van Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven centraal staan. Ook de visie over maatschappelijk ondernemen en de invloed van de BVO FC Twente behoren tot onderdelen van de topiclijst. Er is eerst een test interview afgenomen om te kijken hoe de structuur van de topiclijst in elkaar zit en om inzicht te krijgen hoeveel tijd de vragen van de topic onderdelen in beslag nemen. Na het test interview is feedback gevraagd van docenten en mede studenten op de topiclijst. Na het eerste interview is wederom feedback gevraagd van docenten en mede studenten. Verder is na elk interview de topiclijst geanalyseerd door de onderzoeker. Deze controles zijn uitgevoerd om een betrouwbare topiclijst te vormen met als doel om te komen tot verzadigde dataverzameling.

De semigestructureerde interviews zijn opgenomen met een audio recorder. Voorafgaand aan het interview is aan de beleidsbepaler toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Ook is in het begin van elk interview toegelicht hoelang het interview ongeveer gaat duren en wat de context is van het interview. In de context is kort een inleiding gegeven over de opleiding, de rol van de interviewer en het doel van het onderzoek. Naast de audio recorder is gebruik gemaakt van pen en papier om steekwoorden en/of zinnen op te schrijven. Dit is van belang om overzicht te behouden over de verkregen data tijdens het interview. De structuur van de topiclijst is bij elk interview de rode draad geweest. Tijdens het interview is de structuur van de topiclijst en de notities in de gaten gehouden met als doel om tot volledige dataverzameling te komen.

Doelgroep

De doelgroep bestaat uit beleidsbepalers van Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente.

Omdat dit onderzoek zich richt op de relatie tussen organisaties uit het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen zijn er zes respondenten uit het bedrijfsleven en drie respondenten van Scoren in de wijk geïnterviewd. Hiernaast zijn er drie interviews uitgevoerd bij respondenten van de BVO FC Twente. Dit resulteert in twaalf interviews. Er is bewust gekozen voor zes respondenten uit het bedrijfsleven omdat binnen deze groep twee categorieën zijn gecreëerd. Aangezien Scoren in de wijk voortvloeit uit de BVO FC Twente wordt het beleid mogelijk beïnvloed door zowel de stichting als door de BVO. Door dit nauwe raakvlak is de keuze gemaakt om drie beleidsbepalers van zowel Scoren in de wijk als de BVO FC Twente te interviewen.

De respondenten bestaan samenvattend uit drie groepen:

6 beleidsbepalers uit het bedrijfsleven

De zes beleidsbepalers uit het bedrijfsleven zijn onderverdeeld in twee categorieën namelijk commerciële bedrijven die al wel een relatie hebben (gehad) met Scoren in de wijk en commerciële bedrijven die nog geen relatie hebben met Scoren in de wijk. Per categorie zijn drie beleidsbepalers geïnterviewd, elke beleidsbepaler is van een ander bedrijf. De beleidsbepalers bestaan uit mensen op zowel directie niveau als management niveau. Hier is bewust voor gekozen zodat de betekenisgeving achterhaald wordt op bestuursniveau maar ook op beleidsmatig niveau.

3 beleidsbepalers Scoren in de wijk

De drie beleidsbepalers bestaan uit twee bestuursleden van het stichtingsbestuur en één algemene projectleider. Hier is bewust voor gekozen zodat de betekenisgeving achterhaald wordt op bestuursniveau maar ook op beleidsmatig niveau.

3 beleidsbepalers BVO FC Twente

De drie beleidsbepalers van FC Twente bestaan uit één lid van de raad van commissarissen en twee leden van het managementteam. Hier is bewust voor gekozen zodat ook in deze categorie de betekenisgeving achterhaald wordt op bestuursniveau en op beleidsmatig niveau.

Locatie

De interviews zullen worden uitgevoerd op de werkplek van de respondent. Voor deze locatie is gekozen omdat de respondenten vanuit deze plek zich vertrouwd voelen en daardoor zo open mogelijk kunnen spreken.

5.2 Data analyse

Na de uitvoering van elk interview is de verkregen data letterlijk uitgeschreven. Het uitschrijven is digitaal gebeurd met behulp van het softwareprogramma Microsoft Office Excel 2010. Nadat de interviews waren uitgewerkt zijn de interviewtranscripties geanalyseerd om te kijken of alle data is verkregen die beoogd was om te achterhalen.

Leidend binnen het coderen van de data is 'De onderzoeksslang' (Boeije, 2008) geweest. Binnen 'De onderzoeksslang' wordt gestructureerd toegewerkt naar het schrijven van een eindverslag. Dit gebeurt aan de hand van open, axiaal en selectief coderen. Eerst is de data open gecodeerd waarbij een open houding is ingenomen. Deze positie is ingenomen om te focussen op de verkregen data. Na het open coderen van acht interviews is het codeerproces verder gegaan met de volgende omdat er verzadiging was van de, op dat moment verkregen, data.

Het axiaal coderen is ten uitvoering gebracht via het softwareprogramma *Maxqda*, een ondersteunend programma ten behoeve van kwalitatief onderzoek. Uit het axiaal coderen is een code boom ontstaan waar de eerste structuren zichtbaar waren van geselecteerde data. Als laatste is gekeken welke thema's dominant zijn in relatie tot de onderzoeksvragen door middel van het selectief coderen.

Na het coderen van de data is het hoofdstuk resultaten vorm gegeven in hoofdstuk 6. De resultaten die een relatie hebben met de onderzoeksvragen worden benoemd om ervoor te zorgen dat alleen relevante informatie wordt besproken.

Betrouwbaarheid en validiteit

In het onderzoek zijn twaalf respondenten geïnterviewd. Dit houdt in dat het een explorerende studie is naar de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Er kan dus niet gegeneraliseerd worden in dit onderzoek over Scoren in de wijk, non-profit organisaties, de BVO FC Twente en het bedrijfsleven.

De betrouwbaarheid en validiteit is gewaarborgd in het onderzoek. Betrouwbaarheid omdat de resultaten theoretisch zijn verzadigd. Dit blijkt uit het proces van open coderen na acht interviews. Bij elk interview werd door de respondenten gesproken over een bepaald aantal vergelijkbare thema's. Doordat de respondenten telkens hebben gesproken over dezelfde thema's blijkt dat de resultaten niet toevallig verkregen zijn. Doordat er een audio opname is gemaakt en letterlijk uitgewerkt is de data volledig overeenkomstig met de betekenissen die de respondent heeft gegeven. De validiteit is gewaarborgd omdat er is gemeten wat vooraf beoogd was om te meten. De topiclijst is gebaseerd op de besproken theoretische concepten. Daarnaast is er regelmatig overleg geweest tijdens het proces van data verzameling met zowel docenten als studenten van de Universiteit Utrecht.

Er zijn drie maatregelen genomen om bij te kunnen dragen aan de kwaliteit van het onderzoek namelijk methodische verantwoording, reflectie op de eigen rol van de onderzoeker en terugkoppeling naar participanten (Boeije, 2008). Elke maatregel wordt kort toegelicht.

Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk is een toelichting gegeven over wat er is gedaan, hoe en waarom het is gedaan. Dit stelt andere onderzoekers in staat om het onderzoek eventueel te herhalen.

Reflectie op de eigen rol van de onderzoeker

De onderzoeker is tijdens de uitvoering van het onderzoek werkzaam als projectmedewerker bij Scoren in de wijk. De onderzoeker is actief betrokken geweest bij het project 'Scoren met gezondheid', het project dat als voorbeeld al is toegelicht in hoofdstuk 1. Deze rol van de onderzoeker kan van invloed zijn op het onderzoek. Door continu contact te onderhouden met externe personen, zoals medestudenten en docenten, wordt er telkens met een frisse blik van buitenaf meegekeken naar de voortgang van het onderzoek. Hierdoor wordt de onderzoeker gecorrigeerd waar nodig is als de betrouwbaarheid in het geding komt.

Terugkoppeling naar participanten

Door de uitgewerkte interviewtranscripties weer terug te koppelen naar de participanten is de data gecontroleerd op correctheid.

Hoofdstuk 6 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de betekenissen van respondenten uit Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente gepresenteerd die gegeven zijn over de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Ook is weergegeven welke veranderingen de respondenten van de drie actoren door de tijd heen onderscheiden en hoe wordt aangekeken naar de toekomstige relatie. De resultaten zijn gestructureerd door een koppeling te maken met de deelvragen uit hoofdstuk 1.

In 6.1 tot en met 6.3 volgt een algemene beschrijving van de betekenissen die door de respondenten zijn gegeven aan de relatie tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen (deelvraag 1).

Naast deze algemene beschrijving over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven door de tijd heen zijn in 6.1 tot en met 6.3 in elke paragraaf de betekenissen van de respondenten gebundeld tot drie sub paragrafen namelijk:

1. Kenmerken en werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in relatie tot institutionele domeinen (deelvraag 2)
2. Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen (deelvraag 3)
3. De invloed van FC Twente (deelvraag 4)

In 6.4 zijn de betekenissen uiteengezet die de respondenten geven aan maatschappelijk ondernemen, zowel maatschappelijk verantwoord ondernemen als maatschappelijk betrokken ondernemen (deelvraag 5).

6.1 Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven verleden

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het verleden?

Scoren in de wijk is in 2005 opgericht vanuit de betaald voetbal organisatie FC Twente. Uit betekenissen van respondenten blijkt dat de relatie met het bedrijfsleven vanaf de oprichting voornamelijk bestond uit een samenwerking met het *bedrijf A*¹². Deze samenwerking is ontstaan omdat een idee, ontstaan vanuit Scoren in de wijk, door een commerciële partij in de markt moest worden gezet volgens de respondenten.

De samenwerking tussen *bedrijf A* en Scoren in de wijk kreeg vorderingen in een specifiek product, namelijk een interactieve voetbalmuur die onder andere geplaatst is in de supportwijken van Scoren in de wijk. De respondenten zijn van mening dat de relatie tussen Scoren in de wijk en het *bedrijf A* rondom dit product niet optimaal is geweest. De verwachtingen van een commerciële partij als *bedrijf A* en een non-profitorganisatie als Scoren in de wijk blijken niet altijd overeenkomstig te zijn over elkaar. Terwijl er wel financiële voordelen aanwezig waren voor zowel Scoren in de wijk als het *bedrijf A*.

Dus we hebben de stichting volgens mij, tot vorig jaar denk ik, behoorlijk wat geld in het la'tje gebracht terwijl de verkoop helemaal aan onze kant lag. De stichting werd vanuit Twente beperkt, met heel veel praatwerk en inzet krijg je een keer op de website van FC Twente een artikeltje. Respondent 3, Bedrijfsleven, 54.

Naast het feit dat zowel respondenten uit het bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente deze relatie met *bedrijf A* wel herkennen in het verleden, wordt benadrukt dat de algemene relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven kleinschalig was. De respondenten geven aan dat er door Scoren in de wijk veel is samen gewerkt met non-profit organisaties zoals verenigingen, scholen, woningcorporaties en overheidsinstanties.

6.1.1 Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven

Welke kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de respondenten van de drie actoren in deze betekenissen te onderscheiden in het verleden?

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat de verwachtingen van respondenten uit het bedrijfsleven en Scoren in de wijk verschillend kunnen zijn over elkaars handelen. Deze handelingen zijn gerelateerd aan de werkwijze van deze twee actoren. Maar welke kenmerken horen volgens de respondenten dan bij de werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in relatie tot maatschappelijk ondernemen, zoals die in het verleden plaatsvond?

Werkwijze Scoren in de wijk

Uit de betekenissen is achterhaald hoe de respondenten van de drie actoren kijken naar de werkwijze van Scoren in de wijk in het verleden, sinds de oprichting in 2005. Hieruit blijkt volgens de respondenten dat de werknemers van Scoren in de wijk innovatief te werk zijn gegaan. Tijdens deze werkzaamheden lag de nadruk op samenwerking, zoals al is aangegeven, met non-profit organisaties en overheidsinstanties.

¹² Bedrijf A: Dit bedrijf is geanonimiseerd

Deze innovatieve werkwijze hangt samen met het opzetten van projecten en activiteiten. De opzet van deze projecten en activiteiten is ontstaan vanuit een visie die ontwikkeld is door beleidsbepalers van Scoren in de wijk. In het verleden is, volgens de respondenten, door de beleidsbepalers van Scoren in de wijk gekozen om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen die zich voordoen in de samenleving. Dat is volgens de respondenten de basis van de werkwijze.

Wij hebben gekozen om moeilijke problemen die blijven liggen in de samenleving, zeg maar, om die aan te pakken. Wij hebben gekozen om in te spelen op allerlei ontwikkelingen.
Respondent 1, Scoren in de wijk, 7.

Werkwijze bedrijfsleven

Over de werkwijze van het bedrijfsleven uit het verleden, in relatie tot maatschappelijk ondernemen, is door de respondenten aangegeven dat er kleinschalig wel aandacht werd besteed aan bijvoorbeeld financiële ondersteuning van non-profit organisaties. Zo is in het begin van paragraaf 6.2 al toegelicht dat het *bedrijf A* financiële ondersteuning heeft gegeven aan Scoren in de wijk door een vaste prijs te berekenen ten behoeve aan Scoren in de wijk per verkocht product.

Naast deze ontwikkeling is er ook een overkoepelend beeld ontstaan over de werkwijze van het bedrijfsleven in het verleden op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Vanuit meerdere respondenten is een beeld ontstaan dat momenten in het verleden van invloed zijn geweest op het maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven. Deze momenten gaan over zowel positieve als negatieve gedachtes van bedrijven over maatschappelijk ondernemen. Bijvoorbeeld over uitsluiting van minderheidsgroeperingen geeft een respondent aan dat het bedrijf in het verleden al aandacht heeft besteed aan maatschappelijk ondernemen door deze minderheidsgroeperingen juist te betrekken in de eigen bedrijfsprocessen terwijl sommige ondernemers of overheidsinstanties dat toch echt anders zagen.

