



MVO en het belang van samenwerken in de betaald voetbalsector

*Een kwalitatief onderzoek naar de manier waarop partnerorganisaties van de
stichting Excelsior4All in het kader van MVO het project Talentontwikkeling =
Topsport vormgeven*

Naam: Eline Been
Studentnummer: 4291212
Opleiding: Bestuurs- en Organisationswetenschap, Universiteit Utrecht
Master: Communicatie, Beleid en Management
1^{ste} begeleider: dr. M. H. Winnubst
2^{de} begeleider: dr. P. G. E. Wijntuin, prof dr. E. F. Loos
Datum: 21-06-2019

“A football club is like an iceberg – that is you only see a small part of it, which is the football team. But beneath that little bit is a tremendous amount of work at other levels and that includes a huge contribution to the community. It may not be the most glamorous part but it is the most important part.”

(Arsène Wenger, geciteerd in Van Eekeren, 2013, p. 1)

Samenvatting

Steeds meer bedrijven zetten zich naast hun economische activiteiten ook in voor het milieu, de mens en de maatschappij. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is tegenwoordig een onderdeel van zowel *profit* als maatschappelijke organisaties. Samenwerking is cruciaal bij het oplossen van sociaaleconomische problemen. Met name cross-sectorale samenwerking wordt veelal ingezet voor MVO (Murphy, Arenas, & Batista, 2015). Cross-sectorale samenwerking is een type samenwerking tussen organisaties uit twee of meer verschillende sectoren (Gray & Stites, 2013). De meerwaarde van dit type samenwerking is de mogelijkheid tot het verkrijgen van middelen en kennis waarover een organisatie zelfstandig niet beschikt.

In de *case study* van dit onderzoek staat de stichting Excelsior4All centraal. Deze stichting is vanuit de betaald voetbalorganisatie (BVO) Excelsior opgericht om het MVO-beleid uit te voeren. Dit doen zij middels projecten in het kader van MVO. Een project dat in dit onderzoek centraal staat is Talentontwikkeling = Topsport (T=T). Dit project richt zich op het behalen van persoonlijke, werk gerelateerde of opleidings- specifieke doelen van Rotterdamse vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt. In dit project is er sprake van cross-sectorale samenwerking, omdat er wordt samengewerkt met zowel maatschappelijke als *profit* organisaties. Het doel van dit onderzoek was het onderzoeken van het belang van (cross-sectorale) samenwerking in de voetbalsector voor het behalen van MVO-doelstellingen. Middels kwalitatief onderzoek is de cross-sectorale samenwerking tussen de stichting Excelsior4All en de partnerorganisaties in het project T=T inzichtelijk gemaakt en kon een antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag: "Hoe geven cross-sectorale partnerorganisaties van de stichting Excelsior4All in het kader van MVO vorm aan het project Talentontwikkeling = Topsport?"

Deze onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van vier deelvragen. De eerste twee deelvragen zijn middels theorie beantwoord. Daarin stonden de twee *sensitizing concepts* MVO en samenwerken centraal. In het literatuuronderzoek is allereerst het concept MVO theoretisch gedefinieerd en vervolgens ingegaan op de duiding van samenwerking en hoe samenwerking kan worden vormgegeven. Daarbij zijn enkele algemene aspecten en kenmerken van samenwerken benoemd. Vervolgens is middels deze theoretische inzichten het empirische gedeelte van het onderzoek uitgevoerd om daarmee antwoord te kunnen geven op de empirische deelvragen. Daarvoor zijn zeventien semi-gestructureerde interviews afgenomen bij de betrokken partnerorganisaties in het project T=T en twee bij medewerkers van de stichting Excelsior4All. Hiermee zijn de ervaringen van de respondenten wat betreft de samenwerking in kaart gebracht.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de stichting Excelsior4All zich voornamelijk richt op de *People* dimensie van MVO. Het project T=T is daar een voorbeeld van. Deze maatschappelijke kant van MVO vormt tevens een belangrijke reden voor het ontstaan van de samenwerking in het project T=T met de *profit* partnerorganisaties. De maatschappelijke partnerorganisaties benaderen daarentegen hun betrokkenheid vanuit hun organisatiedoel om de vrouwelijke deelneemsters aan het project T=T een stap verder te helpen in hun levensontwikkeling. Daarnaast komt in dit onderzoek naar voren dat de betrokkenheid van de cross-sectorale partnerorganisaties in de samenwerking is ontstaan door al bestaande connecties. In deze samenwerking blijkt de rol van de projectmanager van cruciale waarde te zijn voor de aansturing en het bestaan van de samenwerking. Door vertrouwen in de projectmanager hebben de partnerorganisaties ook vertrouwen in de samenwerking. De projectmanager heeft als *key actor* dus een belangrijke en centrale rol in het samenwerkingsproces en in het behalen van de doelstellingen van het project T=T. In deze samenwerking blijkt eveneens de eigen bijdrage van de cross-sectorale partnerorganisaties in de vorm van kennis, expertise, ervaring, kandidaten en/of financiële middelen onmisbaar voor het behalen van de doelstellingen van het

project T=T. Doordat de stichting Excelsior4All niet over deze veelzijdigheid aan bijdragen van de partnerorganisaties beschikt, biedt cross-sectorale samenwerking een meerwaarde voor het behalen van de maatschappelijke doelstellingen van de stichting. Naast het behalen van de doelstellingen van het project T=T levert de cross-sectorale samenwerking ook voordelen op voor de partnerorganisaties van de stichting Excelsior4All. Allereerst kunnen met name de *profit* partnerorganisaties concreet invulling geven aan hun MVO-beleid. Ten tweede hebben de *profit* partnerorganisaties de mogelijkheid om de vrouwelijke deelnemers een werkplek of opleiding aan te bieden. Tot slot kunnen de maatschappelijke, verwijzende partnerorganisaties een ontwikkelingstraject aanbieden voor de vrouwen om hen daarmee verder te helpen in hun ontwikkeling.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Maatschappelijk verantwoord ondernemen	1
1.2	Belang van MVO en samenwerking.....	1
1.3	Case study.....	2
1.4	Probleemstelling.....	3
1.5	Relevantie onderzoek.....	3
1.6	Leeswijzer	4
2.	Theoretisch kader.....	5
2.1	MVO.....	5
2.2	Samenwerken.....	12
3.	Onderzoeksmethode.....	21
3.1	Kwalitatief onderzoek.....	21
3.2	Literatuuronderzoek.....	21
3.3	Empirisch onderzoek	22
3.4	Kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek.....	25
4.	Resultaten.....	28
4.1	MVO als motivatie voor samenwerking	28
4.2	Algemene aspecten van samenwerking.....	30
	Samenvatting.....	37
4.3	Kenmerken van het samenwerkingsproces	37
	Samenvatting.....	40
5.	Conclusie	42
5.1	Deelvraag 1.....	42
5.2	Deelvraag 2.....	42
5.3	Deelvraag 3.....	43
5.4	Deelvraag 4.....	43
5.5	Hoofdvraag	44
5.6	Aanbevelingen.....	45
1.	Partnerorganisaties onderling meer verbinden	45
2.	Bijeenkomst(en) met de partnerorganisaties organiseren	45
3.	Huidige samenwerkingsrelaties uitdiepen	46
6.	Discussie	47
6.1	Reflectie op inhoud van het onderzoek	47
6.2	Reflectie op het verloop van het onderzoeksproces.....	47
6.3	Reflectie op mijn rol als onderzoeker.....	48

6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	48
Literatuurlijst	50
Bijlage 1: achtergrondinformatie stichting Excelsior4All	55
BVO Excelsior.....	55
Stichting Excelsior4All.....	57
Bijlage 2: achtergrond respondenten.....	60
Bijlage 3: topiclijsten	61
Topiclijst 1 – partnerorganisaties	61
Topiclijst 2 – stichting Excelsior4All.....	63
Bijlage 4: informed consent.....	65
Bijlage 5: codeboom	66

1. Inleiding

1.1 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Acht van de tien Nederlandse bedrijven vindt dat zij maatschappelijk verantwoordelijk zijn voor zowel mens, maatschappij en milieu (MVO Nederland, 2014). Een reisorganisatie die zich bijvoorbeeld bezighoudt met de impact van hun reizen of de ontwikkeling van circulaire bedrijfskleding zijn voorbeelden van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO¹) (MVO Nederland, 2016, 2019). Sinds de twintigste eeuw wordt er steeds meer waarde gehecht aan MVO (Adi, Grigore, & Crowther, 2015). In de jaren '60 definieerde McGuire (Carroll, 1999) MVO als "the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations" (p. 721). MVO is ondertussen een concept dat veelal in de westerse maatschappij wordt gebruikt (Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz, & Willem, 2019). In de Europese Unie steunt en promoot de Europese Commissie MVO. MVO refereert volgens hen aan "companies taking responsibility for their impact on society" (EU Commission, z.d.). Organisaties focussen zich niet meer alleen op economische waarden (*Profit*²), maar ook op sociale (*People*) en ecologische (*Planet*) waarden (Idowu, 2019, p. 5; Sociaal-Economische Raad, 2000, pp. 13–14). Organisaties worden hiermee niet alleen meer beschouwd als de oorzaak van maatschappelijke problemen, maar ook als mogelijke oplossing (Idowu, Sitnikov & Moratis, 2019).

Naast organisaties uit het bedrijfsleven focussen tegenwoordig ook andere typen organisaties uit diverse sectoren zich op MVO (Breitbarth & Harris, 2008). Maatschappelijke organisaties gebruiken bijvoorbeeld steeds meer de term MVO om hun verantwoordelijkheden naar de maatschappij te verantwoorden. Onverantwoordelijkheden, zoals wangedrag en corruptie zijn ook binnen de publieke sector aan de orde (Lin-Hi, Hörisch, & Blumberg, 2015). Vanuit de betaald voetbalsector wordt in het kader van MVO ook geprobeerd om iets terug te doen voor de maatschappij. Betaald voetbalorganisaties (BVOs) richten zich met name op de *People* dimensie van MVO, zoals educatie, gezondheid, et cetera (Chanavat, Desbordes, & Lorgnier, 2017; Zeimers et al., 2019). Sport wordt namelijk beschouwd als belangrijk middel om in te spelen op sociale behoeften (Leisink et al., 2013). BVOs beschouwen zichzelf als rolmodel voor hun supporters en door hun unieke positie in de maatschappij, de hechte en trouwe relatie met de supporters en andere belangrijke *stakeholders* voelen BVOs zich verplicht om middels MVO-beleid vanuit hun positie iets terug te doen voor de maatschappij. Enerzijds is de hechte relatie met de *stakeholders*, zoals supporters van belang om te weten wat voor sociale behoeften de *stakeholders* hebben, zodat een BVO hier vanuit hun MVO-beleid op in kan spelen (Smith & Westerbeek, 2007). Anderzijds kunnen lokaal georiënteerde MVO-projecten deze relatie met de supporters tegelijkertijd versterken (Reiche, 2014).

1.2 Belang van MVO en samenwerking

Voor de oplossing van complex, sociaaleconomische problemen in de maatschappij is samenwerking cruciaal (Austin & Seitanidi, 2012). In de afgelopen jaren is cross-sectorale samenwerking ingezet als instrument voor de implementatie van MVO (Murphy, Arenas, & Batista, 2015). Cross-sectorale samenwerking definiëren Shumate et al. (2018) als "the linking or sharing of information, resources,

¹ Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) wordt in het Engels aangeduid met *corporate social responsibility* (CSR) en wordt in dit onderzoek als MVO benoemd. SR van CSR staat in het Nederlands daarom gelijk aan MV van MVO.

² Op een conferentie van de Verenigde Naties (VN) in Johannesburg in 2002 is besloten om de "P" van *Profit* te vervangen door *Prosperity*, omdat *Profit* zich alleen richt op winst (Peeters, 2012, p. 292). In dit onderzoek hanteer ik de terminologie van de traditionele *Triple P*-benadering (SER, 2000) als uitgangspunt voor de invulling van de drie P's.

activities, and capabilities by organizations (in different sectors) to achieve an outcome that could not be achieved by the organizations separately” (p. 386). In cross-sectorale samenwerking gaat het om het benutten van elkaars kennis en middelen, zodat doelen kunnen worden behaald die alleen niet te bewerkstelligen zijn. Het perspectief van maatschappelijke organisaties die deelnemen aan cross-sectorale samenwerking is hierbij van belang voor de andere, deelnemende partnerorganisaties aan cross-sectorale samenwerking, omdat maatschappelijke organisaties zich bezighouden met sociale problemen en maatschappelijke organisaties vaak over beperkte middelen beschikken om deze problemen zelfstandig op te lossen. Middels cross-sectorale samenwerking kunnen maatschappelijke organisaties daarom toegang krijgen tot waardevolle kennis en middelen (Gutiérrez, Márquez, & Reficco, 2016, p. 56). Voor *profit* organisaties is samenwerking met maatschappelijke organisaties zakelijk verstandig, voornamelijk met maatschappelijke organisaties die zich bezighouden met economische welvaart, sociaal welzijn en milieubescherming (Slaper & Hall, 2011). Dergelijke samenwerkingen kunnen voor *profit* organisaties leiden tot een goede reputatie doordat ze aan *stakeholders* laten zien dat naast winst maken ook rekening wordt gehouden met de invloed van de organisatie op zowel mens als milieu. Het project *Playing for Success* van de stichting Excelsior4All (stichting van de BVO Excelsior) is een voorbeeld van cross-sectorale samenwerking waarin op lokaal niveau wordt samengewerkt aan een maatschappelijk doel. Hierbij werken de stichting Excelsior4All, scholen en *profit* organisaties samen om basisschoolkinderen vaardigheden bij te leren, zodat ze zelfverzekerder worden (Stichting Excelsior4All, 2019).

1.3 Case study

De *case study* die in dit onderzoek centraal staat, gaat in op het project T=T van de stichting Excelsior4All (bijlage 1). Excelsior4All vormt het maatschappelijke hart van de BVO Excelsior en draagt het MVO-beleid in een onafhankelijke stichting uit. Middels zeven projecten probeert de stichting in het kader van MVO zowel kinderen, jongeren als volwassen te bereiken en daarmee op lokaal niveau iets terug te doen voor de wijk waarin de BVO Excelsior al sinds 1902 is gevestigd (Stichting Excelsior4All, 2019). Ieder project is vanuit één van de vijf pijlers ontstaan: re-integratie, educatie, sportparticipatie, gezondheid en veiligheid. De stichting richt zich daarmee overwegend op de *People* dimensie van MVO (Elkington, 1997, in Moratis & Veen, 2010, p. 10). In het project T=T worden Rotterdamse vrouwen tussen de 16 tot en met 40 jaar met een afstand tot de arbeidsmarkt geholpen met het behalen van persoonlijke, werk gerelateerde- of opleidingsdoelen. In tien weken krijgen vijftien deelneemsters sportlessen en workshops. In deze workshops worden kennis en ervaringen vanuit de partnerorganisaties met de vrouwen gedeeld om hun professionele vaardigheden te verbeteren.

Opvallend is dat bijna elke BVO in de Eredivisie een zelfstandige stichting³ heeft opgericht om aan MVO te doen. De commerciële context waarin de stichting is ontstaan, is een belangrijk kenmerk van deze voetbalstichtingen. De stichting Excelsior4All benoemt dat zij via een aparte stichting de financiën gescheiden kunnen houden van de BVO en tegelijkertijd middels het imago van de BVO te werk gaan (Stichting Excelsior4All, 2019). Volgens Walters en Panton (2014) heeft een scheiding tussen de BVO en de stichting voordelen voor het verkrijgen van subsidies. Ook kan de BVO zich enerzijds blijven focussen op de primaire taak, namelijk betaald voetbal. Anderzijds wordt er door de stichting invulling gegeven aan het MVO-beleid middels het imago van de BVO. Hierdoor creëert de BVO draagvlak voor

³ Stichtingen, foundations, et cetera die door BVOs in de Engelse voetbalsector zijn opgericht, worden in de literatuur ook wel aangeduid met *community sport trusts* (CSTs) (Bingham & Walters, 2013, p. 609). In de literatuur over de Nederlandse voetbalsector (Eredivisie) komt deze term echter niet terug. Daarom zal ik in dit onderzoek, over de Eredivisie, deze term niet gebruiken.

de maatschappelijke verantwoordelijkheid die zij nemen, genereren zij positieve publiciteit, blijft de BVO verbonden met de *community* en creëert de BVO een *community brand*. Het op deze manier implementeren van MVO kan echter tegelijkertijd ook argwaan oproepen bij *stakeholders*, omdat MVO en *greenwashing* vaak gepaard gaan. *Greenwashing* houdt in dat een organisatie naar buiten toe communiceert dat zij MVO belangrijk vinden, maar ondertussen MVO gebruiken als middel om een positieve reputatie te creëren. Een organisatie kan bijvoorbeeld communiceren over hun MVO-idealen en tegelijkertijd in hun productie van goederen en/of diensten het tegenovergestelde doen (Lyon & Maxwell, 2011, in Poret, 2014). Voor organisaties die MVO-beleid hebben opgesteld, is het daarom belangrijk dat dit beleid ook via de gehele bedrijfsvoering wordt uitgedragen.

1.4 Probleemstelling

Het belang van samenwerken voor MVO is ook in de voetbalsector aan de orde. Zonder samen te werken, is het bijna onmogelijk om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Om dit te kunnen blijven bewerkstelligen, is inzicht nodig in huidige vormen van samenwerking tussen de stichting en hun partnerorganisaties.

1.4.1 Doelstelling

Samenwerking is belangrijk voor het realiseren van MVO-doelstellingen. Met dit onderzoek wil ik middels de *case study* inzicht krijgen in hoe cross-sectorale partnerorganisaties in samenwerking met de stichting Excelsior4All in het kader van MVO vormgeven aan het project T=T binnen de Nederlandse betaald voetbalsector. Daarbij wordt onderzocht welke aspecten bij samenwerking onderscheiden kunnen worden en hoe de samenwerking vanuit de partnerorganisaties en de stichting wordt ervaren. Op basis van deze doelen is onderstaande hoofdvraag met deelvragen geformuleerd.

1.4.2 Vraagstelling

Hoe geven cross-sectorale partnerorganisaties van de stichting Excelsior4All in het kader van MVO vorm aan het project Talentontwikkeling = Topsport?

Theoretische deelvragen

1. Hoe wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) theoretisch geduid?
2. Wat is samenwerking en hoe kan samenwerking worden vormgegeven?

Empirische deelvragen

3. Welke rol hebben partnerorganisaties van het project Talentontwikkeling = Topsport in de samenwerking met de stichting Excelsior4All en hoe ervaren zij vanuit deze rol de samenwerking?
4. Welke kenmerken van samenwerking uit de literatuur komen terug in de samenwerking met partnerorganisaties van Excelsior4All in het project Talentontwikkeling = Topsport?

De theoretische deelvragen worden allereerst middels literatuuronderzoek in het theoretisch kader beantwoord. Middels semi-gestructureerde interviews kunnen vervolgens de empirische deelvragen worden beantwoord.

1.5 Relevantie onderzoek

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is relevant voor maatschappelijke organisaties die ook maatschappelijk verantwoord (willen gaan) ondernemen en meer kennis willen vergaren over de rol en het belang van samenwerken met (cross-sectorale) partnerorganisaties in het behalen van MVO-ambities. Maatschappelijke organisaties houden zich tegenwoordig namelijk steeds meer met MVO bezig (Breitbarth & Harris, 2008). Cross-sectorale samenwerking wordt beschouwd als middel voor het implementeren van MVO

en het aanpakken van sociale problemen (Austin & Seitanidi, 2012). *Profit* organisaties kunnen door dit type samenwerking voldoen aan hun sociale en ethische verantwoordelijkheden naast hun primaire winstactiviteiten. Voor maatschappelijke organisaties levert cross-sectorale samenwerking organisatorische voordelen op, doordat in cross-sectorale samenwerkingsverbanden kennis en middelen vanuit andere sectoren worden gedeeld (Gutiérrez et al., 2016). Stichtingen van BVOs werken veelal samen met cross-sectorale partnerorganisaties. Om hier binnen de professionele, betaald voetbalsector een beter beeld van te krijgen, is meer onderzoek nodig naar cross-sectorale samenwerking in deze sector (Walters & Panton, 2014).

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar MVO in de voetbalsector is vrij recent en nog beperkt (Chanavat et al., 2017; Lee, 2018). Cross-sectorale samenwerking wordt steeds vaker ingezet als instrument voor de implementatie van MVO (Murphy et al., 2015). Er is echter nog weinig onderzoek gedaan naar de reden van organisaties om met organisaties uit de sportsector de samenwerking aan te gaan en hun MVO-beleid daarmee vorm te geven (Breitbarth, 2015). Daarnaast heeft onderzoek naar MVO van professionele voetbalorganisaties zich veelal gericht op buitenlandse voetbalclubs (Salguero & Rivera-Camino, 2016; Stephen Fifka & Jaeger, 2018). Terwijl de Nederlandse voetbalsector ook internationaal een belangrijke speler is op het gebied van MVO (Ranking - Responsiball, 2017). Daarom is het interessant om middels dit onderzoek in het kader van MVO de samenwerking met cross-sectorale partnerorganisaties in de Nederlandse voetbalsector te onderzoeken. Deze scriptie levert hiermee een bescheiden bijdrage aan de wetenschappelijke kennis over MVO-samenwerking in de Nederlandse voetbalsector.

1.6 Leeswijzer

In de inleiding is een eerste impressie gegeven van het onderzoek. Daarna wordt in hoofdstuk twee het theoretisch kader opgesteld middels de kernconcepten MVO en samenwerken. Vervolgens wordt de methodologische verantwoording van dit onderzoek nader besproken in hoofdstuk drie. Hierna volgt het resultatenhoofdstuk waarin de belangrijkste resultaten uit de interviews worden besproken. De theoretische inzichten en resultaten worden vervolgens in de conclusie in hoofdstuk vijf samengevat. Hieruit vloeien enkele aanbevelingen voort. Daarna volgt in hoofdstuk zes de discussie waarin op het onderzoek wordt gereflecteerd. Tot slot sluit dit onderzoek af met de literatuurlijst en enkele bijlagen waarin onder andere de topiclijsten van de interviews en meer achtergrondinformatie over de BVO Excelsior en de stichting Excelsior4All worden gegeven.

2. Theoretisch kader

De theoretische concepten MVO en samenwerken vormen de leidraad van deze scriptie. In dit hoofdstuk worden theoretische inzichten als het gaat om deze twee concepten nader toegelicht.

2.1 MVO

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch concept MVO. Allereerst wordt inzicht gegeven in de historische ontwikkeling van MVO. Daarna wordt middels het literatuuronderzoek van Dahlsrud (2006) de verscheidenheid aan definiëringen van de term MVO inzichtelijk gemaakt. Vervolgens wordt ingegaan op de uitwerking van MVO in de *non-profit* en de voetbalsector in het algemeen en de Nederlandse betaald voetbalsector in het bijzonder.

2.1.1 Historische ontwikkeling van het concept MVO

In de literatuur kent het concept MVO een lange historie van ontwikkelingen. In 1953 start deze historie met het boek *Social Responsibilities of the Businessman* (Bowen, in Carroll, 1999, p. 269). In dit boek benoemt Bowen de impact van organisaties op mensen. De nadruk ligt hierbij voornamelijk op *social responsibility* (SR⁴) van organisaties op de kwaliteit van het leven van burgers (Bowen, 2013, p. 3). De definitie die Bowen (1953, in Bowen, 2013) van *social responsibility of businessman* geeft, luidt als volgt: “the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (p. 6). Deze verantwoordelijkheid heeft volgens Bowen (1953, in Bowen, 2013, p. 8) alleen betekenis in relatie tot sociale doelen of waarden die mensen nastreven via het economisch systeem. Hiermee is een eerste definitie van MVO gegeven.

In de jaren zestig nam de discussie rondom het concept MV toe. Vragen zoals waarom MV bestaat, hoe het ontstaat en hoe belangrijk het voor organisaties in de samenleving is, krijgen steeds meer de aandacht (Davis, 1967). Davis (1967) was na Bowen (1953, in Bowen, 2013) een grondlegger van MVO. Davis (1967) hanteert hierbij de volgende definitie van MV: “the substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one’s acts as they might affect the interests of others” (p. 46). MV benadrukt hiermee institutionele acties en het effect hiervan op het sociale systeem als geheel en niet van persoon tot persoon. Hierbij speelt de context van de pluralistische samenleving in die tijd een rol, omdat een pluralistische samenleving een sociaal systeem is waarin diverse groepen zelfstandige participatie en invloed hebben. Hierdoor worden organisaties verantwoordelijk voor een verscheidenheid aan groepen. Deze variëteit aan groepen binnen het systeem hebben enerzijds invloed op organisaties, maar anderzijds beïnvloeden organisaties deze groepen ook (Davis, 1967). Sociale verantwoordelijkheden van *businessmen* ontstaan door hoeveelheid sociale macht waarover zij beschikken. Davis (1967) richt zich op het perspectief van de manager en op de context van een *profit* organisatie, maar benoemt dat MV ook geldt voor andere typen organisaties.

Eind jaren zestig en begin jaren zeventig was een periode waarin sociale bewegingen opkwamen voor het milieu, de werkveiligheid, de consumenten en de werknemers (Carroll, 1999). Er ontstond steeds meer druk op het bedrijfsleven om als veroorzaker van maatschappelijke problemen bij te dragen aan het oplossen van deze problemen (Moratis & Veen, 2010). De *Committee for Economic Development* (CED) benadrukte dat het sociale contract tussen het bedrijfsleven en de samenleving aan het veranderen was. Er werd meer dan voorheen van het bedrijfsleven verwacht om meer verantwoordelijkheden voor de samenleving te nemen en meer menselijke waarden te dienen. Daarbij is de toekomst afhankelijk van de managers vanuit het bedrijfsleven die moeten reageren op de veranderende verwachtingen vanuit de samenleving (Carroll, 1999). Waar voorheen nog met name

⁴ Zie voetnoot 1

werd gefocust op MV verschoof hiermee de nadruk op MVO gelegd, in het bijzonder op de vrijwilligheid van organisaties om sociaal verantwoordelijk te ondernemen. Manne en Wallich (1972, pp. 4-6, in Carroll, 1999) duiden MVO als volgt:

‘To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some alternative expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse.’ (p. 276)

Over de sociale verantwoordelijkheid van organisaties geeft Carroll (1999) eind jaren zeventig meer duidelijkheid door in te gaan op vier dimensies: economisch, wettelijk, ethisch en discretionaire. Vanuit de economische dimensie hebben organisaties de verantwoordelijkheid om diensten en/of goederen te produceren voor de maatschappij en te verkopen, zodat er geld kan worden verdiend. Daarnaast is de verantwoordelijkheid van organisaties om zich te houden aan de wet- en regelgeving. Naast de wet- en regelgeving verwacht de maatschappij van organisaties dat zij zich ontfermen over ethische kwesties, zoals gedragingen en ethische normen. De laatste dimensie gaat in op de vrijwillige bereidheid die organisaties hebben om zich sociaal verantwoordelijk op te stellen (pp. 283-284).

In de jaren tachtig werd voortgebouwd op de eerdere definities van MVO door onderzoeken uit te voeren. Hierdoor ontstonden nieuwe concepten en thema's. Een belangrijk nieuw concept dat hierdoor de aandacht kreeg, is *stakeholder management* (p. 284). Freeman (2010) benoemt dat managers te maken hebben met stakeholders, oftewel “any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of a corporation's purpose” (p. vi). Davis (1967, p. 46) schreef eind jaren zestig al over de wederzijdse invloed van organisaties en groepen uit de omgeving. Deze groepen of individuen kunnen bestaan uit klanten, werknemers, overheid, banken en andere groepen die positieve of negatieve invloed hebben op een organisatie. Om te kunnen reageren op de externe omgeving is rekening houden met de stakeholders belangrijk (Freeman, 2010). Freeman's (2010) inzichten leverden meer bewustzijn op over de invloed van de omgeving op organisaties en het belang om dit te managen.

In de loop van de jaren tachtig en negentig nam de publieke rol van de overheid af. Een deel van de publieke taken en verantwoordelijkheden werden overgeheveld naar het bedrijfsleven. Maatschappelijke organisaties waren het niet altijd eens met de uitvoering van publieke taken door het bedrijfsleven. Conflicten tussen maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven leidden tot een andere visie op MVO. Eind jaren negentig werd MVO in het bedrijfsleven beschouwd als een bedrijfsstrategisch vraagstuk. Dit betekende meer verantwoordelijkheden voor organisaties en het belang van het ontwikkelen en onderhouden van duurzame relaties met stakeholders (Moratis & Veen, 2010).

