



Universiteit Utrecht



FC Utrecht in de wijk

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE MOGELIJKE BIJDAGEN
VAN FC UTRECHT AAN DE ONTWIKKELING VAN JEUGD IN
OVERVECHT, ONDIEP EN LEIDSCHE RIJN

Luuk Schroen

Studentnummer: 5515718

Onderwijsinstelling: Universiteit Utrecht, Utrechtse
School voor Bestuur- en Organiseringswetenschap

Opleiding: Master Sportbeleid en Sportmanagement

Begeleider en eerste lezer: Prof. dr. Maarten van
Bottenburg

Tweede lezer: Dr. Jan-Willem van der Roest

Datum: 28 juni 2019

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de afstudeerscriptie 'FC Utrecht in de wijk'. Deze scriptie is geschreven het kader van mijn afstuderen voor de masteropleiding Sportbeleid en Sportmanagement aan de Universiteit Utrecht en ter afronding van mijn stage bij FC Utrecht, waar ik twee jaar met veel plezier heb gewerkt. Ik ben van december 2018 tot juni 2019 bezig geweest met het schrijven van deze scriptie en kan met trots zeggen dat ik deze opleiding hiermee mooi mag afsluiten. Middels dit voorwoord wil ik kort terugblikken op dit proces en mensen bedanken die op welke manier dan ook hebben bijgedragen aan het succesvol afronden van mijn masterscriptie.

Twee jaar lang heb ik met plezier en inzet als stagiair gewerkt bij FC Utrecht, op de afdeling Maatschappelijk. Ik ben blij en dankbaar dat ik in een bijzondere en gezellige organisatie als FC Utrecht heb mogen zien, merken en voelen hoe het er in de voetbalwereld aan toe gaat. Ik heb daarnaast ook de maatschappelijke waarde van sport, en voetbal in het bijzonder, met eigen ogen meermaals mogen ervaren: mooie momenten die je niet meer vergeet. Van ouderen die met de FC Utrecht selectie kerst mogen vieren en eindelijk geen eenzame kerst thuis beleven, tot het bezoeken van zieke kinderen in het ziekenhuis en het kunnen zien hoe de kinderen opfleuren als 'het grote FC Utrecht' daar ineens staat. Dat is waarvoor je het doet en ik ben dankbaar dat ik daaraan heb mogen bijdragen.

Met deze scriptie heb ik, naast mijn eigen afstuderen, een bijdrage willen leveren aan FC Utrecht voor de toekomst, om als club nóg meer impact te maken op jeugd uit de stad. Meerdere mensen hebben een rol gespeeld om dat voor mij mogelijk te maken, en die wil graag bedanken. Allereest gaat mijn dank uit naar alle respondenten die zo ongelooflijk behulpzaam en bereikbaar zijn geweest. Daarnaast wil ik Inge Claringbould graag bedanken voor de begeleiding bij mijn scriptie de eerste drie maanden. Ook Maarten van Bottenburg wil ik erg bedanken voor de intensieve en prettige begeleiding die ik heb gekregen, nadat je middenin mijn scriptieproces binnenviel. Ik kon altijd bij je terecht voor vragen en feedback. Ik wil ook mijn stagebegeleider vanuit FC Utrecht, Nynke Bakker, bedanken voor de hulp en steun die ik bij en rondom mijn (scriptie)werkzaamheden heb gekregen, evenals mijn andere collega's bij FC Utrecht. Verder wil ik ook mijn goede vriend Maurice bedanken voor deze mooie scriptieperiode, die we regelmatig aan de telefoon intensief hebben doorgenomen, en wil ik Sascha bedanken voor het zijn van méér dan een scriptie-buddy de afgelopen maanden. Als collectief hebben we met z'n drieën een mooie scriptieperiode samen mogen doormaken, waar ik met veel plezier op terug kan kijken. Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de morele steun tijdens het scriptieproces.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Luuk Schroen

Mijdrecht, 28 juni 2019

Samenvatting

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is een concept dat de laatste decennia steeds vaker onderdeel is binnen de bedrijfsvoering van Betaald Voetbalorganisaties (BVO's). Naast de core business, voetbal, is ook maatschappelijke betrokkenheid steeds meer een vereiste vanuit de maatschappij voor dergelijke organisaties. Ook FC Utrecht is al jaren actief op het gebied van MVO en toont daarin haar ambitie om 'vanuit het hart' bij te dragen aan enkele vraagstukken in de lokale samenleving. FC Utrecht spreekt uit in haar maatschappelijk programma structureler aanwezig te willen zijn in de wijken van Utrecht en in de gemeenten waar ze mee samenwerkt. Jeugd is daarin voor de club een belangrijke pijler, waar ze wil bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd. Onbekend is echter wat FC Utrecht nu daadwerkelijk bijdraagt aan de ontwikkeling van jeugd.

In dit onderzoek staat daarom centraal hoe FC Utrecht met haar maatschappelijk programma kan bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd in drie wijken van Utrecht, namelijk Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn. Daarvoor is in elke wijk met jongerenwerkers van Stichting JoU, sociaal makelaars van Dock en de doelgroep jeugd zelf gesproken in interviews en focusgroepen. Aan de hand van semigestructureerde interviews is hen gevraagd in welke mate FC Utrecht bijdraagt aan de ontwikkeling van jeugd, wat ze verwachten van FC Utrecht op maatschappelijk gebied en hoe de club optimaal kan bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd.

Uit de resultaten van deze interviews kan worden geconcludeerd dat FC Utrecht te weinig zichtbaar is in de wijken van het onderzoek, waardoor er volgens respondenten binding en betrokkenheid bij de club wordt gemist. Wél zien de respondenten een grote meerwaarde in de voetbalclub FC Utrecht, omdat een bijzondere organisatie als FC Utrecht tot de verbeelding spreekt bij jeugd en als indrukwekkend wordt ervaren. Deze meerwaarde kan FC Utrecht op twee manieren volgens de respondenten inzetten. Ten eerste geven respondenten aan dat er een drietal thematieken zijn – (sport)participatie, bewustzijn creëren en motiveren – die mede door inzet van rolmodellen en voorbeeldfuncties kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd. Hier gaat het dus voornamelijk om het inhoudelijke deel van het maatschappelijke programma voor jeugd. Ten tweede geven de respondenten aan dat FC Utrecht – maar ook haar (wijk)partners – gebaat zijn bij samenwerkingen. FC Utrecht zou volgens hen beter kunnen aansluiten bij bestaande initiatieven en kunnen sturen op structurele samenwerkingen. Volgens de respondenten zorgt dat ervoor dat de inhoud van het maatschappelijk programma optimaal kan worden gerealiseerd in de wijken, omdat partijen elkaar kunnen aanvullen en daar dus ook beter gebruik van gemaakt zou kunnen worden.

Respondenten hebben op deze manier globaal een tweetal manieren genoemd die FC Utrecht kan helpen haar ambitie om structureel aanwezig te zijn in de wijken en bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd te realiseren. Voor FC Utrecht ligt dan nu ook de opdracht om inhoudelijk een duidelijk en concreet programma samen te stellen, waarna besloten kan worden met welke partijen kan worden samengewerkt om doelen omtrent de ontwikkeling van jeugd te bereiken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 FC Utrecht en MVO	6
1.2 Aanleiding van het onderzoek.....	6
1.3 Doel van het onderzoek	7
1.4 Onderzoeksvraag.....	7
1.5 Organisatie van FC Utrecht Maatschappelijk	8
1.6 Maatschappelijke relevantie	9
1.7 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.8 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	11
2.1.1 Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.....	11
2.1.2 Ontwikkeling van MVO in de maatschappij	11
2.2 MVO bij BVO's	12
2.2.1 Ontwikkelingen en overwegingen voor MVO	12
2.2.2 Kritiek van stakeholders op MVO bij BVO's.....	13
2.2.3 Tot slot.....	14
2.3 De publieke waarde van BVO's	14
2.3.1 Wat wordt verstaan onder publieke waarde?	14
2.3.2 De strategische driehoek.....	15
2.3.3 BVO's en publieke waarde	17
2.3.4 Tot slot.....	19
2.4 Betekenisgeving.....	20
2.5 Tot slot.....	21
3. Methoden	22
3.1 Onderzoeksperspectief	22
3.2 Onderzoeksdesign	22
3.3 Respondenten en selectie	23
3.3.1 Onderzoeksubjecten	23
3.3.2 Selectie respondenten.....	23
3.4 Onderzoeksmethoden.....	24
3.4.1 Semigestructureerde interviews	25
3.4.2 Focusgroepen	25
3.5 Datamanagement.....	26

3.6 Data-analyse	26
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit.....	26
3.7.1 Betrouwbaarheid.....	27
3.7.2 Validiteit	27
4. Resultaten	29
4.1. Herkenbaarheid en zichtbaarheid in de wijk.....	29
4.2 Het belang van maatschappelijke betrokkenheid bij jeugd	30
4.2.1 Verwachtingen van maatschappelijke betrokkenheid	31
4.2.2 De meerwaarde van FC Utrecht	32
4.2.3 Tot slot.....	35
4.3 Ontwikkelingsthema's voor jeugd	35
4.3.1 Begeleiding van jeugd door professionals.....	35
4.3.2 FC Utrecht en ontwikkeling bij jeugd	37
4.4 De verbinding met de wijk.....	39
4.4.1 Weinig zichtbaarheid: hoe kan dat beter?	39
4.4.2 Aansluiten bij bestaande initiatieven en samenwerken	40
4.5 Samenvattend	42
5. Analyse	44
5.1 Verantwoordelijkheid voor publieke waardencreatie	44
5.2 De bijdrage aan publieke waarde.....	45
5.3 Afleveren van publieke waarden.....	47
5.3.1 Support en draagvlak.....	47
5.3.2 Operationele capaciteit	47
6. Conclusie en aanbevelingen	49
6.1 Conclusie	49
6.2 Aanbevelingen.....	50
6.2.1 Bedenken waar FC Utrecht voor wil staan	50
6.2.2 Aansluiten bij bestaande initiatieven en samenwerking zoeken	51
7. Discussie en reflectie	52
7.1 Mate van generaliseerbaarheid	52
7.2 Respondentselectie	52
Literatuurlijst	54

1. Inleiding

Maatschappelijke betrokkenheid is inmiddels een gebruikelijk en veelvoorkomend fenomeen binnen private organisaties, ook specifiek in de sport en voetbal. Veel Betaald Voetbalorganisaties (BVO's) focussen daarin op bepaalde doelgroepen. De doelgroep 'Jeugd' blijkt daarin een belangrijke voor BVO's. In dit hoofdstuk wordt FC Utrecht en het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) binnen deze BVO geïntroduceerd, op het gebied van de pijler 'Jeugd'. Hier zal de aanleiding voor het onderwerp van dit onderzoek worden besproken, gevolgd door het doel en aanpak.

1.1 FC Utrecht en MVO

'FC Utrecht vanuit het hart', zo luidt de slogan van FC Utrecht. Het staat voor de centrale geografische plaats die de club in Nederland inneemt, maar ook voor hoe de club zich wil positioneren in de samenleving. FC Utrecht is méér dan een voetbalclub. Zoals vele sportorganisaties werkt FC Utrecht ook vanuit de gedachte dat de club met het voetbal bij kan dragen aan publieke waarde als sociaal, economisch en fysiek welzijn. Vanuit het maatschappelijk programma toont FC Utrecht samen met de Stichting FC Utrecht Maatschappelijk zijn betrokkenheid bij de samenleving. De focusgebieden van dit programma zijn de doelgroepen jeugd, ouderen, supporters en partners. De Stichting FC Utrecht Maatschappelijk organiseert samen met FC Utrecht en andere maatschappelijk partners verschillende activiteiten voor jongeren en ouderen in de provincie Utrecht ten behoeve van een inclusieve samenleving (Stichting Maatschappelijk, 2016).

Jeugd is een belangrijk speerpunt in het maatschappelijk programma van FC Utrecht. Jongeren zijn volop in ontwikkeling, en een BVO kan hierin, samen met selectiespelers, als 'voorbeeld' een rol spelen (Boerema, 2011). De belangrijkste doelstellingen van FC Utrecht voor de doelgroep jeugd zijn het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling en een gezonde leefstijl, en om jonge supporters en inwoners (duurzaam) te binden aan FC Utrecht (FC Utrecht Maatschappelijk, 2017). Na enkele jaren actieve programmering van activiteiten in de gemeenten van de provincie en wijken in de stad Utrecht zelf, zijn inmiddels al verscheidene activiteiten (duurzaam) ingebed. Zo worden gastlessen op basisscholen gegeven omtrent het aanhouden van een gezonde leefstijl, financiële zelfredzaamheid en veilig online, en worden de FC Utrecht On Tour clinics georganiseerd bij voetbalclubs om kinderen kennis te laten maken met voetbal én FC Utrecht. Daarnaast wordt tijdens thuiswedstrijden van FC Utrecht de zogenoemde Fanbus georganiseerd, waarin kinderen die leven onder de armoedegrens in de gelegenheid worden gesteld een wedstrijd van FC Utrecht te bezoeken. Verder is bij FC Utrecht, als eerste BVO, een fancoach in dienst vanuit een jongerenwerkorganisatie (Stichting Jongerenwerk Utrecht). Deze fancoach legt contact met jongeren en supporters in Utrecht, en start educatieve trajecten om een positieve gedragsbeïnvloeding bij deze (jonge) supporters teweeg te brengen. Tenslotte worden ieder seizoen enkele 'Provinciebezoeken' georganiseerd, waarvan één de doelgroep jeugd behelst. Hier worden selectiespelers, technische staf en kantoorpersoneel betrokken bij een grootschalige activiteit ergens in de provincie.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Inmiddels zijn de beschreven activiteiten duurzaam opgenomen in het maatschappelijk programma van de voetbalclub en keren dus jaarlijks terug. Daarnaast spreekt FC Utrecht ook de ambitie uit om structureler aanwezig te zijn in de actieve gemeenten en in de wijken binnen de eigen stad, in plaats van de tot nu toe vaak incidentele aanwezigheid in wijken en omliggende gemeenten. FC Utrecht wil stappen maken in zijn maatschappelijke betrokkenheid, door nog meer de verbinding met deze doelgroep en de samenleving te zoeken (FC Utrecht Maatschappelijk, 2017). Daarmee wil de club meer

doen dan enkel het organiseren van de losstaande activiteiten voor jeugd. FC Utrecht wil dit realiseren zowel op het gebied van het binden van supporters aan FC Utrecht, als ook door in wijken van Utrecht en omliggende gemeenten bij te dragen aan persoonlijke ontwikkeling van jongeren. Op lokaal niveau zijn verschillende stakeholders aanwezig, zoals scholen, voetbalverenigingen en jongerenwerkers, die in het zoeken naar deze verbinding een rol kunnen spelen en kennis hebben over de lokale jeugd en hun dagelijks leven en bezigheid in de wijken.

De beschreven activiteiten en projecten worden, net als de rest van het maatschappelijk programma, standaard geëvalueerd ter verbetering van het programma. In deze evaluaties komt vaker naar voren dat de activiteiten 'erg leuk' zijn, maar om van (meer)waarde te zijn voor de samenleving en jeugd in het bijzonder is meer nodig dan het faciliteren en organiseren van 'geslaagde activiteiten'. Want wat draagt FC Utrecht nu daadwerkelijk bij aan het leven van deze jeugd? Dit is een wezenlijke vraag om verder bij te dragen aan de persoonlijke ontwikkeling van jeugd en om invulling te kunnen gaan geven aan de ambitie van FC Utrecht om meer structureel aanwezig te zijn in wijken en gemeenten.

1.3 Doel van het onderzoek

Momenteel is binnen FC Utrecht nog niet helder wat de waarde is van het maatschappelijk programma voor jeugd en hoe de BVO bij kan dragen aan persoonlijke ontwikkeling van de doelgroep jeugd. Dit onderzoek heeft dan ook als doel om inzichtelijk te maken hoe FC Utrecht een bijdrage levert aan de ontwikkeling van jeugd en waar de kracht van FC Utrecht ligt om verder bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van jeugd. In dit onderzoek staan daarin drie geselecteerde wijken centraal. Op basis van verschillen en overeenkomsten in deze bijdrage aan ontwikkeling van jeugd, kan worden vergeleken en inzichtelijk worden hoe verschillende wijken daarin van elkaar verschillen. Vanuit daar kan worden voortgebouwd op het bestaande maatschappelijke programma en kan invulling gegeven gaan worden aan de ambitie om structureel aanwezig te zijn met FC Utrecht in de wijken van de stad en uiteindelijk ook in de gemeenten van de provincie.

Daarnaast moet dit onderzoek waardevolle informatie verschaffen, om zowel richting de Stichting FC Utrecht Maatschappelijk als aan partners te kunnen aantonen wat FC Utrecht bijdraagt en bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd.

1.4 Onderzoeksvraag

Op basis van voorgaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Hoe kan FC Utrecht met zijn maatschappelijk programma bijdragen aan publieke waarde omtrent de ontwikkeling van jeugd uit de wijken Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn volgens betrokken partijen?

In de onderzoeksvraag wordt 'de ontwikkeling van jeugd' genoemd. Binnen bestaand onderzoek omtrent MVO bij BVO's komt naar voren dat BVO's veel maatschappelijke activiteiten uitvoeren in het kader van educatie, participatie en integratie (Van Eekeren, Dijk & Brinkhof, 2012). De focus van BVO's zit in deze activiteiten dus voornamelijk op het stimuleren van fysieke, sociale en mentale ontwikkeling. Zoals de eerder beschreven maatschappelijke activiteiten aantonen, geldt dit ook voor FC Utrecht. Het is daarom van waarde om te onderzoeken hoe FC Utrecht momenteel bijdraagt aan de ontwikkeling van deze jeugd, en waar kansen liggen om op deze factoren meer te kunnen bijdragen.

	Overvecht	Ondiep	Leidsche Rijn	Utrecht (stad)
% 0 t/m 11 jarigen	15,4%	11,7%	20,9%	14,0%
% Nederlandse achtergrond	40,5%	65,3%	59,0%	64,8%
% met migratieachtergrond	59,5%	34,7%	41,0%	35,2%
% dat niet rondkomt	13,0%	7,0%	6,0%	6,0%
% dat zich wel eens onveilig voelt	48,0%	42,0%	30,0%	37,0%
% dat overlast ervaart van jongeren	32,0%	25,0%	12,0%	21,0%

Tabel 1: Relevante wijkgegevens (Gemeente Utrecht, 2019)

Daarnaast richt dit onderzoek zich specifiek op drie wijken binnen de stad Utrecht, die uitgekozen zijn om hun onderlinge verschillen (zie tabel 1). Zo is vooral Overvecht een wijk die sociaal-economisch wat minder ontwikkeld is ten opzichte van andere wijken in de stad Utrecht. Het percentage van inwoners die niet rondkomen is daar relatief hoog. Binnen het maatschappelijk programma van FC Utrecht ligt voornamelijk focus op jeugd die extra zorg/aandacht nodig heeft, zeker wanneer het gaat om thema's als educatie en stimuleren van participatie onder jeugd. Daarnaast heeft de wijk Overvecht ook bij de gemeente veel prioriteit wat betreft het verbeteren van de veiligheid en leefbaarheid van de wijk (Gemeente Utrecht, 2015). In tabel 1 is zo te zien dat in Overvecht de percentages van onveiligheid en overlast bij jongeren in verhouding hoog is. Daarnaast is ook het percentage inwoners met een migratieachtergrond relatief hoog ten opzichte van het gemiddelde in Utrecht. Interessant is het te weten, gezien deze verschillen, hoe FC Utrecht momenteel in deze wijk bijdraagt en verder bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd. In Ondiep zit een grotere groep fanatieke FC Utrecht supporters. Deze wijk is vooral om die reden een onderzoeksobject in dit onderzoek, omdat door FC Utrecht gesteld wordt dat de binding met de club daar groter is dan in Overvecht en Leidsche Rijn. Relevant is het daarom om vergelijkingen tussen deze wijken te maken. Daarnaast wonen in deze wijk in vergelijking met de andere twee wijken de meeste mensen met een Nederlandse achtergrond en relatief weinig kinderen van 0 tot 11 jaar. De derde wijk die in dit onderzoek wordt meegenomen is Leidsche Rijn. Dit is een relatief nieuwe en snelgroeiende wijk in de stad Utrecht, waar bijna 21% van de inwoners een jeugdige onder 11 jaar is en relatief weinig inwoners last van overlast of onveiligheidsgevoelens hebben (zie tabel 1), en waar FC Utrecht nog weinig inzicht heeft in de betrokkenheid van inwoners bij FC Utrecht, en waar ook overlastproblematieken van jeugd minder aanwezig is in verhouding met Ondiep en Overvecht.

In deze drie wijken zijn voetbalverenigingen, scholen, buurtcentra aanwezig, en zijn buurtsportcoaches, jongerenwerkers en sociaal makelaars actief die dicht op deze doelgroep staan. Deze stakeholders hebben dus goed zicht op de doelgroep, hoe FC Utrecht door aanwezigheid of afwezigheid een rol speelt in het leven van jeugd in deze wijken en in welke mate de BVO kan bijdragen aan ontwikkeling van jeugd. Voor dit onderzoek zullen deze stakeholders, maar ook de jeugd zelf, dan ook een belangrijke informatiebron zijn.

1.5 Organisatie van FC Utrecht Maatschappelijk

MVO-beleid komt binnen BVO's op verschillende manieren naar voren. Binnen FC Utrecht is een aparte Maatschappelijke afdeling, waar strategie, planvorming en coördinatie van de maatschappelijke activiteiten en projecten plaatsvindt. Hiervoor zijn afgelopen voetbalseizoen (2018-2019) twee fte en

twee stagiairs beschikbaar gesteld. De uitvoering van de activiteiten ligt in theorie organisatie breed. Enkele BVO's kiezen ervoor om bepaalde elementen van de maatschappelijke tak onder te brengen in een aparte stichting (De Leeuw & Van den Heuvel, 2016). Vaak wordt op deze manier gepoogd extra financiële middelen te genereren, om ervoor te zorgen dat de maatschappelijke activiteiten niet in de weg zitten van de sportieve prestaties.

Ook bij FC Utrecht is een dergelijke constructie van toepassing. Zo bestaat al enkele jaren de 'Stichting FC Utrecht Maatschappelijk', die naast het genereren van extra financiële middelen ook zorgt voor continuïteit in het MVO-programma van FC Utrecht. Het beleidsplan van de Stichting FC Utrecht Maatschappelijk (2016) beschrijft dat ze FC Utrecht jaarlijks een geldbedrag schenkt onder de voorwaarde dat dit wordt aangewend in het algemeen belang. Daarmee heeft de Stichting een ANBI (Algemeen Nut Beogende Instelling) status. De Stichting FC Utrecht Maatschappelijk heeft daarbij als doelstelling: *'Het bevorderen van een inclusieve samenleving met name gericht op jongeren en ouderen in de provincie Utrecht. De Stichting organiseert in samenwerking met FC Utrecht en andere maatschappelijk partners verschillende activiteiten voor jongeren en ouderen in de provincie Utrecht ten behoeve van deze inclusieve samenleving.'* (Stichting FC Utrecht Maatschappelijk, 2016).