Wij gaan juist samen met die mensen werken en wij vinden het juist van toegevoegde waarde dat wij die mensen kunnen begeleiden. En dat is een hele verandering. En toen het nog bestempeld werd als valse concurrentie, toen probeerden wij daar al anders naar te kijken.
Respondent 9, Bedrijfsleven, 25.

Het gedachtegoed van het bedrijfsleven over maatschappelijk ondernemen in het verleden heeft mogelijk raakvlakken met maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen. Daarom is aan de respondenten gevraagd welke ontwikkelingen volgens hen van invloed zijn geweest op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in het verleden.

6.1.2 Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen die van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het verleden?

De werkwijze van zowel het bedrijfsleven als Scoren in de wijk komt voort uit de missie en visie van deze actoren. De missie en visie sluiten aan bij het overheersende gedachtegoed van de institutionele domeinen markt en civil society, afhankelijk waar de actor onder valt.

Naast deze interne kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven zijn er externe ontwikkelingen uit de omgeving die van invloed kunnen zijn op de missie en visie van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Daardoor kan mogelijk de positionering van deze twee actoren binnen institutionele domeinen ook aan een verandering onderhevig zijn. Uit de werkwijze van Scoren in de wijk in het verleden blijkt dat zij in hebben gespeeld op ontwikkelingen uit de samenleving. Zo is het idee voor de interactieve voetbalmuur ontstaan vanwege beperkte en oude beweegplekken in de wijk. Door een interactieve voetbalmuur stimuleren *bedrijf A* en Scoren in de wijk deze negatieve ontwikkeling. Andere voorbeelden zijn in hoofdstuk 1 al benoemd, namelijk de bestrijding van overgewicht via het project 'Scoren met gezondheid' en het vraagstuk van de toenemende werkloosheid met 'Scoren met werkgevers'.

Overheidsinstanties, zoals gemeenten en scholen, zijn volgens de respondenten organisaties die het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen hebben beïnvloed in het verleden. Volgens de respondenten hebben deze instanties interesse getoond in het maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven. Door deze ontwikkeling zijn samenwerkingen ontstaan tussen instanties van de staat en het bedrijfsleven om maatschappelijk te ondernemen.

Nou ja, wat je ziet is dat bedrijven, zeg maar gemeentes, vinden dat in één keer heel interessant wat wij doen, die zeggen van hee, wij hebben ook mensen in de kaartenbak zitten en wij hebben ook mensen vanuit de sociale werkvoorziening en wij zien dat jullie daar als bedrijf goed mee om gaan. Wij zien de eerste voorbeelden van scholen die zeggen van ja, wij moeten regelmatig een aanbesteding houden maar die komen dan bij ons en zeggen van , ja wat jullie doen met die mensen, dat vinden wij zo leuk, wij geven jullie de opdracht. Respondent 9, Bedrijfsleven, 33-34.

Naast deze ontstane samenwerkingen is een ontwikkeling als de economische crisis ook een factor die de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk heeft beïnvloed in het verleden. In het verleden was er veel mogelijk en waren er nauwelijks financiële problemen volgens de respondenten. Door de economische crisis werden de mogelijkheden echter op financieel gebied beperkt. Scoren in de wijk kon vaak een beroep doen op overheidssubsidies. Deze bron van geldstromen is echter steeds lastiger te bereiken volgens de respondenten.

En toen was er ook ongelimiteerd geld, wooncorporaties daar groeiden de bomen tot aan de hemel, euh subsidies, euh gemeenten hadden geen geldproblemen. Dit is 180 graden op de kop gezet. Respondent 2, Scoren in de wijk, 25.

6.1.3 Invloed van FC Twente

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het verleden?

Omdat Scoren in de wijk in 2005 als stichting is ontstaan vanuit FC Twente is in dit onderzoek gekozen om ook betekenissen te achterhalen over de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Uit een citaat van respondent 3 in het begin van deze paragraaf bleek al dat de stichting Scoren in de wijk werd beperkt door FC Twente doordat er met moeite een artikel geplaatst werd op de website van FC Twente.

Dus we hebben de stichting volgens mij, tot vorig jaar denk ik, behoorlijk wat geld in het la'tje gebracht terwijl de verkoop helemaal aan onze kant lag. De stichting werd vanuit Twente beperkt, met heel veel praatwerk en inzet krijg je een keer op de website van FC Twente een artikeltje. Respondent 3, Bedrijfsleven, 54.

Scoren in de wijk wordt door de respondenten gezien als de partij die de pijler solidariteit van FC Twente ten uitvoering brengt en daarmee afhankelijk is van FC Twente. De positionering van Scoren in de wijk is dus bijzonder te noemen. Het is volgens de respondenten een uitvoerende instelling van FC Twente die niet winstgevend is. Een respondent van Scoren in de wijk spreekt over de 'moeder' FC Twente van het 'kindje' Scoren in de wijk.

In het verleden is de relatie tussen FC Twente en Scoren in de wijk constant gebleven. Dat komt volgens de respondenten omdat beleidsbepalers van Scoren in de wijk ook actief zijn in de organisatie van FC Twente waardoor er op organisatorisch niveau overlapping plaatsvindt tussen een commerciële instelling en een stichting.

Ik denk dat die net zo dichtbij is als dat die was. Maar dat komt ook mede door persoon 1¹³ en door persoon 2¹⁴, want zij maken gewoon onderdeel uit van FC Twente. Je wordt er dagelijks mee geconfronteerd en daardoor is die relatie zo constant. Respondent 10, FC Twente, 66-67.

6.2 Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven heden

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het heden?

De respondenten hebben niet alleen gesproken over de relatie in het verleden tussen Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Ook over de huidige relatie is gesproken door de respondenten.

Er is volgens de respondenten een toename zichtbaar in de samenwerking tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Het belang van maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven wordt als oorzaak benoemt van deze toenemende samenwerking. Door deze ontwikkeling wordt het volgens respondenten voor Scoren in de wijk interessant om zich meer te verbinden aan het bedrijfsleven.

Ja, de laatste twee jaar begint dat steeds meer te komen en dat zal de komende vijf jaar alleen nog maar een belangrijker item worden. Net als wat ik zeg dat iedereen, of al het bedrijfsleven gooit zich op energie besparing, duurzaamheid, solidariteit of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat is heel belangrijk. Die uitstraling willen ze graag hebben en dat is voor ons interessant om ons nou ook meer te verbinden met het bedrijfsleven. Waar in 2004, 2005 absoluut geen sprake van was. Respondent 2, Scoren in de wijk, 31.

¹³ Persoon 1: Deze persoon is geanonimiseerd

¹⁴ Persoon 2: Deze persoon is geanonimiseerd

Ondanks een toename in de samenwerking tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven staat de samenwerking tussen *bedrijf A* en Scoren in de wijk onder spanning volgens enkele respondenten. Uit de betekenissen die over de relatie in het verleden zijn gegeven bleek volgens enkele respondenten al dat de ontstane relatie niet altijd optimaal is. Als reden wordt aangegeven dat mogelijk de verschillende uitgangspunten en 'core business' van zowel Scoren in de wijk als *bedrijf A* hiervan een oorzaak zijn.

De uitgangspunten en 'core business' van een bedrijf, dat kan er dan eigenlijk voor zorgen dat de onderlinge relaties soms wat vermoeilijkt worden tussen organisaties als bedrijf A en een Scoren in de wijk, terwijl je misschien wel altijd bereidwillig bent. Respondent 3, Bedrijfsleven, 45-46.

Deze verschillen zijn ook zichtbaar in de kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

6.2.1 Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven

Welke kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de respondenten van de drie actoren in deze betekenissen te onderscheiden in het heden?

Over de huidige werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven hebben de respondenten veel betekenissen gegeven. De vraag is in hoeverre deze kenmerken en werkwijzen aan veranderingen onderhevig zijn en hoe die momenteel worden gezien door de respondenten?

Werkwijze Scoren in de wijk

Scoren in de wijk is, sinds de oprichting in 2005, voornamelijk actief in de zogenoemde supportwijken. Dit zijn enkele aandachtswijken in Hengelo en Enschede. Volgens de respondenten is het lokale karakter van Scoren in de wijk in deze wijken aan het veranderen richting een meer regionaal karakter. Op beleidsmatig niveau wordt in de huidige werkwijze aandacht besteed aan deze veranderende richting waarbij ook aandacht is voor de relatie met het bedrijfsleven. Een mogelijke oorzaak van deze veranderende richting is de bestuurlijke bezetting, volgens de respondenten. De bestuurlijke bezetting heeft invloeden vanuit het bedrijfsleven gekregen waardoor je een wisselwerking op bestuurlijk niveau ziet ontstaan tussen beleidsmakers uit non-profit organisaties en ondernemers uit het bedrijfsleven met het doel om gezamenlijk maatschappelijk actief te zijn.

Dat heeft alles te maken met de beleidsmakers. En de ideeën, ik bedoel de vorige commissaris die komt niet uit het bedrijfsleven, dus die komt meer uit de gemeenten uit de ambtenarensector. Ik kom meer uit het bedrijfsleven dus ik neem ook mijn gedachten daarin mee. Waarom kunnen we dat niet meer koppelen omdat er geen geld genoeg meer is bij de geldverschaffers in het verleden? Dus hoe kunnen wij op een andere manier geld verschaffen? Respondent 2, FC Twente, 55.

In de huidige werkwijze van Scoren in de wijk staat, net als in het verleden, het innovatieve karakter centraal volgens de respondenten. Dit innovatieve karakter hoort bij een innovatiecultuur waarin een bepaald type mensen werken die ervoor zorgen dat Scoren in de wijk onderscheidend blijft ten opzichte van andere organisaties, zoals welzijnsinstellingen en overheidsinstanties.

Wat over de huidige werkwijze wordt benadrukt door de respondenten is de verbindende rol die Scoren in de wijk heeft in de samenleving tussen organisaties en burgers. Volgens enkele respondenten kan Scoren in de wijk bruggen bouwen en dat wordt als een belangrijk kenmerk genoemd om een bepaalde groep in de maatschappij te bereiken en te betrekken bij projecten of activiteiten.

Deze verbindende rol komt tot uiting in een platformfunctie die door enkele respondenten wordt benadrukt. De locatie van dit platform is aan FC Twente gerelateerd. Hierbij kan volgens de respondenten gedacht worden aan ruimtes in het stadion. Doordat de stichting is opgericht vanuit de BVO FC Twente kan gebruik worden gemaakt van de faciliteiten en uitstraling van de club om zodoende een platform aan te kunnen bieden. Een platform waarin Scoren in de wijk partijen zoals non-profit organisaties en bedrijven aan elkaar kan verbinden in relatie tot maatschappelijk ondernemerschap.

Op organisatorisch niveau kan volgens de respondenten worden gesteld dat Scoren in de wijk een sociale werkwijze wil behouden en met name geldstromen wil creëren uit het bedrijfsleven. Zoals in paragraaf 6.1 is aangegeven is de economische crisis van invloed op de werkwijze van Scoren in de wijk. Door deze crisis zijn er minder subsidies van de overheid beschikbaar voor organisaties als Scoren in de wijk. De respondenten signaleren deze ontwikkeling ook en zien kansen om meer met het bedrijfsleven te gaan samenwerken.

We willen met Scoren in de wijk absoluut het sociale, waar we mee bezig zijn, we willen dat niet gaan runnen als een bedrijf. Alleen wat we wel willen is kijken hoe we ook straks geld uit het bedrijfsleven kunnen creëren om daar de dingen mee te doen die wij willen doen. Maar wij worden geen gladde organisatie die vanuit een bedrijfsinzicht wordt gevoerd, helemaal niet. Respondent 2, Scoren in de wijk, 73-74.

Werkwijze bedrijfsleven

Naast deze betekenissen over de werkwijze van Scoren in de wijk is tijdens de interviews ook veel aandacht besteed aan de huidige werkwijze vanuit het bedrijfsleven. Waar in het verleden nog getwijfeld werd over het nut van maatschappelijk ondernemen is dat binnen de huidige werkwijze van het bedrijfsleven volgens de respondenten een vast onderdeel geworden binnen de organisatie. Echter staat de 'core business' nog steeds centraal bij bedrijven met als doel om winst te behalen. Ondanks dit streven naar winst is het maatschappelijke ondernemerschap bij het bedrijfsleven toegenomen. Dit resulteert in werkwijzen die verschillend van aard kunnen zijn. Doordat het ene bedrijf wel maatschappelijk actief is en de ander wat minder wordt er volgens de respondenten onderlinge druk uitgeoefend op elkaar.

Wij roepen het niet maar het zat altijd in de genen en we hebben het altijd gedaan. Het is nu een beetje omgeslagen dat het normaal is dat je het moet gaan roepen, nou aan de andere kant is dat ook wel goed maar de gedachte om dat juist centraal te zetten is misschien ook wel beter. Respondent 3, Bedrijfsleven, 89.

Deze onderlinge druk vindt plaats tussen bedrijven die tot hetzelfde segment behoren. Zo hebben business tot business bedrijven volgens de respondenten een andere maatschappelijke relevantie dan bedrijven die zich richten op de consumenten.

Het maatschappelijk ondernemerschap wordt volgens de respondenten tot uiting gebracht via verschillende werkwijzen. Zo kan er middels geld een bijdrage worden geleverd aan een goed doel. Meerdere respondenten hebben het belang van de 'people' kant benadrukt in het maatschappelijk ondernemerschap. Zo kan er intern aandacht zijn voor de mensen in het bedrijf door ze verder te 'scholen' of gezamenlijk acties te ondernemen waarvan de opbrengsten ten goede komen van een maatschappelijk doel.

