



**KNHB**

# Gestructureerd (samen) werken aan succes

10 vragen die hockeybestuurders bezighouden

**TEN HAVE** CHANGE  
MANAGEMENT

# Gestructureerd (samen) werken aan succes

10 vragen die hockeybestuurders bezighouden

## TEN HAVE CHANGE MANAGEMENT: REAL CHANGE, BETTER RESULTS

TEN HAVE Change Management begeleidt organisaties bij het realiseren van duurzame resultaten bij complexe of ingrijpende veranderingen. Ons uitgangspunt is daarbij dat een organisatie in de toekomst in staat moet zijn om zelf beter en duurzaam te veranderen. Wij zijn de architect én gids in het veranderproces.

Veranderopgaven van organisaties zijn in het huidige tijdsbeeld zelden tot nooit eenvoudig, eendimensionaal of generiek. Vaak ligt een combinatie van factoren aan een vraagstuk ten grondslag. Succesvol veranderen is maatwerk en moet zijn toegesneden op de specifieke context. Succesvol veranderen vergt dat vanuit verschillende disciplines, zoals strategisch management, bedrijfskunde, organisatiekunde en psychologie integraal en in samenhang wordt gewerkt aan het realiseren van veranderdoelen. Wij begeleiden organisaties in diverse sectoren gericht bij het zorgvuldig ontwerpen en uitvoeren van het verandertraject en leveren daarbij alleen wat nodig is. Wij werken samen met topmanagement en eigen mensen van de organisatie, combineren “hard” en “zacht”, wetenschappelijk onderzoek en praktijk. Dat is wat ons onderscheidt.

TEN HAVE Change Management is *official supplier* van de KNHB en zo al jaren actief betrokken bij de ontwikkeling van de Nederlandse hockeysport. Wij ondersteunen de KNHB en hockeyverenigingen in hun weg naar verdere professionalisering. Dit boekje *Gestructureerd samenwerken aan succes* is een uitvloeisel van de nauwe samenwerking tussen de KNHB en TEN HAVE. Het belicht tien vragen die verenigingsbestuurders bezighouden. In het boekje worden suggesties geboden hoe daarmee om te gaan, onder meer door de beschrijving van praktijkvoorbeelden van collega-bestuurders.

**TEN HAVE** CHANGE  
MANAGEMENT

[info@tenhavecm.com](mailto:info@tenhavecm.com)

[www.tenhavecm.com](http://www.tenhavecm.com)

## Voorwoord

De KNHB staat voor een gezonde ontwikkeling van de hockeysport in Nederland. De verenigingen staan daarbij centraal. Een goed functioneren van deze verenigingen bepaalt voor een groot deel het succes van de hockeysport in Nederland. Door de bestuurders wordt er, in samenwerking met andere vrijwilligers en beroepskrachten, enorm veel werk verzet om de verenigingen in het veranderende speelveld van deze tijd goed te laten draaien.

Wat moeten bestuurders doen om ervoor te zorgen dat hun verenigingen structureel succesvol zijn? En wanneer zijn zij eigenlijk succesvol? Deze publicatie leert, dat het succes van een vereniging afhangt van de mate waarin zij in staat is om haar eigen doelstellingen te realiseren.

De KNHB ziet het als haar taak om de hockeyverenigingen te ondersteunen bij deze uitdaging om - ieder op haar eigen manier - succesvol te zijn. De KNHB stelt steeds hogere eisen aan de ondersteuning. Vandaar dat er in het najaar van 2008, met steun van de Universiteit Utrecht, NOC\*NSF en TEN HAVE Change Management, een onderzoek heeft plaatsgevonden om uit te vinden welke vraagstukken voor de bestuurders van deze tijd het belangrijkste zijn. We zijn heel blij, dat een groot aantal verenigingen aan dit onderzoek heeft meegewerkt. De resultaten van dit onderzoek, die u kunt vinden op [www.knhb.nl](http://www.knhb.nl), geven ons daarvan een goed beeld. Mede op basis van deze resultaten hebben wij aan TEN HAVE Change Management gevraagd vanuit hun expertise dit boekje te schrijven. Het boekje geeft inzicht in de vragen die een vereniging heeft, maar ook in hoe collega-bestuurders met de vragen zijn omgegaan. Eén boodschap, die als een rode draad door dit boekje loopt, wil ik u niet onthouden: maak als bestuurder keuzes die écht passen bij de omgeving en mogelijkheden van uw vereniging. Kies een waarachtige ambitie!

Graag dank ik allen die hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit boekje: allereerst natuurlijk de bestuurders. Daarnaast TEN HAVE Change Management, de projectgroep gestructureerd (samen)werken aan succes van het bondsbureau, Universiteit Utrecht en NOC\*NSF.

Ik hoop dat u als bestuurder van een hockeyvereniging door deze publicatie een impuls krijgt om met uw collega-bestuurders gestructureerd te werken aan het succes van uw vereniging en van de hockeysport in Nederland.

*Jan Albers*

*Voorzitter KNHB*

## INHOUDSOPGAVE

### HOOFDSTUK 1

- 5 Inleiding
- 5 Achtergrond
- 5 Samen werken aan professionalisering
- 6 Doelstelling en opbouw van deze publicatie
- 7 Profielen, omdat verenigingen verschillen
- 9 Ten slotte

### HOOFDSTUK 2

- 10 **Met welke vragen moeten hockeybestuurders om kunnen gaan?**
- 10 Tien vraagstukken van hockeybestuurders
- 10 1. Hoe managen wij de groei van de vereniging?
- 15 2. Hoe komen wij tot een optimale rolinvulling van het bestuur?
- 18 3. Welke functies moeten wij onderscheiden?
- 21 4. Hoe kunnen wij onze rol als werkgever goed invullen?
- 23 5. Hoe gaan wij om met vrijwilligers?
- 28 6. Hoe zorgen wij voor de gewenste sfeer & cultuur op de club?
- 31 7. Hoe gaan wij om met onevenwichtige ledenopbouw?
- 35 8. Hoe bereiken wij een gezonde balans tussen prestatie- en breedtehockey?
- 37 9. Hoe wordt een goede samenwerking met de omgeving gecreëerd?
- 40 10. Hoe komen wij tot een verantwoord financieel beleid?

### HOOFDSTUK 3

- 43 **Wat zijn knoppen waar een bestuurder aan kan draaien?**
- 43 Inleiding
- 45 Missie, ambitie en strategie
- 48 Structuur & Besturing
- 54 Cultuur & Gedrag
- 57 Ten slotte

### HOOFDSTUK 4

- 57 **Wat kan de KNHB voor u betekenen?**
- 59 Bijlage

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

### Achtergrond

De hockeysport in Nederland heeft de afgelopen jaren een geweldige groei doorgemaakt. Sinds het WK in 1998, waar zowel de Nederlandse mannen als vrouwen een fantastische prestatie hebben geleverd, is het aantal leden dat de hockeysport beoefent toegenomen met 63%.

Een belangrijk kenmerk van deze groeiontwikkeling is dat zij gedifferentieerd plaatsvindt. Bij de meerderheid van de Nederlandse hockeyverenigingen wordt de groei gedomineerd door een toename in jeugdspelers. Tegelijkertijd zien deze verenigingen zich bij de overgang van jeugdspelers naar senioren vaak geconfronteerd met een uitstroom van spelers. Dit kan een onevenwichtige samenstelling van het ledenbestand tot gevolg hebben. Andere verenigingen kennen juist helemaal geen onevenwichtigheid en worstelen bijvoorbeeld veel meer met de vraag hoe tophockey en breedtehockey succesvol samen kunnen optrekken.

Behalve met groei worden hockeyverenigingen geconfronteerd met vele andere ontwikkelingen: de ‘hockeyklanten’ (leden én ouders) worden kritischer, er ontstaat meer concurrentie tussen verenigingen, clubs fuseren of werken samen, nieuwe clubs ontstaan, de vereniging kent een grotere maatschappelijke rol, geldstromen worden groter, de politiek wil van de wachtlijsten bij de jeugd af, vrijwilligers zijn moeilijk te werven en te binden, goede beroepskrachten zijn schaars, etc., etc.

Kortom, aan hockeyverenigingen worden steeds hogere eisen gesteld, mede ingegeven door een veranderende omgeving.

Deze ontwikkelingen werpen belangrijke vragen op zoals: Wat is mijn ambitie? Op welk niveau wil ik spelen? Richt ik mij op prestatiehockey of op breedtehockey of op beide? Wil ik groeien? En in welk tempo? En in welke categorie (jeugd/senioren)? En hoe ga ik deze groei waarmaken? Uiteraard zijn er vele keuzes mogelijk. Een goede keuze voor de ene vereniging kan funest zijn voor de andere. Belangrijk daarbij is immers dat deze keuzes gestoeld zijn op een realistische ambitie en ondersteund worden door een bij de vereniging passende strategie, aanpak en uitvoering ten einde de gestelde doelen te realiseren.

### Samen werken aan professionalisering

Om als bestuurder met al deze verschillende vraagstukken en ontwikkelingen om te gaan is er binnen de hockeyverenigingen en de KNHB een steeds grotere behoefte ontstaan aan *professionalisering* van de vereniging.

Anders gezegd, *aan het doelgericht en gestructureerd samenwerken aan succes.*

*Succes* wordt daarbij niet afgemeten aan het feit of er wel of geen hoofdklasse wordt gespeeld en is ook niet afhankelijk van het aantal beroepskrachten of de hoeveelheid geld die er in een vereniging omgaat. Succesvol zijn is gebaseerd op de mate waarin een vereniging in staat is haar eigen doelstellingen te behalen. En deze doelstellingen kunnen heel specifiek zijn voor een vereniging. *Professionaliteit* houdt in dat u gestructureerd (samen)werkt aan succes, zodat succes geen toeval meer is.

Om aan deze professionaliseringsslag bij te dragen is de KNHB sinds 2005 een samenwerkingsverband aangegaan met TEN HAVE Change Management, official supplier van de KNHB. Daarbij werd en wordt vanuit deze samenwerking een aantal activiteiten ondernomen die hockeyverenigingen kunnen helpen bij het vergroten van hun professionaliteit, met als thema ‘gestructureerd (samen)werken aan succes’. In het kader hiervan is er in het afgelopen jaar een onderzoek uitgevoerd naar de huidige stand van zaken met betrekking tot professionalisering binnen de Nederlandse hockeyverenigingen. De centrale vraag hierbij was: ‘Hoe gaan verenigingen om met de belangrijkste aspecten die professionaliteit bepalen?’ Oftewel hoe werken verenigingen gestructureerd aan succes? Het onderzoek heeft het karakter van een nulmeting en heeft als belangrijkste doel om een eerste inzicht te verschaffen waarop in de toekomst kan worden voortgebouwd.

De nulmeting is uitgevoerd met behulp van uitgebreide vragenlijsten welke naar alle 310 Nederlandse hockeyverenigingen zijn verstuurd. Iets minder dan 50% van de hockeyverenigingen heeft deze vragenlijst ingevuld en geretourneerd (een hoge respons voor een dergelijk veelomvattend onderzoek). De uitkomsten van dit onderzoek zijn terug te vinden in het gedetailleerde, op internet gepubliceerde onderzoeksverslag ([www.knhb.nl](http://www.knhb.nl)).

## **Doelstelling en opbouw van deze publicatie**

Dit boekje tracht een beeld te geven van de uitdagingen waarmee hockeyverenigingen worden geconfronteerd en tevens een aantal aangrijpingspunten aan te reiken hoe met de uitdagingen om te gaan.

Uit het onderzoek zijn tien centrale vraagstukken af te leiden waar verenigingen voor komen te staan. In hoofdstuk 2 worden de vraagstukken een voor een besproken, gelardeerd met praktijkvoorbeelden en citaten van door ons geïnterviewde voorzitters met ervaring op genoemd terrein. Waar relevant zal ook gerefereerd worden aan specifieke resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt een aantal aangrijpingspunten beschreven, die verenigingsbestuurders voorhanden hebben om de vereniging te sturen en te managen (*de knoppen waaraan de bestuurder kan draaien*). Zij kunnen daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan het inspelen op de voor hen relevante vraagstukken. Wij maken

daarbij gebruik van onze ruime ervaring met dit soort aspecten in meer bedrijfsmatige omgevingen en van de literatuur die op dit gebied is verschenen. Ten slotte wordt in hoofdstuk 4 beschreven hoe de KNHB de hockeyverenigingen in de toekomst behulpzaam wil zijn in het professionaliseringsproces door middel van het aanbieden van verschillende vormen van ondersteuning.

### Profielen, omdat verenigingen verschillen

Ondanks het feit dat er grote verschillen kunnen bestaan tussen verenigingen zijn er ook veel parallellen te trekken. Vanuit de overeenkomsten zijn profielen van hockeyverenigingen ontstaan. Deze profielen zijn geen entiteiten op zich. Zij zijn voor de verenigingen een hulpmiddel om zich makkelijker te kunnen herkennen. Ook kan het zijn dat een vereniging niet exact binnen één profiel past. Het is immers een model waarmee wij de werkelijkheid enigszins proberen te versimpelen. Wij menen wel dat het overgrote deel van de verenigingen in een bepaald profiel past.

De kenmerken waarop de profielen zijn onderscheiden zijn *hockeyniveau*, *omgeving*, *omvang* en *ledenopbouw* (figuur 1).

Figuur 1.1. Kenmerken van hockeyverenigingen





De profielen zijn het resultaat van de overeenkomsten op de vier onderscheiden kenmerken. Vanuit deze kenmerken zijn vijf profielen ontstaan, waarbij wordt opgemerkt dat voor de profielen 2 en 3 geldt dat er eigenlijk twee subprofielen bestaan (afhankelijk van evenwichtige of juist onevenwichtige opbouw qua leden):

- Profiel 1**
  - Niveau: hoofdklasse
  - Omvang: groot (> 1200 leden)
  - Evenwichtige opbouw qua leden (jeugd versus senioren)
  - Omgeving: stedelijk
  
- Profiel 2**
  - Niveau: overgangsklasse
  - Omvang: groot / middelgroot
  - Evenwichtige of juist onevenwichtige opbouw qua leden
  - Omgeving: stedelijk
  
- Profiel 3**
  - Niveau: 1e en 2e klasse
  - Omvang: groot / middelgroot
  - Evenwichtige of juist onevenwichtige opbouw qua leden
  - Omgeving: stedelijk/dorps
  
- Profiel 4**
  - Niveau: 3e klasse
  - Omvang: middelgroot/klein
  - Onevenwichtige opbouw qua leden
  - Omgeving: dorps
  
- Profiel 5**
  - Niveau: 4e klasse of geen H1/D1 (in de standaardklasse)
  - Omvang: middelgroot/klein
  - Onevenwichtige opbouw qua leden
  - Omgeving: dorps

Op basis van de kenmerken van uw vereniging kunt u als bestuurder uw vereniging in één van de vijf profielen indelen en zich daarmee identificeren. Deze indeling in profielen ondersteunt in het maken van vergelijkingen en vereenvoudigt de uitwisseling van ervaringen en oplossingen voor vraagstukken waar hockeyverenigingen mee kampen. Daarbij is het niet zozeer zo dat vraagstukken specifiek gekoppeld zijn aan profielen. Toch kan de mate waarin het vraagstuk zich voordoet of de wijze waarop de vereniging ermee omgaat juist wel gerelateerd zijn aan de specifieke context van het profiel.

Wij benadrukken dat de indeling in profielen niet betekent dat het ene profiel beter is dan het andere. Ook is het geen beoordeling van succesvol zijn. In elk profiel kan een vereniging succesvol zijn. Succesvol zijn hangt af van de mate waarin een vereniging haar doelstellingen realiseert. De indeling in profielen is dus geen classificatie van goed dan wel minder presterende clubs. Uiteraard zullen wel de ambities en doelstellingen sterk aan profielen gekoppeld zijn (het is bijvoorbeeld onwaarschijnlijk dat een vereniging in profiel 4 of 5 tophockey zal nastreven).

In het volgende hoofdstuk komen de tien vraagstukken van bestuurders aan de orde. De vraagstukken – en niet de profielen – zijn daarbij leidend. Daar waar nuttig en interessant zullen wij ingaan op verschillen tussen de profielen, bijvoorbeeld in de wijze waarop verenigingen worden geconfronteerd met het betreffende vraagstuk of in de wijze waarop zij ermee (kunnen) omgaan.

## **Ten slotte**

Deze publicatie pretendeert niet de enige oplossing te geven voor de beschreven vraagstukken en schrijft niet voor hoe u als bestuurder iets zou moeten aanpakken. Veeleer is getracht u handreikingen te bieden en voorbeelden te geven hoe u naar het vraagstuk kunt kijken, welke aspecten daarbij van belang zijn en hoe u ermee zou kunnen omgaan. Dat laatste, mede gebaseerd op vele praktijkervaringen onder meer van uw collega-bestuurders, daar waar nuttig ondersteund door de kennis en ervaring van de KNHB en TEN HAVE Change Management. U kunt het boekje tweeledig gebruiken: u kunt het van A tot Z doornemen, maar u kunt het ook als pragmatisch naslagwerk gebruiken op het moment dat u met een specifiek vraagstuk wordt geconfronteerd.

Wij wensen u – behalve veel leesplezier – vooral ook veel succes in het realiseren van uw ambities.

## HOOFDSTUK 2 MET WELKE VRAGEN MOETEN HOCKEYBESTUURDERS OM KUNNEN GAAN?

### Tien vraagstukken van hockeybestuurders

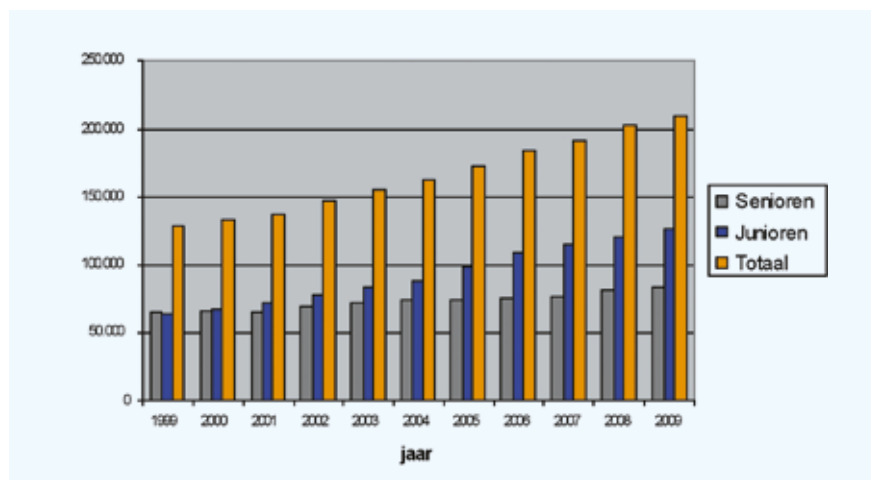
Hockeybestuurders hebben soms de ervaring dat zij vele bordjes tegelijkertijd in de lucht houden. Wellicht herkent u zichzelf hierin: hebt u net een lastig vraagstuk opgelost, dient het volgende zich alweer aan. En altijd kost het veel tijd en energie, waardoor de aandacht voor de wat langere termijn, bijvoorbeeld het uitzetten van een heldere visie en strategie voor de vereniging, wel eens wat op de achtergrond raakt. Uit het onderzoek van de nulmeting blijkt dat er tien vraagstukken zijn die vele hockeybestuurders vooral bezighouden. In dit hoofdstuk stellen wij deze vraagstukken achtereenvolgens aan de orde. Zodat het u kan helpen er wat meer gestructureerd mee om te gaan. En u weer wat meer tijd vindt voor de meer structurele zaken.