In het beleidsplan (2016) wordt verder gesteld dat ter realisatie van dit doel vanuit FC Utrecht een activiteitenplan en een daarbij behorende financiële begroting wordt opgesteld, die ter goedkeuring moet worden voorgelegd aan de Stichting. De Stichting FC Utrecht Maatschappelijk controleert en evalueert de maatschappelijke activiteiten van FC Utrecht. Daarbij wordt de Stichting ondersteund door de Maatschappelijk Adviesraad (MAR). Aan het einde van ieder voetbalseizoen moet verslag worden gedaan welke activiteiten zijn gedaan en de daarbij behorende kosten die gemaakt zijn. Binnen deze constructie vindt planning, goedkeuring, uitvoering en evaluatie van het maatschappelijk beleid plaats.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek moet dus zorgen voor het inzicht waar de kracht van FC Utrecht ligt om bij te kunnen dragen aan de (persoonlijke) ontwikkeling van jeugd. Hoewel activiteiten van het maatschappelijk programma van FC Utrecht standaard geëvalueerd worden, is op basis van die evaluaties niet op te maken wat de waarde van FC Utrecht is voor de jeugd in deze wijken op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Om het maatschappelijk beleid van FC Utrecht verder te kunnen ontwikkelen en nog meer impact te kunnen maken, is het een relevante vraag wat de waarde van het huidige maatschappelijk beleid is én waar er dus nieuwe kansen liggen. Door in dit onderzoek dieper in te gaan op de genoemde wijken, kunnen er inzichten ontstaan die mogelijk gelden voor meerdere gemeenten/wijken. Op basis van die inzichten kan FC Utrecht inspelen op de resultaten om optimaal bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd in de gemeenten/wijken.

Uiteindelijk zullen resultaten over de waarde van FC Utrecht wat zeggen over de impact op de samenleving, specifiek voor de doelgroep jeugd in wijken van Utrecht. Dit onderzoek kan van waarde zijn om in te schatten hoe een BVO in meerdere én in mindere mate invloed heeft of kan hebben op jeugd.

1.7 Wetenschappelijke relevantie

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de aandacht voor MVO binnen organisaties en bedrijven de laatste decennia flink gegroeid is. Zeker wanneer gekeken wordt naar MVO binnen BVO's, wordt duidelijk dat de BVO's in toenemende mate aandacht hebben voor de maatschappelijke rol die zij (kunnen) vervullen. De wetenschappelijke literatuur omtrent MVO door BVO's focust vooral op hoe

MVO vormgegeven wordt en hoe BVO's en partners van MVO profiteren (Van Eekeren & Dijk, 2013; Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011). Het gaat hier dus veelal om het rendement van en succesfactoren voor de BVO's. Wanneer de opbrengsten voor de samenleving centraal staan in de literatuur, richt het zich vaker op het bereik van de maatschappelijke activiteit en globale opbrengsten van MVO door BVO's (Van Eekeren, Dijk & Brinkhof, 2012). Wat dus mist in de wetenschappelijke literatuur wat betreft MVO bij BVO, is de specifieke duurzame bijdrage van een BVO op de (lokale) samenleving of een specifieke doelgroep door een MVO-programma.

Daarnaast blijkt ook uit de wetenschappelijke literatuur dat het meten van waarde en impact in het algemeen een lastig fenomeen is (Van Eekeren & Dijk, 2013). Dat maakt het bestuderen en doen van wetenschappelijk onderzoek naar resultaten en rendement van MVO-beleid bij BVO's in het algemeen relevant. Veelal wordt gepoogd op een kwantitatieve manier waarde uit te drukken. Daarnaast is in deze vaak kwantitatieve onderzoeken vooral focus op de toename van maatschappelijke activiteiten bij BVO's en de toename van deelnemers of het bereik van de maatschappelijke activiteit (Van Eekeren & Dijk, 2013). Dit onderzoek zal focussen op de betekenissen die gegeven worden door betrokken partijen aan de waarde van MVO-activiteiten door FC Utrecht.

1.8 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal de literatuur omtrent maatschappelijk verantwoord ondernemen, publieke waardencreatie en betekenisgeving worden besproken. Dit geeft achtergrond over de onderwerpen en ondersteunt later de analyse van de data die voortkomt uit de dataverzameling. In hoofdstuk 3 wordt de gebruikte methoden besproken. Hier wordt ingegaan op het soort onderzoek, de dataverzameling, verantwoording voor gemaakte keuzes en tot slot de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek. Daarna laat hoofdstuk 4 de bevindingen van de interviews en focusgroepen zien, die in hoofdstuk 5 met behulp van de theorie zal worden geanalyseerd. Op basis van deze gecombineerde inzichten wordt in hoofdstuk 6 in de conclusie een antwoord op de hoofdvraag geformuleerd, waarna ook aanbevelingen voor FC Utrecht zullen worden gegeven. Ten slotte behandelt hoofdstuk 7 de discussie en een kritische reflectie op het onderzoek en het proces.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk vindt een kritische bespreking van de literatuur plaats. Hier staan drie kernthema's centraal. Allereerst wordt MVO besproken en de ontwikkelingen daarin, zowel in het algemeen als daarna ook concreet bij BVO's. Vervolgens wordt het concept publieke waarde behandeld aan de hand van de strategische driehoek van Moore (2000). Ten slotte wordt het concept betekenisgeving van Weick (1995) behandeld, waarin wordt ingegaan op hoe betekenisgeving tot stand komt.

2.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Dit onderzoek gaat over de invloed van een maatschappelijk programma, welke een onderdeel is van beleid op MVO. Deze paragraaf behandelt daarom allereerst wat MVO inhoudt en welke ontwikkelingen plaatsvinden op het gebied van MVO in het algemeen.

2.1.1 Definitie Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

MVO is een term die de laatste decennia steeds vaker wordt gebezigd in het bedrijfs- en organisatiewezen. Uit de literatuur blijkt dat MVO in het bedrijfsleven geen eenduidige betekenis of definitie heeft en op meerdere manieren wordt uitgelegd (van der Schans, Vogelzang & De Vlieger, 2003). Dit komt onder andere doordat bedrijven en organisaties op basis van hun product of dienst op verschillende manieren invulling kunnen geven aan MVO. Bedrijven die zich bezighouden met MVO, kunnen zich focussen op sociaal beleid, zoals bijdragen aan welzijn en ontwikkeling van minderheidsgroepen (*people*), maar kunnen zich ook bezighouden met het verduurzamen van eigen producten/diensten ten gunste van het milieu (*planet*) (Cramer & van der Heijden, 2005; SER, 2000; Rikkert, 2013). Daarnaast worden ook financiële resultaten van een organisatie 'in een steeds bredere MVO-context geplaatst' (Van der Schans et al., 2003). Daarom is een uitleg van het begrip MVO niet altijd eenduidig. In het artikel van Garriga en Melé (2004) wordt het probleem van een definitie van MVO besproken. Volgens de auteurs beschreef Votaw in 1972 al dat men MVO verschillend interpreteert: de een ziet MVO als vrijwillige activiteiten van bedrijven, de ander het integer en verantwoordelijk handelen van de organisaties zelf, en voor weer een ander moet MVO sociale waarde hebben voor de samenleving en niet voor de organisatie zelf. Van der Schans et al. (2003) spreken dan ook van de mogelijkheid tot 'verwatering van het MVO-begrip' (p.20) doordat de complexiteit van het begrip wordt vergroot. Want wanneer is er sprake van maatschappelijk verantwoord ondernemen in het bedrijfsleven?

Dit onderzoek zal uitgaan van een definitie gesteld door de Sociaal-Economische Raad (SER) in het rapport 'De winst van waarden' (2000). In dit rapport wordt gesteld dat zowel instellingen, overheden en private ondernemingen/bedrijven actief zijn op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap. Deze definitie van de SER richt zich meer op het maatschappelijk ondernemerschap van private ondernemingen/bedrijven: *'Een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich, die verder gaat dan de corebusiness en dan waartoe de wet verplicht, én die leidt tot een toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij.'* Om deze toegevoegde waarde te realiseren, betekent dit in deze definitie dat organisaties negatieve effecten van hun handelen op de maatschappij beperken en (mogelijk) positieve effecten op het bedrijf en de maatschappij ruimte geven en versterken.

2.1.2 Ontwikkeling van MVO in de maatschappij

Het belang van MVO binnen organisaties is de laatste decennia sterk toegenomen. Walters en Tacon (2011) stellen dat deze aandacht voor MVO (deels) 'het resultaat is van zakelijke excessen en onverantwoordelijkheden' (p.7), waardoor er nu meer druk ligt op organisaties om betrokkenheid bij de samenleving te tonen. Wat in formeel juridische zin toegestaan is, wordt niet altijd meer op

maatschappelijk gebied aanvaard (SER, 2000). Daarnaast wordt in het rapport van de SER (2000) gesteld dat naast de overheid nu ook bedrijven de macht en kracht hebben om bij te dragen aan maatschappelijke ontwikkeling, door liberalisering en globalisering van de economische verhoudingen. Bedrijven worden zo steeds meer door overheid, maatschappelijke organisaties en vooral ook door de samenleving zelf aangesproken op de publieke verantwoordelijkheid die ze hebben om zich in te zetten voor de maatschappij en 'moreel leiderschap' te tonen (van der Schans et al., 2003; Vos, Furrer, & Egri, 2008; SER, 2000). Bovendien kunnen bedrijven en organisaties hun MVO-beleid op zo'n manier insteken, dat zij hun maatschappelijk verantwoordelijkheid pakken én dat het MVO-beleid bijdraagt aan eigen corebusiness doelen (Porter & Kramer, 2006). Hieruit blijkt dat MVO-beleid binnen een bedrijf ook uit intrinsieke overwegingen kan ontstaan. Zo kan MVO-beleid zowel voor de samenleving als voor de organisatie zelf positieve resultaten opleveren.

In de volgende paragraaf zal meer ingegaan worden op deze ontwikkelingen van MVO, maar dan specifiek voor betaald voetbalorganisaties.

2.2 MVO bij BVO's

Betaald Voetbalorganisaties in Nederland hebben een grote bekendheid in de samenleving. Voetbal is volkssport nummer 1, en zelfs wanneer iemand niets met voetbal heeft, is bij een grote meerderheid van de mensen de voetbalclubs die op het hoogste niveau (Eredivisie) actief zijn wel bekend. Deze paragraaf zal ingaan op de ontwikkelingen en overwegingen voor maatschappelijk ondernemen door BVO's en behandelt ook kritieken die bestaan op het maatschappelijk ondernemen van BVO's.

2.2.1 Ontwikkelingen en overwegingen voor MVO

BVO's hebben in eerste instantie sportieve en economische doelen, die in principe de hoogste prioriteit hebben binnen een BVO (Van Eekeren, 2016). Tegelijkertijd worden de sociale en maatschappelijke kanten van sport benut en is het afgelopen decennium de aandacht voor maatschappelijk beleid binnen BVO's toegenomen (Breitbarth, Hovemann & Walzel, 2011; De Leeuw & Van den Heuvel, 2016; Boonstra & Hermens, 2011). Binnen deze aandacht van BVO's voor maatschappelijk beleid zijn enkele ontwikkelingen waar te nemen, die op te delen zijn in twee soorten motivaties: een motivatie die vanuit buitenaf wordt opgelegd of gestimuleerd (extrinsiek) en een motivatie die binnen de organisatie zelf is ontstaan (intrinsiek).

Zo stelt Van Eekeren (2016) in zijn proefschrift 'De Waardenvolle Club' dat de samenleving aan voetbalorganisaties een steeds belangrijkere rol toekent in het publieke domein. Een BVO is in meerdere mate een medespeler voor de overheid, die zelf kan bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Sport kan een bredere rol spelen omtrent het creëren van publieke waarde als sociaal, fysiek en economisch welzijn (Brookes & Wiggan, 2009). Van Eekeren (2016) stelt daarbij dat BVO's populaire organisaties zijn voor (maatschappelijk) partners, vanwege de bijzondere positie die BVO's innemen in de samenleving. Daarnaast wordt door immense commercialisatie van BVO's ook geëist sociaal en ethisch verantwoordelijk te handelen. Daarin verwachten diverse stakeholders in toenemende mate van organisaties dat zij zich inzetten voor de maatschappij en het milieu (Blumrodt, Desbordes & Bodin, 2013; Vos, Furrer, & Egri, 2008). Volgens hen biedt MVO BVO's goede kansen om zich te bewijzen als relevante sociale instituties. Duidelijk is dus dat BVO's de mogelijkheid én het bereik hebben om van invloed te zijn op (een deel van) de samenleving en dat deze rol erkend wordt door (maatschappelijke) partijen in de samenleving.

Naast deze motivaties van buitenaf, is ook de intrinsieke motivatie voor het ondernemen van maatschappelijke verantwoorde activiteiten gegroeid. Vos et al. (2008) stellen dat maatschappelijk ondernemen ook zorgt voor kansen voor de eigen organisatie. Zo stellen Van Eekeren en Dijk (2013)

dat MVO bij BVO's een positief effect heeft op de merkwaarde, imago en relaties met de samenleving. Volgens Breitbarth et al. (2011) kunnen de voetbalorganisaties ook hun eigen economische verwachtingen versterken en de sociale voordelen maximaliseren, door beter gebruik te maken van de kracht van sport voor de samenleving. Mede daardoor zijn BVO's MVO meer als onderdeel van bedrijfsvoering gaan zien en de afgelopen twee decennia in grotere mate ook als een morele verplichting gaan beschouwen (Breitbarth et al., 2011). Zij benoemen daarmee ook een meer ethische benadering van MVO: organisaties accepteren de sociale verantwoordelijkheid die ze hebben en handelen vanuit een intrinsieke motivatie om goed te doen voor de maatschappij.

2.2.2 Kritiek van stakeholders op MVO bij BVO's

De ontwikkeling van MVO is een resultaat van de interactie tussen de BVO en haar doelen, sociale druk en verwachtingen/eisen van stakeholders (Kolyperas, Morrow & Sparks, (2015). Toch plaatsen bepaalde stakeholders ook kanttekeningen bij de publieke rol die sportorganisaties al dan niet nemen. Er zijn daarin globaal vier soorten kritiek te onderscheiden:

- 1) *Te veel aandacht voor niet-voetbalgerelateerde zaken*: Het creëren van publieke waarde door een bepaald MVO-programma kan leiden tot weerstand bij bepaalde stakeholders van een voetbalclub. Stakeholders zien namelijk dat er ook aandacht vanuit de BVO gaat naar niet-voetbal gerelateerde activiteiten (Van Eekeren, 2016).
- 2) *Minder aandacht voor MVO dan aangegeven*: Sportorganisaties claimen MVO-beleid te voeren, maar dat komt niet altijd tot uiting: er wordt soms meer beloofd dan dat waargemaakt kan worden (Van Eekeren, 2016). In een onderzoek naar publieke waarde in sport beschrijven Brookes en Wiggan (2009) dat Sport England, een non-departementale organisatie met publieke functie binnen het 'UK department for Culture, Media and Sport', niet alleen op topsport focust maar ook de waarde erkent van sport op sociaal, fysiek en economisch welzijn van mensen. Ondanks dat werd ten tijde van de Olympische Spelen in 2012 toch exclusieve aandacht gegeven aan sport(ontwikkeling) en niet aan het sociale aspect van sport. Dit sociale aspect wordt daarin dus meer gezien als bijproduct en heeft minder prioriteit.
- 3) *Minder aandacht voor MVO dan mogelijk is*: Van Eekeren stelt in zijn proefschrift (2016) dat BVO's MVO nog te weinig geïntegreerd hebben in hun bedrijfsvoering: MVO-activiteiten worden vaak nog als 'iets extra's' beschouwd. Hij stelt dat er meer kansen liggen voor BVO's om maatschappelijk activiteiten integraal onderdeel te laten zijn en zo de commerciële uitstraling van de BVO te vergroten. Dit zou ook de weerstand van stakeholders tegen niet-voetbal gerelateerde activiteiten kunnen verkleinen, en zou bovendien kunnen zorgen voor het vergroten van draagvlak voor het creëren van publieke waarden.
- 4) *Windowdressing*: Van Eekeren noemt in zijn proefschrift (2016) *windowdressing* als een probleem binnen MVO bij BVO's. Maatschappelijke activiteiten komen bij *windowdressing* eerder voort uit opportunisme dan vanuit overtuiging. Dit laat een MVO-programma beter en mooier doen lijken dan het daadwerkelijk is. Ook stellen Jo en Na (2012) dat er sprake is van *windowdressing* als organisaties omstreden zaken proberen te legitimeren en compenseren door het doen van MVO-activiteiten.

De kritieken die hier zijn beschreven, laten blijken dat er verschillende opvattingen zijn over maatschappelijke betrokkenheid van BVO's. Soms wordt MVO gezien als een onderdeel van een BVO dat te weinig aandacht krijgt, terwijl het wel belangrijk wordt geacht. Aan de andere kant blijkt dat bepaalde stakeholders vinden dat een BVO zich wel op de core business moet blijven focussen. Daarom lijkt het erop dat er BVO's op zoek moeten naar een bepaalde balans in hun maatschappelijke betrokkenheid en het programma dat ze daarin willen aanhouden.

2.2.3 Tot slot

In deze paragraaf wordt duidelijk dat BVO's hun maatschappelijke verantwoordelijkheid pakken. Zij zien dat ze de mogelijkheid hebben om maatschappelijke en publieke waarde toe te voegen met hun maatschappelijk programma, enerzijds door druk van buitenaf en anderzijds door intrinsieke motivaties, ook al blijkt het dat bepaalde stakeholders kritisch zijn ten opzichte van MVO-beleid. In de volgende paragraaf wordt aan de hand van het begrip 'publieke waarde' uiteengezet welke waarde BVO's hebben voor de samenleving en in het bijzonder voor de ontwikkeling van jeugd.

2.3 De publieke waarde van BVO's

BVO's pogen door middel van hun maatschappelijk programma waarde toe te voegen aan (een deel van) de samenleving. Publieke waarde – ofwel *public value* – is een begrip waar veel over wordt geschreven in de wetenschappelijke literatuur wanneer het gaat over het creëren van maatschappelijke waarde en het managen van het publieke domein. Deze paragraaf behandelt wat publieke waarde is, hoe invulling wordt gegeven aan publieke waarde en hoe het begrip relevant is binnen dit onderzoek.

2.3.1 Wat wordt verstaan onder publieke waarde?

Veel wetenschappelijke literatuur over het creëren van publieke waarde is gebaseerd op de inzichten van Mark Moore, grondlegger van het begrip *public value management*. Moore (1995) geeft geen concrete definitie voor 'publieke waarde', maar beschrijft het begrip meer als de manier hoe publieke organisaties bijdragen aan de publieke context. Publieke waarde is daarbij meer dan 'publieke goederen'. Alford en O'Flynn (2009) benadrukken dat het dus niet enkel om *output* gaat, maar ook om *outcomes*. Het draait niet alleen om resultaten, maar ook om de rol die ontwikkeling van vertrouwen en rechtvaardigheid binnen de publieke context speelt (O'Flynn, 2005).

Uit de literatuur over publieke waarde blijkt dat het concept van publieke waarde vooral het product is van voortschrijdende inzichten over de concepten als Traditional Public Administration en New Public Management (Stoker, 2006; O'Flynn, 2007; Meynhardt, 2009). Stoker (2006) beschrijft dat Traditional Public Administration voornamelijk ging om bureaucratie, weinig publieke input en het volgen van regels en procedures. Het concept New Public Management volgde met kritiek op deze bureaucratische vorm van publieke serviceverlening door een meer marktgerichte aanpak van publieke serviceverlening voor te stellen. Met het werk van Moore als voorloper is echter kritiek gekomen op de meer private en marktgerichte aanpak van publieke dienstverlening. Volgens Moore (1994) is het binnen de publieke sector namelijk vooral van belang dat sociale doelen in de publieke context kunnen worden gerealiseerd. Markt en efficiëntie georiënteerde publieke dienstverlening vanuit New Public Management zouden niet optimaal bijdragen aan het creëren van (sociale) waarde voor 'het publiek' (Moore, 1994, 1995; Hefetz & Warner, 2004; O'Flynn, 2007). Stoker (2006) voegt daaraan toe dat publieke managers zich nu niet alleen moeten afvragen of hun doelen worden gehaald en efficiënt tot stand gebracht worden, maar ook of hun acties een positieve toevoeging hebben gebracht aan de samenleving.

Moore kijkt vooral vanuit het perspectief van de publieke organisatie (manager) naar publieke waardencreatie: de taak van een publieke sector manager is het creëren van publieke waarde (Moore, 1994). In dit onderzoek staat echter een private organisatie centraal. Het creëren van publieke waarde is niet enkel meer een overheidsaangelegenheid (*government*), maar ook private partijen zijn tegenwoordig betrokken bij het creëren van of bijdragen aan publieke waarde (*governance*) (Mayntz, 2003). Osborne en Gaebler (1995) beschrijven twee kernelementen van publiek management: beleidsbeslissingen wordt gezien als *sturing* en dienstverlening wordt gezien als *roeien*. In de

transformatie van *government* naar *governance* komt er volgens hen meer nadruk te liggen op het sturen door de overheid en minder op roeien. Overheden kunnen kaders scheppen waarbinnen (private) actoren zelf invulling kunnen geven aan bepaald beleid. De uitvoering en concrete invulling kan dus worden ingevuld door deze (private) actoren. Moore (1995; 2013) stelt dat in private organisaties voornamelijk creatie van private waarden belangrijk is. In de private sector gaat het daarin vaker om het verkopen van diensten en/of goederen en het maken van winst (Bouw, 2017). Bij BVO's zou dat dus betekenen dat de prioriteit ligt bij het creëren van private waarde, vaker voor eigen organisatie. Zoals in deze en vorige paragraaf al naar voren komt, levert een BVO echter niet enkel private waarde op, maar poogt een BVO in toenemende mate óók publieke waarde toe te voegen door middel van MVO-beleid met een maatschappelijk programma dat gericht is op positief bijdragen aan (een deel van) de samenleving. Meynhardt (2009) ondersteunt deze opvattingen en is van mening dat publieke waarde niet per definitie begrensd is tot het publieke bestuur. Hij stelt zelfs dat 'wanneer men de waarden die in de samenleving leven centraal stelt, de private sector ook bijdraagt aan deze waarden op de een of andere manier' (p. 193). Mayntz (2003) stelt dat samenwerking tussen overheid en *civil society* van belang is voor het creëren van publieke waarde en beleidsontwikkeling. Volgens hem vindt dit *modern governance* alleen plaats wanneer publieke autoriteiten en private actoren effectief functioneren in hun eigen domeinen én samenwerken in het maken van publiek beleid, in plaats van beconcurreren. Overheden zullen zich dus meer richten op het sturen en het bepalen van beleidskaders, terwijl het roeien – de concrete invulling van (MVO-)beleid binnen de beleidskaders – in toenemende mate overgelaten wordt aan andere publieke én private actoren, zoals een BVO.

In deze paragraaf wordt besproken wat publieke waarde inhoudt en hoe de verantwoordelijkheid voor publieke waardencreatie schuift tussen publiek en privaat. In de volgende paragraaf zal verder worden ingegaan op hoe publieke waarde gecreëerd wordt.

2.3.2 De strategische driehoek

Moore (1995; 2000) stelt dat een publiek manager een strategische benadering van publieke waarde aan zou moeten houden om publieke waarde te kunnen creëren. Moore (1995) presenteert hierin een zogenaamde 'strategische driehoek', waarbij rekening gehouden moet worden met cruciale elementen wanneer een (publieke) organisaties stuurt op publieke waardencreatie. Deze driehoek behelst de volgende drie elementen (Moore, 2000):

- **Waarde:** Het creëren van publieke waarde moet gericht zijn op iets wat substantieel waardevol is.
- **Legitimiteit en support:** Het creëren van publieke waarde moet draagvlak hebben, legitiem en politiek duurzaam zijn.
- **Operationele capaciteit:** Het creëren van publieke waarde moet operationeel uitvoerbaar zijn.

