

Hoe organiseer je

Wat was het begin van het begin? Het telefoontje van Sandra Meeuwssen om eens stil te staan bij de MVO-activiteiten van de drie Rotterdamse BVO's? Mijn veel geciteerde wetenschappelijke paper over 'corporate responsibility'? Of, mijn voorliefde voor het voetbal en de hoop daar iets voor te mogen doen?

Het feit is dat we kort na het telefoontje een heel goed gesprek hadden met de directeur Welzijn, Zorg en Jeugdhulp van de gemeente Rotterdam, Onno de Zwart. Onze analyse van het palet van MVO-activiteiten van de drie betaaldvoetbalorganisaties (BVO's) leerden ons dat charitatief, ad hoc en opportunisme kernwoorden zijn, ondanks de maatschappelijke waardering van verschillende doelgroepen die aandacht van de clubs en de magie van het voetbal mochten ervaren. Wij wisten dat bij de BVO's behoefte bestond om de bestaande MVO-activiteiten te transformeren naar een *next level* MVO-programma gericht op de thema's van het sociaal domein. Dat de BVO's naar wegen zochten om met behulp van een nieuwe, bedrijfskundig verantwoorde aanpak meer impact te realiseren op maatschappelijke thema's zoals gezondheid, opleiding, werkgelegenheid en soci-

ale veiligheid. Het waren ook de BVO's die meer samen wilden werken, maar eerdere pogingen daartoe waren vastgelopen en wellicht kregen wij de samenwerking weer in beweging. Wij hoopten dat de gemeente hen een 'wortel' zou willen voorhouden om die samenwerking te ondersteunen.

De gemeente op haar beurt ziet graag de cijfers van werkloosheid, jeugdzorg, criminaliteit en obesitas dalen en is geïnteresseerd in de preventieve werking van de MVO-activiteiten van profclubs. Bovendien was het de hoogste tijd dat de subsidieprogramma's plaatsmaken voor resultaatfinanciering; als de clubs presteren in het sociaal domein dan mag daar best wat tegenover staan. De wortel was gevonden!

We kenden - zij het summier - de ervaringen van *London*

Sport Impact?



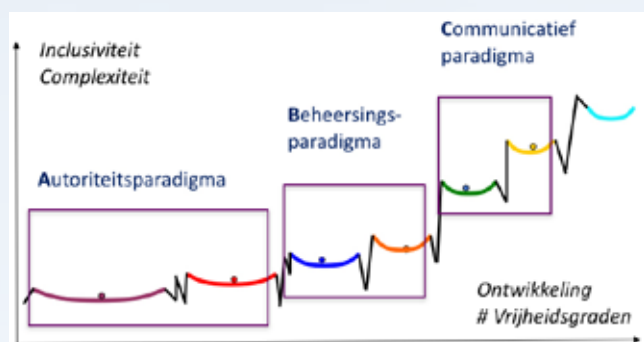
United, een samenwerking van zes BVO's in Londen. Zij initieerden een maatschappelijk programma dat zij financieren met een percentage van de vergoeding van de Engelse televisierechten. Dat is een gigantisch bedrag. Konden wij een financiële hefboom creëren die als een vliegwiel ontwikkelingen naar een hoger plan zou tillen, passend in de Nederlandse situatie? Jazeker. Ten eerste wist Sandra van het fenomeen *social impact bonds* en ten tweede bedachten wij een sociale beweging waarvoor wij graag een vinding van Feyenoord's verantwoordelijke voor MVO-activiteiten wilden lenen: "Rotterdam United". Stel je eens voor wanneer het bedrijfsleven en allerlei maatschappelijk spelers zich persoonlijk en financieel zouden inzetten om samen met de BVO's een agenda voor maatschappelijke transformatie te ontwikkelen. Wij wilden een Sport Impact-summit

organiseren met alle stakeholders, als start van die beweging en een bekend Rotterdamse voetbalcommentator wilde best het boegbeeld hiervan zijn.

Kortom, we gingen snel terug naar de clubs zijn, om de lijntjes aan te trekken, de plannen te specificeren en koudwatervrees voor de nauwere samenwerking te voorkomen. Dat viel echter niet mee. Sparta en Excelsior bleven enthousiast, maar Feyenoord haakte af. Het eerdere enthousiasme van beleidsmedewerkers werd niet gedeeld door de directie. Zij twijfelden plots aan de meerwaarde van samenwerking en trokken liever hun eigen plan. De aandacht voor Feyenoord City en het nieuwe stadion heeft ook niet geholpen. Door het initiatief te verbreden naar andere Rotterdamse topsportverenigingen zou nog steeds

grote impact gemaakt kunnen worden, maar plots trok ook de gemeente Rotterdam eerdere toezeggingen in. Tot onze grote verbazing kwam het project *on hold*.