### 1. Hoe managen wij de groei van de vereniging?

#### Hockey zit in de lift

De hockeysport heeft sinds het succesvolle WK in 1998 in Utrecht een enorme groei doorgemaakt. Het aantal hockeyers is sterk gestegen. Uit figuur 2.1 wordt duidelijk dat deze groei zich voornamelijk bij de jeugd heeft voorgedaan.

Figuur 2.1 – Groei in ledenaantal tussen 1999 - 2009



De groei uit zich niet zozeer in de toename van het aantal verenigingen (dat is per saldo ongeveer stabiel gebleven), maar vooral in de groei van de omvang van de hockeyvereniging als zodanig (zie tabel 2.2). Behoorde een jaar of tien geleden ruim 70% van de verenigingen nog tot de categorie *Klein* (minder dan 500 leden), inmiddels is dat percentage gedaald tot 42%. Bijna 60% van de verenigingen heeft nu dus méér dan 500 leden en maar liefst 11% meer dan 1.200.

Tabel 2.2 – Toename van middelgrote en grote verenigingen tussen 1999 - 2009

	1999		2009	
	# verenigingen	%	# verenigingen	%
<b>Klein (&lt; 500 leden)</b>	220	71	129	42
<b>Middel (500 – 1.200 leden)</b>	77	25	146	47
<b>Groot (&gt; 1.200 leden)</b>	12	4	33	11
<b>Totaal</b>	<b>309</b>	<b>100</b>	<b>308</b>	<b>100</b>

### Groei is natuurlijk

Ieder organisme heeft de natuurlijke drang zich te ontwikkelen en dat is ook van toepassing op hockeyverenigingen. Dat zit ingebakken in de wens van mensen om iets te realiseren, om succes te boeken. Ondernemerschap is ook hockeyers niet vreemd: een nieuw bestuur wil natuurlijk wat ‘neerzetten’. Dat inherent aan (team)sport, waar het er toch om gaat om de wedstrijd te winnen.

### Groei als keuze of niet?

De hockeysport zit in de lift. Daar dragen de verenigingen aan bij en daar spelen zij op in. Daarbij is de eerste vraag die een bestuur zich eigenlijk zou moeten stellen: “Wil ik groeien?”. En vervolgens “Waarom zou ik dat willen?”. En in welke doelgroepen? En (pas) als volgende vraag: “Hoe doe ik dat dan?”. Oftewel: kies je als vereniging bewust voor groei of overkomt het je?

Voor vele verenigingen geldt dat de groeiende populariteit van de hockeysport hen inderdaad in bepaalde mate is ‘overkomen’. Zij zijn daardoor met groei geconfronteerd, terwijl ze er onvoldoende op zijn of waren voorbereid. Dat kan tot knelpunten leiden, zoals een ontoereikende accommodatie met te weinig kunstgrasvelden, of een tekortschietende organisatie waardoor er tijdens trainings- of wedstrijddagen veel dingen fout lopen en er ‘ruis op de lijn’ optreedt. Als je als vereniging bewust en proactief kiest voor groei, kun je de strategie erop afstemmen en deze doorvertalen naar de gewenste structuur, besturing, cultuur en gedrag. Dan is groei een ambitie waaraan op gestructureerde wijze inhoud wordt gegeven.

*'Vroeger waren we een klein clubje (250 leden) maar met de overgang naar de nieuwe accommodatie in combinatie met de enorme groei moesten we goed gaan nadenken over wat voor club we wilden zijn en hoe deze in te richten. We hebben onder begeleiding een missie en visie voor de vereniging ontwikkeld die getoetst is en ondersteund werd door de leden. We hebben gekeken naar welke deelgebieden deze missie en visie doorvertaald moesten worden en naar welke commissies in het kader van de uitvoering', aldus Coraline Bronsky (Fletiomare).*

Ook het kiezen om niet te groeien is een bewuste keuze. Dan weet je waar je aan toe bent. Het slechtste is om niet te kiezen. Als groei (of het gebrek daaraan) je overkomt doordat keuzes ontbreken, dan is de kans groot dat de vereniging in een situatie van 'reactief management' terecht komt. Dan wordt de bestuurlijke agenda gedomineerd door de waan van de dag. Een van de uitkomsten uit het onderzoek 'Gestructureerd (samen)werken aan succes' doet vermoeden dat zich nogal wat verenigingen in deze positie bevinden. Meer dan 70% van de respondenten geeft aan dat zij 'hands-on besturen', wat het risico in zich draagt van 'alle gaten dichtlopen'. Als zodanig is dat prijzenswaardig (en sommige bestuurders op het lijf geschreven...), maar helaas blijft er dan weinig tijd en energie over voor meer structurele zaken. Overigens neemt het hands-on vraagstuk toe, naarmate de verenigingen zich meer in/richting profiel 5 bevinden.

### **Groei als doel of als middel?**

De vraag of een hockeyvereniging bewust kiest voor groei roept een volgende vraag op: is groei een doel of een middel? Een vereniging kan bewust kiezen voor groei, maar daarmee is het nog geen doel op zich geworden. Groei kan noodzakelijk of behulpzaam zijn om bepaalde doelstellingen te realiseren. Bijvoorbeeld het op een bepaald prestatieniveau willen hockeyen, kan beter worden gerealiseerd als de vereniging wat groter is. Immers, dan is de kans op het kunnen selecteren van talentvolle hockeyers groter, kunnen de kosten van training en begeleiding over meerdere schouders worden verdeeld, zijn er meer toeschouwers bij de wedstrijden, etc. Groei kan een omvang binnen bereik brengen, die het realiseren van een bepaalde ambitie mogelijk maakt. Ook een vereniging die kiest voor breedtehockey, kan groei nodig hebben, om bijvoorbeeld de accommodatie betaalbaar te maken.

### **Grenzen aan de groei**

Andersom geldt dat de kosten van groei hoog kunnen zijn. Onder 'kosten' verstaan wij dan alle opofferingen die een vereniging zich moet getroosten om te groeien. Dan gaat het zeker niet alleen over de financiële offers die groei met zich mee kan brengen, maar bijvoorbeeld ook over de negatieve bijeffecten

van een haperende organisatie, of over de frustratie van een jeugdteam (én de hen omringende ouders...) als zij onverhoopt op gras moeten spelen, omdat er geen kunstgras beschikbaar is. Ongebreidelde groei hoeft niet altijd de meest verstandige optie te zijn. In de euforie van de stormachtige ontwikkeling van de hockeysport in de afgelopen jaren hebben vele verenigingen hun groeitempo laten bepalen door de beschikbare (kunstgras)capaciteit. Eén extra kunstgrasveld betekende de mogelijkheid tot het uitbreiden van het ledenbestand met ongeveer 350 nieuwe leden, afhankelijk van de verdeling jeugd en senioren. Zo kun je bijvoorbeeld 72 kinderen van 7 jaar tegelijk op één veld laten spelen, tegen 11 spelers van de B-leeftijd en hoger. Daarbij werd de vraag of deze groei ook te *managen* was nogal eens genegeerd. De knelpuntsfactor zit in dat geval veeleer in de beschikbare *organisatorische* capaciteit dan in de beschikbare *veldencapaciteit*.

*'Wij hanteren een matrix welke aangeeft hoeveel teams we kunnen hebben. Je moet stoppen plaatsen, want wanneer je het hek open zet dan komen ze ook',  
Dick van Yperen (HC Rotterdam).*

*'Met de enorme groei van het aantal leden en de mogelijkheden die de nieuwe accommodatie bood ging de schoen wringen bij de kwantiteit en kwaliteit van de trainers en trainingen', Coraline Bronsky (Fletiomare).*

### Hoe groei ik op maat?

De relevante vraag is dus welke groei wenselijk én haalbaar is, oftewel: welke groei past bij mijn vereniging? Hoe bepaalt u het gewenste groeitempo van uw hockeyvereniging? Op de keper beschouwd gaat het hierbij om het achtereenvolgens beantwoorden van drie vragen:

1. **Welke mogelijkheden biedt de omgeving?**
2. **Wat wil ik?**
3. **Wat kan ik?**

#### **Ad 1. Welke mogelijkheden biedt de omgeving?**

De maximale groeipotentie van uw vereniging wordt bepaald door de omgeving. Allereerst door de *vraagzijde* van de hockeymarkt: zijn er wel of geen wachtlijsten voor de jeugd, bevindt uw vereniging zich in een studentenstad of trekken alle jongeren weg op het moment dat zij de seniorenleeftijd bereiken, kunt u een bedrijvencompetitie organiseren voor het verderop gelegen kantorenpark etc. Vervolgens is belangrijk of u de enige hockeyvereniging in de gemeente of omgeving bent dan wel of er meerdere verenigingen zijn met - soms 'concurrerend' - aanbod.

*'Je moet tijdig nadenken over te verwachten veranderingen in en buiten de vereniging. Naar verwachting kunnen we binnenkort uitbreiden in velden, waardoor er 350 leden van de wachtlijst afgehaald kunnen worden. Door tijdig te anticiperen op ontwikkelingen, kun je ook tijdig aan de knoppen draaien', Coraline Bronsky (Fletiomare).*

## **Ad 2. Wat wil ik?**

Gegeven de maximale groeipotentie die uw omgeving u biedt, is de vraag welke groeiambitie u heeft: wilt u alle mogelijke groei 'pakken' en uw capaciteit volledig bezetten of kiest u voor een behoudende variant? Er zijn verenigingen die op volstrekt legitieme gronden besluiten om slechts beperkt te groeien om zodoende het familiekarakter van de club geen geweld aan te doen. En anderzijds kan een vereniging in een grote studentenstad zich gezond ontwikkelen door flink door te groeien, met een redelijk evenwichtige zaterdag/zondag-verdeling. Ook hier geldt weer: het is beter om een heldere keuze te maken dan met de gevolgen van het niet-kiezen geconfronteerd te worden.

## **Ad 3. Wat kan ik?**

Als bestuurder zult u herkennen dat, naarmate uw vereniging groeit, zij steeds meer de kenmerken krijgt van een bedrijf en dus ook een meer bedrijfsmatige aansturing vereist. Dat betekent dat daartoe ook de voorwaarden moeten worden geschapen en die zijn niet altijd vanzelfsprekend, zeker in de van oudsher vrijwilligersomgeving, waar hockeyclubs vandaan komen en veelal nog midden in zitten (vooral verenigingen in profiel 4 en 5). Immers daarin worden veel activiteiten opgepakt door mensen met over het algemeen een grote bereidheid, betrokkenheid en ook beschikbare tijd. Deze mensen hebben jarenlang de ruggengraat van de vereniging gevormd. Helaas gaan bereidheid, betrokkenheid en tijd niet per definitie samen met even grote deskundigheid of vaardigheid, die juist in een meer bedrijfsmatige omgeving voorwaarden voor succes zijn. En samenhangend daarmee zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden slechts vaag geformuleerd. Een dergelijke situatie vormt geen sterk uitgangspunt voor (snelle) groei, omdat de fundamenten eerst gelegd moeten worden. Het is dus verstandig om een groei- of ontwikkelingspad uit te stippen dat is toege-sneden op de specifieke omstandigheden en mogelijkheden van de vereniging in kwestie.

## 2. Hoe komen wij tot een optimale rolinvulling van het bestuur?

### Wat is de taak van het bestuur?

In het Engelse taalgebruik wordt het begrip ‘management’ vrij breed uitgelegd, terwijl in het Nederlands wel het onderscheid wordt gemaakt tussen ‘besturen’ en ‘managen’. Onder *managen* wordt in dat geval het aansturen van de ‘werkvloer’, van de operationele processen verstaan. In het geval van een hockeyvereniging gaat dat vooral over het direct aansturen van het gehele hockeygebeuren (zoals prestatie- en recreatiehockey, jeugd en senioren, veteranen en trimmers, vaak georganiseerd in één of meerdere Technische Commissie(s)), plus alle voorwaardenscheppende processen (zoals scheidsrechters regelen, accommodatie op orde brengen, sponsoring regelen, etc.). En de term *besturen* is dan gereserveerd voor het aansturen van de organisatie als geheel, inclusief strategie-bepaling, financiële bewaking en het afleggen van verantwoordelijkheid aan de ledenvergadering.

### Beperkt de bestuurder zich ook tot besturen?

Het is onmiskenbaar de eerste rol van de bestuurder om de vereniging in de hierboven bedoelde zin te *besturen*. De vraag is of en in hoeverre bestuurders méér taken op zich nemen, die zojuist met ‘management’ zijn aangeduid. Het feit dat wij deze twee *rollen* onderscheiden, betekent niet bij voorbaat een fundamenteel onderscheid tussen de *functies* van bestuurder en manager in de vereniging. Bestuurders kunnen beide rollen in één functie verenigen.

De verrichte nulmeting biedt het antwoord: vele bestuurders, met name in de profielen 3, 4 en 5, geven aan hands-on te besturen. Dat kan een elegante manier zijn om te zeggen dat het bestuur vele bordjes in de lucht houdt en in alle gaten springt. Daar plaatst de voorzitter op zaterdagochtend ook de hoekvlaggen of bemant de secretaris de wedstrijdtafel. En daar sturen de bestuursleden rechtstreeks de uitvoerende vrijwilligers of beroepskrachten aan. Over het algemeen geldt dat een grotere omvang van de vereniging of een hoger ambitieniveau de complexiteit van de bestuurs- en managementtaak doet toenemen. Dat geeft weer aanleiding tot een noodzaak van scherpere taakverdeling en inrichten van één of meerdere managementlagen, waarbij het hierboven gemaakte onderscheid tussen besturen en managen ook duidelijk tot uitdrukking komt. Daarbij is overigens een belangrijke vaststelling dat een scherpere scheiding van de bestuurders- en de managementrol, waarbij de verenigingsbestuurder managementtaken delegeert, nog steeds een essentiële voorwaardenscheppende rol van hem vereist op het vlak van management. Hij heeft dan vooral een aanjagende, motiverende rol, die hoge eisen stelt aan het vertoonde leiderschap.



*‘Door middel van een clusterindeling hebben wij een goede scheiding kunnen maken tussen de aansturing en de uitvoering. Hierbij is het bestuur verantwoordelijk voor het richting geven aan beleid en het aansturen daarop van zijn/haar functionarissen en zijn de commissies verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid. Zo voorkom je dat bestuursleden verzuipen in de dagelijkse gang van zaken of worden geleeft door de waan van de dag’, Marcel Wielgaard (Tegelen).*

### **Welke soort bestuurder is vereist?**

In aansluiting op het voorgaande kan de vraag gesteld worden welk soort bestuurder de beste is. Het antwoord op deze vraag is niet eenduidig te geven. ‘Different board members for different purposes’ is hier van toepassing. De gewenste bestuurdersstijl hangt samen met de hiervoor geschetste verschillen in omstandigheden tussen verenigingen. Daarbij zijn de profielen van verenigingen, zoals onderscheiden in de nulmeting, functioneel. Een vereniging in profiel 5 zal, vanwege kleinere omvang en lagere complexiteit, prima uit de voeten kunnen met een hands-on bestuurdersstijl, waarbij het bestuurslid de bestuurders- én managementrol combineert. Hij is daarbij nauw betrokken bij het managen van de dagelijkse operatie, bijvoorbeeld door trainers en coaches direct aan te sturen. Naarmate een vereniging professioneler wordt dan wel groeit (profielen 1 en 2) zal zij grotere behoefte hebben aan een bestuur dat zich wat meer op afstand van de dagelijkse operatie opstelt en zich – dus – meer beperkt tot besturen in enge zin. Dat uit zich in meerdere (hiërarchische) lagen in de organisatie, waarbij commissies een belangrijker rol gaan spelen. Dat is niet voor iedere bestuurder weggelegd. Het is duidelijk dat een andere omvang of een andere ambitie van de vereniging ook andere eisen kan stellen aan de bestuurdersstijl en dus de soort bestuurder.

*‘De stijl en wijze waarop bestuurd wordt is een mix van het uitzetten van meerjaren beleid en het dicht op de ‘werkvloer’ zijn, dicht bij de leden. Als bestuur moet je niet te deftig willen doen’, Jeroen Collette (Culemborg).*

### **Hoe is het bestuur samengesteld?**

In de nul-meting wordt bevestigd dat de meeste verenigingen, ongeacht ambitie of omvang, ongeveer dezelfde bestuursfuncties kennen. Vrijwel iedere vereniging kent de centrale *driehoek* van voorzitter, secretaris en penningmeester. In meer dan de helft van de gevallen is er een specifieke bestuurder verantwoordelijk voor de accommodatie.

Het is in lijn met de *core business* van de hockeyvereniging dat vrijwel elke club een of meerdere portefeuilles 'Hockey' onderscheidt, met een veelheid aan benamingen: Technische Zaken, TC, Jeugd/Junioren, Senioren, Tophockey, Breedtehockey, etc.

Interessante verschillen bestaan in de wijze waarop de portefeuille Hockey wordt 'doorsneden'. Volstaan kleinere verenigingen (profiel 4 en 5) soms met één Hockeybestuurder, in de volgende ontwikkelingsfase wordt vaak het onderscheid 'Senioren' en 'Jeugd/Junioren' gemaakt. Met de verder toenemende omvang of professionalisering van de vereniging zien wij de indeling Tophockey (of Prestatiehockey) versus Breedtehockey steeds meer voorkomen. Beide invullingen van hockey, met andere ambitieniveaus, vereisen blijkbaar ook steeds meer gescheiden aansturing. De uitdaging is in dat geval hoe deze verschillende 'stromen' binnen de club weer op een natuurlijke wijze bij elkaar te brengen. Anders is het gevaar niet denkbeeldig van het ontstaan van een 'tweestromenland' met verschillende kampen binnen de vereniging, zoals meerdere clubs aan den lijve hebben ondervonden.

Een ander opvallend aspect in de samenstelling van het bestuur is dat er verenigingen zijn die de eerste hiërarchische lagen in de organisatie al binnen het bestuur hebben aangebracht. Daarbij wordt er een onderscheid gemaakt tussen een Algemeen bestuur en daaronder ressorterende besturen, die zich bijvoorbeeld met respectievelijk het primaire proces (Hockeybestuur) en met de voorwaardenscheppende zaken (Zakelijk bestuur) bezig houden. Ook daarbij is het weer zaak de beide elementen bij elkaar te brengen, waarbij het voor de hand ligt dat het Algemeen bestuur deze rol op zich neemt.

### Hoe regel ik mijn opvolging?

Uit de nulmeting blijkt dat de gemiddelde zittingsduur van bestuursleden van hockeyverenigingen ongeveer drie jaar moet zijn. Dat betekent dat – in een bestuur dat om en nabij ongeveer zes leden zal omvatten – elk jaar gemiddeld twee leden aftreden. Daarmee is het opvolgingsvraagstuk evident. Dat wordt in diverse workshops die wij met bestuurders georganiseerd hebben bevestigd: de continuïteit van het bestuur van de vereniging is een belangrijk issue. Opvallend daarbij is dat vele besturen aangeven matig gedocumenteerd te zijn: plannen, procedures, seizoenskalenders, functie-omschrijvingen, etc. liggen in vele gevallen niet of nauwelijks vast. Als *professionaliteit* staat voor het gestructureerd (samen)werken aan succes, is het duidelijk dat een essentiële voorwaarde voor professionaliteit is dat belangrijke zaken worden vastgelegd, zodat zij ook overdraagbaar zijn op volgende bestuurders.

Dat is een eerste voorwaarde voor het borgen van de bestuurlijke continuïteit. Een tweede is dat er tijdig gezocht wordt naar gekwalificeerde opvolgers voor bestaande bestuurders. Belangrijke factoren die het succes hiervan kunnen bepalen worden gevormd door de vereiste bestuurdersstijl (zie hiervoor), de aanwezigheid van bereidwillige passende bestuurders en *de kunst van het loslaten* door het bestaande bestuur ('als ik zelf niet zo goed was had ik al lang een opvolger gevonden').

