

Samenvatting van de rapportage en bevindingen door Fijbes Consultancy naar aanleiding van het onderzoek naar het prestatieklimaat van het Nederlands Elftal Dames

Na overleg met Fijbes Consultancy en om de vertrouwelijkheid en privacy van de deelnemers te kunnen blijven garanderen, deelt de KNHB de hoofdlijnen uit het onderzoek, evenals de aanbevelingen, maar niet de volledige rapportage. De hierbij gedeelde weergave van het onderzoek is opgesteld door de KNHB en ter verificatie gedeeld met Fijbes Consultancy. Het onderzoeksbureau onderschrijft dat de weergave van de KNHB overeenkomt met de uitkomsten zoals door Fijbes Consultancy met de KNHB en betrokkenen gedeeld.

Fijbes Consultancy heeft van de KNHB de opdracht gekregen tot het uitvoeren van een verkennend onderzoek. Bij een dergelijk onderzoek ligt de primaire focus op het in kaart brengen van ervaringen en signalen als een voortoets voor mogelijke vervolgstappen. Bij een verkennend onderzoek is er een brede, open onderzoeksopdracht. Dit in tegenstelling tot *diagnostische-* en *feitenonderzoeken*, waar een vermoeden is van een specifieke disfunctie of misstand.

De opdracht van de KNHB luidde als volgt:

- Het in kaart brengen van signalen en ervaringen met de prestatiecultuur.
- Het nader analyseren van de prestatiecultuur en hierover duiding en toelichting geven.
- Het geven van advies en aanbevelingen voor verbeteringen in de prestatiecultuur.

Het was voor de KNHB belangrijk dat het onderzoek onafhankelijk van de KNHB plaats kon vinden. Fijbes Consultancy koos ervoor om een zo groot mogelijk aantal betrokkenen te spreken in de periode januari-februari 2022 en besloot bij aanvaarding van de opdracht alle speelsters en stafleden die vanaf 1 januari 2020 hebben geparticipeerd in (de begeleiding van) het team, waaronder dus ook oud-speelsters, uitgeselecteerde speelsters en ex-stafleden te willen spreken.

Alle betrokken speelsters en stafleden zijn vervolgens uitgenodigd en geïnterviewd. Dit voldeed zowel aan de wens van de KNHB om een zo volledig mogelijk beeld te willen ontvangen, als aan de wens van Fijbes Consultancy met betrekking tot de grootste mate van zorgvuldigheid in het kunnen rapporteren en adviseren. Speelsters en stafleden die na de Olympische Spelen in Tokio voor het eerst zijn ingestroomd in het programma zijn niet betrokken in het onderzoek.

In totaal hebben 47 personen deelgenomen aan het onderzoek, dat bestond uit een vragenlijst en diepte-interviews. Bij aanvang van de interviews heeft Fijbes Consultancy de deelnemers ingelicht over de voorwaarden voor- en afspraken bij deelname. De gesprekken met de deelnemers waren volledig vertrouwelijk en hebben plaatsgevonden op individuele basis.

Interviews

Uit de door Fijbes Consultancy gehouden interviews komt naar voren dat het Nederlands Elftal Dames een prestatiecultuur kent die een zeer sterke focus heeft op *winnen, presteren, hard werken* en een daarbij komende tomeloze inzet voor een goed resultaat. Er staat sportief en facilitair een compleet en professioneel programma en de sportieve resultaten zijn indrukwekkend. Tegelijk komt ook naar voren dat ruim 50% van de speelsters de prestatiecultuur als negatief tot zeer negatief beoordeelt. Een groot deel van de speelsters heeft zich in de interviews kritisch geuit over de prestatiecultuur, uit eigen ervaringen of uit observatie van de belevenissen van collega-speelsters. Er zijn echter ook speelsters met meer neutrale dan wel positieve ervaringen.