Deze drie elementen van publieke waardencreatie zijn volgens Moore onlosmakelijk met elkaar verbonden wanneer publieke organisaties publieke waarde willen genereren (Alford & O'Flynn, 2009). Moore (2000, p. 198) laat dat als volgt zien:

- *"If a manager has a valuable purpose that is widely supported, but nobody knows how to achieve it, then the enterprise will fail from a want of accomplishment.*
- *If a manager has a valuable purpose and capabilities for achieving it, but no one wants or needs it, then the enterprise will fail from a lack of a sponsor*
- *If a manager has support and capabilities, but nothing of value is being created, then the enterprise will succeed only in staying alive but not in creating value."*

De strategische driehoek zorgt op deze manier voor een voortdurende focus op het (her)overwegen en testen van de voorgestelde waarde. Volgens Moore (2000) moeten publiek managers zich door

middel van de strategische driehoek afvragen of hun missies voor ‘het publiek’ wel degelijk waardevol (zullen) zijn en de gewenste resultaten bereiken. Belangrijk is het daarbij dus dat de focus niet enkel ligt op iets substantieel waardevol, maar ook het feit dat het draagvlak nodig heeft en operationeel kan worden uitgevoerd.

Alford en O’Flynn (2009) beschrijven dat deze driehoek voor publieke waardencreatie in de literatuur als een meer empirische theorie gezien en gebruikt wordt, maar soms ook als een meer normatieve theorie hoe publieke managers publieke waarde zouden moeten creëren. Ze stellen dat ze elkaar niet hoeven uit te sluiten: publieke waarde kan op een moment worden geëvalueerd op de bestaande situatie en kan ten tweede ook bijdragen aan het aanbrengen van structuur voor het produceren van waarde. Voor dit onderzoek zal een dergelijke benadering die Alford en O’Flynn (2009) hier presenteren worden gebruikt. In eerste instantie zal worden nagegaan welke publieke waarde en hoe publieke waarde voor jeugd in de betreffende wijken tot stand komt (door toedoen van het MVO-programma van FC Utrecht). In tweede instantie zal worden gekeken naar de waarden die geproduceerd kunnen worden, in hoeverre er draagvlak voor is en in welke mate het creëren van dergelijke waarden uitvoerbaar is.

Moore bekijkt publieke waarde dus vooral vanuit het perspectief van overheidsorganisaties: hoe kan een publiek manager bijdragen aan de publieke context? Dit is – uiteraard – nodig om uiteindelijk publieke waarde te kunnen creëren in de samenleving. Binnen *Public Value Management* is het echter ook belangrijker geworden om ‘het publiek’ te betrekken bij publieke waardencreatie. Talbot (2006) vult Moore aan in de zin dat publieke waarde de gecombineerde visie is van de publieke context over wat zij ziet als waardevol. Meynhardt (2009) stelt daarbij dat publieke waarde kan worden vastgesteld aan de hand van ervaringen van de publieke context. De creatie van publieke waarde beschrijft hij als ‘de impact op hoe mensen denken en voelen over de samenleving’ (p. 193). Uit verschillende literatuur over wat publieke waarde is volgens de publieke context, lijken voornamelijk de essentiële aspecten van het leven, zoals veiligheid, leefbaarheid en integratie een rol te spelen in de betekenis van publieke waarde (Moore, 1995; 2000).

Publieke waarde wordt dus niet enkel door publieke organisaties bepaald, maar door een meer *governance* gerichte aanpak ook door andere actoren in de maatschappij (Mayntz, 2003). Moore stelt verder dat ‘de aspiraties van burgers, zoals die tot uiting komen via wetgevers, de publieke waarden van publieke organisaties bepalen’ (1994, p. 303). Volgens Stoker (2006) is het doel dan ook om publieke waarde te creëren waarbij het gaat om het effectief oplossen van problemen waar de publieke context het meest om geeft. Hieruit blijkt dan ook dat draagvlak en legitimiteit bij ‘het publiek’ een belangrijk aspect is voor de inzet en het creëren van een specifieke publieke waarde. Publieke waarde wordt op deze manier niet ‘van bovenaf’ gecreëerd en opgelegd, maar is een proces dat door middel van co-creatie en netwerken tussen verschillende actoren in de maatschappij tot stand kan komen.

In dit onderzoek staat het creëren van publieke waarde door FC Utrecht centraal, specifiek op het gebied van ontwikkeling van jeugd. Dit hoofdstuk laat zien dat publieke waarde niet door één partij wordt gecreëerd zoals een overheid of bedrijf, maar door middel van co-creatie en netwerken met andere relevante actoren in de publieke context. Het is daarin relevant om te weten hoe BVO’s volgens literatuur met hun maatschappelijke programma bijdragen aan publieke waarde en in welke mate de beoogde doelen daarin worden behaald. In de volgende subparagraaf zal dan ook verder worden ingegaan hoe BVO’s publieke waarde toe voegen in een bepaalde (sociale) context.

2.3.3 BVO's en publieke waarde

In deze paragraaf wordt expliciet ingegaan op publieke waarde bij BVO's. Allereerst wordt besproken wat de doelgroepen van BVO's zijn, gevolgd door de waarde die sport heeft voor de samenleving. Daarna wordt besproken welke opbrengsten een MVO-programma maakt of kan maken volgens de literatuur. Ten slotte wordt besproken hoe deze opbrengsten bij de doelgroep(en) daadwerkelijk tot stand kunnen komen.

Doelgroepen van BVO's

BVO's willen door middel van een MVO-programma met maatschappelijke activiteiten voor bepaalde doelgroepen bijdragen aan de samenleving. Ze zien dat ze een bijzondere organisatie zijn met een groot bereik om toegevoegde waarde te creëren voor supporters en de maatschappij. Vandaar ook dat het MVO-beleid van BVO's vaker gericht is op specifieke doelgroepen (Dijk, 2009; Van Eekeren et al., 2012), zoals bij FC Utrecht te zien is in de pijlers 'Ouderen', 'Jeugd' en 'Supporters'. Binnen deze pijlers ligt vaker de nadruk op moeilijk bereikbare en soms hulpbehoevende groepen mensen. Hierbij valt te denken aan het project *'Football Memories'* dat in 2019 is gestart bij Willem II, om ouderen uit sociaal isolement te halen (Eredivisie CV, 2019). Wat betreft de doelgroep jeugd is *'Get Started'* een initiatief van NAC, dat moet zorgen voor het voorkomen van uitval en begeleiding naar scholing of werk (Van Eekeren et al., 2012). Maatschappelijke projecten als deze blijken veelvuldig voor te komen in de maatschappelijke programma's van BVO's.

Dijk (2009) bespreekt in zijn afstudeerthesis de werkzame bestanddelen van maatschappelijke activiteiten van BVO's. In zijn thesis wordt ook duidelijk dat veel maatschappelijke activiteiten gericht zijn op voornamelijk jeugd, ouderen en supporters. Bij FC Utrecht is bijvoorbeeld te zien dat zij jeugd in de regio als een belangrijke pijler zien, omdat zij de indruk hebben dat de inzet van selectiespelers als rolmodellen een goede ingang biedt om de doelgroep te bereiken en bij te dragen aan thema's die spelen binnen de doelgroep (FC Utrecht, 2017). Bovendien wordt jeugd ook gezien als een doelgroep die nog in ontwikkeling is en dit voor een BVO 'het moment is om prikkels en emoties van de voetbalwereld over te dragen' en toekomstige fans te binden aan de voetbalclub. Dit laatstgenoemde is daarmee een drijveer vanuit het private aspect van een voetbalclub, en komt daarmee niet direct vanuit de gedachte dat het publieke waarde creëert. Duidelijk wordt hieruit wel dat jeugd een belangrijke pijler is voor een maatschappelijke afdeling van een BVO, omdat een BVO deze doelgroep makkelijk kan bereiken en makkelijker binding creëert met jeugd.

De waarde van sport

Aan sport wordt vaker grote maatschappelijk waarde toegekend. Boonstra en Hermens (2011) beschrijven zes maatschappelijke effecten van sport die NOC*NSF in de uitwerking van het Olympisch plan 2028 benoemt:

1. Sport draagt bij aan fysieke en mentale gezondheid
2. Sport zorgt het voor werkgelegenheid en een economie
3. Sport draagt het bij aan opvoeding en socialisatie
4. Sport draagt bij aan sociale samenhang en integratie
5. Sport stimuleert technologische ontwikkelingen
6. Sport stimuleert duurzaam gebruik van ruimte en milieu door schaarse beschikbaarheid van de openbare ruimte

Op basis van onder andere deze effecten die worden toegeschreven aan sport, wordt sport door publieke instanties, zoals overheden op verschillende niveaus, veelvuldig ingezet om de samenleving positief te beïnvloeden (Van Eekeren et al., 2012). Binnen sport in het algemeen komen in de literatuur vaker dezelfde aspecten terug. Engels onderzoek van Brooks en Wiggan (2009) naar Sport England beschrijft ook dat het verhogen van participatie in sport, het verhogen van het niveau van prestaties

en het verbeteren van educatie effecten zijn van sport. In deze genoemde maatschappelijk effecten van sport komt naar voren hoe sport kansen kan benutten op het gebied van positieve beïnvloeding en stimulatie van participatie, gezondheid, educatie, leefbaarheid en welvaart.

Toch zijn er ook kritieken op de positieve resultaten van sport op de maatschappij. Coalter (2007) beschrijft hoe van sport verwacht wordt dat het grote sociale waarde heeft. Sport zou bijdragen aan solidariteit en gelijkheid tussen mensen, een gevoel van lokale identiteit creëren en zou bijdragen aan relaties gebaseerd op vertrouwen. Hij stelt echter dat sport niet automatisch bijdraagt aan dergelijke sociale waarden: het is per context (bijvoorbeeld sportclubs) afhankelijk hoe vormen van sociaal kapitaal verspreid wordt. Bailey et al. (2013) ondersteunen dit en beschrijven daarbij met hun *Human Capital Model* in welke mate *outcomes* van lichamelijke beweging of sport aangetoond zijn. Zo zou er weinig bewijs zijn dat lichamelijke beweging bijdraagt aan sociale vaardigheden, het overbruggen van verschillen op sociaal-economisch, etnisch en religieus gebied. Bovendien stelt Coalter (2007) dat beleid dat specifiek gericht is op het vergroten van sociaal kapitaal vaker faalt, omdat sociaal kapitaal gebaseerd is op activiteiten en relaties waarin men vanuit eigen motivaties aan deelneemt. Ook Spaaij (2009) stelt verder dat sport niet gezien moet worden als een *tool* om sociale doelen te dienen, omdat men individuele doeleinden heeft zoals plezier, gezondheid en tijd doorbrengen met familie of vrienden. Sociale opbrengsten voor de samenleving zijn daarin volgens hem niet het resultaat van intentionele investeringen, maar van niet-intentionele consequenties van meer instrumentele acties. De kritieken op de sociale en maatschappelijke waarde van sport gaan dus voornamelijk over het feit dat sport niet per definitie bijdraagt aan een bepaalde (maatschappelijke) waarde, maar per situatie verschillend kan zijn.

De opbrengsten van een MVO-programma van een BVO

Op de maatschappelijke waarde van sport an sich is dus ook enige kritiek. Toch wordt sport wel als middel ingezet, onder andere binnen maatschappelijke programma's van (grote) sportorganisaties. Wanneer naar het maatschappelijk programma van BVO's wordt gekeken, stellen Van Eekeren et al. (2012) dat BVO's zich voornamelijk richten op maatschappelijke opbrengsten als participatie, educatie en gezondheid. Ze laten zien dat bij BVO's 82,5% van de maatschappelijke activiteiten die worden georganiseerd, gericht zijn op drie thema's (p.24). Kolyperas, Morrow en Sparks (2015) stellen ook dat BVO's zich, naast het stimuleren van fysieke gezondheid, richten op het leveren van *social outcomes* zoals educatie en sociale inclusie. Van Eekeren et al. (2012) stellen verder dat leefbaarheid, educatie en gezondheid gevolgen *kunnen* zijn van de activiteiten, in plaats van dat maatschappelijke activiteiten per definitie resultaat hebben. Dat ligt volgens hen, net zoals Verweel en Breedveld (2010) stellen, aan het feit dat de invloed van maatschappelijke activiteiten meestal niet te isoleren is van andere invloeden. Directe opbrengsten van maatschappelijke activiteiten zijn meer zichtbaar in het scheppen van voorwaarden die nodig zijn om leefbaarheid, educatie en gezondheid te realiseren. Op deze aspecten onderscheiden de onderzoekers drie soorten (directe) opbrengsten van maatschappelijke activiteiten voor de doelgroep (Van Eekeren et al. 2012):

- **Participatie:** Centraal staat vaak het stimuleren van deelname aan en/of betrokken zijn bij een activiteit. Ze stellen in hun onderzoek daarmee dat een maatschappelijke activiteit in de basis dus al aan moet sluiten bij de belevingswereld van de doelgroep. Zo zou 32% van alle maatschappelijke activiteiten op dit thema betrekking hebben. Binnen de doelgroep jeugd worden sport- en bewegingsactiviteiten waarbij de BVO betrokken is veel gebruikt.
- **Ontmoeting:** Los van deelname is ook het in contact komen met andere jongeren en mogelijk betrokken professionals een opbrengst van maatschappelijke activiteiten. Het helpt het vergroten van het netwerk van de jongeren die betrokken zijn bij de activiteit.
- **Bewustwording:** Maatschappelijke activiteiten van BVO's zijn vaker ook gericht op het creëren van bewustzijn over normen en waarden in de samenleving, maar ook simpelere aspecten

zoals het aanhouden van gezonde leefstijl of omgaan met geld. BVO's kunnen hier met hun spelers als rolmodellen door gedrag, verhalen en ervaringen als voorbeelden indruk maken op de jongeren die hieraan meedoen.

Hieruit blijkt dat de rol van een BVO voornamelijk zit in het scheppen van voorwaarden voor een maatschappelijke opbrengst. Wuestman (2016) schrijft aan BVO's een speciale rol toe als het gaat om het scheppen van die voorwaarden bij doelgroepen in de samenleving, gezien het feit dat ze de beschikking hebben over bekende rolmodellen in de vorm van selectiespelers en staf. Engels onderzoek naar de invloed van rolmodellen op jeugd laat zien dat na familieleden, voetbalspelers het vaakst worden aangemerkt als rolmodel door jeugd zelf, vaak onder jongens (Bricheno & Thornton, 2007). Van Bottenburg (2003) beschrijft echter concreet voor sportparticipatie in de breedtesport dat zogenaamde rolmodellen uit de topsport niet per se zorgen voor een aanjaagfunctie in de breedtesport: goede en bekende 'voorbeelden' voor jeugd zorgen niet direct voor een bepaalde stimulatie om ook deel te nemen aan sportactiviteiten. Ook Payne et al. (2003) stellen dat de meest effectieve rolmodel-programma's degene zijn die focus hebben op ontwikkeling op lange termijn en het begeleiden van individuen van sociaal kansarme groepen of risicogroepen. Volgens Wuestman (2016) kunnen rolmodellen jeugd op bredere maatschappelijke thema's inspireren en daar bewust voor worden ingezet. Om dit zo optimaal mogelijk af te leveren, stellen MacCallum en Beltman (2002) dat in een programma met rolmodellen focus moet liggen op de behoeften die leven bij de jeugd, een zinvolle (maatschappelijke) activiteit plaatsvindt en dat het rolmodel tot de verbeelding kan spreken bij jeugd met relevante vaardigheden, kennis en persoonlijke eigenschappen.

De totstandkoming van maatschappelijke opbrengsten

Uit het onderzoek van Van Eekeren et al. (2012) blijkt dat BVO's de grootste meerwaarde creëren in projecten die zijn gericht op participatie en ontmoeting, terwijl activiteiten die meer gericht zijn op bewustwording en gedragsverandering daarin minder effectief zijn. Ze stellen dat voor deze laatstgenoemden vaker 'professionele organisaties met specifieke kennis' benodigd zijn (p.7). Volgens Kolyperas et al. (2015) is de laatste jaren duidelijk te zien dat BVO's partnerschappen proberen op te zetten met relevante en sociale actoren om opbrengsten zo optimaal mogelijk te kunnen creëren. Waar (sociale) partners de expertise in huis hebben die een BVO zou kunnen helpen waarde toe te voegen voor de doelgroep(en) van de maatschappelijke activiteiten, maken de partners gebruik van de naam, imago en bereik van de communicatie van de BVO (Van Eekeren et al., 2012). Op deze manier is er sprake van synergie tussen de partijen die betrokken zijn bij een bepaald maatschappelijk project.

Daarnaast blijkt uit het rapport van Van Eekeren et al. (2012) ook dat BVO's bij het ondernemen van MVO-activiteiten vooral aanlopen tegen een gebrek aan capaciteit binnen de organisatie voor de uitvoering ervan. Ze stellen dat dit onder andere te maken heeft met een mogelijk gebrek aan expertise, maar ook de beperkte financiële mogelijkheden. Teruggrijpend op de strategische driehoek van Moore (2000), valt hierin direct een (gedeeltelijke) afwezigheid van de factor 'operationele capaciteit' op. Moore stelt dat de organisatie daardoor hun publieke doel niet (optimaal) zou kunnen behalen, terwijl die intentie voor het creëren van waarde goed kan zijn, evenals de support die de maatschappelijk activiteit zou hebben. Van Eekeren et al. (2012) stellen dat partners vaker de tekorten aan capaciteit en expertise proberen op te vangen door eigen personeel in te zetten om een activiteit beter te laten slagen en dus waarde te creëren.

2.3.4 Tot slot

Aan de hand van de strategische driehoek van Moore (2000), wordt duidelijk dat er een bepaalde spanning heerst tussen de drie elementen van de strategische driehoek. BVO's hebben een hoge ambitie op het gebied van maatschappelijke waardencreatie en hebben dus de mogelijkheid om van

waarde te kunnen zijn. Deze (maatschappelijke) waarden worden zoals beschreven echter niet altijd volledig gesteund door bepaalde stakeholders, wat het proces van publieke waardencreatie door een BVO kan bemoeilijken. Datzelfde geldt ook voor het aspect 'operationele capaciteit' van de strategische driehoek. BVO's blijken vaker te kampen met een gebrek aan capaciteit om maatschappelijke en publieke waarde te creëren. Volgens Moore (2000) is een evenwicht tussen deze drie aspecten echter wel van belang om tot effectieve publieke waardencreatie te komen. Hieruit blijkt dat BVO's zich dus bewust(er) moeten zijn van het belang van de rol van support en operationele capaciteit, om publieke waarde optimaal te kunnen realiseren.

2.4 Betekenisgeving

In de vorige paragraaf werd duidelijk dat literatuur over publieke waarde stelt dat publieke waarde niet vastligt, maar wordt bepaald door co-creatie en netwerken tussen verschillende actoren. Er ontstaan daarin vragen als welke publieke waarde belangrijk wordt gevonden, door wie dat belangrijk wordt gevonden en welke publieke waarde een bepaalde organisatie creëert of kan creëren. De interpretatie wat publieke waarde is, kan dus verschillen per individu of groep en is afhankelijk van context. Daarom staat in dit onderzoek de betekenisgeving van betrokken partijen omtrent het creëren van publieke waarde centraal: hoe wordt (het creëren van) publieke waarde ervaren?

Betekenisgeving is het centrale concept van Weick's theorie over 'betekenisgeving in organisaties'. Zijn centrale idee rondom betekenisgeving is dat mensen de context interpreteren door ervaringen die ze hebben gehad en deze te plaatsen binnen bestaande referentiekaders (Weick, 1995; van Aggelen, 2012). Betekenisgeving is daarin een retrospectief proces waarin men handelt naar de persoon die ze is of wil zijn. Betekenissen worden volgens Weick (1995; 2005) toegekend doordat er sprake is van sociale interactie met anderen door middel van taal en communicatie, waar interpretatie een belangrijke rol speelt. Zo beschrijft Weick (1995) dat betekenisgeving een cyclisch proces is en het gedrag van mensen beïnvloedt. Eerdere ervaringen bepalen dus hoe men een (sociale) context interpreteert en geven een referentiekader voor handelen in de toekomst (Thurlow & Helms Mills, 2015).

Betekenisgeving houdt volgens Weick, Sutcliffe en Obstfeld (2005, p. 409) in dat omstandigheden worden omgezet in een situatie die expliciet in woorden wordt begrepen, en als een springplank dient om in actie te komen. Betekenisgeving vindt dan volgens hen vooral plaats wanneer de 'huidige staat van de wereld' anders wordt gezien dan de 'verwachte staat van de wereld': men geeft betekenis aan verschijnselen die ze anders zou zien dan in de huidige situatie. Men handelt naar de werkelijkheid die ze ziet (Weick, 1995). In dit onderzoek staat dit verschil tussen werkelijkheid en gewenste situatie ter discussie: hoe draagt FC Utrecht op dit moment bij aan de ontwikkeling van jeugd en hoe zouden ze (verder) bij kunnen of moeten dragen aan de ontwikkeling van jeugd door middel van het maatschappelijk programma. Deze 'verwachte staat' wordt geïnterpreteerd en vormgegeven door eerdere handelingen en ervaringen van de objecten van onderzoek.

Binnen betekenisgeving gaat het erom dat er niet een kenbare waarheid is, maar gaat het voornamelijk om iets wat zich afspeelt in de context en veranderbaar is (Weick, 1995). Betekenisgeving leidt volgens Thurlow & Helms Mills (2015) daarin tot aannemelijke interpretaties: 'Waarheid is wat werkt' (Weick, 2015). Men handelt als gevolg van de betekenissen die ze geeft aan de werkelijkheid (*enactment*) (Weick, 1995). De publieke waarde die door BVO's via MVO wordt gecreëerd, staan daardoor niet op voorhand vast, maar wordt dus bepaald in het proces van betekenisgeven.

Samengevat beschrijft Weick in zijn werk *'Sensemaking in Organizations'* (1995) de zeven eigenschappen van het proces van betekenisgeving:

1. Identiteitsconstructie: Wanneer men betekenis geeft aan situaties bepaalt men zelf wie ze is of wil zijn.

2. Retrospectief: Men handelt en naderhand wordt het handelen gelegitimeerd en gereflecteerd.
3. Creëren van betekenisvolle omgevingen: Men is onderdeel van de omgeving maar creëert tegelijkertijd ook zelf deze omgevingen. Men handelt naar de werkelijkheid die ze ziet. *Enactment* zorgt dat betekenissen leiden tot bepaald handelen.
4. Sociaal proces: Interpretatie van situaties vindt plaats door interactie met en tussen mensen
5. Continu proces: betekenisgeving is veranderlijk over tijd en daarmee een cyclisch proces.
6. Aanwijzingen uit de context: contextafhankelijke aspecten die voor een individu van waarde zijn en opgemerkt worden.
7. Plausibiliteit: Men gaat uit van een aannemelijk beeld van een situatie waaraan betekenissen worden gegeven.

In dit onderzoek moet aan de hand van het proces en de eigenschappen van betekenisgeving door Weick worden weergegeven hoe respondenten betekenis geven aan de ontwikkeling van jeugd en vooral hoe FC Utrecht hieraan kan bijdragen. Belangrijk is daarin de dynamische context(en) waar de betrokken partijen zich in bevinden, en dat dat een rol speelt in betekenissen die zij hieraan geven.

2.5 Tot slot

Publieke waarde creatie is geen eenzijdig proces: zowel op organisatieniveau als in de publieke context wordt het creëren van publieke waarde vormgegeven voor de publieke context. Met dit onderzoek hoop ik dan ook juist door vanuit het perspectief van betrokken partijen, die tussen de jeugd zelf staan, de jeugd kent of de jeugd *is*, een beeld te krijgen welke publieke waarden belangrijk zijn voor jeugd om zich verder te ontwikkelen op sociaal, mentaal en fysiek vlak. Vervolgens kan er vanuit het oogpunt van de respondenten worden gekeken hoe publieke waarden tot stand gebracht kunnen worden op het gebied van ontwikkeling van jeugd.

3. Methoden

Dit hoofdstuk bespreekt de methoden die zijn gebruikt. Allereerst zal het onderzoeksperspectief nader worden besproken en toegelicht, waarna de onderzoeksmethoden en data-analyse zullen worden behandeld. Tot slot zal worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit voor kwalitatief onderzoek.