Deze groei in maatschappelijk ondernemerschap is ook zichtbaar in het 'soort' organisaties waar het bedrijfsleven in de huidige tijd mee samen werkt. De respondenten benoemen veel non-profit organisaties en overheidsinstanties waar zij mee samenwerken zoals theaters, topsporters, stichtingen en semi overheidsinstanties.

De beweegredenen van bedrijven om maatschappelijk te ondernemen hebben, zoals al eerder benoemd, te maken met eigen belangen van bedrijven. Echter kan er een win-win situatie ontstaan voor zowel de samenleving als het bedrijf volgens de respondenten.

En het werkt ook twee kanten op he, een project wordt bij wijze van spreken deels gefinancierd door een bedrijf en anderzijds kan zo'n bedrijf ook gebruik maken van Scoren in de wijk en de naam. Respondent 4, FC Twente, 84.

6.2.2 Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen die van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het heden?

Over de ontwikkelingen die in het huidige tijdperk van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven geven respondenten informatie over de maatschappelijke ontwikkeling economische crisis en de institutionele ontwikkeling van een terugtrekkende overheid.

Een ontwikkeling als de huidige economische crisis zorgt volgens de respondenten ervoor dat non-profit organisaties als Scoren in de wijk niet meer volledig afhankelijk kunnen zijn van subsidies van de overheid. De respondenten geven echter aan dat het werven van geldstromen uit het bedrijfsleven voor Scoren in de wijk moeizaam kan verlopen. Er wordt aangegeven dat Scoren in de wijk voorzichtig moet zijn met het bedrijfsleven om financiële mogelijkheden te creëren.

Je kunt van het bedrijfsleven niet meer zoveel verwachten. Sponsoring moet je voorzichtig mee zijn. Je bent wat ingetogener met het bedrijfsleven. Respondent 1, Scoren in de wijk, 62-63.

Volgens de respondenten geven bedrijven een andere betekenis aan het maatschappelijk ondernemen dan alleen maar geld ter beschikking stellen. Bedrijven verwachten meer tegenprestaties van hun maatschappelijk ondernemerschap. De economische crisis heeft hier volgens de respondenten ook mee te maken. Doordat er minder geld beschikbaar is houden organisaties zich vast aan hun standpunten. Volgens een respondent biedt de economische crisis juist kansen om de standpunten van organisaties te beïnvloeden.

Maar er valt nu geen geld te verdelen dus de standpunten verhardden zich. Daardoor wordt het juist makkelijker om standpunten te beïnvloeden. In de tijden van crisis is het veel makkelijker om standpunten te beïnvloeden. Respondent 6, FC Twente, 133-135.

Naast de economische ontwikkelingen spreken veel respondenten over de invloed van een terugtrekkende overheid. Enkele respondenten zien inderdaad een terugtrekkende overheid. Niet alleen op financieel gebied is er een terugtrekkende houding zichtbaar maar ook het uitbesteden van taken is een tendens die zichtbaar is, waarbij bedrijven steeds meer maatschappelijk actief worden en taken gaan overnemen van de overheid.

6.2.3 Invloed van FC Twente

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in het heden?

Naast het bereiken van mensen uit de achterban van FC Twente kan Scoren in de wijk volgens de respondenten op commercieel gebied ook gebruik maken van de kennis die FC Twente in haar organisatie heeft zitten. Volgens de respondenten biedt dit mogelijkheden om kenmerken van een commerciële werkwijze te hanteren rondom Scoren in de wijk. Als gekeken wordt naar de commerciële afdeling van FC Twente dan blijkt volgens de respondenten dat deze afdeling een toename ziet in de betrokkenheid van bedrijven uit de sponsorachterban van FC Twente, bij de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Dit heeft volgens een respondent geresulteerd in giften aan Scoren in de wijk.

En toen hebben ze gezegd tegen FC Twente, nee sponsoren dat doen wij niet in het algemeen, dus wij doen geen skybox of geen zitplaatsen. Maar we willen wel voor de komende twee jaar een bedrag aan Scoren in de wijk storten omdat dat een maatschappelijk verantwoorde stichting is uit de naam van FC Twente en daar hebben we wel budget voor. Dus je ziet een tendens. Respondent 2, Scoren in de wijk, 29.

Deze giften leveren financiële voordelen op voor Scoren in de wijk. Maar ook FC Twente kan volgens de respondenten meer gebruik maken van het 'instrument' Scoren in de wijk in haar sponsorpropositie om bedrijven te verbinden aan de BVO. Door Scoren in de wijk als marketing instrument in te zetten liggen hier kansen voor de commerciële afdeling van FC Twente. Er ontbreekt echter nog kennis bij de commerciële afdeling van FC Twente over Scoren in de wijk volgens enkele respondenten. Naast de voordelen voor Scoren in de wijk en FC Twente, in relatie tot de samenwerking tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk, profiteert het bedrijfsleven volgens de respondenten ook van de groei die FC Twente heeft meegemaakt sinds 2004.

Dat heeft zoveel belang voor onze omgeving, economisch ook hoor want ik ben er van overtuigd namelijk dat de BVO FC Twente de regio enorm veel goeds heeft gebracht door met name de prestaties van de laatste 5,6,7 jaar... .. En daar profiteert het bedrijfsleven uiteindelijk ook van. Respondent 8, Bedrijfsleven, 123.

6.3 Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven toekomst

Over het verleden en het heden zijn nu de relevante betekenissen besproken die respondenten geven aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Het laatste onderdeel van elk interview had betrekking op de wijze waarop tegen de toekomstige relatie wordt aangekeken. De respondenten zien de toekomst kansrijk tegemoet. Zo wordt er op financieel gebied het belang van geldstromen uit het bedrijfsleven benoemd, die mogelijk beschikbaar kunnen worden gesteld aan Scoren in de wijk.

Ik denk dat er een veranderende relatie ontstaat omdat voor het bedrijfsleven in de toekomst een sociale image, zeg maar, wordt steeds belangrijker. Ik denk dus dat Scoren in de wijk in de toekomst meer met bedrijven kan samenwerken, al is het maar dat die bedrijven een bedrag beschikbaar stellen aan Scoren in de wijk, met het idee van 'Twente doe jij het maar'. Dat kunnen ze dan ook weer opvoeren in hun media-uitingen dus ik denk dat we daar niet negatief over hoeven te zijn. Respondent 1, Scoren in de wijk, 113.

Naast deze financiële mogelijkheden worden er volgens de respondenten ook kansen gezien in de platformfunctie die Scoren in de wijk op zich kan nemen om bedrijven te verbinden in relatie tot maatschappelijk ondernemen. Bij deze platformfunctie zullen de faciliteiten van de BVO FC Twente ook een rol spelen om dit mogelijk te maken. Door een platform van maatschappelijke ondernemers te creëren kan vanuit deze basis een toename in samenwerking ontstaan tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven om maatschappelijk te ondernemen.

De positionering van Scoren in de wijk in de toekomst kan volgens de respondenten ook van invloed zijn op de relatie met het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Het lokale karakter wordt minder kansen toebedeeld dan een meer regionale positionering. Dit wordt zowel door respondenten uit het bedrijfsleven als van Scoren in de wijk benoemd.

Ja, dan hebben jouw klanten ook niet het idee dat je alleen in Enschede of Hengelo bezig bent maar wat breder in de omgeving actief bent. Die krijgen ook die sfeer, dus er zit zeker wel een goede win-win in. Respondent 11, Bedrijfsleven, 88-89.

Naast deze kansen in de toekomst zijn er ook wat kritische betekenissen achterhaald over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Maatschappelijke ontwikkelingen zijn leidend voor de werkwijze van Scoren in de wijk. Door deze complexe werkwijze is er volgens enkele respondenten niet altijd een duidelijke visie aanwezig rondom projecten. Een nadere toelichting volgt hieronder. Daarin wordt aangegeven hoe betekenis is gegeven door de respondenten aan de kenmerken en werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

6.3.1 Kenmerken en werkwijze Scoren in de wijk en bedrijfsleven

Welke kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de respondenten van de drie actoren in deze betekenissen te onderscheiden in de toekomst?

Aan de respondenten is gevraagd hoe wordt aangekeken tegen de toekomstige werkwijze van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in relatie tot hun onderlinge samenwerking op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Werkwijze Scoren in de wijk

De respondenten hebben betekenis gegeven aan zowel de organisatorische kant als de positionering van Scoren in de wijk in de toekomst. De verbreding van de lokale werkwijze naar een regionale werkwijze zal mogelijk leiden tot een grotere organisatie van Scoren in de wijk. Dit heeft raakvlakken met de groei die de BVO FC Twente heeft meegemaakt sinds 2004. Doordat de BVO FC Twente haar verzorgingsgebied heeft uitgebreid liggen hier volgens respondenten mogelijkheden voor Scoren in de wijk om regionaal te gaan werken, waarbij samenwerkingen met het bedrijfsleven kunnen ontstaan.

Bij een mogelijke verbreding van de werkwijze op regionaal niveau heeft dit volgens respondenten tot gevolg dat er financieel wel continue geldstromen gerealiseerd moeten worden om dit mogelijk te maken. Deze geldstromen zullen volgens de respondenten niet alleen moeten bestaan uit overheidssubsidies.

Dat is één van de zaken die ik voor mezelf aan de orde wil stellen of ik vind dat we die aan de orde moeten hebben binnen het bestuur van de stichting Scoren in de wijk. Hoe kom je nu tot een zodanig vermogen dat je een zekere bron van inkomsten kunt genereren in de toekomst die niet subsidie afhankelijk is? Respondent 6, FC Twente, 89.

Werkwijze bedrijfsleven

Over de werkwijze van het bedrijfsleven in de toekomst, in relatie tot maatschappelijk ondernemen, hebben de respondenten ook hun mening gegeven. Veel respondenten verwachten in de toekomst een kritische samenleving waarin consumenten druk zullen uitoefenen op hun werkgevers op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Die kritische benadering zal volgens de respondenten ook resulteren in andere sponsorvormen waarin meer afspraken gemaakt worden over tegenprestaties die geleverd moeten worden aan sponsoring. Bedrijven denken, volgens de respondenten, meer mee over hoe het geld wordt uitbesteed en wat er voor terug komt bij het bedrijf.

Uit de betekenissen van de respondenten blijkt dat er kansen liggen voor een groeiende relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Een belangrijk onderdeel die deze optimalisering van de relatie kan ondersteunen is het delen van kennis. Doordat de verschillende werkwijzen en kenmerken van organisaties in verschillende institutionele domeinen vorm krijgen en beïnvloed worden is het juist van toegevoegde waarde dat organisaties open staan voor werkwijzen en kenmerken van andere 'soorten' organisaties uit verschillende institutionele domeinen en zodoende kunnen leren van elkaar.

Natuurlijk heb je verder gewoon bedrijven met personeel, je moet personeelsbeleid voeren enzovoort, je moet een goede marketingstrategie opzetten en de instrumenten die ook het bedrijf gebruikt maar je kunt er wel natuurlijk wat van leren van elkaar. Je kunt leren hoe een voetbalclub functioneert om meer te presteren, en dan in dit geval op het veld maar ook een bedrijf moet meer presteren, en dan kun je natuurlijk wel van elkaar leren. Juist omdat het ook verschillende invalshoeken kent. Respondent 1, Scoren in de wijk, 95.

6.3.2 Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen die van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in de toekomst?

Over de maatschappelijke ontwikkelingen in de toekomst hebben de respondenten nauwelijks gesproken. Deze zijn volgens het merendeel van de respondenten niet voorspelbaar. Scoren in de wijk speelt in op actuele ontwikkelingen en vraagstukken in de omgeving. Door deze innovatieve werkwijze is het moeilijk voorspelbaar met welke ontwikkelingen Scoren in de wijk in de toekomst bezig zal zijn.

Bij de institutionele ontwikkelingen in het heden is gesproken over een terugtrekkende overheid. Echter is het maar de vraag of deze ontwikkeling zich door zal zetten. Enkele respondenten praten genuanceerd over een terugtrekkende overheid, met name op financieel gebied. Zij zien het wat gecompliceerder omdat voor het ene bedrijf de keuzes van de overheid economisch nadelig kunnen zijn terwijl het voor het ander misschien juist kansen en mogelijkheden oplevert.

Ja, maar dat is heel moeilijk voorspelbaar want een terugtrekkende overheid kun je ook niet zo maar definiëren. Kijk, morgen kan het zo zijn dat de overheid, dat je een terugtrekkende overheid hebt financieel gezien, maar via andere projecten van de overheid er weer mensen beschikbaar worden gesteld aan bepaalde projecten. Respondent 6, FC Twente, 79-80.

Als de onderzoeker kijkt naar de positionering van Scoren in de wijk, dan is Scoren in de wijk volgens de respondenten bezig om in de toekomst meer binding te krijgen met het bedrijfsleven. Een kleinschalige binding was al zichtbaar in het verleden. Echter wordt er volgens enkele respondenten door Scoren in de wijk gezocht naar een grotere binding met het bedrijfsleven. De reden van deze respondenten ligt in het feit dat momenteel de stichting afhankelijk is van samenwerkingen met non-profitorganisaties.

6.3.3 Invloed van FC Twente

Welke betekenissen geven de respondenten van de drie actoren aan de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen in de toekomst?

Volgens de respondenten zal de werkwijze van Scoren in de wijk zich meer uitbreiden van een lokaal naar regionaal niveau. Een mogelijke verklaring van de respondenten is dat FC Twente zich sinds 2004 enorm heeft gemanifesteerd en ook gegroeid is in haar verzorgingsgebied. Hierdoor liggen er volgens de respondenten ook kansen voor Scoren in de wijk om meer regionaal te gaan opereren.

Kijk Scoren in de wijk en FC Twente zijn gelieerd aan elkaar. En als je ook rekening houdt met de verzorgingsgebieden waar je als FC Twente actief in bent en de rol die Scoren in de wijk daarin kan vervullen en dat is wel iets wat in de toekomst wat nadrukkelijker naar voren zal moeten komen of naar voren gaat komen. Respondent 10, FC Twente, 71.