De aangegeven redenen voor de negatieve ervaringen kennen drie grote categorieën. Ten eerste wordt een sterke hiërarchie ervaren, die als negatief en remmend op openheid en eigenheid wordt gezien. Ten tweede worden negatieve ervaringen met de bondscoach als reden gegeven. Ten derde wordt verteld over een ervaren systeem c.q. patroon waardoor de situatie onopgemerkt/ onveranderbaar zou zijn.

Uit de interviews komt een beeld naar voren van problematiek binnen een cultuur c.q. sociaal systeem waar iedereen op een zekere manier bij betrokken was en de invloed van ervoer. De door staf en speelsters ervaren 'verdeling' in het team die ook in media-uitingen naar voren is gekomen, komt beperkt naar voren uit de interviews. Er zijn verschillen van ervaring en inzicht, maar tegelijk komen er ook twee algemene tendensen naar voren:

1. klachten over het klimaat moeten zeer serieus worden genomen.
2. er is zeer brede erkenning en herkenning voor de als problematisch ervaren terreinen.

Verskil van inzicht bestaat met name over de mate van (ervaren) impact c.q. ernst, de mate van (ver)oordelen van de situatie en de kwestie wie er verantwoordelijk is voor de ontstane situatie (enkelen, of het collectief?).

De inhoud van de interviews geeft aanleiding om interventies te doen om de situatie te verbeteren. Daarom doet Fijbes Consultancy uiteindelijk 15 aanbevelingen. Deze zijn alle 15 opgenomen aan het eind van deze samenvatting. Het is belangrijk daarnaast op te merken dat de KNHB het belang van veranderingen al sinds de evaluatie onderschrijft en daarnaar reeds handelt. De aanstelling van een externe begeleider (najaar 2021) en het toevoegen van een extra vertrouwenspersoon zijn daar twee

voorbeelden van. Maar ook dit onderzoek is uitgevoerd om beter zicht te krijgen op signalen en om verbeterpunten te inventariseren.

Omdat de evaluatie inmiddels ruim een half jaar geleden heeft plaatsgevonden, is de situatie in en rond het team niet meer gelijk aan die van de start van het onderzoekstraject in het najaar van 2021. Er zijn zowel speelsters als stafleden gestopt als toegevoegd, er hebben trainingen en wedstrijden plaatsgevonden en de KNHB is gestart met een aantal interventies. Fijbes Consultancy rapporteert dat er een opening is ontstaan om te werken aan verbeteringen in de toekomst. Tegelijk is er nog steeds noodzaak om aandacht te hebben voor ervaringen uit het verleden en de impact daarvan op het heden. Fijbes Consultancy doet aan het eind van haar rapportage daarom aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek en aansluiten op de huidige situatie.

Twee belangrijke kenmerken

Uit de duiding van Fijbes Consultancy komen twee belangrijke hoofdlijnen naar voren die in de prestatiecultuur een grote rol hebben gespeeld: 'aangepast gedrag' en 'blinde vlek'. In een uitgebreide toelichting duidt Fijbes Consultancy beide begrippen en de rol die deze begrippen spelen.

Tijdens het onderzoek stuit Fijbes Consultancy op een opvallend kenmerk van de ontstane situatie: de situatie heeft binnen de groep tot verrassing en onbegrip geleid. Waar er enerzijds stafleden en speelsters zijn die een (zeer) negatieve situatie omschrijven, zijn er ook personen die oprecht verrast zijn door de ernst, emotie en mate van escalatie van de situatie. Een verleidelijke (maar in de ogen van Fijbes Consultancy onjuiste) verklaring hiervoor is om te stellen dat er fundamentele en potentieel onoplosbare verschillen van inzicht bestaan. Het geheel beschouwend lijkt er een patroon zichtbaar waarbinnen het logisch te verklaren is dat er zowel personen zijn die zich slecht herkennen in de situatie, als personen die diep geraakt zijn. De kern hiervan is een groepsdynamiek die draait om het bestaan van aangepast gedrag, met een blinde vlek tot gevolg.