Eind jaren negentig gaat Elkington (1997, in Moratis & Veen, 2010, p. 10) in op de andere visie op MVO. Hierbij werd benadrukt dat organisaties meer verantwoordelijkheden hebben dan alleen winst maken. Hij introduceert de *Triple P*-benadering: *People, Profit* en *Planet* (Elkington, 1997, in Moratis & Veen, 2010, p. 10). Deze drie dimensies gaan in op de verantwoordelijkheden van organisaties (zie hieronder).

2.1.2 MVO-definiëring

De historische ontwikkeling van MVO laat zien dat het concept een containerbegrip is waarover veel definities bestaan (SER, 2000). Dahlsrud (2006) heeft literatuuronderzoek gedaan naar deze verscheidenheid aan definities van MVO. Hij ontdekte dat er 37 verschillende manieren bestaan waarop MVO wordt gedefinieerd. Hij concludeerde dat er verschillen en overeenkomsten bestaan tussen de definities met vijf terugkerende dimensies: ecologisch, sociaal, economisch, stakeholder en

vrijwillig. Een veel gebruikte Engelse definitie waarin alle dimensies naar voren komen, is van de *Commission of the European Communities* (2001, in Dahlsrud, 2006): “CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis” (p. 7). Daarnaast is het belangrijk om te begrijpen dat de betekenis van MVO per context sociaal geconstrueerd wordt en daardoor verschillend kan zijn (Dahlsrud, 2006).

In Nederland publiceerde de Sociaal-Economische Raad (SER) het rapport ‘De winst van Waarden’. De SER geeft hierin advies over MVO aan de Nederlandse regering en het parlement (Sociaal-Economische Raad, 2000). De SER (2000) hanteert hierbij de volgende definitie van MVO: “een bedrijf neemt een zichtbare rol in de maatschappij op zich die verder gaat dan de *core business*, waartoe de wet verplicht, en die leidt tot toegevoegde waarde voor het bedrijf en de maatschappij” (p. 10). Hierbij worden twee elementen als onderdeel van MVO beschouwd: Triple Bottom Line (PPP) en de omgang met verschillende belanghebbenden. Deze elementen komen ook terug in de definitie van Marrewijk (2001, in Dahlsrud, 2006): “Companies with a CSR strategy integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders and demonstrate openly their triple P performances” (p. 11).

Triple P, zoals hierboven al genoemd, richt zich op de waarde creatie van ondernemingsactiviteiten aan de hand van drie dimensies, *Profit*, *People* en *Planet*. *Profit*⁵ is de economische dimensie. Organisaties creëren waarde door het produceren en ontwikkelen van diensten, goederen, werkgelegenheid en inkomsten. Hierbij is winst het positieve resultaat (Elkington, 1997, in Moratis & Veen, 2010). *People* is de sociale dimensie en richt zich op zowel intern als extern. Met intern worden de werknemers bedoeld en bij extern wordt er gericht op de samenleving. Intern sociaal beleid van organisaties focust op goede arbeidsverhoudingen, ontwikkelingsmogelijkheden, diversiteit, verantwoordelijkheid en ruimte voor eigen inbreng. Extern sociaal beleid van organisaties richt zich op zowel de directe omgeving van een organisatie als internationaal. Enerzijds wordt geprobeerd een veilige omgeving voor de buurt te creëren. Anderzijds wordt ondersteuning geboden bij het ontwikkelen van mensenrechten, arbeidsnormen en goede arbeidsverhoudingen in ontwikkelingslanden. *Planet* richt zich op zorg voor de natuurlijke leefomgeving. Milieubelastende aspecten van de bedrijfsvoering worden hierbij zo veel mogelijk geëlimineerd en schaarse grondstoffen waar mogelijk gespaard. Organisaties zijn gebaat bij een goede samenhang en evenwicht tussen deze drie dimensies. Enerzijds zijn *People* en *Planet* vereist voor het maken van *Profit* (Moratis & Veen, 2010). Tegelijkertijd kan *Profit* de basis vormen voor het bewerkstelligen van *People* en *Planet* (Sociaal-Economische Raad, 2000).

2.1.3 MVO in non-profit organisaties

Davis (1967) schreef over MVO in de context van *profit* organisaties en benoemde dat het begrip ook geldt voor andere organisaties. Tegenwoordig houden ook overheidsinstanties en maatschappelijke organisaties⁶ zich bezig met MVO en implementeren ze MVO-strategieën (Aras & Crowther, 2010). De *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) en *Cambridge University Hospitals NHS*

⁵ Op een conferentie van de Verenigde Naties (VN) in Johannesburg in 2002 is besloten om de “P” van *Profit* te vervangen door *Prosperity*, omdat *Profit* zich alleen richt op winst (Peeters, 2012, p. 292). In dit onderzoek hanteer ik de terminologie van de traditionele *Triple P*-benadering (SER, 2000) waarin de term *profit* wordt gebruikt.

⁶ Al-Tabbaa et al. (2014) definiëren *nonprofit organizations* (NPOs) als “organizations that are formally structured, operate exclusively for a not-for-profit purpose, are independent of the government, and utilize any financial surplus to improve the services they provide or to develop internally (p. 1).” Hierdoor gebruik ik literatuur over zowel NGO als NPO uitwisselbaar, maar binnen de context van dit onderzoek gebruik ik de praktijkgerichte term maatschappelijke organisaties voor de typering van een stichting (NPO).

Foundation Trust zijn hier voorbeelden van (Lin-Hi et al., 2015). Ondanks deze ontwikkeling is er nog weinig onderzoek gedaan naar MVO in de *non-profit* sector (Aras & Crowther, 2010; Lin-Hi et al., 2015). Dit kan ten eerste komen doordat de term MVO verwijst naar maatschappelijke verantwoordelijkheden van *corporate organizations*. Dit impliceert dat dit MVO niet relevant is voor de *non-profit* sector, omdat maatschappelijke organisaties geen *corporations* zijn. Elementen van MVO, zoals stakeholder management, ethiek en verantwoording zijn echter ook binnen de *non-profit* sector aan de orde (Lin-Hi et al., 2015). Daarom wordt in de *non-profit* sector ook wel gesproken over MVO in termen van *organizational social responsibility* (Breitbarth & Harris, 2008). Daarnaast is de *core business* van maatschappelijke organisaties het leveren van een bijdrage aan het welzijn van de maatschappij. Deze organisaties hebben hiermee een positief effect op de samenleving, waardoor MVO als minder relevant wordt beschouwd binnen de *non-profit* sector. Hierdoor kunnen onderzoekers het minder relevant vinden om MVO in maatschappelijke organisaties te onderzoeken (Lin-Hi et al., 2015). Uit de praktijk blijkt echter dat er niet altijd sprake is van een positief effect op de samenleving. Voorbeelden van fraude, corruptie, wangedrag en het verkeerd gebruiken van fondsen, zijn ook binnen deze sector bekend.

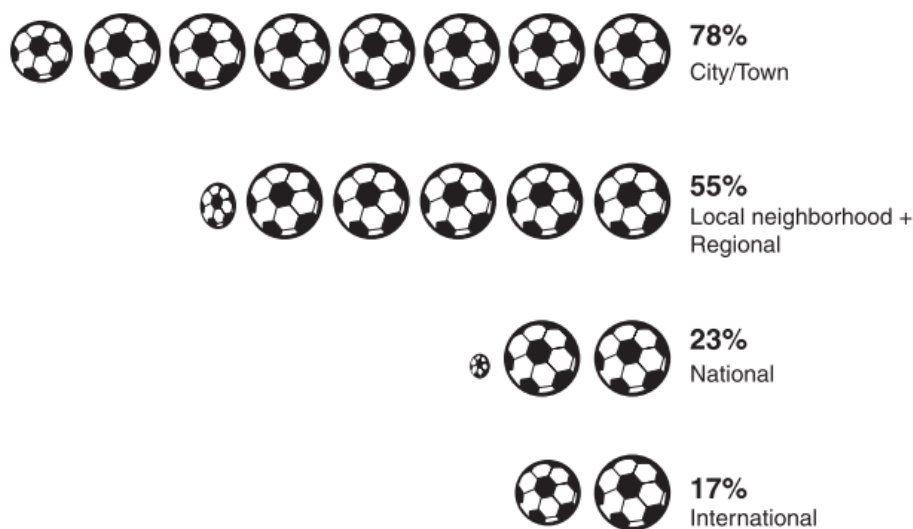
De *non-profit* sector wordt gekenmerkt door het willen bijdragen aan een maatschappelijk probleem. De reden voor het bestaan van maatschappelijke organisaties komt met name voort uit deze maatschappelijke bezorgdheid. De kern van deze organisaties is het leveren van een dienst die niet door de ontvanger van die diensten wordt gefinancierd. Om diensten voor de maatschappij te kunnen leveren, moeten middelen worden verworven (Crowther & Aras, 2008). Dit zijn vaak schaarse en beperkte middelen, zoals beperkte financiële middelen om de maatschappelijke diensten te kunnen leveren en te behouden.

2.1.4 MVO in de voetbalsector

Zoals eerder vermeld is, blijkt dat zowel *profit* als *non-profit* organisaties verschillend invulling geven aan MVO (Davis, 1967). Bovendien blijkt dat de betekenis van MVO sociaal geconstrueerd wordt en daardoor per context kan verschillen (Dahlsrud, 2006). In de professionele voetbalsector wordt ook invulling gegeven aan MVO. Deze ontwikkeling wat betreft MVO wordt gekenmerkt door een aantal veranderingen binnen deze sector. Allereerst heeft deze MVO-ontwikkeling te maken met de sterke commercialisatie van betaalde voetbalclubs (BVOs) (Zeimers et al., 2019). Dit uit zich commerciële, grotere stadia en veranderingen in type organisatie (Van Eekeren, 2013). Waar voetbalclubs voorheen verenigingen waren, zijn het nu organisaties geworden. BVOs worden gezien als middelgrote organisaties waarin vanuit een zakelijke aanpak de BVO wordt georganiseerd. Club management en leidinggevenden nemen deze zakelijke aanpak over vanuit de *profit* sector en beschouwen een BVO niet meer als vereniging, maar als een commerciële, *profit* organisatie waarin het draait om winst maken. Ten tweede is de MVO-ontwikkeling binnen de professionele voetbalsector ontstaan door de toename van media-aandacht voor voetbalorganisaties. Voetbalclubs hebben door de media meer bekendheid gekregen en aandacht voor een goed imago en reputatie is hierdoor toegenomen (Zeimers et al., 2019). Tot slot komt de MVO-ontwikkeling voort uit de sterke band met de *community* en het belang van stakeholderrelaties (Zeimers et al., 2019). Professioneel voetbal is diep ingebed in de *community* (Reiche, 2014). *Community* is een groep leden met gedeelde waarden, middelen, instituties en onderlinge afhankelijkheid. Een *community* wordt vaak omschreven in termen van geografische en/of relationele verbondenheid (Edwards, 2015, p. 8). De *community* van BVOs is waar de club cultureel en historisch vandaan komt (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016). Relaties van sportorganisaties met de lokale overheid en *community* groepen zijn daarom belangrijk voor het inspelen op sociale behoeften (Smith & Westerbeek, 2007). Supporters, media, sponsors en politici oefenen dan ook druk uit op BVOs, zodat deze voetbalorganisaties zich sociaal verantwoordelijk voelen (Van Eekeren, 2013). BVOs zien zichzelf steeds meer als rolmodel voor de maatschappij om daarmee waarden en

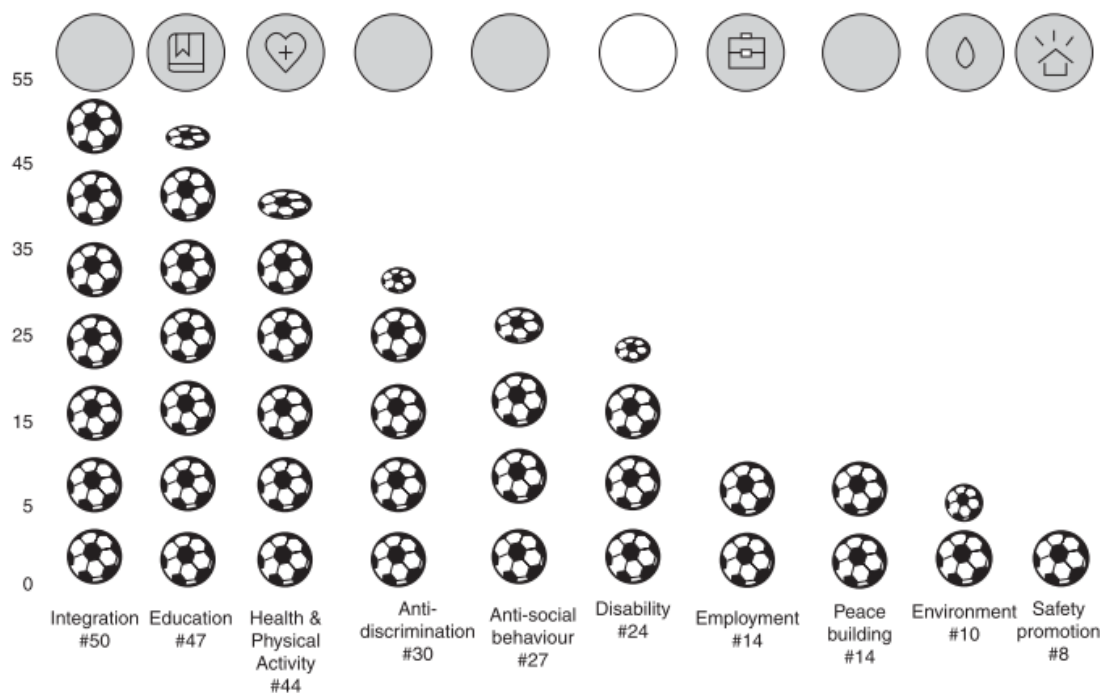
bewustzijn bij hun supporters te creëren. De loyaliteit van supporters is kenmerkend voor de trouwe klant-producent relatie van sportclubs (Reiche, 2014). Het club management van BVOs kunnen door het belang van de *community* en het economische belang van stakeholderrelaties MVO niet meer negeren (Leisink et al., 2013).

MVO-initiatieven van voetbalorganisaties vinden met name op lokaal niveau plaats (Kulczycki & Koenigstorfer, 2016; Zeimers et al., 2019). Deze geografische focus heeft te maken met de bindende factor van voetbalclubs in *communities* en plattelandsgebieden en kunnen hiermee bijdragen aan het creëren van een lokale identiteit en gemeenschapsgevoel. De commercialisatie van voetbalorganisaties heeft echter geleid tot afstand van de lokale *community* waarin zij zijn gevestigd. Lokale MVO-projecten helpen daarom de lokale band met de *community* te herstellen (Reiche, 2014). Doordat de voetbalsector maatschappelijk in de wijk van betekenis wil zijn, richt het zich veelal specifiek op sociale waarden (*People*) (Chanavat et al., 2017). In figuur 1 is te zien dat dit voornamelijk op lokaal niveau, *City/Town* plaatsvindt (Zeimers et al., 2019, p. 117).



Figuur 1. Geografisch bereik van MVO-activiteiten van voetbalorganisaties (Bron: Zeimers et al., 2019, p. 117).

Enkele MVO-aspecten van voetbalorganisaties betreffen bijvoorbeeld integratie, educatie, gezondheid, fysieke gesteldheid, anti-discriminatie, et cetera (Breitbarth & Harris, 2008; Zeimers et al., 2019). In figuur 2 zijn alle voorkomende thema's van MVO-activiteiten van BVOs te zien. Hieruit blijkt BVOs zich middels MVO-activiteiten het meest inzetten op het gebied van integratie. Op de tweede plaats staat het thema educatie en daarna volgt het thema gezondheid en fysieke activiteiten, zoals sport (Zeimers et al., 2019, pp. 116). Uit figuur 2 wordt duidelijk dat de thema's waar BVOs zich voornamelijk op richten, ingaan op de *People* dimensie van MVO. Traditionele organisaties die aan MVO doen richten zich daarentegen vaak ook op missie, duurzaamheid en behoud van milieu (*Planet* dimensie) (Zeimers et al., 2019).



Figuur 2. Thema's van MVO-activiteiten van BVOs (Bron: Zeimers et al., 2019, p. 116).

2.1.5 MVO in de Nederlandse Eredivisie

Publiek geld wordt in Nederland onder andere gebruikt om sociale waarden, zoals economische groei, sociale inclusie en gezondheid te behalen. Sport is hierbij van groot belang (Van Eekeren, 2013). Sport wordt vaak gezien als middel om een positieve sociale bijdrage te leveren (Smith & Westerbeek, 2007). Bovendien worden veel Nederlandse BVOs financieel ondersteund door gemeenten. Hierdoor wordt er van BVOs ook verwacht dat zij op sociaal niveau iets terugdoen voor de maatschappij (Leisink et al., 2013).

Projecten van BVOs in de Nederlandse Eredivisie gaan, zoals in figuur 2 ook al werd weergegeven, in op thema's zoals gezondheid, integratie en participatie. De keuze voor dit soort thema's komt voort uit problemen die zich in de directe omgeving van een BVO voordoen. De projecten zijn daarmee vaak georiënteerd op lokale problematiek. Daarnaast vinden projecten vaak plaats in samenwerking met partnerorganisaties op lokaal niveau, zoals gezondheid- en welzijnsinstanties en onderwijsinstellingen. Bovendien kan samenwerking ook met de gemeente, andere maatschappelijke organisaties of *profit* organisaties plaatsvinden (Van Eekeren, 2013).

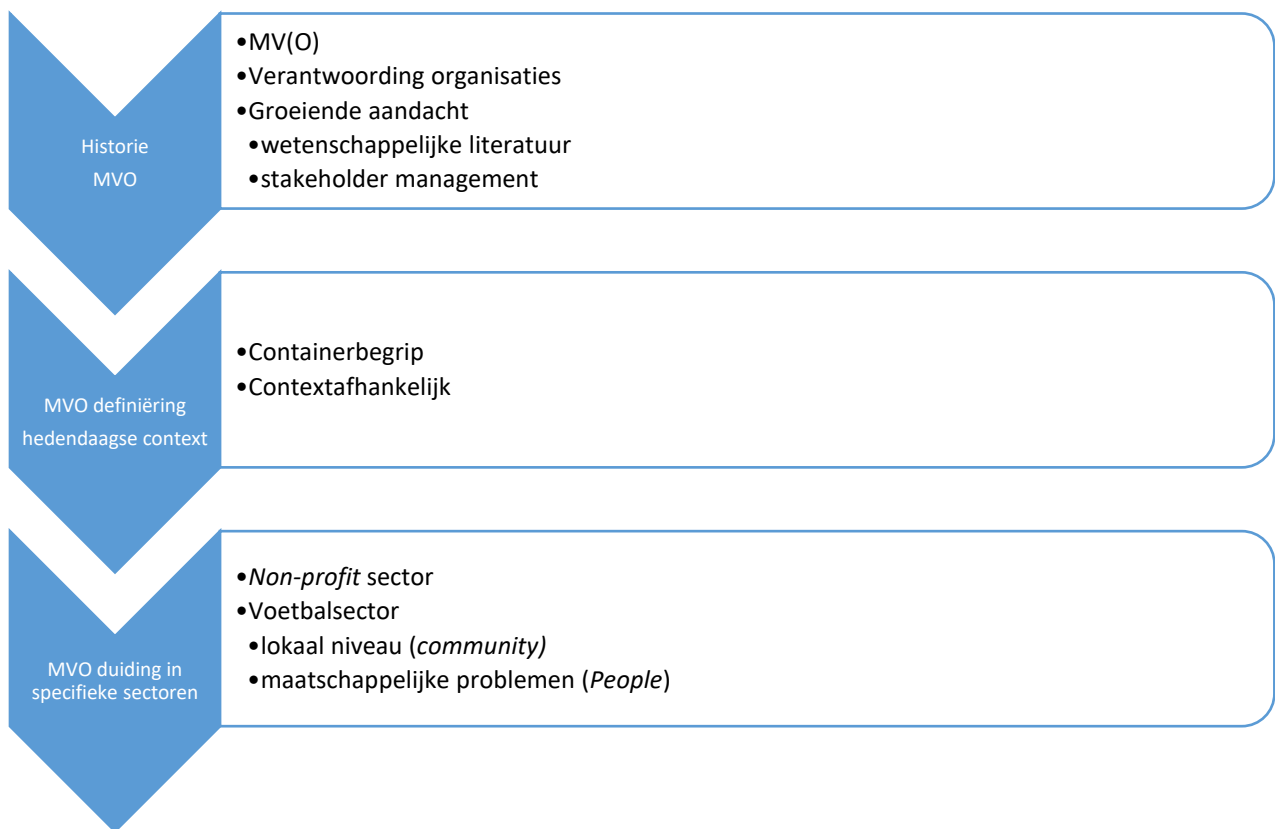
Samenvatting

Middels bovenstaande theoretische inzichten kan antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: Hoe wordt maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) theoretisch geduid? In figuur 3 heb ik de belangrijkste inzichten van het theoretisch concept MVO gevisualiseerd.

Uit de historische ontwikkeling van het concept MVO blijkt dat voorheen alleen nog de nadruk lag op maatschappelijke verantwoording (MV) van organisaties. Vanaf de jaren zestig en zeventig ontstond er steeds meer interesse in het concept MVO. Mede door de opkomst van sociale bewegingen kwam er druk op het bedrijfsleven om organisaties verantwoordelijk te stellen voor het meehelpen oplossen van maatschappelijke problemen. Ook werd er steeds meer onderzoek gedaan naar het concept MVO wat leidde tot nieuwe concepten, zoals stakeholder management (Carroll, 1999). Bovendien ontstond er steeds meer aandacht voor verantwoordelijkheid van organisaties die verderging dan alleen winst maken (Elkington, 1997, in Moratis & Veen, 2010).

Uit hedendaagse definities van het concept MVO blijkt dat er geen eenduidige definitie bestaat en MVO per context verschillend wordt ingevuld. Veelal gaan MVO-definities in op de volgende dimensies: ecologisch, sociaal, economisch, stakeholder en vrijwillig (Dahlsrud, 2006). Uit de vele definities komt naar voren dat MVO gaat over de rol van een organisatie die verdergaat dan hun *core business* om daarmee een positieve bijdrage te leveren aan zowel mens, milieu als de maatschappij.

De wetenschappelijke aandacht voor het concept MVO heeft geleid tot nieuwe inzichten in MVO binnen diverse sectoren en typen organisaties. Verantwoording en stakeholder management zijn namelijk niet alleen relevante praktijken binnen de *profit* sector, maar ook in de *non-profit* sector. In de voetbalsector blijkt dat MVO-projecten voornamelijk gericht zijn op lokaal niveau, de *community* waar voetbalclubs cultureel en historisch gevestigd zijn (Reiche, 2014). Deze projecten spelen in op maatschappelijke problemen, zoals discriminatie, gezondheid, educatie, et cetera (Breitbarth & Harris, 2008). MVO in de voetbalsector beperkt zich hierdoor met name tot de *People* dimensie.



Figuur 3. Theoretisch kader MVO: visualisatie.

2.2 Samenwerken

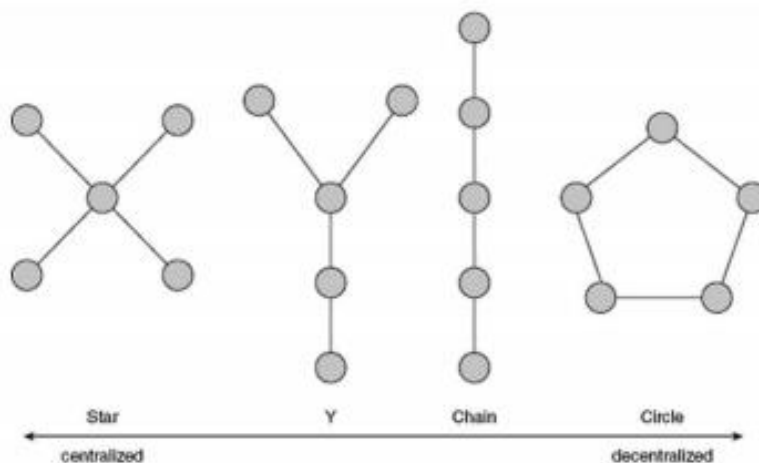
In het tweede gedeelte van dit theoretisch hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch concept samenwerken. Samenwerken is cruciaal voor de implementatie van MVO. Daarom wordt in dit hoofdstuk allereerst ingegaan op het concept samenwerken. Ten tweede wordt ingegaan op een specifiek type samenwerking, namelijk cross-sectorale samenwerking. Tot slot worden in het analytisch kader kenmerken benoemd die tijdens het samenwerkingsproces de samenwerking typeren.

2.2.1 Samenwerking

Door de toenemende complexiteit van sociaaleconomische problemen in de maatschappij is het van belang dat organisaties gezamenlijk hiervoor de verantwoordelijkheid erkennen en problemen aanpakken (Austin & Seitanidi, 2012). Ook Visser (2011, p. 5, in Austin & Seitanidi, 2012) benadrukt deze gezamenlijke verantwoordelijkheid “being responsible also does not mean doing it all ourselves. Responsibility is a form of sharing, a way of recognizing that we’re all in this together” (pp. 728-729). Gezamenlijke verantwoordelijkheid kan daarom worden genomen door samen te werken. Poocharoen en Ting (2015) omschrijven samenwerking dan ook als volgt:

“A concept that describes the process of facilitating and operating in multi-organizational arrangements to solve problems that cannot be solved or solved easily by single organizations. Collaborative means to co-labour, to achieve common goals, often working across boundaries and in multi-sector and multi-actor relationships. Collaboration is based on the value of reciprocity and can include the public.” (p. 588)

Een samenwerking bestaat vaak uit een hechte relatie met de samenwerkende partijen (p. 589). De samenwerkingsrelatie in de netwerktheorie omschrijft Granovetter (1973) als *strong* en *weak ties*. Een *tie* is volgens Granovetter (1973) “the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie” (p. 1361). Een sterke *tie* is voor de hoge mate van intensiviteit van een samenwerkingsverband belangrijk. Een zwakke *tie* moet echter niet worden onderschat, omdat deze over andere informatie of middelen kan beschikken dan waaruit in een bestaand samenwerkingsverband uit wordt geput (Granovetter, 1973). De manier waarop de *ties* in een samenwerkingsverband verbonden kunnen zijn, wordt duidelijk in figuur 4. In dit figuur worden vier typen netwerken benoemd. De meest linkse, *Star* netwerkstructuur in dit figuur is een gecentraliseerd samenwerkingsverband van waaruit één organisatie centraal in het midden staat. De meest rechtse visualisatie in dit figuur, *Circle* netwerkstructuur is een gedecentraliseerd samenwerkingsverband.



Figuur 4. Typen netwerken (Bron: Borgatti, Everett, & Johnson, 2013, p. 150).

Voor de samenwerkingsstructuur en intensiviteit van een samenwerking hanteren Austin en Seitani (2012, pp. 735-736) *a Collaboration Continuum* (CC, figuur 5) waarin vier fases worden onderscheiden. In de eerste fase is er sprake van een zeer lage intensieve samenwerkingsstructuur wat naarmate de vordering van de fases intensiever wordt. Iedere samenwerkingsstructuur heeft pluspunten en zwaktes. Daarom is het belangrijk dat organisaties een samenwerkingsstructuur hanteren die passend is voor de MVO-doelen van de organisatie en de effectiviteit van de implementatie hiervan (Peloza & Falkenberg, 2009).

	Stage I	Stage II	Stage III	Stage IV
NATURE OF RELATIONSHIP	<i>Philanthropic > Transactional > Integrative > Transformational</i>			
• Level of Engagement	<i>Low</i> ← ----- → <i>High</i>			
• Importance to Mission	<i>Peripheral</i> ← ----- → <i>Central</i>			
• Magnitude of Resources	<i>Small</i> ← ----- → <i>Big</i>			
• Type of resources	<i>Money</i> ← ----- → <i>Core Competencies</i>			
• Scope of Activities	<i>Narrow</i> ← ----- → <i>Broad</i>			
• Interaction Level	<i>Infrequent</i> ← ----- → <i>Intensive</i>			
• Trust	<i>Modest</i> ← ----- → <i>Deep</i>			
• Internal change	<i>Minimal</i> ← ----- → <i>Great</i>			
• Managerial Complexity	<i>Simple</i> ← ----- → <i>Complex</i>			
• Strategic Value	<i>Minor</i> ← ----- → <i>Major</i>			
• Co-creation of value	<i>Sole</i> ----- → <i>Conjoined</i>			
• Synergistic value	<i>Occasional</i> ← ----- → <i>Predominant</i>			
• Innovation	<i>Seldom</i> ← ----- → <i>Frequent</i>			
• External system change	<i>Rare</i> ← ----- → <i>Common</i>			

Figuur 5. *Collaboration Continuum* (CC) (Bron: Austin & Seitani, 2012, p. 736).