3.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek is interpretatief van aard en richt zich op de betekenissen die betrokken partijen geven aan de (mogelijke) waarde van FC Utrecht en zijn maatschappelijk programma voor de ontwikkeling van jeugd. FC Utrecht handelt met haar maatschappelijk programma naar de overtuiging om bij te dragen aan ontwikkeling van jeugd. In het vorige hoofdstuk is al naar voren gekomen dat (publieke) waarde niet een vaststaand aspect is, maar vorm krijgt in de context van betekenisgeving door mensen. In dit onderzoek staan drie betrokken partijen centraal als het gaat om de ontwikkeling van jeugd, namelijk de jongerenwerkers, sociaal makelaars en jeugd zelf. Het onderzoek richt zich op de betekenisgeving van deze actoren in de publieke context, om op basis daarvan inzicht te krijgen op welke manier FC Utrecht bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd. Betekenisgeving van de respondenten is het uitgangspunt binnen dit interpretatieve onderzoek. Publieke waarde omtrent ontwikkeling van jeugd krijgt dus vorm door het proces van betekenisgeving te analyseren binnen de onderzochte betrokken partijen.

Daarnaast is dit onderzoek ook kwalitatief van aard. Kwalitatief onderzoek stelt de onderzoeker in de gelegenheid om de context te begrijpen en de uitspraken en betekenissen vanuit de ogen van de respondent te plaatsen (Morse en McEvoy, 2014). Deze vorm van onderzoek sluit daarom het beste aan bij het onderzoeken van betekenissen die betrokken partijen toekennen aan bepaalde aspecten, in dit geval de ontwikkeling van jeugd. De focus van dit onderzoek ligt op het begrijpen van de sociale context waarin betrokken partijen zich verhouden tot een BVO als FC Utrecht. Kwalitatief interpretatief onderzoek biedt de mogelijkheid een interpretatie te geven aan deze verhouding (Bryman, 2012). Kwalitatief onderzoek is daarbij ook beschrijvend van aard, waardoor nadruk wordt gelegd op het begrijpen van de context en de normen, waarden en gedrag die daarin aanwezig zijn. Hoe betrokken partijen betekenis geven aan de invloed en waarde van een BVO op ontwikkeling van jeugd, is geen objectieve werkelijkheid maar gaat om de manier waarop betrokken partijen invulling geven aan de waarde die een BVO heeft of kan hebben. Een kwalitatief interpretatief onderzoeksperspectief benadert de werkelijkheid dus niet als een objectief vaststaand feit, maar iets dat door de sociale context en actoren wordt geconstrueerd (Bryman, 2012). Op deze manier zorgt dit onderzoeksperspectief dus voor inzicht in de betekenisgeving van betrokken partijen aan de (mogelijke) bijdrage van FC Utrecht aan de ontwikkeling van jeugd.

3.2 Onderzoeksdesign

Dit onderzoek maakt gebruik van een *case study*. Bryman (2012) beschrijft een *case study* als een gedetailleerde analyse en intensieve bestudering van een enkele case (p.66-67), wat in dit onderzoek het maatschappelijk programma van FC Utrecht is. Het gaat in een case study om gebeurtenissen in een begrensde context (Miles en Huberman, 1994). In dit onderzoek gaat het om de betekenissen die betrokken partijen geven aan de rol van FC Utrecht met haar maatschappelijk programma wat betreft de bijdrage aan ontwikkeling van jeugd. Dit gebeurt in verschillende geografische gebieden, waarin betekenissen van betrokken partijen in deze gebieden met elkaar worden vergeleken. De drie wijken binnen dit onderzoek – Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn – verschillen op demografische en

geografische kenmerken van elkaar. In de inleiding van dit onderzoek is de keuze voor deze wijken al geëxpliciteerd. Het doel is om voor de case FC Utrecht inzichtelijk te maken hoe en welke betekenissen vanuit verschillende (soorten) invalshoeken, in de vorm van verschillende wijken, worden gegeven aan de bijdrage van het maatschappelijk programma van FC Utrecht. Baxter en Jack (2008) stellen dat dit de kracht van de analyse ten goede komt doordat de onderzoeker kijkt *binnen* de subunits (in dit geval de wijken), *tussen* de subunits en *over* al de subunits heen. Het vergelijken van betekenissen binnen, tussen en over de wijken heen is een middel om uiteindelijk te kunnen bepalen wat de inzichten zijn omtrent de (mogelijke) bijdrage van FC Utrecht met haar maatschappelijk programma.

3.3 Respondenten en selectie

Voor dit onderzoek zijn specifieke en relevante respondenten uitgezocht om inzichtelijk te maken hoe FC Utrecht in de drie beschreven wijken bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd. In deze paragraaf staan de keuze van respondenten en de selectie van respondenten centraal.

3.3.1 Onderzoeksubjecten

In de operationalisatie van de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek zijn de ‘betrokken partijen’ al kort nader gespecificeerd. De betrokken partijen zijn in dit onderzoek de respondenten. Kijkend naar de ontwikkeling van jeugd, zijn er in Utrecht verschillende stakeholders die zich bezighouden met ontwikkeling van jeugd. Hierbij valt te denken aan jongerenwerkorganisaties, scholen, sportverenigingen, gemeente(werkers), buitenschoolse opvang en maatschappelijke (welzijns)organisaties. Ik heb ervoor gekozen binnen de drie geografische gebieden van dit onderzoek verschillende betrokken partijen te betrekken om een goed beeld te krijgen van de betekenissen die de verschillende partijen aan FC Utrecht toekennen en hoe FC Utrecht vervolgens kan bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd. Centraal in dit onderzoek staan uit de drie betreffende wijken jongerenwerkorganisatie Stichting Jongerenwerk Utrecht (JoU), Dock als overkoepelend welzijnsorganisatie in Utrecht en als laatste de jeugd zelf.

De jongerenwerkorganisatie Stichting JoU en haar medewerkers staan dicht op jongeren uit de wijken en buurten, zijn gespecialiseerd en experts in de omgang met jeugd en kennen de jongeren bovendien persoonlijk vaak goed. Zij zien de jeugd zich ontwikkelen, hebben daar vanuit hun ervaring kijk op en inzicht in. Dock voert sinds 1 januari 2019 sociaal makelaarschap uit in Utrecht, en ‘draagt bij aan een dynamische samenleving waarbinnen talenten en kansen van mensen worden benut, waar iedereen perspectieven heeft en bewoners elkaar ondersteunen’ (Dock, z.j.). Ook hier zit veel kennis omtrent de ontwikkeling en omgang met jeugdigen. Deze beschreven instanties hebben ieder bepaalde inzichten in de ontwikkeling van jeugd, wat het interessant maakt om de rol van FC Utrecht voor jeugd volgens deze betrokken partijen te onderzoeken. Naast de professionele experts op het gebied van ontwikkeling van jeugd, is de jeugd zelf ook een belangrijke en relevante groep voor dit onderzoek. Zoals al besproken, focust FC Utrecht zijn maatschappelijk programma omtrent jeugd op kinderen tot en met 12 jaar. Voor dit onderzoek is gekozen om jeugdigen die iets ouder zijn dan 12 jaar mee te nemen in focusgroepen. Zij kunnen meer vertellen over hun ervaringen, onder andere met FC Utrecht. De leeftijd van deze respondenten zit tussen de 14 en de 16 jaar. Op de selectie van respondenten zal hierna verder worden ingegaan.

3.3.2 Selectie respondenten

In dit onderzoek hebben negen interviews met jongerenwerkers en sociaal makelaars en drie focusgroepen met twee tot vier jeugdigen plaatsgevonden. In totaal zijn er 21 respondenten betrokken geweest bij dit onderzoek (zie tabel 1). De respondenten zijn geselecteerd door middel van *purposive*

sampling (Bryman, 2012). Dit houdt in dat doelgericht relevante respondenten worden gekozen. Deze vorm van respondentselectie is relevant voor dit onderzoek omdat kennis van bepaalde specifieke respondentgroepen benodigd is. In dit onderzoek is, zoals eerder gesteld, gekozen om een bepaalde variëteit aan respondenten te verzamelen voor dataverzameling en -analyse, namelijk jongerenwerkers van Stichting JoU en sociaal makelaars van de welzijnsorganisatie Dock. Een van de respondenten van Stichting JoU is ook parttime werkzaam bij FC Utrecht, en vanuit dat contact heb ik respondenten kunnen benaderen voor interviews bij Stichting JoU. Sociaal makelaars van Dock, die jeugd in hun portefeuille hebben, heb ik benaderd per mail voor interviews. Wat betreft de focusgroepen voor jeugd heb ik ervoor gekozen om jeugd via de jongerenwerkers en sociaal makelaars te benaderen voor interviews, omdat er dan al een bepaalde mate van vertrouwen is gecreëerd. Verder is een belangrijk aspect bij *purposive sampling* dat resultaten met betrekking tot deze geselecteerde respondenten niet generaliseerbaar is over een gehele populatie (Bryman, 2012). Nu is het generaliseren van resultaten ook niet direct het doel van dit onderzoek, maar dit onderzoek beoogt wel inzicht te verschaffen in de wijze waarop FC Utrecht haar maatschappelijk programma kan inrichten in het algemeen. De respondentenselectie draagt bij aan het ontdekken van patronen binnen en tussen wijken van het onderzoek, en maakt het vergelijken mogelijk.

Respondent	Functie / organisatie	Wijk
R1	Jongerenwerker	Ondiep
R2	Jongerenwerker	Ondiep
R3	Jongerenwerker	Leidsche Rijn
R4	Jongerenwerker	Leidsche Rijn
R5	Jongerenwerker	Overvecht
R6	Sociaal makelaar	Overvecht
R7	Jongerenwerker	Overvecht
R8	Jongerenwerker	Overvecht
R9	Sociaal makelaar	Leidsche Rijn
R10	Sociaal makelaar	Ondiep
R11	Jeugd	Overvecht
R12	Jeugd	Overvecht
R13	Jeugd	Ondiep
R14	Jeugd	Ondiep
R15	Jeugd	Ondiep
R16	Jeugd	Ondiep
R17	Jeugd	Overvecht
R18	Jeugd	Overvecht
R19	Jeugd	Overvecht
R20	Jeugd	Leidsche Rijn
R21	Jeugd	Leidsche Rijn

Tabel 2: Overzicht respondenten

3.4 Onderzoeksmethoden

De data voor dit onderzoek is zoals gesteld verzameld door middel van interviews en focusgroepen. In de twee paragrafen hierna zal ingegaan worden op de keuzes voor deze vormen van dataverzameling en hoe ik invulling heb gegeven aan deze vormen.

3.4.1 Semigestructureerde interviews

In dit onderzoek is wat betreft dataverzameling voornamelijk gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door middel van interviews kunnen in een gesprek betekenissen over waarden, gedrag en patronen worden begrepen (Bryman, 2012). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, blijven interviews flexibel en binnen de kaders die relevant zijn voor het onderzoek, maar geeft het de respondent de gelegenheid eigen aspecten te benadrukken (Bryman, 2012). De interviews hebben daarnaast een semigestructureerd karakter door het gebruik van topiclijst bij de interviews. Deze sturen globaal de thematieken die worden besproken tijdens de interviews. De interviews zijn gehouden onder jongerenwerkers en sociaal makelaars in de wijken binnen het onderzoek. In deze interviews stonden twee grotere onderwerpen centraal. Ten eerste wilde ik weten hoe jeugd geholpen wordt en kan worden in hun persoonlijke ontwikkeling op fysiek en sociaal gebied. Ik heb antwoorden proberen te vinden door specifiek te vragen waar de lokale jeugd zich in hun dagelijks leven mee bezig houdt en hoe de jongerenwerkers en sociaal makelaars zelf bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd, omdat zij logischerwijs handelen vanuit wat zij signaleren. Ten tweede stond de rol die FC Utrecht speelt en zou kunnen spelen voor de ontwikkeling van jeugd in de interviews centraal. Daarvoor heb ik gevraagd naar de binding die jeugd heeft met FC Utrecht, waar ze motivatie uit (kunnen) halen wanneer het gaat om 'de grote profclub' en heb ik letterlijk mijn onderzoeksvraag voorgelegd. Laatstgenoemde leek mij waardevol, omdat ik benieuwd was naar de ideeën van de respondenten om FC Utrecht (beter) te kunnen laten bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd.

In de interviews met deze respondenten heb ik bewust gekozen om naar de respondent toe te komen voor een interview. Ik was me door gesprekken vooraf bewust geworden van het feit dat Stichting JoU en Dock gevestigd zijn bij buurtcentra, sportaccommodaties en scholen in wijken. Het leek mij daarom zinvol om zelf daadwerkelijk de sfeer rondom deze plekken te ervaren. Daarnaast heb ik voorafgaand aan de interviews benadrukt dat ik de interviews anoniem en niet herleidbaar gebruik in het onderzoek. De namen van respondenten zijn in dit onderzoek vervangen door ze aan te duiden met 'R1' tot en met 'R10'. De duur van de interviews met deze respondenten liep uiteen van 45 minuten tot 70 minuten.

3.4.2 Focusgroepen

Naast de semigestructureerde interviews is ook gebruik gemaakt van focusgroepen. De focusgroepen heb ik gedaan bij de jeugd zelf. Ik heb hiervoor gekozen omdat kinderen vaker verlegen en terughoudend zijn in één op één gesprekken en graag met leeftijdsgenoten spreken (Horner, 2000). Focusgroepen, met meerdere kinderen, kunnen dus bijdragen aan het gemakkelijk voelen. Daarnaast kunnen kinderen hun verhalen en andere antwoorden aanvullen van elkaar, waardoor er niet een puur interview ontstaat, maar meer een gesprek. Een mogelijk nadeel van focusgroepen met kinderen kan zijn dat kinderen elkaar sneller napraten dan oudere jongeren of volwassenen, wat betekent dat data uit een dergelijke focusgroep niet accuraat zouden kunnen zijn (Richards, Crowe, Larson & Swar, 1998). Dit heb ik geprobeerd zoveel mogelijk te ondervangen door de respondenten van de focusgroepen expliciet te bevragen wat zij van uitspraken van mij of mederespondenten vonden. Ik merkte dat ze op deze manier elkaar konden aanvullen en er nieuwe interessante dingen gezegd werden.

Ook voor deze geïnterviewde groep jeugd heb ik ervoor gekozen naar de respondenten zelf toe te komen. De interviews vonden plaats in het buurthuis en de buurt van de jongerenwerker of sociaal makelaar in een voor de jeugd bekende omgeving. Om afleiding zo veel mogelijk te voorkomen, heb ik iedere keer gevraagd naar een rustige plek. Dit heeft ertoe geleid dat ik focusgroepen ononderbroken heb kunnen voltooien, wat ten goede is gekomen aan de kwaliteit en focus van de focusgroepen. De focusgroepen hadden een duur van 15 tot 25 minuten.

3.5 Datamanagement

Binnen wetenschappelijk onderzoek is het belangrijk om vertrouwelijk om te gaan met de verzamelde data van respondenten. Om de privacy en juist gebruik van verzamelde data te waarborgen, heb ik een aantal maatregelen genomen in het beheersen van de data.

Allereerst heb ik de respondenten van elk interview en focusgroep gevraagd om toestemming voor het gebruik van data die voortkwamen uit de interviews. Ik heb hier expliciet steeds naar gevraagd. Bovendien heb ik ook expliciet toestemming gevraagd om de interviews en focusgroepen op te nemen. Dit heb ik gedaan met mijn telefoon. Ik heb de volgende procedure met de respondenten gedeeld en afgesproken: de opgenomen interviews en focusgroepen zijn volledig getranscribeerd. Deze data is ook geanonimiseerd, zodat uitspraken niet direct te herleiden zijn naar de respondent in kwestie om privacy te garanderen. Ik heb enkel gekozen om in het onderzoek de functie en de wijk waar de persoon actief is te benoemen, om duidelijk te kunnen weergeven van wie uitspraken komen en hoe die geïnterpreteerd kunnen worden. Daarnaast zijn de opnames opgeslagen in een besloten omgeving, waarin alleen ikzelf toegang heb en van mijn telefoon verwijderd. De data bewaar ik totdat het onderzoek succesvol afgerond is. Daarna worden zij definitief verwijderd.

De respondenten zijn allen akkoord gegaan met bovenstaande procedure, die ik zorgvuldig heb nagevolgd en uitgevoerd. Op deze manier was het duidelijk voor de respondenten hoe ik ben omgegaan met de verkregen data en heb ik ze de kans gegeven openlijk te praten over de inhoud van het onderzoek.

3.6 Data-analyse

De data is in dit onderzoek verzameld via semigestructureerde interviews en focusgroepen. De interviews en focusgroepen zijn opgenomen en getranscribeerd om zo volledig en precies mogelijke data te verzamelen. De analyse van de data verkregen uit interviews begon met een constante evaluatie van de resultaten na een interview. Op basis van deze evaluatie zijn interessante en relevante factoren onderstreept, heb ik gekeken naar de volledigheid van de verkregen data en zijn aandachtspunten voor de vervolginterviews opgesteld om zo accuraat mogelijke data te verkrijgen. Na het verzamelen van alle data zijn deze geanalyseerd door middel van coderen. Dit houdt in dat data aan de hand van verschillende codes wordt geordend, op basis van categorieën en een (uitgebreid) overzicht te verkrijgen over de grote hoeveelheid data (Bryman, 2012). Ik heb dit gedaan met behulp van het programma nVivo. De verkregen data zijn geordend en gecodeerd in drie fasen zoals Bryman (2012) en Edwards en Skinner (2010) die beschrijven: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. In de fase van open coderen heb ik binnen de interviews hoofd- en subcodes gegeven aan stuktekst. Uiteindelijk merkte ik na een aantal gecodeerde transcripten de overlap tussen codes die ik had gegeven en zocht ik naar meer connecties tussen codes die ik gemaakt had. In de laatste fase van het coderen, het selectief coderen, ben ik op zoek gegaan naar overkoepelende hoofdcodes en daarbij aansluitende subcodes die binnen een hoofdcode onderlinge relaties hebben. Hieruit heb ik een definitieve codeboom samengesteld, die aan de basis staat voor de analyse en resultaten (zie bijlage 2). In deze codeboom (in nVivo) heb ik relevante stukken interview gekoppeld aan de codes, zodat ik die in het resultatenhoofdstuk heb kunnen verwerken.

3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor het doen van goed onderzoek, spelen een aantal aspecten een belangrijke rol. Binnen kwalitatief onderzoek komen onderzoeksresultaten per definitie tot stand door directe tussenkomst van een

onderzoeker (Plochg & Van Zwieten, 2007) en is de rol en inbreng van de onderzoeker essentieel (Van Zwieten en Willems, 2004). Als onderzoeker ben ik naast de respondenten ook deel geweest van het doen van onderzoek: er vindt interactie plaats tussen onderzoeker en respondenten en je houdt een bepaalde positie als onderzoeker ten opzichte van de respondenten. Van Zwieten en Willems (2004) stellen dat een onderzoeker niet moet proberen deze rol uit te schakelen, maar juist ervoor moet zorgen dat vertekening van de onderzoeksresultaten tegengegaan wordt. Daarnaast zijn betrouwbaarheid en validiteit twee belangrijke factoren in de beoordeling van wetenschappelijk onderzoek. Die zullen hier worden behandeld.

3.7.1 Betrouwbaarheid

Volgens Bryman (2012) neemt betrouwbaarheid twee vormen aan: interne betrouwbaarheid en externe betrouwbaarheid. Bij beide gevallen wordt er voornamelijk gekeken naar de mate van afwezigheid van toevallige vertekeningen (Van Zwieten en Willems, 2004). Bij interne betrouwbaarheid gaat het om de mate van consensus over de resultaten. In dit onderzoek heb ik als onderzoeker op verschillende momenten resultaten uit het onderzoek besproken met mijn 'scriptie-maatje' en met mijn scriptiebegeleider, waardoor ik deze consensus heb nagestreefd over de resultaten. Ook binnen FC Utrecht heb ik met enige regelmaat tussentijdse bevindingen teruggekoppeld, waardoor ik nieuwe inzichten kreeg of bevestiging kreeg van hetgeen ik zelf signaleerde.

Externe betrouwbaarheid gaat om de mate waarin onderzoek opnieuw gedaan kan worden, de repliceerbaarheid. De repliceerbaarheid van dit onderzoek wordt gewaarborgd door in dit onderzoek te beschrijven welke betrokken partijen relevant zijn om bepaalde bevindingen te krijgen, te beschrijven welke onderwerpen en vragen ik gesteld heb om tot mijn bevindingen te komen en door een codeboom beschikbaar te stellen in dit onderzoek om inzicht te krijgen in de relatie tussen data en interpretatie daarvan. Daarnaast bezit ik als medewerker (stagiair) van FC Utrecht een bepaalde positie – aangezien ik het onderzoek ook namens FC Utrecht uitvoer. Dit feit heeft een respondent kunnen beïnvloeden in zijn of haar antwoorden tijdens interviews of focusgroepen. Echter heb ik een negatieve impact daarvan op het onderzoek beperkt door mezelf buiten FC Utrecht te plaatsen: ik gebruikte woorden als 'FC Utrecht wil ...' en 'zij' (FC Utrecht) in plaats van 'wij'. Op deze manier heb ik een meer onafhankelijke positie ingenomen, waardoor ik respondenten de gelegenheid heb gegeven om open te praten over hun ervaringen en ideeën.

3.7.2 Validiteit

Ook binnen het aspect validiteit is onderscheid te maken tussen interne validiteit en externe validiteit. Validiteit is de mate van afwezigheid van systematische vertekeningen van het onderzoek en gaat dus meer om de deugdelijkheid van de opzet van het onderzoek (Van Zwieten en Willems, 2004). Interne validiteit houdt de mate van geloofwaardigheid van onderzoek in, wat inhoudt of bevindingen correct zijn geïnterpreteerd. In dit onderzoek heb ik de geloofwaardigheid gewaarborgd door middel van *respondent validation*. Dit heb ik op twee manieren uitgevoerd. Ten eerste heb ik tijdens interviews en focusgroepen tussendoor korte samenvattingen gegeven van de woorden die de respondenten gaven, om zo te controleren of ik hun woorden goed heb begrepen. Ten tweede heb ik uitspraken van een respondent ook voorgelegd aan een andere respondent, om te kijken of uitspraken met elkaar overeenkomen of waar juist verschillende opvattingen zitten. Deze laatste manier is vooral relevant, omdat ik vergelijkingen maak tussen drie verschillende wijken.

De externe validiteit gaat over de mate waarin bevindingen van onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden. Dit onderzoek betreft drie wijken in Utrecht, waarop de bevindingen dus zijn gebaseerd. Het doel van het onderzoek is niet om de bevindingen te laten gelden voor het hele gebied

waar FC Utrecht actief is rondom ontwikkeling van jeugd in haar MVO-programma. Bryman (2012) stelt dat generalisatie van bevindingen lastig blijkt wanneer het onderzoek plaatsvindt in een (specifieke) sociale setting. Wel kunnen aspecten en bepaalde (succes)factoren die uit de bevindingen voortvloeien breder van toepassing zijn in de regio waar FC Utrecht actief is. Opgehaalde inzichten kunnen daarbij bijdragen aan de betekenis die FC Utrecht heeft voor jeugd en hoe de club daarop kan inspelen.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt de bevindingen die voortvloeien uit de analyse van de interviews en focusgroepen die zijn gehouden met jongerenwerkers, sociaal makelaars en jeugd. Aan de hand van deze analyse, door middel van coderen, zijn enkele codes ontstaan die een codeboom hebben gevormd (zie Bijlage 2). Vanuit deze codeboom en in combinatie met inzichten vanuit het theoretisch kader staan enkele thema's centraal in dit hoofdstuk. Allereerst wordt in paragraaf 4.1 besproken in hoeverre respondenten bekend zijn met het maatschappelijk programma van FC Utrecht rondom jeugd. Daarna zal in paragraaf 4.2 worden besproken welke waarde FC Utrecht heeft voor jeugd in de wijken van Utrecht en in hoeverre respondenten het van belang vinden dat FC Utrecht zich inzet voor jeugd op maatschappelijk gebied. Vanuit deze inzichten wordt in paragraaf 4.3 behandeld hoe respondenten vinden dat FC Utrecht inhoudelijk kan bijdragen aan ontwikkelingsthema's voor jeugd. In paragraaf 4.4 staat centraal hoe FC Utrecht het volgens respondenten zou moeten aanpakken om optimaal impact te hebben met haar inhoudelijke maatschappelijke programma.

