

# Interview Eric Gudde

De visie op organisatieontwikkeling van de nieuwe directeur betaald voetbal van de KNVB.



Project	Organisatieontwikkeling van BVO's				
Vakgebied	Organisatie-inrichting	Bond	KNVB	Door	Reinier Sombeek en Eric Gudde

Eric Gudde is inmiddels bijna vier maanden werkzaam als directeur betaald voetbal bij de KNVB. Met het aanstellen van Nico-Jan Hoogma en Ronald Koeman als respectievelijk directeur topvoetbal en bondscoach van het Nederlands elftal heeft hij zijn eerste grote wapenfeiten laten optekenen. Daarnaast heeft Gudde de afgelopen maanden ook veel tijd gestoken in een rondgang langs de velden, waar hij vele betaald voetbalorganisaties (BVO's) zag en met evenzoveel bestuurders van gedachten wisselde.

Aangezien KNVB Expertise zich dit jaar verdiept in de organisatieontwikkeling bij BVO's vroegen wij ons af wat, na deze rondgang langs de velden én zijn jarenlange dienstverband bij Feyenoord, Gudde zijn ervaringen op dit thema zijn. Wat is Gudde's ervaring met de werking van governance-structuren bij BVO's en wat zijn in zijn ogen de belangrijkste thema's bij de inrichting van de organisatie van een BVO? KNVB Expertise ging met hem in gesprek.

## Governance binnen BVO's

*Eric, wat is jouw ervaring met de governance structuur van BVO's?* "Je ziet enkele verschillende organisatiemodellen bij BVO's. Persoonlijk heb ik goede ervaringen met een two-tier board structuur, die je bij relatief veel BVO's ziet terugkomen. De rolverdeling tussen de directie en toezichthouders, waarbij de toezichthouders een controlerende en adviserende rol op afstand hebben, vind ik prettig en effectief werken. Echter, in elk bestuursmodel blijft het zo dat de mensen uiteindelijk de organisatie maken. Wanneer er wantrouwen of onduidelijkheid in de rolverdeling ontstaat tussen toezichthouders en directie, dan gaat het mis. Om de samenwerking, informatie-uitwisseling en het vertrouwen optimaal te houden, is het zeer belangrijk om vooraf duidelijke afspraken te maken met elkaar.

Deze afspraken moeten ervoor zorgen dat de toezichthouder niet op de stoel van de directie gaat zitten. Tegelijkertijd is het essentieel dat de directie de toezichthouders genoeg en tijdig informeert. In mijn tijd bij Feyenoord zorgde ik bijvoorbeeld voor een vaste agenda voor de RvC vergaderingen. Hierbij was elk directieel verantwoordelijk voor een punt op de agenda waarop hij de toezichthouders minutieus moest informeren."

**"In elk bestuursmodel blijft het zo dat de mensen uiteindelijk de organisatie maken."**

*Eric Gudde, directeur betaald voetbal KNVB*

Op de vraag wat de rol van de KNVB is in het creëren van een gezonde governance structuur bij BVO's antwoordt Gudde: "bovenop de opgestelde licentie-eisen heeft de KNVB de rol om directies en toezichthouders zoveel mogelijk te informeren en daarnaast ook kennisdeling te faciliteren. De serie Masterclasses voor Toezichthouders in het Betaald Voetbal is hiervoor een mooie opleiding waar toezichthouders veel van kunnen opsteken, maar waar zij ook informatie met collega-toezichthouders kunnen uitwisselen. Ik vind het onbegrijpelijk dat ik toezichthouders van sommige clubs nooit bij een van deze dagen aanwezig zie. Er is namelijk altijd verbetering mogelijk in de invulling van de werkzaamheden van- en samenwerking tussen directie en toezichthouders bij clubs."



## Interne organisatie en HR

Kijkend naar de inrichting van de organisatie op het uitvoerende vlak van een BVO, benoemt Gudde twee zaken die wat hem betreft van wezenlijk belang zijn: het planmatig en gestructureerd bereiken van lange termijn doelstellingen en een goede bemensing van de organisatie.