De eerste samenwerkingsfase is *philanthropic* (zie figuur 5). De betrokkenheid en interactie tussen samenwerkende organisaties is erg laag en gebaseerd op eenzijdige uitwisseling van middelen in de vorm van donaties vanuit *profit* organisaties naar maatschappelijke organisaties. Enerzijds geven donaties maatschappelijke organisaties de mogelijkheid om hun sociale activiteiten uit te kunnen voeren. Anderzijds kunnen de donateurs middels geld hun MVO-beleid in de praktijk uitvoeren. Deze donaties kunnen door iedere organisatie worden gedaan en voegen daarmee geen unieke waarde toe aan de samenwerking (Austin & Seitani, 2012).

Transactioneel is de tweede samenwerkingsfase. Hierbij is de samenwerking gebaseerd op uitwisseling van middelen en wederzijdse waarde creatie. Deze middelen zijn vaak specifiek voor bepaalde activiteiten en gaan verder dan gelddonaties. Om dit te kunnen realiseren, is interactie tussen de samenwerkende organisaties noodzakelijk. Alle organisaties hebben hierbij ook toegang tot elkaars middelen. De wederzijdse waarde creatie leidt tot verbonden belangen van organisaties. Door hogere mate van interactie en een hechtere relatie tussen de organisaties is de kans op negatieve waarde creatie in deze fase ook hoger. Daarom is goede afstemming tussen de organisaties van belang. Daarnaast geldt in deze fase hoe meer niet financiële middelen voor een maatschappelijke organisatie beschikbaar komen, hoe meer sociale waarde creatie er mogelijk ontstaat (Austin & Seitani, 2012).

De derde samenwerkingsfase is *integrative*. In deze fase bestaat er een synchrone afstemming tussen de samenwerkende organisaties. Dit houdt in dat de missies, waarden en strategieën van de partnerorganisaties meer met elkaar overeenstemmen dan op de eerste twee niveaus. Dit komt door een succesvolle samenwerking en een hechtere relatie waarin meer vertrouwen heerst dan in de voorgaande fases. Daarnaast putten partnerorganisaties in deze fase meer uit hun expertise door kerncompetenties vanuit iedere organisatie als middel in te zetten voor het optimaal benutten van de samenwerking. Deze middelen worden in deze fase niet alleen meer gericht ingezet voor bepaalde

activiteiten, maar worden samengevoegd voor allerlei doeleinden om meerwaarde te creëren voor de partnerorganisaties en voor de samenleving. Deze sociale meerwaarde kan alleen ontstaan als MVO is geïntegreerd in de *core business* van een organisatie. Samenwerking in deze fase is complexer dan voorgaande typen samenwerking en vereist daardoor inzet van waardevollere middelen en meer betrokkenheid van managers om van groter belang voor de partnerorganisaties en maatschappij te kunnen zijn (Austin & Seitanidi, 2012).

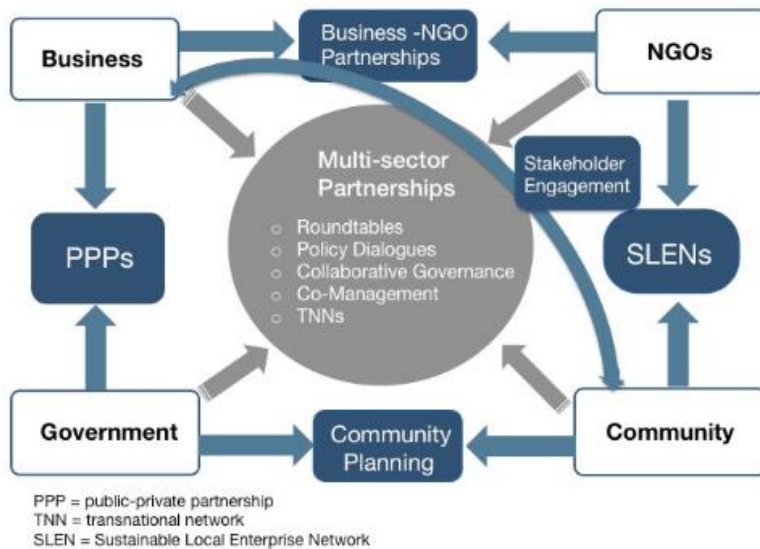
De laatste samenwerkingsfase is transformationeel. In deze fase wordt er gezamenlijk geleerd over het bestaan van sociale behoeften en de rol van partnerorganisaties hierin. Deze fase wordt ook wel *social issues platform* genoemd waarin partnerorganisaties samenwerken aan heersende sociale behoeften. Het gaat hierbij niet alleen om de gedeelde interesse voor sociale behoeften, maar ook om de gedeelde intentie voor het aanpakken van deze behoeften middels sociale innovatie. Er heerst een zeer hoge mate van afhankelijkheid en gezamenlijk worden acties ondernomen. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een organisatie, die losstaat van de samenwerking wordt opgericht om sociale problemen in samenwerkingsverband aan te pakken. Naarmate de complexiteit van sociale problemen toeneemt, worden meerdere soorten organisaties betrokken bij het samenwerkingsverband en ontstaan cross-sectorale samenwerkingen (Austin & Seitanidi, 2012).

2.2.2 Cross-sectorale samenwerking

Uit de eerdergenoemde definitie van samenwerking blijkt dat samenwerking plaatsvindt bij problemen die niet of moeilijk op te lossen zijn door één organisatie en vaak bestaat uit organisaties uit verschillende sectoren (Poocharoen & Ting, 2015, p. 588). Cross-sectorale samenwerking met partnerorganisaties⁷ wordt door academici en uitvoerders beschouwd als krachtig middel voor het implementeren van MVO en voor het behalen van sociale en economische doelen (Austin & Seitanidi, 2012, p. 728). Daarnaast geeft het maatschappelijke organisaties de mogelijkheid om toegang tot waardevolle kennis en middelen te krijgen (Gutiérrez et al., 2016, p. 56). Samenwerking tussen organisaties uit verschillende sectoren is een veelgebruikte, cruciale aanpak (AL-Tabbaa, Leach, & March, 2014, p. 658). Cross-sectorale samenwerking wordt gedefinieerd als “the linking or sharing of information, resources, activities, and capabilities by organizations (in different sectors) to achieve an outcome that could not be achieved by the organizations separately” (Shumate et al., 2018, p. 386).

Zoals in figuur 6 te zien is, bestaan er verscheidene mogelijkheden in het type cross-sectorale samenwerking. Cross-sectorale samenwerking vindt plaats tussen partnerorganisaties van twee of meer verschillende sectoren, namelijk uit de bedrijfswereld, maatschappelijke organisaties, overheid en *civil society of community* (Gray & Stites, 2013). Cross-sectorale samenwerking tussen de overheid en het bedrijfsleven wordt bijvoorbeeld PPP, oftewel publiek-private partnerschap genoemd. Dit kan vorm worden gegeven als: *profit – non-profit*, *profit – overheid*, *overheid – non-profit* en *triseCTOR* partnerschappen (Poret, 2014).

⁷ De termen samenwerking en partnerschappen gebruik ik in dit onderzoek uitwisselbaar, omdat in de literatuur de term partnerschappen meermaals wordt gebruikt als term voor samenwerking en daarmee ook in de literatuur als uitwisselbaar wordt gebruikt (Bryson et al., 2015, p. 648).



Figuur 6. Partnerschappen tussen verschillende sectoren (Bron: Gray & Stites, 2013, p. 18).

2.2.3 Motivatie en karakteristieken van partnerorganisaties

Samenwerking kan een proces of een uitkomst zijn met verscheidene proceskenmerken (Gray & Stites, 2013). Voorafgaand aan het samenwerkingsproces spelen onder andere motivatie en karakteristieken van partnerorganisaties een rol in de totstandkoming van de cross-sectorale samenwerking.

Motivatie

De mogelijkheid om doelen op verschillende niveaus te behalen, motiveert partnerorganisaties om deel te nemen aan cross-sectorale samenwerking (Vangen, Hayes, & Cornforth, 2014). Hierbij kan zowel vanuit het perspectief van *profit* als maatschappelijke organisaties onderbouwd worden wat de motivatie(s) is om aan cross-sectorale samenwerking deel te nemen. De motivaties van zowel maatschappelijke als *profit* organisaties kan worden onderscheiden in vier categorieën: *legitimacy-oriented*, *competency-oriented*, *resource-oriented* en *society-oriented*. Bovendien is er binnen deze categorieën een verdeling te maken in proactieve en reactieve motivaties. Proactief houdt in dat er actief wordt gezocht naar het aangaan van een samenwerking om doelen te behalen. Reactief is als reactie op een probleem dat niet door een organisatie alleen kan worden opgelost en daardoor samenwerking niet meer te vermijden valt. Steeds meer *profit* organisaties realiseren zich dat zij zich proactief moeten opstellen in het samenwerken met maatschappelijke organisaties om bijvoorbeeld in een goed daglicht te staan. Maatschappelijke organisaties hebben daarentegen vaak al een proactieve motivatie (Gray & Stites, 2013).

De eerste categorie als het gaat om motivatie voor samenwerking voor *profit* organisaties, *legitimacy-oriented*, gaat in op het bouwen van een reputatie en een merk voor MVO. Het geeft een *profit* organisatie vanuit een proactieve motivatie binnen deze categorie bijvoorbeeld een positief imago als de organisatie deelneemt aan een samenwerkingsverband voor het verbeteren van de leefomgeving. Ook het aantrekken en behouden van werknemers staat in deze categorie centraal. Bovendien kan de samenwerking voor een *profit* organisatie bijdragen aan het opbouwen van goede relaties met de *community* en het managen van sociale conflicten. Een *profit* organisatie kan binnen deze categorie ook vanuit een reactieve motivatie deelnemen aan een samenwerking, bijvoorbeeld wanneer de organisatie een slecht imago wil herstellen. Vanuit de tweede categorie, *competency-oriented* kan een proactieve motivatie van *profit* organisaties zijn het opdoen van expertise waarover maatschappelijke organisaties beschikken, het benutten van de verschillende kennis van de deelnemende organisaties en op de hoogte worden gehouden van opkomende problemen en trends die voor de stakeholders

belangrijk kunnen zijn. De reactieve motivatie binnen deze tweede categorie is het opdoen van kennis over complexe sociale en milieuproblemen die bestaan om deze beter aan te kunnen pakken. Vanuit de derde categorie, *resource-oriented* hebben *profit* organisaties alleen proactieve motivaties. Zij kunnen bijvoorbeeld toegang krijgen tot unieke middelen van maatschappelijke organisaties om daarmee sociale en milieuproblemen aan te kunnen pakken. Ook kunnen zij hier economische voordelen uit halen door het verbeteren van winstgevendende producten of door nieuwe producten te ontwikkelen. Daarnaast kunnen *profit* organisaties in contact komen met sociale groeperingen doordat maatschappelijke organisaties vaak al in contact staan met *community*- en/of vrijwilligersnetwerken. Vanuit de laatste categorie, *society-oriented* kunnen *profit* organisaties de mogelijke beïnvloeding van beleid als proactieve motivatie hebben. Doordat zij nauw betrokken raken bij het opstellen van beleid kunnen zij mogelijk ook invloed uitoefenen. Daarnaast is een reactieve motivatie binnen deze laatste categorie om maatschappelijke problemen aan te pakken als reactie op de verwachting van actieve stakeholders (Gray & Stites, 2013).

De eerste categorie motivatie voor samenwerking voor maatschappelijke organisaties, *legitimacy-oriented*, gaat vanuit een proactieve motivatie om de reputatie en het merk van maatschappelijke organisaties te vergroten. Maatschappelijke organisaties willen middels cross-sectorale samenwerking de invloed die zij al uitoefenen, vergroten en meer steun creëren. Een reactieve motivatie is voor deze organisaties om een zakelijkere bedrijfsvoering te hanteren dan maatschappelijke organisaties voorheen deden, omdat van maatschappelijke organisaties steeds meer wordt vereist om verantwoording af te leggen. Vanuit de *competency-oriented* categorie is een belangrijke proactieve motivatie om management- en technische vaardigheden op te doen (Gray & Stites, 2013). Vanuit de *resource-oriented* categorie is vanuit een proactieve motivatie het bemachtigen van schaarse middelen waarmee maatschappelijke doelen te behalen zijn (Gray & Stites, 2013; Gutiérrez et al., 2016; Shumate et al., 2018). Tot slot de laatste categorie motivatie voor samenwerking, *society-oriented*. Binnen deze categorie is een proactieve motivatie om meer bewustzijn van duurzaamheid in bedrijfsleven te vergroten (Gray & Stites, 2013). Bijna alle bovengenoemde motivaties van maatschappelijke organisaties, om deel te nemen aan een samenwerking zijn, proactief. Alleen in de categorie *legitimacy-oriented* kan de motivatie naast proactief ook reactief zijn.

Karakteristieken van partnerorganisaties

Naast de motivatie van zowel *profit* als maatschappelijke organisaties zijn karakteristieken van de partnerorganisaties in de samenwerking relevant voor de totstandkoming van cross-sectorale samenwerking. Daarnaast beïnvloeden dit soort karakteristieken het samenwerkingsproces. Hieronder worden daarom middelenprofiel, kenmerken van maatschappelijke organisaties en reputatie van partnerorganisaties toegelicht.

Over welke middelen iedere partnerorganisatie beschikt, is een belangrijke factor voor het vormgeven van cross-sectorale samenwerking en verschilt met name per sector. Voor *profit* organisaties is dit bijvoorbeeld zakelijke expertise en financiële middelen. Maatschappelijke organisaties beschikken daarentegen over kennis van publieke goederen en onderhandelings- en faciliterende vaardigheden. Door deze verschillen is het belangrijk dat in een samenwerking inzichtelijk wordt over welke middelen partnerorganisaties beschikken en wat van elkaar nodig is (Gray & Stites, 2013).

Voor *profit* organisaties is het daarnaast belangrijk om tijdens partnerselectie rekening te houden met de kenmerken van een maatschappelijke organisatie. Dit kan van invloed zijn op het samenwerkingsproces- en de uitkomst. Sommige maatschappelijke organisaties geven de voorkeur aan onafhankelijkheid en dragen daardoor niet bij aan een samenwerkingsverband. Daarnaast beschikken maatschappelijke organisaties over verschillende middelen en expertise (Gray & Stites, 2013).

Voor iedere samenwerkende partnerorganisatie is het bovendien belangrijk om rekening te houden met de reputatie van potentiële partnerorganisaties. Partnerorganisaties met een positieve reputatie, die niet slecht in het nieuws komen en door de maatschappij worden gewaardeerd, kunnen elkaar aanvullen tijdens de samenwerking. Partnerorganisaties die daarentegen samenwerken met partnerorganisaties met een negatieve reputatie, die wel slecht in het nieuws zijn gekomen en minder worden gewaardeerd door de samenleving, lopen risico op schade aan hen positieve reputatie. Voornamelijk maatschappelijke organisaties hebben hierbij een hoog risico als zij een samenwerking aangaan met een *profit* organisatie die een negatieve reputatie heeft (Gray & Stites, 2013). Anderzijds kan het gevaar van het willen creëren van een positieve reputatie van *profit* organisaties leiden tot *greenwashing*. Middels *greenwashing* geven organisaties de indruk dat ze zich bezighouden met MVO terwijl in de praktijk blijkt dat in de productie van hun goederen en/of diensten het tegenovergestelde effect wordt bereikt. Wanneer *profit* organisaties een samenwerking aangaan om bij te dragen aan milieu gerelateerde en/of maatschappelijke kwesties, is het belangrijk dat zij dit niet alleen doen voor het creëren van een positieve reputatie, maar ook doorvoeren in hun totale bedrijfsvoering.

2.2.4 Samenwerkingsproces

Nadat partnerorganisaties willen samenwerken, start het samenwerkingsproces. Dit proces wordt gevormd door interactie tussen de partnerorganisaties waarin zij gezamenlijk betrokken zijn om doelen van het samenwerkingsverband te behalen (Gray & Stites, 2013). Tijdens het verloop van de samenwerking kunnen meerdere kenmerken het samenwerkingsproces vormgeven. Communicatie, vertrouwen, invloed en coördinatie zijn kenmerken die hieronder worden uitgewerkt en vormen het analytisch kader.

Communicatie

Communicatie vormt het hart van een samenwerking. In cross-sectorale samenwerking is tweerichtingsverkeer communicatie van belang, omdat wederzijdse interactie het mogelijk maakt om een samenwerkingsproces te creëren waarin collectief aan een bepaald doel wordt gewerkt (Ansell & Gash, 2008). Andere aspecten van effectieve communicatie tussen partnerorganisaties zijn: de kwaliteit van communicatie, de mate van informatiedeling en deelname aan planning en doelen stellen.

De kwaliteit van de verzonden informatie is van belang om samenwerkingsdoelen te behalen. Daarom moet communicatie tussen partnerorganisaties tijdig gebeuren en accuraat zijn. Naast communicatie is het ook essentieel dat partnerorganisaties informatie delen. Door onderling structureel relevante informatie te delen, worden taken effectiever uitgevoerd, is er meer tevredenheid onder de samenwerkende organisaties en is er meer kans op een succesvol verloop van de samenwerking dan wanneer informatie niet wordt gedeeld. In een hechter samenwerkingsverband zal vaker en meer relevante informatie worden gedeeld dan in een minder hecht samenwerkingsverband (Mohr & Spekman, 1994).

Het geven van input bij het opstellen van doelen en het gezamenlijk maken van een planning leidt ook tot tevredenheid van partnerorganisaties. Daarnaast geeft dit de mogelijkheid om wederzijdse verwachtingen vast te stellen (Mohr & Spekman, 1994). De dialoog aangaan is belangrijk om andere partnerorganisaties' verwachtingen en behoeften te begrijpen. Hiermee is het voor de partnerorganisaties makkelijker om het probleem, het doel van de samenwerking en competenties per partnerorganisatie te definiëren. Tevens zorgt het aangaan van de dialoog voor het opdoen van wederzijdse kennis en het creëren van een duidelijke visie op de samenwerking (Poret, 2014). De samenwerkende partnerorganisaties hebben namelijk verschillende heersende wereldbeelden, risico's en belangen (Gray & Stites, 2013). *Face-to-face* dialoog kan daarom bijdragen aan het verminderen van heersende stereotypes van partnerorganisaties en andere obstakels voor het verloop

van de communicatie gedurende de samenwerking. Dit is van belang bij het gezamenlijk kunnen behalen van het samenwerkingsdoel (Ansell & Gash, 2008). *Face-to-face* communicatie maakt daarnaast onderdeel uit van andere aspecten van het samenwerkingsproces, zoals gedeeld begrip creëren, wederzijds respect, betrokkenheid en vertrouwen (Ansell & Gash, 2008).

Vertrouwen

Het opbouwen van vertrouwen is een vereiste voor succesvolle samenwerking (Bryson, Crosby, & Stone, 2015). Vertrouwen kan in een samenwerkingsverband betrekking hebben op meerdere aspecten en is vaak de uitkomst van acties die zijn uitgevoerd door de partnerorganisaties (Gray & Stites, 2013). Het kan bestaan uit een interpersoonlijk gevoel, vertrouwen in competenties van de organisatie en verwachte prestaties en een gevoel van een gemeenschappelijke band en goede wil. De partnerorganisaties bouwen vertrouwen op door informatie en middelen te delen en goede intenties te hebben (Bryson et al., 2015). Daarnaast is het belangrijk dat partnerorganisaties de vrijheid voelen om bezorgdheden te kunnen delen en dat aan hen het gevoel wordt gegeven dat hier naar wordt geluisterd (Gray & Stites, 2013). Het opbouwen van vertrouwen begint vaak op persoonlijk niveau en leidt daarmee uiteindelijk tot vertrouwen tussen de samenwerkende organisaties (Bryson et al., 2015).

Invloed

Invloed is een belangrijk kenmerk van cross-sectorale samenwerkingsverbanden omdat ongelijke machtsverhoudingen problematisch kunnen zijn. De samenhang tussen invloed en macht komt in de definitie van macht naar voren: “the potential to influence others’ action” (Emerson, 1976). Grote, formele organisaties met schaarse of belangrijke middelen beheersen vaak invloedrijke posities binnen een samenwerkingsverband (Gray & Stites, 2013). Een ongelijke machtsverhouding kan opkomen als een partnerorganisatie een sterkere positie heeft dan een andere partnerorganisatie. Deze positie kan ontstaan door ongelijke verdeling van middelen tussen partnerorganisaties waarin bijvoorbeeld één partner beschikt over bepaalde schaarse middelen (AL-Tabbaa et al., 2014). Dit kan door een organisatie als machtsbron worden gebruikt, maar dit hoeft niet te leiden tot invloed. Daarnaast kan een structurele sterkere positie de oorzaak van ongelijkheid zijn waarin maatschappelijke organisaties de onderliggende partij zijn. Dit is bijvoorbeeld het geval bij samenwerking tussen een multinational en een maatschappelijke organisatie. Bovendien kan het niveau waarop een maatschappelijke organisatie deelneemt aan de samenwerking invloed hebben op hun positie omdat de waarde van de maatschappelijke organisatie op een lager samenwerkingsniveau minder wordt gewaardeerd door andere partnerorganisaties dan op hoog niveau. De functie van een maatschappelijke organisatie op een lager samenwerkingsniveau is hierin bijvoorbeeld de positie als sponsor en op hoger niveau de functie van een strategische partnerorganisatie. Maatschappelijke organisaties kunnen door op een hoger niveau deel te nemen aan de samenwerking ervoor zorgen dat er geen machtsverschil ontstaat. Daarnaast kunnen zij op voorhand inspelen op deze zwakkere positie door bijvoorbeeld hun betrouwbare imago en sociale netwerken te benadrukken. Doordat maatschappelijke organisaties sneller als zwakkere partnerorganisatie kunnen worden beschouwd, is het belangrijk dat zij hun expertise en kennis als uniek middel voor de samenwerking inzetten om deze zwakkere positie te voorkomen (AL-Tabbaa et al., 2014). Door hierop in te spelen, kan invloed verschuiven. Invloed van organisaties binnen een samenwerkingsverband is daarom altijd dynamisch. Dit kan bijvoorbeeld veranderen door verschuiving van de partnerorganisaties doordat organisaties afhaken of nieuwe organisaties betrokken raken, door politieke veranderingen of door schandalen binnen organisaties waardoor zij afhaken of minder invloed hebben (Bryson et al., 2006). Als ongelijkheid in het samenwerkingsproces problemen voor de samenwerking kan veroorzaken, kan dat leiden tot instabiliteit. Dit heeft gevolgen voor het samenwerkingsproces omdat de kennis en middelen van de minder invloedrijke partnerorganisatie(s) niet of nauwelijks worden benut. Daarom is het voor alle

partnerorganisaties van belang om zich hier bewust van te zijn zodat de potenties van alle deelnemende partnerorganisaties optimaal worden benut (AL-Tabbaa et al., 2014).

Coördinatie

Coördinatie is voor een samenwerkingsverband van belang om intact te blijven. Dit kan worden vormgegeven op drie manieren. Allereerst een zelfsturende structuur waarin besluitvorming plaatsvindt door regelmatige bijeenkomsten of door informeel, regelmatige interactie. Ten tweede een structuur waarin één organisatie leidend is en overwegend alleen de besluitvorming doet en coördineert (Bryson et al., 2006). Partnerorganisaties die binnen een samenwerkingsverband de meeste invloed hebben, hebben meestal een leidende rol in een samenwerkingsverband (Gray & Stites, 2013). Tot slot een bemiddelende organisatie die los staat van het samenwerkingsverband en daarmee overzicht houdt op de samenwerking van de betrokken organisaties (Bryson et al., 2006). Gedeeld leiderschap blijkt succesvoller te zijn dan leiderschap door één organisatie in een samenwerkingsverband met partnerorganisaties, omdat alle partnerorganisaties zich hierdoor eigenaar voelen van het project (Gray & Stites, 2013). Effectief gedeeld leiderschap eist daarentegen veel tijd, middelen en vaardigheden (Ansell & Gash, 2008).

Leiderschap is binnen een samenwerkingsverband van belang om een samenwerking te laten slagen. Leiderschap draagt bij aan het behouden van regels, opbouwen van vertrouwen, faciliteren van dialoog en ontdekken wat voor beide partijen gunstige uitkomsten zijn. Leiderschap kan er tevens voor zorgen dat minder machtige partnerorganisaties meer betrokken worden (Ansell & Gash, 2008). Leiderschap kan zowel formeel als informeel zijn. Formeel is leiderschap vanuit een leidinggevende functie, omdat deze functie is ingericht om macht en autoriteit te creëren. Informeel leiderschap is leiderschap toegekend aan personen die niet in een leidinggevende positie zitten en daardoor ook niet per definitie macht en autoriteit bezitten (Pielstick, 2000). Bovendien kan een individuele leider met of zonder formele macht aanwezig zijn, ook wel de *key actor* genoemd. Deze individuele leider moet de ruimte krijgen om partnerorganisaties te mobiliseren, betrekken, empoweren en de macht hebben om de samenwerking richting de gewenste resultaten te sturen (Vangen, Hayes, & Cornforth, 2015).

Daarnaast bestaan er meerdere functies van leiders. Een leider kan bijvoorbeeld fungeren als steward van het proces in het samenwerkingsverband (Ansell & Gash, 2008). Een leider dient in dat geval voor bemiddeling en ter ondersteuning van het samenwerkingsproces. Ook kan een leider de functie van *sponsor*, *champion* of *situated agent* hebben. Leiders als *sponsor* hebben aanzienlijke prestige, autoriteit en toegang tot middelen die bruikbaar zijn voor een samenwerking. Leiders als *champion* houden zich bezig met het in gang houden van een samenwerking en maken gebruik van procesvaardigheden om de samenwerkingsdoelen te behalen (Bryson et al., 2006). Leiders als *situated agent* moeten kunnen omgaan met ambiguïteit, dilemma's, risico's, creëren van vertrouwen, relaties tussen partnerorganisaties onderhouden en mensen en organisaties betrekken bij het samenwerkingsverband (Bryson, Crosby & Stone, 2015).

Samenvatting

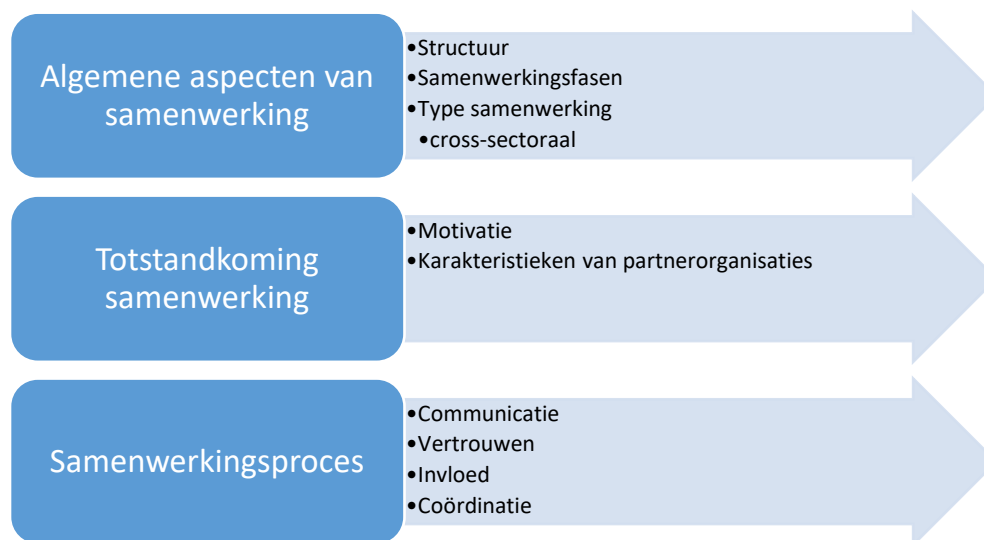
In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk zijn inzichten opgedaan over het theoretisch concept samenwerken. Daarmee kan de tweede theoretische deelvraag worden beantwoord: Wat is samenwerking en hoe kan samenwerking worden vormgegeven? In figuur 7 heb ik de belangrijkste theoretische inzichten van het concept samenwerken gevisualiseerd.