4.1. Herkenbaarheid en zichtbaarheid in de wijk

FC Utrecht heeft de ambitie bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd. In eerste instantie is het daarom van belang om inzichtelijk te maken hoe respondenten kijken naar de rol die FC Utrecht op dit moment speelt in de ambitie om zichtbaar bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd. De respondenten is gevraagd in welke mate FC Utrecht momenteel bijdraagt aan de ontwikkeling van jeugd en of ze bekend zijn met het maatschappelijk programma van FC Utrecht. Bij een aantal respondenten gaat een lichtje branden:

'Ik wist wel dat FC Utrecht maatschappelijke dingen deed, maar ja, ik heb me er eerlijk gezegd ook niet helemaal in geïnteresseerd ook wat dan allemaal enzo.' (R5, Jongerenwerker Overvecht)

'Ja met Stichting JoU weet ik wel dat er een samenwerking is, want ik zie wel eens dat ze naar een wedstrijd gaan dan.' (R9, Sociaal makelaar Leidsche Rijn)

Deze respondenten zijn enigszins op de hoogte van het bestaan van een maatschappelijk programma, terwijl uit de interviews en focusgroepen ook blijkt dat het merendeel van de respondenten geen weet heeft van het bestaan van een maatschappelijk programma. De respondenten reageren in de meeste gevallen schouderophalend en soms verontschuldiging dat ze er niet van op de hoogte zijn. Respondent R3 (jongerenwerker Leidsche Rijn) stelde zelfs zelf hardop de vraag wat het maatschappelijk programma van FC Utrecht is omtrent jeugd. Ook de meeste jongeren weten niet wat FC Utrecht in hun wijken doet op maatschappelijk gebied. Respondenten R13 en R15 (jeugd Ondiep) wisten wel te noemen dat FC Utrecht *'vroeger nog wel eens langs basisscholen ging'*, terwijl respondent R17 (jeugd Overvecht) het organiseren van voetbaltoernooitjes benoemt als activiteit die FC Utrecht onderneemt om kinderen te laten sporten.

Duidelijk is dus dat het maatschappelijk programma weinig bekend is bij de respondenten en dat de respondenten zich niet bewust zijn van het feit dat FC Utrecht een bijdrage wil leveren aan de ontwikkeling van jeugd. Volgens een aantal respondenten heeft dit onder andere te maken met de zichtbaarheid van FC Utrecht. Zoals in de inleiding van dit onderzoek ook besproken is, heeft FC Utrecht de ambitie zichtbaar te zijn in de wijken van Utrecht. Dat wordt momenteel nog niet zo ervaren. Respondent R1 (Jongerenwerker Ondiep) stelt dat jeugd en collega's van hem niet weet wat FC Utrecht exact doet, *'en ook al doen ze [FC Utrecht] wel wat, dan is dat niet helemaal zichtbaar'*. Ook respondent

R5 ziet weinig zichtbaarheid van FC Utrecht, en geeft ook aan dat dat invloed heeft op de bekendheid van het maatschappelijk programma:

“Nou dat is het ook: ze zijn niet zichtbaar. Dus het zou helpen inderdaad dat er meer zichtbaarheid is. Ik bedoel ik weet niet eens wat FC Utrecht doet, dus laat staan dat jongeren het weten.” (R5, Jongerenwerker Overvecht)

Zoals gesteld weten sommige jeugdigen uit de focusgroepen in algemene termen dat FC Utrecht wel eens aanwezig is bij een school of een voetbaltoernooitje organiseert. Toch geeft een aantal respondenten van jeugdigen uit alle drie de wijken aan FC Utrecht nauwelijks te zien in hun wijk. Respondent R11 (jeugd Overvecht) stelt dat hij *‘op dit moment geen binding heeft met FC Utrecht’*, maar dat die binding er wel zou kunnen zijn als ze meer in de wijk zouden zijn. Respondent R21 (jeugd Leidsche Rijn) vult daarop aan dat het *‘leuker zou zijn als we wat meer actief zouden zijn hier [in de wijk]. Dat je FC Utrecht daadwerkelijk ziet’*. De respondenten zeggen met hun uitspraak dus dat er naast de beperkte zichtbaarheid ook een beperkte mate van binding met FC Utrecht is, die er volgens de respondenten wel had kunnen zijn.

Verder geven ook de jongerenwerkers en sociaal makelaars aan dat ze FC Utrecht nooit echt zien in de wijk, terwijl ze dat wel waardevol vinden:

“Als ze wat meer de wijk in kunnen treden, dan zou dat super vet zijn. Dat denk ik echt, dat is een toevoeging. Dan bereik je het meeste bij de doelgroep.” (R10, Sociaal makelaar Ondiep)

De respondent doet hier al wel een aanzet hoe FC Utrecht de zichtbaarheid en maatschappelijke betrokkenheid kan vergroten, namelijk door meer de wijk in te treden. Hij benoemt ook de afwezige binding van sommige jeugd met FC Utrecht in de wijk Ondiep. Hij stelt dat het volkse gedeelte van de wijk – de mensen met een seizoenskaart – FC Utrecht wel weten te vinden, omdat er veel fanatieke supporters zitten in deze wijk. Maar er is volgens hem ook veel jeugd die FC Utrecht niet weet te vinden, terwijl hij wel denkt dat de club een toevoeging is voor de jeugd. Respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) stelt daarbij ook dat FC Utrecht een bijdrage kan leveren aan jeugd, omdat de organisatie aanspreekt en het zorgt dat kinderen meer participeren in (maatschappelijke) activiteiten waar FC Utrecht aan bijdraagt.

Deze paragraaf heeft dus vooral inzichtelijk gemaakt dat de respondenten niet op de hoogte zijn van het maatschappelijk programma van FC Utrecht omtrent jeugd, mede door beperkte zichtbaarheid van de club. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de vraag waarom het volgens respondenten toch van belang is dat FC Utrecht zich maatschappelijk betrokken toont en inzet.

4.2 Het belang van maatschappelijke betrokkenheid bij jeugd

Zoals gesteld missen de respondenten FC Utrecht in de wijken qua betrokkenheid en aanwezigheid. Ze zijn van mening dat de club zich meer zou moeten profileren in de wijk gezien haar ambitie om bij te dragen aan persoonlijke ontwikkeling van jeugd. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag óf en waarom het van belang is dat FC Utrecht zich maatschappelijk betrokken inzet volgens de respondenten.

4.2.1 Verwachtingen van maatschappelijke betrokkenheid

Een aantal respondenten geeft aan dat er voor FC Utrecht een (belangrijke) rol weggelegd kan zijn in de maatschappij. Respondent R4 stelt dat hij de ontwikkeling binnen organisaties als betaald voetbalorganisaties naar meer maatschappelijke betrokkenheid erg goed vindt:

“Ik vind het sowieso mooi dat de clubs zijn opgestaan om maatschappelijke dingen te doen, enzo. Sowieso vind ik het een grote verandering en ben ik blij dat ze het inzien dat ze dat moeten doen, dat er behoefte aan is en dat ze daarop inspelen. En ik hoop wel echt dat daar mooie dingen uitkomen”. (R4, Jongerenwerker Leidsche Rijn)

Ook respondent R3 (jongerenwerker Leidsche Rijn) stelt dat ze denkt dat ‘bij voetbalclubs verder ook steeds meer verwacht wordt’ als het gaat om maatschappelijke betrokkenheid, waarbij ze aangeeft dat ze zich realiseert dat het niet de kernwerkzaamheden zijn van een BVO. Ook in een van de focusgroepen met jeugd (Overvecht) werd besproken wat de respondenten ervan vonden dat FC Utrecht zich inzet rondom maatschappelijke thema’s die gericht zijn op jeugd:

“Ik vind het wel goed dat FC Utrecht dit wil, want ik denk dat ze voor veel kinderen wel echt bijzonder kunnen zijn. Als je hier veel bent, dan onthouden ze het ook dat je bent geweest”. (Respondent R17)

“Ja dat denk ik ook”. (Respondent R19)

“Ja, en het is verder ook gewoon leuk voor iedereen”. (Respondent R18)

De genoemde respondenten laten dus merken dat ze het ‘goed vinden’ dat FC Utrecht zich in probeert te zetten op maatschappelijk vlak voor jeugd. Respondent R6 (jongerenwerker Overvecht) is daarin nog stilliger. Deze respondent stelt namelijk dat ‘FC Utrecht natuurlijk een maatschappelijke opdracht heeft’ en ze die opdracht actief moet en hoort uit te voeren. De opvatting daarin, die door meerdere respondenten wordt genoemd, is dat FC Utrecht een grote bekende organisatie is, die daardoor invloed kan hebben op mensen en vooral op jonge jeugd. Toch hebben sommige respondenten ook een meer kritische blik op de maatschappelijke betrokkenheid van een voetbalclub. Respondent R1 werd gevraagd of FC Utrecht bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd, maar vindt dat FC Utrecht hier niet de *lead* in moet nemen:

“Als ik eerlijk mag zijn, dit wordt ook door veel andere instanties gedaan. [...] Ik weet niet of het zin heeft om vanuit FC Utrecht wat te doen, maar wél in samenwerking met. Maar anders niet echt nodig. Er worden veel van dit soort dingen gedaan. Voorlichtingen enzo, over allerlei zaken. Maar of FC Utrecht hier nog extra op moet inzetten, ik vind van niet.” (R1, jongerenwerker Ondiep)

Deze respondent benadrukt dat vooral het opzetten van eigen maatschappelijke activiteiten van FC Utrecht soms overbodig kan zijn, omdat er al zoveel aanbod is. Hij erkent wel dat FC Utrecht als organisatie een ‘aantrekkelijke’ speler kan zijn voor jeugd, maar pleit dus voor een meer samenwerkingsgerichte aanpak in plaats van het zelfstandig uitzetten van maatschappelijke activiteiten. Daarnaast kijkt respondent R10 (sociaal makelaar Ondiep) kritisch naar een maatschappelijke rol voor FC Utrecht:

“Ik vraag me eerlijk gezegd ook af in hoeverre je dat [maatschappelijke betrokkenheid] mag verwachten. Ik denk dat je dat nog niet zo mag verwachten, omdat het beeld natuurlijk logisch is dat je een club bent en niet een maatschappelijk partner in de wijk. Maar als ze dat

wel willen zijn, dan moet ergens begonnen worden natuurlijk.” (R10, sociaal makelaar, Ondiep)

De respondent geeft hiermee aan dat hij beseft dat MVO geen kernelement van FC Utrecht is en dat men zich af kan vragen in hoeverre dat een taak is voor FC Utrecht om zich mee bezig te houden. Wel is deze respondent zich bewust van het feit dat FC Utrecht een maatschappelijke ambitie heeft. Aanvullend daarop stelt de respondent net als de andere respondenten dat FC Utrecht een groot bereik heeft en hij daarom *‘liever de verbinding zoekt met partijen die een groot bereik hebben, zoals FC Utrecht’* om gezamenlijk in te zetten voor maatschappelijke thema’s. Hieruit blijkt dat de respondenten FC Utrecht wel als (meer)waarde kunnen zien rondom het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Hier zal verder op in worden gegaan in de volgende sub-paragraaf.

4.2.2 De meerwaarde van FC Utrecht

Ondanks dat enkelen kritisch zijn over hoe maatschappelijk betrokken FC Utrecht behoort te zijn, geven vrijwel alle respondenten aan te beseffen dat FC Utrecht een grote partij is in de stad en misschien iets extra’s kan toevoegen rondom maatschappelijke thema’s, vooral bij jeugd. Dit idee leeft bij meerdere respondenten:

“Sowieso ben ik ervan overtuigd dat een club die zo groot is en zo veel betekent, ook voor jongeren, dat die wel degelijk het verschil kan maken op bepaalde momenten.” (R3, jongerenwerker Leidsche Rijn)

“Wat ik echt denk: Op scholen is hier sowieso behoefte aan, dat FC Utrecht een rol speelt voor kinderen [...] Het is een hele grote partij voor de kinderen en dat vinden ze heel interessant. Ze zien het ook echt wel als status, he. Maar ik denk ook wel dat kinderen zeggen van ‘oh, maar dat is helemaal in de stad. [...] Maar als ze juist een keer hierheen zouden komen, dat ze dan denken: ‘nu horen we er wel echt bij!’ Dus ik denk dat het voor de kinderen wel een aantrekkelijke partner zou kunnen zijn.” (R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn)

Deze citaten laten zien dat FC Utrecht zich kan laten gelden als een organisatie met een goed imago en mogelijkheden jeugd te betrekken of te interesseren bij (maatschappelijke) activiteiten. Ook respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) stelt dat *‘de naam FC Utrecht wel mee helpt in ieder geval, en daar reageren jongeren wel op’*. Ook jeugd zelf geeft aan dat FC Utrecht indruk kan maken:

“Het ligt wel veel bij jezelf ook, of je van voetbal houdt, maar als FC Utrecht langskomt ofzo of er wordt een activiteit georganiseerd, dan blijft dat wel bij.” (R20, jeugd Leidsche Rijn)

Volgens de respondenten beïnvloedt de naam FC Utrecht en het feit dat een grote voetbalclub iets met jeugd wil doen (op maatschappelijk vlak) de jeugd positief. Respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) stelt daarnaast ook expliciet dat FC Utrecht de mogelijkheid heeft met haar naam wat toe te voegen. Hij denkt dat het *‘kinderen echt aanspreekt als ze meer FC Utrecht zouden zien’*. De respondenten geven op deze manier aan dat FC Utrecht een grote organisatie is, die tot de verbeelding spreekt van de doelgroep jeugd in de stad Utrecht.

Naast het feit dat de respondenten deze waarde van FC Utrecht voor jeugd aangeven, is de vraag van belang hoe FC Utrecht dan volgens de respondenten concreet toegevoegde waarde heeft voor deze jeugd. De respondenten hebben hier in de interviews uitgebreid over gesproken, waaruit twee aspecten naar voren kwamen. Ten eerste werd duidelijk dat betrokkenheid van FC Utrecht bij (maatschappelijke) activiteiten en projecten volgens de respondenten leidt tot meer participatie van

jeugd bij de betreffende activiteit of project. Ten tweede benoemden de respondenten de invloed van een goed voorbeeld en rolmodellen van een voetbalclub als FC Utrecht op jeugd.

Verhoogde participatie onder jeugd

Een aantal respondenten laat dus merken dat FC Utrecht jeugd erg aanspreekt. Ze stellen dat jeugd sneller betrokken zal zijn omtrent een (maatschappelijke) activiteit of project waar FC Utrecht bij betrokken is. Respondent R9 (sociaal makelaar Leidsche Rijn) stelt dat jeugd daardoor snel nieuwsgierig wordt:

“Kinderen denken van ‘wow dat is FC Utrecht, dé voetbalclub uit Utrecht’. Dat het verder aantrekkelijk voor ze is, en nieuwsgierig zijn, dat werkt erg mee denk ik: ‘komt er nou echt iemand die voetbalt bij FC Utrecht?’. Dat is wel spannend en wekt interesse dat ze misschien toch maar eens moeten gaan kijken dan.” (R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn)

Respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) geeft een concreet voorbeeld van een keer dat FC Utrecht daadwerkelijk betrokken was bij een activiteit.

“We hebben bijvoorbeeld ook een zaalvoetbaltoernooi. Toen hebben we het bij jullie bij FC Utrecht in de zaal gedaan. En toen zag je ook dat er een enorme opkomst was. Jongeren vinden dat echt cool dat dat bij FC Utrecht is dan zeg maar. Het jaar daarop deden we het hier in de zaal, dat was toen wel beduidend minder.” (R5, jongerenwerker Overvecht)

Ook andere respondenten geven met dezelfde soort voorbeelden aan dat de betrokkenheid van FC Utrecht bij een (zelf georganiseerde) activiteit effect heeft op de hoogte van het aantal geïnteresseerde jongeren. Volgens respondent R10 zou een activiteit die hij vanuit Dock zou organiseren een veel groter bereik hebben mét FC Utrecht dan wanneer FC Utrecht niet betrokken zou zijn. Ook respondent R5 stelt nog dat *‘de jongeren op de naam reageren: het is cooler als FC Utrecht bijvoorbeeld een social mediatraining doet dan Stichting JoU’*. Volgens de respondenten is FC Utrecht dus een motivatie voor jeugd om deel te nemen aan een maatschappelijke activiteit. Respondenten geven daarom vanuit hun functie ook aan dat zij in FC Utrecht een partij zien die kan helpen om meer jeugd te bereiken.

Invloed van rolmodellen en een goed voorbeeld

Rolmodellen zijn volgens bijna alle respondenten belangrijke elementen in het leven van de voornamelijk jongere jeugd. In de focusgroepen met jeugd uit Ondiep en Overvecht laten de respondenten (R13, R14, R15, R17 en R18) weten zelf niet per se meer onder de indruk te zijn van selectiespelers van FC Utrecht. Maar zij stellen wel dat het voor jeugd op de basisschool juist heel erg leuk kan zijn als FC Utrecht langskomt met een inhoudelijk programma, eventueel met selectiespelers. Ook de respondenten van de interviews stellen dat FC Utrecht als club een voorbeeld kan zijn voor de jeugd op basisscholen:

“Kinderen luisteren veel makkelijker naar iets dat ze kennen, in dit geval FC Utrecht, en of daar nou iemand van het eerste staat of een speler van de onder-19, het bereik is in ieder geval groter dan dat ik kan betekenen.” (R10, sociaal makelaar Ondiep)

Deze respondent benoemt ook dat FC Utrecht waarschijnlijk makkelijker dingen kan overbrengen dan hijzelf. Sowieso stellen respondenten dat zij zelf vaak proberen een voorbeeldrol te zijn voor de jeugd waar ze mee in aanraking komen. Toch denken ze dat iemand van FC Utrecht, en vooral een speler,

meer invloed heeft op jeugd doordat ze als rolmodellen worden gezien. Respondenten beschreven drie manieren hoe rolmodellen invloed kunnen hebben op de jeugd.

Ten eerste viel op dat een aantal respondenten (R4, R6 en R7) het voornamelijk hadden over de motiverende rol die selectiespelers kunnen hebben op jonge voetballers, om te vertellen hoe zij aan de top gekomen zijn. Voornamelijk de respondenten uit Overvecht legden hier de nadruk op wanneer gevraagd werd hoe FC Utrecht van waarde kan zijn voor jeugd uit de wijk. Respondent R7 (jongerenwerker Overvecht) stelt dat jeugd uit de wijk behoefte hebben aan *'peptalk'*. Volgens hem gaat het voor jeugd uit de wijk op het gebied van voetbal vaak mis qua motivatie:

"Je ziet ook heel veel jongens die een stap willen zetten [in voetbal], en de spelers zijn een rolmodel. Ze hebben wel de motivatie nodig." (R7, jongerenwerker Overvecht)

Respondent R6 vulde haar collega aan met de opvatting dat jonge voetballers niet weten wat er op hun pad komt en hoe ze daar mee om moeten gaan. FC Utrecht zou volgens haar daar een belangrijke rol in kunnen spelen om deze jongens voor te bereiden en gemotiveerd te houden of te krijgen:

"Hoe leuk als een FC Utrecht speler, met een goed programma, vertelt hoe hij voetballer is geworden, wat voor obstakels hij heeft moeten overwinnen, hoe hij dat aangepakt heeft? Dat soort dingen. Wat is hij tegengekomen? Of dat hij een boodschap heeft voor de kinderen." (R6, jongerenwerker Overvecht)

Deze respondenten lijken dus aan te geven dat selectiespelers een bepaalde motivatie in de jeugd naar boven kan brengen. Ook een jeugdige (R11, Overvecht) zelf geeft aan dat als iemand van FC Utrecht in de wijk komt en *'zijn verhaal'* vertelt en zegt dat *'jongens een kans hebben'*, dat dat iets doet met de jeugd en motiveert.

Ten tweede werd door andere respondenten (R9, R10) vooral nadruk gelegd op de rol die selectiespelers hebben om jeugd iets te leren en bewustzijn te creëren. Deze respondenten geven aan dat selectiespelers op het gebied van (gezonde) leefstijl een impact hebben op jeugd. Respondenten R10 (sociaal makelaar Ondiep) en R2 (jongerenwerker Ondiep) stellen bijvoorbeeld dat rolmodellen van FC Utrecht jeugd bewuster kan maken van het aanhouden van een gezonde leefstijl:

"Nou, ik vind het wel mooi dat je zegt dat ze op locatie in het stadion kunnen zijn en dat dat dan bijdraagt aan een soort van awareness van kinderen, omdat spelers gezonde voeding prediken." (R10, sociaal makelaar Ondiep)

"Voor de jongeren is het toch geweldig dat er dan zo iemand staat. Je kan zo'n jongen ook voorlichting laten geven over voeding bijvoorbeeld. En dat is natuurlijk precies hetzelfde als we gedaan hebben bij de kinderen tijdje terug. Dat Ayoub zegt 'suiker is niet gezond' dan is dat heel anders dan wanneer ik dat als moeder zeg tegen mijn kind. Ook als zo iemand zegt 'al die blikjes Redbull, moeten jullie niet eens gewoon water gaan drinken?' Dat werkt toch beter denk ik." (R2, jongerenwerker Ondiep)

Deze respondenten noemen het thema gezonde leefstijl, maar ook in algemene termen stellen respondenten dat jeugd wat extra's meekrijgt door verhalen en de aanwezigheid van selectiespelers van FC Utrecht. Respondent R4 (jongerenwerker Leidsche Rijn) stelt bijvoorbeeld dat dat *'dingen zijn die blijven hangen'*.

Als laatste werd door respondenten (R4 en R12) ook aangegeven dat aanwezigheid van een rolmodel of iemand die als voorbeeld wordt gezien al *'veel indruk'* achterlaat bij jeugd. Respondent R12 (jeugd Overvecht) stelt dat het daarin *'niet eens uit maakt of het een speler is, maar dat iemand met een functie bij FC Utrecht al heel goed is'*. Wel geven de respondenten aan dat er een duidelijk programma moet zijn als FC Utrecht een activiteit zou organiseren waarbij spelers of andere betrokkenen van FC Utrecht in een voorbeeldfunctie wat komen doen, om de jeugd gericht iets mee te kunnen geven.

4.2.3 Tot slot

Voorgaande paragrafen hebben laten zien dat er respondenten zijn die vinden dat het een plicht is voor deze BVO om zich op maatschappelijk gebied in te zetten, terwijl andere respondenten daar iets kritischer op zijn. Ook al geven twee respondenten uit Ondiep aan dat van FC Utrecht niet verwacht hoeft te worden dat ze maatschappelijk actief is, lijkt het niet direct te betekenen dat respondenten in Ondiep deze mening is toegedaan. Andere respondenten uit Ondiep geven namelijk wél aan maatschappelijke betrokkenheid van FC Utrecht belangrijk te vinden. Met de onderzoeksvraag in het achterhoofd, is de vervolgvraag hoe FC Utrecht volgens de respondenten duurzaam kan bijdragen aan ontwikkeling van jeugd in de wijken van Utrecht. Op basis van voorgaande paragrafen zijn daarin twee facetten van toepassing. Enerzijds geven de respondenten aan dat FC Utrecht focus moet hebben op het bepalen van de inhoud om bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd. Anderzijds geven respondenten dat er meer zichtbaarheid en binding met de wijk, bewoners en (potentiële) partners moet komen om de inhoud van MVO-activiteiten over te kunnen brengen. Dit is dus meer op het proces gericht. In de volgende paragrafen zullen deze twee facetten worden uitgediept.