Toelichting: aangepast gedrag

Aangepast gedrag is zeer vergelijkbaar met de term gewenst gedrag. We verstaan hieronder gedrag dat past bij de wensen of instructies van een gezagsdrager of peergroup. Het hebben van aangepast gedrag is enerzijds normaal en gezond: we moeten in een samenleving ook leren hoe we ons mogen en horen te gedragen. Maar het kan ook ontstaan in reactie op onveilig ervaren situaties. Uit wens om zich niet meer onveilig te voelen gaan mensen hun gedrag zo aanpassen dat ze proberen bescherming te vinden voor de bron van de onveiligheid. Dat geeft een gevoel van controle. Als het lang aanhoudt kan het leiden tot verlies van spontaniteit, authenticiteit, nieuwsgierigheid en uiteindelijk tot de beleving dat men vervreemd raakt van zichzelf. Mensen kunnen ook op deze situatie reageren door zichzelf 'onafhankelijk' te verklaren. Daarmee geeft een persoon aan dat hij geen behoefte meer heeft aan affectie of

bevestiging, en hoeft daarmee ook niet te vrezen voor afwijzing op dat vlak.

Aangepast gedrag ontstaat enerzijds omdat mensen de behoefte hebben om 'het goed te doen', en om hiervoor erkenning en bevestiging te krijgen van hun omgeving. Men wil gezien worden, erkend worden en van waarde zijn voor de gemeenschap. Het ontstaat ook in reactie op situaties waarin mensen zich onveilig voelen; bijvoorbeeld omdat er geen vertrouwen is opgebouwd in de groep of in een gezagsdrager. Dit is te zien als een vorm van onveilige hechting. Dan kan er verlies- en afwijzingsgevoeligheid ontstaan. Mensen kunnen dan tegelijkertijd een grote wens hebben aan affectie en bevestiging, maar tegelijkertijd bang zijn voor de persoon in kwestie. Dit gaat gepaard met gevoelens van minderwaardigheid, schuld en schaamte. In relatie tot anderen kan dit leiden tot het aanklampen van bepaalde personen, en/of tot het terugtrekken van anderen. Om deze situatie dragelijk te maken kunnen mensen zich ervan afsluiten door het creëren van een aangepast (en soms onecht) ik, met een gebrekkige eigen bodem. Voor anderen kan zo'n persoon aanvoelen als afstandelijk, afwachtend en op zichzelf.

Niet elk individu reageert op dezelfde manier op zijn omgeving. Elk persoon heeft een uniek karakter en een eigen levensgeschiedenis. Daarnaast kan de druk op aangepast gedrag ook verschillen voor personen in een groep. Zij die zich meer vertrouwd voelen en zich veilig verbonden voelen aan anderen zullen die druk minder voelen dan zij die zich nog moeten bewijzen. In bijvoorbeeld het onderwijs wordt daarom veel aandacht besteed aan het bieden van een omgeving waarin iedereen een *veilig basisgevoel* heeft, zowel in relatie tot de docent als de klas.

Uit de interviews met speelsters en stafleden komt naar voren dat er concrete aanleidingen zijn voor individuen om aangepast gedrag te vertonen. Ook wordt duidelijk dat een aanzienlijk aantal speelsters voorbeelden noemt van eigen aangepast gedrag en voorbeelden noemt van de effecten hiervan, waarin een verlies aan eigenheid de voornaamste is. Dit geldt niet voor alle speelsters. Sommigen ervaren geen aanleidingen, anderen geven aan zich 'onafhankelijk' te hebben gemaakt. Dit is vergelijkbaar met de dynamiek binnen het stafteam. Het gevolg hiervan is echter het ontstaan van een blinde vlek.

Wanneer aangepast gedrag ontstaat bij een grote groep individuen, dan ontstaat er meestal ook een blinde vlek. Mensen voelen zich immers geneigd om de 'schone schijn' op te houden, daarom zullen zij niet open en eerlijk durven zijn. Belangrijke informatie blijft dus onbekend, er ontstaan '*undiscussables*'; een soort publieke geheimen of taboes. Het effect laat zich raden: door die blinde vlek worden bepaalde knelpunten niet gezien, oorzaken worden niet weggenomen en de situatie blijft bestaan.