Door dit nauwe organisatorische raakvlak is Scoren in de wijk volledig ingebed in de organisatie van FC Twente. Dit zorgt ervoor dat FC Twente zich ook verantwoordelijk voelt en betrokken is bij de voortgang van de stichting in de toekomst, volgens de respondenten. FC Twente kan mogelijk ondersteuning bieden om de relatie met het bedrijfsleven te versterken. Maar als het met FC Twente minder zal gaan dan voorspellen enkele respondenten ook een mindere toekomst voor de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk omdat FC Twente zich dan in eerste instantie zal focussen op de 'core business', namelijk het voetbal. Als er dan geld in de BVO FC Twente wordt gestoken dan zal dit in eerste instantie ten goede komen van het voetbal en daarna pas Scoren in de wijk volgens de respondenten.

De betekenissen aan de relatie tussen FC Twente en Scoren in de wijk op gebied van maatschappelijk ondernemen zijn volgens de respondenten daarnaast nog gerelateerd aan een andere actor die in de resultaten nog niet eerder is benoemd, namelijk het TwenteKwartier. Het TwenteKwartier is een ruimte in het stadion van FC Twente dat als platform dient voor maatschappelijke organisaties. Volgens de respondenten is de vraag voor de toekomst hoe deze actoren binnen FC Twente elkaar kunnen versterken.

Ja, dat vind ik een lastige. Omdat je in principe hetzelfde nastreeft. Alleen het TwenteKwartier is een onafhankelijk 'vehicle' dat gebruikt maakt van de ruimte in het stadion en Scoren in de wijk zijn wij zelf. En de kunst is, hoe kun je elkaar versterken vanuit je eigen natuur? Hoe dat zal gaan? Dat is een hele lastige. Respondent 10, FC Twente, 75.

Sommige respondenten zien een toekomstige structuur in relatie tot de verbreding van het lokale naar het regionale niveau van Scoren in de wijk. Hierbij geven respondenten aan dat op lokaal niveau de werkwijze verder vorm zal krijgen via Scoren in de wijk en het regionale niveau wordt door het TwenteKwartier opgepakt.

6.4 Maatschappelijk ondernemen

Welke betekenissen geven respondenten van de drie actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan maatschappelijk ondernemen?

Zoals in hoofdstuk 1 al besproken, zijn BVO's anno 2013 actief op het gebied van maatschappelijke activiteiten. Zo is Scoren in de wijk vanuit de BVO FC Twente opgericht om de solidariteitspijler vorm te geven en maatschappelijk actief te zijn. Ook in het bedrijfsleven is een toename zichtbaar van maatschappelijk ondernemen. Maar welke betekenis wordt nou gegeven aan maatschappelijk ondernemen? Er is betekenis gegeven door de respondenten van de drie actoren aan zowel maatschappelijk verantwoord als maatschappelijk betrokken ondernemen.

6.4.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Over maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt aangegeven dat het een belangrijker onderdeel is geworden voor het bedrijfsleven. Omdat het maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds belangrijker wordt in het bedrijfsleven ben je volgens de respondenten als bedrijf al bijna genoodzaakt om hier aandacht aan te besteden. Het leidt tot een andere werk- en denkwijze die bedrijven gaan hanteren in relatie tot de huidige werkwijze van het bedrijfsleven. Volgens een respondent moet je er mee bezig zijn, als je dit niet doet dan mis je deze belangrijke ontwikkeling. Deze andere denk- en werkwijze leidt tot een volledige inbedding van maatschappelijk ondernemerschap en is zichtbaar in de volle breedte van het bedrijf. De respondenten benoemden over het maatschappelijk verantwoord ondernemen vaak de 3 p's (people, profit en planet) waarbij de 'P' van 'people' vaker is besproken dan de overige p's.

Een opvallend gegeven uit de verkregen data is dat in de vraagstelling vaak de term maatschappelijk betrokken ondernemen werd gebruikt terwijl enkele respondenten antwoord gaven over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Tijdens het doorvragen over de verschillen tussen deze twee termen gaven de respondenten aan dat men dit niet goed wist uit te leggen. Een enkele respondent heeft hier wel een mening over, namelijk dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen breder is dan het maatschappelijk betrokken ondernemen.

6.4.2 Maatschappelijk betrokken ondernemen

Naast deze verkregen informatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen hebben respondenten ook een betekenis gegeven aan maatschappelijk betrokken ondernemen. Maatschappelijk betrokken ondernemen wordt door hen gezien als maatschappelijk ondernemerschap in de directe omgeving van het bedrijf.

Maatschappelijk betrokken ondernemen betekent in feite dat een ondernemer zegt dat mijn omgeving waarin ik functioneer, heeft er belang bij dat die omgeving prettig is. Mijn werknemers komen uit die omgeving en ik wil dat de werknemers zich lekker voelen, dat ze het nodige aan welzijn genieten en ik wil daar mijn steentje aan bij dragen. Dus ik wil mijn steentje bijdragen dat het in de omgeving goed gaat. Dus je directe omgeving, en niet grote verhalen over milieu en al die dingen nog meer. Het is je omgeving, je kunt het als stad zien, als regio zien en daar blijft het bij. En dat is hetzelfde als Corporate Community Involvement, dat is het Engelse begrip. Respondent 1, Scoren in de wijk, 48.

Deze directe omgeving bestaat uit de gemeenschap waarin onder andere de eigen medewerkers woonachtig zijn. Volgens de respondenten is maatschappelijk betrokken ondernemen gericht op het goed laten functioneren van deze gemeenschap.

Naast deze betekenissen die respondenten hebben gegeven aan maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen heeft de onderzoeker ook een kritisch geluid achterhaald over het gebruik van deze termen in het bedrijfsleven. Volgens de respondenten zitten er namelijk grote verschillen in bedrijven omdat veel bedrijven wel zeggen dat ze maatschappelijk actief zijn maar in werkelijkheid er niks op uit doen. Door het toenemende belang van maatschappelijk ondernemen in het bedrijfsleven wordt de term veel gebruikt, echter is het altijd maar de vraag in hoeverre dit uiteindelijk tot uiting komt in de werkwijze en/of beleidsvoering van een bedrijf.

Je moet het doen vanuit het gevoel dat je vanuit het bedrijf hebt dat je er goed aan doet. Als jij het doet omdat opdrachtgevers dat willen en dat je daar extra punten mee scoort op een aanbesteding, ja dan ga je dat soort verschijnselen krijgen, dat je dat onder je e-mailtje zet dat je daar nog een keer over na gaat denken voordat je hem uit print. En dan denk ik van ja, dan doe je het niet goed. Volgens mij moet het een beetje in de genen zitten en dat je getriggerd wordt door die hele golfbeweging van maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar je moet ook oppassen dat je daar niet een poppenkast van maakt. Respondent 7, Bedrijfsleven, 40.

Volgens de respondenten moet het maatschappelijk ondernemen in de genen zitten van bedrijven. Enkele respondenten vragen zich af of het gebruik van deze term ook niet wordt ingezet als marketing instrument om wellicht een positief imago te creëren voor het bedrijf. Daardoor wordt als het ware 'gebruik' gemaakt van termen op het gebied van maatschappelijk ondernemen ten behoeve van de eigen bedrijfsbelangen.

De relevante betekenissen van de respondenten in relatie tot de onderzoeksvragen zijn in dit hoofdstuk toegelicht. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten toegelicht in het perspectief van de besproken theorieën uit hoofdstuk 3 en 4.

Hoofdstuk 7 Resultaten in theoretisch perspectief

In hoofdstuk 6 zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Deze resultaten zijn gepresenteerd aan de hand van de deelvragen in dit onderzoek. In hoofdstuk 3 zijn de drie actoren Scoren in de wijk, het bedrijfsleven en de BVO FC Twente besproken. In hoofdstuk 4 is theoretisch gereflecteerd op de kenmerken en werkwijzen van de institutionele domeinen markt, civil society en staat. Daarnaast zijn de maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen maatschappelijk ondernemen in het bedrijfsleven en economisering van non-profit organisaties toegelicht.

In dit hoofdstuk worden de theorieën uit de hoofdstukken 3, 4 en de resultaten uit hoofdstuk 6 bij elkaar gebracht om te kijken hoe de resultaten in verhouding staan tot de bestaande theorie en wat de maatschappelijke en wetenschappelijke meerwaarde is van deze studie.

7.1 Relatie Scoren in de wijk en bedrijfsleven door de tijd heen

De aanleiding voor het onderzoek is dat de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven mogelijk aan verandering onderhevig is. Sinds de oprichting van Scoren in de wijk in 2005 is er volgens de respondenten al sprake van een relatie met het bedrijfsleven. Deze relatie is ontstaan om een product van Scoren in de wijk commercieel in de markt te zetten ten behoeve van de maatschappij. Omdat het product is ontwikkeld ten behoeve van de maatschappij, extern gericht, is er sprake van maatschappelijk betrokken ondernemen in deze relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven volgens Moratis en Cochius (2010). Immers, het gaat over de steun van een gemeenschap en het erkennen van waarden binnen gemeenschappen (Moratis en Cochius, 2010). Aalders (2008) ziet maatschappelijk betrokken ondernemen als de filantropische verantwoordelijkheid van bedrijven omdat bedrijven zich dan niet alleen richten op sponsoring (profit) maar ook op persoonlijke betrokkenheid (people). Het product komt ten goede van de maatschappij maar het is niet direct persoonlijk gericht, meer wijkgericht. Vanuit deze aanname is er een verschil in de visie van Aalders (2008) en Moratis en Cochius (2010) omdat deze relatie volgens de theorie van Aalders (2008) niet gekoppeld kan worden aan maatschappelijke betrokken ondernemen.

De actieve houding van Scoren in de wijk om het product te vermarkten heeft overeenkomsten met kenmerken uit het economische vertoog volgens Grit (2000). Het kenmerk 'productiviteit als norm' is zichtbaar in deze relatie omdat er aandacht is om het product commercieel en doelmatig in de markt te zetten (Grit, 2000). Echter blijkt volgens enkele respondenten dat in de uitvoering de verwachtingen van het bedrijfsleven tegen vallen in deze relatie. Hierin mist het bedrijfsleven de steun van de BVO FC Twente. Het is opvallend dat in de resultaten is gesproken over het ontbreken van steun door FC Twente in de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven, aangezien Scoren in de wijk en FC Twente twee verschillende organisaties zijn, zo blijkt uit hoofdstuk 3. Scoren in de wijk en FC Twente worden als één organisatie gezien door het bedrijfsleven. Doordat de relatie tussen het bedrijfsleven en FC Twente minder sterk wordt beschouwd heeft dit direct invloed op de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk. Dit toont aan dat de invloed van FC Twente sterk aanwezig is op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

De respondenten geven aan dat naast deze specifieke relatie tussen Scoren in de wijk en een bedrijf de relatie met het bedrijfsleven vanaf het begin kleinschalig was. De samenwerking vanuit Scoren in de wijk was vaak gericht op non-profit organisaties uit het domein van de civil society en organisaties uit het domein van de staat. Deze positie van Scoren in de wijk komt overeen met de visie van Dekker (2001) die spreekt over de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en waarvan de kern ook niet het institutionele domein van de markt ligt (Dekker, 2001).

Door de tijd heen is volgens de respondenten een toename zichtbaar in de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen. De toename van het maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven is volgens de respondenten de grootste oorzaak hiervan. Deze toename bevestigt de theorie van Baeten et al. (2002) die aangeeft dat in de voorbije jaren maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) een steeds nadrukkelijker rol speelt binnen het beleid van organisaties. In dit proces beginnen bedrijven eigenschappen over te nemen van de quartaire sector (Mankiw, 2004) waarbij er kenmerken van maatschappelijk ondernemerschap zichtbaar zijn die minder winst opleveren en daardoor meer tot de niet commerciële dienstensector behoort. Een kanttekening van deze groei is volgens de respondenten dat de 'core business' nog wel steeds centraal staat met als doel om winst te halen. Hiermee behoren deze maatschappelijke bedrijven nog wel tot het institutionele domein van de markt. Het bedrijfsleven behoort dus niet minder tot het domein van de markt maar het vertoont wel maatschappelijk kenmerken die mogelijk leiden tot een heersend discours van de quartaire sector (Mankiw, 2004) tussen de domeinen van de markt en civil society (Dekker, 2002).

Volgens de respondenten is er, naast de toename van maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven, ook een verandering zichtbaar bij Scoren in de wijk. Grit (2000) ziet deze veranderingen ook plaatsvinden bij organisaties buiten het institutionele domein van de markt. Doordat Scoren in de wijk zich als organisatie meer is gaan richten op samenwerking met organisaties uit het bedrijfsleven is het marktgerichter gaan werken. Dit komt volgens Eikenberry & Kluwer (2004) doordat Scoren in de wijk als non-profit organisatie waarden en normen is gaan overnemen van organisaties die behoren tot het institutionele domein van de markt. Scoren in de wijk is een non-profit organisatie en behoort hiermee niet tot het domein van de markt omdat organisaties in dit domein winstmaximalisatie nastreven (Van den Broek & Dekker, 1998). Doordat het volgens Grit (2000) raakvlakken heeft met de economisering van non-profit organisaties kan deze verandering bijdragen aan een nieuw heersend discours binnen Scoren in de wijk. Dit heersende discours bestaat uit een geheel van tijdsgebonden handelingen (Foucault, 1977) in relatie tot het economische vertoog (Grit, 2000). Ook vertoont dit heersende discours overeenkomsten met de quartaire sector (Mankiw, 2004). Scoren in de wijk wordt dan eerder gezien als een bedrijf dat niet naar winst streeft volgens Mankiw (2004). Echter blijft het wel van origine een non-profit organisatie.