4.3 Ontwikkelingsthema's voor jeugd

Deze paragraaf behandelt hoe FC Utrecht de inhoud van het maatschappelijk programma volgens respondenten kan bepalen. Daarvoor zijn de inzichten, ervaringen en de manier waarop jongerenwerkers en sociaal makelaars dat zelf aanpakken relevant. In dit hoofdstuk zal daarom ingegaan worden op hoe deze professionals zelf invulling geven aan de begeleiding en ondersteuning bij jeugd. Vervolgens zal ook ingegaan worden op welke maatschappelijke thema's FC Utrecht volgens respondenten kan bijdragen.

4.3.1 Begeleiding van jeugd door professionals

Vanuit Stichting JoU en Dock wordt veel aandacht gegeven aan het welzijn en het stimuleren van ontwikkelen van jeugd. In de interviews met jongerenwerkers van Stichting JoU en sociaal makelaars van Dock werd veelvuldig benadrukt hoe belangrijk het positief bijdragen aan ontwikkeling van jeugd is. Een aantal van deze respondenten noemt hun werk *'opvoeden'*. Respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) stelt dat jongerenwerkers vooral bezig zijn met *'preventief werken'* en *'contactleggen'* met jeugd, waardoor jongerenwerkers een goed beeld hebben van de jeugd in de wijk. Een paar respondenten (R1, R2 en R5) benoemen in aanvulling daarop ook *'het signaleren'* bij jeugd op problemen of overlast. De respondenten laten vooral blijken bezig te zijn met sturen op gedrag van jeugd. Respondent R2 stelt:

"Het is bezig zijn met gedragsverandering. En dat is de reden waarom ik heb gekozen voor jongeren, omdat je daar bij jongeren wat mee kan. Daar kan je iets aan bijdragen." (R2, Jongerenwerker Ondiep)

In de interviews is specifiek gevraagd naar de thema's die een rol spelen in hun werk en van toepassing zijn op de jeugd. Het sturen op gedrag is daarin veelvoorkomend in alle drie de wijken binnen dit onderzoek, omdat deze professionals vaker te maken hebben met jeugd 'met problemen'. Wanneer het gaat om sturen op gedrag, vertellen de respondenten dat het continu belonen en straffen is van de jeugd. Respondent R4 noemt het voorbeeld dat jeugd positief moet opvallen door goed gedrag, om deel te kunnen nemen aan een voetbaltoernooi. Deze sturing op goed en positief gedrag krijgen ze volgens respondenten (R1 en R2) niet altijd mee van thuis.

Het sturen van de jongerenwerkers en sociaal makelaars op gedrag, komt tot uiting in het behandelen van specifieke (maatschappelijke) thema's. Globaal zijn deze in drie categorieën in te delen: Participatie en burgerschap, sturen op verbinding tussen groepen en sturen op deelname aan sport en cultuur.

Participatie en burgerschap

Respondenten geven allereerst aan te sturen op participatie en burgerschap. Jongerenwerkers en sociaal makelaars geven aan dat ze de jeugd waar ze mee werken in de buurthuizen de gelegenheid bieden zelf activiteiten te organiseren. Respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) vertelt dat meisjes bij haar in het buurthuis zelf een feest organiseren en moeten zorgen dat dat goed verloopt. Respondent R9 (sociaal makelaar Leidsche Rijn) stelt dat ze met haar 'kinderraad' werkt aan het behandelen van bepaalde maatschappelijke thema's:

"Dan komen er 13 leerlingen en dan gaan wij aan hun doelen werken. Daarin vind ik het belangrijk dat ze het proces ondergaan van 'ik heb een idee, wat komt er allemaal bij kijken, en wat is er nodig?' Mij gaat het dan niet alleen per se om het resultaat wat er behaald wordt, maar het proces dus vooral. Dat ze ook inschatten hoe realistisch het is. [...] Dan kijken we welke organisaties nodig zijn om aan te haken. Dat is eigenlijk voor kinderen dus om te leren hoe burgerschap werkt en zelf dingen voor elkaar kan krijgen." (R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn)

De focus ligt bij de jongerenwerkers en sociaal makelaars ook op de overtuiging dat jeugd bezig moet zijn met iets en verveling en overlast moet worden voorkomen. De respondenten geven aan dat zoveel mogelijk te stimuleren door activiteiten of clubjes aan te bieden waar jeugd zich bij kan aansluiten. Op deze manier geven ze aan zelf ook bij te dragen aan een zinvolle tijdsbesteding voor jeugd.

Sturen op verbinding tussen jeugd

Verschillende respondenten geven aan dat jeugd soms de binding met elkaar mist. Volgens de respondenten proberen ze zelf verbindingen te stimuleren tussen jeugd door voorwaarden te creëren. Respondent R9 probeert dat door de eerdergenoemde 'wijkraad' te vergroten zodat er meerdere jeugd van verschillende plekken aanwezig is:

"Ik denk dat het voor kinderen beter is om breder te kijken dan alleen de school, eigenlijk."
(R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn)

Respondent R1 geeft aan dat het buurthuis in Ondiep 'open inloop' heeft – overigens net als de andere buurthuizen in de wijken –, zodat iedereen welkom is. Daarin stelt hij, net als zijn directe collega R2, dat in Ondiep allochtone en autochtone jeugd toch vaak gescheiden groepen vormen, maar hij wel heeft geprobeerd die scheiding open te breken door groepen jeugd te mixen met elkaar. In het verlengde daarvan noemen respondenten R2 (jongerenwerker Ondiep) en R5 (jongerenwerker Overvecht) ook dat discriminatie een belangrijke negatieve rol speelt, waardoor zij zich inzetten om

jeugd elkaar en anderen te leren accepteren. Respondent R10 benoemt daarnaast ook toenemende ‘verharding van de samenleving’:

“Ik maak me vooral druk om de pedagogiek. Dat vind ik heel belangrijk, zeker met de verharding van de samenleving en het verschil tussen kleur, hoe rijk of arm je bent, of je op die of die school zit. Zoveel verharding, ik vind het zo ontegenwoordig zonde omdat... we zijn op elkaar aangewezen, he.” (R10, sociaal makelaar Ondiep)

Het zoeken van verbinding blijkt hierin dus een belangrijk aandachtspunt bij professionals. Deze respondenten proberen dus actief ontmoetingen te stimuleren tussen (groepen) jeugd.

Sturen op deelname aan sport

Respondenten geven daarnaast aan dat sport een belangrijk thema is, waar ze zelf ook makkelijk invulling aan kunnen geven. Zo stellen respondenten dat regelmatig toernooitjes worden georganiseerd of dat ze jeugd proberen te betrekken bij sportieve activiteiten. Respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) ziet een belangrijke rol voor sport bij jeugd:

“Vanuit sport kan je natuurlijk wat makkelijker maatschappelijke problemen ‘oplossen’, je brengt ze zo sportiviteit bij, respect voor elkaar en anderen, maar ook discipline. Er komen meerdere dingen in terug gewoon. Sporten is het begin. [...] Je kan erop voortbouwen.” (R1, jongerenwerker Ondiep)

Volgens de respondent is sporten dus goed voor meerdere ontwikkelingsthematieken. Daarnaast noemen respondenten vaker ook specifiek voetbal als een activiteit wat zorgt voor deelname van en tussen groepen. Respondent R5 vindt dat voetbal een belangrijke waarde heeft:

“Maar weet je, voetbal verbindt altijd. Ook hier in deze wijk. Daar spelen we zelf ook op in, we doen veel met voetbal, gebruiken we ook als middel echt. Dat vinden jongeren echt leuk.” (R5, jongerenwerker Overvecht)

Deze respondent geeft aan dat ze inspelen op deze behoefte, omdat ze ook zien dat sport, en in het bijzonder voetbal, goed werkt om jeugd te betrekken bij activiteiten. De jeugd in de focusgroepen (R13, R15 en R20) benoemden ook vaker de voetbaltoernooien, waar volgens hen altijd veel jeugd interesse in heeft. Ook respondent R10 (sociaal makelaar Ondiep) stelt dat ‘Ondiep wel een sport georiënteerde wijk is’ en respondent R9 (sociaal makelaar Leidsche Rijn) stelt dat ‘ook oudere kinderen het leuk vinden veel te bewegen en veel te doen’.

Deze professionals beschrijven hun werk dus als het opvoeden van jeugd, waarin ze vooral bezig zijn met het positief sturen van gedrag onder jeugd. Zij stellen dat FC Utrecht daarin ook een toevoeging kan zijn. Hier zal in de volgende sub-paragraaf op worden doorgegaan.

4.3.2 FC Utrecht en ontwikkeling bij jeugd

Naast de eigen initiatieven van respondenten op het gebied van ontwikkeling van jeugd, geven ze ook aan op welke thema’s FC Utrecht zou kunnen bijdragen vanuit haar kracht. Allereerst geven vrijwel alle respondenten expliciet aan dat sport- en voetbalactiviteiten goed gewaardeerd worden door jeugd. Op de open vraag ‘wat zou FC Utrecht kunnen betekenen voor de ontwikkeling van jeugd?’ waren de meeste antwoorden ‘het organiseren van of aanwezig zijn bij voetbaltoernooitjes’. Het blijkt dat de respondenten dat als makkelijkste activiteit zien, waar FC Utrecht aan bij zou kunnen dragen.

Respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) stelde al dat een voetbaltoernooi mét FC Utrecht leidt tot veel meer participerende jeugd dan wanneer FC Utrecht daar niet bij betrokken is. Ook geeft respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) aan dat zowel hijzelf als de jeugd de voetbaltoernooitjes met FC Utrecht nooit meer vergeet. Het streetleague toernooi van toen nog FC4you – de voorloper van de maatschappelijke afdeling van FC Utrecht – werd door jeugd uit alle wijken van Utrecht gespeeld:

“Je zag hoe mooi dat was, en hoe de jongeren erover spraken, en hoe mooi het was dat ze in het stadion mochten voetballen. [...] Ze hebben het er nog over dat ze dat heel graag nog eens zouden willen. FC4you was ook een grote bekende en heel indrukwekkend voor de jongeren. Dat zijn de mooie dingen, en dat willen ze echt heel graag nog eens. Je ziet dat dat echt leeft onder hen, maar ook grote indruk maakt.” (R1, jongerenwerker Ondiep)

Door dit te stellen, laat de respondent merken dat FC Utrecht een verschil kan maken voor jeugd. Volgens hem (en andere respondenten) laten zulke activiteiten een indruk achter bij de kinderen, waar ze het jaren later nog samen over hebben of aan denken. De roep om nog eens een voetbalactiviteit te organiseren vanuit groepen jeugd en ook de jongerenwerkers en sociaal makelaars zelf, is dan ook duidelijk. Kortom, deze voetbaltoernooien dragen bij aan het stimuleren van participatie, het leggen van verbindingen binnen en tussen groepen jeugd en bezig zijn met sport volgens de respondenten.

Verder laten enkele respondenten ook vaker vallen dat FC Utrecht meer zou kunnen bijdragen aan het motiveren van talenten in het algemeen. Jongerenwerkers uit alle drie de wijken geven aan dat FC Utrecht zeker bij scholen langs moet gaan, omdat daar alle kinderen zitten. Deze kinderen zouden dat volgens respondent R13 (jeugd Ondiep) ‘echt leuk’ vinden en ‘het motiveert hen ook’ als FC Utrecht langskomt. Respondenten R6 en R7 (jongerenwerkers Overvecht) en R1 (jongerenwerker Ondiep) stellen dat motivatie- en mentaliteitsproblemen vaker voorkomen bij jeugd, onder andere ook bij jonge voetbaltalenten. Respondent R1 stelt daarin dat FC Utrecht een ‘maatschappelijke begeleidingsrol’ heeft, en dat een club als FC Utrecht ‘jongeren uit de stad moet steunen’. Respondenten geven daarmee aan dat FC Utrecht in haar maatschappelijk programma meer aandacht kan besteden aan het aanpakken van motivatieproblemen door de club en voetbal in te zetten.

Voorbeeldfuncties blijken erg belangrijk te zijn, zo wordt voornamelijk gesteld door de respondenten uit Overvecht. Respondent R8 (sociaal makelaar Overvecht) stelt dat je als voetbalclub met sport kan bijdragen aan ontwikkeling bij jeugd, door voetbal in te zetten voor thema’s als gezonde voeding, stimuleren van bewegen en participeren:

“Bij sport kun je denken aan bewegen en weet ik veel wat, ik denk dat dat te maken heeft met meer dan alleen dat. Ook met ‘wat is een goed levenspatroon?’ en ‘wat zijn de prioriteiten als het gaat om je leven?’ Hoe zorg je ervoor dat iedereen kan meedoen? Hoe zorg je ervoor dat iedereen kan presteren en eruit kan halen wat hij in zich heeft? Naast sporten moet je ook mentaal goed voorbereid zijn.” (R8, sociaal makelaar Overvecht)

Deze respondent stipt hierbij aan dat FC Utrecht vanuit haar voorbeeldfunctie in sport een boodschap kan overbrengen aan jeugd. Volgens hem kan dat om het sporten zelf gaan, maar ook om het leven naast het sporten. Om deze boodschap over te brengen, is volgens de respondenten R7 en R8 een goed en duidelijk programma nodig. ‘Er moet iets achter zitten’, stelt respondent R8. Hiermee geeft de respondent aan dat de inhoud van de maatschappelijke activiteit van belang is om binnen te komen bij jeugd. Respondent R9 geeft dat weer met een voorbeeld:

“Laatst hadden we een zwerfaval actie [...] Maar bij zo’n actie dan hoor je die jongens wel van ‘gadver, daar heb ik echt geen zin in’. Terwijl ze weten niet wat het inhoudt, maar ze gooien hun kont in de krib, omdat het stoer is om het niet leuk te vinden. En als FC Utrecht komt dan is het vet cool als je daarheen gaat en als je erbij hoort.” (R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn)

Het imago en voorbeeldfunctie van de club en spelers creëert daarin een enthousiasme voor een maatschappelijke activiteit. Dit draagt volgens de respondenten dus bij aan de betrokkenheid en het creëren van bewustzijn bij de jeugd, maar zorgt ook voor de motivatie om iets goeds te doen. Respondent R14 zegt dan ook *‘te begrijpen dat FC Utrecht zich op kleinere kinderen richt’*, omdat het bij hen veel meer indruk maakt dan op jongens boven de 15 jaar.

Kortom, de respondenten stellen dat FC Utrecht vanuit haar overtuiging en kracht, namelijk de sport, het voetbal en ook het imago en de voorbeeldfunctie die ze heeft, invulling kan en moet geven aan haar maatschappelijke activiteiten. Belangrijke thema’s daarin zijn volgens de respondenten dus het stimuleren van sportparticipatie, het motiveren van jeugd in de wijken om hun talent te benutten en het creëren van bewustzijn op een gezond leven.

4.4 De verbinding met de wijk

De respondenten stellen dat focus op enkel inhoudelijke thema’s voor maatschappelijke activiteiten niet voldoende is. Eerder werd al besproken dat FC Utrecht weinig zichtbaar is voor jeugd in de wijken, terwijl respondenten aangeven dat dat *‘gemiste kansen’* zijn (R4, jongerenwerker Overvecht). Hoe kan volgens de respondenten gerealiseerd worden dat de inhoudelijke maatschappelijke thema’s optimaal in de wijken terechtkomen?

4.4.1 Weinig zichtbaarheid: hoe kan dat beter?

Respondenten gaven al aan dat FC Utrecht een belangrijke rol kán vervullen voor jeugd in de wijken van Utrecht. Daarvoor moet FC Utrecht volgens hen voldoende aanwezig en zichtbaar zijn in de wijk voor jeugd en relevante partijen, om uiteindelijk de inhoud van een maatschappelijk programma over te brengen. Respondent R8 (sociaal makelaar Overvecht) stelt dat FC Utrecht zich *‘in positieve kringen rondom mensen die je wilt bereiken [met maatschappelijke activiteiten] moet begeven’* om meer zichtbaar te zijn. De respondenten noemen daar in de interviews en focusgroepen ook voorbeelden van. Zo stelt respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) dat rondom voetbal veel te halen valt voor FC Utrecht qua zichtbaarheid:

“Toernooien zijn erg goed om aanwezig te zijn voor de zichtbaarheid van FC Utrecht. Je staat dan dichterbij de jongeren. Dan maak je indruk. [...] Als FC Utrecht daarin wat kan betekenen, daar valt echt wat te halen.” (R1, jongerenwerker Ondiep)

Ook respondent R4 (jongerenwerker Leidsche Rijn) vindt dat FC Utrecht kansen kan aangrijpen om zichzelf te laten zien aan grote groepen jeugd, door bij grotere (voetbal)toernooien aanwezig te zijn. De respondent vertelt dat hij met het jongerenwerk een schoolvoetbaltoernooi had, waar hij het liefst FC Utrecht bij aanwezig had gehad:

“Het was heel mooi geweest als FC Utrecht met haar logo en dingetjes had geweest. We stonden er zelf met het logo van JoU en onze bus, dan heb je gewoon iets. [...] Dat is een gemiste kans om aanwezig te zijn. [...] Ik denk dat als FC Utrecht daar ook aanwezig is, dan had dat heel veel impact gemaakt.” (R4, jongerenwerker Leidsche Rijn)

Deze respondent benadrukt ook hier dus de toevoeging die FC Utrecht kan zijn voor de jeugd. Wanneer er gesproken wordt over het verbeteren van de zichtbaarheid, noemen respondenten ook vaak de betrokkenheid bij scholen. Respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) noemt bijvoorbeeld dat de doelgroep jeugd daar altijd te vinden is. De respondent stelt dat *'het bereik daar groot is en ze FC Utrecht fantastisch vinden'*, en FC Utrecht bijvoorbeeld sportdagen van scholen kan benutten door aanwezig te zijn, waardoor de binding met jeugd wordt vergroot. Ook gaven de respondenten vaker aan dat het aanwezig zijn bij voetbalclubs en scholen daarin kan helpen. Respondent R19 (jeugd Overvecht) stelt dat je daar *'met trainers bijvoorbeeld FC Utrecht wel echt kan laten zien en dat de kinderen dat leuk vinden, en het dan wel echt de aandacht trekt'*. Deze respondenten benadrukken dus vooral dat de jongere jeugd daarop zit te wachten en dat de momenten dat FC Utrecht er is veel indruk kunnen maken.

De respondenten uit alle drie de wijken geven dus aan dat FC Utrecht haar zichtbaarheid kan vergroten door meer bij scholen en sportclubs aanwezig te zijn. Op die manier wordt volgens hen namelijk veel jeugd bereikt en is er de mogelijkheid voor FC Utrecht om jeugd te laten participeren bij (sport)activiteiten en bij te dragen aan bewustzijn bij jeugd rondom maatschappelijke thema's. De respondenten hebben daarin een bepaalde visie hoe FC Utrecht dan aanwezig en betrokken zou moeten zijn. In de volgende paragraaf wordt daar verder op doorgegaan.

4.4.2 Aansluiten bij bestaande initiatieven en samenwerken

Respondent R1 (jongerenwerker Ondiep) stelt dat het *'alleen maar meerwaarde kan geven als ze [FC Utrecht] meer zichtbaar zijn én samenwerken'* rondom maatschappelijke activiteiten. Volgens hem is samenwerking een belangrijk aspect, zeker als dat met partijen gebeurt die zich bezighouden met thema's waar FC Utrecht zich ook voor in wil zetten. Enkele respondenten stellen dat FC Utrecht er goed aan doet om aan te sluiten bij al bestaande initiatieven en activiteiten die in de wijken plaatsvinden. Respondent R4 vindt dat het dan voor FC Utrecht makkelijker zal zijn om maatschappelijk actief te zijn:

"Ik denk dat het heel moeilijk is om dingen de wijken zelf te organiseren, ik denk dat het meer gaat om aanhaken wat op wijkniveau wordt georganiseerd, en dat FC Utrecht daar dus bij aansluit." (R4, jongerenwerker Overvecht)

Ook respondent R2 (jongerenwerker Ondiep) vraagt zich af *'in hoeverre FC Utrecht maatschappelijke activiteiten zelf moet organiseren, of dat ze moet aansluiten bij organisaties die dit al doen'*. Volgens respondenten zijn er soms namelijk al (maatschappelijke) jeugdorganisaties die zich inzetten op enkele thema's omtrent ontwikkeling van jeugd. De kracht van FC Utrecht ligt volgens respondenten daarin meer in het aansluiten en samenwerken, omdat *'die organisaties al een netwerk hebben, waar je bij kan aansluiten'* (R9, sociaal makelaar Leidsche Rijn). Juist omdat er ook al zoveel gebeurt qua activiteiten, vindt de respondent het beter als FC Utrecht meer focust op het aansluiten. Respondent R8 (sociaal makelaar Overvecht) vertelt dat hij bij Dock in Overvecht zogenaamde tienerclubs hebben, in de leeftijd 10 tot 14 jaar, waarin soms verschillende (educatieve) activiteiten georganiseerd worden ten behoeve van de ontwikkeling van de aanwezige jeugd. Hij stelt dat FC Utrecht daar met maatwerk een bijdrage aan kan leveren:

"Daar zou je kunnen kijken wat de beste manier van aansluiten is. Op dat niveau moet je dan gaan kijken om verbinding te vinden. Maar wat die verbinding is, is afhankelijk van ieder type activiteit." (R8, sociaal makelaar Overvecht)

De respondent beschrijft op deze manier dat FC Utrecht heel gericht kan bijdragen aan specifieke thema's of activiteiten. Zo noemen respondenten R1 en R10 de voorbeelden dat FC Utrecht omtrent voorlichting bij jeugd over een gezonde leefstijl en 'digitaal burgerschap' kan aansluiten op initiatieven die binnen buurthuizen ook georganiseerd worden, of die door maatschappelijke organisaties in de stad ook worden gefaciliteerd. Respondenten R2 en R5 noemen het voorbeeld dat FC Utrecht met banners en/of vlaggen deelname van jeugd aan een voetbaltoernooi kan stimuleren. Respondent R4 stelt dat er wel actie ondernomen moet worden om dit te kunnen realiseren:

"Het zit in de kleine dingen, iemand die het oppakt, die het regelt, met scholen of instanties zeg maar. Je zoekt ze gewoon op, als je wat wilt. Ga het gesprek aan. 'Waar kunnen we op aansluiten?'" (R4, jongerenwerker Leidsche Rijn)

Hierin maakt de respondent dus duidelijk dat FC Utrecht volgens hem de samenwerking met andere partijen aan zou moeten gaan. Respondenten geven aan overtuigd te zijn dat samenwerkingen kunnen zorgen voor synergie: het levert volgens hen meer deelnemers op voor de betreffende activiteit als FC Utrecht meedoet en kan zorgen voor meer bewustzijn bij maatschappelijke (en educatieve) thema's, terwijl een organisatie zoals Stichting JoU of Dock de specialistische kennis of organisatie in handen heeft. Zowel sociaal makelaars als de jongerenwerkers geven aan ook vanuit hun organisatie de samenwerking met FC Utrecht daarin aan te willen gaan. Op die manier kan gezamenlijk een bijdrage worden geleverd aan de ontwikkeling van jeugd. Respondent R6 (jongerenwerker Overvecht) stelt dat er al een samenwerking is met JoU, maar dat meer 'sfeerbeheer' in het stadion en gaat in mindere mate over betrokkenheid met jeugd in de wijken vanuit FC Utrecht. Respondent R4 (jongerenwerker Leidsche Rijn) stelt wel dat hij het een mooie samenwerking vindt die hij 'alleen nog maar ziet groeien'.