In veel gevallen ontstaat een neerwaartse spiraal. Hoe langer dit duurt, hoe groter de spreekwoordelijke 'ballon' wordt. Als deze knapt, dan gaat dit vaak met veel emotie en spanningen gepaard. De wereld ziet er dan plotsklaps anders uit. Voor de een omdat er ineens een 'konijn uit de hoge hoed komt'. Voor de ander omdat datgene wat altijd taboe was, nu ineens op tafel ligt. Meestal leidt dit niet direct tot het erkennen van de nieuwe situatie, simpelweg omdat de *mismatch* te groot is, men kan dan geneigd zijn om alternatieve verklaringen te vinden. Dit kan vervolgens tegen het zere been zijn van zij die zich slachtoffer voelen, omdat het op hen overkomt alsof ze niet serieus worden genomen.

De team/prestatiecultuur van het Nederlands Elftal Dames heeft kenmerken die het risico op onveiligheid en daarmee de druk op aangepast gedrag kunnen vergroten, met andere woorden is daar ontvankelijker of vatbaarder voor. Dit zijn meestal zaken die diep geworteld zijn in de structuur en cultuur van een organisatie. Soms zijn het elementen die moeilijk of niet veranderbaar zijn. Ze bestaan in grote mate onafhankelijk van de individuen die op dat moment onderdeel uitmaken van de groep of organisatie. Het zijn ook niet altijd zaken die inherent negatief zijn; het draait erom dat ze een risico-vergroterend effect hebben. An sich hoeven zij niet te leiden tot gevoelens van onveiligheid en daarmee aangepast gedrag.

Uit de interviews komt naar voren dat de 'struggles' van speelsters met het prestatieklimaat, de relatie en leiderschapsstijl van de bondscoach en de interactie in de speelstersgroep ertoe hebben geleid dat speelsters elkaar en ook stafleden hebben benaderd voor hulp en advies. Tegelijk wordt ook duidelijk dat niet alle speelsters en stafleden zich bewust zijn geweest van het aanzienlijke aantal personen dat moeite had met de situatie. Het lijkt erop dat de problematiek vooral in 1-op-1-settings of in kleinere groepjes is besproken en veel minder groepsgewijs is besproken. Zowel speelsters als stafleden omschrijven oorzaken waardoor de prestatiecultuur en de ervaren problemen niet in hun volledigheid zijn opgemerkt en er niet eerder tot interventie is overgegaan.

Hier wijst Fijbes Consultancy ook op een zekere dualiteit. Binnen het programma van het Nederlands Elftal Dames leek er wel een zekere mate van bewustzijn te bestaan over een gebrek aan openheid. Er is op meerdere momenten aandacht besteed aan de waarde en noodzakelijkheid van openheid en eerlijkheid naar elkaar. Het is als een cultuurwaarde binnen het team beschreven. Tegelijk komt uit interviews naar voren dat menigeen merkte dat die openheid en eerlijkheid niet voldoende van de grond leek te komen, ook niet als er expliciet aandacht aan werd besteed.

De cultuurkenmerken en de aanleidingen hebben een uitwerking op speelsters en stafleden. Deze effecten zijn door geïnterviewden benoemd. De kern hiervan is het ontstaan van gevoelens van onveiligheid, die aanzetten tot aangepast gedrag. Daarnaast zijn er nog andere effecten beschreven door geïnterviewden. Genoemde negatieve effecten hadden

betrekking op bijvoorbeeld prestatie, spelplezier, psychosociaal welzijn, verlies van vertrouwen, schade aan vertrouwensrelaties en teleurstelling in elkaar.