Een gevolg van dit heersende discours is de veranderende positionering van Scoren in de wijk als non-profit organisatie in het institutionele domein civil society. De centrale positie tussen het domein van de staat en het domein van de markt verschuift meer in de richting van het institutionele domein van de markt. Deze veranderende positioneringen van zowel Scoren in de wijk als het bedrijfsleven zijn geïllustreerd in figuur 3.

Deze ontwikkelingen bevestigen de theorie van Dekker (2002) die spreekt over de vervaging van de grenzen van de civil society en organisaties uit de civil society die ‘verwateren’ in andere domeinen. De krachtige conclusies van Edwards (2009) over deze overlapping tussen de institutionele domeinen civil society en markt komt overeen met de bevindingen in dit onderzoek: de civil society kan niet overleven zonder de markt en de markt heeft de civil society nodig om te groeien.



Figuur 3. Veranderende positionering bedrijfsleven en Scoren in de wijk

In dit onderzoek blijkt dat de respondenten door de tijd heen steeds meer kansen zien in de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Er worden met name kansen gezien in het creëren van geldstromen uit het bedrijfsleven ten behoeve van Scoren in de wijk om projecten te financieren. Als er geldstromen vanuit het bedrijfsleven worden gecreëerd kan Scoren in de wijk volgens de eigenschappen van de civil society (Koopmans, 2001) niet gerekend kan worden tot de civil society. Binnen deze eigenschappen wordt gesproken over een afbakening ten opzichte van de markt. Ondanks dat er geen winstoogmerk aanwezig is bij Scoren in de wijk is het niet volledig afgebakend van de markt als het geldstromen gaat creëren uit het domein van de markt. Dit bevestigt de theorieën van Dekker (2002); Edwards (2009); en Koopmans (2001) dat de civil society een complex begrip is dat moeilijk is af te bakenen en te definiëren.

Inloed van FC Twente

Uit de resultaten blijkt dat FC Twente op commercieel gebied in de loop der tijd ook invloed uitoefent op de onderlinge relatie door de kennis te delen met Scoren in de wijk en organisaties uit het bedrijfsleven. Daarnaast blijkt uit de betekenisgeving van de respondenten dat de sponsorachterban van FC Twente toename ziet in het zenden en ontvangen van informatie over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Hierdoor leren organisaties uit de profit en non-profit sector van elkaar en wordt het onderscheid in management binnen deze sectoren steeds vager volgens Bouckaert et al. (2003). Deze ontwikkelingen bevestigen de toenemende aandacht van organisaties uit het bedrijfsleven voor maatschappelijk ondernemen (Baeten et al., 2002), in dit geval een toenemende aandacht voor Scoren in de wijk. Met deze toenemende aandacht kan een groei ontstaan in maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven, dat gekoppeld is aan FC Twente. Een groei in maatschappelijk ondernemen omdat het bedrijfsleven via Scoren in de wijk ook haar maatschappelijke ondernemerschap ten uiting kan brengen. Daarnaast kan Scoren in de wijk de kennis van de commerciële afdeling zien als mogelijk nieuwe input die ervoor zorgt dat de stichting kenmerken gaat vertonen van ‘economisering’ (Grit, 2000).

Een onderdeel dat volgens de respondenten in de toekomst vanuit FC Twente van invloed zal zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven is het TwenteKwartier. Hierbij roepen de respondenten de vraag op hoe Scoren in de wijk en het TwenteKwartier elkaar kunnen versterken in relatie tot het bedrijfsleven. Als mogelijke oplossing geven enkele respondenten aan dat een regionale werkwijze van Scoren in de wijk met het bedrijfsleven wordt opgepakt door het TwenteKwartier en een lokale werkwijze behouden blijft voor Scoren in de wijk. Het verschil is dat Scoren in de wijk een stichting is die nauw verbonden is aan FC Twente en dus als non-profit organisatie kan worden gezien van de civil society (Koopmans, 2001). Aan het TwenteKwartier is ook een stichting verbonden maar volgens de respondenten is deze stichting veel minder verbonden aan FC Twente door het regionale karakter van de maatschappelijke partners die tot deze stichting behoren. Het TwenteKwartier wordt meer gezien als een ontmoetingsplek in het stadion van de club. De richting die FC Twente op wil gaan met het TwenteKwartier en Scoren in de wijk zal van invloed zijn op de toekomstige relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven omdat FC Twente van invloed is op Scoren in de wijk vanwege deze nauwe verbondenheid.

7.2 Kenmerken en werkwijzen Scoren in de wijk en bedrijfsleven in institutionele domeinen

Scoren in de wijk heeft volgens de respondenten door de tijd heen altijd een innovatieve werkwijze gehanteerd. De uitvoering verloopt door middel van projecten en activiteiten die ontstaan zijn vanuit maatschappelijke ontwikkelingen. Hiermee kan Scoren in de wijk volgens Dekker (2001) geplaatst worden in de civil society omdat hierin aandacht wordt gevraagd voor de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat behoren en waarvan de kern ook niet bij het individu of de formele economie (markt) ligt. Scoren in de wijk heeft volgens de respondenten een verbindende rol omdat het bruggen kan bouwen tussen organisaties en burgers. Hiermee past Scoren in de wijk volgens Koopmans (2001) als non-profit organisatie perfect in de omschrijving over de civil society als de centrale sfeer waarin publiek debat plaatsvindt over en tussen de overige institutionele domeinen markt en staat. In hoofdstuk 4 is er, in relatie tot de theorie van Koopmans (2001), gesproken over verschillende soorten organisaties. De bijzondere positionering van Scoren in de wijk past bij het soort organisaties dat gericht is als aanvulling of alternatief voor de overheid en/of het aanbod op de markt.

Uit de resultaten in hoofdstuk 6 blijkt dat op organisatorisch niveau de bestuurlijke bezetting van Scoren in de wijk invloeden vanuit het bedrijfsleven heeft gekregen waardoor er een wisselwerking op bestuurlijk niveau is ontstaan tussen beleidsmakers uit non-profit organisaties en ondernemers uit het bedrijfsleven met het doel om gezamenlijk maatschappelijk actief te zijn. Deze vervullen allen een vrijwillige functie. Hierdoor kan Scoren in de wijk volgens de definitie van Koopmans (2001) gezien worden als organisatie die behoort tot de civil society omdat de organisatie door vrijwilligheid in stand wordt gehouden. Deze wisselwerking tussen beleidsbepalers uit de profit en non-profit sector op bestuurlijk niveau bevestigt dat het onderscheid in management binnen deze sectoren steeds vager wordt Bouckaert et al. (2003). Het vage onderscheid tussen de non-profit en profit sector sluit aan bij de vervaging van de institutionele domeinen (Dekker, 2002). Ook sluit deze bestuurlijke bezetting aan bij de theorie van Grit (2000) omdat Scoren in de wijk als non-profit organisatie buiten het domein van de markt kenmerken vertoont van 'economisering'.

Waar eerder de werkwijze van Scoren in de wijk gericht was op enkele supportwijken in Hengelo en Enschede zien de respondenten een verschuiving plaatsvinden door de tijd heen naar een meer regionale werkwijze. Hierbij kan mogelijk aansluiting worden gevonden bij de groei die de BVO FC Twente heeft doorgemaakt sinds 2004. Als deze ontwikkeling uit komt dan is het maar de vraag of binnen de relatie gesproken kan worden over maatschappelijk betrokken ondernemen omdat de samenwerking dan niet meer is gericht op lokale organisaties, een kenmerk dat volgens de definitie van Moratis en Cochius (2010) tot MBO behoort.

Hierdoor zien de respondenten ook een grotere organisatie ontstaan die volgens hen niet financieel afhankelijk kan zijn van geldstromen uit organisaties binnen de civil society en staat. Dit leidt tot het werven van geldstromen uit de markt waardoor er meer overlappings zullen plaatsvinden met andere institutionele domeinen. Dit komt overeen met de theorie van Dekker (2002) die de vervaging van de grenzen van de civil society juist ziet in het economisch omschreven terrein van de private non-profitsector.

Uit de resultaten in hoofdstuk 6 blijkt dat het maatschappelijk ondernemen binnen het bedrijfsleven onder andere bestaat uit het geld geven aan een goed doel. Dit kan gezien worden als de economische verantwoordelijkheid (profit) van het bedrijf (Aalders, 2008). Ook besteed het bedrijfsleven aandacht aan de werknemers, dit kan gezien worden als ethische verantwoordelijkheid (people) volgens Aalders (2008). Het geven van geld aan een goed doel is volgens Aalders (2008) en Moratis en Cochius (2010) nog niet direct overeenkomstig met maatschappelijk betrokken ondernemen. Pas als er een combinatie is van geld donatie en een MBO activiteit dan kan er pas worden gesproken over MBO. Door de respondenten zijn veel soorten non-profit organisaties benoemd waar organisaties uit het bedrijfsleven mee samen werken zoals theaters, topsporters, stichtingen en semi overheidsinstanties. Deze werkwijze toont wederom aan dat er vervaging plaatsvindt tussen de institutionele domeinen (Dekker, 2002). De vervaging van deze domeinen zien de respondenten als een positieve ontwikkeling omdat er een win-win situatie kan ontstaan voor zowel de maatschappij als het bedrijf namelijk een toename van leefbaarheid in de civil society en een positief bedrijfsimago.

Door de tijd heen blijkt in de onderlinge relatie dat organisaties uit het bedrijfsleven steeds meer beïnvloed worden door een kritische samenleving. Consumenten die meer druk uitoefenen op werkgevers en werkgevers die meer gaan eisen van sponsoring zijn verwachte ontwikkelingen. Deze druk leidt tot interne en externe gevolgen voor bedrijven (Moratis en Cochius, 2010). Interne gevolgen zoals het daadwerkelijk implementeren van maatschappelijk ondernemerschap in de organisatie. Externe gevolgen voor de samenwerking met non-profit organisaties die meer tegenprestaties moeten leveren voor de ondersteuning van het bedrijfsleven.

7.3 Maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen

Maatschappelijk ondernemen in het bedrijfsleven

Op het gebied van maatschappelijk ondernemen is in hoofdstuk 4 'The pyramid of Corporate Social Responsibility' van Carrol (1991) toegelicht over vier verantwoordelijkheden van een bedrijf op het gebied van maatschappelijk ondernemen namelijk de economische, legale, ethische en filantropische verantwoordelijkheid. Uit de resultaten blijkt dat over alle vier verantwoordelijkheden is gesproken door de respondenten waardoor de verantwoordelijkheid van bedrijven zichtbaar is op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Dit bevestigt de theorie van Beaten et al. (2002) die aangeeft dat MVO een steeds nadrukkelijke rol krijgt in het beleid van bedrijven. De resultaten tonen aan dat gesproken is over de drie dimensies, namelijk planet, profit en people, van Elkington (1997) die volgens de respondenten gerekend kunnen worden tot MVO. De aandacht voor de 'p' van 'people' staat in het algemeen centraal bij het bedrijfsleven. Hieruit blijkt dat er gesproken kan worden over de ethische en filantropische verantwoordelijkheid van bedrijven volgens Aalders (2008) in de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

In hoofdstuk 4 is de richtlijn ISO 26000 (Moratis en Cochius, 2010) over maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties besproken. Binnen deze richtlijn wordt maatschappelijk betrokken ondernemen (MBO) gezien als een integraal onderdeel van MVO. Uit de resultaten blijkt dat een beperkt aantal respondenten MBO ook als een integraal onderdeel ziet van MVO. Het merendeel van de respondenten ziet namelijk geen verschil tussen MBO en MVO. Dit bevestigt de theorie van Meijs (2004) dat MVO een containerbegrip is.

Naast de toename van MVO door organisaties uit het bedrijfsleven is door de respondenten ook gesproken over MBO. MBO heeft volgens Moratis en Cochius (2010) niet alleen te maken met effecten en activiteiten binnen de organisatie. Het gaat ook over extern ondernemen ten behoeve van de gemeenschap. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat enkele respondenten een vergelijkbaar beeld hebben over deze theorie van MBO omdat het gezien wordt als ondernemen in de directe omgeving van het bedrijf. Deze betekenis sluit daarnaast goed aan bij de analyse van Aalders (2008) die aangeeft dat MBO is gericht op de directe acties/projecten vanuit bedrijven die gericht zijn op een verbetering van de lokale leefomgeving.

Volgens de definitie over MBO uit de richtlijn ISO 26000 (Moratis en Cochius, 2010) is er sprake van maatschappelijk betrokken ondernemen als de organisatie proactieve hulpverlening biedt aan de gemeenschap. Doordat Scoren in de wijk volgens de respondenten inspeelt op ontwikkelingen in de samenleving is de werkwijze extern gericht op de gemeenschap. Daarmee is deze werkwijze overeenkomstig met de definitie van MBO volgens Moratis en Cochius (2010) omdat het op deze manier proactieve hulpverlening biedt aan de gemeenschap.

In de theorieën van Aalders (2008) en Moratis en Cochius (2010) wordt niet gesproken over organisaties die wel aangeven dat ze maatschappelijk ondernemen maar dit in de praktijk niet ten uitvoering brengen.

Uit de resultaten in hoofdstuk 6 blijkt namelijk dat er onvrede heerst bij de respondenten over bedrijven die benoemen dat ze maatschappelijk ondernemen maar dit niet in de praktijk uitvoeren. Wellicht kan de term MBO of MVO dan gezien worden als marketing instrument die het bedrijfsleven gebruikt in het belang van haar eigen bedrijfsprocessen. Dit is een mogelijke aansluiting op de bestaande theorieën waaruit blijkt dat maatschappelijk verantwoord ondernemen een container begrip is geworden (Meijs, 2004). Door de enorme omvang van het begrip en de onduidelijkheid bij de respondenten over de verschillen binnen het maatschappelijk verantwoord en betrokken ondernemen is het mogelijk dat hierdoor het proces van maatschappelijk ondernemen een mindere status krijgt in de toekomst.