Natuurlijk konden we de weerstand tegen verandering ook wel begrijpen. Maar als alle partijen hetzelfde blijven doen, mag je niet verwachten dat er nieuwe kansen en ontwikkelingen ontstaan. Wij waren al op weg naar een afgeslankte variant, toen Rotterdam Partners van ons initiatief hoorde en zo enthousiast werd, dat zij voor een warme introductie zorgden bij de wethouder sport en financiën Adriaan Visser. Op naar de doorstart! Maar ook dat liep anders. Het Rotterdams stadhuis is een prachtige locatie. De bodes zorgen voor een warme ontvangst, begeleiden je van de deur tot in de ontvangstruimte en schenken heerlijke koffie. Je voelt je als gast zeer gewaardeerd. Visser, geïnformeerd door onze eigen gespreksnotitie, stak direct van wal. Het gaat heel erg goed met Rotterdam. De BVO's doen schitterend werk. Er zijn al zo veel initiatieven en partnerships, en bovendien: de obesitascijfers zijn recent gedaald. Rotterdam heeft veel aanleiding om trots te zijn voor de dingen die goed gaan, wat valt er nog te wensen?



Fasegewijze ontwikkeling (Cubrix, 2011)

Ons plan was het opzetten van een coöperatieve entiteit - 'Sport-impact Rotterdam' - die de MVO-activiteiten van sportclubs verbindt aan maatschappelijke ambities. Door voort te bouwen op al datgene dat nu al goed gaat, door talenten, kracht en potenties te verbinden, door synergie te creëren en door - uiteraard - de identiteit van de drie BVO's en andere sportclubs te behouden en zo mogelijk te versterken. Het bedenken van een financiële impuls is belangrijk, maar die is lang niet genoeg om sportimpact succesvol te maken. Ten eerste is een passende organisatievorm noodzakelijk, eentje die meer ruimte, perspectief en mogelijkheden biedt dan de traditionele hiërarchische organisaties.

Ik weet dat vele gemeenten tobben met de snel veranderende complexiteit van de maatschappij. De traditionele organisatievormen zijn echter ingericht op macht en beheersing tot stand te brengen.

Vroeger verwachtten burgers een autoritaire overheid en deze positie is nog steeds relevant voor activiteiten waarbij de overheid 'eigenaar' is en dus exclusief verantwoordelijk is voor de

uitvoering van de betreffende productie of dienstverlening. Vervolgens ontwikkelden overheden een regelsysteem van wetten en protocollen voor het handelen, zowel intern als ook voor haar stakeholders. Dit systeem is steeds meer gericht op individuele belangen en dit kenmerkt de huidige tijdgeest. Het suggereert de dominantie van het 'oranje' ontwikkelniveau, nog altijd passend in het beheersingsparadigma, gericht op het realiseren van voorspelbare resultaten. Zie figuur.

De recente maatschappelijke uitdagingen vragen om een andere overheid, een overheid die nieuwe perspectieven mogelijk maakt in plaats van met oude regels in de weg te lopen. De nieuwe fase vraagt om verbinding, gemeenschappelijke visie en betrokkenheid en geeft ruimte aan communicatieve zelfsturing. Dit is wat anders dan roepen dat je al met 101 partners samenwerkt. Natuurlijk is het knap ingewikkeld als je met al die partijen 1-op-1 relaties onderhoudt. Dat hoeft ook helemaal niet.

Er is behoefte aan een vorm van samenwerking waarin diverse partijen gezamenlijk beoogde ontwikkelingen tot stand brengen en waarbij de overheid deze collectieven zo nodig ondersteunt en met hen afreken op basis van hun prestaties. Dat is namelijk de tweede voorwaarde, het monitoren van de ontwikkelingen en het vaststellen van de gerealiseerde impact op de thema's van het sociaal domein en de ambities van de gemeente. Wanneer er minder werkzoekenden zijn, meer jongeren hun opleiding afmaken, meer inwoners deelnemen aan sport en beweging, er minder criminaliteit is, er meer werkervaringsplaatsen aangeboden worden et cetera en aangetoond kan worden dat de MVO-activiteiten daar positief aan hebben bijgedragen dan is het *fair* dat die waardecreatie beloond wordt. Het vinden van goede performance indicatoren om de impact en progressie vast te kunnen stellen is niet eenvoudig, maar wel te doen. Kijk bijvoorbeeld naar Arnhem waar het JOGG-initiatief financieel ondersteund zal worden wordt op basis van de cognitieve vooruitgang van de kinderen. De relatie tussen bewegen en cognitieve progressie is wetenschappelijk bewezen en eenvoudig aan de hand van CITO-toetsen en leerlingvolgsystemen per school en per wijk te berekenen.

Wij zijn ervan overtuigd dat preventie loont. De lokale lasten op het gebied van jeugdzorg, WMO, veiligheid, uitkeringen, integratie, onderwijsondersteuning en criminaliteitsbestrijding kunnen effectiever besteed worden indien een gedeelte geïnvesteerd wordt in preventieprogramma's. Wij willen de magie van topsporters, de status van hun clubs en de mogelijkheden van sport en bewegen gebruiken om meer resultaat bij specifieke doelgroepen te bereiken. Maar waar is het begin van het begin?

MARCEL VAN MARREWIJK is Lector Moderne Bedrijfskunde, Hogeschool SDO en eindredacteur Al-Magazine. www.vanmarrewijk.nl