Fijbes Consultancy beschrijft in de rapportage naast negatieve kenmerken ook positieve kenmerken van de prestatiecultuur van het Nederlands Elftal Dames. De cultuur wordt door betrokkenen als sportinhoudelijk en facilitair zeer professioneel ervaren. Ook onderdelen als hard werken, altijd willen winnen en alles geven voor het team zijn deugden die als zeer positief en belangrijk worden ervaren. Deze zaken worden geïnterviewden als essentieel voor de successen die het team heeft geboekt. Ook worden er door geïnterviewden zorgen over geuit: als de cultuur verandert, dan zou dat niet ten koste moeten gaan van het harde werken. Het harde werken wordt nog specifiek als positief benoemd tijdens toernooien of wedstrijden. Veel geïnterviewden hebben aangegeven te genieten wanneer de groep als collectief werkt aan een gezamenlijk doel (winnen) en iedereen daarbij volle inzet toont.

Kenmerken en resultaten

Hoewel de meldingen over ongewenste situaties ook tot verbazing hebben geleid, is er tegelijk in de interviews ook veel herkenning van situaties en overeenstemming in duiding te merken. Dit komt deels door de overeenkomstigheden in ervaringen, maar ook door voortschrijdend inzicht en de vele gesprekken die er in een begeleidingstraject zijn gevoerd. Tegelijk bestaan er ook verschillen in ervaringen en duiding binnen de groep speelsters. Men herkent de situaties bij een ander, of bij zichzelf uit het verleden, maar geeft aan er zelf minder negatieve impact van te hebben ervaren. Unaniem wordt aangegeven dat de situatie serieus moet worden genomen en er gewerkt moet worden aan verbeteringen, waar die nodig is.

Fijbes Consultancy geeft vervolgens de kenmerken van de prestatiecultuur aan zoals het bureau deze na het onderzoek heeft beschreven:

- Een prestatiecultuur die erop gericht is om het hoogst haalbare te bereiken. Als team, maar ook vanuit een individuele droom als sporter, coach en staflid. Een ijzeren wil om alles te doen wat nodig is om te winnen en die gouden droom te verwezenlijken. Waar hoge eisen gelden; eisen die men zichzelf én elkaar stelt.
- Een prestatiecultuur met een hiërarchische en traditionele insteek, waarin er verschillende verwachtingen, vrijheden en verantwoordelijkheden bestaan; naargelang de positie van het individu op de sociale ladder.
- Een prestatiecultuur waarin macht en zeggenschap gecentreerd is bij enkele personen, waarin geen standaard werkwijze bestaat om tegenmacht en tegenspraak te organiseren en waarin de aansturing veelal top-down is.
- Een prestatiecultuur waarin openheid, eigenheid en eerlijkheid op de achtergrond raken; mede door de ambitie/wil om te winnen, de hiërarchische kenmerken.

- Een prestatiecultuur waarin het werken voor de eigen individuele plek in de selectie de boventoon voert; maar waarin tijdens toernooien en trips de collectieve verbinding wordt gevonden om samen de gouden droom waar te maken.
- Een prestatiecultuur waarin door verschillende factoren veel selectiedruk wordt ervaren.
- Een prestatiecultuur waarbinnen onprettige, kwetsende en dubbelzinnige interacties worden ervaren in relatie tot de bondscoach, en in mindere mate tussen speelsters en stafleden.

Naar mening van Fijbes Consultancy hebben deze cultuureigenschappen geleid tot onderstaande resultaten:

- Grote sportieve successen en gestelde doelen die zijn waargemaakt, een professioneel programma dat hockeyinhoudelijk van een hoog niveau is
- Het ontstaan van aangepast gedrag door cultuurkenmerken, selectiedruk, sportieve ambitie en angst door kwetsende/dubbelzinnige interacties.
- Een blinde vlek waardoor relationele en emotionele struggles en problemen met mentaal welzijn niet zijn opgemerkt.
- Een situatie waarin een aanzienlijk deel van de speelsters - maar ook enkele stafleden - (grote) druk, onzekerheid en angsten hebben ervaren.

Aanbevelingen

Fijbes Consultancy doet de KNHB op basis van de onderzoeksuitkomsten een vijftiental aanbevelingen om het prestatieklimaat te verbeteren. Deze aanbevelingen zijn opgesteld op basis van de bevindingen en de door het onderzoeksbureau gegeven duiding. Fijbes Consultancy geeft daarbij geen (volledig) zicht te hebben op de huidige stand van zaken en ontwikkelingen die tijdens of na afronding van de interviews hebben plaatsgevonden. Het bureau geeft ook aan niet uit te kunnen sluiten dat aanbevelingen reeds zijn opgevolgd, of door veranderde omstandigheden minder relevant zijn geworden.

