

Beleidsvorming bij BVO's

Toenemende verwachtingen van netwerk maken van BVO een duizendpoot

Onderwerp	Organisatieontwikkeling van BVO's			
Vakgebied	Beleidsvorming	Organisatie	Universiteit Utrecht	Door: Jeroen de Jong (MSc Sportbeleid & Sportmanagement) & Coen Nieuwpoort (Clubadviseur KNVB Expertise)

De omgeving rondom de BVO verandert, met gevolgen voor het organisatiemodel en de beleidsvorming van BVO's. Dit kwam naar voren in het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd door de inmiddels afgestudeerde MSc student Jeroen de Jong in samenspraak met KNVB Expertise. Naast het afstudeeronderzoek heeft Jeroen gedurende zijn studie twee jaar ervaring opgedaan als beleidsmedewerker bij FC Groningen. In het onderzoek zijn vanuit wetenschappelijke onderbouwing veertien medewerkers, waarvan elf Algemeen Directeuren, uit de Eredivisie en Eerste Divisie geïnterviewd. Voor KNVB Expertise zijn de uitkomsten toepasbaar voor een praktische vertaling.

In de wetenschappelijke onderbouwing van het onderzoek kwam het veranderde organisatiemodel van de BVO naar voren. Het organisatiemodel bestond eerder enkel uit het behalen van maximale sportieve prestaties en zorgen voor maximale inkomsten om nog beter te presteren. De laatste decennia is dit model verbreed door de verwachtingen uit het netwerk rondom de BVO met supporters, commerciële en maatschappelijke organisaties. Supporters willen betrokken worden en blijven dat niet zomaar meer, commerciële organisaties willen (deels) meer dan alleen sponsoren en de behoefte om (top)sport in te zetten voor maatschappelijke doelen wordt steeds groter. Om het bestaan van de BVO in het regionale netwerk te versterken is het bestaande organisatiemodel verbreed met afdelingen gericht op marketing, gevarieerde commercie en maatschappelijke meerwaarde. Ook in dit verbrede organisatiemodel blijft de kern wel bestaan uit het behalen van maximale sportieve prestaties en het verdienen van geld daarvoor. Deze kern versus de afdelingen die zijn gericht op de verwachtingen uit het netwerk geeft een spanning in de beleidsvorming. Dit kwam terug in de interviewgesprekken: "Alleen al het gekke fenomeen dat over het salaris van een speler heen

Het organisatiemodel waarin het alleen gaat om sportief presteren en geld te verdienen om nog beter te presteren is verder aan het verbreden.

wordt gekeken, omdat je die per se wilt hebben. En iemand hier beneden mag blij zijn dat hij hier mag werken en die verdient het minimumloon, want het is de voetballerij."

Volgens verscheidende experts is integrale strategiebepaling in de beleidsvorming essentieel om het bestaansrecht in het huidige organisatienetwerk te versterken. In de praktijk van de BVO betekent dit het uitwerken van een strategie waarin de kern, voetbal, centraal staat en er bewust aandacht is (en blijft) voor de belangen van supporters, commerciële en maatschappelijke organisaties. Voetbal zorgt nou eenmaal voor de meeste waarde, maar er wordt vanuit het netwerk inmiddels meer gevraagd. Zo geeft bijvoorbeeld 27,5% van de huidige sponsoren zich te verbinden vanwege de maatschappelijke activiteiten van de BVO (Sponsoronderzoek, 2017). Om in te spelen op dit soort kansen betekent dit een strategie waarin daadwerkelijk inhoud wordt gegeven aan de term 'Meer dan Voetbal'. Voetbal staat daarin centraal, maar welke doelen zijn er op de andere onderdelen? Hoe kan dit de sportieve prestaties versterken en andersom? Waar zijn verbanden te leggen? Wat is de behoefte uit het netwerk? En, minstens zo belangrijk, wat past daarin bij de organisatie? Naast een balans tussen voetbal en de supporters-, commerciële en maatschappelijke netwerkbelangen is een balans tussen korte en lange termijn cruciaal. Kortom: vasthouden aan de bepaalde lange termijn strategie, bij mindere (sportieve) prestaties en ingrijpen als de lange termijn strategie in gevaar komt.

Integrale strategiebepaling met balans tussen korte en lange termijn en tussen voetbal en supporters-, commerciële en maatschappelijke netwerkbelangen gaat steeds belangrijker zijn voor het bestaansrecht en de prestaties.

Vanuit het vaststellen van een strategie is het zaak om de uitkomsten van de strategiedoelen structureel te meten en bij te stellen. Denk aan het opstellen, evalueren en bijstellen van concrete doelstellingen per organisatieonderdeel of jaarplannen met aandacht voor de lange en korte termijn.