"Allereerst is de mix tussen de korte en lange termijn focus van groot belang. In de voetbalwereld geldt natuurlijk het principe: zonder de korte termijn is er geen lange termijn. Daarbij is het essentieel dat er planmatig gewerkt wordt aan lange termijn doelstellingen. Dit kan allereerst gerealiseerd worden door een meerjarenbeleidsplan op te stellen. Hierin kunnen nadrukkelijk keuzes gemaakt worden waarin er op korte termijn bijvoorbeeld wordt ingeleverd op de breedte van de spelselectie, maar er op de lange termijn geprofiteerd wordt van investeringen op commercieel vlak of in de jeugdopleiding. Ik snap niet dat dat er nog steeds clubs zijn die niet een meerjarenbeleidsplan opstellen."

Daarnaast is Gudde, zoals gezegd, overtuigd van het belang van een goede bemensing van de verschillende afdelingen binnen de organisatie. "Ik herinner mij hoe ooit Riemer van de Velde het verzoek om een keeperstrainer van Foppe de Haan beantwoorde: 'Eerst halen we een goede commerciële man en dan heb jij over twee jaar een keeperstrainer én een spitsentrainer.' Óók dit heeft natuurlijk te maken met het vinden van een juiste balans tussen korte- en lange termijn doelstellingen. Het bereiken van een goede invulling van de functies bestaat in mijn ogen uit een aantal facetten die gekoppeld zijn aan de strategische functie van HR. Uiteraard kan niet elke club zich een HR- afdeling veroorloven. Dit is echter geen probleem zolang het strategisch denken over de invulling van organisatie door de algemeen directeur wordt ingevuld."

*Uit welke facetten bestaat het bereiken van een goede invulling van de organisatie?* "Allereerst is er natuurlijk het aantrekken van mensen. Er moet goed worden nagedacht over zaken als 'hoe gaan we de vacature uitzetten en wat hebben we precies nodig?'. Bij de werving kan er in mijn ogen nog veel meer gebruik gemaakt worden van de aantrekkingskracht van een BVO. Daarnaast zie je vaak dat een stagiair een contract wordt aangeboden. Dit kan een kans maar ook zeker een

gevaar zijn. Enerzijds is er een langere periode waarover de stagiair beoordeeld kan worden op zijn of haar capaciteiten. Anderzijds is er het gevaar dat de stagiair vanwege nood binnen de organisatie of de verkorte inwerkperiode in de organisatie zomaar een contract krijgt aangeboden. Om deze reden hielden wij bij Feyenoord altijd een lijst bij met de beste stagiairs met de meeste potentie."

---

**"Bij de werving kan er in mijn ogen nog veel meer gebruik gemaakt worden van de aantrekkingskracht van een BVO."**

Eric Gudde, directeur betaald voetbal KNVB

---

"Hetzelfde is natuurlijk het geval op andere plekken in de organisatie, waar, in mijn ogen, een algemeen directeur zijn 'schaduwelftal' al klaar moet hebben staan. Om dit voor elkaar te krijgen dient hij constant in kaart te brengen wie er binnen de organisatie de potentie heeft om door te groeien. Uit eigen ervaring kan ik vertellen dat een BVO hier ontzettend veel voordeel uit kan halen."

Daar wil Gudde nog wel een kanttekening bij plaatsen: "Aangezien de BVO's redelijk vlak georganiseerd zijn is het, helemaal voor de kleinere clubs, natuurlijk moeilijk om jong talent lang te behouden. Toch liggen er in mijn optiek altijd mogelijkheden om deze medewerkers tenminste iets langer aan je te binden door hen ontwikkeltrajecten aan te reiken en groeiperspectief te bieden. Dit kan worden ingevuld door talentvolle werknemers een interessante (sportmanagement) opleiding te laten volgen of een paar korte trips naar het buitenland te laten maken om inspiratie op te doen. Het bieden van groeiperspectief kan door, waar mogelijk, jong talent binnen de organisatie de kans te geven in een hogere functie. Mijn ervaring is dat uiteindelijk de hele organisatie hiervan meeprofiteert."

### **TIPS:**

- **Zorg voor vaste protocollen in de samenwerking tussen directie en toezichthouders**
- **Stel een lange termijnvisie op en realiseer deze visie planmatig**
- **Mensen maken de organisatie. Besteed dus veel aandacht aan het aantrekken van goed personeel en bied groeiperspectief aan jong talent**

*Iedere club heeft goede voorbeelden. Wat is de Good Practice van jouw club? Neem contact op met KNVB Expertise en deel jouw goede voorbeeld met je collega's in het betaald voetbal!*