*'Wij hanteren een aan- en aftreedschema binnen het bestuur, hiermee voorkom je dat bestuursleden te lang blijven zitten en er meerdere bestuursleden of het gehele bestuur tegelijkertijd opstappen', Jeroen Collette (Culemborg).*

### De houdbaarheid van een bestuurder

Opvolging en houdbaarheid hebben alles met elkaar te maken.

Het vraagstuk van de houdbaarheid van een bestuurder gaat veel verder dan hockey. Juist in dit tijdsgewricht, waarbij de financiële crisis de roep om bestuurders met 'hart voor de zaak' doet toenemen, wordt er weer een lans gebroken voor bestuurders die zich voor langere tijd aan een organisatie binden. De gemiddelde zittingsduur van drie jaar voor hockeybestuurders is wat dat betreft weliswaar kort, maar wel verklaarbaar gegeven het vrijwillige karakter en het feit dat vele bestuursleden er ook nog een volwaardige (tweede!) baan op nahouden. Anderzijds kan een te lange zittingsperiode (mogelijk ingegeven door een - schijnbaar - gebrek aan opvolgers) tot een sleur leiden, waarbij de noodzakelijke vernieuwing in gevaar kan komen. Een bijkomend potentieel nadeel van een te lange zittingsperiode is daarbij dat de organisatie 'naar de lang- zittende bestuurder gaat staan'. De eerste uitdaging van de uiteindelijke opvolger is dan ook om zorgvuldig gekoesterde heilige huisjes te slechten.

## 3. Welke functies moeten wij onderscheiden?

### Geen hogere wiskunde

De belangrijkste functies die in een hockeyvereniging moeten worden ingevuld spreken voor zich en worden als een 'cascade' afgeleid van het leidende principe<sup>1</sup> waaraan de organisatorische inrichting is opgehangen en dat één-op-één tot uitdrukking komt in de inrichting van het bestuur (zie hiervoor): het bestuurslid Hockey Jeugd stuurt een Jeugdcommissie aan en zijn tegenhanger van Hockey Senioren een TC Senioren. Heeft de vereniging echter gekozen voor het leidende principe Breedtehockey versus Prestatiehockey, dan werkt dit door naar daar-

---

1. Een 'leidend principe' is een fundamenteel uitgangspunt voor de organisatorische inrichting van de vereniging. Het weerspiegelt hoe de bestuurders kijken naar de ambities, succesfactoren en eventuele knelpunten. Een voorbeeld is het leidende principe Hockey Jeugd versus Hockey Senioren, in tegenstelling tot het andere leidende principe Breedtehockey versus Prestatiehockey (zie verder Deel 2)

onder ressorterende functies. Het verantwoordelijke bestuurslid voor Accommodatie kent een Clubhuis- of Barcommissie en een Commissie Accommodatie, etc. En daarbinnen worden weer functionele opsplitsingen gemaakt, afhankelijk van de door de vereniging gekozen insteek. Zo kan binnen de Jeugdcommissie een onderscheid worden gemaakt naar de Organisatorische functie en de (Hockey) inhoudelijke functie.

Het is niet zo zinvol om hier uitvoerig stil te staan bij de specifieke doorvertaling van reguliere functies door verenigingen naar opsplitsingen en functiebenamingen, omdat dit zich al decennia lang als het ware vanzelf regelt binnen verenigingen. Immers, specifieke keuzes zijn vaak direct gekoppeld aan de specifieke omstandigheden waarin de vereniging verkeert. Zo zijn er verenigingen waar de scheidsrechtercommissaris alle zaken voor junioren en senioren regelt, omdat zich daar al meer dan tien jaar iemand vol overgave op werpt. En als deze persoon onverhoopt besluit te stoppen, kan dat aanleiding zijn om hier twee functies voor te creëren, omdat dat beter aansluit bij de huidige praktijk of omdat het dan eenvoudiger is om de totale portefeuille in te vullen. Geen hogere wiskunde dus, maar vooral pragmatisme en daar is in vele gevallen niets mis mee.

*‘Wij hebben bewust geen vrijwilligers achter de bar. Het rendeert om daar mensen te hebben die weten hoe ze moeten bedienen, die horecawalificaties hebben en die weten hoe een kassasysteem werkt en daardoor meer omzet genereren’, Dick van Yperen (HC Rotterdam).*

### **Professionaliteit dwingt organisatorische keuzes af**

In het licht van de (noodzaak van) verdere professionalisering van hockeyverenigingen is een meer wezenlijk punt of deze ontwikkeling bepaalde organisatorische keuzes afdwingt. Anders gesteld: leidt de toenemende professionalisering tot de instelling van bepaalde functies? Als wij naar de huidige praktijk kijken, is het antwoord daarop *ja*. Verenigingen die een complexere uitdaging kennen (door verdere professionalisering, grotere omvang of een combinatie van beide), hebben over het algemeen ook de neiging om specifieke functies te onderscheiden. Concrete voorbeelden daarvan zijn de Verenigingsmanager, de Technisch Manager of Technisch Directeur en de Accommodatiebeheerder. Dit zijn functies die passen binnen de eerder omschreven managementrol (als tegenhanger van de bestuurlijke rol). De argumenten voor de inrichting van dergelijke functies zijn even veelsoortig als voor de hand liggend:

- de geringe span of control van de bestuursleden staat het verrichten van deze managementrollen in de weg
- de omvang en continuïteit van de activiteiten rechtvaardigt de inrichting van een separate functie
- de functie vereist specifieke competenties en/of expertise.

*'Onlangs hebben wij een combinatiefunctionaris aangesteld voor dertien uur per week die zich puur zal bezighouden met de jeugdopleiding. Het is belangrijk om niet in de valkuil te stappen dat een dergelijke functionaris als zogenaamde 'joker' voor allerlei klusjes wordt ingezet. Maar vooraf een goed plan te hebben waarin het takenpakket helder is en doelen gerealiseerd kunnen worden.'* Marcel Wielaard (Tegelen)

### **Professionaliteit dwingt professionaliteit af**

Vrijwilligheid betekent geen vrijblijvendheid en vrijwilligers leveren dus daadwerkelijk een serieuze bijdrage aan de professionalisering van een hockeyvereniging. Dat laat onverlet dat beroepskrachten, uit een oogpunt van vereiste competenties en expertise en van beschikbare tijd en continuïteit, een noodzakelijke voorwaarde voor de professionele ontwikkeling kunnen vormen. Dat geldt van oudsher voor de hockeytechnische begeleiding (trainers en coaches), maar dus ook steeds meer voor cruciale managementrollen, al dan niet direct met hockey samenhangend. Juist de toenemende complexiteit schept een behoefte aan min of meer pure 'organisatorische' functies, zoals een Verenigingsmanager of een Manager Jeugd. Dat zijn functionarissen die zich nauwelijks met de feitelijke core business (hockey) bezighouden, maar zorgen dat al het regelwerk in goede banen wordt geleid.

Daarmee worden de voorwaarden gecreëerd voor een zoveel mogelijk foutloos proces. De nulmeting bevestigt het beeld dat naarmate de vereniging complexer wordt (groter, hoger spelend), het aantal betaalde krachten (van tenminste 20 uur per week) toeneemt. Daarnaast is een opvallende uitkomst uit het onderzoek dat verenigingen voor betaalde functies in de meeste gevallen taakomschrijvingen hebben en dat de functie ook vaker conform deze omschrijving wordt uitgevoerd. Concreet gelden deze conclusies zowel voor betaalde functies méér dan voor vrijwillig uitgevoerde functies als voor betaalde functies van  $\geq 20$  uur méér dan voor functies van  $< 20$  uur. Als wij dan uitsplitsen naar profielen, dan is glashelder dat naarmate een vereniging meer richting profiel 1 gaat, de aansturing 'zakelijker' is in termen van het hebben van en uitvoeren conform taakomschrijvingen. Op basis van deze bevindingen durven wij de stelling aan dat *professionaliteit professionaliteit afdwingt*: heeft een vereniging eenmaal een proces van verzakelijking ingezet, dan leidt dat tot een volgende stap. Het werken met beroepskrachten op sleutelfuncties kan daarbij helpen: zij brengen expertise en ervaring in, maar blijktbaar is het ook eenvoudiger om hen in hun bijdrage aan de professionalisering te managen en aan te spreken.

*‘Wij zijn een bedrijf waarin wij onze leden als klanten zien. Op drukke zondagen hebben wij continu iemand die het toilet schoonmaakt, al dit soort zaken komen op een bepaald moment door groei en professionalisering van de verenigingen aan de orde. Leden verwachten dit ook van je, de lat komt steeds hoger te liggen’, Dick van Yperen (HC Rotterdam).*

#### **4. Hoe kunnen wij onze rol als werkgever goed invullen?**

##### **Professionaliteit = vrijwilligers x beroepskrachten**

De groei van verenigingen als zodanig en de toenemende noodzaak van een meer bedrijfsmatige invulling van de vereniging hebben tot gevolg dat er steeds meer wordt gewerkt met betaalde krachten. In aansluiting op onze definitie van professionaliteit worden met opzet de woorden ‘werknemer’ of ‘beroepskracht’ gebruikt, in tegenstelling tot ‘professional’. Een vrijwilliger kan namelijk ook erg professioneel zijn. Op basis van de nulmeting stellen wij vast dat beroepskrachten het meest voorkomen in de functiecategorie trainer/coaches. Verenigingen zijn van oudsher gewend om technisch kader te betalen op basis van een arbeidscontract. De volgende werkterreinen waar beroepskrachten steeds meer hun intrede doen zijn accommodatie- en barbekeer en verenigingsmanagement.

*‘Voordat je als vereniging de overgang maakt naar werkgever (werken met beroepskrachten) moet je bij jezelf afvragen of je bereid bent het niveau van pure liefhebberij los te laten’, Dick van Yperen (HC Rotterdam).*

Zo bent u van bestuurder van een vereniging ineens ook werkgever geworden. En krijgt de vereniging mede daardoor een meer bedrijfsmatig karakter. Dit heeft implicaties. Het aansturen van betaalde krachten stelt specifieke eisen, die door beroepskrachten vaak worden ‘afgedwongen’. Met hun over het algemeen brede ervaring bij meerdere verenigingen vragen zij om heldere kaders, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV’s) en evaluatie op die aspecten. Vanuit de historie (het werken met vrijwilligers) is dat niet de natuurlijke gang van zaken binnen verenigingen. Expliciete afspraken maken, sturen, bijsturen of mensen aanspreken was van oudsher niet vanzelfsprekend in de omgang met vrijwilligers. Positief effect is dat de toename van het aantal beroepskrachten een opwaartse druk veroorzaakt op het ook professioneel omgaan met vrijwilligers. Daarmee vormen beroepskrachten, mits goed ingezet, een katalysator voor de professionaliteit van de vereniging. Daarnaast brengt het in dienst hebben van ‘echte’ werknemers met zich mee dat een aantal zakelijke aspecten goed geregeld moet worden. Het vraagt om goed werkgeverschap.

*'Als bestuur moet je je ook realiseren dat je met de aanstelling van bijvoorbeeld een betaalde combifunctionaris ineens ook echt werkgever wordt. Dat vraagt een andere aansturing. Bij vrijwilligers ben je toch vooral aan het stimuleren, enthousiasmeren, faciliteren', Marcel Wielaard (Tegelen)*

De Werkgevers Organisatie in de Sport (WOS) heeft het uitgangspunt voor goed werkgeverschap in de sport als volgt geformuleerd<sup>2</sup> : *“Gedrag van werkgevers (leidinggevend) dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers vanuit de overtuiging dat het voordeel heeft voor allen.”*

Los van dat het helder moet zijn dat de laatste zinsnede niet betekent dat het belang van de vereniging uiteindelijk niet voorop staat, geeft deze formulering aan dat werkgeverschap in de sport vraagt om een eigen invulling, met een open oog voor de belangen van de werknemer.

### **Wat is een goede (hockey)werkgever?**

Van verenigingen wordt steeds meer kennis van zaken verwacht op bijvoorbeeld loonadministratief, fiscaal en sociaal-verzekeringstechnisch gebied. Zo is het aanbieden van een pensioenregeling geen vrijblijvende aangelegenheid, maar een voorwaarde om te kunnen worden beschouwd als een goed werkgever. Veranderende en toenemende regelgeving op het terrein van personeelsbeleid en administratieve verplichtingen vragen om specifieke deskundigheid. Die aspecten van het werkgeverschap kunnen een last zijn voor de vereniging/bestuurder en moeten ook goed geregeld worden. Daarbij kan overwogen worden hulp in te schakelen of zaken uit te besteden. Daarvoor kunt u terecht bij de KNHB dan wel de WOS of de Sportservicebureaus.

Maar goed werkgeverschap is uiteraard meer dan het regelen van de zakelijke aspecten. De uiteindelijke winst is te behalen in het goed managen van medewerkers (en dat geldt overigens niet uitsluitend voor beroepskrachten). Expliciet aandacht voor mensen, door middel van begeleiding, begeleidings- of functioneringsgesprekken, goede arbeidsomstandigheden, opleidingsmogelijkheden of simpele maar oprechte interesse in iemand is essentieel. Beroepskrachten die ervaren dat er daadwerkelijk (aandacht) energie en tijd aan hen wordt besteed, zijn meer tevreden. Een tevreden medewerker is bewezen effectiever. Daarbij speelt ook de professionaliteit van het bestuur en management van een vereniging een grote rol. Juist (professionele) beroepskrachten werken liever in een club met een heldere visie, waaraan hun te leveren bijdrage helder is en waarop zij worden aangesproken.

---

2. [www.w-o-s.nl](http://www.w-o-s.nl)

## 5. Hoe gaan wij om met vrijwilligers?

### Vrijwilligheid is het anker van de hockeyvereniging

Mensen gaan hockeyen om een sportieve, uitdagende en gemeenschappelijke vrijetijdsbesteding te hebben, in een omgeving waarin men zich thuis voelt. Daarbij kan het lidmaatschap van de vereniging een onderscheidende toegevoegde waarde bieden (een alternatief is om aan bedrijfshockey deel te nemen, waar de binding niet door de vereniging maar via werkrelaties ontstaat). De hockeysport onderscheidt zich daarbij in meer of mindere mate van andere sporten of vormen van vrijetijdsbesteding, door het teamkarakter, de combinatie van mannen en vrouwen en door de mede hierdoor van oudsher familiale sfeer in de verenigingen. In deze cultuur speelt de vrijwilliger traditioneel een wezenlijke rol: *de club, dat ben je zelf*. Daarbij draagt de vrijwilligheid weer bij aan het familie-karakter en v.v.

### Van vrijwilligers hebben wij er nooit genoeg

Vrijwilligers zijn er in vele soorten en maten. Iedere club kent wel een aantal leden in hart en nieren, die al jarenlang enorm veel vrije tijd in de vereniging steken en bij wijze van spreken alle activiteiten die langskomen oppakken. Zij worden vooral intrinsiek gemotiveerd en weten daarbij vaak niet van ophouden (wat in het kader van management niet altijd even hanteerbaar is...). Deze categorie vrijwilliger wordt ervaren als een 'uitstervend ras', met alle respect. Steeds meer worden grotere aantallen leden of ouders van jeugdleden ingezet voor afgebakende klussen, die een overzichtelijke en beperkte tijd in de vereniging investeren (voor bardiensten, fluiten van wedstrijden, coaching, etc.). Daarnaast is er een wat hardere kern van vrijwilligers die de meer permanente taken, zoals commissiefuncties, bestuurs- en managementtaken uitvoeren. Het vraagstuk van werving van voldoende goede vrijwilligers is iets dat hockeybestuurders zeer bezig houdt: het staat in de top-3. Dat is mede veroorzaakt door de sterke groei van verenigingen, zeker in de jeugd. De verhouding tussen de potentiële pool van vrijwilligers en de uit te voeren taken is daardoor sterk gewijzigd. De meeste verenigingen zijn op zoek naar vrijwilligers, waarbij vooral verenigingen in de profielen 3, 4 en 5 aangeven met een feitelijk tekort aan vrijwilligers te kampen. Dat lijkt een paradox, want die kleinere verenigingen zijn vaak sterk verankerd in de lokale gemeenschap. Je zou mogelijk verwachten dat het vrijwilligerstekort zich daar minder voordoet. Het is niet geheel duidelijk waardoor dit effect zich bij deze clubs voordoet.

Een mogelijke verklaring kan zijn dat hoger spelende clubs - in profiel 1 en 2 - ouders van jonge talenten beter aan zich weten te binden. Of het kan komen doordat verenigingen in profiel 1 en 2 zich minder afhankelijk van vrijwilligers hebben gemaakt. Het zijn immers juist deze verenigingen die met een ander



‘model’ werken, waarbij de organisatie meer is ‘gebouwd’ op beroepskrachten, zowel voor managementtaken als voor uitvoerende activiteiten. En ten slotte kan een verklaring zijn dat deze verenigingen een meer evenwichtige (jeugd/senioren; zaterdag/zondag) opbouw kennen, wat de mobilisatie van vrijwilligers op de zaterdag eenvoudiger maakt.

### Waarom hebben wij onvoldoende vrijwilligers?

Zoals zo vaak is het ook hier een kwestie van vraag en aanbod. Het begint natuurlijk bij de vraagzijde, de behoefte aan vrijwilligers. Deze neemt toe, gezien de groei van hockeyverenigingen als zodanig en de toenemende noodzaak van het hebben van een professioneel functionerende organisatie, om ambities te kunnen waarmaken. Dat vereist letterlijk en figuurlijk vele ‘hoofden en handen’, die altijd slechts beperkt door beroepskrachten kunnen worden geboden.

Als wij kijken naar het aanbod van vrijwilligers, dan geeft de nulmeting als belangrijkste redenen voor het vrijwilligerstekort *de beperkte bereidheid van leden/ouders* en *het gebrek aan tijd bij potentiële vrijwilligers*. Daar komt, zoals hiervoor ook aangegeven, als derde punt bij de *onevenwichtige ledenopbouw*. Vroeger, bij een kleinere jeugdafdeling, konden verenigingen ‘de zaterdag organiseren’ door vooral senioren in te zetten. Door de explosieve stijging van het aantal jeugdleden is de verhouding hier in vele gevallen (zeker in de profielen 4 en 5) tamelijk zoek en moet een veel groter beroep op ouders worden gedaan. En die hebben daar niet altijd trek in, zoals de nulmeting aangeeft. Deels is dat, helaas, een maatschappelijk verschijnsel, waarbij de toenemende individualisering een rol speelt. Maar hier wordt hockey wellicht tevens door het eigen succes in de staart gebeten: de grote populariteit van de sport heeft hockey een veel bredere positie in de Nederlandse maatschappij gegeven, waar wij als zodanig zeer gelukkig mee kunnen zijn. De consequentie is een toevloed van (jeugd)leden en ouders met minder ervaring met het (hockey)clubleven en met de eisen die dit stelt aan vrijwillige inzet voor de club.

### Hoe behouden wij onze vrijwilligers?

Het is dus essentieel om bestaande vrijwilligers te behouden en nieuwe vrijwilligers aan te trekken. Het behouden van vrijwilligers is vooral een kwestie van hen ‘een warm bad’ bieden, waarin zij zich thuis voelen. Juist omdat zij intrinsiek gemotiveerd worden, zal hun eigen ‘kosten/baten-analyse’ vooral gebaseerd zijn op de vraag wat de geïnvesteerde uren opleveren. Daarbij is ‘lol’ een belangrijk criterium, naast ‘waardering’. Daar komt weer de belangrijke leiderschapsrol van de voorzitter en andere bestuursleden om de hoek kijken, om daarmee zorg te dragen voor een ambiance waarin het goed toeven en (samen)werken is. Het bekende schouderklopje, de jaarlijkse prijs voor de beste vrijwilliger, de beker voor een uitstekende prestatie zijn daarom zeer belangrijk. Het kan worden samengevat door het woord ‘aandacht’.