Aanbeveling 1: formuleer een plan van aanpak voor verbeteringen in de prestatiecultuur.

Wij bevelen de directie/bestuur van de KNHB aan om een plan van aanpak te formuleren met heldere doelstellingen, prioriteiten en een tijdspad. Wij bevelen aan om hierin een helder standpunt te formuleren over de gewenste situatie op korte en op lange termijn en als uitgangspunt te nemen voor aanpassingen in structuur, staffing en sportinhoudelijke zaken.

Aanbeveling 2: focus eerst op harmoniseren en normaliseren; daarna op concrete acties:

We bevelen aan om allereerst toe te werken naar rust en normalisatie in de teamdynamiek en het vinden van harmonie en gezamenlijk commitment; voordat overgegaan wordt tot concrete veranderingsacties. In de afgelopen periode is veel los gemaakt en besproken. Dit heeft de verhoudingen in een nieuw daglicht gezet, maar is ook met spanningen gepaard gegaan. Wij bevelen daarom aan om eerst deze spanningen/druk te verminderen, voordat nieuwe veranderingen of aanpassingen worden gevraagd.

Aanbeveling 3: stel het doorbreken 'aangepast gedrag' als prioriteit:

We bevelen aan om prioriteit te hebben voor het doorbreken van aangepast gedrag en het aanpakken van de oorzaken daarvan. Wij bevelen aan om op dit vlak een concreet actieplan te formuleren, waarin toetsmomenten zijn opgenomen om de voortgang te volgen.

Aanbeveling 4: behoud de sterke kenmerken van de

prestatiecultuur; wij bevelen aan om concrete interventies te doen om de prestatiecultuur te verbeteren, maar bevelen daarbij ook aan om de sterke kenmerken te behouden. Uit de bevindingen wordt duidelijk dat o.m. de winnermentaliteit, hard werken, hoge eisen stellen eigenschappen zijn die als essentieel worden geïdentificeerd.

Aanbeveling 5: verklein hiërarchie/machtsafstand en vergroot

cohesie; we bevelen aan om de hiërarchie buiten het veld te verkleinen, de machtsafstand binnen de spelersgroep te verkleinen en te werken aan een sterkere groepscohesie. Wij bevelen aan om op dit vlak een concreet actieplan te formuleren.

Aanbeveling 6: betrek een onafhankelijke begeleider of adviseur bij een cultuurverandering:

het herstel van vertrouwen is een fundamentele voorwaarde voor een succesvolle interventie op cultuur. Wij bevelen aan om een begeleider of adviseur aan te trekken, die als onafhankelijk/onpartijdig wordt gezien, onder wiens begeleiding de noodzakelijke stappen voor begeleiding gemaakt kunnen worden.

Aanbeveling 7: bepaal de noodzaak tot het vragen om opheldering bij- of het ter verantwoording roepen van individuele personen;

dit rapport bevat signalen, ervaringen en adviezen van individuele personen. We bevelen de KNHB aan om te bepalen of- en op welke wijze het noodzakelijk is met betrokkenen in gesprek te gaan dan wel om een reactie op de bevindingen te vragen.

Aanbeveling 8: inventariseer de wens voor individuele (na)zorg en/of ondersteuning;

we bevelen aan om te inventariseren welke personen behoefte hebben aan individuele aandacht, nazorg of ondersteuning. De focus van dit rapport en deze aanbevelingen ligt op de

cultuur en het collectieve; daarom bevelen we aan om individuele behoeften niet uit het oog te verliezen.