Overige ontwikkelingen

Uit de resultaten komen verschillende maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen naar voren die in de loop der tijd van invloed zijn (geweest) op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Een maatschappelijke ontwikkeling waarop is ingespeeld door Scoren in de wijk en het bedrijfsleven heeft betrekking op verouderde en weinig actieve beweegplekken in wijken en buurten. De vraag is of hier een taak is weggelegd voor overheidsinstanties uit de staat. Volgens Bouckaert et al. (2003) zijn de taken van de overheid vermindert en worden particuliere initiatieven en actieve burgers gestimuleerd sinds de jaren '90. In het publieke debat vroeg men zich af of de overheid meer marktgeoriënteerd moest gaan werken volgens Bouckaert et al. (2003). Deze veranderingen van de overheid kunnen gezien worden als institutionele ontwikkelingen. Mocht de overheid daadwerkelijk marktgeoriënteerd gaan werken dan heeft deze ontwikkeling overeenkomsten met de opkomst van het economische vertoog volgens de theorie van Grit (2000). De theorie van Koopmans (2001) over een brede civil society komt overeen met deze ontwikkeling aangezien politieke partijen en het gesubsidieerde particulier initiatief hiertoe behoren. De overheid kan particuliere initiatieven subsidiëren zodat taken worden uitgevoerd door organisaties uit de brede civil society en treedt daardoor meer terug.

De economische crisis is een ontwikkeling die in de loop der tijd van invloed is (geweest) op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Uit de theorie van Bouckaert et al (2003) in hoofdstuk 4 blijkt dat de kosten voor de overheid bleven stijgen. Doordat op financieel gebied de overheid minder te besteden heeft is dit ook van invloed op de subsidies die het ter beschikking stelt. Uit de resultaten blijkt dat Scoren in de wijk niet meer volledig afhankelijk kan zijn van geldstromen uit organisaties uit het domein van de staat. Hiermee worden de financiële mogelijkheden van organisaties uit de civil society beperkter en gaan deze organisaties, zoals Scoren in de wijk, op zoek naar financiële mogelijkheden in het domein van de markt. Dit bevestigt de theorie Dekker (2002) die vooral veranderingen ziet in het economisch omschreven terrein van de private non-profitsector in de civil society, het terrein tussen de institutionele domeinen markt en civil society. Echter moet wel gewaakt worden voor het binnenhalen van geldstromen uit het bedrijfsleven omdat de economische crisis volgens de respondenten ook zijn invloed heeft (gehad) op het bedrijfsleven. Volgens de respondenten zal dit niet vanzelf gaan en moet Scoren in de wijk hier voorzichtig mee zijn. Belangrijk om te noemen is dat de bedrijven voor deze mogelijke geldstromen meer gaan terugvragen dan in het verleden. Dit heeft te maken met de verwachting van de respondenten dat de samenleving kritischer wordt, zoals eerder benoemd.

Een ontwikkeling waarbij de respondenten zich afvragen of deze in de toekomst nog van invloed zal zijn is een terugtrekkende overheid en dan met name op financieel gebied. Er wordt verwacht dat financiële keuzes van een terugtrekkende overheid voor het ene bedrijf nadelig kunnen zijn maar mogelijk voor het andere bedrijf weer kansen opleveren. Het bedrijf dat hierdoor kansen krijgt, ziet dan een terugtrekkende overheid niet als een negatieve ontwikkeling. Uit de resultaten komt wel naar voren dat er een tendens zichtbaar is waarbij steeds meer taken van de overheid worden overgenomen door zowel non-profitorganisaties als Scoren in de wijk als organisaties uit het bedrijfsleven. Dit zorgt ervoor dat de brede civil society volgens Koopmans (2001) mogelijk wordt uitgebreid in haar takenpakket. Hierdoor kan mogelijk het institutionele domein van de staat minder krachtig worden omdat taken worden overgenomen door organisaties uit de civil society of de markt.

De resultaten zijn in dit hoofdstuk in het perspectief gezet van de besproken actoren en theorieën uit hoofdstuk 3 en 4. Het onderzoek wordt afgesloten met de conclusies, een reflectie en aanbevelingen.

Hoofdstuk 8 Conclusies, reflectie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord. Na het beantwoorden van deze vragen volgt een reflectie op het volledige onderzoek waarna wordt afgesloten met enkele aanbevelingen voor de centrale actoren Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente.

8.1 Conclusies

De conclusies in dit onderzoek zijn gerelateerd aan de onderzoeksvragen die gepresenteerd zijn in hoofdstuk 1. Nadat de deelvragen zijn beantwoord wordt uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord.

Deelvragen

Welke betekenissen geven de drie actoren aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?

De relatie in het begin is kleinschalig geweest. Door de tijd heen is er een toenemende relatie ontstaan tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen. Het ging in de beginnende relatie om maatschappelijk betrokken ondernemen omdat de werkwijze gericht was op de lokale leefomgeving van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven, ten behoeve van de gemeenschap (Moratis en Cochius, 2010).

Door de tijd heen is de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven gegroeid. Als oorzaak is een toename in het maatschappelijk ondernemen zichtbaar vanuit het bedrijfsleven (Van den Berghe et al, 2002). Het blijkt dat Scoren in de wijk en het bedrijfsleven door deze groei zich anders gaan positioneren binnen de institutionele domeinen markt en civil society. In lijn met wat Dekker (2002) stelt over de vervaging van de grenzen tussen de institutionele domeinen markt en civil society is in de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven ook een trend zichtbaar. Dit onderzoek toont aan dat Scoren in de wijk zich meer verplaatst van de civil society richting de markt en het bedrijfsleven verplaatst zich meer van de markt richting de civil society.

Er zijn kansen voor het creëren van geldstromen uit het bedrijfsleven ten behoeve van Scoren in de wijk. Een ondernemende houding van Scoren in de wijk en een toenemend belang van bedrijven om maatschappelijk te ondernemen kunnen hier aan bij dragen. Doordat de civil society een complex institutioneel domein is (Edwards, 2009) kan niet beantwoordt worden in hoeverre Scoren in de wijk nog tot dit domein behoort als het financiële ondersteuning krijgt van organisaties uit het domein van de markt. Er ontstaan mogelijk heersende discoursen die overlappend zijn tussen de domeinen civil society en markt zoals de economisering van non-profit organisaties en het maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven.

Welke veranderingen over de kenmerken en werkwijzen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de drie actoren in deze betekenissen te onderscheiden door de tijd heen?

Scoren in de wijk beschikt sinds haar bestaan al over kenmerken die overeenkomen met de theorie over economisering van non-profit organisaties (Grit, 2000). Deze theorie heeft te maken met de marktgerichte kenmerken van non-profit organisaties binnen het institutionele domeinen civil society. In de loop der tijd is de focus van Scoren in de wijk uitgebreid. Waar in eerste instantie de focus was op samenwerking met organisaties uit de institutionele domeinen civil society en de staat is er nu ook focus op organisaties uit het domein van de markt.

Op basis van het onderzoek kan gesteld worden dat bij Scoren in de wijk in de loop der tijd een innovatieve werkwijze altijd centraal heeft gestaan. Scoren in de wijk behoort in het institutionele domein van de civil society omdat de werkwijze is gericht op de maatschappelijke verbanden die niet tot de staat of de markt behoren volgens Dekker (1994, in SCP, 2001). Ook de verbindende werkwijze van Scoren in de wijk komt overeen met het gedachtegoed van Koopmans (2001) over de civil society als de centrale sfeer waarin publiek debat plaatsvindt over en tussen de overige institutionele domeinen markt en staat.

Op organisatorisch niveau toont dit onderzoek aan dat er door de tijd heen een mix is ontstaan in de bestuurlijke bezetting van Scoren in de wijk tussen beleidsbepalers uit het bedrijfsleven en non-profit organisaties. Dit bevestigt de theorie van Verhoest et al. (2003) dat het onderscheid van het management niveau tussen de non-profit en profit sector steeds vager wordt.

Door de tijd heen is Scoren in de wijk zich meer op regionaal niveau aan het oriënteren. De verwachting is dat Scoren in de wijk zal groeien waarbij geldstromen uit het bedrijfsleven nodig zijn om projecten en activiteiten te kunnen financieren.

Uit de gegeven betekenissen en besproken theorieën komt naar voren dat het bedrijfsleven vanaf de oprichting van Scoren in de wijk zich al bezig houdt met ondersteuning aan non-profit organisaties. In de loop der tijd is het besef gegroeid bij het bedrijfsleven over het belang van maatschappelijk ondernemen. Kenmerken hiervan zijn zichtbaar in het geven van geld aan goede doelen en de aandacht voor eigen werknemers. Voornamelijk kenmerken die te maken hebben met maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens Moratis en Cochius (2010). Er is door de tijd heen meer samen gewerkt met allerlei soorten non-profit organisaties. In de loop der tijd zal het bedrijfsleven meer kritiek krijgen van consumenten op het gebied van maatschappelijk ondernemen maar tegelijkertijd gaan bedrijven zelf ook meer terug eisen van bijvoorbeeld het geven van geld aan goede doelen of het investeren in werknemers. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat een toename van kennisdeling wordt verwacht tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Welke betekenissen geven de drie actoren aan maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen die van invloed zijn op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?

Uit dit onderzoek blijkt dat diverse maatschappelijke en institutionele ontwikkelingen in de loop van de tijd van invloed zijn geweest op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Zichtbare maatschappelijke ontwikkelingen zijn beperkte beweegplekken in wijken, de economische crisis, een toenemende werkloosheid en overgewicht. Daarnaast zijn er institutionele ontwikkelingen zoals een terugtrekkende overheid en mede daardoor veranderen de positioneringen van Scoren in de wijk en het bedrijfsleven binnen de institutionele domeinen markt, civil society en staat.

De theorie van Verhoest et al. (2003) bevestigt dat in de loop der tijd er een vermindering van geldstromen, zoals subsidies, zichtbaar is vanuit overheidsinstanties. De economische crisis is een oorzaak van deze ontwikkeling. Een gevolg van deze ontwikkeling is dat de overheid terug treedt en meer taken (gedeeltelijk) worden overgenomen door organisaties uit het domein van de markt of civil society. Voor Scoren in de wijk zijn er mogelijkheden om geldstromen te creëren vanuit het

bedrijfsleven ten behoeve van financiering voor projecten. Echter blijkt ook dat het bedrijfsleven te maken heeft met de economische crisis en Scoren in de wijk hier rekening mee zal moeten houden.

Door de tijd heen wordt een grotere binding verwacht tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Welke betekenissen geven de actoren aan de invloed van FC Twente op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen door de tijd heen?

Uit het onderzoek blijkt dat Scoren in de wijk erg afhankelijk is van FC Twente. Omdat op organisatorisch niveau er overlappings zijn tussen FC Twente en Scoren in de wijk is de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk door de tijd heen constant gebleven.

Naast deze constante invloed van FC Twente is de commerciële afdeling van FC Twente in de loop der tijd betrokken geraakt bij de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen, mede vanwege de sponsorachterban. In de sponsorachterban bevinden zich veel bedrijven die verbonden zijn aan FC Twente. Omdat er sprake is van een toegenomen relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven wordt de commerciële afdeling gezien als een verbindende actor tussen Scoren in de wijk en bedrijven uit de sponsorachterban. Zowel Scoren in de wijk als de bedrijven kunnen leren van elkaars werkwijzen en kenmerken.

De relatie wordt ook beïnvloed door een ander maatschappelijk onderdeel binnen FC Twente namelijk het TwenteKwartier, de ontmoetingsplek in het stadion voor non-profit organisaties. Het verschil is dat Scoren in de wijk een stichting is die nauw is verbonden aan FC Twente. Het TwenteKwartier wordt meer gezien als een regionale stichting met een ontmoetingsplek voor non-profit organisaties in het stadion van FC Twente. Uit de betekenissen blijkt dat gezocht wordt naar een werkwijze waarin zowel Scoren in de wijk als het TwenteKwartier elkaar kunnen versterken. Deze onderlinge relatie is wel van invloed op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Welke betekenissen geven de drie actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan maatschappelijk ondernemen?

Op basis van dit onderzoek kan worden gesteld dat het bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente de noodzaak zien voor bedrijven om maatschappelijk te ondernemen. Zowel noodzaak van maatschappelijk verantwoord ondernemen als maatschappelijk betrokken ondernemen. Binnen het bedrijfsleven ligt de focus meer op MVO omdat bedrijven zich op het gebied van maatschappelijk ondernemen steeds meer op de kern van de eigen processen zullen richten. Het onderdeel van de 'people' kant wordt als belangrijkste element gezien in maatschappelijk ondernemen van het bedrijfsleven. Bij het maatschappelijk ondernemen van Scoren in de wijk is MBO meer zichtbaar omdat Scoren in de wijk extern actief is in de omgeving ten behoeve van de gemeenschap.

Over de verschillen tussen MBO en MVO zijn de gegeven betekenissen in lijn met de theorie van Meijs (2004) die aangeeft dat het verschil niet duidelijk is te herkennen tussen MVO en MBO. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt gezien als een containerbegrip. Hierdoor kan terminologie over maatschappelijk ondernemen ook negatief worden geïnterpreteerd volgens het onderzoek. Uit de betekenissen blijkt dat bedrijven aangeven dat ze maatschappelijk ondernemen maar dit daadwerkelijk niet ten uitvoering brengen.

Hoofdvraag

Welke betekenissen geven de actoren bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente aan de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk ondernemen, welke veranderingen zijn in die betekenissen te onderscheiden door de tijd heen volgens de drie actoren en wat betekent het voor de toekomstige relatie?