*Jaarlijks organiseren wij een gratis eet- & drinkavond, 'de traditionele mosselavond', waarbij we het jaar evalueren en mensen bedanken voor hun inzet. Ook worden tijdens deze avond zowel de individuele 'prijzen' ('zilveren bal', erkenning voor jarenlange vrijwillige inzet) en collectieve 'prijzen' ('mosselpannetje', teamprijs voor 'beste commissie') uitgereikt', aldus Madeleine Bakker (SCHC).*

Een ander aspect is dat mensen hun tijd maar één keer kunnen besteden en dat dan ook goed willen doen. Dat kan enerzijds betekenen dat zij elders opgebouwde expertise graag voor de vereniging inzetten (de copy writer die leuke stukjes voor de site schrijft, de HRM-specialist die een plan maakt voor behoud en werving van vrijwilligers, etc.). Maar ook het omgekeerde geldt: sommige vrijwilligers willen zelf bijna letterlijk 'wijzer' worden van het werk voor de vereniging, mogelijk juist niet in hun eigen expertisegebied. En dat onderstreept het belang van goede begeleiding en aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, door opleiding, uitwisseling van ervaringen, persoonlijke evaluatie, en dergelijke. In dit licht is de maatschappelijke stage voor scholieren een interessante ontwikkeling. Het biedt verenigingen de mogelijkheid (helder afgebakende) taken door stagiaires te laten verrichten. Uiteraard stelt dit eisen aan de begeleiding die deze scholieren vanuit de vereniging moeten krijgen.

### **Hoe werven wij nieuwe vrijwilligers?**

Deze uitdaging gaat niet over grote marketingcampagnes: potentiële vrijwilligers moeten vooral persoonlijk worden benaderd, aangesproken en 'verleid'. Het kennen van de leden en ouders is daarbij een belangrijke voorwaarde.

*'Kaderwerving slaagt vooral wanneer je de vrijwilligers op een andere manier benadert. Dus niet 'je weet hoe moeilijk het is om iemand te vinden om...', zou jij alsjeblijft...'. Wanneer je je mensen in de vereniging kent, kun je hun op een andere manier benaderen, wetende wat de competenties en interesses van deze persoon zijn. Met een ambitieus plan onder de arm, kun je dan oprecht zeggen dat hij/zij de geschikte 'man' voor deze job is', Marcel Wielaard (Tegelen).*

Professor Lucas Meijs heeft zich vanuit wetenschappelijke hoek in het vrijwilligersvraagstuk verdiept<sup>3</sup>. Hij doet een aantal praktische handreikingen om vrijwilligers te werven en aan de vereniging te binden. Hij wijst erop dat er steeds meer sprake is van een onderhandelingsproces, om een noodzakelijke taak of klus en de juiste persoon bij elkaar te brengen (te *matchen*). Aan de kant van de vrijwilliger gelden daarbij drie factoren:

---

3. Wil de laatste vrijwilliger zich nu melden?, presentatie van Prof.dr. Lucas C.P.M. Meijs. Graag verwijzen wij ook naar de workshops van Lucas Meijs, die hij regelmatig met de KNHB organiseert

- bereidheid: wil ik er energie en tijd in gaan steken?
- beschikbaarheid: kan ik de vereiste tijd ook vrijmaken?
- geschiktheid: heb ik de noodzakelijke competenties en expertise?

Hij wijst erop dat, mede afhankelijk van de positie die iemand op deze drie factoren inneemt, mogelijk een andere overredingstactiek vereist is. In het geval van onvoldoende bereidheid zal de vereniging een wat meer dwingende, normatieve benadering moeten kiezen. Daar waar de persoon twijfelt over beschikbaarheid en/of geschiktheid, zal een veel meer moreel beroep moeten worden gedaan. En daar is de uitdaging om de kandidaat-vrijwilliger ‘hapklare brokken’ te bieden, die het aan te gane commitment overzichtelijk en realiseerbaar maken. Deze twee benaderingswijzen haken in op het lastige balanceren van vele verenigingen op de evenwichtsbalk, van het aan de ene kant (positief) motiveren en stimuleren van vrijwilligers en aan de andere kant verplicht stellen en zelfs mogelijk straffen (zoals het verstrekken van boetes als iets niet gebeurt). Uit de nulmeting blijkt een positief verband tussen het door de vereniging verplichten van ouders en leden om activiteiten voor de club te doen en het hebben van voldoende vrij-willigers: het verplicht stellen werkt dus.

*‘Van een aantal taken wordt verondersteld dat leden en ouders deze allemaal zonder discussie uitvoeren zoals rijden naar uitwedstrijden, bardiensten en fluiten. Wanneer aan deze afspraak niet wordt voldaan dan wordt er in het uiterste geval een boete uitgereikt. Voor de vele andere activiteiten kijken wij steeds meer naar mogelijkheden in tijd en deskundigheid die leden en ouders hebben om de club te ondersteunen en proberen daar vrijwilligerstaken bij te vinden’, aldus Jeroen Collette (Culemborg).*

De boodschap van Meijs is vooral om uiteindelijk, op basis van bij de persoon beschikbare tijd (*availability*) en expertise & competenties (*assets*), een geschikte taak of klus (*assignment*) te vinden. Anders komt de match niet echt tot stand. Dat vereist creativiteit aan de kant van de vereniging, bijvoorbeeld door oorspronkelijk in één functie gecombineerde taken van elkaar los te koppelen en er kleinere klussen van te maken. Of door minder te werken met permanente functies, maar mensen meer in te zetten op projectmatige basis, met een heldere start en eindigheid in de tijd. In het algemeen blijkt het te werken wanneer grotere taken worden opgedeeld in kleinere taken of deelprojecten. De overzichtelijkheid van de taak maakt het voor vrijwilligers makkelijker de taak op zich te nemen.

*'Binnen Stichtsche wordt er van elke ouder van een aspirant-jeugdlid verwacht dat hij/zij zich inzet voor de vereniging. Wanneer een ouder zich niet beschikbaar stelt voor vrijwilligerswerk dan ontvangt het aspirant-jeugd lid minder punten voor aanname'. 'Wij geloven hierbij niet in het verplicht indelen van vrijwilligers bij bepaalde onderdelen in de vereniging. Wij redeneren vanuit het plezier dat mensen moeten hebben in hun 'functie', 'zij moeten daar hun ei in kwijt kunnen' en daarom wordt er door de vrijwilligersdesk gematched vanuit de interesse van de vrijwilliger (aanbod) met de vacatures (vraag). Ook kunnen werkzaamheden als een soort 'duobaan' worden ingericht, waardoor mensen samen iets kunnen oppakken', Madeleine Bakker (SCHC).*

*'Allereerst dragen wij onze vrijwilligers op handen! Wij proberen tevens de belasting van de vrijwilligers te minimaliseren, door kort cyclische klussen te creëren. Zo kunnen er deeltaken opgepakt worden, wat voor de vrijwilligers aantrekkelijker is dan het commitment van 4 jaar in een commissie', aldus Jörg Plönissen (HBR).*

### **Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid**

De moeite die het kost om voldoende goede vrijwilligers te binden kan de verleiding groot maken om concessies te doen aan de vereiste expertise of competenties: 'Als ik het juiste kwaliteitsniveau niet kan vinden, neem ik maar met minder genoegen'.

*Bij het vrijwilligersbeleid zit de uitdaging niet alleen in de kwantiteit maar juist in het afstemmen van de kwaliteit', Madeleine Bakker (SCHC)*

Dit is een uitermate lastig vraagstuk, waar vele verenigingen mee worden geconfronteerd. Het is evident dat het doen van concessies soms 'het paard achter de wagen spannen' kan inhouden, maar ook dat men er niet altijd aan ontkomt. Goede begeleiding en management, mogelijk door beroepskrachten, kan hier van belang zijn. En zeer helder zijn over de verwachtingen die de club heeft van een bepaalde vrijwilliger, zowel inhoudelijk als qua tijdsbesteding. Sommige verenigingen hebben hiervoor de functie van vrijwilligerscoördinator ingesteld.

Een andere uitdaging is hoe vrijwilligers aan te spreken op het realiseren van hun doelstellingen. Sommige voorzitters verzochten dat het eenvoudiger is om medewerkers op hun werk aan te spreken dan vrijwilligers op de club. Daar zit een kern van waarheid in. Blijkbaar vinden wij het moeilijker om een vrijwilliger direct aan te spreken ('hij steekt er al zoveel tijd in...') of laat een vrijwilliger zich moeilijk aanspreken (zich daarbij vaak, al dan niet openlijk, beroepend op zijn 'hart voor de zaak'). Ook voor dit lastige dilemma geldt dat transparantie een belangrijke voorwaarde is: maak vooraf goed duidelijk wat er van een vrijwilliger wordt verwacht en maak heldere afspraken over evaluatiemomenten en -criteria. Ook bij vrijwilligers hoort een helder HRM-beleid.

## 6. Hoe zorgen wij voor de gewenste sfeer & cultuur op de club?

### Het belang van het behouden van de kracht van de derde helft

*Sfeer en cultuur van de vereniging* is een vraagstuk dat hoog op de agenda van hockeybestuurders staat: het prijkt op nummer 1 in de top-3 die uit de nulmeting komt. De kracht van hockey ligt van oudsher in het gezelligheidskarakter. Juist voor hockey geldt dat veelal hele families, soms generatie op generatie, lid zijn van een vereniging. De meeste hockeyers zoeken in hun vereniging méér dan alleen de mogelijkheid om functioneel te sporten, zoals men bijvoorbeeld wekelijks een uurtje naar de sportschool gaat. Hockey biedt mensen een sportieve tijdsbesteding in teamverband die tevens gezellig is, onder andere door het hebben van een bepaalde binding met een team en een club (vaak tot uitdrukking komend in de derde helft). Natuurlijk staat dit onder druk, met name op prestatieniveau, maar toch geldt nog steeds dat de sfeer van een vereniging tot onderscheidend vermogen kan leiden.

Daarom wordt het belang om deze specifieke sfeer en cultuur te behouden door bestuurders breed onderkend, zowel op het niveau van de KNHB als op verenigingsniveau. Dat is geen sinecure, in lijn met het geschetste beeld.

*‘Ondanks de groei die wij hebben doorgemaakt en de gewijzigde locatie blijft voor ons het behouden van het familie-aspect een belangrijk punt. Je moet werken aan het creëren van de gewenste sfeer en cultuur op de club, het gaat niet vanzelf. Door het formuleren van een (nieuwe) missie en visie hebben we richting gegeven en ook een kapstok gecreëerd waar alle acties aan opgehangen kunnen worden’, aldus Coraline Bronsky (Fletiomare).*

Groei en professionalisering van de vereniging – en de daaruit voortvloeiende noodzaak van verzakelijking – hebben invloed op de sfeer en cultuur. Dat kan overigens zeer positief zijn. Maar het is de taak van de verenigingsbestuurder om de mogelijke spanningsvelden die groei met zich meebrengt te managen. Enkele voorbeelden uit de praktijk van mogelijke spanningsvelden op dit terrein, waar u als bestuurder aandacht aan zult moeten geven:

- De ambitie om op een bepaald niveau te willen spelen kan leiden tot het voortgaand inzetten van betaalde (en opgeleide) coaches. Dit kan ten koste gaan van het enthousiasme en de betrokkenheid van een ouder die het best leuk had gevonden het team van zijn of haar kind te begeleiden (en zich daartoe wellicht ook zeer capabel acht...)
- De selectieprocedure, gebaseerd op objectieve hockeykwaliteiten, resulteert in het niet selecteren voor JC1 van het zoontje van een zeer actieve ouder. Hij gooit het bijltje erbij neer.

- De impact op de inrichting, gebruik en beschikbaarheid van de accommodatie indien er gekozen wordt voor multifunctionele inzet (de kinderopvang maakt gebruik van het clubhuis, dus ons team kan er niet in...)
- Het professionele sponsorbeleid vereist dat een teamsponsor, óók van MD4, een financiële bijdrage aan de clubkas doet, naast de investering in de trainingspakken. Dat doet een enthousiaste ouder met eigen bedrijf afhaken...
- Het concreet maken van wat van vrijwilligers wordt verwacht middels SMART-afspraken<sup>4</sup> en het jaarlijks evalueren daarvan, betekent dat een aantal 'persoonlijk stokpaardjes' van de agenda kans loopt om te verdwijnen. Dit kan betekenen dat commissieleden zich minder kunnen vinden in het werk dat van hen verwacht wordt.

Maar zoals inmiddels benoemd, ook het tegendeel is waar. De sfeer op de vereniging kan zeer gebaat zijn bij goede prestaties: winnen is sowieso leuk, een succesvol dames 1 of heren 1 heeft een aanzuigende werking richting potentieel talent van buiten en van binnen de club, op het publiek langs de lijn en op sponsors, etc. De kunst is natuurlijk om de positieve effecten van gewenste verzakelijking te koesteren en de negatieve zoveel mogelijk te voorkomen.

*'Wij hebben een enorme groei doorgemaakt (van 350 naar 1.000 leden) en met de overgang naar een nieuwe accommodatie veranderde ook de verwachtingen van de leden. Zo kwam op zondag ineens de vraag 'waar is de manager van de kleedkamers'. Wij zijn als bestuur over één ding heel duidelijk geweest, wij blijven hetzelfde HBR en dat is zonder een manager van kleedkamers. . De begroting en de financiële belangen nemen uiteraard navenant toe. Daarbij zeggen wij ja tegen professionaliseren, maar wij willen geen professionele organisatie zijn. Wij willen de sfeer en cultuur van onze vereniging behouden, waarin we zo professioneel mogelijk werken op basis van vrijwilligers, aldus Jörg Plönissen (HBR).*

### **Hockey wordt steeds meer een afspiegeling van de maatschappij**

Een andere ontwikkeling die invloed heeft op de oorspronkelijke sfeer en cultuur van hockeyverenigingen is het feit dat hockey enorm aan populariteit heeft gewonnen. Hierdoor wordt hockey steeds breder in de maatschappij verankerd, wat op zichzelf een uitstekende ontwikkeling is. Aan de andere kant wordt hockey steeds minder automatisch van generatie op generatie doorgegeven. Dit brengt met zich mee dat het vaker voorkomt dat ouders van hockeende kinderen zelf nooit hebben gehockeyd. Daarmee kan het zo zijn dat zij niet zo veel gevoel hebben bij het clubgebeuren en alles wat daar bij hoort; de band met de club en het gevoel voor het clubleven zijn daarbij niet per definitie aanwezig en moeten worden 'aangeleerd'. Er liggen tal van wegen open om deze mensen nauwer bij de vereniging en het hockeyspel te betrekken: organiseer

---

4. Zie volgende hoofdstukken

open avonden, het jaarlijkse ouder/kindtoernooi, de spelregelcursus voor ouders, etc. Ook een helder informatieboekje kan een bijdrage leveren.

De hockeycultuur wordt, in eigen kringen maar ook steeds meer daarbuiten, geroemd, maar dat mag de ogen niet doen sluiten voor de noodzaak om waarden en normen te koesteren en te versterken. Steeds meer worden hockeywedstrijden ontsierd door verbaal en fysiek geweld, van spelers of begeleiders en 'supporters', op alle niveaus en in alle leeftijdscategorieën. Dat is voor de KNHB en in navolging daarvan vele verenigingen aanleiding geweest om het onderwerp *sportiviteit en respect* op en rond de velden voortdurend aandacht te geven.

*'Onze commissie sportiviteit en respect bespreekt onder andere alle gele en rode kaarten. De speler in kwestie kan worden uitgenodigd op de vergadering om hem/haar zo meer beeld te geven wat er zoal gedaan wordt in de vereniging (bewustzijn creëren). Maar ook worden er 'straffen' uitgedeeld, zoals het extra fluiten bij de jongste jeugd, het geven van gast-trainingen, schoonmaken van het terrein of het uitvoeren van een keukendienst', aldus Jörg Plönissen (HBR).*

### **Kritische succesfactoren voor de gewenste sfeer en cultuur**

Sfeer en cultuur hebben alles te maken met gedrag. Beïnvloeden van gedrag is lastig en veelomvattend. In hoofdstuk 3 wordt hier een aantal voorzetten voor gegeven. Toch benoemen wij ook hier enkele aspecten.

Een eerste bijna randvoorwaardelijke factor is een *waarachtige* ambitie. Dat klinkt prachtig maar wat bedoelen we daarmee? Het gaat over het formuleren van en werken met een heldere en een bij de club passende ambitie. Een ambitie die aansluit bij de behoeften van de leden van de club. En een ambitie die past bij de mogelijkheden van de vereniging.

Dat betekent dat bijvoorbeeld een keuze met betrekking tot prestatie- en breedtehockey moet passen bij de club en haar leden. Een bekende en veelzeggende uitspraak is dat de hoofdklasse en overgangsklasse veel te klein zijn voor alle verenigingen die ambiëren erin te willen spelen. Dit is geen boodschap tot het niet hebben van ambitie, maar wel een oproep om deze realistisch te doen zijn. Een ambitie die niet aansluit bij de kwaliteiten of brede wensen van de vereniging zal averechts kunnen uitwerken, bijvoorbeeld omdat het kwaad bloed zet doordat het een te groot beroep doet op financiële middelen, of doordat het een deel van de leden het gevoel geeft minder belangrijk te zijn, etc. Zorgvuldige afweging, communicatie én draagvlak zijn vereist.

*'Clubs als HBR, middelgrote hard groeiende verenigingen, moeten in beginsel een keuze maken over wat voor club zij willen zijn. Wij hebben gekozen voor een familieclub & breedtehockey, wat overigens óók wil zeggen dat we de prestatieve behoeften van onze leden maximaal ondersteunen', Jörg Plönissen (HBR).*

Ook de rol van leiderschap moet hierbij benadrukt worden. In het bekrachtigen en uitdragen van gewenst gedrag en in het aan de kaak stellen van ongewenste gedragingen speelt u als bestuurder een grote rol. Het samen afspreken van regels die gelden binnen de vereniging is essentieel voor het welslagen daarvan. Sommige verenigingen leggen de afspraken vast in een gedragscode die duidelijk op de website wordt vermeld. Daarnaast is een daadwerkelijk toepassen van een lik-op-stuk-beleid belangrijk in geval mensen zich niet houden aan de gemaakte afspraken. In deze zin is *good governance* ook voor verenigingsbesturen van belang. Dit kan - naast op sportiviteit & respect - ook op andere aspecten betrekking hebben, zoals alcohol, roken, drugs, toepassen van een vertrouwenscommissie, etc.

Degene die aan het roer staat heeft een zeer belangrijke voorbeeldfunctie, die nogal eens wordt onderschat. In de Amerikaanse literatuur wordt wel het adagium '*Choose you champion*' gebruikt voor de belangrijke positie van de topman of -vrouw. Enerzijds legt dit de nadruk op de potentiële kracht van het leiderschap van de eerste man of vrouw. Anderzijds benadrukt dit ook dat een leider deze positie moet afdwingen en daartoe in staat moet zijn om bij het merendeel van zijn of haar achterban een bepaalde snaar te raken. Daarbij is het een essentiële vaardigheid van de leider om te weten wat er in de vereniging speelt. Het is uiteraard onmogelijk om als bestuurder van alles op de hoogte te zijn.