Samenwerking is belangrijk voor het aanpakken van problemen en de implementatie van MVO, omdat niet alle problemen zelfstandig door organisaties kunnen worden opgelost. Samenwerking kan bestaan uit zowel sterke relaties als zwakke relaties (Granovetter, 1973). Daarbij kan de structuur van een samenwerking uiteenlopen van gecentraliseerd tot gedecentraliseerd (Borgatti, Everett, & Johnson,

2013). Bovendien kan de structuur en intensiviteit van een samenwerking worden ingedeeld in vier fasen. In fase één is er sprake van een zeer lage intensieve samenwerkingsstructuur wat oploopt naar een zeer intensieve samenwerkingsstructuur in fase vier (Austin en Seitanidi, 2012). Belangrijk daarbij is dat de fase waarin een samenwerkingsstructuur zich bevindt, moet aansluiten op de MVO-doelen die de partnerorganisaties hebben (Pelozo & Falkenberg, 2009). Een type samenwerking dat veelvuldig wordt gehanteerd om MVO te implementeren, is cross-sectorale samenwerking. Dit type samenwerking bestaat uit partnerorganisaties van twee of meer verschillende sectoren (Gray & Stites, 2013).

Bij de totstandkoming van een samenwerking spelen onder andere motivatie en karakteristieken van partnerorganisatie een rol. De motivatie waarmee een organisatie deelneemt aan een samenwerking kan in vier categorieën worden onderscheiden (Gray & Stites, 2013). Binnen deze categorieën bestaat er een onderscheid tussen proactieve en reactieve motivaties. De motivatie verschilt per categorie tussen *profit* en maatschappelijke organisaties. Daarnaast spelen de karakteristieken van partnerorganisaties een rol bij de totstandkoming van een samenwerking. Hierbij zijn het middelenprofiel, de kenmerken van maatschappelijke organisaties en de reputatie van partnerorganisaties besproken (Gray & Stites, 2013).

Als de totstandkoming van een samenwerkingsverband heeft plaatsgevonden, start het samenwerkingsproces. Hierin zijn de volgende kenmerken toegelicht: communicatie, vertrouwen, invloed en coördinatie. Zonder vertrouwen voelen partnerorganisaties niet de vrijheid om informatie en andere zaken te communiceren. Daarnaast kan de mate van invloed van een partnerorganisatie leiden tot een coördinatiestructuur waarin één organisatie leidend is. Gedeeld leiderschap is succesvoller dan wanneer één organisatie de leiding heeft en daarmee ook de meeste invloed uitoefent (Gray & Stites, 2013). De potentie van partnerorganisaties die minder invloed hebben in een samenwerkingsverband kunnen daarmee onbenut blijven (Al-Tabbaa et al., 2014).



Figuur 7. Analytisch kader: algemene aspecten van samenwerking, elementen van totstandkoming en kenmerken van het samenwerkingsproces.

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de methode van dit onderzoek nader toegelicht. Allereerst wordt ingegaan op de keuze voor kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt het literatuuronderzoek besproken om daarna in te gaan op het empirische gedeelte van dit onderzoek. Tot slot worden de kwaliteitscriteria passend bij kwalitatief onderzoek uitgelicht.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van aard omdat het zich richt op het perspectief van de onderzochten en daarmee hun leefwereld inzichtelijk maakt (Jansen, 2012, p. 7). “Mensen geven betekenis aan hun omgeving en handelen hiernaar” (’t Hart, Boeije, & Hox, 2009, p. 253). In kwalitatief onderzoek wordt getracht de betekenissen en gedragingen van mensen te beschrijven, begrijpen en verklaren. De context waarin de sociale werkelijkheid door mensen wordt geconstrueerd is daarbij van belang (’t Hart, Boeije, & Hox, 2009).

In dit kwalitatieve onderzoek is gekozen voor een *single case study*. Een *case study* kan meer inzicht bieden in specifieke contextuele condities die van belang zijn bij het te onderzoeken fenomeen (Baxter & Jack, 2008, p. 545). In dit onderzoek vormt de samenwerking met de betrokken partnerorganisaties van het project T=T van de stichting Excelsior4All de *case*. De partnerorganisaties van het project T=T bestaan uit verwijzende partnerorganisaties, partnerorganisaties die een workshop verzorgen in het project T=T en een partnerorganisatie die financiële ondersteuning biedt. De partnerorganisaties die een workshop verzorgen, zetten zich actief in door hun eigen expertise en kennis te gebruiken voor de invulling van een workshop. De verwijzers zijn de partnerorganisaties die een bijdrage leveren in de aanvoer van deelnemers en zijn gedurende het project betrokken bij deze deelnemers. De partner die financiële middelen ter beschikking stelt, is een maatschappelijke organisatie die het project T=T alleen financieel ondersteunt (bijlage 2).

3.2 Literatuuronderzoek

In dit onderzoek vormt theorie de basis voor het empirische gedeelte van het onderzoek. Voordat de betekenissen en interpretaties van de respondenten inzichtelijk konden worden gemaakt, was het belangrijk om theoretische inzichten op te doen. Volgens Boeije (’t Hart et al., 2009, p. 257) biedt literatuur in kwalitatief onderzoek inzicht in reeds eerder uitgevoerde onderzoeken over gerelateerde onderwerpen, de resultaten hiervan en op welke manier er over het onderzoeksveld in de literatuur wordt gesproken. De empirische gegevens kunnen vervolgens met de opgedane inzichten uit de literatuur vergeleken worden (p. 257).

Relevante, belangrijke concepten die in het literatuuronderzoek worden aangehaald, benoemt Boeije (’t Hart et al., 2009, p. 256) *sensitizing concepts*. De *sensitizing concepts* in dit literatuuronderzoek zijn MVO en samenwerken. Het literatuuronderzoek diende als uitgangspunt voor het empirische gedeelte en is uitgevoerd om inzichtelijk te krijgen wat de twee concepten inhouden, wat voor eerder onderzoek hiernaar is gedaan en wat er bekend is over deze concepten in de context van de voetbalsector. In het begin van mijn literatuuronderzoek kreeg ik van mijn scriptiebegeleidster drie artikelen over het theoretische concept samenwerken aangereikt waardoor ik meerdere perspectieven op dit concept kon onderscheiden in mijn verdere zoektocht naar relevante literatuur. Deze zoektocht heb ik vervolgens voortgezet via de zoekmachines *google scholar* en *WorldCat catalogus*. Via deze zoekmachines was er veel wetenschappelijke literatuur over MVO te vinden, maar het gebruik van de Engelse term CSR heeft mijn zoektocht naar literatuur hierover verdiept. Tevens heb ik mij gefocust op MVO in de voetbalsector en van maatschappelijke organisaties. Zoektermen die ik hierbij gebruikte, zijn *corporate social responsibility (CSR)*, *CSR in sport*, MVO in de voetbalsector, *CSR non-profit organizations* en *CSR soccer*. Op deze manier heb ik ook literatuur gezocht over

samenwerken en over de koppeling tussen MVO en samenwerken. Hierdoor heb ik mij in de zoektermen toegespitst op *collaboration*, *cross-sector collaboration*, *cross-sector partnerships*, *cross-sectorale samenwerking*, *CSR partnerships* en *cross-sectorale samenwerking*. Relevante artikelen die naar voren kwamen, hadden vaak ook een bruikbare literatuurlijst voor de verdere zoektocht naar passende literatuur. Bovendien heb ik enkele boeken aangehaald: onderzoeksmethoden van 't Hart et al. (2009), *doing your research project* van O'Leary (2014) en *social research methods* van Bryman (2016).

Tijdens bovenstaand zoekproces beoordeelde ik via de titels en *abstracts* of een artikel relevant voor mijn onderzoek was. Daarnaast heb ik bij de selectie van de artikelen een aantal beoordelingscriteria gehanteerd. Allereerst heb ik gekeken naar het type publicatie. Hierbij bekeek ik wat voor soort publicatie het was en of deze meermaals was geciteerd. Voor de wetenschappelijke theoretische basis van het theoretisch kader was het van belang dat het artikel wetenschappelijk van aard is. Ten tweede de achtergrond van de auteurs van een artikel. Hiermee werd inzichtelijk wat het vakgebied is waarin de auteurs schrijven en of dit aansluit op de invalshoek van dit onderzoek. Bovendien kon ik hierdoor achterhalen of de auteurs andere gerelateerde artikelen hadden geschreven. Ten derde het jaartal waarin het artikel is gepubliceerd. Artikelen van grondleggers van MVO zijn in de vorige eeuw gepubliceerd. Het artikel van Carroll (1999) is bijvoorbeeld als één van de belangrijke grondleggers van MVO geselecteerd voor mijn literatuuronderzoek. Daarnaast heb ik gericht gezocht naar recente artikelen die bij voorkeur vanaf 2015 zijn gepubliceerd. Hiermee kon ik de meest recente inzichten over MVO en samenwerken opdoen. Evenals het opdoen van recente ontwikkelingen en voorbeelden van MVO-thema's en de rol van samenwerking hierin binnen de voetbalsector. Gray en Stites (2013) hebben bijvoorbeeld belangrijke theoretische inzichten opgeleverd over het samenwerkingsproces. Middels recente artikelen, zoals het artikel van Zeimers, Anagnostopoulos, Zintz en Willem (2019) kon ik achterhalen welke artikelen van MVO en samenwerking in de voetbalsector meermaals in de referentielijsten naar voren komen. Hiermee kon ik voor mijzelf inzichtelijk krijgen welke auteurs grondleggers zijn of belangrijke literatuur hebben geschreven over mijn *sensitizing concepts*. Tot slot heb ik mij mede door het gebruik van Engelse zoektermen gefocust op Engelse artikelen, zodat ik niet alleen inzichten vanuit de Nederlandse literatuur over MVO en samenwerken zou opdoen.

Door het literatuuronderzoek werd inzichtelijk hoe MVO als concept is ontwikkeld en wat het hedendaags betekent. Daarbij is ook duidelijk geworden hoe MVO vorm krijgt in specifiek de voetbalsector. Daarnaast is helder geworden wat samenwerking is en welke kenmerken en processen hierbij een rol spelen. Ook is de relatie tussen MVO en samenwerken naar voren gekomen doordat uit eerder onderzoek blijkt dat cross-sectorale samenwerking een uitkomst kan bieden voor het implementeren van MVO. Deze theoretische inzichten konden als uitgangspunt worden gebruikt voor de invulling van het empirische gedeelte van dit onderzoek.

3.3 Empirisch onderzoek

Nadat de theoretische inzichten middels het literatuuronderzoek zijn opgedaan, kon het empirische gedeelte worden vormgegeven. Hieronder wordt ingegaan op de methode die hiervoor is gehanteerd.

3.3.1 Semi-gestructureerde interviews

Met interviews kunnen rijke, diepgaande kwalitatieve data worden opgedaan die zowel verbaal als non-verbale elementen bevatten (O'Leary, 2014, p. 217). Interviews kunnen gestructureerd, semi-gestructureerd of ongestructureerd zijn. In dit onderzoek is gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Middels semi-gestructureerde interviews kunnen ervaringen en interpretaties worden achterhaald (King & Horrocks, 2010). Interviews geven hiermee de mogelijkheid om de bewoording van de respondenten over deze ervaringen, betekenissen en interpretaties in de analyse terug te laten komen ('t Hart et al., 2009). De keuzereden voor semi-gestructureerde interviews is dat relevante

onderwerpen of thema's van tevoren in een topiclijst zijn vastgelegd en kunnen worden bevestigd, maar er ook ruimte overblijft voor onverwachte, interessante data die tijdens het interview kunnen opkomen (O'Leary, 2014). Een voorbeeld hiervan is de rol van vrouwen in het project T=T. In het geval van onverwachte data biedt een semi-gestructureerd interview enerzijds de mogelijkheid om door te vragen en dieper in te gaan op van tevoren vastgelegde topics. Anderzijds zorgt een vooraf gestelde topiclijst voor consistentie en betrouwbaarheid van de data die voortkomen uit de interviews.

3.3.2 Topiclijst

Voorafgaand aan de afname van de interviews zijn twee topiclijsten opgesteld (bijlage 3). Een topiclijst wordt gebruikt om hoofdvragen, thema's en punten op te schrijven om daar tijdens het interview op door te kunnen vragen ('t Hart et al., 2009). De topiclijst is op basis van de literatuur opgesteld, zodat data kunnen worden verzameld die uiteindelijk antwoord kunnen geven op de onderzoeksvragen (Bryman, 2016). Er is een topiclijst voor de respondenten van de stichting Excelsior4All opgesteld en één voor de respondenten van de partnerorganisaties omdat zij vanuit hun verschillende rollen binnen het project T=T andere perspectieven en ervaringen hebben op de samenwerking. De kern van de topiclijsten is hetzelfde en is gericht op topics over de aanleiding van de samenwerking, ervaring van de samenwerking, de eigen rol in dit project, de rol van de andere partnerorganisaties in de samenwerking, de samenwerkingsrelatie en kenmerken van het samenwerkingsproces. Vragen die hierbij gesteld waren, zijn bijvoorbeeld: 'Waarom uw organisatie betrokken is bij dit project?' en 'Wat de motivatie is om specifiek aan dit project mee te doen?'. Ook bestaan er verschillen tussen de topiclijsten. In de topiclijst van de medewerkers van de stichting Excelsior4All is bijvoorbeeld meer gefocust op het topic MVO, omdat het interessant is om te bevestigen hoe het project T=T vanuit hun gedachte over MVO is ontstaan en wat voor rol de huidige samenwerking daarin speelt. Vragen zoals: 'Wat verstaat u onder MVO?', 'Wat is uw toekomstvisie als het gaat om de uitvoering van het MVO-beleid?' en 'Wat is het doel van de samenwerking in het project T=T?' zijn hierbij gesteld. Ook is meer inhoudelijke informatie over de stichting en hoe zij een keuze hebben gemaakt bij het selecteren van samenwerkingspartnerorganisaties in het project T=T bevestigd. In de topiclijst van de partnerorganisaties is daarentegen bijvoorbeeld gefocust op de keuze voor deze stichting in de voetbalsector en hun bijdrage aan het project T=T.

Voordat de interviews zijn afgenomen, heb ik de topiclijsten bij twee personen gepre-test. Doordat de topiclijst voor iedere respondent begrijpelijk moet zijn, is ervoor gekozen om twee personen uit mijn omgeving te kiezen die niet betrokken zijn bij het onderzoek. Dit is van tevoren gedaan om te controleren of de vragen en topics logisch, passend en begrijpelijk zijn (Greco & Walop, 1987). Na het pretesten heb ik geen topics meer toegevoegd of verwijderd. Wel heb ik schrijffouten of de interpunctie aangepast. Ook heb ik naar aanleiding van de pretest gekeken of vragen mogelijk nog konden worden samengevoegd omdat uit de pretest naar voren kwam dat de topiclijst wellicht wat lang kon zijn. Uiteindelijk heb ik geen vragen in de topiclijst meer samengevoegd omdat tijdens een interview een overbodige vraag achterwege laten gemakkelijker is dan het ter plekke opnieuw bedenken van een vraag. Een semi-gestructureerd interview biedt daarin ook de flexibiliteit om tijdens een interview vragen samen te voegen.

3.3.3 Respondenten

Bij de selectie van de respondenten is in dit onderzoek gekozen voor doelgerichte selectie ('t Hart et al., 2009, p. 261). Dit houdt in dat uit een doelpopulatie gericht respondenten worden gekozen die voldoen aan bepaalde kenmerken. In dit onderzoek was het belangrijk dat de respondenten betrokken waren bij de samenwerking in het project T=T om hun ervaring te kunnen vertellen. In totaal zijn negentien interviews afgenomen. Hiervan zijn zeventien van de partnerorganisaties en twee van de stichting Excelsior4All afgenomen. Binnen de partnerorganisaties behoren vijf respondenten tot de al eerdergenoemde verwijzers. Van deze vijf respondenten zijn er vier direct betrokken bij de begeleiding

van de vrouwen en één respondent opereert op beleidsniveau. De verwijzers zijn niet allemaal per definitie officieel partner op papier (Deborah Gravenstijn, persoonlijke communicatie, 18 maart 2019)⁸. Doordat zij echter wel een belangrijke samenwerkingsrol hebben in het project T=T, kunnen zij een ander perspectief bieden op de samenwerking in het project T=T. Daarom heb ik ook medewerkers van deze partnerorganisaties betrokken bij de selectie van respondenten. Daarnaast behoort één respondent tot financieel ondersteunende partnerorganisatie. De andere elf respondenten behoren tot de uitvoerende partnerorganisaties. Deze partnerorganisaties zijn allemaal *profit* organisaties en geven een workshop. Van deze partnerorganisaties zijn, indien mogelijk, zowel respondenten die zelf de workshop geven en in de praktijk zijn betrokken als respondenten die meer vanuit de beleidskant betrokken zijn bij het project T=T. Deze respondenten bekleden overwegend een functie als communicatie- en of marketingmanager. Daarnaast zijn er twee personen die een HR-functie hebben en één persoon is partnaandeelhouder (bijlage 2).

De manier waarop respondenten kunnen worden geworven, zijn heel divers ('t Hart et al., 2009). In dit onderzoek heb ik middels mijn stagebegeleider een interview met de directeur van de stichting Excelsior4All ingepland. Via de projectmanager heb ik contactgegevens ontvangen om de betrokken partnerorganisaties te benaderen. Vervolgens kon ik via deze contactpersonen andere betrokken collega's binnen een partnerorganisatie benaderen. Deze selectiestrategie wordt ook wel de sneeuwbal- of netwerkmethode genoemd ('t Hart et al., 2009). Dit houdt in dat middels de eerste contactpersonen wordt geprobeerd om via hen contactgegevens van andere potentiële respondenten te bemachtigen.

Van tevoren had ik bedacht om minimaal twee en eenzelfde aantal respondenten per organisatie te interviewen. Dit aantal was namelijk nodig voor het totaal te behalen interviews van minimaal achttien en om goed inzicht te krijgen in de bijdragen van de partnerorganisaties en hun ervaring van de samenwerking in het project T=T. Dit verliep echter anders omdat het soms niet mogelijk was om twee respondenten van één organisatie te benaderen. De grootte en takenindeling van een organisatie hadden hier onder andere invloed op. In een kleinschalige organisatie was bijvoorbeeld maar één persoon betrokken bij het project T=T. Andersom was het in een grote organisatie mogelijk om drie verschillende respondenten te benaderen die vanuit verschillende functies betrokken zijn bij het project. Ook de takenverdeling en functies in een organisatie hadden invloed op het benaderen van respondenten. Soms werd namelijk de taak om betrokken te zijn bij het project T=T aan één of meerdere functies toegekend. Dit bepaalde het aantal potentiële respondenten per partnerorganisatie voor mijn onderzoek. Daarnaast waren tijdgebrek of persoonlijke redenen de oorzaak van het niet kunnen inplannen van een interview.

3.3.4 Dataverzameling

De meeste interviews zijn afgenomen bij de partnerorganisatie of de stichting Excelsior4All. Eén interview vond plaats in een hotelloobby. Ook is één interview telefonisch afgenomen omdat de respondent hier de voorkeur aan gaf. Alle interviews vonden op een relatief rustige, afgesloten plek plaats. Tijdens één interview was er nog een tweede persoon aanwezig in dezelfde ruimte, maar dit was niet storend voor het verloop van het interview. Voordat de interviews startte, gaf ik allereerst een introductie over mijzelf als onderzoeker, informatie over het doel van het onderzoek, benoemde ik de topics die besproken zouden worden en de tijdsduur van het interview. Door de nieuwe AVG-wetgeving was ik als onderzoeker verplicht om het *informed consent* voor te leggen aan de respondent (bijlage 4). Hierin staat ook vermeld dat het interview zou worden opgenomen. Dit heb ik tevens

⁸ Deze organisaties zullen onder de noemer verwijzer of geldschietter worden benoemd tot partnerorganisatie, waarbij partnerorganisatie betekent dat zij als organisatie betrokken zijn bij de samenwerking ook al zijn zij niet allemaal officieel partner op papier.

mondeling toegelicht. Hierin benadrukte ik dat de opnames uitsluitend voor het transcriberen en de analyse worden gebruikt en bovendien persoonlijke gegevens anoniem worden verwerkt. Door ondertekening van het formulier gaf de respondent toestemming voor het afnemen van het interview. Na ieder interview heb ik gevraagd aan de respondenten of zij zelf nog iets wilden melden, zodat er ruimte was om nog iets te bespreken. Vervolgens maakte ik notities over het interview. Hierin heb ik kort en bondig genoteerd waar het interview plaatsvond, eventuele opvallende non-verbale elementen, hoe het interview verliep en de kernpunten uit het interview.

Een onderdeel van het interview was het visualiseren van de samenwerking door de respondenten. Het idee hierachter was om de samenwerking in kaart te brengen en de posities van de betrokken partnerorganisaties te achterhalen. Hiermee kon vergeleken worden hoe de respondent de samenwerkingsstructuur interpreteerde en in hoeverre dit overeenkwam met wat de respondent vertelde. Tevens zorgde de visualisatie voor input om tijdens het interview samenwerking gerelateerde topics te bevragen. Doordat niet iedere respondent evenveel kennis had over de samenwerking, sommigen het moeilijk vonden om het te tekenen of sommige respondenten het mondeling al toelichtten en het daardoor niet noodzakelijk vonden om het op papier te tekenen, wisselt de waarde van de visualisatie per interview. Enkele respondenten hebben hierdoor de visualisatie niet gemaakt. Tevens was een visualisatie bij het telefonische interview niet mogelijk. Doordat de visualisatie per interview verschilt, is de toegevoegde waarde van de opgedane data middels de visualisaties ook per respondent verschillend. Over het algemeen heb ik de informatie uit de visualisaties als ondersteunend aan het verhaal van de respondent gebruikt. Het vormde hierdoor een aanvulling en bevestiging van wat de respondenten vertelden.

De interviews zijn met zowel mijn telefoon als computer opgenomen. Ik heb hier bewust voor gekozen zodat ik een reservekopie opname had en er geen data verloren kon gaan. Het telefonische interview kon ik alleen opnemen met mijn computer. Ik heb gekozen om een audio-opname van het interview te maken, omdat ik mij hierdoor tijdens het interview kon focussen op wat de respondent te vertellen had. Af en toe maakte ik aantekeningen op papier zodat ik hier later nog op terug kon komen.

3.3.5 Data-analyse

Door de audio-opname was het bovendien mogelijk om de interviews achteraf te transcriberen. De transcripten zijn middels het programma NVivo gecodeerd. Coderen is een proces waarin gegevens worden gecategoriseerd en dit middels een trefwoord wordt aangeduid ('t Hart et al., 2009, p. 269). Coderen bestaat volgens Boeije (2005, in Hak, 2007, p. 6) uit drie stappen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Open coderen is het markeren van fragmenten uit de transcripten en deze voorzien van een code (p. 6). In dit onderzoek zijn in deze fase 117 codes gevormd door alle transcripten open te coderen. Deze codes hebben grotendeels overlap met onderwerpen uit het literatuuronderzoek. Vervolgens is middels axiaal coderen geprobeerd het aantal codes te minimaliseren door codes samen te voegen en categorieën te vormen. Categorieën die hierdoor ontstonden zijn: MVO, samenwerking, partnerorganisaties, stichting Excelsior4All en verbeteringen. Subcategorieën hierbinnen zijn bijvoorbeeld: motivatie, kenmerken van partnerorganisaties, project T=T, et cetera. Tot slot is selectief coderen een analysemethode om de codes die relevant zijn voor het onderzoek te verbinden tot een codeboom (bijlage 5). Hierbij heb ik de meest relevante categorieën uit de axiale fase op basis van de theorie geselecteerd en de overige categorieën verwijderd.

3.4 Kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek

Hieronder worden de kwaliteitscriteria van dit kwalitatieve onderzoek besproken. Hierbij wordt allereerst ingegaan op betrouwbaarheid en validiteit en tot slot op de rol van de onderzoeker.

3.4.1 Betrouwbaarheid en validiteit

“Betrouwbaarheid betekent dat de waarnemingen zo min mogelijk worden beïnvloed door toevallige of niet-systematische fouten” (’t Hart et al., 2009, p. 274). In dit onderzoek heb ik geprobeerd deze beïnvloeding zo laag mogelijk te houden door systematisch te werk te gaan. Via de projectmanager zijn respondenten per e-mail benaderd met eenzelfde verzoek tot het verlenen van toestemming voor een interview. Vervolgens heb ik eenzelfde introductie van mijn onderzoek gegeven om de respondenten uit te nodigen voor een interviewafspraak. Indien er werd gevraagd of ik de inhoud van de interviews wilde delen, heb ik nadrukkelijk benoemd dat ik mijn topiclijst voorafgaand aan het interview niet openbaar maak. Hiermee wilde ik voorkomen dat de uitspraken van de respondenten afgestemd zouden worden. Daarnaast heb ik bijvoorbeeld bij alle respondenten de interviews op éénzelfde manier geprobeerd uit te voeren door de topiclijst als rode draad tijdens het interview te nemen. Ook heb ik tijdens de interviews meermaals een samenvatting geformuleerd van wat de respondent mij had verteld. Hierdoor kon de correctheid van mijn interpretatie bij de respondent worden nagegaan (’t Hart et al., 2009). Na ieder interview is ook geprobeerd deze direct te transcriberen, zodat ik het interview in zijn geheel kon doornemen en opvallende of nieuwe informatie in de interviews die nog volgden kon voorleggen. Tevens is ervoor gekozen om negentien respondenten te interviewen om een zo betrouwbaar mogelijk beeld te genereren van de samenwerkingspartnerorganisaties in het project T=T. Bijna alle betrokken partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All zijn hierdoor geïnterviewd. Het punt van verzadiging of saturatie is dan ook bereikt (’t Hart et al., 2009). Dit betekende dat ik na de negentien interviews voldoende data had verzameld over hoe de samenwerking verloopt en hoe deze wordt ervaren door de betrokken partnerorganisaties.

In een betrouwbaar onderzoek, is het bovendien belangrijk dat er interne consistentie is. Door topiclijsten op te stellen, zijn de respondenten over dezelfde theoretische concepten bevraagd. Tijdens de interviews had ik de topiclijst op papier mee en probeerde ik ieder topic met de respondent te bespreken. Aan het einde van elk interview nam ik daarom even de tijd om de gehele topiclijst nogmaals door te nemen, zodat ik niks vergat te bevragen. Ook werden de interviews, in overeenstemming met de respondenten, opgenomen om deze vervolgens te transcriberen. Hiermee ontstaat openheid over de verkregen data (O’Leary, 2014). Ook was het hierdoor mogelijk de letterlijke uitspraken van de respondenten te gebruiken voor in het resultatenhoofdstuk.

Validiteit is het meten van wat men beoogt te meten (’t Hart, 2009). Ik heb de topiclijsten gepre-test, zodat ik kon achterhalen of de topics helder waren beschreven en duidelijk genoeg voor de interviews zouden zijn. Hierdoor heb ik geprobeerd ervoor te zorgen dat uiteindelijk is gemeten wat ik wilde meten. Ook *member validation* is belangrijk voor de validiteit van het onderzoek (p. 277). Daarom heb ik tijdens de interviews mijn interpretaties aan de respondenten voorgelegd zodat ik hiermee kon nagaan of mijn interpretatie klopte. Daarnaast ben ik tijdens het coderen begonnen met open coderen, zodat ik met een open blik de empirische data kon analyseren en niet alleen gefocust was op resultaten die aansluiten op de theorie. Bovendien probeer ik middels de methodische verantwoording de stappen van dit onderzoek zo inzichtelijk mogelijk te maken en het voor de lezer duidelijk te maken hoe de bevindingen zijn opgedaan.

3.4.2 Rol van onderzoeker

Daarnaast is het belangrijk om bewust te zijn van mijn rol als onderzoeker. Een onderzoeker is niet waarde vrij waardoor het belangrijk is om hierbij stil te staan. Mijn emoties, vooroordelen, et cetera mogen niet van invloed zijn op de bevroegde fenomenen. Daarom heb ik geprobeerd zo veel mogelijk mijn voorkeuren niet uit te spreken en zo min mogelijk oordelen te geven. Dit heb ik bewerkstelligd door suggestieve vragen zo veel mogelijk te vermijden, door open vragen te stellen en de respondenten zoveel mogelijk aan het woord te laten. Daarbij vond ik het soms lastig om niet mijn

mening te geven, maar heb ik geprobeerd zo neutraal mogelijk te reageren op wat de respondenten vermeldden. Ook heb ik bij de bevindingen geprobeerd het perspectief van de respondent zoveel mogelijk naar voren te laten komen en pas in de analyse mijn eigen interpretatie hieraan gegeven. Hiermee wilde ik voorkomen dat de perspectieven van de respondenten niet meer duidelijk zouden zijn.

4. Resultaten

In het resultatenhoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het empirische gedeelte van dit onderzoek weergegeven. Hiervoor zijn negentien interviews afgenomen bij betrokken partnerorganisaties en medewerkers van de stichting Excelsior4All bij het project T=T⁹.

In dit hoofdstuk wordt allereerst stilgestaan bij MVO als belangrijkste motivatie van de partnerorganisaties om deel te nemen aan de samenwerking. Dit dient als vertrekpunt van waaruit wordt ingegaan op de algemene aspecten van samenwerking, waaronder de totstandkoming, doelen, rol van de partnerorganisaties, de samenwerkingsrelatie en de ervaring van de partnerorganisaties. Vervolgens wordt ingegaan op het samenwerkingsproces waarin de kenmerken communicatie, vertrouwen en coördinatie uit het theoretisch kader naar voren komen.

