

# FACTSHEET | PhD: Het Implementeren van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) in Non-Profit Sport Organisaties



Doctoranda: Géraldine Zeimers, Ghent University and UClouvain  
Promotoren: Prof. dr Annick Willem & Prof. dr. Thierry Zintz  
Contact & Info: [Annick.willem@ugent.be](mailto:Annick.willem@ugent.be)



## 1. Achtergrond

Terwijl sport geacht wordt positieve economische, culturele, gezondheids-gerelateerde en sociale waarden te creëren, wordt het tegelijkertijd ook geconfronteerd met aanhoudende ethische, sociale en milieu-gerelateerde uitdagingen. Door middel van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) kunnen sportorganisaties de positieve aspecten van sport stimuleren. MVO wordt in brede zin omschreven als "de verantwoordelijkheid van organisaties voor het effect dat ze op de samenleving hebben" (European Commission 2011). Vanuit een MVO-perspectief hebben sportorganisaties – naast hun economische en/of sportieve missie en juridische verplichtingen – ook ethische en discretionaire verantwoordelijkheden ten aanzien van de samenleving. Desondanks de focus op for-profitorganisaties, zijn ook non-profit sportorganisaties in toenemende mate actief m.b.t. MVO. Dit proefschrift reikt dan ook belangrijke inzichten aan over hoe sportfederaties omgaan met verschillende elementen van MVO-implementatie,

## 2. Onderzoekmethoden

Het exploratief onderzoek hanteerde zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden. A.d.h.v. interviews, documentenanalyse en vragenlijsten werd de implementatie van maatschappelijk verantwoord ondernemen bij Belgische sportfederaties onderzocht.

## 3. Belangrijkste resultaten

Een **eerste studie** bestudeert de organisatorische determinanten die relevant zijn om MVO te implementeren in sportfederaties. Deze studie toont aan dat een sterker geprofessionaliseerde sportfederatie niet automatisch leidt tot meer en betere implementatie van MVO. Resultaten geven wel aan dat er verschillende manieren zijn om MVO te implementeren en dat deze keuze afhangt van de (schaarse) middelen waarover de sportfederatie beschikt. Cruciale determinanten bij de implementatie zijn: professionalisering van de personeelsstaf, de betrokkenheid van de staf in het bestuur van de federatie, innovatievermogen, financiële onafhankelijkheid en kennis over MVO.

Een **tweede studie** focust op het aanwenden van samenwerkingsstrategieën tussen federaties, sportclubs, en andere non-profit organisaties om MVO te implementeren. Resultaten tonen dat een sterke fit tussen partners inzake organisatorische kenmerken en motieven de kansen om sociale meerwaarde te creëren verhogen. Deze studie suggereert dat de legitimiteit van de organisatie en de nood aan uitwisseling van middelen, en niet de overlevingskansen, de stuwende krachten vormen voor de samenwerking in het kader van MVO-programma's. De MVO-programma's an sich zijn de katalysator tot samenwerking.

De **derde studie** gaat uit van de veronderstelling dat MVO en organisationeel leren samenhangen, aangezien het succesvol implementeren van MVO substantiële

leerprocessen inhoudt voor de organisatie en haar leden. Deze studie onthult dat organisationeel leren in functie van MVO een multilevel en dynamisch proces is. Het bestaat bovendien uit verschillende sub-processen op zowel intra als inter-organisationeel niveau. MVO vereist zowel het leren van nieuwe manieren om MVO-praktijken te implementeren, alsook het inbedden in de organisatie van hetgeen al geleerd is. Resultaten benadrukken dat sleutelfiguren (i.e. change agents) belangrijk zijn om impulsen te geven aan MVO binnen de organisatie.

#### 4. Relevantie voor de praktijk

Bovengenoemde onderzoeksresultaten illustreren dat MVO-implementatie belangrijke organisatie-determinanten, leren en samenwerking vergt. Sportfederaties zijn belangrijke change agents, maar dienen samen te werken met partners (bv. sportclubs, non-profitorganisaties, overheid, en universiteiten) die eveneens een actieve en faciliterende rol moeten opnemen. Naast hun netwerk activeren, dienen sportfederaties ook individuen aan te trekken met een opleiding of achtergrond in MVO. Het verder ontwikkelen van tools voor het monitoren en evalueren van het MVO-resultaat en de impact zijn essentieel. In het algemeen worden sportfederaties geadviseerd om te investeren in leren. Dat gaat van het creëren van bewustzijn rond MVO, tot het delen van kennis en ervaringen, tot het verwerven van nieuwe inzichten en het implementeren van structuren en processen die leren en ontwikkelen stimuleren.

#### 5. Publicaties

Zeimers Géraldine, Anagnostopoulos Christos, Zintz Thierry and Willem Annick. (2019). Unpacking Collaboration among Nonprofit Organizations for Social Responsibility Programs. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*. Advance online publication.

Zeimers Géraldine, Anagnostopoulos Christos, Zintz Thierry and Willem Annick. (2019) Organisational Learning in Sport Organisations: The Case of Social Responsibility Programmes. *European Sport Management Quarterly*, 19, 1, 80-101.

Zeimers Géraldine, Lefebvre Arthur, Winand Mathieu, Anagnostopoulos Christos, Zintz Thierry and Willem Annick, Organisational factors of corporate social responsibility implementation: a qualitative comparative analysis of sport federations. Submitted to *European Association for Sport Management Quarterly* (Pending decision)

#### 6. Erkenning

Dit doctoraatsonderzoek werd mogelijk gemaakt door de steun van de Olympische Leerstoel Henri de Baillet-Latour – Jaques Rogge, uitgegeven door het Baillet Latour Fonds