Een bestuurssamenstelling met een goede verankering in alle geledingen in de club kan daarbij erg helpen. Het belang en de impact van vragen en luisteren is groot. De uitdaging voor de bestuurder is een dialoog tot stand te brengen en goed en attent gehoor te geven aan signalen die worden gegeven, zonder bij de waan van de dag te leven en de missie en ambitie uit het oog te verliezen.

## 7. Hoe gaan wij om met onevenwichtige ledenopbouw?

### Onevenwichtigheid is meestal ongewenst

Vele hockeyverenigingen, met uitzondering van voornamelijk de clubs in (studenten)steden, kampen met een grote onevenwichtigheid in de opbouw: de jeugdafdeling is enorm veel groter dan het seniorencontingent<sup>5</sup>. De vlucht die de hockeysport sinds 1998 heeft genomen is hier debet aan. Dat draagt bij aan ongewenste effecten. Allereerst op het hiervoor beschreven gebied van noodzakelijk kader, waarbij de seniorenafdeling onvoldoende kader kan bieden om de jeugdafdeling georganiseerd te krijgen. De nulmeting spreekt hier boekdelen: er is significante

---

5. Voor alle verenigingen bedraagt de gemiddelde verhouding tussen senioren en junioren momenteel 39:61



onderbouwing voor de stelling dat een belangrijke reden voor het vrijwilligerstekort *de onevenwichtige leeftijdsopbouw van de leden* is. Ook qua accommodatie kan dit tot onevenwichtigheid leiden: de capaciteitsbehoefte wordt door de jeugdafdeling bepaald, de zaterdag is geweldig druk en op zondag is er nauwelijks iets te doen. Bij een aantal clubs heeft dit verschijnsel er al toe geleid dat het clubhuis en het complex eens in de twee weken, als alle seniorteamen uit spelen, gesloten zijn: *beter één drukkere zondag dan altijd teveel rust*. En uiteraard heeft dit ook zijn weerslag op de financiële verhoudingen, waarbij de investeringen en exploitatiekosten voor de accommodatie (maar ook voor het hockeykader) dus hoofdzakelijk door de jeugd moeten worden opgebracht. De onevenwichtigheid kan sommige verenigingen een tamelijk ‘schizofreen’ karakter geven, met het risico van het ontstaan van als het ware twee entiteiten, een zaterdag- en een zondagclub, die nauwelijks iets met elkaar te maken hebben.

### Kunnen wij onevenwichtigheid voorkomen?

De eerste wijze van omgaan met onevenwichtigheid is de vraag of deze valt te voorkomen: kunnen wij meer evenwicht in de vereniging aanbrengen? Er zijn in principe drie manieren om onevenwichtigheid te voorkomen: (A) jeugdspelers vasthouden op het moment dat zij senior worden, (B) seniorleden vasthouden en (C) seniorleden van buiten aantrekken.

**A. jeugdspelers vasthouden.** Het feit dat de overgang van jeugd naar senioren vaak samenvalt met de overgang naar het studentenbestaan helpt niet. Juist op het moment dat het jeugdlid binnen de vereniging een belangrijke verandering doormaakt door de noodzakelijke overstap naar de senioren, in vaak een nieuw team, wordt hij of zij ook geconfronteerd met het nieuwe studentenbestaan. De studiebelasting en het nieuwe levensritme, gecombineerd met vaak een nieuwe leefomgeving in een studentenstad, maken een heroriëntatie op de eigen tijdsbesteding voor de hand liggend. De uitdaging voor de vereniging in kwestie is hoe deze afweging gunstig voor de club te laten uitvallen. Een belangrijk ervaringsfeit hierbij is dat hoe meer er vroegtijdig in dit vraagstuk wordt geïnvesteerd, hoe meer kans er is dat de jeugdspelers daadwerkelijk zullen besluiten om (langer) bij de club te blijven. Zij moeten het zelf leuk vinden om te blijven. Aanknopingspunten hiertoe liggen in het sterker van de jeugd betrekken bij de vereniging, wat op vele manieren kan, zoals:

- het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan de jeugd, door bijvoorbeeld hen inspraak te geven in de ALV, studiebegeleiding aan te bieden, via sponsors stages of bijbaantjes voor hen mogelijk te maken, vervoersdiensten aanbieden, etc.
- het organiseren van sociale activiteiten voor jeugd op de club. Denk aan het toestaan van vriendenteams, bioscoopavonden in het clubhuis, faciliteren van schoolfeesten en -hockeytoernooien, etc.

Het feit dat de populariteit van hockey eind van de jaren negentig bij vooral de toen jongste jeugd zijn intrede heeft gedaan, betekent dat er nu een aanzienlijk grotere groep dan in het verleden aan de deur van de senioren staat en aanklopt. Als er dus effectieve *triggers* zijn om ze vast te houden, is in elk geval de vijver waarin geworven wordt zeer veel groter.

**B. seniorleden vasthouden.** Seniorleden moeten zich thuis (blijven) voelen. Dit kan onder meer door een passend aanbod te ontwikkelen, waarin sociale activiteiten een essentiële rol spelen. Dat kan de regelmatige The Dansant op de zondagmiddag zijn, maar ook het inrichten van één competitiezondag voor meer ervaren senioren/veteranen en één voor de jongere senioren, met daaraan gekoppelde op maat gesneden activiteiten (van het strijkje tot de house-band). Uiteraard lukt dat beter als de zondag drukker bezet is, een duidelijke vicieuze cirkel. Hetzelfde geldt voor andere doelgroepen zoals trimmers en dinsdag- of donderdagveteranen. Er zijn verenigingen die allerlei andere activiteiten organiseren zoals loopgroepen, jeux-de-boules-avonden, etc.

**C. Seniorleden aantrekken.** In navolging van de KNHB-strategie, waarin het doelgroepenbeleid een essentiële bouwsteen vormt, is dit ook een belangrijk aanknopingspunt voor verenigingen om meer evenwicht in hun vereniging te creëren. Dat geldt in elk geval voor de doelgroepen senioren, veteranen en trimmers.

Voor de laatste categorie vormen vooral de ouders van jeugdleden, die vaak zelf nooit gehockeyd hebben, een interessant wervingsterrein. Daarbij snijdt het mes aan meerdere kanten, want dit vergroot hun betrokkenheid bij de vereniging en bevordert mogelijkheden om hen ook als kader voor de vereniging actief te laten zijn. In het algemeen is het 'zwaan-kleef-aan' een goed principe voor uitbreiding van het aantal leden in deze sferen, wat door de vereniging gestimuleerd kan worden ('ik heb nog een buurman of vriend die ook kan hockeyen...'). Ook speciale aandacht voor starters, met introductieavonden en starterpakketten, kunnen hier functioneel zijn.

*'Vanuit onze strategische visie hebben wij een doelgroepenbeleid ontwikkeld. Hierbij wordt ingezet op het behoud van jeugdspelers die overgaan naar senioren bijvoorbeeld door middel van verbeterde veldaccommodatie en het clubhuis aantrekkelijker maken voor gezellige zondagactiviteiten. Daarnaast wordt er ook extra ingezet op het aantrekken van 'nieuwe' senioren (zowel oud-hockeyers als beginners), door bijvoorbeeld het aanbieden van kinderopvang op zondag', aldus Jeroen Collette (Culemborg).*

*'Voor het aantrekken van 'nieuwe' senioren hebben wij een kortingsactie in het leven geroepen wanneer je een heel seniorenteam aanmeldt. Deze actie promoten wij extra met een stand in de Groningse keiweek (introductieweek studenten). Naast de feesten en activiteiten*

*op de club, organiseren wij nu ook elke tweede vrijdag van de maand een seniorenborrel in een kroeg in de stad met leuke kortingen. Deze borrel is gericht op het behouden van senioren, maar is tevens bedoeld om vrienden en vriendinnen mee naar toe te nemen om zo ook in contact te komen met GHHC', Inge van Swelm (GHHC).*

### **Hoe spelen wij in op onevenwichtigheid?**

Vele verenigingen zullen, ondanks verwoede pogingen om er langs bovenstaande lijnen uit te komen, er helaas niet in slagen om de onevenwichtigheid te voorkomen. We hebben nu eenmaal veel meer jeugdleden dan seniorleden en dat is structureel. En dit vraagstuk is onevenredig verdeeld over de verenigingen, zoals genoegzaam bekend. De vraag is in dit geval hoe het bestuur van een hockeyvereniging de strategie en organisatie probeert in te richten op de onbalans. Met de eerste suggestie komen wij terug op een eerder gemaakt punt, dat nogal eens wordt veronachtzaamd: het bestuur maakt de keuzes en is dus ook in de positie om ervoor te kiezen om terughoudend om te gaan met het aannemen van nieuwe jeugdleden. Het is bijna tegennatuurlijk, want er ligt een 'markt' en dan bestaat de natuurlijke neiging om deze te 'pakken', maar het moet wel haalbaar zijn. Eerder gaven wij al aan dat de knelpuntfactor misschien niet zozeer de veldcapaciteit is, maar de organisatorische capaciteit: hoe ver kunnen wij groeien zodat wij het nog georganiseerd krijgen op het gewenste kwaliteitsniveau? Een manier om in elk geval met de capacitaire onevenwichtigheid om te gaan, is te proberen zaterdag-activiteiten op andere dagen te plannen. Steeds meer wordt er nagedacht over het plannen van de competitie van de A-jeugd op zondag en een speciale 18+-competitie (in Noord-Holland). Dit is uiteraard een club-overstijgend vraagstuk met vele voor- en nadelen, waar de KNHB een grote rol in speelt. Op een aantal plekken in het land, bijvoorbeeld in 't Gooi, worden inmiddels zondagochtendcompetities voor jonge jeugd georganiseerd. Bij de verschuiving van de zaterdag naar de zondag is een relevant aandachtspunt dat een capaciteitsprobleem naar de toekomst kan worden doorgeschoven. Want als de jongste jeugd ouder wordt, is het de vraag of zij op zondag kunnen blijven spelen en dus niet toch een groot beroep gaan doen op de zaterdagcapaciteit. Ook zijn er al verenigingen die besloten hebben om de gehele minitraining op de zondagochtend te laten plaatsvinden.

Een consequentie van de disbalans tussen senioren en junioren is dat er een sterk beroep op ouders moet worden gedaan om de jeugdafdeling op rolletjes te laten lopen. Dat maakt het extra noodzakelijk om een onderscheid te maken tussen hockey-inhoudelijke begeleiding en organisatorische, voorwaardenscheppende begeleiding. De meeste ouders zijn prima in staat en velen ook bereid om het laatste te bieden, maar zij schieten vaak tekort op het eerste aspect. Dat noopt tot het inzetten van technisch kader van buiten de vereniging, waar uiteraard een prijskaartje aan hangt.

*'Door de onevenwichtige ledenopbouw hebben wij op zaterdag een overbezetting van de velden en op zondag een onderbezetting. Hierdoor wijken wij met een aantal jeugdteams al uit naar de zondag', aldus Inge van Swelm (GHHC).*

## **8. Hoe bereiken wij een gezonde balans tussen prestatie- en breedtehockey?**

### **De meeste clubs streven naar een combinatie van prestatie- en breedtehockey**

De nulmeting leert ons dat het merendeel van de hockeyverenigingen streeft naar een combinatie van prestatief en recreatief hockey. Opvallend is dat alle in het onderzoek betrokken verenigingen in profiel 1 aangeven dat zij deze combinatie nastreven, terwijl in profiel 5 de helft van de clubs zegt zich uitsluitend te richten op recreatief hockey.

Volgens de rapportage rond de recent georganiseerde strategische sessies van de KNHB 'kunnen tophockey en breedtesport prima naast elkaar bestaan'<sup>6</sup> Dat is een hoopgevende stelling, die gestaafd wordt door de successen, prestatief en recreatief, van vele verenigingen. Toch blijkt dit niet een eenvoudig te managen vraagstuk, de ervaring leert dat het vinden van de juiste balans tussen prestatie en recreatie niet altijd simpel is.

*'Je moet draagvlak bij de leden weten te creëren om een splitsing te kunnen maken tussen breedte- en tophockey. Leden zijn bang dat de twee niet volledig financieel worden gescheiden. Zij willen garanties voor het breedtehockey, maar bijvoorbeeld ook rond zaken als contributie', aldus Boudewijn Molenaar (Almeerse Hockeyclub).*

### **Ook hier begint het weer bij een reële en waarachtige ambitie**

De eerste boodschap loopt als een rode draad door deze publicatie: de ambitie die uw vereniging kiest moet 'kloppen', dat wil zeggen passen bij de mogelijkheden die de vereniging in zich heeft. Een vereniging uit profiel 1 kan de omvang, structuur, besturing, uitstraling, draagvlak en draagkracht (financiële middelen) hebben om zich op topsport te richten en er tegelijkertijd een omvangrijke florerende breedtesportpraktijk op na te houden. Een vereniging uit profiel 4 kan een prima combinatie van breedte- en prestatiehockey op derde klasse niveau nastreven. Anderzijds is de kans aanwezig dat een middelgrote hockeyvereniging uit (momenteel) profiel 3, evenals enkele clubs uit profiel 1 en 2, zichzelf in de nabije omgeving tegenkomt, als zij kiest voor tophockey (met als concrete doel om structureel overgangsklasse te kunnen spelen).

---

6. Zie voor dit vraagstuk ook de notitie 'Gericht groeien; Uitkomsten strategische sessies KNHB op 7 en 15 januari 2009', 10 februari 2009, VODW, pagina 19

Prestatiehockey – en zeker tophockey – heeft zijn prijs zowel in termen van de hoge kwalitatieve eisen die aan de organisatie worden gesteld als in termen van de benodigde financiële middelen. Irreële en onwaarschijnlijke keuzes kunnen een zodanig beroep doen op de financiële en organisatorische middelen, met als gevolg dat beide vormen van hockeybeleving onvoldoende uit de verf komen. En erger nog: het kan kwaad bloed zetten binnen de vereniging. Dus de eerste uitdaging voor het bestuur luidt: stel zodanige ambities dat deze ook kunnen worden waargemaakt, organisatorisch en financieel, met breed draagvlak binnen de vereniging. Dat betekent niet dat zij niet uitdagend mogen zijn, maar wel realiseerbaar (in de vakliteratuur wordt gesproken over een gezonde ‘stretch’).

*‘De ambitie voor onze club is de combinatie van breedte- en tophockey. Er wordt volop geïnvesteerd in training waarbij wij ook gebruik maken van betaalde trainers en een trainingscoördinator die naast trainer/coach ook invulling geeft aan het opleiden van andere trainers en het coördineren van trainingen en opleidingen. Echter er wordt daarbij niet alleen gekeken naar de hogere teams. Ook de lagere teams in het breedte-hockey trainen twee keer in de week, zodat kinderen zich kunnen ontwikkelen en zo ook nog in eerstelijns teams kunnen komen te spelen’, aldus Boudewijn Molenaar (Almeerse Hockeyclub).*

### Aandacht, aandacht, aandacht

Die verenigingen die de combinatie van prestatie en recreatie goed hebben ingevuld, voldoen aan ten minste drie voorwaarden:

1. zij kennen een haalbare ambitie;
2. zij zijn in staat om tegelijkertijd aan beide categorieën van hockeybeleving voldoende aandacht te besteden en in de specifieke behoeften te voorzien;
3. zij slagen erin om beide vormen van hockeybeleving elkaar te laten versterken.

De haalbare ambitie hebben wij hiervoor besproken. Wat betreft de tweede voorwaarde van ‘aandacht’ geldt: als beide categorieën voldoende aandacht krijgen, is er weinig aanleiding om te klagen. Belangrijk is om voor beide hockeyvormen een specifieke propositie te ontwikkelen. Dit omvat bijvoorbeeld het aanbieden van serieuze trainers en coaches juist ook voor de niet-prestatieteams. In de praktijk werkt dat helaas nog niet altijd op deze manier, waardoor het breedtehockey zich als een ondergeschoven kindje beschouwt.

Goede proposities kunnen worden ondersteund door beide hockeyvormen elkaar te laten versterken: Heren 1 en Dames 1 regelmatig clinics voor breedtejeugdteams laten verzorgen, een Thé Dansant voor alle teams na afloop van de wedstrijd van het eerste organiseren, speciale bussen voor de andere jeugdteams

om de finalewedstrijd van MA1 te kunnen bijwonen, etc. Iedereen moet het leuk vinden dat er binnen de vereniging op alle niveaus wordt gehockeyd, waarbij de aandacht goed is verdeeld.

### Ook aandacht voor organisatorische en financiële constructie

Om zowel breedte- als prestatiehockey organisatorisch goed te ondersteunen kan het zeer verstandig zijn om ook de aansturing van beide vormen uit elkaar te trekken, zeker als de club wat groter wordt. Dat kan tot inrichting van separate bestuursfuncties en daaronder vallende specifieke functies leiden. Zoals eerder opgemerkt, is vervolgens het bij elkaar brengen van beide vormen essentieel: ze maken immers deel uit van één vereniging!

Uit een oogpunt van onder meer transparantie en risicospreiding kan ook de inrichting van een speciale stichting (of separate entiteit), waarin de prestatiehockeyactiviteiten zijn opgenomen, het overwegen waard zijn. Daarin kunnen specifieke geldstromen, zoals sponsorgelden, voor prestatiehockey worden opgenomen. Dat maakt de vereniging minder kwetsbaar indien onverhoopt bijvoorbeeld sponsorinkomsten teruglopen. Een andere manier om de gemiddeld hogere uitgaven voor prestatiehockey voor iedereen aanvaardbaar te maken, kan een additionele contributieheffing zijn voor diegenen die kiezen voor toptraining.

*'Het model is aan het veranderen. Tophockey organiseren via een Stichting Tophockey is minder aantrekkelijk geworden door het veranderde belastingstelsel waardoor schenkingen aan stichtingen niet meer aftrekbaar zijn, maar aan verenigingen wel. Om de twee niet van elkaar afhankelijk te maken zul je met twee aparte verenigingen moeten werken. Welk model ook door verenigingen wordt gekozen, het is voor ons van groot belang dat deze financieel gescheiden zijn', aldus Boudewijn Molenaar (Almeerse Hockeyclub).*

## 9. Hoe wordt een goede samenwerking met de omgeving gecreëerd?

### Hockeyverenigingen leven niet meer op een eiland

Van oudsher zijn de meeste hockeyclubs relatief autonoom opererende sportverenigingen. Nu de populariteit van de hockeysport heeft geleid tot een snelle groei van verenigingen, gekoppeld aan de drang naar verdere professionalisering, maakt dat er een steeds grotere noodzaak bestaat om samen te werken met verschillende partijen in de omgeving. De reden van de samenwerking kan verschillen. Je kunt gaan voor samenwerking vanuit een oogpunt van effectiviteit: 'Als ik samenwerk dan kan ik tot een betere kwaliteit komen' (bijvoorbeeld door met een andere vereniging een volleerde trainer aan te trekken). Ook efficiency kan een goed argument vormen: 'Als wij samen de inkoop doen, kunnen wij kosten besparen'. Maar samenwerking met bijvoorbeeld de gemeente kan ook nodig zijn om tot een gewenste en haalbare uitbreiding van de accom-

modatie te komen. Kortom, samenwerking met een grote variëteit van andere partijen – andere hockeyverenigingen, naburige sportclubs, de gemeente, scholen, organisaties voor kinderopvang en naschoolse opvang, bedrijven, etc. - kan bijdragen aan het beter realiseren van de ambitie en de doelstellingen van de vereniging.

### **Vooraf samenwerking met andere sportverenigingen ligt voor de hand**

Uit de 0-meting blijkt dat hockeyverenigingen vooral op de volgende onderwerpen samenwerken met andere sportverenigingen (niet zijnde hockeyverenigingen, dat gebeurt maar incidenteel):

- Kennisuitwisseling
- Accommodatiebeheer
- Belangenbehartiging
- Inkoop
- Sportaanbod
- Ledenwerving.