4.1 MVO als motivatie voor samenwerking

De voornaamste reden die respondenten geven om aan de samenwerking in het project T=T deel te nemen, is vanuit het gedachtegoed van de organisatie om maatschappelijk betrokken te zijn en iets terug te willen doen voor de directe omgeving. R2 benoemt dat ze 'MVO heel hoog in ons vaandel hebben' en dat het project T=T 'daar onderdeel van is'. Eén respondent (R9) gaf daarbij aan dat het voor de organisatie vanuit *social return* gedachte wordt gedaan. Daarbij benoemde de respondent dat het in het voordeel kan zijn bij het doen van aanbestedingen:

'Als je aanbestedingen moet doen dan krijg je steeds vaker paragrafen erbij van wat doe je voor de maatschappij. (...) Nou wij zijn re-integratiepartner van de stichting Excelsior4All en dat kost ons zoveel per jaar en we investeren daar zoveel uren in. Dat MVO-beleid vertegenwoordigt dan ook waarde (...) en dan is de kans gewoon groter dat je de opdracht krijgt.'

Vanuit de MVO-gedachten geven zes respondenten van de *profit* partnerorganisaties aan dat de invulling van hun MVO-beleid specifiek gericht is op de maatschappelijke, sociale kant van MVO en zij zich daarom met het T=T project bezighouden. Onderstaande respondenten gaan in op deze maatschappelijke en sociale focus van MVO:

R2: 'Onder andere het MVO dat wij dus maatschappelijke verantwoording nemen dus stageplaatsen aanbieden, mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt ook zelf in dienst nemen, hebben en houden, opleiden en begeleiden. Dat is eigenlijk de hoofdmoot van wat wij aan MVO doen.'

R11: 'In het kader van ons duurzaamheidsbeleid vindt organisatie X11 het belangrijk (...) om midden in de maatschappij te staan en betrokken te zijn bij bepaalde organisaties of projecten. Een belangrijk thema daarbij is de ontwikkeling van jongeren.'

Deze sociale insteek van MVO licht de directeur van de stichting Excelsior4All toe (RE1) met het volgende:

'Planet doen wij veel minder. Dat is eigenlijk wel een dingetje dat bij de voetbalclub (...) tenminste daar hebben we nog niet volledig de focus op. Dus een stukje duurzaamheid richting Planet (...) wordt nog niet gedaan. Nee en *profit* ook minder eigenlijk. Wij denken dat je met een merknaam van een voetbalclub het beste daarin kan investeren [...]. Kijk we zijn pas 7 jaar oud. Relatief jonge organisatie nog. Kijk, als we dadelijk een nieuw stadion gaan bouwen dan ga je die Planet wel in meenemen. Dan

⁹ Tijdens de interviews benoemden sommige respondenten de doelgroep vrouwen vanuit hun vakgebied of organisatie 'jongeren' of 'moeders'. Deze termen heb ik in de citaten laten staan, omdat ik het taalgebruik van deze respondenten niet wil aanpassen. Middels deze termen wordt echter door iedere respondent dezelfde doelgroep van het project T=T aangesproken, namelijk Rotterdamse vrouwen van 16-40 jaar.

moeten we wel met duurzame producten gaan werken, met ledverlichting en met bij wijze van zonnepanelen. (...) Maar dan moet daar nog over nagedacht worden.'

De maatschappelijke organisaties, de verwijzers en de geldschieter in het project T=T geven zelf niet aan vanuit een MVO-gedachtegoed betrokken te zijn bij dit project. Dit zijn namelijk maatschappelijke organisaties uit Rotterdam die zich bezighouden met het welzijn van de Rotterdamse inwoners. R13 benadrukt bijvoorbeeld dat zij dit doen vanuit hun motivatie om vrouwen in Rotterdam te helpen.

'Op een gegeven moment kwamen wij in aanraking op een netwerkbijeenkomst van, ik meen organisatie X, met MVO Excelsior4All en die hadden dus het project lopende al in de eerste startfase (...). En die hadden fondsen nodig om het verder uit te werken en te professionaliseren. Nou ja, die hebben wij uitgenodigd. Dan vragen wij of iemand een presentatie aan ons wil geven en dan vragen wij wat de doelgroep is. Dat waren vrouwen in Rotterdam dus dan ben je bij ons aan het goede adres.'

Een andere veel genoemde motivatie vanuit MVO om mee te doen aan de samenwerking met de stichting Excelsior4All, is het willen bijdragen aan de directe omgeving van de partnerorganisatie. R11 vertelt hierover het volgende:

'Naast dat we ons als bedrijf of iedereen zou zich gewoon wel betrokken moeten voelen en inzetten voor de omgeving. (...). En in dit geval in de regio dan. We rijden ook rond in Rotterdam, we hebben er ook een vestiging. Dus dat is ook belangrijk dat we [wat we doen] het terugdoen voor de directe omgeving.'

Ook R3 benoemt Rotterdam als hun directe omgeving: 'En als iconische organisatie wilden wij ook iets terugdoen voor de stad Rotterdam. En dat komt in MVO natuurlijk ook terug.'

Synthese

MVO blijkt een belangrijke motivatie voor de *profit* partnerorganisaties om deel te nemen aan het project T=T. Middels de samenwerking kunnen de partnerorganisaties invulling geven aan hun MVO-beleid. Dit project zetten de partnerorganisaties in om op maatschappelijk gebied bij te dragen aan en betrokken te zijn bij de directe omgeving waarin de organisaties zich bevinden. Door de respondenten is hierbij de nadruk gelegd op de sociale kant van MVO, namelijk de *People* dimensie. Onderzoek (Chanavat, Desbordes, & Lorgnier, 2017) toont ook aan dat er in de voetbalsector vaak gefocust wordt op sociale waarden (*People*). Hiermee kan worden gesteld dat een merendeel van de *profit* organisaties de samenwerking met de stichting Excelsior4All vanuit zowel een *legitimacy-oriented* motivatie als *resource-oriented* motivatie zijn aangegaan. Vanuit *legitimacy-oriented* motivatie is invulling geven aan MVO-beleid een belangrijke motivatie. Vanuit *resource-oriented* motivatie kunnen de *profit* partnerorganisaties toegang krijgen tot unieke middelen waarover een maatschappelijke organisatie beschikt (Gray & Stites, 2013). De *profit* partnerorganisaties kunnen dus middels de samenwerking in contact komen met sociale groeperingen waar de stichting Excelsior4All al mee in contact staat. Op deze manier raken deze partnerorganisaties ook weer betrokken bij de directe omgeving.

De verwijzers en een geldschieter benoemen hun motivatie niet specifiek vanuit een MVO-gedachtegoed, omdat het maatschappelijke organisaties zijn die zich richten op het welzijn van Rotterdamse inwoners. Voor deze maatschappelijke organisaties is overwegend vanuit een *resource-oriented* motivatie de samenwerking aangegaan (Gray & Stites, 2013). Middels deze samenwerking kunnen zij de vrouwen, die zij doorverwijzen kansen bieden. Volgens Lin-Hi et al. (2015) is het echter niet vanzelfsprekend dat organisaties uit de *non-profit* sector ook altijd maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daarnaast is gebleken dat de omgeving voor bijna iedere partnerorganisatie een motivatie is bij de

selectie van een organisatie om daarmee de samenwerking aan te gaan. Leisink et al. (2013) geven ook aan dat samenwerking vanuit Nederlandse Eredivisieclubs vaak wordt aangegaan met partnerorganisaties op lokaal niveau.

4.2 Algemene aspecten van samenwerking

Algemene aspecten van de samenwerking worden hieronder besproken. Daarvoor zal allereerst worden omschreven hoe de samenwerking is ontstaan, vervolgens wordt de aanleiding hiervoor besproken om daarna in te gaan op de rol van de partnerorganisaties en de ervaring van de respondenten.

4.2.1 Ontstaan van samenwerking

Uit het merendeel van de interviews komt naar voren dat het ontstaan van de samenwerking tussen de partnerorganisaties en Excelsior4All komt door een al bestaande connectie met Excelsior of werknemers van de stichting Excelsior4All. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het citaat van R14: 'En doordat we natuurlijk al samenwerken met Excelsior of sponsoren was dit natuurlijk een mooie combinatie.' Ook R2 benoemt deze bestaande connectie: 'Dat komt omdat persoon x ook voorzitter van Excelsior was tot vorig jaar zomer en het balletje zo is gaan rollen.'

Daarnaast geven respondenten aan dat het netwerk waartoe zij behoren, heeft geholpen in het worden benaderd vanuit de stichting Excelsior4All voor specifiek het project T=T. Hierbij vermelden respondenten ook dat de keuze voor samenwerking met de stichting Excelsior4All voortkomt uit deze connecties en niet zozeer uit eigen initiatief of vanuit een actieve zoektocht. R3 verwoordt het als volgt: 'Ik heb niet eerst onderzoek gedaan en wie biedt dit aan en wat past beste bij ons. Nee het initiatief kwam van de projectmanager.' Ook R1 benoemt dat zij 'zelf niet extreem naar op zoek zijn gegaan' en dat het 'wel een beetje op ons pad is gekomen.' Ook benoemt R1 hierbij dat het 'bij toeval Excelsior is geworden, maar het had ook iets anders kunnen zijn.' Daarnaast geeft R9 aan dat 'er heel veel goede doelen zijn en dan heeft het wel geholpen dat we te maken zouden krijgen met de directeur en de projectmanager van hoe het bij Excelsior geregeld is.' R7 benoemt eveneens dat ze niet actief naar de samenwerking op zoek zijn gegaan:

'Nee we zijn niet echt actief op zoek gegaan van we willen nu iets maatschappelijk verantwoord gaan doen. Het is echt iets waar we zijn ingerold. En dat het dan voetbal is dat had inderdaad ook volleybal van sport of iets anders kunnen zijn, maar het belangrijkste vind ik wel inderdaad dat het een serieuze organisatie is die dingen wel echt aanpakt en ook steeds aan het verbeteren is.'

RE2 geeft ook aan dat het plan om de samenwerking met *profit* organisaties uit te breiden aanwezig was, maar dat zij ervoor heeft gezorgd dat de organisaties zich ook daadwerkelijk aan het project T=T zijn gaan binden.

'En er waren suggesties gedaan door organisatie x om er bedrijven bij te voegen en uiteindelijk heb ik dat ook gelijk gedaan. Dat is ook gelijk waar ik tegenaan liep dat ik dacht van oh het ligt al helemaal klaar. Alleen dat waren suggesties en geen acties dus die acties moesten heel snel plaatsvinden.'

Ondanks dat de keuze voor de stichting Excelsior4All niet altijd bewust vanuit de partnerorganisaties is geweest, benoemen meerdere respondenten dat zij het een meerwaarde vinden dat de stichting onder de merknaam van de BVO Excelsior opereert. R6 geeft deze meerwaarde bijvoorbeeld in volgend citaat aan:

'Het feit dat het een voetbalclub is, heeft ook wel weer een bepaalde status. Als je gewoon naar een bepaald commercieel clubje in de straat moet en daar je traject of je gaat naar Excelsior stadion. Je bent in het stadion, je ziet de voetballers, je merkt de sfeer. Je hoort ergens bij. Dat is ook wel positief.'

Synthese

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat bestaande connecties met organisaties bijdragen aan het verbinden van partnerorganisaties aan de stichting Excelsior4All. De projectmanager heeft ervoor gezorgd dat de huidige cross-sectorale samenwerking zo is gevormd. Zoals de respondenten aangeven, werd de keuze om samen te werken met de stichting bepaald door een al bestaande connectie met de stichting en door de benadering vanuit de stichting Excelsior4All. De stichting Excelsior4All heeft in dit geval vanuit een proactieve motivatie actief de samenwerking opgezocht om doelen te behalen.

4.2.2 Doelen

Het behalen van doelen motiveert partnerorganisaties om deel te nemen aan samenwerking (Vangen, Hayes, & Cornforth, 2014). In de interviews kwamen verscheidene doelen van de cross-sectorale samenwerking in het project T=T naar voren.

Vanuit de stichting omschrijft RE2 het hoofddoel van het project T=T als volgt: 'vanuit persoonlijke ontwikkeling richting werk of opleiding dus niet naar [werk en een opleiding] en eindigen, maar richting te geven. Waarbij we ons vooral richten op arbeidsoriëntatie en vaardigheden toevoegen, zodat iemand zich sterker voelt om maatschappelijk te kunnen participeren.' RE1 zegt hierover het volgende:

'Het doel met het project is echt de doelgroep vrouwen van 18-40 jaar verder ontwikkelen richting een duurzame baan en dat kan niet bij iedereen. Dus je kan die baan eigenlijk uitsplitsen in drie pijlers. Ontwikkeling van persoonlijke ontwikkeling dus dat kan je zien als een dame die al 20 jaar niet werkt die totaal geen sociaal netwerk heeft, totaal geen bijdrage levert aan de maatschappij. Dat die weer op de sociale ladder een aantal stappen vooruit maakt. Maar resultaat kan ook zijn een fulltimebaan, want dan ga je uit de sociale kaartenbak en dat scheelt de gemeente geld en je bent zelfvoorzienend. Of je gaat naar een opleiding waardoor je gericht een opleiding gaat volgen. Dat is resultaat. En elke dame moet in één van de drie doelstellingen passen.'

Vijf (5/17) respondenten aan dat zij als hoofddoel hebben om de vrouwen een kans te bieden in het maken van een volgende stap. R15 benoemt hierbij de vrouwen 'echt weer te empoweren, ervoor te zorgen dat ze de volgende stap in een ontwikkel- herstelproces zetten'.

Ook het krijgen van een baan of starten van een opleiding omschrijven meerdere respondenten als uiteindelijk doel van de samenwerking. Daarbij wordt door zeven (7/17) respondenten aangegeven dat er wel doelen zijn, maar vaak niet concreet of formeel vastgelegd. Zo benoemt R5:

'Volgens mij is dat van hen [de stichting], tenminste wat wij weten, is dat ze aan werk willen komen. (...) Maar echt samen met de projectmanager hebben we niet echt doelen opgesteld, maar dit is meer voor onszelf dat we het gevoel hebben dat we ook echt iets hebben toegevoegd'. Dat is niet wat we echt als doel hebben omschreven, maar dat is wel elke keer van oké ja dit is wel goed om te zien.'

Ook R4 benoemt dat doelen 'niet zwart op wit' zijn. Daarnaast zegt R17 het volgende: 'Wij eigenlijk niet met haar [met de projectmanager], want het was meer dat wij ook niet echt wisten van wat kan je verwachten van dit project (...) We hebben wel voorbereid, maar niet echt concreet doelen opgesteld.'

Naast bovengenoemde hoofddoelen noemen respondenten ook nevendoele. Een aantal keer kwam het nevendoeel om nieuw personeel te werven naar voren. R14 illustreert dit: 'En als werkgever is het natuurlijk ook mooi en een kans om zo mensen te werven.' Ook R3 zegt: 'als daardoor mensen hier komen werken, is dat heel mooi meegenomen natuurlijk, want hier zijn altijd vacatures. (...) Dus dat was voor ons ook wel een achterliggende reden[en] om ook mee te doen.'

Synthese

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat er verscheidene opvattingen bestaan over het hoofddoel van het project. Hierbij komt een verschil naar voren tussen de verwijzende (maatschappelijk) partnerorganisaties en (*profit*) partnerorganisaties. Voor de verwijzende partnerorganisaties is het hoofddoel van de samenwerking om vrouwen te activeren of empoweren voor een volgende stap in hun leven. Een groot deel van de andere (*profit*) partnerorganisaties noemen werk of opleiding als uiteindelijk doel. De respondenten van deze partnerorganisaties vinden het aanbieden van een baan aan de vrouwen enerzijds een mooie kans voor de vrouwen en anderzijds voor de partnerorganisatie een mogelijkheid om nieuw personeel te werven. Het werven en behouden van personeel sluit ook aan bij de *legitimacy-oriented* motivatie van *profit* organisaties, wat in het voorgaande naar voren kwam (Gray & Stites, 2013).

4.2.3 Rol van partnerorganisaties

Ondanks dat er verschillen bestaan tussen de opvattingen van de respondenten over het uiteindelijke doel van de samenwerking, werken de partnerorganisaties samen aan het algehele doel om een bijdrage te kunnen leveren aan de persoonlijke, werk gerelateerde of opleidings- specifieke doelen van de vrouwen in het project T=T. De rol van en bijdrage die deze partnerorganisaties hierbij leveren verschilt. Door verschillen in beschikbare middelen van de partnerorganisaties in een cross-sectorale samenwerking, is het belangrijk om deze middelen inzichtelijk te maken (Gray & Stites, 2013). Uit de interviews blijkt dat er een duidelijke scheiding bestaat als het gaat om de rol en bijdrage van de partnerorganisaties die hieronder zal worden besproken.

Tien respondenten van zeven partnerorganisaties geven aan betrokken te zijn bij het geven van een workshop aan de vrouwen. De respondenten geven aan dat zij allemaal een bepaalde rol hierin hebben. R11 benoemt dat de workshop die zij geven, gaat over 'hoe presenteer ik mijzelf'. R14 vertelt dat de workshop die zij verzorgen, gaat over het thema 'gastvrijheid'. R2 vertelt dat zij 'een soort sollicitatietraining geven.' Over de manier waarop deze rollen in het project T=T tot stand zijn gekomen, benoemen de meeste respondenten dat het in een wisselwerking met de projectmanager is ontstaan.

Daarnaast komt naar voren dat de workshop die vanuit de partnerorganisaties wordt gegeven, voortkomt uit de bijdrage die de partnerorganisaties kunnen leveren aan het project. R1 beschouwt hun rol hierbij als volgt: 'Wij leveren een bijdrage en dat is het. Meer moet je er natuurlijk ook niet van maken.' Uit de interviews komen verscheidene soorten bijdragen naar voren. De meest genoemde bijdrage is kennis, expertise en/of ervaring die respondenten vanuit de partnerorganisaties kunnen inbrengen. R11 benoemt dit in het volgende citaat: 'Ik denk dat iedereen toegevoegde waarde heeft en dat iedereen een ander verhaal [heeft] naar deze doelgroep. Dus iedereen kan ze weer op zijn beurt weer iets anders leren.' In de volgende citaten komt de bijdrage in de vorm van kennis, expertise en/of ervaring naar voren:

R7: 'Het sluit dus heel mooi aan bij wat wij doen. Dus in die zin kan ik daar ook mijn kennis in aan geven.'

R14: 'Samen met persoon x doen we de presentatie en voorbeelden vanuit de praktijk. Vanuit mijn rol stukje voor hotels, vrouwen van de *housekeeping*.'

R16: 'Ik vertel tips en tricks of tips en tricks van HR-wereld, hoe je moet solliciteren, enzovoorts.'

Ook vanuit de stichting wordt de expertise van de huidige partnerorganisaties als bijdrage aan de samenwerking benoemd.

‘En volgens mij zijn de partners die daar nu in verbonden zijn wel erg tevreden over en echt hun ei kwijt kunnen. En wij andersom zijn wij daarom blij met hun, omdat zij expertise kunnen meebrengen waar de doelgroep verder mee wordt geholpen.’ (RE1)

De verwijzers (R4, 6, 8, 15 en 17) geven daarentegen aan alleen als rol te hebben om kandidaten te leveren en zich inhoudelijk niet bezig te houden met het traject dat de vrouwen doorlopen. R8 geeft hierbij aan:

‘Maar op die manier hebben wij daar een rol in. Wij melden onze jongeren [vrouwen] daar aan [aan] het *empowerment* traject. Zij bieden een bepaald programma aan met in week 1, 2 enzovoorts en ik meld mijn jongeren aan met de bedoeling dat ze hun ding doen dus daar heb ik geen bemoeienis.’

R4 benoemt ook deze rol van kandidaten leveren: ‘Ja ik denk dat onze positie is het aanleveren van kandidaten van het project. Dus dat we elkaar kunnen versterken in dat wij moeders hebben die het echt heel hard kunnen gebruiken.’

Daarnaast geeft één respondent (R13) aan dat hun rol is om alleen het project financieel te ondersteunen en daarbij ook geen inhoudelijke bemoeienis te geven. ‘Maar het is niet zo dat wij bepalen hoe ze dingen gaan doen. Dat willen we ook helemaal niet. Dat is onze rol niet. Onze rol is geldschieten platgezegd, een betrokken geldschieder.’ Dat deze maatschappelijke organisatie betrokken is, komt naar voren in de vrijblijvende bijdrage die zij leveren naast hun rol als geldschieder.

‘Als zij iets kunnen doen met onze tips en tricks en doordat wij toevallig ook allemaal werken in het dagelijks leven hebben we kennis [daar]uit en daar kunnen ze mee doen wat ze willen. En dat daar soms meer informatie wordt uitgewisseld, is omdat je betrokken bent en als ze er niks mee doen dan doen ze er niks mee. En als ze er wel iets mee doen nou dan hebben ze onze kennis benuttd.’ [R13]

Bovendien is een onverwachte bevinding uit de interviews de manier waarop de respondenten tegen de rol van vrouwen in dit project aankijken. Sommige vrouwelijke respondenten geven aan dat zij vanuit hun positie als vrouw betrokken zijn bij de samenwerking in dit project T=T en als een rolmodel voor de vrouwen fungeren. Een respondent van de verwijzende partnerorganisaties benoemt daarentegen dat er niet alleen maar vrouwen betrokken zijn in de samenwerking in dit project T=T omdat er ook mannelijke collega's zijn binnen de verwijzende partnerorganisatie. R8 zegt hierbij het volgende: ‘Nee, we hebben ook mannelijke jongerenconsulenten en daar is er één van die heel veel vrouwen [bij het project T=T] aanmeldt. Dus het zijn niet alleen maar [vrouwen] (...) die vrouwelijke jongeren daar aanmelden.’

RE2 bevestigt dat het project in het beginstadium alleen vrouwen toeliet. ‘Zo zijn we wel begonnen heel strak van alleen vrouwen die de presentatie of de workshop et cetera en zelfs alleen vrouwen die binnen mochten komen.’ En dat deze rol van vrouwen in de loop der tijd is veranderd.

Ik moet nu zeggen van nu is het juist goed dat er af en toe een collega van mij juist wel door de groep loopt. Qua focus, maar ook qua man zijn en dat het zo is als dat het is en dat we het respecteren en wel een beetje een veilige ruimte geven. Dat is belangrijk en nu hebben we ook een paar mensen die als man de workshop geven. Dus dat geslacht speelt zeker geen rol eigenlijk. Steeds minder, steeds minder, maar ik respecteer het wel, want het helpt je wel ik vind ook wel dat we stukje drempelverlagend mogen zijn.’ (R2)

Onderstaande respondenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat er een stilzwijgende afspraak bestaat over de rol van vrouwen:

R5: ‘Ja, tenminste zoals wij het hebben begrepen in ieder geval wel. Dat we een soort rolmodel zeg maar zijn.’

R10: 'Ja in principe heeft die [HR-collega] de leiding vanuit die rol, want het zijn dan allemaal vrouwen die willen herintreden dus daar hebben zij veel meer aan. (...) Nee dat is niet specifiek gevraagd, maar het heeft wel een pre en dat voel ik zelf ook.'

R11: 'Weet ik eigenlijk niet. Ik denk wel dat dat een soort stilzwijgende afspraak is.'

Synthese

Uit de interviews is gebleken dat de partnerorganisaties die een workshop geven voornamelijk vanuit hun kennis, expertise en/of ervaring een bijdrage leveren en een rol spelen in het project T=T. Daarnaast leveren de andere partnerorganisaties kandidaten of financiële steun. Het blijkt dat deze rollen overwegend in wisselwerking met de projectmanager zijn ontstaan, omdat de projectmanager ideeën heeft over het inhoudelijke programma en de partnerorganisaties vervolgens vanuit hun kennis en kunde hieraan kunnen bijdragen. Op deze manier sluiten de partnerorganisaties aan op de behoeften van de stichting Excelsior4All om daarmee het project T=T in te vullen. Hiermee kan worden gesteld dat de cross-sectorale samenwerking toegang biedt tot waardevolle kennis en middelen voor een maatschappelijk organisatie, zoals de stichting (Gutiérrez et al., 2016). Daarbij kan worden geconcludeerd dat de samenwerking zich voornamelijk in de transactionele samenwerkingsfase bevindt (Austin & Seitanidi, 2012). Uit de interviews is namelijk gebleken dat de samenwerking is gebaseerd op het uitwisselen van middelen specifiek voor de activiteiten die door de vrouwen in het project worden ondergaan, zoals het volgen van de workshops. De partnerorganisatie die het project enkel financieel ondersteunt, bevindt zich in de *philanthropic* samenwerkingsfase (Austin & Seitanidi, 2012). Middels gelddonaties probeert deze organisatie bij te dragen aan de samenwerking, maar uit de interviews is gebleken dat zij bovendien unieke waarde creëren door kennis, waarover zij beschikken, uit te wisselen. Deze uitwisseling is wel vrijblijvend, omdat de organisatie vanuit hun vakgebied kennis willen delen, maar niet verwachten dat de stichting er ook wat mee doet. De verschillen in rol en bijdrage van de partnerorganisaties leiden hierdoor tot een verschil in de samenwerkingsfase en intensiviteit hiervan.

Het verschil in hoe de respondenten aankijken tegen de rol van vrouwen, kan voortkomen uit de verschillende bijdragen die de partnerorganisaties leveren. Als verwijzer hoef je geen rolmodel te zijn, omdat je de kandidaten naar het bijpassende traject doorverwijst en verder tijdens dit traject niet inhoudelijk betrokken bent. Voor de *profit* partnerorganisaties is deze inhoudelijke betrokkenheid wel aan de orde en hebben deze respondenten tijdens de workshops daarom een andere rol dan de verwijzende respondenten. Bij één verwijzende partnerorganisatie werken alleen vrouwen waardoor deze rol vanzelfsprekend is.

4.2.4 Ervaring met betrekking tot de samenwerking

Wat voor rol de partnerorganisaties hebben, geeft nog geen inzicht in hoe de samenwerkingsrelatie is. Een samenwerking kan bestaan uit sterke of zwakke samenwerkingsrelaties (Granovetter, 1973).

De samenwerkingsrelatie tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All omschrijft het merendeel van de respondenten als positief. R11 benoemt bijvoorbeeld: 'Heel positief in ieder geval. We weten altijd waar we elkaar kunnen bereiken. Nou ja, prima.' Daarbij omschrijft R11 dat deze samenwerkingsrelatie nadrukkelijk tussen hen en de stichting is: 'Ja (...) ik ken Excelsior4All beter dan de organisatie van de voetbalvereniging, maar ik zie ze wel als heel dichtbij elkaar staan als onderdeel van, maar ik werk wel echt samen met Excelsior4All en niet met Excelsior.' Ook R1 benoemt dit verschil: 'Het gaat om Excelsior4All dat is wat mij betreft de gesprekspartner. Ik heb niet te maken met de club. Het is onderdeel van de club.' R2 benoemt de samenwerkingsrelatie als 'top en samen sterk' en geeft daarbij als reden: 'We hebben dit helemaal samen opgepakt. Daarom is het inderdaad samen sterk.'

Deze positieve samenwerkingsrelatie is tevens terug te zien in de cijfers die de respondenten geven aan de samenwerking. Twee respondenten geven namelijk een 7 en de rest een 8 of hoger.

Het merendeel van de respondenten beschrijft dat de positieve ervaringen in de samenwerking tussen de partnerorganisaties en de stichting komt door de projectmanager. R14 benadrukt dit door het volgende: 'Dat ligt natuurlijk ook aan de projectmanager. Zij is vrij positief persoon en qua communicatie ervaar ik dat prettig.' Ook R17 geeft aan dat de positieve ervaring samenhangt met de projectmanager: 'De projectmanager is gewoon een super sociaal mens (...). Ik heb haar nu twee keer ontmoet (...). En ja, ze (...) is gewoon super gemotiveerd om het beste eigenlijk heeft ze alles voor de moeders over.' Daarnaast benadrukt R8 de persoonlijke bijdrage van de projectmanager door zichzelf de vraag te stellen of een tweede projectmanager hetzelfde effect bereikt: 'En als je twee groepen doet één door de projectmanager en één door iemand anders, werkt dat dan ook precies zo?'

Wat betreft het contact tussen de partnerorganisaties en de stichting geven elf (11/17) respondenten van de partnerorganisaties aan dit als voldoende te ervaren. R3 illustreert dit door het volgende. 'Er is veel contact of ja veel contact, genoeg contact.' Ook het citaat van R1 geeft aan dat het contact voldoende is:

'Prima contact, maar niet meer dan nodig is. En als meer nodig is en wij willen meer contact dan denk ik dat dat geen enkel probleem is. (...) Ook richting de partners, richting ons dus eigenlijk als samenwerkende partners. Vind ik het als één van de voorbeelden van hoe het zou moeten.'