Volgens meerdere respondenten (R6, R7, R8 en R9) is het in de samenwerkingen belangrijk dat er goede en duidelijk afspraken worden gemaakt over de invulling van een programma zodat de verwachtingen duidelijk zijn. Zo geeft respondent R9 (sociaal makelaar Leidsche Rijn) aan dat er bijvoorbeeld 'op scholen een behoefte is dat FC Utrecht een rol speelt voor kinderen'. Daarin stelt ze dat er een duidelijk doel moet zijn: 'Wat gaan we daar doen?'. Enkele respondenten stellen dat FC Utrecht met een concreet aanbod moet komen, zodat organisaties zoals Stichting JoU en Dock weten wat ze kunnen verwachten en gericht kunnen vragen naar ondersteuning van FC Utrecht. Respondent R8 denkt dat dat de beste manier is:

"Het zou fijn zijn wanneer ik de vraag krijg van 'wij [FC Utrecht] zouden iets met jeugd willen doen?', dat er iets van een concreet aanbod is dan. Wat kunnen jullie dan doen voor jeugd? Dat er meteen gezegd kan worden: dit, dit en dit kunnen wij bieden. En dat betekent niet dat je je beperkt tot die dingen, want je kan altijd open staan voor iets anders, maar dat er wel al iets is waar je 'ja' op kan zeggen ook, dat je de eerste kans hebt al om binnen te komen en verder een samenwerking uitbreiden." (R8, sociaal makelaar Overvecht)

Deze respondent denkt dat op deze manier ook een eerste stap gezet kan worden naar een meer duurzame samenwerking. Hij geeft daarbij aan dat het aanbod van FC Utrecht dan wel duidelijk en kenbaar gemaakt moet worden. Respondent R6 (jongerenwerker Overvecht) stelt ook dat FC Utrecht zelf bij de wijken moet aankloppen met de boodschap 'hee, wij hebben dit te bieden, maar we willen het samen organiseren met en voor jongeren'. Zo is van tevoren bekend wat de mogelijkheden zijn, wat deze respondent aangeeft graag te zien.

Andere respondenten stellen dat in gezamenlijke gesprekken gelijk kan worden gekeken waar de een de ander kan aanvullen. Respondent R10 (sociaal makelaar Ondiep) zou in eerste instantie meer structureel in gesprek raken met FC Utrecht om te kijken welke mogelijkheden er zijn. Hij stelt dat dan

samen gekeken kan worden naar hoe gezamenlijk op een duurzame manier activiteiten georganiseerd kunnen worden. De respondent benoemt ook het feit dat Dock een stedelijke partij is geworden en dat hij denkt dat een meer structurele samenwerking daardoor makkelijker te realiseren is in communicatie. Ook respondent R9 (sociaal makelaar Leidsche Rijn) stelt dat het van belang is *‘in ieder geval in contact te komen met elkaar om te kijken hoe we voor iets duurzaam kunnen zorgen’*. Daarnaast vindt ook respondent R5 (jongerenwerker Overvecht) dat het goed is om per wijk te bekijken hoe een eventuele samenwerking vormgegeven kan worden:

“[We moeten] samen bij elkaar zitten zodat er per wijk gekeken kan worden wat we voor elkaar kunnen betekenen. Daar valt nog zoveel meer uit te halen denk ik. Ik heb wel zoiets, met dat stedelijk voetbaltoernooi, als je iets samen elk jaar neer kan zetten ofzo, dan krijg je wel een vast concept ook ofzo. Dat zou voor wijken ook kunnen. Wij hebben weer andere vraagstukken gok ik zo dan andere wijken. Dus dat is dan specifiek kijken waar de behoefte ligt.” (R5, jongerenwerker Overvecht)

Deze respondent benadrukt dat het van belang is om per wijk en organisatie in gesprek te gaan over een specifieke invulling van (maatschappelijke) activiteiten waar FC Utrecht aan wil bijdragen. Daarnaast noemt de respondent ook dat er *‘vaste concepten’* kunnen worden gerealiseerd als er structureel kan worden gekeken naar de invulling van activiteiten. Dit kan bij Stichting JoU en Dock zelf, zoals de respondenten zelf aangeven, maar ook noemen de respondenten scholen als belangrijke samenwerkingspartners. Respondent R10 stelt dat FC Utrecht ook daar *‘moet bedenken wat en hoe ze iets aan de school aanbieden, zodat het niet als een extra belasting wordt ervaren op alles wat ze al moeten doen’*. Ook respondent R4 benoemt het belang van samenwerking met scholen:

“Een school is een heel belangrijk iets in onze maatschappij. Alle elementen van opvoeding zitten daar ook in. En als je daarop mee kan liften op een programma, dat zou echt mooi zijn”. (R4, jongerenwerker Leidsche Rijn)

Deze jongerenwerker benoemt nog eens extra de opvoedingstaak die een school heeft, en dat FC Utrecht daarin voor meerwaarde kan zorgen. Uit de woorden is ook op te maken dat de respondent vindt dat FC Utrecht aan moet sluiten op een bepaald programma of thematiek die binnen de scholen speelt.

In de interviews komen de respondenten dus veelal met suggesties over hoe FC Utrecht het beste kan samenwerken, met wie ze dat kunnen doen en hoe ze de inhoud zouden moeten bepalen van maatschappelijke activiteiten. Respondent R8 (sociaal makelaar Overvecht) vindt zo dat FC Utrecht aan zou moeten sluiten bij de thema's die zij het belangrijkste vindt. Hij stelt dat *‘het maar net is hoe je je wil manifesteren’* als betaald voetbalclub, en dat FC Utrecht zich dus moet inzetten voor de dingen waar ze voor staat. De respondent bedoelt hiermee dat FC Utrecht volgens hem *leading* moet zijn in de koers die gevaren wordt op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid bij jeugd. Op basis daarvan hopen de respondenten dat FC Utrecht de samenwerking aan kan gaan met partijen zoals Stichting Jou, Dock, scholen en sportverenigingen in de wijk en mogelijk andere (maatschappelijk) partners in de wijken, waardoor gezamenlijk meer bereikt kan worden op het gebied van ontwikkeling van jeugd.

4.5 Samenvattend

Dit hoofdstuk heeft laten zien dat FC Utrecht volgens respondenten relatief weinig zichtbaar is in de wijken, wat volgens hen zou zorgen voor weinig binding vanuit de jeugd met FC Utrecht. Respondenten

geven wel aan dat FC Utrecht een meerwaarde is voor jeugd. Deze meerwaarde zit vooral in het imago van de club, de voorbeeldfuncties en rolmodellen en het feit dat aanwezigheid van de club leidt tot verhoogde participatie bij maatschappelijke activiteiten. In paragraaf 4.3 is behandeld hoe FC Utrecht inhoudelijk bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd in de wijken. Volgens respondenten kan FC Utrecht vooral bijdragen aan participatie onder jeugd, het motiveren van jeugd en het creëren van bewustzijn op maatschappelijke thema's. In paragraaf 4.4 stond het proces centraal hoe FC Utrecht kan zorgen dat ze meer zichtbaar wordt en maatschappelijke activiteiten optimaal kan organiseren. Respondenten stelden dat samenwerken met relevante organisaties en aansluiten bij bestaande initiatieven daarin erg belangrijk is. Op deze manier kan FC Utrecht volgens respondenten zowel inhoudelijk als op het proces focus hebben om bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van jeugd.

5. Analyse

In dit hoofdstuk staat de analyse van de resultaten uit vorig hoofdstuk centraal. De resultaten worden aan de hand van theorie zoals gepresenteerd in hoofdstuk 2 besproken. In deze analyse van de resultaten staan drie thema's centraal. Allereerst wordt besproken in welke mate FC Utrecht verantwoordelijkheid heeft voor het creëren van publieke waarde. Vervolgens zal worden besproken hoe publieke waarde tot uiting komt in de resultaten in de wijken. Ten slotte wordt behandeld hoe publieke waarden optimaal resultaat kunnen hebben in de maatschappij, en in het bijzonder bij jeugd.

5.1 Verantwoordelijkheid voor publieke waardencreatie

Volgens de literatuur worden BVO's gemotiveerd de sociale en maatschappelijke kanten van sport te benutten (Brookes & Wiggan, 2009; Breitbarth et al., 2011). Vanuit intrinsieke motivaties van de organisatie, maar ook door druk en verwachtingen van buitenaf tonen BVO's zich maatschappelijk betrokken. Waar Moore in zijn werken bij publieke waardencreatie uitgaat van publieke organisaties, stelt Mayntz (2003) dat MVO en het creëren van publieke waarde niet alleen meer een overheidsaangelegenheid is, maar ook van private partijen betrokkenheid en verantwoordelijkheid wordt verwacht. In het vorige hoofdstuk werd duidelijk dat een aantal respondenten ook aangeeft dat FC Utrecht 'een maatschappelijke opdracht' heeft in de stad en zich daarvoor actief moet inzetten. De verwachtingen van de respondenten dat een grote organisatie als FC Utrecht zich inzet voor de samenleving, zijn er dus. Er wordt door respondenten aangegeven dat ze daarin een ontwikkeling zien en dat het goed is dat FC Utrecht ziet dat ze maatschappelijk betrokken moet zijn. Deze respondenten laten merken dat een private organisatie als FC Utrecht haar meerwaarde moet laten gelden en dat ze een bepaalde verantwoordelijkheid draagt voor de maatschappij, zoals Mayntz (2003) ook stelt over private organisaties.

Toch vragen enkele respondenten zich af of een private organisatie als FC Utrecht zich moet inzetten op maatschappelijk vlak voor de maatschappij. Deze respondenten geven aan zich er bewust van te zijn dat maatschappelijk beleid niet de core business is van de BVO FC Utrecht. Dit blijkt een algemeen beeld te zijn onder de respondenten en verschilt niet tussen de drie wijken van dit onderzoek. Belangrijk daarnaast is dat enkele respondenten stellen dat op maatschappelijk vlak andere instanties al activiteiten hebben, wat initiatieven vanuit FC Utrecht daardoor minder relevant maakt. In hoofdstuk 2 werd een viertal kritieken gepresenteerd wat betreft de deelname van BVO's aan MVO. De uitspraak van enkele respondenten dat er veel wordt gedaan door andere instanties en men niet per se van een BVO kan verwachten dat ze zich inzet voor de maatschappij, kan daarom een vijfde kritiek zijn: de maatschappelijke betrokkenheid van een BVO kan als overbodig worden ervaren.

Echter, ook deze respondenten geven aan dat FC Utrecht wel een toevoeging is of kan zijn voor jeugd in alle wijken van Utrecht. Zij verwachten dan niet zozeer dat FC Utrecht een maatschappelijk betrokken actor is, maar ze zien wel dat FC Utrecht die rol *kán* pakken, mede door inzet van haar aansprekende imago en voorbeeldfuncties. Op die manier kan een BVO volgens respondenten, zoals Van Eekeren (2016) ook stelt, in meerdere mate een medespeler naast andere private organisaties worden, die zelf kan bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken gericht op jeugd. In die zin blijkt de betrokkenheid van een BVO als FC Utrecht bij maatschappelijke activiteit op het gebied van jeugd wenselijk voor de maatschappij in het algemeen. Kortom, van een private partij als FC Utrecht wordt niet verwacht dat ze maatschappelijk betrokken moet zijn omdat 'het moet', maar omdat ze volgens respondenten een verschil *kán* maken of bijdrage *kán* leveren. Op die manier kan FC Utrecht zich met haar naam en imago volgens Blumrodt et al. (2013) en Vos et al. (2008) bewijzen als een 'relevante sociale institutie'.

Binnen het *Public Value Management* van Moore ligt dus de nadruk op publieke waardencreatie door publieke organisaties, weliswaar op een manier die meer sturend is dan roeiend zoals Osborne en Gaebler (1995) stellen. Stichting JoU en Dock zijn private partijen die beleidskaders vanuit gemeente meekrijgen – voor de uitvoering krijgen ze ook subsidies –, maar opereren voornamelijk ook vrij zelfstandig en autonoom in hun vakgebied. De respondenten vanuit deze organisaties geven aan vooral de verbinding te willen zoeken met andere (private) organisaties zoals FC Utrecht, omdat die hen kunnen aanvullen. Op die manier proberen private organisaties onderling elkaar te betrekken bij het creëren van publieke waarde en de verantwoordelijkheid daarvoor te delen, en is er sprake van een bepaalde mate van *governance* van publieke waarden zoals Mayntz (2003) dat stelt.

5.2 De bijdrage aan publieke waarde

In hoofdstuk 2 werd besproken dat de invulling van publieke waarde niet vastligt. Afhankelijk van de context wordt publieke waarde bepaald per individu en per groep (Moore, 1994; Talbot, 2006) en blijkt vooral tussen netwerken en door co-creatie interpretatie te worden gegeven aan publieke waarde. Volgens de literatuur geeft men betekenissen aan wat publieke waarde is en hoe dat tot uiting moet komen.

In dit onderzoek werd respondenten gevraagd hoe FC Utrecht inhoudelijk bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd in hun wijk. Daarin komt vooral naar voren dat alle respondenten in hun antwoorden teren op eerdere ervaringen van maatschappelijke activiteiten die succesvol of juist niet succesvol waren. Volgens Weick (1995) en Thurlow en Helms Mills (2015) is dat te verklaren, doordat eerdere ervaringen een referentiekader geven voor nieuw handelen en zich daardoor interpretaties ontwikkelen over wat wel en niet werkt. De betekenisgeving van respondenten lijkt dus voornamelijk te leunen op eerdere ervaringen in een context waar zij zelf onderdeel van uit maken of hebben uitgemaakt. Daarnaast lijken de betekenissen die respondenten geven aan de mogelijke bijdrage van FC Utrecht ook te gaan om de verwachtingen die de respondenten hebben. Een vraag staat daarin centraal: welke inzet of bijdrage van FC Utrecht aan jeugd is aannemelijk? Weick (1995) stelt dat (ook) op basis van deze vraag men constant kijkt hoe reëel bepaald handelen kan zijn.

Respondenten blijken op die manier dicht bij voetbal of sport in het algemeen te blijven, wanneer de vraag gesteld wordt wat FC Utrecht op maatschappelijk vlak bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd. Ze lijken uit te gaan van de positieve en waardevolle ervaringen die ze hebben gehad met dergelijke activiteiten in hun wijken, of ze merken dat op dat vlak juist een afwezigheid/gemis is geweest in het verleden, die nu mogelijk opgevuld kan worden met FC Utrecht. Binnen deze ervaringen is het wat betreft publieke waardencreatie volgens Moore (2000) van belang dat het creëren van publieke waarde gericht moet zijn op iets wat substantieel waardevol is, zoals hij beschrijft met de strategische driehoek. Globaal worden drie *outcomes* van publieke waarde beschreven door respondenten die betrekking hebben op de ontwikkeling van jeugd, waarvan de respondenten stellen dat FC Utrecht een waardevolle rol in kan spelen. Deze drie *outcomes* worden genoemd door respondenten uit de alle drie de wijken en lijken daar de belangrijkste thematieken:

1. **(Sport)participatie:** Bijna iedere respondent benoemt dat betrokkenheid bij of het organiseren van activiteiten – vaak sport gerelateerde activiteiten – een waardevolle inzet kan zijn vanuit FC Utrecht. Ze stellen dat er daadwerkelijk meer kinderen meedoen als FC Utrecht daarbij betrokken is, en geven dus aan dat FC Utrecht een rol kan spelen in het verhogen van (sport)participatie, iets wat Van Eekeren et al. (2012) ook al stellen als belangrijke mogelijke meerwaarde van een BVO. Ook geven de respondenten zelf aan vanuit hun professie bij Stichting JoU en Dock veel in te zetten op participatie in sport. Dit laat de overtuiging van respondenten zien dat sport bij kan dragen aan maatschappelijke gewenste effecten.

2. **Bewustzijn:** Respondenten benoemen dat de voorbeeldfuncties en het imago van de club en de rolmodellen een belangrijke rol kunnen spelen voor jeugd. Respondenten stellen dat ze vooral bij de jongere jeugd indruk maken en meer bewustzijn kunnen creëren op maatschappelijke thema's zoals gezond leven. Betrokkenheid en verhalen van rolmodellen spreken tot de verbeelding van jeugd volgens respondenten, waardoor jeugd enthousiast raakt en dingen makkelijker blijven hangen.
3. **Motivatie:** De waarde van rolmodellen en voorbeeldfuncties vanuit de club en haar spelers lijkt vooral ook te zitten in het motiveren van jeugd, specifiek op het gebied van sport en het ontwikkelen van eigen talenten. Rolmodellen zoals selectiespelers kunnen daar volgens de respondenten namelijk grote invloed op hebben doordat zij zelf de stappen tot profvoetballer hebben doorlopen en dit kunnen overbrengen aan jeugd.

Opvallend is dat de respondenten deze drie *outcomes* van publieke waarde benoemen, omdat dit ook de thema's zijn waar jongerenwerkers en sociaal makelaars zelf in hun werk focus op hebben. Zo beschrijven respondenten dus vanuit hun eigen ervaringen wat zij denken dat jeugd kan helpen in hun ontwikkeling, en proberen zij vanuit eerdere ervaringen te benoemen hoe de BVO kan bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd.

Daarnaast stellen Van Eekeren et al. (2012), zoals in hoofdstuk 2 besproken, drie soorten opbrengsten van maatschappelijke activiteiten van BVO's, namelijk participatie, ontmoeting en bewustwording. In de resultaten van dit onderzoek is te zien dat FC Utrecht kan bijdragen aan (een verhoogde) participatie onder jeugd, en dat door middel van rolmodellen en voorbeeldfunctie van spelers en club zelf bij wordt gedragen aan bewustzijn onder jeugd op o.a. gezond leven. Een toevoeging aan de drie aspecten die Van Eekeren et al. (2012) noemen, kan dan dus de 'motivatie' zijn die ontstaat bij jeugd om zich te ontwikkelen en goed te doen, door toedoen van een BVO en haar betrokkenheid bij jeugd.

Duidelijk wordt ook dat in het proces van publieke waardencreatie, zoals Meynhardt (2009) beschrijft (hoofdstuk 2), het bepalen wat publieke waarde niet enkel een overheidsaangelegenheid is. Jongerenwerkers en sociaal makelaar geven aan dat zij in hun werk zelf inspelen op maatschappelijke thema's, en laten in de interviews merken hoe FC Utrecht bij kan dragen aan het creëren van publieke waarde voor jeugd. Deze professionals zijn daardoor zelf relatief autonoom in hun werk, maar dat biedt tegelijkertijd ook ruimte voor FC Utrecht om vanuit haar kracht in te spelen op thematieken die leven bij de professionals en de jeugd zelf. Daar zal in de volgende paragraaf verder op worden doorgegaan.

Opvallend is ten slotte ook dat in de drie beschreven thematieken nauwelijks verschillen zitten tussen de drie wijken van dit onderzoek in de betekenis die respondenten geven aan publieke waarde die FC Utrecht zou kunnen creëren voor de wijk. Uit de resultaten blijkt dat respondenten van de wijk Overvecht de rol van rolmodellen en de vraag om 'peptalk' vanuit FC Utrecht vaker benadrukten, ook omdat jongerenwerkers en sociaal makelaars zelf ook inzetten op het gebruiken van rolmodellen om goed gedrag te stimuleren en jeugd te motiveren. Toch benoemen ook respondenten uit Leidsche Rijn en Ondiep de waardevolle rol van rolmodellen en voorbeeldfuncties, dus blijft deze opvatting niet enkel beperkt tot respondenten uit Overvecht. Er wordt door de respondenten uit de wijken soms op verschillende aspecten en thematieken meer nadruk gelegd, maar uit de resultaten zijn geen significant van elkaar verschillende visies op ontwikkelingsthematieken af te leiden waar FC Utrecht aan bij kan dragen.

5.3 Afleveren van publieke waarden

In de vorige paragraaf werd de strategische driehoek al aangehaald en werd de waarde van mogelijke publieke waarde(n) al behandeld. Zoals Moore (2000) stelt, is de publieke waarde die wordt gecreëerd op zichzelf niet voldoende om optimaal resultaat te behalen. Er moet ook sprake zijn van support en draagvlak en moet het operationeel uitvoerbaar zijn om publieke waarde optimaal te creëren. Dat zal hier worden besproken.

5.3.1 Support en draagvlak

De stelling dat draagvlak en support nodig is voor het behalen van resultaat, sluit ook aan bij de opvatting van de respondenten binnen dit onderzoek. Zij stellen dat FC Utrecht in de huidige situatie weinig zichtbaar en betrokken van FC Utrecht is bij de jeugd in de drie wijken, terwijl zij stellen dat dat wél nodig is om inhoudelijk van waarde te kunnen zijn. De publieke waarde die FC Utrecht wil bijdragen moet gesteund en gedragen worden. In het onderzoek komt naar voren dat inhoudelijke thema's, zoals het sturen op bewustzijn en het motiveren van jeugd, op steun kunnen rekenen wanneer FC Utrecht met haar voorbeeldfunctie en een goed en helder programma betrokken is. Ook in de literatuur wordt duidelijk dat het in een programma met rolmodellen belangrijk is om in te spelen op de behoeften die leven bij jeugd en dat het rolmodel tot de verbeelding spreekt (MacCallum & Beltman, 2002). Respondenten stellen dat op die manier een maatschappelijke activiteit beter kan aanslaan en als legitiem wordt gezien. Dit is dus een belangrijk aspect in het creëren van draagvlak en support wat betreft publieke waardencreatie.

Daarnaast zien respondenten een grote meerwaarde voor FC Utrecht in het aansluiten bij en samenwerken met relevante organisaties, zoals Stichting JoU en Dock zelf, als het gaat om bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd. Volgens respondenten kan FC Utrecht door de naam en het imago van de club een aanvulling zijn op al bestaande (maatschappelijke) activiteiten vanuit organisaties die zich bezighouden met ontwikkeling van jeugd. Hier is dus voornamelijk sprake van wat Mayntz (2003) *modern governance* noemt: actoren functioneren effectief in hun eigen domeinen, maar door samen te werken ontstaat een bepaalde mate van synergie, met mogelijk positief effect op publiek beleid. De respondenten geven ook aan dat wanneer FC Utrecht 'een structurele gesprekspartner' is, er dan beter gestuurd kan worden op de rol die FC Utrecht en de betreffende betrokken organisatie(s) kunnen spelen in het creëren van publieke waarde omtrent jeugd. Dit duidt erop dat het opzoeken van samenwerkingen ook bijdraagt aan het verkrijgen van meer draagvlak en support voor de maatschappelijke initiatieven die FC Utrecht wil organiseren of in wil faciliteren. De waarde van initiatieven op het gebied van de beschreven (sport)participatie, bewustzijn en motivatie lijkt daardoor nog beter naar voren te kunnen komen.

5.3.2 Operationele capaciteit

Echter stelt Moore (2000) middels de strategische driehoek dat naast waarde en draagvlak en support ook operationele capaciteit een belangrijke factor is in het proces van publieke waardencreatie. In de inleiding van deze scriptie werd duidelijk dat FC Utrecht binnen de organisatie van maatschappelijke activiteiten beperkt toegang heeft tot inzet van fte's en financiële middelen, zoals Van Eekeren et al. (2012) dat in hun onderzoek ook tegenkwamen. Kijkend naar het feit dat FC Utrecht wel de ambitie heeft structureler aanwezig te zijn in de wijken van Utrecht en daarbij wil bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd, wordt er dus veel gevraagd van de beschikbare capaciteit. Zoals uit de reacties van respondenten al blijkt, kan FC Utrecht op dit moment nog niet aan deze ambities voldoen. Ook hier stellen de respondenten dat de samenwerking met relevante partijen en het aansluiten op bepaalde maatschappelijke initiatieven bij kan dragen aan de uitvoerbaarheid van maatschappelijke initiatieven. Vooral sportclubs en scholen worden benoemd door de respondenten, maar ook de eigen

organisaties Stichting JoU en Dock worden benoemd door de respondenten. Daarmee stellen de respondenten exact wat Kolyperas et al. (2015) beschrijven in hun onderzoek: BVO's kunnen partnerschappen aangaan met relevante en sociale actoren om publieke waarde te creëren. Daarmee benoemen de respondenten dus voornamelijk dat FC Utrecht een toevoeging kan zijn op de soms al bestaande maatschappelijk ingestoken activiteiten, door middel van haar aansprekende en indrukmakende naam en imago voor jeugd. Daarnaast zou het voor FC Utrecht zelf dus ook van toegevoegde waarde zijn om aan te sluiten bij bestaande initiatieven door samenwerkingen aan te gaan, om de beperkt beschikbare capaciteit op te vangen en toch maatschappelijke doelen te kunnen realiseren.