Op zich is het logisch dat verenigingen juist samenwerking zoeken met andere - naburige - sportverenigingen. Immers, vaak deelt men één complex en soms zelfs het clubhuis. ‘Zoeken’ is hier wellicht daarom een verkeerd woord, want door de nabijheid vindt men elkaar vrijwel automatisch. Opvallend is dat vooral verenigingen binnen profiel 1 samenwerken met andere partijen (en dan voornamelijk op het gebied van accommodatiebeheer en ledenwerving). De 0-meting bevestigt tevens dat de meerderheid van de verenigingen structureel of ten minste regelmatig contact heeft met de gemeente.

Ook met de gemeente onderhouden clubs in profiel 1 de meest intensieve relatie, al zijn er nauwelijks verenigingen uit andere profielen die aangeven nooit contact met de gemeente te hebben: de gemeente is essentieel als voorwaardenscheppende partij. Het contact met de gemeente betreft vooral de accommodatie en sportstimuleringsprogramma’s.

*‘Door als sportvereniging samen te werken met andere (sport)verenigingen zijn er vele voordelen te behalen, zoals beheer en inkoop, uitwisselen best practices (o.a. vrijwilligersbeleid, sportiviteit & respect campagnes) en ben je een belangrijkere gesprekspartner van de gemeente’, aldus Jeroen Joon (HCOB).*

## Van eigen belang naar een maatschappelijke rol

De wijze waarop de samenwerking met de gemeente bij een aantal hockeyverenigingen evolueert, is een goed voorbeeld van de steeds meer maatschappelijke positie die een hockeyclub in haar omgeving inneemt. Gingen de gesprekken vroeger vooral over de wijze waarop de gemeente de voorwaarden kon scheppen voor de uitbreiding of verbetering van de accommodatie, langzamerhand komt er steeds meer een element van wederkerigheid in. Door de uitoefening van haar *core business*, maar tevens door het beter beschikbaar stellen van accommodatie en organisatorische kwaliteiten, kan een hockeyvereniging bijvoorbeeld een maatschappelijke bijdrage leveren door zodoende mee te werken aan een gezonde ontwikkeling van de jeugd. Dit onderwerp staat momenteel zeer hoog op de agenda van zowel landelijke als van lokale overheden. Het gaat dan over zaken als het voorkomen van overgewicht, het ontwikkelen van fysieke en sociale vaardigheden, doorzettingsvermogen, aanleren van discipline, waarden en normen, zinvolle vrijetijdsbesteding, etc.

De insteek wordt veeleer het creëren van een win/win-situatie: Het is bijna niet meer te verkopen dat een prachtig complex ter waarde van soms wel twee miljoen euro er op sommige momenten totaal verlaten bij ligt. De realisatie van een dergelijk complex wordt eerder gesteund door een gemeente als deze multifunctioneel inzetbaar is. Bijvoorbeeld door middel van het aanbieden van naschoolse opvang of door samenwerking met scholen in de buurt te realiseren. Dergelijke (maatschappelijke) activiteiten komen de bezettingsgraad en daarmee het bestaansrecht van het complex ten goede.

Het nemen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid is daarmee voor de vereniging niet alleen een (noble) doel op zich. Het werkt ondersteunend aan het kunnen realiseren van de ambitie en de doelstellingen van een vereniging.

*'Hockey is natuurlijk de kernactiviteit, maar de vereniging vertegenwoordigt ook een grote maatschappelijke rol. Om maatschappelijk verantwoord verenigen (MNV) te borgen als frontvisie van onze vereniging is het onze doelstelling deze als eerste hockeyvereniging op te nemen in de statuten', Jeroen Joon (HCOB).*

Een multifunctioneel complex heeft naast het bovenstaande nog andere invloeden op de levensvatbaarheid van de (sport)accommodatie<sup>7</sup>. Het verbetert de zelfstandigheid en maakt een vereniging minder afhankelijk van subsidies, sponsoring of contributieverhogingen.

---

7. Gebaseerd op de presentatie van hockeyclub Overbetuwe over Maatschappelijk Verantwoord Verenigen, op het Nationaal Hockey Congres 2009



*'Financieel heeft onze visie ook geholpen doordat het voor sponsors makkelijker was voor een sportvereniging te kiezen met een grote maatschappelijke betrokkenheid en functie', aldus Jeroen Joon (HCOB).*

Daarnaast dwingt het een professioneel en kwalitatief goede organisatie en kader af én vergroot het de aanwas van leden (ook uit diverse culturele achtergronden).

*'Onze visie op MVV is doorvertaald in verschillende facetten, zoals het sporten met 4/5-jarigen en hun ouders, het aanbieden van buitenschoolse opvang en kinderopvang, het organiseren van sportdagen en clinics in samenwerking met basisscholen en buurtverenigingen. Kern van maatschappelijk verantwoord verenigen (MVV) is verbinden & samenwerken. Daarnaast is er een partnerschap opgezet met UNICEF, wordt het hockeycomplex verlicht met groene stroom en wordt er een gezonde voedingslijn gehanteerd in het clubhuis. Ook is er een hardloopervereniging opgericht, is er een intensieve samenwerking met de overige sportvereniging (platform) en kunnen andere sportverenigingen (bijv. de duikvereniging) gebruik maken van onze accommodatie', aldus Jeroen Joon (HCOB).*

## 10. Hoe komen wij tot een verantwoord financieel beleid?

### De hockeymarkt is aardig concurrerend

De financiën zijn de vertaalslag in euro's van alles wat een hockeyvereniging vertegenwoordigt. Vrijwel alle hockeyverenigingen, in alle profielen, voelen het als een uitdaging om elk jaar de exploitatie weer rond te krijgen. Dat is een direct gevolg van de ambitie en de *drive* om deze waar te maken, in een omgeving die steeds meer elementen van marktwerking in zich heeft. Dat is bijvoorbeeld van toepassing op het aantrekken van spelers voor de vertegenwoordigende teams, van senioren in het algemeen, van trainers en coaches, van sponsors en van andere potentiële geldschieters zoals de gemeente. Zeker in het realiseren van de noodzakelijke accommodatie is de gemeente essentieel. In al deze situaties is de vraag groter dan het aanbod en concurreert de hockeyvereniging met collega-hockeyverenigingen, andere sportclubs of andere partijen. En in al deze situaties heeft de 'wedloop' financiële consequenties: spelers willen een aantrekkelijk aanbod krijgen, net zoals trainers en coaches, een sponsor komt wel of niet binnen, een subsidie valt hoog of laag uit.

## Tophockey heeft zijn prijs

In de nulmeting is gevraagd naar de omvang van de totale exploitatie van de vereniging. Dat leidt tot interessante uitkomsten. Zeer opvallend is dat de totale gemiddelde budgetten per profiel oplopen, van minder dan €100.000,- in profiel 5, tot net daarboven in profiel 4, ruim €250.000,- in profiel 3, bijna €400.000,- in profiel 2 tot (maar liefst!) ruim €1,1 mln in profiel 1.

Praktisch gesteld: er is een groot verschil tussen de omvang van de budgetten tussen de hoofdklassenclubs en de rest. Dit uit zich tevens in de gemiddelde contributie, die in profiel 1 het hoogst is en in profiel 5 het laagst. De verschillen in contributie zijn overigens aanzienlijk vlakker dan in de totale budgetten. Daar liggen ten minste twee factoren aan ten grondslag. Allereerst zijn verenigingen in profiel 1 groter en kunnen zij dus de (contributie)last over meer schouders verdelen. Een tweede oorzaak is dat clubs in profiel 1 minder afhankelijk zijn van contributies (gemiddeld komt 46% van hun inkomsten daaruit, tegen 63% in profiel 5). Daar staat een grotere afhankelijkheid van sponsorinkomsten tegenover (35% in profiel 1, in tegenstelling tot 15% in profiel 5). Voor velen zal dat een herkenbaar beeld zijn. Ook herkenbaar is, we lezen het tegenwoordig regelmatig in de pers, dat de profiel 1-verenigingen tamelijk kwetsbaar zijn vanwege de afhankelijkheid van sponsorgelden.

Verenigingen kunnen zelfs acuut in de problemen komen, als in deze economisch moeilijke tijden sponsors wegvallen of onvoldoende worden aangetrokken. Met alle gevolgen van dien, waaronder interne onrust, omdat de leden (die per definitie merendeels zelf in het breedtehockey actief zijn) wellicht een deel van de rekening gepresenteerd krijgen.

## Verschillende monniken, verschillende kappen

Duidelijk zichtbaar is, dat de verschillen in profielen zich laten vertalen in het financiële plaatje. Dat wordt nog eens bevestigd door de volgende uitkomst uit de nulmeting: het aandeel van de uitgaven dat besteed wordt aan dames 1 & heren 1 daalt in een glijdende schaal van 26% in profiel 1 tot 5% in profiel 5. Dat onderstreept nog eens dat tophockey hoge kosten met zich meebrengt. Interessant is dat het aandeel van de uitgaven aan eerstelijns jeugdteams juist toeneemt naarmate wij meer in de buurt van categorie 5 terecht komen. Dus kleinere verenigingen, met een op hun profiel afgestemde ambitie, geven relatief veel geld aan de jeugd uit. Juist de onevenwichtigheid (jeugd/senioren) waarmee zij vaak kampen, zal dit effect versterkt hebben.

Om onder dit kopje ten slotte de uitzondering te benoemen die de regel bevestigt: opvallend is dat de nulmeting een vrijwel gelijkblijvend percentage van het aandeel van de uitgaven aan *betalde krachten* over alle profielen laat zien. Dus naar verhouding steekt iedereen daar ongeveer evenveel geld in.

## Welke lessen kunnen wij hieruit trekken?

Het antwoord op deze vraag hangt ervan af op welk niveau wij naar deze uitkomsten kijken. Gaan wij op de stoel van de hockeybestuurder zitten, en daar is deze publicatie allereerst voor bedoeld, dan wordt in het onderwerp financiën nog eens bevestigd dat het niet verstandig is om verder te springen dan uw polsstok lang is. En deze polsstok wordt in belangrijke mate bepaald door de contributieinkomsten, die de meest stabiele en getrouwe weergave zijn van de positie van uw vereniging in de maatschappij, of, als u wilt, uw marktpositie. Reguliere uitgaven moeten worden gedekt door reguliere inkomsten. Anders gesteld: bouw de uitgaven voor het brede technische kader niet op het (soms wat wankele) fundament van sponsorinkomsten. Uiteraard zijn verenigingen in de profielen 1 en 2 ook financieel tot meer in staat dan de rest van de verenigingen, maar ook hier geldt: bouw zekerheden in; zorg voor voldoende draagvlak en -kracht in uw vereniging (emotioneel én financieel).

*‘Als penningmeester kijk ik er zo naar: bij het maken van een gedegen begroting zijn drie dingen belangrijk: aantal leden, aantal leden en aantal leden. Onze sponsorcommissie is erin geslaagd om de sponsorinkomsten in de afgelopen jaren stevig te verhogen. Daar zijn wij uiteraard blij mee. Maar wij gebruiken sponsorgelden nooit om de begroting sluitend te krijgen, want dat maakt je te kwetsbaar. Tegenvallers zijn op korte termijn nauwelijks weg te managen aan de kostenkant, dus dan zit je bij tegenvallende sponsorinkomsten met een tekort’, Wouter Franx (‘t Spandersbosch).*

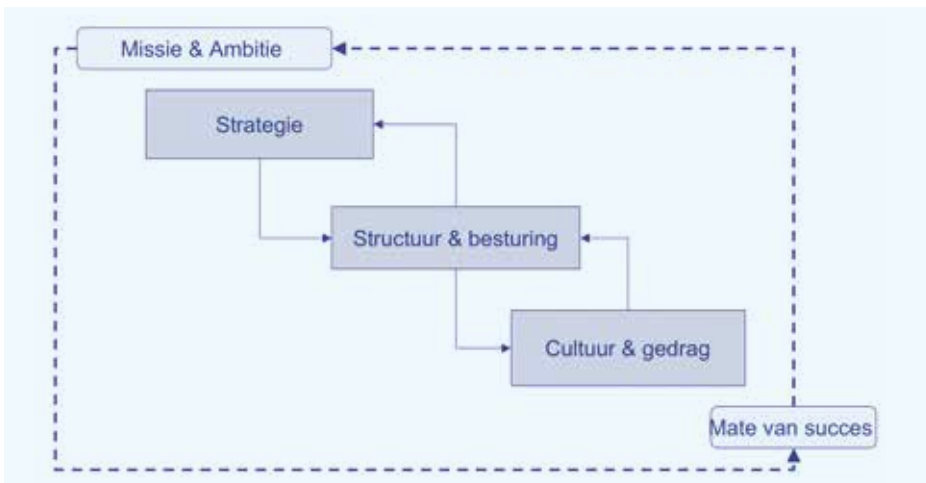
Bezien wij dit vraagstuk vanuit een wat meer macro-perspectief, dan staat het belang van een gezonde ontwikkeling van de hockeysport in Nederland voorop. Uiteraard zal niemand bestrijden dat wij kapitaalkrachtige clubs nodig hebben om een hoog hockeyniveau te kunnen handhaven, zeker internationaal. Ook uit dit perspectief is de financiële problematiek van een aantal hoofdklassenclubs een reële zorg, die ons allemaal ter harte moet gaan. Een ander gevaar is, dat de verschillen tussen verenigingen (profiel 1 versus ‘de rest’) te groot worden. Dan ontstaat de situatie van een kopgroep die door het peloton nauwelijks meer is in te halen. Dan is de kans aanwezig dat het peloton verder uiteenvalt, met wellicht meer achterblijvers dan ons lief is. Het is een verantwoordelijkheid van geheel hockeyend Nederland om te voorkomen dat de bezemwagen sterk gevuld zal gaan worden.

## HOOFDSTUK 3 WAT ZIJN KNOPPEN WAAR EEN BESTURDER AAN KAN DRAAIEN?

### Inleiding

In het vorige deel is een aantal vraagstukken aan de orde gekomen waar u als bestuurder in meer of mindere mate mee te maken heeft bij het runnen van uw vereniging. Er is toegelicht dat er op specifieke wijze, afhankelijk van de context, met deze vraagstukken kan worden omgegaan. Echter een aantal 'aspecten' van deze vraagstukken is meer generiek van aard. Deze aspecten zijn als het ware aangrijpingspunten voor professionalisering van de vereniging, die bestuurders kunnen hanteren. Aangrijpingspunten die gewoonweg goed geregeld moeten worden om een vereniging gedegen en professioneel te kunnen organiseren en besturen. Oftewel de knoppen waar u als bestuurder aan kunt draaien om de vereniging succesvol haar doelstellingen te laten realiseren.

Figuur 3.1 – De knoppen waaraan bestuurders kunnen draaien



In dit hoofdstuk wordt een kort overzicht gegeven van de meest relevante aangrijpingspunten. Dit zijn: de *missie & ambitie* (wat willen wij bereiken?), de *strategie* (hoe dit te realiseren?), met een consistente doorvertaling in de *structuur en besturing* (hoe zijn wij georganiseerd?) van de vereniging, en een daarmee samenhangende *cultuur* en bijpassend gedrag (hoe gaan wij met elkaar om?). De aangrijpingspunten kennen ieder specifieke vereisten en karakteristieken, die hierna behandeld zullen worden. Het is echter juist de consistente doorvertaling van en de samenhang tussen de onderdelen (missie- strategie- structuur-

cultuur) die bepaalt hoe succesvol de vereniging is in het doelgericht en professioneel werken. Een structuur kan bijvoorbeeld volledig volgens 'het boekje' zijn ingericht, maar wanneer deze niet is afgestemd op de ambitie of niet in lijn ligt met de aanwezige cultuur of het potentieel van de mensen binnen een vereniging, kan deze een negatief effect hebben op het realiseren van de doelen. De winst zit hem juist in het op elkaar afstemmen van deze onderwerpen door ze integraal te benaderen. Dat is één van de centrale boodschappen.

Succes én professionaliteit zijn dus afhankelijk van de wijze waarop bestuurders omgaan met de hiervoor geïntroduceerde aspecten, zoals in figuur 3.1 weergegeven.

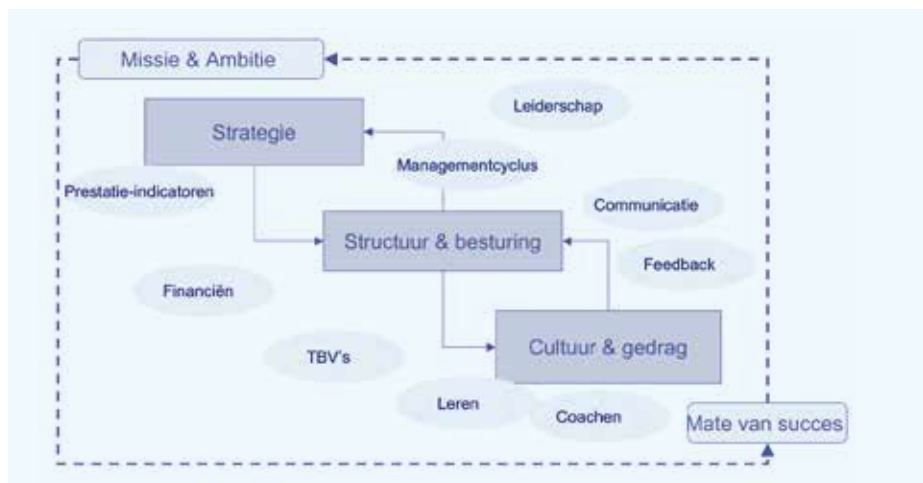
Elk aangrijpingspunt is uitvoerig terug te vinden in de vakliteratuur. Dit verhaal heeft niet de ambitie om volledig te zijn of om nieuwe vakinzichten te ontwikkelen. Veel meer is het doel om de inzichten op pragmatische wijze door te vertalen naar het besturen van een hockeyvereniging; het kan verenigingen helpen, door een handzaam en helder inzicht te verschaffen in de genoemde aangrijpingspunten en op welke wijze deze (professioneel) kunnen worden georganiseerd en toegepast.

Over de noodzaak van het expliciet maken van de aangrijpingspunten het volgende.

Het komt nogal eens voor dat er binnen een vereniging een mooi en gedegen strategisch plan of een 'formeel beschreven verenigingsstructuur' op de plank liggen, die niet bij de mensen die ermee moeten werken bekend of laat staan doorleefd zijn. Ze worden nauwelijks toegepast; papier is geduldig. Terwijl juist het expliciet bekend maken en delen van het WAT (wat is onze missie en ambitie?) en het HOE (hoe gaan wij dat waarmaken?) essentieel is voor het begrip van de mensen die het moeten doen. Dit betekent dat expliciet helder en duidelijk is wat er moet gebeuren, waarom dat moet gebeuren, hoe en door wie. Alleen dan kan een ieder binnen een vereniging begrijpen hoe hij of zij kan bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het behalen van succes. Dit vraagt een heldere inhoudelijke visie op deze aspecten, maar tevens een intensieve communicatie en aansturing van mensen in deze lijn.

Aan de aangrijpingspunten zijn verschillende onderwerpen gerelateerd (zie figuur 3.2), die een belangrijke rol spelen in het in de praktijk brengen van deze aangrijpingspunten. Het zijn onderwerpen waarop of door middel waarvan het bestuur interventies kan plegen om op professionele wijze te werken aan het realiseren van de doelstellingen. Bijvoorbeeld de rol van leiderschap, het benoemen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) en het coachen van mensen. Deze onderwerpen komen bij de behandeling van de aangrijpingspunten op verschillende momenten aan de orde.