Integrale strategie wordt bepaald door voortdurende afstemming tussen wat past bij de organisatie en de behoefte uit het netwerk. Dit is een continu proces waarin de hoofdlijnen vanuit de organisatie zijn bepaald en de strategie verder voortdurend moet worden afgestemd op de dynamische omgeving van de BVO. De afstemming kan worden gedaan volgens een van de principes van de Waardenvolle Club: Slim Partnerschap (van Eekeren, 2016). De kern van dit principe zit in het onderhouden van samenwerkingen in het netwerk netwerkverbanden met supporters, commerciële en maatschappelijke organisaties waarin voor beide partijen meerwaarde wordt gecreëerd. Voor de BVO is het daarin belangrijk om scherp te hebben wat daarin per onderdeel (supporters, commercieel, maatschappelijk) past bij de organisatie. Het gevaar is namelijk dat vanuit de afhankelijkheid van organisaties uit het netwerk doelen worden aangenomen die niet passen bij de BVO. Mindere resultaten op lange termijn doelstellingen kan daarvan het gevolg zijn. Kortom: eerst weten wie je bent voordat een samenwerking wordt aangegaan.

[Slim Partnerschap zorgt voor meerwaarde bij de BVO en organisaties uit het netwerk. Daarin wordt de behoefte naar maatschappelijke meerwaarde steeds groter.](#)

Een onderdeel van Slim Partnerschap is het maken van verbinding tussen verschillende partners uit het netwerk. Denk bijvoorbeeld aan maatschappelijke projecten in een omgeving waar veel (potentiële) supporters zijn of een netwerk van sponsors die zich eveneens verbindt aan de maatschappelijke doelen van de BVO. Hier worden bewust twee voorbeelden op maatschappelijk vlak genoemd, omdat uit het onderzoek naar voren kwam dat de maatschappelijke rol van (top)sport steeds groter lijkt te worden. Overheidsorganisaties verwachten daarin steeds meer van de sport en (grote) bedrijven zijn steeds meer geïnteresseerd om zich daaraan te verbinden. Dit betekent voor de BVO dat er kansen ontstaan om hier netwerkverbanden, Slimme Partnerschappen, te bouwen met als resultaat uiteindelijk betere prestaties op én naast het veld.

In het behalen van de uiteindelijk gestelde doelen maakt de organisatiestructuur en de kwaliteit van het personeel het verschil. Past deze structuur bij de bepaalde integrale strategie? Krijgt het Voetbal daarin genoeg de kans om te presteren? Zorgt te veel aandacht voor Voetbal niet voor capaciteitsproblemen of mindere prestaties bij andere afdelingen? Hoe werken de marketing

(supporters), commerciële en maatschappelijke afdelingen samen? Los van elkaar of juist in teams om elkaar te kunnen helpen? Zijn de operationele processen efficiënt ingericht zodat de focus op de beleidsdoelen blijft? Is de organisatie zo ingericht dat de beste (jonge) werknemers verbonden kunnen worden/ blijven?

[In het behalen van de integrale strategiedoelen maakt de organisatiestructuur en kwaliteit van het personeel uiteindelijk het verschil.](#)

Samengevat heeft dit onderzoek naar voren gebracht dat rondom de BVO een steeds veeleisender netwerk is ontstaan met gevolgen voor het organisatie-model. Dit betekent niet meer alleen aandacht voor sportieve prestaties, maar een breder perspectief voor doelen uit het netwerk die passen bij de organisatie. Uiteraard staat voetbal daarin nog steeds centraal. Handvaten om dit te verbinden zijn integrale strategiebepaling en Slim Partnerschap. Vanuit deze strategierichting maakt de organisatiestructuur en de kwaliteit van het personeel uiteindelijk het verschil.

Heeft u vragen over bovengenoemd onderwerp? Neem contact op met KNVB Expertise via expertise@knvb.nl

TIPS:

- **Zorg in het beleid voor integrale strategiebepaling met balans tussen voetbal (centraal) en de supporters, commerciële en maatschappelijke belangen van de club en het netwerk en meet de uitkomsten van de onderliggende doelstellingen;**
- **Bouw netwerken volgens het principe van Slim Partnerschap, passend bij de organisatie, met supporters, sponsors en maatschappelijke organisaties en zoek daar waar mogelijk verbindingen tussen;**
- **Bewuste aandacht in de integrale strategiebepaling en 'Slimme Partnerschappen' voor de groeiende behoefte naar een maatschappelijke bijdrage;**
- **Kom meer te weten over organisatie inrichting met een eerder [artikel](#) van Eric Gudde en over de principes van de Waardenvolle Club door deze [video](#).**

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!