Het bedrijfsleven, Scoren in de wijk en FC Twente zien dat het maatschappelijk ondernemen vanuit het bedrijfsleven een enorme groei heeft doorgemaakt door de afgelopen jaren heen. Hierdoor positioneren organisaties uit het bedrijfsleven in het institutionele domein van de markt zich meer naar de civil society toe. Scoren in de wijk vertoont door de tijd heen kenmerken van 'economisering' (Grit, 2000) en positioneert zich als non-profit organisatie in het institutionele domein van de civil society meer richting de markt.

Op het gebied van maatschappelijk ondernemen is het bedrijfsleven volgens dit onderzoek door de tijd heen meer maatschappelijk verantwoord aan het ondernemen vanwege de focus op de kernprocessen in het bedrijf (Aalders, 2008). Scoren in de wijk is maatschappelijk betrokken aan het ondernemen omdat het zich richt op de directe omgeving en daarin onderneemt ten behoeve van de gemeenschap (Moratis en Cochius, 2010).

Voor de toekomstige relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn er kansen voor Scoren in de wijk, zoals het creëren van geldstromen. Uit dit onderzoek blijkt dat de samenleving kritischer wordt in de loop der tijd. Dit houdt in dat er meer van individuen wordt verwacht van bedrijven, maar bedrijven ook meer terug verwachten van hun investeringen.

De invloed van de actor FC Twente is groot op de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven. Er zijn in de toekomst kansen voor een toename in samenwerking tussen Scoren in de wijk en de commerciële afdeling van FC Twente.

Edwards (2009) visie over de toegenomen relatie tussen non-profit organisaties in het institutionele domein van de civil society en organisaties uit het bedrijfsleven in het institutionele domein van de markt op het gebied van maatschappelijk ondernemen sluit aan op de uitkomsten van dit explorerende onderzoek. De brug tussen het bedrijfsleven en non-profit organisaties wordt steeds breder!

'De civil society kan niet overleven zonder de markt en de markt heeft de civil society nodig om te groeien' (Edwards, 2009).

8.2 Reflectie

De uitkomsten van dit onderzoek zijn toegelicht. Voordat dit onderzoeksverslag wordt afgesloten volgt een reflectie op de verkregen resultaten, het onderzoeksproces en mogelijk vervolgonderzoek.

Resultaten

Uit de beantwoording van de hoofdvraag blijkt dat er kansen liggen in de toekomstige relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk op het gebied van maatschappelijk ondernemen.

Echter dient hier wel een aantal kanttekeningen te worden geplaatst.

Over de toename van het maatschappelijk ondernemen bij het bedrijfsleven zijn enkele nuances geformuleerd, bijvoorbeeld ten aanzien van het feit dat het bedrijfsleven meer gaat terugvragen voor de giften en investeringen die zij tot uiting brengen in hun maatschappelijke ondernemerschap. Bedrijven hebben niet altijd dezelfde interpretatie van terminologie over maatschappelijk ondernemen. Dit zou betekenen dat in werkelijkheid de groei van maatschappelijk ondernemen minder kan zijn bij bedrijven dan in de theorie wordt gesteld.

De economisering van non-profit organisaties is een veelomvattende ontwikkeling. Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen een ondernemende houding en een innovatieve houding? Scoren in de wijk zal in de toekomst blijven inspelen op ontwikkelingen die zich in de lokale leefomgeving plaatsvinden. Of Scoren in de wijk nou direct gezien kan worden als voorbeeld van economisering van non-profitorganisaties is wellicht wat te eenvoudig geformuleerd. De stichting heeft bijvoorbeeld ingespeeld op de maatschappelijke ontwikkeling van een toenemende werkloosheid. Het inspelen op deze ontwikkeling is het doel van Scoren in de wijk. Omdat de ontwikkeling te maken heeft met werkgevers en bedrijven zoekt Scoren in de wijk samenwerkingen met het bedrijfsleven om in te spelen op deze ontwikkeling. Deze samenwerking is dan een middel. Scoren in de wijk is dan niet per definitie marktgericht gaan werken.

De invloed van FC Twente is zichtbaar aanwezig bij Scoren in de wijk. De kansen voor een sterke relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn onder andere ook afhankelijk van FC Twente. Mocht de club in financiële problemen raken dan kan Scoren in de wijk hier bijvoorbeeld negatieve gevolgen van ondervinden als stichting.

Onderzoeksproces

Het onderzoeksproces is goed verlopen. Er is gestructureerd toegewerkt naar dit onderzoeksverslag. Na voorbereidende gesprekken met sleutelfiguren uit zowel de praktische wereld van het betaalde voetbal en de theoretische wereld van de Universiteit Utrecht is het ontwerp gevormd. De theoretisch relevante concepten zijn daarna gevormd. Na het opstellen van de topiclijsten zijn de twaalf respondenten in een tijdsbestek van een maand geïnterviewd. De verkregen data zijn direct digitaal verwerkt en geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Maxqda. Tijdens het proces van data verzameling en analyse bleek dat de onderzoeksvragen iets aangepast moesten worden op grond van de op dat moment verkregen data. Tijdens het hele onderzoeksproces is er zowel intern (Scoren in de wijk) als extern (Universiteit Utrecht) feedback gegeven door begeleiders, docenten en studenten waardoor de betrouwbaarheid verhoogd is van het onderzoeksproces.

Vervolgonderzoek

In dit onderzoek zijn 12 beleidsbepalers geïnterviewd van de actoren Scoren in de wijk, organisaties uit het bedrijfsleven en de BVO FC Twente. Door dit aantal is dit onderzoek explorierend van aard. In de toekomst zou een uitgebreider (landelijk) onderzoek een meerwaarde kunnen zijn voor betaald voetbal organisaties, geïnitieerde stichtingen die een relatie hebben met deze BVO's en organisaties uit het bedrijfsleven. Echter is het de vraag of de situatie, zoals bij FC Twente, generaliseerbaar is. Bij elke BVO en mogelijk geïnitieerde stichting zijn andere omstandigheden mogelijk van invloed. Dit onderzoek heeft betrekking op een lokale situatie van één BVO en één non-profit organisatie. Een onderzoek naar deze relatie tussen een non-profit organisatie en het bedrijfsleven bij alle BVO's met de gerelateerde non-profit organisaties op het gebied van maatschappelijk ondernemen resulteert mogelijk in een landelijk beeld van deze relatie. Een wetenschappelijk vervolg kan betrekking hebben op de invloed van organisaties uit het domein van de staat op deze relatie tussen non-profit organisaties uit de civil society en organisaties uit de markt.

8.3 Aanbevelingen

Op de resultaten uit dit onderzoek is gereflecteerd in de voorgaande paragrafen. Het onderzoek wordt afgesloten met aanbevelingen voor Scoren in de wijk en het bedrijfsleven.

Scoren in de wijk vertoont volgens dit onderzoek kenmerken van economisering. Om de relatie met het bedrijfsleven te optimaliseren wordt geadviseerd om een visie in te nemen over de kenmerken en werkwijze die het kan gaan hanteren om samen te werken met het bedrijfsleven. In deze visie zullen keuzes gemaakt moeten worden over een lokale of regionale werkwijze, de omvang van de relatie met het bedrijfsleven, het doel van deze relatie met het bedrijfsleven en de invloed van FC Twente, bijvoorbeeld de commerciële afdeling en het TwenteKwartier in deze relatie met het bedrijfsleven.

Naar aanleiding van dit onderzoek wordt FC Twente aanbevolen om na te denken hoe de commerciële afdeling continue geldstromen kan creëren uit het bedrijfsleven ten behoeve aan Scoren in de wijk. Dit zou mogelijk intern in de relatie tussen de commerciële afdeling en de sponsorachterban verder ontwikkeld kunnen worden. Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe vormen van partnerschappen tussen de sponsorachterban en FC Twente met daarin elementen die betrekking hebben op maatschappelijk ondernemerschap. Hiermee zijn er ook kansen voor de commerciële afdeling van FC Twente door in te spelen op het toenemende belang van maatschappelijk ondernemen bij het bedrijfsleven, mogelijk via de gebruikmaking van Scoren in de wijk.

Het bedrijfsleven ziet volgens dit onderzoek in een toenemende mate het belang van maatschappelijk ondernemen. Om de relatie met non-profit organisaties te versterken wordt geadviseerd dat beleidsbepalers uit het bedrijfsleven zich bewust worden van de verschillen en complexiteit binnen het maatschappelijk ondernemerschap. Is het ondernemerschap gericht op de externe omgeving en daarmee de gemeenschap (MBO), de kern van de eigen bedrijfsprocessen (MVO) of beide richtingen (MVO)? Door hier keuzes in te maken zou wellicht beter aansluiting gevonden kunnen worden op de uitgangspunten van het bedrijf ten aanzien van hoe wordt aangekeken tegen maatschappelijk ondernemen. Dit scheidt zowel intern duidelijkheid voor de medewerkers en extern voor de samenleving hoe het bedrijf maatschappelijk onderneemt of niet.

Literatuurlijst

Aalders, K. (2008). *Van MVO naar MBO*. Enschede: Universiteit Twente

Anthonissen, A. & Boessenkool, J. (1998). 'Betekenisconstructie en handelen in de arena', in: *Betekenenissen van besturen (1998)* (pp. 207-239). Utrecht: ISOR,

Atkinson, M. (2012). *Key concepts in Sport & Exercise Research Methods*. London: Sage Publications.

Baeten, X., Berghe, L. van den en Somers, L. (2002). *Stakeholder Management: Een bedrijfsgerichte verkenning*. (pp. 31). Vlaamse Administratie Werkgelegenheid.

Berg, E. van den, Dekker, P. & Hart, J. de (2008). *Verenigingsleven en maatschappelijk middenveld*. In: P. Schnabel, R. Bijl & J. de Hart (red.) (2008) (pp. 65-90). *Betrekkelijke betrokkenheid*. Studies in sociale cohesie. Sociaal en Cultureel Rapport. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Bijl, R. & Veldheer, V. (2011). *Actuele maatschappelijke ontwikkelingen 2010*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Boeije, H. (2008) *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Bouckaert, G., Verhoest, K. & Vervloet, D. (2003). *Overheid, markt of non-profit? Onderbouwing van het maatschappelijk kerntakendebat*.

Broek, A. van den, Dekker, P. (1998). *Civil society in comparative perspective*. *Voluntas* 8/1: (pp. 11-38). In: Streeck, W. & PH.C. Schmitter (1985). *Community, market, state – and associations*. London. Sage Publications.

Carrol, A.B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", (pp. 39-48). *Business Horizons*, (July-August 1991).

Chung, W.K. (2008) *Maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's , voldoende of niet?*. Enschede: Universiteit Twente.

Deetz, S. (2000), 'Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy', in: Frost, P.J., A.Y. Lewin & R.L. Daft (2000) (pp. 123-152), *Talking About Organization Science*, Londen: Sage Publications.

Dekker, P. (2001). *Civil society, verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

Donnelly, P. (2000). *Interpretive approaches to the sociology of sport*. In: *Handbook of Sport studies* (pp. 77-91). Coakley & Dunning (2002). Londen: Sage Publications.

Edwards, M. (2009). *Civil Society* (2e ed.). Cambridge, United Kingdom: Polity Press.

Eikenberry, A.M. & Kluver, J.D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk? 64 (2). (pp. 132-140). *Public Administration Review*.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The tripple bottom line of 21th century Business*. Oxford: Capstone.

Grit, K. (2000). Economisering van non-profitorganisaties: Een vertoogperspectief op de dynamiek van instituties 14 (1). (pp. 29-51). In: *Beleidswetenschap: kwartaalschrift voor beleidsonderzoek en beleidspraktijk*.

Hoogenboom, M. (2011). 'Particulier initiatief en overheid in historisch perspectief', in: *Beleid en Maatschappij* (2011) (38) 4: (pp. 338-401).

Huininga, A. (2008) *MVO en Voetbal. Onderzoek naar de betekenisgeving van maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen FC Utrecht en stichting Klein Galgenwaard*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Jonker, J.J. , Noije, L. van, Veldheer, V. , Vrooman, C. (2012). *Een beroep op de burger*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Koopmans, R. (2001). In: *Civil society, verkenningen van een perspectief op vrijwilligerswerk (2001)* pp. 283 – 312. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Kunnen, R. (2006). *Sporten om de kijkers: Mediatisering en de invloed van sportorganisaties op het kijkerspubliek* (pp. 11 – 34). Zoetermeer: Arko Sports Media.

Mankiw, N.G. (2004). *Kernbegrippen van economie*. Utrecht: Sdu uitgevers.

Mayan, M.J. (2009). *Essentials of Qualitative Inquiry*. Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.

Meijs, L. (2004) *The resilient society: On volunteering, civil society and corporate community involvement in transition*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.

Moratis, L en Cochius, T. (2010) *ISO 26000. Handleiding voor MVO*. Assen: Koninklijke van Gorcum,

Moratis, L. & Van der Veen, M. (red.) (2006). *Basisboek MVO*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Rodenburg, J.N.M. (2010) *De relatie tussen sponsors en betaald voetbal organisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations. Ideas and Interests* (pp. 47-71, 73-91). California: Sage Publications.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K.E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Geraadpleegde websites

FC Twente (2013, 6 juni). Voetbal, ambiance en solidariteit. Geraadpleegd via <http://www.fctwente.nl/de-club/voetbal-ambiance-solidariteit/>.

Stichting FC Twente, scoren in de wijk (2013, 6 juni). De stichting. Geraadpleegd via <http://scorenindewijk.nl/nl/scoren-in-de-wijk/de-stichting>.

Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond (2013, 6 juni). Geraadpleegd via www.knvb.nl.

Overige bronnen

Bedrijf X (2012). Enquête Scoren met gezondheid. Hengelo: Bedrijf x.

Boessenkool, J. (2012). College april 2012. Enschede: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen.