Figuur 3.2 - Onderwerpen waarop/waarmee het bestuur interventies kan plegen



## Missie, ambitie en strategie

Missie, ambitie en strategie zijn de eerste aangrijpingspunten. Het geeft de vereniging richting en focus om een heldere uitspraak te doen over de missie (WAT wil de vereniging zijn, voor WIE wil zij dat zijn, HOE wil zij daarin onderscheidend zijn?) en ambitie (wat is het ambitieniveau, wat wil de vereniging bereiken?) van de vereniging. Dit betekent onder meer het expliciet maken van keuzes op de volgende gebieden: prestatieniveau, relatie prestatie- en recreatie-hockey, omvang van de club, optimale ledenopbouw, accommodatie, sponsoring, etc.

Strategie, hoe u de missie en ambitie wilt bereiken, heeft meerdere functies binnen een vereniging<sup>8</sup>:

- **Strategie als kader:** strategiebepaling leidt tot richting geven aan een vereniging. Een strategie heeft over het algemeen een tijdshorizon van ongeveer drie tot vijf jaar. De strategie is vervolgens richtinggevend voor het beleid binnen de vereniging. Dit beleid heeft een korter perspectief dan de strategie (zo'n één tot drie jaar). Beleid zorgt voor meer concrete vastgelegde keuzes dan in de

8. Gebaseerd op Strategie, beleid en budget (Ten Have, et al. 2003)

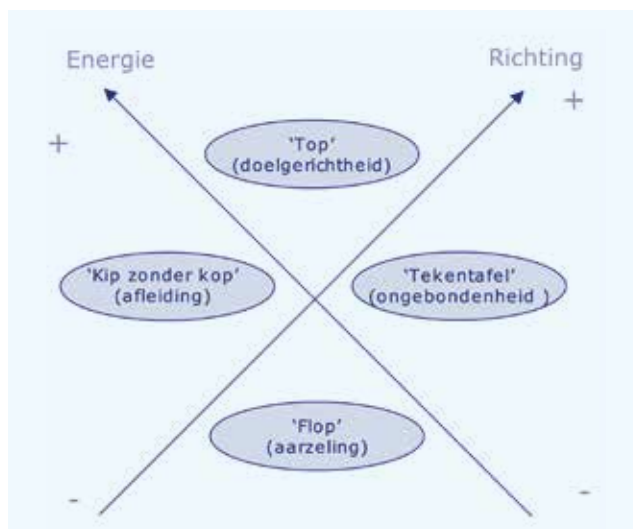
strategie zijn terug te zien. Een effectief beleid omvat doelstellingen, stelt prioriteiten en geeft zodoende richting aan de besteding van energie en middelen. Want die kunnen maar éénmaal worden ingezet.

Voor veel verenigingen is het gebrek aan een heldere gemeenschappelijke richting in relatie tot het hoge (individuele) energieniveau binnen de club een herkenbare valkuil. Veel mensen zijn betrokken, met veel enthousiasme. Maar persoonlijke stokpaardjes en hobbyisme worden leidend zonder dat duidelijk is of deze bijdragen aan de gewenste richting van de vereniging als geheel.

Figuur 3.3 zet dit in perspectief. Deze kent twee assen:

- Richting: in welke mate wordt richting gegeven aan de activiteiten binnen een vereniging? Worden er prioriteiten gesteld?
- Energie: hoe worden de vereniging en mensen zo geïnteresseerd en geïnspireerd dat zij zich inzetten om de ambitie en missie te realiseren?

Figuur 3.3 – Maximaliseren van richting met behoud van energie



Bron: Buch & Goshal (2002)

In de figuur kunnen vier situaties worden onderscheiden. Allereerst 'richting zonder energie'. Dit zou betekenen dat de richting koersvast is, maar er is geen commitment op de realisatie. Het betreft intelligente plannen 'gemaakt op de tekentafel' maar zonder verbinding met de praktijk. Men zet zich er niet voor in. Vervolgens, 'een hoog energieniveau zonder duidelijke richting' heeft tot gevolg dat iedereen hard aan het rennen is zonder te weten waar de activiteiten

aan moeten bijdragen. De vereniging beweegt zich als ‘een kip zonder kop’. Een vereniging met ‘een laag energieniveau en zonder richting’ komt niet ver en aarzelt veel. De combinatie van ‘een heldere richting en een hoog energieniveau’ is optimaal en leidt tot doelgerichtheid en doelbewustzijn. Een goede, zorgvuldig geformuleerde én doorvertaalde strategie draagt daar aan bij.

- **Strategie als betekenisgever:** heeft u een goede strategie die richting geeft, dan is het zaak om het energieniveau van de mensen die ermee aan de slag moeten te richten op het realiseren van de missie en ambitie. Daarmee leidt strategievertaling tot betekenis binnen een vereniging. Wanneer de richting helder is, moet invulling gegeven worden aan de consequenties van deze strategie voor de inrichting van de vereniging. Deze consequenties moeten worden doorvertaald in activiteiten en doelstellingen per onderdeel van de vereniging (bv. commissies, jeugd-/seniorenafdelingen, sponsoring, etc.). Zodat per onderdeel helder is hoe dit bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

Dit geeft voor de vrijwilligers en beroepskrachten betekenis aan wat ze doen (“hoe draag ik hiermee bij aan de ambities”) en versterkt hun enthousiasme en betrokkenheid. Hierbij is het van belang dat de afzonderlijke initiatieven steeds getoetst worden aan de bijdrage aan het totaal. Juist een goede coördinatie van en samenwerking tussen de activiteiten en initiatieven binnen de verschillende onderdelen verankeren de betekenis van de strategie binnen de vereniging.

Het betekenis geven aan een strategie is ook direct verbonden met de rol van leiderschap in verenigingen. Leiderschap valt over het algemeen uiteen in drie rollen:

- Hoe de leiding van de vereniging de koers bepaalt en richting geeft aan de vereniging
  - Hoe de vertaling naar de gehele vereniging vorm krijgt
  - Hoe de leiding de uitvoering volgt door enerzijds expliciete afspraken te maken over de gewenste bijdrage en hierop te sturen, en door het gewenste gedrag binnen een vereniging te bekrachtigen
- **Strategie als sturingstool:** evaluatie van strategische doelstellingen leidt tot effectieve sturing van de vereniging. Strategie en beleid worden niet vastgesteld en vertaald naar doelstellingen en activiteiten, om daarna weer een tijdje in de kast te worden gezet. Doel is dat op basis van de richtinggevende strategie en de betekenis daarvan binnen een vereniging een continu proces van sturing, monitoring, evaluatie en bijsturing ontstaat. Door gerichte feedback moet een vereniging op transparante wijze kunnen monitoren en daarna gericht kunnen bijsturen. Over het inrichten en besturen van verenigingen gaat het volgende aangrijpingspunt. Voordat deze aan de orde komt, volgt in onderstaand figuur



een aantal herkenbare valkuilen bij het formuleren en doorvertalen van de strategie van een vereniging.

Figuur 3.4 – Valkuilen bij het formuleren en doorvertalen strategie

'Ik ook'	→ Vooral doen wat de collega-club doet
'Gras elders altijd groener'	→ Telkens nieuwe dingen oppakken, voordat de oude succesvol zijn
'De wens is de vader van de gedachte'	→ Slecht zicht op eigen kunnen
'Uitsluitend gebaande paden'	→ Onvoldoende rekenschap geven van nieuwe ontwikkelingen
'Een elitaire aangelegenheid'	→ Het bestuur besluit, de vereniging weet van niets
'Volle agenda's'	→ Teveel hooi op de vork nemen, waardoor alles te weinig aandacht krijgt
'Het is al drie keer verteld'	→ Onvoldoende aandacht geven aan zorgvuldige communicatie
'Strategie als compromise'	→ Iedereen te vriend houden door geen keuzes te maken
'Het hockeystickeffect'	→ Realisme op de korte, irrealistisch optimisme op de lange termijn
'Weer een goed plan (voor in de la)'	→ Telkens plannen presenteren die niet tot actie komen

Bron: Het Strategieboek 2002

## Structuur & Besturing

Ook over structuur en besturing zijn diepgaande verhalen te schrijven. Maar waar het hier in de basis om gaat is wederom samenhang, consistentie en helderheid.

Samenhang van de verschillende onderdelen van uw vereniging helpt verenigen, onderdelen, commissies en functies goed hun taak te laten uitvoeren. Het gaat als het ware om *horizontale afstemming*, tussen verschillende geledingen in uw vereniging. Commissies, projecten en activiteiten worden met elkaar in lijn gebracht en richten zich op dezelfde doelstellingen. Een overmaat aan samenhang kan de spanning uit de vereniging halen. Dit kan leiden tot het door elkaar gaan lopen van taak en emotie. Men gaat dan vooral emotioneel en minder professioneel met elkaar om. Het kan leiden tot kuddedgedrag, het verlangen zich te conformeren aan gedrag en mening van anderen. Een gebrek aan samenhang daarentegen leidt tot navelstaren en het zich tegen elkaar afzetten van verschillende groepen binnen de verenigingen (bijvoorbeeld commissies die zich bezighouden met tophockey vs recreatiehockey).

Consistentie gaat over de *verticale doorvertaling* van ambitie en strategische doelstellingen van de vereniging naar alle onderdelen, commissies, functies en leden. Zodat een ieder in de vereniging begrijpt hoe zijn of haar handelen bijdraagt aan het realiseren van de ambitie van de hockeyclub. Gebeurt dit onvoldoende dan begrijpen mensen niet wat er van hen verwacht wordt (gebrek aan rolduidelijkheid). Als vertaling 'te goed' gebeurt, kan het *sunk-cost-effect* ontstaan: omdat er letterlijk of figuurlijk al zoveel geïnvesteerd is in een bepaald initiatief of project, stopt men niet als dat bij nader inzien goed zou zijn, maar blijft men volharden en tijd en geld investeren.

Helderheid heeft betrekking op het expliciet maken van verwachtingen en resultaten. Er is geen blauwdruk voor de optimale inrichting van uw vereniging. Wel is er een aantal handvatten en criteria die helpen bij het zogenaamd *hygiënisch* inrichten van de organisatie en de bijbehorende besturing. Rode draad is dat de verenigingsstructuur is afgeleid van en verbonden met de uitgangspunten van de strategie. Men weet hoe een onderdeel, een commissie of een individu bijdraagt aan het realiseren van de geformuleerde doelstellingen of waar bijsturing noodzakelijk is. Zonder rigide of bureaucratische neigingen, maar duidelijk, eerlijk en consistent.

### Het vertalen van de strategie naar de verenigingsstructuur

Het vertalen van de strategie in consequenties voor de verenigingsstructuur zorgt voor een goede basis om de strategie te realiseren. Het is daarom zinvol om bij het formuleren en vaststellen van de meerjarenstrategie van de vereniging expliciet stil te staan bij de daarbij passende organisatiestructuur. De structuur zorgt in essentie dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV's) binnen een vereniging op zo'n manier worden verdeeld, dat dit de effectiviteit en efficiency van de activiteiten ten goede komt. Dus de doelstellingen worden gerealiseerd en ook nog eens op een efficiënte manier.

Een discussie over een passende structuur omvat derhalve vragen over de verdeling van TBV's binnen een vereniging, de coördinatie tussen onderdelen en de verdeling van beschikbare mensen en middelen. Voor een goede strategievertaling naar het aangrijpingspunt structuur doorloopt men op hoofdlijnen de volgende stappen (zie figuur 3.5).

Figuur 3.5 – Stappen voor inrichten van verenigingsstructuur

1. Leidende principes
2. Clustering van activiteiten
3. Vaststellen eisen en verwachtingen per activiteitencluster
4. Benoemen van scenario's
5. Taken, Bevoegdheden, Verantwoordelijkheden

#### 1. Leidende principes

Leidende principes zijn fundamentele uitgangspunten voor de inrichting van de vereniging. Ze worden bepaald op basis van missie en ambitie, de strategie, bestaande knelpunten en/of huidige succesfactoren. Resultaat zijn geprioriteerde uitgangspunten die gebruikt worden als startpunt voor de structuurkeuzes en als toetsingsinstrument achteraf. Leidende principes vormen de doorvertaling van de fundamentele keuzes gemaakt in de strategie, en zijn zo in de vormgeving

van de structuur daadwerkelijk leidend. Bijvoorbeeld het scheiden van tophockey en recreatief hockey of het splitsen van jeugd en senioren. Vervolgens worden de ontwerpcriteria benoemd die de basis vormen voor het daadwerkelijke ontwerp.

Voorbeelden van ontwerpcriteria zijn:

- Vereniging moet simpel coördineerbaar zijn: zo min mogelijk 'lagen'
- Voldoende vrijheidsgraden voor trainers en vrijwilligers
- Heldere verantwoordelijkheden: eenhoofdige leiding van bijvoorbeeld trainer/coaches.

## 2. Clustering van activiteiten

Nadat de leidende principes en ontwerpcriteria zijn bepaald, is de volgende stap om vast te stellen welke activiteiten binnen de vereniging noodzakelijkerwijs moeten samengaan tot een taak (in een onderdeel, commissie of functie) en waar opsplitsing mogelijk of verstandig is. Dit mondt uit in activiteitenclusters.

## 3. Vaststellen eisen en verwachtingen per activiteitencluster

De aard van de activiteiten binnen een cluster en de manier van uitvoeren van die activiteiten daarbinnen kan consequenties hebben voor de wijze van aansturing, voor relaties tussen clusters of ter beschikking gestelde middelen en/of competenties om de activiteiten goed te kunnen uitvoeren. Bijvoorbeeld de *kluscommissie* die op zaterdagochtend onderhoud aan de accommodatie pleegt, kan zeer losjes worden aangestuurd: het is een kwestie van iedereen uitnodigen en zorgen voor gereedschap, een goede sfeer en een kop koffie. Kan iemand een keer niet, dan is dat geen ramp. Dat ligt bijvoorbeeld anders bij de aansturing van *de uitvoering van het technische beleid*. Daar liggen de uitgangspunten veel strakker vast; blijft men binnen deze kaders dan is er ruimte, maar treedt men daarbuiten, dan moet er worden ingegrepen.

## 4. Benoemen van scenario's

Op basis van de leidende principes en ontwerpcriteria, de activiteitenclusters en de inventarisatie van eisen en verwachtingen per cluster van activiteiten kunnen mogelijke vormen voor de nieuwe organisatiestructuur worden bedacht. De verschillende scenario's kunnen vervolgens tegenover elkaar worden afgewogen.

## 5. Taken, Bevoegdheden en Verantwoordelijkheden (TBV's)

Ten slotte dienen voorgaande stappen te worden doorvertaald naar de heldere en expliciete benoeming en verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Onder TBV's verstaan wij:

- Taken: clustering van activiteiten die samen leiden tot een duidelijk (en meetbaar) resultaat. Taken kunnen worden toegewezen aan een verenigingsonderdeel, commissie, functie of individu
- Bevoegdheden: vormen het mandaat dat is verleend aan een onderdeel, commissie, functie of individu om activiteiten uit te voeren dan wel om de toegekende verantwoordelijkheid voor specifieke resultaten te dragen
- Verantwoordelijkheden: de resultaten waarop afdelingen, commissies, functies of individuen aanspreekbaar zijn.

Een TBV is een gebalanceerde combinatie van taken en bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor bijvoorbeeld een functionaris of een commissie van de vereniging. Er dient altijd een expliciete relatie te zijn tussen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Immers, men kan geen verantwoordelijkheden dragen voor een specifieke taak, als bijbehorende bevoegdheden niet toereikend zijn. Of geen verantwoordelijkheid nemen voor een taak, als deze niet helder omschreven is.

De ervaring leert dat formuleren van en het sturen op deze TBV's een veel voorkomend verbeterpunt binnen verenigingen is. Dit geldt voor beroepskrachten, maar zeker voor vrijwilligers. Op de een of andere manier blijft het vaak juist in de aansturing van vrijwilligers lastig om expliciet te zijn over verwachte inzet en resultaat en mensen daarop aan te spreken. Toch is dit het beste gebaat bij het vooraf zeer helder zijn over TBV's en de verwachtingen die u als bestuurder heeft. Dat maakt het managen en achteraf aanspreken en desgewenst bijsturen eenvoudiger.

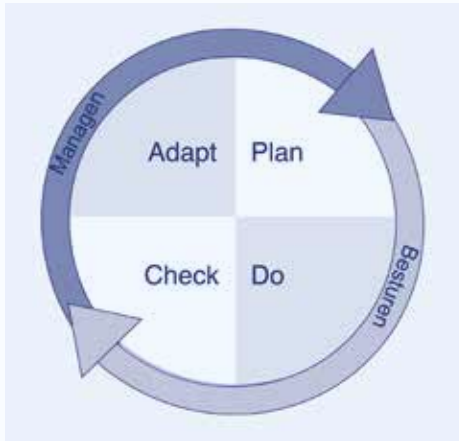
De doorvertaling van strategie naar structuur is geslaagd indien voor alle relevante functies en onderdelen binnen de vereniging helder en expliciet is hoe deze bijdraagt aan het realiseren van de strategie.

Het gericht nastreven van de verenigingsdoelstellingen (strategie) wordt ondersteund door een goed ingerichte besturing, waar u als bestuurder verantwoordelijk voor bent. Hiermee wordt grip verkregen op het reilen en zeilen binnen de vereniging. Dit betekent een continu proces van formuleren van doelstellingen en afspraken, het uitvoeren daarvan, het meten van bereikte resultaten en eventueel bijsturen op basis van deze inzichten. Ter ondersteuning volgen een aantal praktische handvatten.

Een bekende beschrijving van de belangrijkste onderdelen van het sturingsproces is de *Deming-cyclus* of *PDCA-cyclus* (figuur 3.6). Deze cyclus refereert aan een logische reeks van vier zich herhalende stappen voor continue verbetering en leren. *Plan*, *Do*, *Check* and *Act*. Het vaststellen van het doel (*plan*) van een activiteit wordt gevolgd door de uitvoering (*do*). Vervolgens wordt het resultaat gemeten

of inzichtelijk gemaakt (*check*). Bijsturing vindt plaats (*act*) naar aanleiding van dat resultaat, het gaat dan over het eventueel doorvoeren van een wijziging of aanpassing van de doelstelling.

Figuur 3.6 – Deming-cyclus



De Deming-cyclus stelt een vereniging in staat om (verbeter) initiatieven te besturen op een ge-disciplineerde wijze. Hierbij is het 'sluiten van de cirkel' het meest cruciale element. Daar zit het moment van leren en bijsturen.

SMART doelen stellen en het gebruik van prestatie-indicatoren zijn twee hulpmiddelen die een praktische invulling geven aan het doorvertalen van de strategie naar concrete afspraken waarop commissies en individuen aangestuurd kunnen worden. Hieronder volgt een toelichting op deze hulpmiddelen.