Daarnaast beschrijven vier respondenten dat het contact ook informeel van aard is. R7 zegt bijvoorbeeld dat het contact 'is makkelijk en heel informeel dus we kunnen elkaar prima bereiken.'

Ook beschouwen meerdere respondenten van de partnerorganisaties de samenwerkingsrelatie als wederzijds. R1 benoemt bijvoorbeeld dat 'dingen echt in overleg' worden gedaan en dat het niet is van 'Wij bedenken het en jullie moeten daarin een rol spelen of kunnen daar een rol in spelen. Het is echt in overleg.' R7 gaat hierbij in op de wederzijdse samenwerkingsrelatie tijdens de workshops: 'Ik vind het altijd leuk, want we geven die workshop altijd wel als een soort team. Dus zij vult mij altijd weer aan op het moment dat zij kent de vrouwen wat beter.' Ook R8 beschouwt de relatie als wederzijds.

'Zij koppelt dingen terug en als ik denk van dit en dit speelt en ik vind het van belang dat de projectmanager dat weet, koppel ik het ook weer terug. Dus in die zin is het echt tweezijdig wat mij betreft.'

RE2 ervaart de samenwerkingsrelatie met de partnerorganisaties daarentegen soms als eenrichtingsverkeer.

'En soms is het nog wel heel erg eenrichtingverkeer van goh hoe in te vullen, waarom in te vullen en dan zijn hun [partnerorganisaties] ook zoekende. (...) Misschien is het wel goed, want het is eigenlijk wel een luxe als ik mag zeggen van nou dit denk ik dat het eruit ziet en zo zou ik het graag willen en past dat bij jullie organisatie. Negen van de tien keer zeggen ze ja en dat is gewoon heel fijn ze zijn heel open en staan open voor input. Ik moet wel coachen heel veel van heb je daaraan gedacht en daaraan en zo kan je het ook invullen. Daar ben ik heel veel mee bezig.'

Wat betreft de samenwerkingsrelatie tussen de partnerorganisaties geven bijna alle respondenten van de partnerorganisaties aan dat deze ontbreekt. R5 omschrijft deze relatie bijvoorbeeld als volgt: 'Wij hebben in ieder geval geen contact met de partners, maar misschien dat andere partners wel contact hebben met elkaar.' Ook R14 omschrijft de ontbrekende samenwerkingsrelatie tussen de partnerorganisaties: 'Ik vind ons echt apart van alle organisaties en ik denk dat ieder in een rechte lijn staat met Excelsior.'

R10 geeft bijvoorbeeld tijdens de visualisatie van de samenwerking ook aan dat er alleen onderling contact is tijdens bijeenkomsten, maar er geen sprake is van onderlinge samenwerkingsrelatie:

‘De ene is organisatie X, de ander is organisatie X (...) en dat zijn wel de grootste heb ik het idee. Nou ik maak het maar vol en dat zijn allemaal individuen, allemaal eilandjes. We hebben nooit een les met zijn allen. Dus het zijn allemaal eenlingen. Dus op bijeenkomsten dan heb je sowieso contacten met elkaar.’

Ook R7 benoemt deze onderlinge verhouding: ‘Nee, nee we zien elkaar weleens bij bijeenkomsten ofzo, maar we doen eigenlijk niet verder heel veel samen.’

Negen (9/17) respondenten geven hierbij aan dat dit mogelijk voor in de toekomst zou kunnen worden verbeterd en daar nog kansen liggen voor de huidige samenwerkingsrelatie. Onderstaande citaten geven bijvoorbeeld weer dat het een netwerkomgeving betreft die nu nog onbenut is:

R1: ‘Maar op zich zou dat wel een idee zijn om dus de samenwerking zeg maar of in ieder geval het netwerk met andere partners wellicht wat te intensiveren. (...) nou ja zou wel interessant kunnen zijn. Weet je wat het is dat is ook een netwerk op zich dan. Je weet maar nooit waar dat weer toe zou kunnen leiden. Dat je samen optrekt in iets anders. Of sterker nog dat je er commercieel misschien beter van zou kunnen worden.’

R9: ‘Qua netwerken onderling dat kan ook nog beter en dan zeg ik niet dat het slecht [gaat], want dat gaat op zich goed, maar [er] liggen nog heel veel kansen binnen hetgeen wat er nu ligt.’

R7: ‘Er zitten natuurlijk ook allemaal bedrijven bij die ook allemaal [iets] voor elkaar kunnen betekenen. Dus in die zin is het ook een mooi netwerkomgeving.’

R2 geeft daarbij ook aan inhoudelijk meer te weten willen komen over wat de andere partnerorganisaties voor rol hebben: ‘Maar misschien is het een keer leuk om met de anderen in contact te komen om te weten wat de anderen ook doen. Ik heb die andere programma’s eigenlijk nog nooit gezien en daar ben ik wel nieuwsgierig naar.’ R4 en R16 twijfelen over de voordelen van een onderlinge samenwerking, want ‘dan zou ik echt moeten weten met welk doel ik dat dan zou doen en nu zou ik dat niet gelijk helemaal weten.’ (R4).

RE1 benoemt dit ook als verbeterpunt en ziet daarin een mogelijke rol voor de stichting:

‘Misschien zou dat nog wel beter kunnen, misschien kunnen wij dat nog wel beter faciliteren dat we wat vaker evenementen of projecten nou ja projecten niet, maar meetings kunnen organiseren voor alle partners zodat ze eens een keer onderling ook zaken kunnen doen of met elkaar. Dat doen we nog te weinig met elkaar denk ik. Dus dat zou wel een aanname kunnen zijn.’

Synthese

Uit bovenstaande bevindingen is gebleken dat de samenwerking met de stichting Excelsior4All als positief wordt ervaren. Het contact tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All wordt als voldoende omschreven, maar tegelijkertijd als goed ervaren. Ook blijkt de samenwerkingsrelatie wederzijds. Vanuit de stichting wordt de relatie door de projectmanager soms echter nog als eenzijdig omschreven, doordat zij veel informatie moet zenden naar de partnerorganisaties. De partnerorganisaties benadrukken daarentegen dat de projectmanager belangrijk is voor de positieve samenwerkingservaring. Hiermee kan worden gesteld dat de samenwerking tussen de projectmanager van de stichting Excelsior4All en de partnerorganisaties zich grotendeels bevindt in de transactionele samenwerkingsfase, omdat er voldoende interacties plaatsvinden en de relatie tussen de stichting en de partnerorganisaties als positief wordt beoordeeld. De samenwerkingsrelatie tussen de partnerorganisaties onderling blijkt echter nog onbenut en daardoor in de *philanthropic* fase te

bevinden, omdat er weinig betrokkenheid is. De samenwerkingsrelatie bestaat hierdoor voornamelijk uit *strong ties* tussen de partnerorganisatie en de stichting Excelsior4All, maar betreft nog *weak ties* tussen de partnerorganisaties onderling.

Samenvatting

In het eerste gedeelte van dit resultatenhoofdstuk is ingegaan op algemene aspecten van de samenwerking en de ervaring van de partnerorganisaties. Daarmee kan antwoord worden gegeven op de derde, empirische deelvraag: Welke rol hebben partnerorganisaties van het project Talentontwikkeling = Topsport in de samenwerking met de stichting Excelsior4All en hoe ervaren zij vanuit deze rol de samenwerking?

De partnerorganisaties vormen een belangrijk onderdeel in het project T=T. De *profit* partnerorganisaties hebben hierin overwegend MVO als motivatie voor deelname aan dit project en benadrukken de samenwerking als invulling van de *People* dimensie van MVO. De maatschappelijke partnerorganisaties zijn betrokken vanuit het oogpunt van de vrouwen om hen verder te helpen. Door de betrokkenheid van de partnerorganisaties kan er invulling worden gegeven en het algemene doel van het project worden behaald.

Deze invulling wordt door de partnerorganisaties op verschillende manieren gedaan. *Profit* partnerorganisaties verzorgen een workshop. Deze workshops hebben allemaal een eigen insteek en komen in overleg met de projectmanager tot stand. Hierbij wordt vanuit de projectmanager gekeken naar welke onderdelen de workshops bevatten en hoe de partnerorganisaties daarin kunnen bijdragen. De partnerorganisatie kijkt vervolgens wat passend is bij hen. De rol wordt vanuit kennis, expertise en/of ervaring van de partnerorganisaties ingevuld. Ook vanuit de stichting wordt deze rol van de partnerorganisaties benadrukt, omdat de stichting Excelsior4All niet over al deze kennis beschikt en de partnerorganisaties daarin kunnen bijdragen om de vrouwen daarmee verder te helpen.

De maatschappelijke partnerorganisaties hebben als rol het aanleveren van kandidaten. Doordat zij in contact staan met de doelgroep van het project T=T kunnen ze geschikte kandidaten leveren die zonder deze maatschappelijke organisaties niet altijd te bereiken zijn. Daarnaast is er ook een partnerorganisatie die formeel alleen financieel betrokken is bij het project T=T, maar ook aangeeft vrijblijvend kennis te delen met de stichting Excelsior4All.

Vanuit deze rollen ervaren de respondenten de samenwerkingsrelatie tussen de stichting Excelsior4All en de partnerorganisaties als positief. Dit blijkt onder andere uit de hoge cijfers die voor de samenwerkingsrelatie wordt gegeven. Ook heeft deze positieve ervaring te maken met de wederzijdse relatie die de respondenten ervaren. De relatie tussen de stichting en de partnerorganisaties bestaat daarmee uit *strong ties*. Deze wederzijdse relatie ontbreekt tussen de partnerorganisaties onderling en bestaat daarom uit *weak ties*.

4.3 Kenmerken van het samenwerkingsproces

Hierboven is ingegaan op algemene aspecten van de samenwerking. In onderstaand gedeelte van het resultatenhoofdstuk wordt ingegaan op de uitvoering van de samenwerking in de praktijk. Dit gebeurt aan de hand van de belangrijkste bevindingen van de kenmerken van het samenwerkingsproces die in de interviews naar voren zijn gekomen. Hierbij wordt stilgestaan bij communicatie, vertrouwen en coördinatie.

4.3.1 Communicatie

Uit het voorgaande is gebleken dat respondenten de samenwerking tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All overwegend als een wederzijdse samenwerkingsrelatie ervaren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat zaken in overleg worden gedaan en dat er terugkoppeling wordt gegeven.

Dit bevestigt het merendeel van de respondenten. Zij geven aan de communicatie als positief te ervaren en dat er tweerichtingscommunicatie plaatsvindt. R1 benoemt 'er is gewoon een goede dialoog.' R8 gaat in op de tweerichtingscommunicatie: 'Ze houdt contact, ze spart, ze overlegt, ze denkt ook mee. Dus in die zin is de communicatie echt heel goed, erg tevreden over.'

Respondent R2 gaf aan dat de communicatie tussen de stichting en hen is verbeterd: 'de laatste paar keren ging het wel goed, maar we hebben haar zelf ook weleens moeten opbellen van joh waar blijven de CV's bijvoorbeeld.'

De meerderheid van de respondenten (12/17) geeft daarnaast aan dat zij de vrijheid ervaren om input te leveren en mee te kunnen denken bij de invulling van het project. R2 benoemt de mogelijkheid tot input leveren: 'Het programma dat is dus helemaal [naar] onze eigen hand [gezet] (...) en dat passen we ook nog weleens per groep aan. Als we merken dat de groep iets meer kan hebben dat we [dan] iets meer doen.' Daarnaast gaf R10 aan ook mee te kunnen denken over het mogelijke, toekomstige mannenproject:

R10: 'En kijk net zoals met die mannen hebben wij nou weer een bijeenkomst over gehad. Over die mannen hebben we met de projectmanager gezeten van hoe willen we dat gaan doen en wat hebben we daarvoor nodig, want mannen is anders lesgeven dan die vrouwen.'

De projectmanager geeft aan de partnerorganisaties de vrijheid te geven, zodat de partnerorganisaties die een workshop geven zoveel mogelijk ruimte hebben om inhoudelijk hun eigen draai eraan te kunnen geven.

RE2: 'Het moet hun eigen verhaal, hun eigen ding worden. (...) Dan zie je dat het leuk is; dan zie je dat ze zeggen van "oh dit ga ik volgende keer zo aanpakken, want de groep.." en "ik heb dat gelezen en ik wil dat anders doen". Of "ik neem iemand mee die nog beter het verhaal kan komen dan ik" of "die wil een keer komen kijken van het bedrijf".'

Dat de projectmanager zich er zo min mogelijk mee probeert te bemoeien, blijkt ook uit het volgende citaat:

'Binnen de workshop dus als stuur ik eigenlijk niet. Alleen stuur ik soms de mensen in de groep aan als het echt nodig is of ik stuur naar een behoefte van goh kan je nog die en die antwoord geven of die vraag stellen of dat onderwerp nog behandelen. Maar dat is ook weer na behoefte van wat de groep nodig heeft.' (RE2)

De respondenten geven aan dat de communicatie op allerlei manieren verloopt. Zowel per mail, via *social media*, telefonisch als *face-to-face*. Daarbij geven de respondenten aan dat de meeste communicatie per mail of telefonisch plaatsvindt. R5 geeft dit bijvoorbeeld aan: 'Ik denk dat het meeste wel via de mail verloopt en daarvoor of daarna spreken we altijd nog wel heel even op die dag zelf dan van de workshop (...), maar echt zaken [vinden] eigenlijk gewoon via de mail plaats.' Ook R8 benoemt dit: 'Maar tot nu toe heb ik veel telefonisch contact, mailen, appen met de projectmanager.' R15 geeft dit ook aan: 'Dus het is met name telefonisch of per e-mail.'

Enkele respondenten benoemen hierbij dat zij via de nieuwsbrief of via *social media* op de hoogte worden gehouden van het project T=T. Via de nieuwsbrief zag R10 bijvoorbeeld 'Dat ze laatst ook bij een ander bedrijf waren geweest'. RE1 geeft daarbij ook aan het belangrijk te vinden om informatie met de partnerorganisaties te delen: 'Ze betalen ons om gezamenlijk iets te doen. Dan moet je ze wel goed informeren.'

Synthese

Uit bovenstaande bevindingen is gebleken dat er overwegend een dialoog wordt gevoerd tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All. In dat geval kan er worden gesproken over tweerichtingsverkeer communicatie. Ook ervaren de partnerorganisaties enerzijds dat de projectmanager contact met hen opneemt en anderzijds dat de partnerorganisaties zelf input kunnen geven en daarmee hun mening of ideeën kunnen aandragen over bijvoorbeeld de invulling van een workshop. Hiermee kan in samenspraak worden toegewerkt naar het collectieve doel van dit project. Ansell en Gash (2008) bevestigen dat het belangrijk is dat er in cross-sectorale samenwerking sprake is van tweerichtingsverkeer communicatie, omdat wederzijdse interactie ertoe leidt dat er collectief aan een bepaald doel wordt gewerkt.

Op één respondent na kan daarnaast worden gesteld dat de communicatie op tijd en accuraat plaatsvindt. Ook wordt duidelijk dat informatie vanuit de stichting Excelsior4All aan de partnerorganisaties wordt gedeeld via de nieuwsbrief of *social media*. Mohr en Spekman (1994) benoemen hoe hechter de samenwerkingsrelatie, hoe meer relevante informatie wordt gedeeld binnen een samenwerkingsverband. Uit bovenstaande blijkt echter dat informatiedeling eenrichtingsverkeer is vanuit de stichting en daarmee niet kan worden gesteld dat de hechte samenwerkingsrelatie tussen de stichting en de partnerorganisaties leidt tot meer informatiedeling.

Uit de interviews komt bovendien naar voren dat de communicatie op allerlei manieren verloopt: *face-to-face*, per mail, telefonisch en via *social media*. Ondanks dat de respondenten aangeven dat de meeste communicatie per mail of telefonisch gebeurt, is het belangrijk dat er *face-to-face* communicatie blijft plaatsvinden. Ansell en Gash (2008) benoemen namelijk dat *face-to-face* communicatie is namelijk belangrijk voor andere aspecten van het samenwerkingsproces, zoals gedeeld begrip creëren, wederzijds respect, betrokkenheid en vertrouwen.

4.3.2 Vertrouwen

Uit de interviews blijkt dat de respondenten vertrouwen hebben in de samenwerking met de stichting Excelsior4All. R8 benoemt het als volgt: ‘als ik er geen vertrouwen in had zou ik er geen jongeren aanmelden.’ Enkele respondenten geven daarbij aan dat vertrouwen samenhangt met de positieve waardering van de samenwerkingsrelatie, wat hierboven is geïllustreerd. Zo benoemt R3 bijvoorbeeld het volgende:

‘Dat komt door de goede relatie en goede contacten die we hebben. Dat is eigenlijk de basis van een goede samenwerking. Als je daar al over twijfelt, ga je niet zo snel de samenwerking verder aan of het verwatert of je hebt in het begin eigenlijk al van hé dit past niet bij ons of er is geen klik.’

Ook R17 geeft aan vertrouwen te hebben in de samenwerking met de stichting als gevolg van goede samenwerkingsrelatie: ‘En tot nu toe is de communicatie gewoon altijd goed gegaan, goed contact gehad en positief en dus ik heb er zeker wel vertrouwen in ja.’ R1 zegt vertrouwen te hebben in de stichting wat betreft het selecteren van partnerorganisaties en benoemt hierbij het volgende. ‘Volgens mij is er wel vertrouwen, maar dat komt ook omdat we vertrouwen hebben in jullie. Wij hebben hierin vertrouwen dus wij gaan er ook vanuit dat jullie met goede partners samenwerken.’

Synthese

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat goede samenwerking, communicatie, een persoonlijke band en vertrouwen in de competenties van de stichting aanleiding geven tot gevoel van vertrouwen in de samenwerking. Dit komt overeen met Bryson et al. (2015) die benoemen dat vertrouwen vaak betrekking heeft op verscheidene aspecten die als uitkomst dienen van de acties die door de partnerorganisaties zijn uitgevoerd. Daarnaast benoemen Bryson et al. (2015) dat informatiedeling en het delen van middelen, zoals kennis ook vertrouwen creëren. Uit voorgaande is gebleken dat

informatiedeling in deze samenwerking plaatsvindt vanuit de stichting Excelsior4All via de nieuwsbrief en *social media*. Dit kan daardoor ook leiden tot het gevoel van vertrouwen bij de respondenten.

4.3.3 Coördinatie

Alle respondenten benoemen de stichting Excelsior4All als leidende organisatie in dit samenwerkingsverband en omschrijven dat het initiatief bij de stichting ligt. Meerdere respondenten geven hierbij aan dat de projectmanager in dit geval het gezicht van de organisatie is. R16 onderbouwt de rol van de projectmanager als volgt: 'Zij [de projectmanager] is wel echt de leidraad echt wel de drive zeg maar achter dit.' (...) Zij is wel echt de trekker.'

Ook de projectmanager (RE2) benoemt dat het haar taak is om vanuit de stichting dit project te leiden:

'Ik ben coach van de deelnemers, maar ook (...) wat ik belangrijk vind [is] ook absoluut de partners te coachen daarin, te sturen, juiste informatie te geven van tevoren waarvan ik denk dat hebben ze nodig. (...) Dus gewoon het regelen eromheen. Gewoon het faciliteren, op tijd komen dat is ook wel een ding en dat iedereen zich prettig voelt.'

Tijdens de visualisatie van de samenwerking benoemt R11 dat zij niet gelijk staan aan de stichting Excelsior4All en dat dat te maken heeft met dat het project een initiatief is van de stichting: 'ik (...) teken onze organisatie ook kleiner dan Excelsior4All dat is misschien moet dat even toch wel even groot zijn. Nee ik zie het wel echt als hun project.'

Synthese

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat er sprake is van een gecentraliseerde structuur waarin Excelsior4All leidend is en coördineert. Dit sluit aan op de *star* netwerk visualisatie in figuur 4. Vanuit de stichting wordt ervoor gezorgd dat partnerorganisaties zich aansluiten bij het project. Het blijkt dat de projectmanager hierin een sleutelpositie heeft en als *key actor* binnen deze samenwerking wordt gezien. Hiermee kan worden gesteld dat de projectmanager in het *star* netwerk van figuur 4 het middelpunt is en middels een *strong tie* verbinding in contact staat met de partnerorganisaties. In voorgaande werd ook al duidelijk dat er tussen de partnerorganisaties onderling een *weak tie* is en er daarom geen lijn is tussen deze buitenste cirkels in het *star* netwerk.

Doordat Excelsior4All de leidende organisatie is in het samenwerkingsverband kan worden gesteld dat zij ook de meeste invloed hebben. Gray en Stites (2013) benoemen namelijk dat partnerorganisaties die binnen een samenwerkingsverband de meeste invloed hebben meestal ook over een leidende rol beschikken. De bevindingen maken duidelijk dat vanuit de formele positie van de projectmanager het project wordt geleid en er formeel *champion* leiderschap heerst. Vanuit de rol van projectmanager wordt de samenwerking namelijk aangestuurd en waar nodig ondersteunt. Deze positie als *key actor* is onmisbaar voor het bestaan van de samenwerking. Bryson et al. (2006) bevestigen het belang van coördinatie voor het bestaan van een samenwerkingsverband.

Samenvatting

In het tweede gedeelte van het resultatenhoofdstuk is stilgestaan bij de belangrijkste bevindingen omtrent de kenmerken van het samenwerkingsproces. Hiermee kan antwoord worden gegeven op de vierde, empirische deelvraag: Welke kenmerken van samenwerking uit de literatuur komen terug in de samenwerking met partnerorganisaties van Excelsior4All in het project Talentontwikkeling = Topsport?

Van de kenmerken van het samenwerkingsproces die in de literatuur naar voren zijn gekomen, komen drie van de vier kenmerken in de praktijk terug. Uit de resultaten blijkt namelijk dat communicatie, vertrouwen en coördinatie terug te zien zijn in de samenwerking tussen de stichting Excelsior4All en de partnerorganisaties. Het kenmerk invloed komt niet duidelijk naar voren in de interviews. Alleen

vanuit de leidende rol die de stichting binnen deze samenwerking inneemt, kan worden gesteld dat de stichting over de meeste invloed beschikt.

Wat betreft de communicatie in het samenwerkingsverband kan worden benoemd dat de communicatie op allerlei manieren plaatsvindt. Er is meer sprake van online contact dan *face-to-face*. Daarbij verloopt deze communicatie twee richtingen op, namelijk tussen de stichting Excelsior4All en de partnerorganisaties. Via externe communicatie van de stichting, zoals de nieuwsbrief en *social mediaberichtgeving* wordt informatie gedeeld tussen de stichting en de partnerorganisaties. Het verloop van goede communicatie, goede ervaring van de samenwerking, een persoonlijke band en vertrouwen in de competenties van de stichting en de projectmanager hebben daarnaast geleid tot gevoel van vertrouwen bij de partnerorganisaties. Hierdoor wordt duidelijk dat vertrouwen een uitkomst is van verscheidene kenmerken van het samenwerkingsproces.

Vanuit een centrale positie coördineert de stichting het project T=T. Daarmee kan worden geconcludeerd dat er sprake is van een coördinatiestructuur waarin de stichting en specifiek de projectmanager leidend is. Vanuit de stichting worden partnerorganisaties geselecteerd en behouden. Daarin kan de projectmanager als *key actor* worden beschouwd. Het type formele leider dat de projectmanager als *key actor* inneemt, is die van *champion*. Dit type leider zorgt ervoor dat de samenwerking in stand blijft en dat middels het inzetten van procesvaardigheden ervoor wordt gezorgd dat samenwerkingsdoelen worden behaald. Vanuit de literatuur blijkt goede coördinatie dan ook van belang voor het bestaan van een samenwerkingsverband (Bryson et al., 2006).

5. Conclusie

In deze *case study* is onderzocht hoe samenwerking in het project Talentontwikkeling = Topsport van de stichting Excelsior4All in het kader van MVO verloopt. Hierbij is gekeken naar de rol van de partnerorganisaties, aspecten van samenwerking uit de theorie in de praktijk en de ervaring van de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All over de samenwerking. Hiermee wordt getracht antwoord te geven op de volgende hoofdvraag: “Hoe geven cross-sectorale partnerorganisaties van de stichting Excelsior4All in het kader van MVO vorm aan het project Talentontwikkeling = Topsport?”.

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, wordt middels inzichten uit het theoretisch kader allereerst antwoord gegeven op de twee theoretische deelvragen. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de twee empirische deelvragen.

5.1 Deelvraag 1

Doordat in dit onderzoek het project Talentontwikkeling = Topsport centraal stond, is allereerst theoretische duiding over het concept maatschappelijk verantwoord ondernemen noodzakelijk. De eerste deelvraag luidt daarom: “hoe wordt maatschappelijke verantwoord ondernemen (MVO) theoretisch geduid?”

Door de ontwikkeling van het theoretisch concept MVO en de context-afhankelijkheid van de invulling die aan MVO wordt gegeven, is het lastig om een eenduidige definitie van MVO te geven. Enkele dimensies die vaak in MVO-definities terugkeren, zijn: ecologisch, sociaal, economisch, stakeholder en vrijwillig (Dahlsrud, 2006). Uit de grote hoeveelheid aan definities komt daarnaast vaak naar voren dat MVO ingaat op de positieve bijdrage die een organisatie naast hun *core-business* levert op het gebied van mens, milieu en/of maatschappij. Dat de invulling per context afhankelijk is blijkt uit de invulling aan MVO binnen de voetbalsector. In deze sector wordt over het algemeen meer aandacht gegeven aan de menselijke focus van MVO dan aan milieu en maatschappij (Zeimers et al., 2019).

5.2 Deelvraag 2

Uit het theoretisch kader blijkt dat verantwoordelijkheid gaat over gezamenlijk de verantwoordelijkheid delen en erkennen (Visser, 2011, p. 5, in Austin & Seitanidi, 2012). Gezamenlijk is iedereen verantwoordelijk voor problemen in de maatschappij. De tweede deelvraag is daarom als volgt opgesteld: “Wat is samenwerking en hoe kan samenwerking worden vormgegeven?”

Samenwerking komt tot stand voor zowel het aanpakken van problemen als voor het implementeren van MVO. Doordat niet alle problemen zelfstandig door organisaties kunnen worden aangepakt, is het belangrijk om samen te werken. Cross-sectorale samenwerking wordt veelal ingezet om MVO te kunnen implementeren (Austin & Seitanidi, 2012). Cross-sectorale samenwerking kenmerkt zich door samenwerking tussen partnerorganisaties uit twee of meer verscheidene sectoren (Gray & Stites, 2013).

Een samenwerking kan bestaan uit zowel sterke als zwakkere relaties (Granovetter, 1973). De samenwerkingsrelatie gaat samen met de intensiteit en structuur van een samenwerking. Een samenwerking kan in vier fasen worden opgedeeld waarin fase één het minst intensief is en fase vier het intensiefst (Austin & Seitanidi, 2012). De samenwerking kan daarbij worden vormgegeven door een gecentraliseerde structuur of een meer gedecentraliseerde structuur (figuur 4). Voorafgaand aan het samenwerkingsproces spelen motivatie van partnerorganisaties om zich te betrekken bij een samenwerking en karakteristieken van partnerorganisaties een rol. Tijdens het samenwerkingsproces kunnen een aantal kenmerken een rol spelen, namelijk: communicatie, vertrouwen, invloed en coördinatie. Deze kenmerken kunnen onderling samenhangen met elkaar. Zonder vertrouwen zijn

partnerorganisaties bijvoorbeeld minder geneigd om informatie te delen. Ook de invloed van een partnerorganisatie kan effect hebben op de gekozen coördinatiestructuur.

5.3 Deelvraag 3

Om te kunnen achterhalen hoe de partnerorganisaties van het project Talentontwikkeling = Topsport bijdragen aan dit project en hoe zij dit ervaren, is de eerste empirische deelvraag opgesteld: “Welke rol hebben partnerorganisaties van het project Talentontwikkeling = Topsport in de samenwerking met de stichting Excelsior4All en hoe ervaren zij vanuit deze rol de samenwerking?”