Onderzoeksrapport 'De waarde van voetbal' (2005). Koninklijke Nederlandse Voetbal Bond. Rotterdam: Ecorys.

Onderzoeksrapport 'Rendement MVO voor het betaald voetbal' (2011). Hypercube business innovation. Zeist: Stichting Meer dan Voetbal

Onderzoeksrapport 'Rendement van maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's', seizoen 2011-2012 (2012). Stichting Meer dan Voetbal. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Oprichtingsakte Stichting FC Twente, scoren in de wijk (2013, 5 april). Enschede: Stichting FC Twente, Scoren in de wijk.

Bijlagen

Bijlage 1 Inleiding interviews

Inleiding elk interview

Introductie

- Kort voorstellen, student van de Universiteit Utrecht.
- Aanleiding: samenwerking tussen bedrijfsleven en SIDW in 2012 via twee projecten en ontwikkeling van terugtrekkende overheid en mbo vanuit bedrijfsleven.
- De respondent kan verwachten dat het een gesprek wordt van een klein uur over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van MBO
- Verwachting van de respondent dat hij een open houding heeft.
- Doel is betekenisgeving achterhalen van de respondent over deze relatie op het gebied van MBO.

Investering

- Het interview duurt maximaal een uur
- De gegevens worden anoniem verwerkt als bijv. ' Respondent 7, bedrijfsleven'
- Toestemming vragen aan respondent voor opnemen. Dit wordt gedaan om het interview volledig uit te schrijven en vanuit hier te interpreteren welke betekenissen worden gegeven

Opbrengsten

- De resultaten worden in juni 2013 gepresenteerd. Hiervoor ontvangt de respondent een uitnodiging. Voor de publicatie zal een stuk opgestuurd worden die de respondent kan inlezen, bij akkoord volgt publicatie.

Verloop van het gesprek

- Start met introductie, dan aan de hand van topiclijst interview uitvoeren (bestaande uit 3 onderdelen namelijk algemeen/verleden, heden, toekomst. Er wordt aangegeven dat de laatste vraag komt en check daarna nog 1x de topiclijst. Afsluiting aan de hand van vragen of reacties van respondent.

Doorvragen

- Hoe zit dat? Hoe zou dat komen? Kun je een voorbeeld geven? Welk gevoel heb je hierover? Confronteren met tegenstellingen.

Bijlage 2 Topiclijst respondenten Scoren in de wijk

Naam:

Bedrijf:

Kenmerken bedrijf:

Functie:

Algemeen / verleden

- **Ontstaan:** Kunt u wat vertellen over Scoren in de wijk? Hoe is het tot stand gekomen?
- **Werkwijze:** Wat vindt u de belangrijkste taken van Scoren in de wijk?
 - o Waarom die?
 - o Zijn die taken nog dezelfde als bij de oprichting ervan, of veranderen ze door de tijd heen?
- Wat zijn de belangrijkste overwegingen geweest bij het tot stand komen van een project? En bij tot stand komen samenwerkingsrelatie?
- **Samenwerking:** Kunt u wat vertellen over het type organisaties waar Scoren in de Wijk in de eerste jaren vooral mee samenwerkte/een relatie mee had?
 - o Is daar een verandering in ontstaan in de loop der tijd, dus in de organisaties waar Scoren een relatie mee had?
- **Relatie met bedrijfsleven:** Kunt u wat vertellen over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven in de eerste jaren van Scoren in de wijk? Hoe is die tot stand gekomen en waarom?
 - o Is men het altijd met elkaar eens geweest en zo ja/nee, vertel verder?
- **Definitie MBO:** Wat verstaat u onder maatschappelijk betrokken ondernemen? Wat vindt u ervan, Hoe ervaart u het?
 - o Welke rol speelt MBO voor Scoren in de wijk?
 - o Wat verstaat u daaronder; Kunt u voorbeelden geven?

Heden

- **Werkwijze:** Kunt u wat vertellen over de huidige werkwijze van Scoren in de wijk?
- Is die werkwijze altijd hetzelfde geweest of is er een verandering in waar te nemen?
 - o Kunt u voorbeelden geven?

- **Veranderingen:** Als veranderingen plaats hebben gevonden; wanneer vonden veranderingen vooral plaats, zijn er bepaalde momenten te identificeren?
 - o En wat vindt u van die veranderingen
 - o (of als er geen veranderingen zijn; wat vindt u van het feit dat er geen veranderingen zijn)?
- **Verschillen tussen actoren:** Kunt u de verschillen aangeven tussen de werkwijze van twee belangrijke partijen waar Scoren in de wijk mee te maken heeft: het bedrijfsleven en de BVO FC Twente?
- Vullen de drie organisaties elkaar goed aan, of overlappen hun werkwijzen deels ook?
 - o Is daarin een verandering merkbaar?
 - o Heeft u voorbeelden?
- **Relatie met bedrijfsleven:** Hoe is momenteel de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk? Wat loopt wel en wat loopt niet goed? Waarom?
- **Relatie met BVO:** Hoe is momenteel de relatie tussen Scoren in de wijk en de BVO FC Twente? Wat loopt wel en wat loopt niet goed? Waarom?
- Kunt u aangeven hoe deze relatie in de loop der tijd is ontwikkeld?
 - o Zijn er bepaalde gebeurtenissen die deze relatie hebben beïnvloed?

Toekomst

- Als u kijkt naar de ontwikkelingen en relaties die we zojuist hebben besproken;
 - o Ziet u dat die ontwikkelingen zich in de toekomst voortzetten?
- Kunt u wat vertellen over hoe Scoren in de wijk zelf aankijkt naar de relatie met het bedrijfsleven in de toekomst?
- Wat zou de ideale relatie zijn tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens Scoren in de wijk?
 - o En is die ideale relatie haalbaar?
 - o Welke rol zou de BVO FC Twente erbij kunnen spelen?
- Welke ontwikkelingen zijn volgens u nu en in de nabije toekomst vooral van invloed op de toekomst van Scoren in de wijk?

Bijlage 3 Topiclijst respondenten bedrijfsleven A

Naam:

Bedrijf:

Kenmerken bedrijf:

Functie:

Verleden

- Kunt u algemeen wat vertellen over uw bedrijf?
- Wat verstaat u onder maatschappelijk betrokken ondernemen? (MBO) Ziet u verschillen met MVO?
- Sinds wanneer vindt maatschappelijk betrokken ondernemen plaats in uw bedrijf? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? Voorbeelden noemen.
- Is op beleidsmatig niveau iedereen het eens met dit standpunt over MBO vanuit uw bedrijf?
- Kunt u vertellen met wat voor type organisaties uw bedrijf heeft samengewerkt op het gebied van MBO? Licht toe. Is er een verandering in ontstaan in de laatste jaren? Een toename of ander type organisaties?
- Kunt u wat vertellen over de relatie tussen Scoren in de wijk en uw bedrijf in de eerste jaren na het ontstaan van Scoren in de wijk?

Heden

- Kunt u wat vertellen over de huidige werkwijze van uw bedrijf op het gebied van MBO?
- Kunt u de verschillen aangeven tussen de werkwijze in het bedrijfsleven, bij Scoren in de wijk en de BVO FC Twente? Licht toe.
- Hoe is momenteel de relatie tussen uw bedrijf en Scoren in de wijk?
- Kunt u oorzaken noemen van hoe deze relatie is ontstaan of daardoor beïnvloed? Zijn er voorbeelden van momenten / veranderingen te noemen?
- Hoe is momenteel de relatie tussen uw bedrijf en de BVO FC Twente?
- Hoe ziet u de relatie tussen de BVO FC Twente en Stichting FC Twente, Scoren in de wijk?

Toekomst

- Welke ontwikkelingen zijn nu van invloed voor de toekomst van mbo vanuit uw bedrijf?
- Kunt u wat vertellen over hoe uw bedrijf aankijkt naar de relatie met Scoren in de wijk in de toekomst ?
- Wat zou voor uw bedrijf de ideale relatie zijn met Scoren in de wijk?
- Welke rol zou de BVO FC Twente hierbij kunnen spelen?

Bijlage 4 Topiclijst respondenten bedrijfsleven B

Naam:

Bedrijf:

Kenmerken bedrijf:

Functie:

Verleden

- Kunt u algemeen wat vertellen over uw bedrijf?
- Wat verstaat u onder maatschappelijk betrokken ondernemen? (MBO) Ziet u verschillen met MVO?
- Sinds wanneer vindt maatschappelijk betrokken ondernemen plaats in uw bedrijf? Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet? Voorbeelden noemen.
- Is op beleidsmatig niveau iedereen het eens met dit standpunt over MBO vanuit uw bedrijf?
- Kunt u vertellen met wat voor type organisaties uw bedrijf heeft samengewerkt op het gebied van MBO? Licht toe. Is er een verandering in ontstaan in de laatste jaren? Een toename of ander type organisaties?
- Hoe ziet u de relatie tussen de BVO FC Twente en Stichting FC Twente, Scoren in de wijk?
- Is er in het verleden een relatie geweest tussen uw bedrijf en Stichting FC Twente, scoren in de wijk? Zo ja, licht toe. Zo nee, licht toe.

Heden

- Kunt u wat vertellen over de huidige werkwijze van uw bedrijf op het gebied van MBO?
- Kunt u de verschillen aangeven tussen de werkwijze in het bedrijfsleven, Stichting FC Twente, scoren in de wijk en de BVO FC Twente? Licht toe.
- Hoe is momenteel de relatie tussen uw bedrijf en BVO FC Twente?
- Kunt u oorzaken noemen van hoe deze relatie is ontstaan of daardoor beïnvloed? Zijn er voorbeelden van momenten / veranderingen te noemen?

Toekomst

- Welke ontwikkelingen zijn nu van invloed voor de toekomst van mbo vanuit uw bedrijf?
- Kunt u wat vertellen over hoe uw bedrijf aankijkt naar de relatie met FC Twente in de toekomst?
- Ziet u al een relatie ontstaan tussen uw bedrijf en Stichting FC Twente, scoren in de wijk?
- Wat zou voor uw bedrijf de ideale relatie zijn met Stichting FC Twente, scoren in de wijk?
- Welke rol zou de BVO FC Twente hierbij kunnen spelen?

Bijlage 5 Topiclijst respondenten FC Twente

Naam:

Bedrijf:

Kenmerken bedrijf:

Functie:

Algemeen / verleden

- **Ontstaan:** Kunt u wat vertellen over Scoren in de wijk? Hoe is het tot stand gekomen?
- **Werkwijze:** Wat vindt u de belangrijkste taken van Scoren in de wijk?
 - o Waarom die?
 - o Zijn die taken nog dezelfde als bij de oprichting ervan, of veranderen ze door de tijd heen?
- **Samenwerking:** Kunt u wat vertellen over het type organisaties waar Scoren in de Wijk in de eerste jaren vooral mee samenwerkte/een relatie mee had?
 - o Is daar een verandering in ontstaan in de loop der tijd, dus in de organisaties waar Scoren in de wijk een relatie mee had?
- **Definitie MBO:** Wat verstaat u onder maatschappelijk betrokken ondernemen? Wat vindt u ervan, Hoe ervaart u het?
 - o Welke rol speelt MBO voor de BVO FC Twente?
 - o Wat verstaat u daaronder; Kunt u voorbeelden geven?
- **Relatie met bedrijfsleven:** Kunt u wat vertellen over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen ? Hoe is die tot stand gekomen en waarom?
 - o Is men bij FC Twente het altijd met elkaar eens geweest en zo ja/nee, vertel verder over de relatie tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven?

Heden

- **Werkwijze:** Kunt u wat vertellen over de huidige werkwijze van Scoren in de wijk?
- Is die werkwijze altijd hetzelfde geweest of is er een verandering in waar te nemen?
 - o Kunt u voorbeelden geven?

- **Veranderingen:** Als veranderingen plaats hebben gevonden; wanneer vonden veranderingen vooral plaats, zijn er bepaalde momenten te identificeren?
 - o En wat vindt u van die veranderingen
 - o (of als er geen veranderingen zijn; wat vindt u van het feit dat er geen veranderingen zijn)?
- **Verschillen tussen actoren:** Kunt u de verschillen aangeven tussen de werkwijze van twee belangrijke partijen waar Scoren in de wijk mee te maken heeft: het bedrijfsleven en de BVO FC Twente?
- Vullen de drie organisaties elkaar goed aan, of overlappen hun werkwijzen deels ook?
 - o Is daarin een verandering merkbaar?
 - o Heeft u voorbeelden?
- **Relatie met bedrijfsleven:** Hoe is momenteel de relatie tussen het bedrijfsleven en Scoren in de wijk? Wat loopt wel en wat loopt niet goed? Waarom?
- **Relatie met BVO:** Hoe is momenteel de relatie tussen Scoren in de wijk en de BVO FC Twente? Wat loopt wel en wat loopt niet goed? Waarom?
- Kunt u aangeven hoe deze relatie in de loop der tijd is ontwikkeld?
 - o Zijn er bepaalde gebeurtenissen die deze relatie hebben beïnvloed?

Toekomst

- Als u kijkt naar de ontwikkelingen en relaties die we zojuist hebben besproken op het gebied van MBO en de relatie met het bedrijfsleven;
 - o Ziet u dat die ontwikkelingen zich in de toekomst voortzetten?
- Kunt u wat vertellen over hoe de BVO FC Twente zelf aankijkt naar de relatie van Scoren in de wijk met het bedrijfsleven in de toekomst?
- Wat zou de ideale relatie zijn tussen Scoren in de wijk en het bedrijfsleven zijn volgens de BVO FC Twente?
 - o En is die ideale relatie haalbaar?
 - o Welke rol zou de BVO FC Twente erbij kunnen spelen?
- Welke ontwikkelingen zijn volgens u nu en in de nabije toekomst vooral van invloed op de toekomst van Scoren in de wijk?