6. Conclusie en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft als doelstelling om FC Utrecht handvatten te geven omtrent het bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd in drie wijken van de stad Utrecht. FC Utrecht heeft de ambitie op meer structurele basis aanwezig te zijn in de stad en wil daarin bijdragen aan het welzijn van jeugd. In dit hoofdstuk zal een antwoord worden geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie. Deze onderzoeksvraag luidt: *Hoe kan FC Utrecht met haar maatschappelijke programma bijdragen aan publieke waarde omtrent de ontwikkeling van jeugd, in de wijken Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn volgens betrokken partijen?* Vervolgens zal op basis daarvan aanbevelingen/aandachtspunten worden gegeven waar FC Utrecht concreet op zou kunnen focussen om een optimale bijdrage aan de ontwikkeling van jeugd te realiseren.

6.1 Conclusie

FC Utrecht kan zich op drie aspecten richten om bij te dragen aan de ontwikkeling van jeugd in de wijken Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn. Het eerste aspect gaat in op de verantwoordelijkheid voor het bijdragen aan en creëren van publieke waarde aan de maatschappij door FC Utrecht. Duidelijk is geworden dat respondenten over de verantwoordelijkheid niet direct altijd hetzelfde denken: enkelen geven aan dat FC Utrecht betrokken moet zijn bij de maatschappij, terwijl anderen zich afvragen of je dat mag verwachten van een BVO. Los daarvan blijkt FC Utrecht wel collectief door respondenten uit de drie wijken als meerwaarde te worden gezien, vooral door de bekendheid van de organisatie en de voorbeeldfuncties en rolmodellen van de club en haar spelers. Kortom, respondenten blijken in FC Utrecht een wenselijke speler te zien die vanuit haar kracht bij kan dragen aan de ontwikkeling van jeugd in de wijken.

Daarop volgt de vraag hoe FC Utrecht bijdraagt en kan bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd: welke publieke waarde creëert FC Utrecht en welke publieke waarde kan ze creëren? Hierin wordt vooral duidelijk dat de huidige zichtbaarheid en betrokkenheid van FC Utrecht in de wijken minimaal is, waardoor niet structureel bijgedragen wordt aan ontwikkeling van jeugd. Tegelijkertijd wordt door respondenten wel een meerwaarde aan FC Utrecht toegeschreven. Binnen dit onderzoek zijn drie inhoudelijke *outcomes* van publieke waarden naar voren gekomen, die voor alle drie de wijken gelden. FC Utrecht zou volgens de respondenten in de wijken kunnen bijdragen aan (sport)participatie, creëren van bewustzijn en de motivatie voor jeugd om talenten te ontwikkelen. Laatstgenoemde kan daarin een aanvulling zijn op de directe opbrengsten van MVO die Van Eekeren et al. (2012) benoemen in hun onderzoek. Een belangrijke rol binnen deze *outcomes* wordt weggelegd voor rolmodellen en voorbeeldfuncties, die FC Utrecht heeft als voetbalclub met spelers, staf en het imago. Vooral binnen de wijk Overvecht werd nadruk gelegd op het belang van de inzet van rolmodellen en voorbeeldfuncties, maar verder blijken er qua inhoud weinig significante verschillen te zitten tussen thematieken waar FC Utrecht aan kan bijdragen volgens respondenten.

Zoals de respondenten dus stellen, kan FC Utrecht vanuit haar kracht aan de genoemde ontwikkelingsthema's een bijdrage leveren. Het is daarin belangrijk dat FC Utrecht zelf duidelijk maakt wat zij wel en niet kan en wil: er moet een duidelijk programma liggen. Juist omdat FC Utrecht de mogelijkheid heeft als private actor om bij te dragen aan publieke waarde, is het van belang dat van tevoren wordt nagedacht hoe FC Utrecht actief wil zijn – op bijvoorbeeld de genoemde drie ontwikkelingsthema's –, en hoe zij daarin vanuit haar kracht als voetbalclub kan én wil faciliteren. Op het moment dat dat gebeurt, kan er meer support ontstaan vanuit betrokken actoren in de maatschappij.

Het derde aspect gaat dan ook over de manier waarop FC Utrecht ervoor kan zorgen dat de publieke waarden waar ze aan kan bijdragen optimaal de jeugd bereikt. Duidelijk werd al dat samenwerken met lokale partijen en aansluiten bij bestaande initiatieven daarin veruit het belangrijkste

wordt gevonden door de respondenten uit alle drie de wijken, omdat dat kennelijk nu nog erg wordt gemist. Wanneer samen met een uitgedacht plan en programma rondom maatschappelijke betrokkenheid in de wijk ook de samenwerking gezocht kan worden met gespecialiseerde partijen, scholen of voetbalclubs, kunnen maatschappelijke activiteiten extra positieve resultaten opleveren. Maar ook de gemeente kan hierin een rol spelen. Mayntz (2003) beschrijft dat publieke waarde tot stand komt door de wisselwerking tussen publieke en private partijen. Uit dit onderzoek blijkt dat de gemeente voor de betrokken partijen geen nadrukkelijke of overheersende rol speelt, aangezien deze niet wordt benoemd door de respondenten. Toch kan intensievere samenwerking met gemeente een belangrijke toevoeging zijn, omdat zij kaderscheppend is en een gemeentebrede visie en beleid heeft op jeugd(ontwikkeling). De wisselwerking tussen FC Utrecht en (maatschappelijke) organisaties in de stad en de gemeente kan leiden tot effectieve samenwerking op het gebied van publieke waardencreatie.

Duidelijk wordt hierin wel dat respondenten in het algemeen aangeven dat deze samenwerking een belangrijke voorwaarde is om daadwerkelijk bij kunnen te dragen aan ontwikkeling van jeugd. De aangehaalde thematieken worden in alle drie de wijken benadrukt, maar ook de manier waarop deze thematieken de jeugd succesvol kan bereiken en inspireren (namelijk samenwerken en aansluiten), is in de drie wijken hetzelfde volgens respondenten. Daarmee zijn geen overduidelijke verschillen tussen wijken zichtbaar vanuit dit onderzoek. Wel is dus een gedeelde visie van respondenten uit de drie wijken zichtbaar wat betreft de betrokkenheid van FC Utrecht bij ontwikkeling van jeugd.

Ten slotte is aan de hand van de strategische driehoek van Moore (2000) duidelijk geworden dat FC Utrecht op de drie onderdelen van deze driehoek bepaalde stappen kan ondernemen om de publieke waarde die ze (in samenwerking) kan creëren, ook daadwerkelijk optimaal te bereiken. Enerzijds zal FC Utrecht inhoudelijk substantiële waarde kunnen toevoegen, door haar maatschappelijk programma omtrent jeugd scherp te hebben. Anderzijds is support en operationele capaciteit nodig om deze waarden af te kunnen leveren. Volgens de respondenten blijkt dat vooral samenwerken en aansluiten op bestaande initiatieven ertoe kan leiden dat draagvlak voor inhoudelijke maatschappelijke thema's gecreëerd kan worden, maar ook de operationele capaciteit voor het optimaal uitvoeren van maatschappelijke activiteiten kan worden vergroot. Als FC Utrecht op deze vlakken kan zorgen voor de balans tussen inhoudelijke waarde, support en operationele capaciteit, kunnen de effecten van maatschappelijke activiteiten groter en beter zijn.

6.2 Aanbevelingen

Het voorgaande betekent dat FC Utrecht concreet twee stappen kan zetten om een bijdrage aan de ontwikkeling van jeugd in de wijken van Utrecht te leveren.

6.2.1 Bedenken waar FC Utrecht voor wil staan

Een eerste stap is te bepalen welke concrete invulling FC Utrecht wil geven aan als het gaat om bijdragen aan de ontwikkeling van jeugd. Juist ook omdat respondenten stellen dat FC Utrecht vanuit haar kracht als voetbalclub moet handelen, en dat juist die elementen zo aanspreken bij jongere jeugd. Daarnaast dient FC Utrecht binnen haar MVO-programma een duidelijke richting te kiezen waarin ze actief wil zijn; er moeten keuzes gemaakt worden. Daarom is het van belang dat FC Utrecht zichzelf afvraagt waar *kunnen* we aan bijdragen, en waar *willen* we aan bijdragen als het gaat om ontwikkeling van jeugd? Met dit onderzoek is op de eerstgenoemde al gepoogd een antwoord te geven, maar de laatstgenoemde is daarin ook een belangrijke vraag die FC Utrecht zichzelf moet stellen. Respondenten

gaven aan dat er behoefte is aan waar zij – als mogelijk betrokken partijen bij de maatschappelijke activiteiten – op kunnen rekenen en wat zij van FC Utrecht kunnen vragen en verwachten. Het zou in eerste instantie voor FC Utrecht daarom voor eigen structuur en focus op de invulling van maatschappelijk betrokken activiteiten zinvol zijn om een duidelijk plan of aanpak te realiseren wat ze kan en wil bijdragen. Daarnaast is het zinvol voor partners bij maatschappelijke activiteiten om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van jeugd. Op die manier is het voor zowel het eigen MVO-beleid duidelijk waar de focus gaat liggen, en is het voor andere partijen duidelijk waar zij bij FC Utrecht op kunnen rekenen.

6.2.2 Aansluiten bij bestaande initiatieven en samenwerking zoeken

Volgens respondenten moet FC Utrecht vooral aansluiten bij bestaande initiatieven en samenwerking zoeken met relevante partijen. Dit kan FC Utrecht op twee manieren aanpakken. Allereerst is op basis van meer structurele samenwerkingen, zoals nu ook met JoU is op het gebied van sfeerbeheer. Wanneer bepaalde betrokken partijen structureel een gesprekspartner kunnen zijn, wordt van elkaar beter duidelijk wat van elkaar verwacht kan worden. Structurele samenwerkingen leiden dan tot betere effecten van maatschappelijke activiteiten. Uit het onderzoek komt naar voren dat Stichting JoU en Dock organisaties zijn die het zelf zien zitten om duurzaam samen te werken met FC Utrecht omtrent jeugd, maar ook basisscholen en sportclubs kunnen daarin belangrijke actoren zijn voor FC Utrecht. Door met deze private partijen de samenwerking te zoeken, maar ook met de gemeente Utrecht, is het mogelijk om elkaar aan te vullen. Want zoals dit onderzoek laat blijken, geven respondenten FC Utrecht een belangrijke waarde als het gaat om het bereiken van jeugd.

Als tweede kan FC Utrecht kijken naar samenwerkingen voor eenmalige activiteiten of initiatieven, die erg specifiek zijn. Hier is het voor FC Utrecht van belang om van tevoren op basis van een concreet plan te bepalen welke organisaties en initiatieven ze met de club willen ondersteunen of aan bij willen dragen. FC Utrecht zou in deze vorm van samenwerken meer de *lead* zelf kunnen nemen, en dus meer sturen op de invulling van een maatschappelijke activiteit. Zo kan de club kijken hoe ze bij andere partijen een toevoeging kan zijn, maar ook hoe andere partijen een toevoeging voor FC Utrecht zelf kan zijn.

Kortom, door aan te sluiten bij en samen te werken met organisaties en bestaande initiatieven, kan FC Utrecht samen met de betrokken partijen zorgen dat de inhoud van de maatschappelijke activiteiten nóg beter tot zijn recht komt.

7. Discussie en reflectie

In dit hoofdstuk vindt een kritische reflectie plaats op het onderzoeksproces. Daarbij wordt ingegaan op de keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt en welke implicaties dat heeft gehad op de resultaten van het onderzoek. Daarin worden twee belangrijke aspecten besproken: de mate van generaliseerbaarheid en de respondentenselectie.

7.1 Mate van generaliseerbaarheid

In de inleiding van het onderzoek werd al aangegeven dat FC Utrecht de ambitie heeft om in de stad Utrecht en in gemeenten structureler aanwezig te zijn. Zoals gesteld is voor dit onderzoek drie specifieke wijken gekozen: Overvecht, Ondiep en Leidsche Rijn. Daarin zijn, zoals in het onderzoek naar voren komt, geen significante verschillen te ontdekken als het gaat om hoe respondenten invulling geven aan de bijdrage van FC Utrecht aan ontwikkeling van jeugd. Dit zou kunnen betekenen dat de ontwikkelingsthematieken, beschreven in de conclusie (hoofdstuk 6) van het onderzoek, kunnen gelden voor alle jeugd in Utrecht in relatie tot FC Utrecht. Toch blijft het lastig om een dergelijke uitspraak te doen, omdat het onderzoek ook een beperking kent: per wijk zijn drie of vier professionals geïnterviewd en twee tot 5 jeugdigen. Vanwege de beperkte tijd van het onderzoek is deze beslissing genomen. Dit aantal respondenten per wijk is te laag om de uitkomsten te generaliseren voor andere wijken in Utrecht. Daarnaast is gebleken dat het lastig is om tussen de drie wijken binnen dit onderzoek daadwerkelijke verschillen te benoemen, vanwege de beperkte hoeveelheid respondenten. Er moet namelijk rekening gehouden worden dat uitspraken van een enkele respondent toevallig kunnen zijn, en niet representatief voor de betreffende wijk. Dit heeft de beoogde vergelijking tussen wijken niet minder zinvol gemaakt voor dit onderzoek, aangezien er wél overduidelijk veel overeenkomende aspecten naar voren zijn gekomen, zoals gepresenteerd in de conclusie (hoofdstuk 6). Om te zorgen dat deze vergelijking tussen de wijken goed gemaakt kon worden, is de respondenten allen globaal dezelfde vragen gesteld in de interviews aan de hand van een topiclijst (Bijlage 1).

Deze beschreven beperkingen kunnen aanleiding zijn om op basis van de aanbevelingen samenwerkingen aan te gaan of aan te sluiten bij bestaande initiatieven, om vervolgens te volgen en te monitoren. Op deze manier kan gekeken worden naar de verschillen in reactie tussen wijken op de maatschappelijke activiteiten die in samenwerking worden georganiseerd. Daarnaast kan ook worden gekeken naar verschillen tussen wijken wat betreft participatie van jeugd in de activiteiten en in welke mate de aanwezigheid van FC Utrecht bijdraagt aan een hoge(re) waardering van de activiteit. Wanneer de aanbevelingen uit vorig hoofdstuk gevolgd kunnen en zullen worden, is het mogelijk om de bevindingen van dit onderzoek op deze wijze te toetsen. Maatschappelijke activiteiten kunnen zo geëvalueerd worden (met de samenwerkingspartners), om deze activiteiten en de samenwerkingen verder te optimaliseren.

7.2 Respondentenselectie

Een andere beperking van het onderzoek is dat de nadruk bij respondentenselectie vooral heeft gelegen bij jongerenwerkers en sociaal makelaars. Deze zijn zoals gesteld benaderd voor interviews omdat zij vanuit hun professie en ervaring een goed beeld hebben van ontwikkeling bij jeugd. Jeugd zelf is in focusgroepen bevraagd naar hun visies, meningen en dingen die deze groep opviel, maar staat qua hoeveelheid tijd en data niet in verhouding met de jongerenwerkers en sociaal makelaars. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarom ook in meerdere mate gebaseerd op de input van de professionals.

Ook deze beperking zou daarom een aanleiding kunnen zijn voor vervolgonderzoek. Daarin zou men de afweging kunnen maken om juist enkel jeugd te onderzoeken met betrekking tot de bijdrage van maatschappelijke activiteiten vanuit FC Utrecht. Dit zou het onderzoek en FC Utrecht kunnen opleveren dat behoeften van jeugd (nog) meer de aandacht krijgen binnen het onderzoek, waardoor de doelgroep van de maatschappelijke activiteiten direct wordt bevraagd.

Literatuurlijst

Aggelen, S. M. van (2012). *Betekenisgeving Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die medewerkers geven aan organisatieverandering* (Master's thesis).

Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 171-191.

Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: An underestimated investment in human capital?. *Journal of physical activity and health*, 10(3), 289-308.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.

Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, business and management: an international journal*, 3(3), 205-225.

Boerema, S. (2011). Een kwalitatief onderzoek naar de betekenissen die stakeholders toekennen aan een samenwerking tussen de Johan Cruyff Foundation en de Stichting Meer dan Voetbal. *Universiteit Utrecht* (Master's thesis).

Boonstra, N., & Hermens, N. (2011). De maatschappelijke waarde van sport. *Een literatuurreview naar de inverdieneffecten van sport*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Bottenburg, M. van, (2003). Top- en Breedtesport: een Siamese Tweeling?. In: R. Breedveld, ed. *Rapportage sport 2003*. Den Haag: Sociaal en cultureel planbureau, 285- 312.

Bouw, M. N. (2017). *Publieke waarde in de praktijk: Een kwalitatief experiment naar publieke waarde in gesprekken over gezondheid* (Master's thesis).

Breitbarth, T., Hovemann, G., & Walzel, S. (2011). Scoring strategy goals: Measuring corporate social responsibility in professional European football. *Thunderbird International Business Review*, 53(6), 721-737.

Bricheno, P., & Thornton, M. (2007). Role model, hero or champion? Children's views concerning role models. *Educational research*, 49(4), 383-396.

Brookes, S., & Wiggan, J. (2009). Reflecting the Public Value of Sport: A game of two halves?. *Public management review*, 11(4), 401-420.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford University Press. 4th edition.

Coalter, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration: 'ill-defined interventions with hard to follow outcomes'?. *Sport in society*, 10(4), 537-559.

Cramer, J. M., & van der Heijden, A. J. W. (2005). Maatschappelijk verantwoord ondernemen vergt maatwerk. *Management Executive*, 1-13.

Dijk, B. (2009). Betekenisvolle ervaringen in een voetbalcontext: Een onderzoek naar de werkzame bestanddelen van maatschappelijke projecten bij betaald voetbalclubs in Nederland. (Master's thesis).

Dock (z.j.). Visie, Missie en Kernwaarden. Geraadpleegd via: <https://www.dock.nl/over-dock/visie-missie/> (13-4-2019).

Edwards, A., & Skinner, J. (2010). *Qualitative research in sport management*. Routledge.

Eekeren, F. van, Dijk, B., & Brinkhof, S.R.A. (2012). *Onderzoek rendement en kritische succesfactoren van maatschappelijk verantwoord ondernemen door bvo's: seizoen 2010-2011*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO).

Eekeren, F. van & Dijk, B. (2013). *Rendement van maatschappelijk verantwoord ondernemen door BVO's: seizoen 2011-2012*. Utrecht: Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO).

Eekeren, F. van (2016). *De waardenvolle club: het besturen en managen van publieke waardencreatie in voetbalorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Eredivisie CV (z.j.). Herinneringen ophalen bij Willem II haalt ouderen uit sociaal isolement. Geraadpleegd via: <https://eredivisie.nl/nl-nl/uitgelicht/herinneringen-ophalen-bij-willem-ii-haalt-ouderen-uit-sociaal-isolement-fp> (27-2-2019).

FC Utrecht Maatschappelijk (2017). *Jaarplan FC Utrecht Maatschappelijk 2017-2018*.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.

Gemeente Utrecht (2015) *Wijkveiligheidsprogramma Overvecht 2015-2018*. Geraadpleegd via: https://www.utrecht.nl/fileadmin/uploads/documenten/wonen-en-leven/veiligheid/wat_doet_de_gemeente/Wijkveiligheidsprogramma_2015_Overvecht.pdf (25-3-2019).

Gemeente Utrecht (2019). *WistUdata*. Geraadpleegd via: <https://wistudata.nl/> (12-5-2019).

Hefetz, A. & M. Warner. (2004). 'Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process.' *Journal of Public Administration Research and Theory* 14(2): 171-190.

Horner, S. D. (2000). Using focus group methods with middle school children. *Research in Nursing & Health*, 23(6), 510-517.

Jo, H., & Na, H. (2012). Does CSR reduce firm risk? Evidence from controversial industry sectors. *Journal of business ethics*, 110(4), 441-456.

Kolyperas, D., Morrow, S., & Sparks, L. (2015). Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), 177-195.

- Leeuw, J. de, & Heuvel, M. van den, (2016). BVO en MVO: hoe hoog moet de lat liggen?. *SportknowhowXL*. Geraadpleegd via: <https://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/column-xl/item/105337/> (13-2-2019)
- MacCallum, J. and Beltman, S. (2002). Role models for young people: What makes an effective role model program. *Australian Clearing House for Youth Studies*, Hobart, Tasmania.
- Mayntz, R. (2003). From government to governance: Political steering in modern societies. *Summer Academy on IPP*, 7-11.
- Meynhardt, T. (2009). Public value inside: What is public value creation?. *Intl Journal of Public Administration*, 32(3-4), 192-219.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moore, M.H. (1994). Public value as the focus of strategy. *Australian Journal of Public Administration*, 53(3), 296-303.
- Moore, M. H. (1995). Creating public value: Strategic management in government. *Cambridge, MA: Harvard University Press*.
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1), 183-204.
- Morse, A. L., & McEvoy, C. D. (2014). Qualitative research in sport management: Case study as a methodological approach. *The Qualitative Report, How to Article*, 19(17), 1-13.
- O'Flynn, J. (2005). 'A Public Value Framework for Contractual Governance.' *PUBLIC, Issue 07*, ESADEs Institute of Public Management, Barcelona.
- O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian journal of public administration*, 66(3), 353-366.
- Oxborne, D., & Gaebler, T. (1995). Reinventing government. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302.
- Payne, W., Reynolds, M., Brown, S., & Fleming, A. (2003). Sports role models and their impact on participation in physical activity: a literature review. *Victoria: VicHealth*, 74.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review 12-2006
- Richards, M.H., Crowe, P. A., Larson, R., & Swar, A. (1998). Developmental patterns and gender differences in the experience of peer companionship during adolescence. *Child Development*, 69, 154-163

Rikkert, S. (2013). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen 2.0: Bedrijven als bouwstenen voor een duurzame economie* (Vol. 6). NCDO.

Schans, J. W. van der, Vogelzang, T. A., & De Vlieger, J. J. (2003). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen in de agrofood keten: in het bijzonder in de zuivelsector*. LEI.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2000). De winst van waarden. *Social Economic Council, The Hague*.

Spaaij, R. (2009). The social impact of sport: diversities, complexities and contexts. *Sport in society*, 12(9), 1109-1117.

Stichting FC Utrecht Maatschappelijk (2016). *Beleidsplan Stichting FC Utrecht Maatschappelijk 2016*.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration*, 36 (1), 41–57.

Talbot, C. (2011). Paradoxes and prospects of 'public value'. *Public Money & Management*, 31(1), 27-34.

Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management* (31), 246—254

Verweel, P., Breedveld, K. (2010). *Sportland Nederland, ambities en prestaties*. Mulier Instituut Utrecht.

Vos, P., Furrer, O., & Egri, C. P. (2008). Managen van de prestaties op het gebied van MVO. *M&O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 62(5), 23-36.

Walters, G., & Tacon, R. (2011). Corporate Social Responsibility in European Football-A report funded by the UEFA Research Grant Programme (No. 4). *Birkbeck College, Department of Management*.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

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

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Wuestman, A. J. (2016). *Het kapitaal van de prof centraal* (Master's thesis).

Zwieten, M. van, & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts en wetenschap*, 47(13), 38-43.