Uit de resultaten is gebleken dat de partnerorganisaties verschillende rollen hebben in het project T=T. De rol van de partnerorganisaties kan worden opgesplitst in het geven van een workshop, kandidaten leveren en/of financieel ondersteuning bieden. De *profit* partnerorganisaties die een workshop verzorgen, doen dit overwegend vanuit hun kennis, expertise en/of ervaring die zij hebben. De maatschappelijke partnerorganisaties die kandidaten leveren, staan in contact met de doelgroep van het project T=T. De partnerorganisaties die een workshop geven of kandidaten inbrengen, werken daarmee in een transactionele samenwerkingsfase samen (Austin & Seitanidi, 2012). De bijdragen die deze organisaties leveren, dienen voor de uitvoering van het project T=T. De maatschappelijke organisatie die het project financieel ondersteunt, wisselt ook op vrijblijvende basis kennis uit met de stichting Excelsior4All. Deze partnerorganisatie bevindt zich in een *philanthropic* samenwerkingsfase, omdat de bijdrage merendeels uit gelddonaties bestaat.

Dankzij een goed verloop van de samenwerking, gevoel van betrokkenheid en een wederzijdse relatie ervaren de partnerorganisaties een goede samenwerking met de stichting Excelsior4All. De relatie tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All bestaat daarmee uit *strong ties*. Door het ontbreken van een samenwerkingsrelatie tussen de partnerorganisaties onderling zijn er echter alleen nog *weak ties* hiertussen.

5.4 Deelvraag 4

Vervolgens is onderzocht welke kenmerken van samenwerking in de praktijk terugkomen. Daarvoor is de tweede empirische deelvraag als volgt opgesteld: “Welke kenmerken van samenwerking uit de literatuur komen terug in de samenwerking met partnerorganisaties van Excelsior4All in het project Talentontwikkeling = Topsport?”

Uit de resultaten kan worden opgemaakt dat de kenmerken communicatie, vertrouwen en coördinatie uit de literatuur in de praktijk in het samenwerkingsproces van het project T=T naar voren komen. Het kenmerk invloed komt niet duidelijk naar voren in de interviews.

De communicatie wordt als tweerichtingsverkeer ervaren, omdat de partnerorganisaties benoemen dat zij zowel input kunnen geven als terugkoppeling krijgen. Informatiedeling tussen de partnerorganisaties en de stichting Excelsior4All gebeurt met name via *social media* en de nieuwsbrief. Deze vormen van offline-communicatie vinden het meest plaats, maar er is ook sprake van *face-to-face* communicatie tussen de stichting en de partnerorganisaties.

Dat er een hoge mate van vertrouwen heerst onder de partnerorganisaties blijkt een uitkomst te zijn van onder andere een goede ervaring van de samenwerking, communicatie, een persoonlijke connectie en vertrouwen in de competenties van de stichting Excelsior4All en specifiek de projectmanager. Ook informatiedeling en uitwisseling van middelen kunnen een gevoel van vertrouwen bevorderen (Bryson et al., 2015).

Wat betreft coördinatie kan worden gesteld dat de stichting Excelsior4All vanuit een centrale positie als kernorganisatie fungeert om daarmee de samenwerking in het project T=T aan te sturen. De projectmanager wordt daarin als *key actor* van de stichting Excelsior4All beschouwd en is een

champion leider. Als *champion* leider zorgt de projectmanager ervoor dat de samenwerkingsdoelen worden behaald en het project ondersteund wordt. Als kernorganisatie kan de stichting worden beschouwd als organisatie met de meeste invloed binnen de samenwerking. In de resultaten komt echter niet duidelijk naar voren of er andere organisaties zijn die duidelijk meer bijdragen of een grotere rol spelen in de samenwerking dan andere organisaties. Hierdoor kan er niet geconcludeerd worden dat er sprake is van invloed.

5.5 Hoofdvraag

Middels de beantwoording van de hierboven besproken theoretische en empirische deelvragen kan ik nu antwoord geven op de hoofdvraag: “Hoe geven cross-sectorale partnerorganisaties van de stichting Excelsior4All in het kader van MVO vorm aan het project Talentontwikkeling = Topsport?”

Bij het ontstaan van het samenwerkingsverband in het project T=T is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de connecties vanuit de partnerorganisaties met de projectmanager, directeur of de BVO Excelsior belangrijk bleken te zijn voor de selectie van partnerorganisaties. De partnerorganisaties waren zelf vaak niet actief op zoek naar een MVO-project om aan deel te nemen, maar kwamen middels de connecties in contact met het project T=T. Middels deze connecties kon de samenwerking worden uitgebreid. De keuze voor specifiek deze voetbalstichting is dus niet bewust gedaan, maar ontstaan vanuit een connectie. Tevens heeft de lokale connectie waarin zowel de partnerorganisaties als de stichting Excelsior4All zich bevinden, geholpen bij de totstandkoming van de samenwerking.

Daarbij bleek dat MVO de hoofdreden vormt voor de *profit* partnerorganisaties om deel te nemen aan de samenwerking met de stichting Excelsior4All in het project T=T. Door de samenwerking kunnen deze partnerorganisaties invulling geven aan hun MVO-doelstellingen. Daarbij behoort dit project tot de maatschappelijke en sociale kant van MVO en kan worden gesteld dat deze samenwerking enkel voor de *People* dimensie van MVO wordt ingezet. De maatschappelijke partnerorganisaties scharen de samenwerking in dit project T=T niet onder MVO, maar doen dit vanuit hun maatschappelijke organisatiedoel om Rotterdamse vrouwen een stap verder te brengen in hun ontwikkeling. Ook vanuit de literatuur wordt cross-sectorale samenwerking beschouwd als uitkomst voor het implementeren van MVO en voor het behalen van sociaaleconomische doelen (Austin & Seitani, 2012). De verschillen tussen de cross-sectorale partnerorganisaties in de samenwerking van het project T=T komen ook tot uiting bij de doelstellingen die door de respondenten worden benoemd. De *profit* partnerorganisaties hebben overwegend als doel om de vrouwen aan een baan of opleiding te helpen en de maatschappelijke partnerorganisaties om de vrouwen te activeren en empoweren.

Daarnaast is uit dit onderzoek gebleken dat de rol van de projectmanager bepalend kan zijn voor het verloop van de samenwerking. Als *key actor* begeleidt, betreft en houdt de projectmanager de samenwerking in stand. Daarmee fungeert de projectmanager als basis voor het bestaan van het samenwerkingsverband en blijkt dat de keuze voor een projectmanager doorslaggevend kan zijn voor een goed verloop van een samenwerking. Door vertrouwen in deze rol van de projectmanager hebben de partnerorganisaties ook vertrouwen in de samenwerking. De positie van de projectmanager kan daarmee tegelijkertijd een risicovolle positie zijn, omdat de projectmanager hiermee een groot aandeel heeft in het verloop van de samenwerking.

In dit onderzoek is bovendien naar voren gekomen dat cross-sectorale samenwerking wederzijdse voordelen biedt voor zowel de stichting Excelsior4All, de maatschappelijke partnerorganisaties, de *profit* partnerorganisaties als de doelgroep vrouwen van het project T=T. Allereerst heeft Excelsior4All als maatschappelijke organisatie baat bij de inzet van middelen waarover de partnerorganisaties beschikken en de stichting zelf niet. Excelsior4All kan de partnerorganisaties daartegenover helpen met het bereiken van maatschappelijke doelstellingen. Ten tweede is het voor de stichting

Excelsior4All belangrijk dat de juiste kandidaten voor het project T=T worden aangetrokken. De maatschappelijke partnerorganisaties staan in contact met de doelgroep. Enerzijds kan de stichting Excelsior4All hierdoor in aanraking komen met de juiste doelgroep en anderzijds kunnen de maatschappelijke organisaties de vrouwen een passend traject aanbieden en helpen bij hun verdere ontwikkeling. Tot slot geven de betrokken *profit* partnerorganisaties een workshop die vanuit de expertise, kennis en/of ervaring van deze organisaties wordt verzorgd. Aan de ene kant proberen zij de vrouwen meer te leren over hun sector, ervaringen en andere expertise waarover zij beschikken. Aan de andere kant leren de partnerorganisaties over het perspectief van de vrouwen en kunnen zij eventueel nieuw, geschikt personeel werven door hen een opleiding of baan aan te bieden.

Dus door de samenwerking met deze cross-sectorale partnerorganisaties aan te gaan, beschikt de stichting Excelsior4All over nieuwe kennis, middelen, ervaringen, perspectieven en financiën om het project T=T vorm te kunnen geven en de doelstellingen te behalen. Cross-sectorale samenwerking is in dit geval van toegevoegde waarde voor het behalen van de doelstellingen van de stichting Excelsior4All voor het project T=T. Daarbij is het dus belangrijk om als stichting rekening te houden over wat voor expertise, ervaring en/of kennis mogelijke partnerorganisaties beschikken, zodat het aansluit op de doelstellingen van een project en daarmee van toegevoegde waarde is. Daarbij is tevens relevant om bewust te zijn van mogelijke verschillen in motivatie en doelstellingen tussen de *profit* en maatschappelijke partnerorganisaties. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat hierin duidelijke verschillen in te onderscheiden zijn. De verschillen in bijdragen van de partnerorganisaties in een cross-sectorale samenwerking kunnen van toegevoegde waarde zijn, maar tegelijkertijd is het daarbij dus belangrijk om verschillen in motivatie en doelstellingen te bewaken, zodat het doel van een project gezamenlijk en met dezelfde intentie wordt bereikt.

5.6 Aanbevelingen

Op basis van de getrokken conclusies volgen hieronder de drie belangrijkste aanbevelingen:

1. Partnerorganisaties onderling meer verbinden

De eerste aanbeveling is het meer verbinden van de partnerorganisaties onderling. Uit de resultaten komt naar voren dat het merendeel van de partnerorganisaties deze onderlinge samenwerkingsrelatie nog als onbenut beschouwt. Op dit moment bestaan er namelijk nog *weak ties* tussen de partnerorganisaties. Belangrijk hierbij is om rekening te houden met de samenwerkingsstructuur zoals die nu wordt gehanteerd. Wanneer de partnerorganisaties onderling ook in contact worden gebracht, kan dit mogelijk gevolgen hebben voor de huidige *star* netwerkstructuur. Daarom moet in dat geval worden nagedacht over de inrichting en de coördinatie hiervan. Tevens is het hierbij belangrijk om bewust te zijn van de centrale, maar tegelijkertijd risicovolle positie van de projectmanager als *key actor*.

2. Bijeenkomst(en) met de partnerorganisaties organiseren

De tweede aanbeveling sluit aan op de eerste aanbeveling. Doordat de verbinding tussen de partnerorganisaties op dit moment ontbreekt, benoemen meerdere respondenten niet op de hoogte te zijn van de bijdrage van de andere partnerorganisaties. Het zou daarom interessant kunnen zijn om middels bijvoorbeeld een koffieochtend *face-to-face* met de partnerorganisaties voor specifiek het project T=T rondom de tafel te zitten. *Face-to-face* de dialoog aangaan, is voor de partnerorganisaties belangrijk om elkaars verwachtingen en behoeften in kaart te brengen, het doel van de samenwerking en competenties per partner te definiëren. Dit soort momenten zouden bijvoorbeeld door de stichting kunnen worden gefaciliteerd als er een nieuwe partnerorganisatie bij de samenwerking wordt betrokken of als een partnerorganisatie met de samenwerking stopt. Ook op deze manier kan de onderlinge relatie tussen de partnerorganisaties tot stand worden gebracht zonder de

samenwerkingsstructuur te veranderen. Tevens kan middels dit soort bijeenkomsten worden bekeken waar mogelijk de samenwerking nog kan worden uitgediept.

3. Huidige samenwerkingsrelaties uitdiepen

In het verlengde van voorgaande aanbevelingen, gaat de laatste aanbeveling in op het waarborgen van de al bestaande connecties en het uitdiepen van deze samenwerkingsrelaties. Door de partnerorganisaties onderling meer met elkaar te verbinden (aanbeveling 1) en de partnerorganisaties ook aan andere projecten te koppelen, kan er een sterkere samenwerkingsrelatie ontstaan. Door het sociale (*People*) aspect van MVO als uitgangspunt te nemen en algemene deler van alle projecten te laten zijn, kunnen partnerorganisaties bij meerdere projecten betrokken worden en proberen samen sterker te worden. Daarbij is het ook een toekomstige mogelijkheid om de aspecten *Profit* en *Planet* van MVO in andere projecten proberen te integreren, zodat partnerorganisaties zich middels sterkere samenwerkingsrelaties binnen Excelsior4All meerdere MVO-doelen kunnen behalen.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de inhoud van het onderzoek, het verloop van het onderzoeksproces, de generaliseerbaarheid en mijn rol als onderzoeker. Daarnaast vloeien hieruit enkele suggesties voor vervolgonderzoek voort.

6.1 Reflectie op inhoud van het onderzoek

In dit onderzoek is geprobeerd inzichten te verkrijgen in het belang van (cross-sectorale) samenwerking voor het behalen van MVO-doelstellingen in de sportsector. Hierbij kwam naar voren dat partnerorganisaties van het project T=T met name vanuit *People* dimensie van MVO betrokken zijn bij en bijdragen leveren aan de samenwerking in het project T=T. Dit had ik van tevoren verwacht, omdat dit project in het kader van MVO zich leent om als partnerorganisatie in samenwerking met de stichting Excelsior4All zich in te kunnen zetten voor Rotterdamse vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Wat betreft de verhouding tussen de maatschappelijke en *profit* organisaties had ik achteraf gezien meer kunnen ingaan op de betekenis van MVO voor specifiek de maatschappelijke organisaties, omdat respondenten van de maatschappelijke partnerorganisaties uit zichzelf niet ingingen op de betekenis van MVO voor hun organisatie terwijl de projecten van de stichting Excelsior4All wel vanuit MVO-gedachtegoed bestaan. Tevens komt uit de literatuur naar voren dat voor dit type organisatie MVO niet vanzelfsprekend is aangezien de term MVO verwijst naar maatschappelijke verantwoordelijkheden van *corporate organizations* en maatschappelijke organisaties als *core business* zich al richten op maatschappelijke welzijn (Lin-Hi et al., 2015). Het perspectief van de respondenten hierop had daarom nog meer kunnen worden bevraagd.

Wat voor mij een onverwachte uitkomst was, was de manier waarop de partnerorganisaties in contact zijn gekomen met het project T=T. Meestal was dit ontstaan door al bestaande connecties met ofwel de stichting dan wel de BVO Excelsior. Daarnaast had ik van tevoren niet gedacht dat er bijna geen samenwerking en contact zou bestaan tussen de partnerorganisaties onderling. Daarentegen had ik wel verwacht dat de stichting Excelsior4all als centrale actor in het samenwerkingsproject zou fungeren, omdat het initiatief vanuit de stichting komt.

6.2 Reflectie op het verloop van het onderzoeksproces

Terugkijkend op het onderzoeksproces waardeer ik de vrijheid en ruimte die ik bij de stichting Excelsior4All heb gekregen om mijn onderzoeksonderwerp vorm te kunnen geven. Zonder deze mogelijkheid had ik het onderzoek niet op deze manier kunnen uitvoeren. Daarnaast ben ik tevreden over het verloop van het vinden van literatuur voor het theoretisch kader. De zoektocht naar relevante literatuur heeft geleid tot voldoende theoretische inzichten voor de uitvoering van mijn onderzoek. Wat betreft het benaderen van de respondenten werden via de projectmanager de eerste contacten gelegd met respondenten van de partnerorganisaties. Via deze respondenten had ik de mogelijkheid om intern andere betrokken personen te benaderen. Het voordeel hiervan was dat ik op deze manier makkelijk in contact kon komen met mogelijke respondenten en het inplannen van de interviews redelijk voorspoedig verliep. Het nadeel was echter dat ik niet altijd grip had op de benadering van deze personen. Daarom zou ik in het vervolg proberen om meer achtergrondinformatie over de personen te achterhalen, zodat ik meer grip heb op de keuze van respondenten die intern door collega's worden benaderd. Daarnaast had ik me voorgenomen om per partnerorganisatie één persoon te benaderen die in de praktijk betrokken was bij het project T=T en één persoon die op de achtergrond, de beleidskant wat betreft MVO-beleid betrokken is bij de samenwerking. Door deze aanname werd ik in het begin van het selectieproces soms in contact gebracht met een persoon die minder betrokken was dan ik van tevoren had verwacht. Hierdoor heb ik geleerd om een volgende keer afstand te doen van dit soort aannames en via respondenten proberen te achterhalen welke personen geschikt zijn voor mijn onderzoek. Daarnaast waren er per partnerorganisatie soms meer of

minder personen die zich inzetten in het project T=T. Ook wegens persoonlijke redenen of tijdskwesities was het soms niet mogelijk de meest betrokken personen te benaderen voor mijn onderzoek. Dit had als gevolg dat in termen van validiteit er tijdens sommige interviews minder diep kon worden ingegaan op bepaalde topics die ik wilde onderzoeken, omdat de respondent minder ervaring of kennis hierover had. Ondanks deze verschillen, heb ik voldoende inzichten op kunnen doen om de samenwerking en ervaringen van de respondenten in kaart te brengen.

De volgorde waarin de interviews plaatsvonden, bleek achteraf ook van belang te zijn. Onverwachte resultaten, zoals de rol van vrouwen als rolmodel, konden bijvoorbeeld in een vroeg stadium ter bevestiging nog worden bevraagd tijdens de interviews die volgden. Bij één van de laatste interviews was het daarentegen niet meer mogelijk om hierop door te gaan bij de eerder afgenomen interviews. Dit had de validiteit van de onderzoeksresultaten kunnen verhogen. Overigens was het wel mogelijk om bij één van de laatste interviews aan de projectmanager van de stichting Excelsior4All bevestiging te vragen over de rol van vrouwen als rolmodel binnen het project T=T. Als leerpunt haal ik hieruit de volgende keer meer stil te staan bij de indeling en volgorde van de interviews. Ondanks dit bewustzijn kan echter de volgende keer alsnog onverwachte data in een later stadium van de interviews aan het licht komen en soms is het wegens drukte van de respondenten ook niet mogelijk om op een ander moment het interview te laten plaatsvinden.

In totaal zijn negentien interviews gehouden waarvan zeventien personen behoorden tot de partnerorganisaties en twee werknemers van de stichting Excelsior4All. Wat betreft de generaliseerbaarheid van dit onderzoek, kunnen de inzichten relevant zijn voor andere voetbalorganisaties die ook in samenwerking met partnerorganisaties MVO-doelstellingen proberen te behalen. Middels dit onderzoek is namelijk inzicht gegeven in de motivatie van partnerorganisaties om deel te nemen aan de samenwerking, hoe een cross-sectorale samenwerking kan worden vormgegeven en wat voor rol de partnerorganisaties evenals de stichting Excelsior4All binnen de samenwerking innemen.

6.3 Reflectie op mijn rol als onderzoeker

Naarmate de interviews vorderden, ontwikkelde ik mijzelf in de rol als onderzoeker. Ik merkte dat ik steeds meer leerde wat ik tijdens een interview kon verwachten. Ik ervaarde bijvoorbeeld dat het soms zinvol kan zijn om niet direct te reageren op een respondent. Door het bewust laten vallen van een stilte, begonnen de respondenten uit zichzelf verder te praten over het desbetreffende onderwerp of kwamen ze met relevante voorbeelden. Sommige respondenten waren kort in het beantwoorden van mijn vragen en in hun toelichting op antwoorden, waardoor ik het soms lastig vond om het interview gaande te houden. Hierdoor heb ik geleerd om als onderzoeker creatief te zijn in de manier van vragen, zodat respondenten alsnog met voorbeelden of uitgebreide toelichting komen. Ik probeerde bijvoorbeeld bewust stiltes te laten vallen om daarmee een respondent uit te nodigen zijn/haar antwoord verder toe te lichten. Ook probeerde ik alleen maar open vragen te stellen, zodat het antwoord niet alleen ja of nee kan zijn.

Daarnaast probeerde ik tijdens de interviews mijn oordeel of mening zoveel mogelijk achterwege te laten en daarmee zo neutraal mogelijke positie als onderzoeker in te nemen. Dit deed ik door zelf zo min mogelijk mijn mening te geven op wat een respondent had verteld en inhoudelijk verder in te gaan op de antwoorden. Tijdens het analyseren van de data heb ik geleerd om middels het programma NVivo structuur te creëren en daardoor overzicht te bewaren in de hoeveelheid data.

6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

De inzichten die in dit onderzoek zijn opgedaan, vormen aanleiding voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is namelijk inzichtelijk geworden hoe partnerorganisaties de samenwerking met de

stichting Excelsior4All ervaren. Het kan daarom een aanvulling zijn om in vervolgonderzoek te richten op het perspectief van de vrouwelijke deelnemers van het project T=T. De rol van vrouwen, die in de interviews naar voren is gekomen, is bijvoorbeeld interessant om aan de vrouwelijke deelnemers te bevragen. Hoe ervaren de vrouwen dit specifieke vrouwenproject? En wat vinden zij van de bijdragen van de partnerorganisaties? Begin dit jaar heeft de Rekenkamer Rotterdam (2019) ook al onderzoek gedaan naar het perspectief van de vrouwen in het project T=T. Hierin is het Rotterdamse jeugdwerkloosheidsbeleid onderzocht waarbij meerdere Rotterdamse projecten, waaronder T=T als onderzoeksobject fungeerden. Doordat het onderzoek zich op meerdere Rotterdamse projecten focust, geeft het geen gedetailleerd beeld van de ervaring van deelnemers aan het project T=T. Ook richtte de Rekenkamer zich in dit onderzoek specifiek op jongeren. Daarom is het interessant om in vervolgonderzoek het perspectief van alle vrouwelijke deelnemers aan het project T=T in kaart te brengen.

Ter uitbreiding van het vrouwenproject T=T bereid de stichting Excelsior4All ook een mannenproject voor. Interessant hieraan is om de uitkomsten van dit onderzoek te vergelijken met vergelijkbaar onderzoek voor het mannenproject. Hoe wordt in het mannenproject bijvoorbeeld door de partnerorganisaties tegen de rol van mannen als rolmodel aangekeken? En in hoeverre dienen de bijdragen van de partnerorganisaties in het vrouwenproject als basis voor het mannenproject? Dit kan mogelijk interessante inzichten geven in dergelijke projecten met een bepaald geslacht als doelgroep.

Literatuurlijst

- 't Hart, H., Boeije, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden* (8e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Adi, A., Grigore, G., & Crowther, D. (2015). *Corporate Social Responsibility in the Digital Age*. <https://doi.org/10.1108/s2043-052320150000007023>
- AL-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2014). Collaboration Between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 657–678. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9357-6>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. Geraadpleegd van https://watermark.silverchair.com/mum032.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kKhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAlwggJOBgkqhkiG9w0BBwaggl_MIICOWIBADCCAjQGCSqGSib3DQE HATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQMMYzgcljPsuD_06zAgEQgIICBZeO8IL5hvlxJM61qA5WCiKbvDEK_rFTQ2YKx2hIOWd2bnc
- Aras, G., & Crowther, D. (2010). *NGOs and social responsibility*. Emerald.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). *The Qualitative Report Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers* 13(4). Geraadpleegd van <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>
- Bingham, T., & Walters, G. (2013). Financial Sustainability Within UK Charities: Community Sport Trusts and Corporate Social Responsibility Partnerships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 606–629. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9275-z>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. (Seaman, J., Ed.) (1ste editie). Hampshire: Sage Publications Ltd.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). European Sport Management Quarterly The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conceptual Model The Role of Corporate Social Responsibility in the Football Business: Towards the Development of a Conc. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th edition). New York: Oxford University Press. Geraadpleegd van https://books.google.nl/books?id=N2zQCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=nl&source=gbs_ViewAPI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55. Geraadpleegd van <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1111/j.1540->

6210.2006.00665.x

- Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct*. Retrieved from <https://journals-sagepub-com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1177/000765039903800303>
- Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (2017). *Routledge Handbook of Football Marketing*. Geraadpleegd op 19 maart 2019, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=hZUIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA196&dq=partnerships+CSR+football&ots=l4rbVn19PH&sig=4C8FFRWIYQJizgHEQfRo4snyYho#v=onepage&q=partnerships+CSR+football&f=false>
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility*. BookBoon. Geraadpleegd van <https://bookboon.com/nl/defining-corporate-social-responsibility-ebook>
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Davis, K. (1967). *Understanding The Social Responsibility Puzzle: What Does The Businessman Owe to Society?* Geraadpleegd van <https://pdf.sciencedirectassets.com/272044/1-s2.0-S0007681300X0105X/1-s2.0-0007681367900079/main.pdf?x-amz-security-token=FQoGZXIvYXdzEDsaDGy3M9I2kUApn1hi7SK3AyjIauE33%2BhvtNdZrs%2FrBxyG4S%2BH%2FTToGPNP0aeOWJpLte8eBe4wv2EylErq2SS3APU8HBJ031Debdf4XblPw9DEr>
- Edwards, M. B. (2015). The role of sport in community capacity building: An examination of sport for development research and practice. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.08.008>
- Emerson, R. M. (1976). *SOCIAL EXCHANGE THEORY*. Geraadpleegd van www.annualreviews.org
- Excelsior4All. (2019). *Presentatie MVO-beleid Excelsior4All [PowerPoint Presentatie]*. Geraadpleegd van [https://www.vno-ncwwest.nl/regio/rotterdam/Rotterdam Dossier/190415 Presentatie stichting Excelsior4All.pdf](https://www.vno-ncwwest.nl/regio/rotterdam/Rotterdam%20Dossier/190415%20Presentatie%20stichting%20Excelsior4All.pdf)
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Gemeente Rotterdam. (2018). *Staat van de stad 2018 - Feiten en cijfers over Rotterdam*. Rotterdam. Geraadpleegd van <https://rotterdam.buurtmonitor.nl/news/Staat-van-de-Stad-2018/71>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. Geraadpleegd van <http://bcp.pirna.com.ar/files/pirna/ARS1/ARS1-04-Granovetter-1973-The-strength-of-weak-ties.pdf>
- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). *sustainability through partnerships Capitalizing on Collaboration*. Geraadpleegd van <http://www.theguardian.com/sustainable-business/paul-polman-unilever-sustainable-living-plan>
- Greco, L. Del, & Walop, W. (1987). Questionnaire development: 5. The pretest. *CMAJ*, 136, 1025–1026. Geraadpleegd van <https://www.ncbi.nlm.nih.gov.proxy.library.uu.nl/pmc/articles/PMC1492549/pdf/cmaj00142-0019.pdf>
- Gutiérrez, R., Márquez, P., & Reficco, E. (2016). Configuration and Development of Alliance Portfolios: A Comparison of Same-Sector and Cross-Sector Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 55–69. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2729-7>
- Hak, A. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON. Tijdschrift Voor Kwalitatief Onderzoek in Nederland*, 36(3), 5–13. Geraadpleegd van <https://repub.eur.nl/pub/21029/>

- Idowu, S. O. (2019). *CSR, Sustainability, Ethics & Governance Series*. Geraadpleegd van <http://www.springer.com/series/11565>
- Jansen, H. (2012). *ESSAY, DEBAT EN DIALOOG Wat is kwalitatief in kwalitatief onderzoek?* Geraadpleegd van https://www-tijdschriftkwalon-nl.proxy.library.uu.nl/scripts/shared/artikel_pdf.php?id=KW-17-2-6
- King, N., & Horrocks, C. (2010). *Interviews in Qualitative Research*. Sage Publications. Geraadpleegd van <https://books.google.nl/books?id=Cj1dBAAAQBAJ&dq=interviews+qualitative&hl=nl&lr=>
- Kulczycki, W., & Koenigstorfer, J. (2016). European Sport Management Quarterly Doing good in the right place: city residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164736>
- Lee, I. (2018). *An Analysis of Corporate Social Responsibility (CSR) within Professional Football Clubs: A Case Study of the English Premier League*. Geraadpleegd van <http://www.ppe-review.org/wp-content/uploads/2018/08/PPE-07.2018-FINAL.pdf#page=152>
- Lin-Hi, N., Hörisch, J., & Blumberg, I. (2015). Does CSR Matter for Nonprofit Organizations? Testing the Link Between CSR Performance and Trustworthiness in the Nonprofit Versus For-Profit Domain. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(5), 1944–1974. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9506-6>
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). CHARACTERISTICS OF PARTNERSHIP SUCCESS: PARTNERSHIP ATTRIBUTES, COMMUNICATION BEHAVIOR, AND CONFLICT RESOLUTION TECHNIQUES. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. Geraadpleegd van <https://www-jstor-org.proxy.library.uu.nl/stable/pdf/2486868.pdf>
- Moratis, L., & Veen, M. van der. (2010). *Basisboek MVO: maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. Geraadpleegd van <https://utrechtuniversity-on-worldcat-org.proxy.library.uu.nl/oclc/657966450>
- Murphy, M., Arenas, D., & Batista, J. M. (2015). Value Creation in Cross-Sector Collaborations: The Roles of Experience and Alignment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 145–162. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2204-x>
- MVO Nederland. (2014). *Duurzame ambitie bij 8 van de 10 bedrijven*. Utrecht. Geraadpleegd van www.mvonderland.nl
- MVO Nederland. (2016). TUI steekt 10 miljoen in positieve impact. Geraadpleegd op 26 april 2019, van <https://mvonderland.nl/praktijkvoorbeeld/tui-steekt-10-miljoen-positieve-impact>
- MVO Nederland. (2019). Groeiende vraag naar circulaire bedrijfskleding. Geraadpleegd op 26 april 2019, van <https://mvonderland.nl/praktijkvoorbeeld/groeiende-vraag-naar-circulaire-bedrijfskleding>
- O'Leary, Z. (2014). *The Essential Guide to Doing Your Research Project*. Sage. <https://doi.org/10.1016/j.ejphar.2005.09.012>
- Peeters, J. (2012). The place of social work in sustainable development: Towards ecosocial practice. *International Journal of Social Welfare*, 21(3), 287–298. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2397.2011.00856.x>
- Pelozo, J., & Falkenberg, L. (2009). The Role of Collaboration in Achieving Corporate Social Responsibility Objectives. *California Management Review*, 51(3), 95–113. <https://doi.org/10.2307/41166495>
- Pielstick, C. D. (2000). Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *The Journal of Leadership*