De Deming-cyclus begint niet voor niets met *plan*. Om een vereniging, met honderden of duizenden leden, vrijwilligers, beroepskrachten en andere betrokkenen, enigszins systematisch te kunnen besturen is het zaak heldere plannen en doelstellingen op te stellen of afspraken te maken. Het maakt niet zozeer uit in welke vorm dit gebeurt, als het maar voldoet aan een aantal criteria. Het helpt daarbij om doelstellingen en afspraken zogenaamd SMART te formuleren. SMART staat voor:

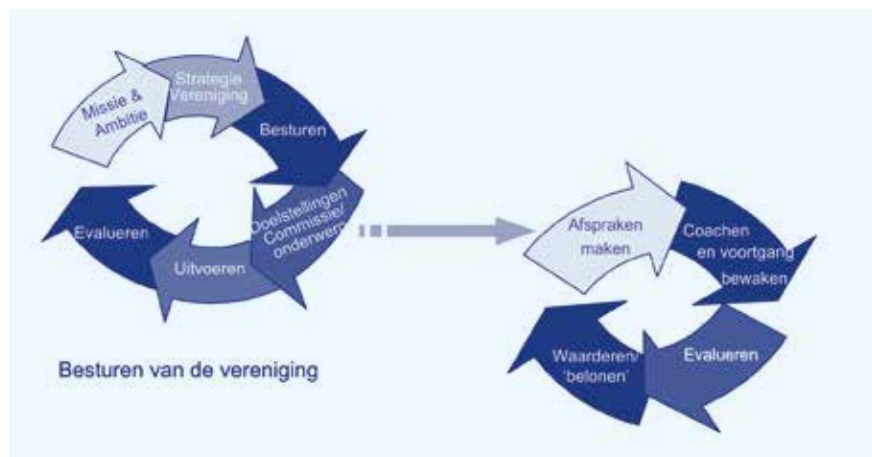
- **Specifiek:** is de doelstelling eenduidig, niet voor meerdere uitleg vatbaar?
- **Meetbaar:** welke meetbare/observeerbare situatie moet bestaan om het doel bereikt te hebben?
- **Acceptabel:** wordt deze doelstelling geaccepteerd door betrokkene?
- **Realistisch:** is de doelstelling haalbaar en kan betrokkene deze realiseren?
- **Tijdgebonden:** wanneer (in de tijd) moet het doel bereikt zijn?

Het tweede onderwerp, het gebruik van prestatie-indicatoren (PI's), is misschien wat technisch, maar kan wel uitkomst bieden in de besturing van uw vereniging. Om resultaten te kunnen meten en bijsturen, worden in veel organisaties prestatie-indicatoren gebruikt. Prestatie-indicatoren zijn altijd gekoppeld aan een doelstelling. Op elk niveau/onderdeel kunnen kwantitatieve prestatie-indicatoren (een cijfermatige norm, bijvoorbeeld een omzetafpraak met de barbeheerder) en/of kwalitatieve prestatie-indicatoren (bijvoorbeeld een prestatieafpraak met een coach over het bereiken van de eerste klasse of het bij elkaar houden van een eerste team) worden geformuleerd. Een passende set van prestatie-indicatoren fungeert als feedbacksysteem, wat zorgt voor terugkoppeling en inzicht in prestaties van (onderdelen van de) vereniging. Voor dit systeem wordt vaak de metafoor van de cockpit gebruikt. Prestatie-indicatoren zijn de metertjes in de cockpit.

Binnen dit continue besturingsproces is het behulpzaam om twee aan elkaar gerelateerde componenten te onderscheiden, die ook in het voorgaande deel aan de orde zijn gesteld. Besturing (in ruime zin, zoals hiervoor gebruikt) kent als het ware een *harde* en een *zachte* kant:

- Besturen van de vereniging: puur gericht op het (hardere) besturen van de vereniging op doelstellingen, daaraan gekoppelde prestatie-indicatoren en meten van de resultaten, en anderzijds
- Managen van de mensen: het (zachtere) managen van de mensen binnen de vereniging. Hierbij staat centraal coaching, samen evalueren en niet te vergeten belonen en waarderen van mensen.

In figuur 3.7 zijn deze twee elementen in relatie tot elkaar weergegeven.



Het bestuur richt zich allereerst op het maken van plannen en het zodanig inrichten van de vereniging dat deze plannen ook ten uitvoer worden gebracht (de linkercirkel). Maar om deze cirkel productief te maken en in beweging te krijgen zijn er mensen nodig. Mensen die het daadwerkelijk moeten doen. Daarmee is ook het managen van mensen (ondersteund door een gedegen personeelsbeleid) essentieel.

Het managen van mensen gaat wederom voornamelijk over expliciet maken en aandacht geven. Eerder al bespraken wij de valkuil van het niet helder maken van de verwachtingen over en weer. Heeft men te maken met beroepskrachten, dan blijkt het expliciet maken van afspraken, het voeren van functioneringsgesprekken en het 'afrekenen' op resultaten in de praktijk makkelijker dan wanneer men te maken heeft met vrijwilligers. Terwijl er juist in de aansturing van vrijwilligers ook veel misverstanden mee kunnen worden voorkomen. Vrijwilligheid moet geen vrijblijvendheid kunnen betekenen. Het blijkt bovendien een kritische succesfactor te zijn bij de werving van vrijwilligers om helder te zijn over verwachtingen over taak, doelstellingen en tijdsbesteding!

Meer positief benaderd is het zaak iemand niet aan zijn/haar lot over te laten. Een functioneringsgesprek klinkt wat zwaar (zeker bij vrijwilligers), maar (laten) coachen en de voortgang gezamenlijk bewaken is essentieel om zicht te blijven houden op de uitvoering.

Evaluëren van hoe een activiteit/project is uitgevoerd en wat de bereikte resultaten zijn, biedt de mogelijkheid te leren en te toetsen of de vereniging als geheel op de goede weg is om haar doelstellingen te realiseren. Een essentiële factor die soms in alle drukte misschien niet alle aandacht krijgt, is de beloning en/of waardering van mensen. Waardering geldt als een bekrachtiging van het gewenste gedrag en kan het verschil maken tussen met plezier aan een klus werken of zich miskend voelen.

## **Cultuur & Gedrag**

Sfeer & Cultuur op de club staat hoog in de top 3 van issues die bestuurders bezighouden. In hoofdstuk 2 is dit vraagstuk vanuit die optiek ook aan de orde gekomen. Een sportvereniging is geen bedrijf. Toch kunnen bepaalde managementinzichten over de functie van cultuur en hoe deze te beïnvloeden relevant zijn voor het omgaan met cultuur en bijbehorend gedrag binnen uw vereniging.

Cultuur is een apart aangrijpingspunt, eigenlijk is het geen losstaand onderwerp. Cultuur is veel meer een resultaat van de andere gebieden samen. Het gaat om de cultuur binnen de vereniging. Deze is in vele jaren, soms decennia of zelfs

meer dan een eeuw opgebouwd. De cultuur wordt bepaald door de vele – expliciete of impliciete – keuzes die in de loop van die geschiedenis, door alle betrokken mensen die zich meestal wel en soms niet in die cultuur konden herkennen, zijn gemaakt. Het vormt de collectieve herinnering van de vereniging en de sport en is bepalend voor het toekomstige gedrag van en de interactie tussen mensen binnen de vereniging.

Als wij het over cultuur hebben vormen de verenigingswaarden een belangrijk begrip: de uitgangspunten van de vereniging. Het gaat om beschrijvingen waarmee de organisatie aangeeft waar ze voor staat en waar ze naar streeft. Waarden zijn op hun beurt richtinggevend voor de cultuur en bijbehorend gedrag binnen de vereniging.

Cultuur is in de literatuur op veel manieren gedefinieerd<sup>9</sup>. Deze definities hebben de volgende gemeenschappelijke kenmerken:

- Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld
- Cultuur wordt gedragen door mensen
- Cultuur is aangeleerd
- Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar
- Cultuur heeft een duurzaam, stabiel karakter.

Specifiek voor de hockeysport en hockeyverenigingen is van oudsher het teamverband en de familiecultuur. Organisatiekundig wordt de familiecultuur van een (werk)organisatie gekenmerkt door de volgende aspecten:

- Vriendelijke (werk)omgeving, waar men veel persoonlijk deelt
- Beste vrienden op werk
- Leidinggevenden worden gezien als mentoren, coaches en soms zelfs als ouderfiguren
- Loyaliteit, traditie en samenwerken bindt organisatie
- Betrokkenheid is hoog
- Succes is gedefinieerd in termen van intern klimaat en zorg voor mensen.

Deze familiecultuur heeft zijn voordelen en zijn nadelen. Zo kunnen kenmerken als *elkaar niet aanspreken, betrokkenheid, loyaliteit gaat boven prestatie, de zaken informeel regelen*, een professionaliseringslag in de weg staan. Uitgaande van de noodzakelijke professionalisering is de uitdaging om het goede van de team- of familiecultuur te behouden en daar waar het uitkomst biedt aspecten van een meer zakelijke cultuur te implementeren.

---

9. Het Veranderboek, Ten Have (2009)



Daarbij kunnen de andere typologieën, afstammend van de organisatietheorie, wellicht ook voor hockeyverenigingen van toepassing zijn (figuur 3.8).

Figuur 3.8 – Typologieën van organisatiecultuur

- **Hiërarchiecultuur:**
  - Formele en structurele werkomgeving
  - Effectieve leidinggevendenden zijn goede coördinatoren, organisatoren en efficiëntie-experts
  - Procedures en goed vastgelegde processen besturen organisatie
  - Lange termijn belangen van organisatie zijn stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiency
  - Formele regels en richtlijnen houden organisatie bijeen
- **Marktcultuur:**
  - Resultaatgerichte werkomgeving
  - Leidinggevendenden zijn hard en veel vragend
  - Winnen bindt organisatie en wordt benadrukt
  - Lang termijn zorg van organisatie is gericht op competitieve activiteiten en bereiken van ambitieuze doelen en targets
  - Succes is gedefinieerd i.t.v. marktaandeel, marktpenetratie en marktleiderschap
- **Familiecultuur:**
  - Vriendelijke werkomgeving, waar men veel persoonlijks deelt
  - Beste vrienden op werk
  - Leidinggevendenden worden gezien als mentoren, coaches en soms zelfs als ouderfiguren
  - Loyaliteit, traditie en samenwerken bindt organisatie
  - Betrokkenheid is hoog
  - Succes is gedefinieerd in termen van intern klimaat en zorg voor mensen
- **Adhocratiecultuur:**
  - Dynamiek, ondernemerschap en een creatieve werkomgeving zijn karakteristiek
  - Effectieve leidinggevendenden zijn visionair, innovatief en risicogeoriënteerd
  - Betrokkenheid bij experimenten en innovatie is bindende factor
  - Klaar staan voor verandering en aangaan van nieuwe uitdagingen is belangrijk
  - Succes betekent het produceren van unieke en originele producten en diensten

Bron: Quinn en Rohrbaugh (2002)

Een cultuur veranderen is een enorme uitdaging. Als een cultuur eenmaal gevestigd is blijkt het erg lastig interpretaties, waarden en patronen aan te passen. Wanneer blijkt dat een verschuiving in de cultuur van uw vereniging wenselijk is, kunt u enkele stappen doorlopen om een cultuurverandering in werking te zetten<sup>10</sup>:

1. **Verduidelijken van betekenis.** De nadruk moet worden gelegd op die factoren die behouden moeten worden en welke niet. Vragen die daarbij horen zijn: wat karakteriseert de gewenste cultuur? Welke gewoonten moeten worden verminderd of vervangen en welke moeten juist worden bekrachtigd? Wat blijft belangrijk en wat is juist niet meer belangrijk? Het doel van deze stap is om in kernwoorden duidelijk te maken wat moet worden behouden en wat moet veranderen.
2. **Benoemen van verenigingsverhalen.** Omdat cultuur het beste wordt overgebracht door middel van verhalen, is een tweede stap het identificeren van een of twee anekdotes of gebeurtenissen die illustratief zijn voor de kernwaarden die de gewenste cultuur karakteriseren. Als succesverhalen uit het recente verleden worden gebracht als best practices of topprestaties worden mensen gemotiveerd dat voorbeeld te volgen.

10. Gebaseerd op het werk van Cameron: A Process for Changing Organizational Culture (2004)

3. **Benoemen van strategische initiatieven.** Welke nieuwe dingen moeten worden geïnitieerd om de gewenste situatie te bereiken? Welke activiteiten gaat u niet meer doen? Benoemen wat niet meer wordt gedaan en daar dan ook echt mee stoppen is moeilijk, maar het is een kritische stap in het proces in het beïnvloeden van de gewenste cultuur en het bekrachtigen van het gewenste gedrag binnen uw vereniging.
4. **Identificeren van kleine successen.** De vuistregel met betrekking tot kleine successen is het vinden van iets wat relatief makkelijk te veranderen is, dat vervolgens ook daadwerkelijk te veranderen en daar ruim de aandacht op te vestigen.
5. **Communicatie en gebruiken symbolen.** Hierbij gaat het om de taal en het gedrag binnen de vereniging en tastbare (nieuwe) elementen als het clubhuis, logo's. Bij het communiceren gaat het zeker niet alleen om het wat maar zeker ook het *waarom* van de gewenste verandering.

## Ten slotte

De drie hiervoor beschreven aangrijpingspunten zijn ontleend aan de organisatiekunde en toegepast op het besturen van een vereniging. Er is niet getracht uitputtend en volledig te zijn. Wij hebben gestreefd naar het aanhalen van die onderwerpen en interventies, die u als bestuurder 'de knoppen in handen geven waaraan u kunt draaien'. Zodoende werkt u op een gestructureerde en professionele manier aan het realiseren van de doelstellingen van uw vereniging en aan uw succes.

## HOOFDSTUK 4 WAT KAN DE KNHB VOOR U BETEKENEN?

In de voorgaande hoofdstukken is een tiental vraagstukken aan de orde gekomen waar u als bestuurder, in meerdere of mindere mate, mee geconfronteerd wordt bij het besturen van uw vereniging. Daarna is ingegaan op de aangrijpingspunten om een vereniging professioneel in te richten en te besturen, zodat u als bestuurder uw vereniging succesvol kunt (bege)leiden in het realiseren van haar ambitie en doelstellingen.

Wat blijkt is dat deze vraagstukken over het algemeen niet exclusief zijn voor de specifieke profielen van verenigingen, die in deze publicatie zijn geïntroduceerd. Het merendeel van de verenigingen, onafhankelijk van de context waarin de vereniging zich bevindt, wordt in meer of mindere mate geconfronteerd met soortgelijke vraagstukken. Echter, vooral de wijze waarop de vereniging het vraagstuk tegenkomt en hoe er mee wordt omgegaan, kan verschillend zijn per profiel, doordat de omstandigheden waarin de vereniging zich bevindt verschillen.

Het verwerven van inzicht in de vraagstukken van hockeybestuurders als zodanig en vervolgens in de wijze van omgang met deze vraagstukken vormden belangrijke doelstellingen voor het uitvoeren van het onderzoek ‘Gestructureerd (samen) werken aan succes’. Met deze nulmeting komt een schat aan informatie beschikbaar over de stand van zaken betreffende professionalisering van hockeyverenigingen, zoals ook beschreven en toegepast in deze publicatie. Deze inzichten vormen de basis voor de KNHB om hockeyverenigingen in de toekomst nog beter en daar waar gewenst op maat te kunnen ondersteunen.

Een aantal belangrijke ondersteuningstools die de KNHB momenteel inzet, zijn in onderstaande figuur opgenomen.

#### Ondersteuningstools (huidig)

- > 1 op 1 ondersteuning richting verenigingen
- > Trajecten met individuele verenigingen richting gemeenten/organisaties op allerlei beleidsterreinen.
- > Workshops
  - > Oa. Strategiesessies, Professionalisering
- > Handboek opzetten nieuwe hockeyvereniging (in ontwikkeling)
- > Clubbezoeken
- > Congressen
- > Opleidingen
- > Database KNHB

Om als KNHB tot een verbeterde ondersteuning richting verenigingen te komen, moeten de goede elementen van de bestaande *tools* worden behouden of versterkt en nieuwe elementen worden toegevoegd. Daarbij hebben de KNHB en TEN HAVE Change Management samen vastgesteld dat door bestuurders van verenigingen grote waarde wordt toegekend aan de *platformfunctie*, waarbij de verenigingen een platform wordt geboden om ervaringen uit te wisselen en zodoende van elkaars ervaringen te leren. Dat deze vorm aanspreekt is logisch en sluit aan bij de strekking van deze publicatie, gezien de vaststelling dat verenigingen veelal soortgelijke vraagstukken tegenkomen. Het ‘laten uitwisselen van ervaringen tussen clubs’ is dus een belangrijke vorm van te bieden ondersteuning door de KNHB in de toekomst.

Deze uitwisseling kan op drie manieren plaatsvinden

- Het blijkt dat vooral bij het uitwisselen van ervaringen tussen verenigingen, de indeling in profielen uitkomst kan bieden. Het kan prettig en productief zijn om ervaringen uit te wisselen met gelijkgestemden of *peers*. In andere situaties zal het thema een zodanig inhoudelijk karakter hebben, dat bijvoorbeeld een workshop aan het thema wordt opgehangen, onafhankelijk

van het profiel. Workshops ‘Omgaan met functieprofielen’ of ‘Overdracht bestuurstaken’ zijn hiervan voorbeelden.

- Daarnaast kan de KNHB verenigingen helpen met het ontwikkelen en toegankelijk maken van kennis en expertise op specifieke onderwerpen of thema’s. Deze kunnen op afroep beschikbaar gemaakt worden (bijvoorbeeld via de site) of pro-actief, aansluitend op een actueel onderwerp (middels bijvoorbeeld een informatiebulletin, zoals de Juridische Nieuwsbrief). Bij het beschikbaar stellen van deze kennis en expertise is het belangrijk dat ‘best practices’ worden getoond, zodat verenigingen van elkaars ervaringen kunnen leren. Ook hier geldt dat het in het ene geval het meest effectief kan zijn om de informatie juist aan profielen te koppelen, en in het andere geval deze juist meer generiek aan te bieden.
- Ten derde zal een belangrijke ondersteunende rol van de KNHB zijn gelegen in het bieden van op de specifieke vraag en omstandigheden van één vereniging gerichte individuele ondersteuning.

Kort samengevat: er zijn drie belangrijke aanknopingspunten voor de toekomstige ondersteuning van hockeyverenigingen door de KNHB: *per profiel, per thema en individueel*.

Langs deze lijnen zal de KNHB in de komende maanden haar ondersteuningsvormen en -middelen verder gaan vormgeven. Daarbij is zij zich ervan bewust dat een optimale ondersteuning uitsluitend kan worden bereikt als dit in nauwe samenspraak met de verenigingen, die immers de klant vormen, wordt gedaan. De KNHB zal het initiatief nemen om in het najaar van 2009 workshops per profiel te organiseren. Daarbij zullen bestuurders worden uitgenodigd, om samen met hun *peers* de vraag te beantwoorden hoe de ondersteuning het beste kan worden ingericht.

### **Bijlage: Geïnterviewde bestuurders**

- Almeerse Hockeyclub - Boudewijn Molenaar (voorzitter)
- Culemborgse M.H.C - Jeroen Collette (voorzitter)
- Fletiomare - Coraline Bronsky (voorzitter)
- GHHC Groningen - Inge van Swelm (secretaris)
- Hockeyvereniging Berkel en Rodenrijs - Jörg Plönissen (voorzitter)
- HC Rotterdam - Dick van Yperen (voorzitter)
- Hockeyclub Overbetuwe - Jeroen Joon (voorzitter)
- SCHC - Madeleine Bakker (voorzitter)
- Tegelse Hockeyclub - Marcel Wielaard (voorzitter)
- 't Spandersbosch - Wouter Franx (penningmeester)

## Colofon

Koninklijke Nederlandse Hockey Bond  
Postbus 2654  
3430 GB Nieuwegein  
www.knhb.nl

### Samenstelling en redactie

**TEN HAVE** CHANGE  
MANAGEMENT

Adviseurs op het gebied van strategie en organisatieverandering  
Official supplier van de KNHB

- Ton Speet
- Carlien Marree
- Eva Wissink

### Drukwerk

EMP grafimedia

### Opmaak

HEFT. Amsterdam

### Coverfoto

KNHB/Jimmy Wesel

### Met dank aan



Tweede druk, maart 2013

© KNHB, Nieuwegein

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enig andere wijze, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.