Aanbeveling 9: evalueer de invloed op- en wenselijkheid van- de potentialsgroep en de deelname aan FIH Hockey Pro League en op de prestatiecultuur, groepsdynamiek en belasting van speelsters en stafleden; uit de bevindingen in dit onderzoek komt naar voren dat zowel de deelname in de HPL en het oprichten van de potentialsgroep een invloed hebben op de prestatiecultuur, de groepsdynamiek en de fysieke belasting van speelsters en staf. Er zijn zowel voor- als nadelen en om die reden bevelen we aan dit nader te evalueren en wanneer nodig aanpassingen door te voeren.

Aanbeveling 10: voer een periodieke 'welzijnscheck' voor speelsters en staf in; we bevelen aan om op een vastgestelde interval een periodieke check te doen op het vlak van mentaal, sociaal en fysiek welzijn van speelsters en stafleden. We bevelen aan om dit zodanig vorm te geven dat het risico op politiek gewenste antwoorden zo klein mogelijk is; bijvoorbeeld door dit anoniem c.q. onafhankelijk te laten uitvoeren of begeleiden.

Aanbeveling 11: evalueer de frictie op verdelingsvraagstukken tussen het Nederlands team en de hockeyclubs; door de hoge kwaliteit van het Nederlands hockey, en het feit dat veel internationals bij enkele Nederlandse clubs spelen, kan er frictie ontstaan op verdelingsvraagstukken rond tijd, roostering, zeggenschap en dergelijke. Wij bevelen de KNHB aan dit nader te evalueren en hierin een standpunt in te nemen wat betreft de gewenste/ optimale situatie.

Aanbeveling 12: vergroot het bewustzijn over (on)gewenst gedrag en verlaag de drempel voor het contacteren van vertrouwenspersonen; uit de interviews komt naar voren dat er bij sporters veel twijfel is geweest over welk gedrag binnen een topsportcontext toelaatbaar is, en welk gedrag als ongewenst gezien mag worden/ meldingswaardig is. Wij bevelen aan om sessies te organiseren voor sporters en staf in de topsportteams van de KNHB over deze onderwerpen. Wij bevelen aan om dit door de vertrouwens(contact)personen te laten organiseren of begeleiden. Enerzijds omdat dit binnen de taakomschrijving van vertrouwenspersonen valt, anderzijds om de drempel voor het contacteren van een vertrouwenspersoon te verlagen.

Aanbeveling 13: verbeter bepalingen m.b.t. ongewenst gedrag in het tuchtrecht; de KNHB heeft een eigen, intern tuchtrecht voor o.a. ongewenst gedrag. De huidige bepalingen in het tuchtrecht rondom ongewenst gedrag zijn teveel gericht op seksuele intimidatie. Wij bevelen aan om deze bepalingen te verbeteren door ze uit te breiden met aanvullende definities op het gebied van andere vormen van ongewenst gedrag.

Aanbeveling 14: verbeter de evaluatiemethodiek

topsportprogramma; we bevelen het bestuur c.q., de directie van de KNHB aan om het topsportprogramma vaker en intensiever te evalueren, hierin een grotere groep speelsters en stafleden te betrekken en dit buiten de afhankelijkheidsrelaties in het team te organiseren. Wij bevelen hierbij aan om een methodiek te hanteren die zowel efficiënt als inhoudelijk sterk is; en waarbij de periodieke uitkomsten eenvoudig met elkaar vergeleken kunnen worden, om zo trends en veranderingen te ontdekken.

Aanbeveling 15: evalueer en heroverweeg de machtsverhoudingen in de staf en in relatie tot directie/bestuur;

uit de interviews komt naar voren dat er in de huidige structuur risico's zitten wat betreft het ontstaan van blinde vlekken. Wij bevelen daarom aan om de machtsverhoudingen binnen de staf en in relatie tot het bestuur en directie te evalueren en mogelijk te heroverwegen. Wij bevelen daarbij aan focus te hebben voor het organiseren van macht- en tegenmacht en het innemen van een standpunt over het uitvoeren van een toezichtrol door directie of bestuur. Wij bevelen voorts aan om hierbij ook te kijken naar de invloed van full- en parttime betrekkingen en de relatie met hockeyclubs.