- Studies*, 7(3), 99–114. Geraadpleegd van <https://journals-sagepub-com.proxy.library.uu.nl/doi/pdf/10.1177/107179190000700307>
- Poocharoen, O., & Ting, B. (2015). Collaboration, Co-Production, Networks: Convergence of theories. *Public Management Review*, 17(4), 587–614. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.866479>
- Poret, S. (2014). *Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?* Geraadpleegd van <http://www.economie.polytechnique.edu/>
- Ranking – Responsiball. (2017). Geraadpleegd op 26 februari 2019, van from <http://responsiball.org/ranking/>
- Reiche, D. (2014). Drivers behind corporate social responsibility in the professional football sector: a case study of the German Bundesliga. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.842877>
- Rekenkamer Rotterdam. (2019). *Werk aan de winkel - onderzoek naar het Rotterdamse jeugdwerkloosheidsbeleid*. Rotterdam. Geraadpleegd van www.rekenkamer.rotterdam.nl
- Salguero, J. Q., & Rivera-Camino, J. (2016). *CSR SERVES TO COMPETE IN THE SPORT INDUSTRY? AN EXPLORATORY RESEARCH IN THE FOOTBALL SECTOR IN PERU*. *Corporate Ownership and Control Journal* 13(3) Geraadpleegd van <https://pdfs.semanticscholar.org/66ac/7b1f07d3b8efff72e10caa0e3644292b9dd.pdf>
- SBV Excelsior. (2013). Officiële start Playing for Success Rotterdam - SBV Excelsior Officiële website. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van <https://sbvexcelsior.nl/officiele-start-playing-for-success-rotterdam/>
- SBV Excelsior. (2016). Stichting Excelsior4All bestaat vijf jaar - SBV Excelsior Officiële website. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van <https://sbvexcelsior.nl/exc4all5jaar/>
- SBV Excelsior. (2017). Blog 115 jaar #1: Oprichting van een voetbalvereniging - SBV Excelsior Officiële website. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van <https://sbvexcelsior.nl/blog/blog-115-jaar-1-oprichting-voetbalvereniging/>
- SC Excelsior. (z.d.). Historie - Sportclub Excelsior. Geraadpleegd op 27 mei 2019, van <https://scexcelsior.nl/clubinformatie/bestuur/>
- Shumate, M., Jiawei, Fu, S., & Cooper, K. R. (2018). Does Cross-Sector Collaboration Lead to Higher Nonprofit Capacity? *Journal of Business Ethics*, 150, 385–399. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3856-8>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: what is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–9. Geraadpleegd van http://go.galegroup.com.proxy.library.uu.nl/ps/retrieve.do?tabID=T002&resultListType=RESULT_LIST&searchResultsType=SingleTab&searchType=AdvancedSearchForm¤tPosition=1&docId=GALE%7CA265023662&docType=Article&sort=RELEVANCE&contentSegment=ZONE-MOD1&prodId=AONE&contentSet=GALE%7CA265023662&searchId=R1&userGroupName=utrecht&inPS=true
- Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*. Greenleaf Publishing. <https://doi.org/10.2307/jcorp citi.25.43>
- Sociaal-Economische Raad. (2000). *De winst van waarden*. Den Haag. Geraadpleegd van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2000/maatschappelijk-ondernemen.pdf>
- Stephen Fifka, M., & Jaeger, J. (2018). CSR in professional European football: an integrative framework, 1–19. <https://doi.org/10.1080/14660970.2018.1487840>

- Stichting Excelsior4All. (2019). Jaarverslag 2018. Geraadpleegd op 20 maart 2019, van <https://excelsior-rotterdam.foleon.com/excelsior4all/annual-report/directeur/>
- Van Eekeren, F. (2013). Corporate social responsibility and professional football clubs in the Netherlands: juggling value and values in a local context. In P. Leisink, P. Boselie, M. van Bottenburg, & D. M. Hosking (Eds.), *Managing social issues : a public values perspective* (p. 280). Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing Limited.
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2014). Public Management Review Governing Cross-Sector, Inter-Organizational Collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). Governing cross-sector, inter-organizational collaborations. *Public Management Review*, 17(9), 1237–1260. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Walters, G., & Panton, M. (2014). Corporate social responsibility and social partnerships in professional football. *Soccer & Society*, 15(6), 828–846. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.920621>
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). *Corporate social responsibility (CSR) in football Exploring modes of CSR implementation*. Geraadpleegd van <https://biblio.ugent.be/publication/8600248/file/8600249>

Bijlage 1: achtergrondinformatie stichting Excelsior4All

De stichting Excelsior4all is in 2011 opgericht. Deze stichting voert het MVO-beleid van de BVO Excelsior uit. Enerzijds is er gekozen voor een aparte stichting om de financiën van de BVO gescheiden te kunnen houden. Anderzijds wordt middels het imago van de BVO Excelsior geprobeerd om op lokaal niveau sociaal-maatschappelijk betrokken te zijn (Stichting Excelsior4All, 2019). In de regio Rotterdam is Excelsior4All actief in vier wijken: Noord, Hillegersberg-Schiebroek, Kralingen-Crooswijk en Prins Alexander.

De BVO Excelsior is al veel eerder ontstaan en van betekenis voor de wijk geweest. In dit hoofdstuk wordt daarom allereerst ingegaan op het ontstaan van de BVO. Daarnaast wordt inzicht geboden in de sfeer, de supporters en de betekenis voor de wijk. Vervolgens wordt met deze informatie ingegaan op het ontstaan van de stichting Excelsior4All en wat deze stichting op het gebied van MVO inhoudt.

BVO Excelsior

De BVO Excelsior is in juli 1902 opgericht door een groepje jongeren van 17 en 18 jaar uit Kralingen (foto 1). Sommigen beweren dat de oprichtingslocatie de Sionstraat is, maar archiefmateriaal uit deze periode ontbreekt door een tijdelijke verhuizing in 1906 waardoor dit niet bevestigd kan worden. Enkele medeoprichters zijn Versloot, Boom, Kuipers, de Jongh, Rademaker, de Jonge en de gebroeders Verschoor (SBV Excelsior, 2017).



Foto 1. Oprichting BVO Excelsior (Bron: SC Excelsior, z.d.).

Met de oprichting in 1902 was Excelsior één van de eerste arbeidersclubs. Daarvoor was voetbal met name een elitesport, maar met Excelsior en andere voetbalclubs nam het aandeel in arbeidersclubs vanaf 1900 toe. Excelsior is gevestigd op het Woudestein in Kralingen, maar is tijdens twee verhuizingen tijdelijk op het Afrikaanderplein (1907) en het Toepad (1922 tot 1939) gevestigd geweest.

Sympathiek, gemoedelijk en gezellig zijn omschrijvingen die passen bij de voetbalclub. Arrogantie is niet aan de orde en wordt ook niet gewaardeerd. De sfeer is voornamelijk gemoedelijk en gezellig (SC Excelsior, z.d.). De supporters bestaan uit een diverse groep aan mensen uit de wijk waar de club is gevestigd. Enerzijds zijn dit de omwonenden uit de villa's in Kralingen en anderzijds de 'gewone man' uit Crooswijk. Ondanks deze diverse groep supporters is de sfeer altijd gemoedelijk en bestaan er weinig problemen rondom het voetbalveld (Vincent Wernke, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).

Wat betreft de betekenis voor de wijk kan Excelsior niet los worden gezien van de wijk waarin het is gevestigd. Het is opgericht door de jongens die al in Kralingen voetbalde en daar is de club hedendaags

nog steeds gevestigd. Het heeft altijd een grote aantrekkingskracht gehad op de wijk. Vroeger betekende het dat als je in Kralingen woonde, je ook ging voetballen bij deze voetbalclub. Na de Tweede Wereldoorlog groeide de bekendheid van Excelsior waardoor ook de bezoekersaantallen stegen. Zoals op foto 2 te zien is, liep de hele wijk uit als er weer een voetbalwedstrijd in het stadion van Excelsior werd gehouden (Vincent Wernke, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).



Foto 2. Supportersdrukte tijdens een thuiswedstrijd van Excelsior in de jaren '50 (Bron: Excelsior).

Excelsior had in 1958 als eerste voetbalclub in Nederland een overdekte staantribune. Leden financierden en vrijwilligers bouwden dit. In 1974 had Excelsior ook als eerste club shirtreclame (SC Excelsior, z.d.). Tevens is het uniek dat Excelsior tegenwoordig nog speelt met het logo van de wijk Kralingen, namelijk 'de ster van Kralingen'. Hiermee wordt duidelijk dat de club betrokken is bij de wijk waarin het is gevestigd (Vincent Wernke, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).

Tegelijkertijd groeide ook de voetbalclub Feyenoord op Rotterdam-Zuid en werd het makkelijker om met het openbaar vervoer in Rotterdam te reizen (Vincent Wernke, persoonlijke communicatie, 9 mei 2019). Excelsior ging dan ook in 1996 de samenwerking aan met Feyenoord waarin Excelsior de rol van nieuw voetbaltalent creëren voor Feyenoord op zich nam. Ondanks deze samenwerking is Excelsior als BVO op zichzelf staand en diepgeworteld in Rotterdam en specifiek de wijk Kralingen. Daarnaast neemt het een maatschappelijke functie aan in deze wijk (SC Excelsior, z.d.).

Stichting Excelsior4All

De maatschappelijke functie voert de BVO Excelsior sinds 2011 uit middels de onafhankelijke stichting Excelsior4All. Op 20 november 2011 was de start van de stichting Excelsior4All tijdens een thuiswedstrijd tegen AZ met de *founding* partners: NautaDutilh, Coca-Cola, woningbouwcorporaties Havensteder, Vestia en Woonstad Rotterdam, Gemeente Rotterdam, deelgemeenten Kralingen Crooswijk, Noord en Prins Alexander. In 2012 trad de eerste medewerker in dienst, vond de eerste Excelsior Clinic plaats en startte de samenwerking met vijf Excelsior *Schools* (het *Schools* project wordt hieronder verder toegelicht). Begin 2013 opende het Leercentrum Excelsior voor het educatieve project Playing For Success. In januari 2014 breidde de stichting haar projecten uit met de start van het project Talenontwikkeling = Topsport (T=T). In medio 2014 startte de stichting met de benadering van commerciële partijen. In 2015 ontving de stichting de Meer Dan Voetbal Award en breidde get werkgebied uit met de wijk Hillegersberg-Schiebroek (SBV Excelsior, 2016).

De stichting heeft als maatschappelijke organisatie geen winstoogmerk en zet financiële middelen in voor projecten en andere activiteiten (AL-Tabbaa et al., 2014, p. 1). De stichting is ANBI gecertificeerd wat inhoudt dat zij transparantie, eerlijkheid en openheid over financiën en samenwerkingen moet geven. Financiering komt voort uit samenwerking met commerciële partijen, subsidies van de gemeente Rotterdam, fondsen en giften (Excelsior4All, 2019). Middels maatschappelijke projecten probeert de stichting kinderen, jongeren en volwassenen te bereiken (Stichting Excelsior4All, 2019). Hiermee richten zij zich op de *People* dimensie van MVO vanuit de *Triple P*-benadering (Elkington, 1997, in Moratis & Veen, 2010, p. 10). Maatschappelijk projecten waar de stichting zich mee bezighoudt, zijn Playing for Success, Excelsior Clinics, Excelsior Street League, Excelsior Schools, Challenge010, Amateurpartners en Talentontwikkeling=Topsport. Deze projecten zijn opgezet middels vijf pijlers: re-integratie, educatie, sportparticipatie, gezondheid en veiligheid.

Playing For Success Excelsior (PFS)

Zoals hierboven al werd benoemd, is het Leercentrum voor het educatieve project Playing For Success in begin 2013 geopend. Middels dit project wordt getracht kinderen uit groep 6 tot en met 8 van de basisschool, die weinig zelfvertrouwen en een negatief zelfbeeld hebben, te helpen. Tijdens het programma van 13 weken worden kinderen vaardigheden bijgebracht, zoals samenwerking, doorzetten, et cetera. Leren wordt hierbij verbonden met topsport. De spelers van Excelsior zijn hierbij betrokken en dragen vanuit de functie als rolmodel hieraan bij. In dit project wordt samengewerkt met 40 scholen (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 7). Het is van origine een project dat op landelijk niveau door verscheidene BVOs wordt uitgevoerd. In Rotterdam integreren meerdere sportclubs dit project in hun organisatie en wordt het door de stichting Playing for Success Rotterdam ondersteund en met elkaar in verbinding gebracht (SBV Excelsior, 2013).

Excelsior Clinics

De Excelsior Clinics zijn opgericht om kinderen tussen de 6 tot en met 14 jaar in contact te brengen met sport en andere deelnemers uit de wijk om samen sporten te stimuleren. Daarnaast wordt tijdens de voetbalactiviteiten gestuurd op gedragsregels, normen en waarden, zodat de kinderen op een speelse manier hiermee in aanraking komen (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 5).

Excelsior Street League

In het verlengde van de Excelsior Clinics bestaat het project Excelsior Street League (Steven Barents, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). Dit is een straatvoetbalcompetitie waarmee voetbal wordt ingezet om maatschappelijke doelen na te streven. Dit project komt voort uit de pijlers leefbaarheid en sportparticipatie. Kwetsbare jongeren tussen de 10 en 14 jaar kunnen tijdens deze voetbalwedstrijden bij hun in de wijk maatschappelijke punten verdienen (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 8). Hiermee wordt geprobeerd om sociale cohesie en goed gedrag te bevorderen, maar mogelijke overlast in deze wijken te verminderen (Excelsior4All, 2019).

Excelsior Schools

In het project Excelsior Schools worden activiteiten uitgevoerd in samenwerking met 32 scholen. Zij kunnen activiteiten aanvragen die de projectcoördinator van de stichting Excelsior4All verder uitwerkt. Tijdens deze maatschappelijke activiteiten worden spelers en trainers van de voetbalclub Excelsior Rotterdam en Excelsior Barendrecht Vrouwen gevraagd om te participeren. Deze spelers lezen bijvoorbeeld tijdens de Kinderboekenweek voor om daarmee de schoolkinderen ook te stimuleren om te gaan lezen en zich bezig te houden met de Nederlandse taal (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 6).

Challenge010

Challenge010 is een scholencompetitie waarin jongeren teams vormen en strijden om de beste van Rotterdam te worden. Hiermee worden zij ook sportvriend van de stichting Excelsior4All en wordt geprobeerd jongeren structureel meer te laten sporten via school en als sportvriend. Daarmee verkleinen de Rotterdamse scholieren het risico op obesitas en diabetes, vergroot het hun zelfvertrouwen en leren zij omgaan met winnen, verliezen en samenwerken. De teamcoach is een docent van school en zij worden getraind door trainers van Excelsior. Daarnaast ondertekenen de deelnemers een contract waarmee wordt bevestigd dat iedereen zich aan de (gedrags)regels houdt (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 11).

Amateurpartners

Amateurpartners is een project waarmee Excelsior4All voetbalverenigingen probeert te ondersteunen. Middels een samenwerking kunnen de amateurpartners activiteiten en evenementen organiseren met de voetbalclub Excelsior Rotterdam. Door deze samenwerkingen worden ontwikkelingen binnen het amateurvoetbal gestimuleerd en kunnen maatschappelijke activiteiten met hen worden uitgevoerd (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 10).

Talentontwikkeling = Topsport (T=T)

Het laatste project dat wordt besproken, staat in de *case study* van dit onderzoek centraal. Per jaar doen in totaal 60 deelnemers mee aan dit project dat bestaat uit sporttrainingen en workshops. Aan het begin van een nieuw traject vindt er een intakegesprek plaats. Vervolgens volgen de deelnemers workshops. Thema's die tijdens deze workshops aan bod komen, zijn: CV schrijven en solliciteren, netwerken, zelfanalyse, etiquette en taal, presentatietechnieken, budgettering en gastvrijheid. Daarnaast wordt de workshop iedere week afgesloten met een sportieve activiteit die gericht is op doorzettingsvermogen, discipline en zelfvertrouwen. In de laatste bijeenkomst vindt er een afsluiting plaats waarin wordt gekeken wat de behaalde doelen per deelnemer is en wat het toekomstbeeld van de deelnemers wordt. Na het traject van 10 weken is er vanuit de stichting nog een jaar nazorg waarin de kandidaten gebruik kunnen blijven maken van de sportfaciliteiten van Excelsior en nog vragen kunnen stellen aan de projectbegeleider (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 9).

Om de doelstellingen van het project T=T te kunnen behalen, werkt de stichting samen met partnerorganisaties. De workshops worden bijvoorbeeld gegeven in samenwerking met het bedrijfsleven. Deze partnerorganisaties zijn met zorg uitgekozen, zodat zij aansluiten op de behoeften

vanuit de doelgroep (RE1). Andere maatschappelijke partnerorganisaties, die betrokken zijn bij dit project verwijzen kandidaten door, zodat de juiste kandidaten kunnen deelnemen.

Ontstaan T=T

Het project is ontstaan, omdat er binnen Excelsior4All nog geen projecten bestonden voor de doelgroep vrouwen. Daarom wilde de stichting zich gaan inzetten voor vrouwen (RE1 & RE2). Ook bleek de relevantie van dit project uit de werkloosheidcijfers in Rotterdam (Steven Barents, persoonlijke communicatie, 13 februari 2019). Uit rapporten blijkt dat in 2017 het werkloosheidspercentage van Rotterdam met 7,3% het hoogste was ten opzichte van de steden Amsterdam, Den Haag en Utrecht (Gemeente Rotterdam, 2018, p. 108). Wat betreft de jeugdwerkloosheid bleek begin dit jaar ook uit een rapport van de Rekenkamer Rotterdam (2019, p. 11) dat het aantal jongeren dat werkzoekend is, afneemt, maar tegelijkertijd nog een groot probleem vormt in vergelijking met bijna alle andere steden van Nederland. Het werkloosheidspercentage van Rotterdamse jongeren tussen de 15 tot en met 25 jaar bedraagt rond de 13%. Met dit aantal is Rotterdam de enige gemeente die al vijftien jaar het hoogste percentage jeugdwerklozen heeft (p. 11). Het project T=T valt als project daarmee binnen de gemeentelijke aanpak van jeugdwerkloosheid.

Toekomstvisie stichting Excelsior4All

Voor specifiek het project T=T wordt er op dit moment gewerkt aan het bewerkstelligen van een vergelijkbaar traject voor mannen. Waarbij de selectie van partnerorganisaties wordt afgestemd op de mannelijke doelgroep. De stichting heeft in brede zin voor 2019-2024 als doel om de doelgroep van 0 tot en met 100+ jaar in Rotterdam te bereiken. Vanuit 'een leven lang met Excelsior' wordt geambieerd alle Rotterdammers te bereiken. Dit betekent naast de huidige doelgroep ook ouderen, mensen met een geestelijke of lichamelijke beperking en jonge kinderen erbij te betrekken. Voor ouderen kan bijvoorbeeld *walking football* worden ingezet om sportparticipatie onder hen te verhogen. Daarnaast kan voor de jonge kinderen bijvoorbeeld peutersport worden opgestart. Middels dit soort nieuwe initiatieven wordt vanuit de stichting Excelsior4All getracht toegankelijk te zijn voor een bredere doelgroep dan waar in de huidige projecten op wordt gefocust (Stichting Excelsior4All, 2019, p. 14).

Bijlage 2: achtergrond respondenten

Respondenten partnerorganisaties	Functie	Rol van partnerorganisatie in het project T=T
R1	Communicatie- en eventmanager	Workshop verzorgen
R2	HR-adviseur	Workshop verzorgen
R3	Marketing en <i>E-commerce Executive</i>	Workshop verzorgen
R4	Werkbegeleider	Verwijzer
R5	<i>Analyst evaluation</i>	Workshop verzorgen
R6	Beleidsmedewerker	Verwijzer
R7	<i>Image consultant</i>	Workshop verzorgen
R8	Jongerenconsulent	Verwijzer
R9	Marketing manager	Workshop verzorgen
R10	Event manager	Workshop verzorgen
R11	Communicatiemanager	Workshop verzorgen
R12	Partneraandeelhouder	Workshop verzorgen
R13	Voorzitter	Geldschietter
R14	Manager	Workshop verzorgen
R15	Jongerenconsulent casusregie	Verwijzer
R16	HR-manager	Workshop verzorgen
R17	Stagiaire	Verwijzer

Respondenten medewerkers stichting Excelsior4All	Functie
RE1 (18)	Projectmanager
RE2 (19)	Directeur

Bijlage 3: topiclijsten

Topiclijst 1 – partnerorganisaties

Introductie

- Informed consent interview
 - o Gegevensverwerking bespreken
 - o Opname interview toestemming (+ test apparatuur)
- Bedanken voor tijd
- Mezelf introduceren + onderwerp interview
- Tijdsduur aangeven
- Topics benoemen
- Respondent introductie
 - o Wat is uw functie?
 - o Hoe lang bent u al in dienst?
 - o Hoe zou u deze organisatie willen omschrijven?
 - o Wat voor type organisatie is het?

Aanleiding voor samenwerking / motivatie

- Waarom is uw organisatie betrokken bij dit project?
- Wat is de motivatie om mee te doen aan specifiek dit project?
- Waarom gekozen voor samenwerking met een stichting in de voetbalsector?
- Heeft u doelen voorafgaand aan dit project opgesteld?
 - o Eigen doelen of gemeenschappelijke?
 - o Zo ja, welke
 - o Zo niet, waarom niet

Ervaring samenwerking

- Hoe ervaart u de samenwerking?
- Wat zijn de verwachtingen vanuit uw organisatie van de samenwerking?
- Hoe zou u de samenwerking willen duiden op schaal van 1 – 10?
 - o En waarom
 - Wat zou mogelijk beter kunnen?
 - Ziet u voor uzelf of de partners daarin een rol
- Zou u hierna weer zo'n samenwerking aangaan?
 - o Waarom wel of niet?

Visualiseer samenwerking met alle partners

Rol eigen organisatie en partners

- Wie draagt wat bij (middelen, kennis, vaardigheden)?
 - Hoe komt die rol tot stand?
 - Wat vindt u van het aantal partners en waarom?
 - o Ontbreken er nog partners?
- ➔ Voorbeelden / doorvragen / antwoord herhalen

Relatie in samenwerking

- Wat is de positie van uw organisatie binnen deze samenwerking?
- Hoe omschrijft u de onderlinge relaties tussen de partners?

- *Strong / weak ties*
- Hoe omschrijft u de onderlinge relatie tussen uw organisatie en de stichting Excelsior4All?
 - Waar uit zich dat in? → *bruggetje samenwerkingsproces*

Samenwerkingsproces factoren:

Vertrouwen

- Ervaart u de vrijheid om alles te kunnen delen met anderen partners
 - Zo ja, voorbeeld?
 - Zo niet, waarom niet? Voorbeeld?
- Is er sprake van informatiedeling?
 - Zo ja, wat voor?
 - En hoe vindt dit plaats?
 - Zo niet, waarom niet?
- Heeft u vertrouwen in de samenwerking?
 - Zo ja / nee, waarom?

Communicatie

- Hoe vindt communicatie plaats?
 - Dialoog (face-to-face?)
 - Ziet u hier nog verbeteringen in?
 - Zo ja, welke?
 - Zo niet, waarom niet?
- Worden er doelen vastgesteld?
 - En hoe vindt de planning hiervoor plaats?
- Heeft u de mogelijkheid om input te leveren
 - Kunt u een voorbeeld nemen waaruit dat blijkt?

Invloed

- *Ingaan op visualisatie van samenwerking*
- Zijn er verschillen in de bijdrage van de partners aan het project?
 - Zo ja, kunt u dit verder toelichten? (voorbeeld)
 - Waar uiten deze verschillen zich in?
 - Geven deze verschillen ook verschillen in de positie van deze organisaties t.o.v. de andere organisaties?

Coördinatie

- *Ingaan op visualisatie van samenwerking*
 - Hoe wordt bepaald welke organisatie wat uitvoert?
 - Heeft u daar zelf nog invloed op?
 - Zo ja, hoe? Zo niet, zou u dat wenselijk vinden?

Afsluiting

- Heeft u nog onderwerpen die nog niet naar voren zijn gekomen in het interview en die u graag nog wil bespreken?
- Relevante documentatie?
- Eindproduct
- Bedanken

Topiclijst 2 – stichting Excelsior4All

Introductie

- Informed consent interview
 - o Gegevensverwerking bespreken
 - o Opname interview toestemming (+ test apparatuur)
- Bedanken voor tijd
- Mezelf introduceren + onderwerp interview
- Tijdsduur aangeven
- Topics benoemen
- Respondent introductie
 - o Hoe lang bent u al in dienst
 - o Wat zijn uw taken binnen Excelsior4All
 - o Hoe zou u deze organisatie willen omschrijven

Kenmerken organisatie

- Hoe is de positie van de stichting t.o.v. van de BVO Excelsior tot stand gekomen?
- Waarom een aparte stichting?
- Waar beschikt de stichting allemaal over? (middelen)
- Hoe denkt u dat de reputatie van de stichting is?
 - o Waarom denkt u dat?

MVO

- Wat verstaan jullie onder MVO
 - o Andere P's (triple P-dimension)?
- Wat is jullie visie voor de toekomst?
- Hoe is dit project ontstaan?
 - o Zelf of andere partij initiatiefnemer?

Motivatie

- Waarom samenwerking op deze manier opgezet?

Partnersselectie

- Hoe is de keuze gemaakt in de selectie van partners voor dit project?
- Speelt type organisatie mee in afweging?
- Wat vindt u van het aantal partners en waarom?
 - o Wat is naar uw mening ideale aantal partners?
 - o Ontbreken er nog partners?

Doel

- Wat is het doel van de samenwerking?
 - o Jullie doel of gemeenschappelijke doel?
 - o Ligt er een probleem aan ten grondslag?
- Hebben jullie bepaalde verwachtingen van de samenwerking?
 - o Zo ja, welke? En zijn die gedeeld met de partners?
 - o Zo niet, waarom niet?

Rol

- Wat is jullie rol in de samenwerking?
 - o Voorbeeld?
- Wat vinden jullie van de rolverdeling van de partners?

Ervaring samenwerking

- Wat vindt u van de samenwerking in het project?
- Hoe zou u de samenwerking willen duiden op schaal van 1 – 10?
 - o En waarom
 - Wat zou mogelijk beter kunnen?
 - Ziet u voor uzelf of de partners daarin een rol
- Zou u hierna weer zo'n samenwerking aangaan?
 - o Waarom wel of niet?

Afsluiting

- Heeft u nog onderwerpen die nog niet naar voren zijn gekomen in het interview en die u graag nog wil bespreken?
- Relevante documentatie?
- Eindproduct
- Bedanken

Bijlage 4: informed consent

Informed consent

Ik stem in met deelname aan dit masterscriptie-onderzoek van de Universiteit Utrecht naar de samenwerking in het MVO-project Talentontwikkeling = Topsport van de stichting Excelsior4All.

Daarbij behoud ik het recht deze instemming weer in te trekken, zonder dat ik daarvoor een reden hoef op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het interview.

Alle onderzoeksresultaten zullen in de masterscriptie of andere publicaties volledig geanonimiseerd worden opgenomen. Mijn persoonsgegevens worden niet door derden ingezien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming.

Als ik meer informatie over het onderzoek wil, nu of in de toekomst, dan kan ik me wenden tot de scriptiebegeleider M. Winnubst, verbonden aan het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht.

Plaats: Datum:

..... .. - ..-2019

Naam en handtekening geïnterviewde:

.....

Ik verklaar de geïnterviewde volledig over dit onderzoek te hebben geïnformeerd.

Plaats: Datum:

..... .. - ..-2019

Naam en handtekening masterstudent:

.....

Bijlage 5: codeboom

