

**PW organisatorisch klaar voor haar
tweede eeuw**

Het professionaliseren van de sportvereniging

Bachelor Opdracht



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit



Naam: Yvette van de Graaf
Studentnummer: 0124958
Studie: Bedrijfswetenschappen
Begeleiders: K. Visscher en A. Groen
Externe begeleider: Geert van der Molen,
algemeen directeur Eluxis
(www.eluxis.com)
Datum: 17 augustus 2009

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	4
Voorwoord	7
1. Probleemstelling.....	8
1.1 Context opdracht.....	8
1.2 Vraagstelling	10
2. Methodologie	11
3. Organisatie introductie PW	13
4. Theoretisch kader	14
4.1 Wat zijn besturingsprocessen?.....	14
4.1.1 Processen.....	14
4.1.2 Besturingsprocessen.....	14
4.2 Hoe kunnen de besturingsprocessen geanalyseerd worden?	15
4.2.1 Opstellen analyse formulier	15
4.2.2 Analyse van de mensen en de middelen.....	16
4.2.3 Analyse van de input- en outputstromen	16
4.2.4 Analyse van de transformatie	17
4.2.5 Analyse van de procesbesturing.....	17
4.3 Analyse model	19
5. Procesbeschrijving en analyse.....	20
5.1 Scheidsrechterscommissie	20
5.1.1 Beschrijving huidig proces Indelen van scheidsrechters.....	21
5.1.2 Problemen in huidig proces.....	23
5.1.3 Verbetering van het proces.....	23
5.2 Elftalcommissie.....	27
5.2.1 Beschrijving huidig proces indelen en beoordelen van teams.....	27
5.2.2 Problemen in huidig proces.....	29
5.2.3 Verbetering van het proces.....	29
5.3 Trainerscoördinator.....	31
5.3.1 Beschrijving huidig proces begeleiden en aansturen van trainers.....	31
5.3.2 Problemen in huidig proces.....	32
5.3.3 Verbetering van het proces.....	33
6. Conclusies en aanbevelingen	34
6.1 Hoe zijn de besturingsprocessen binnen PW op dit moment ingericht?.....	34

6.2 Welke problemen spelen er in de processen?	35
6.3 Op welke wijze kan de besturing binnen PW verbeterd worden?	35
6.4 Hoe moeten de besturingsprocessen binnen PW georganiseerd worden wat betreft het sturen van vrijwilligers?	37
6.4.1 Persoonlijke relaties	37
6.4.2 Gedeelde normen en waarden.....	37
6.4.3 Beperken vrijwilligerstaken	38
6.4.4 Sturing vrijwilligers van PW	38
6.5 Aanbevelingen wat betreft het doorvoeren van veranderingen in PW.....	39
6.5.1 Noodzaak creëren	39
6.5.2 Machtige coalitie vormen.....	39
6.5.3 Creëren van een visie.	39
6.5.4 Visie communiceren.....	40
6.5.5 Mensen verantwoordelijkheden en rechten geven om te kunnen acteren op die visie (empowering).....	40
6.5.6 Plannen en creëren van korte termijn uitkomsten.	40
6.5.7 Consolideren van verandering.	40
6.5.8 Institutionaliseren nieuwe aanpak.....	40
6.6 Vervolg onderzoek.....	41
7. Literatuur lijst	42
Bijlagen	44
Bijlage 1: Proces profiel sheet	44
Bijlage 2: uitgebreide organigram PW.....	45

Management Samenvatting

De bachelor opdracht focust zich op sturingsprocessen binnen hockeyvereniging PW. Het laat zien hoe de besproken processen van PW verlopen, welke problemen er zouden kunnen spelen en hoe deze problemen op te lossen zijn met behulp van het gebruik van de juiste sturingsmechanismen. De hoofdvraag is: *Hoe moeten de besturingsprocessen binnen PW georganiseerd worden?* De hoofdvraag is vervolgens opgesplitst in de volgende deelvragen: *Hoe zijn de besturingsprocessen binnen PW op dit moment ingericht? Welke problemen spelen in de processen? Op welke wijze kan de besturing binnen PW verbeterd worden?*

Het bestuur van PW heeft aangegeven dat zij sportondersteunende processen beschreven willen hebben. Dit zijn processen die spelen in de arbitrage commissie, de elftalcommissie en de trainerscoördinator.

Arbitrage commissie

Beschrijving huidig proces

Ten eerste heb ik het proces Indelen van scheidsrechters van de arbitrage commissie besproken. Bij de analyse kwamen een aantal zaken naar voren. Ten eerste is de input van het proces de wedstrijdplanning opgesteld door de KNHB en de opgeleide scheidsrechter die moet worden ingedeeld in het proces. Het bleek dat de input van het indelen van de scheidsrechters variabel was en een lage analyseerbaarheid had, wat dus wil zeggen dat er sprake is van een non-routine technologie. Verder is er in het transformatieproces sprake van een combinatie tussen pooled en sequential interdependence, wat wil zeggen dat de processtappen naast elkaar maar ook opeenvolgend verlopen. Bepaalde taken moeten opeenvolgend worden uitgevoerd, maar daarnaast moeten tegelijkertijd ook nog andere taken worden uitgevoerd. Het sturingsproces dat gebruikt wordt in het proces indelen van de scheidsrechters is standaardisatie van het werkproces. Standaardisatie van het werkproces komt overeen met de manier van sturing die nodig is bij de vorm van afhankelijkheid in het proces. Bij een non-routine technologie hoort echter onderlinge aanpassing.

Problemen

Ten eerste mist het huidige informatie systeem waar PW mee werkt, LISA, een hulpmiddel voor het indelen van scheidsrechters die Dhr. Kunst en Dhr. Van der Veen erg belangrijk vinden, namelijk het niveau bepalen van de scheidsrechter. Het systeem maakt alleen gebruik van beschikbaarheid voor scheidsrechters. Deze beschikbaarheid kan niet door de leden zelf ingevoerd worden in het systeem, maar alleen door bepaalde personen die toegang hebben tot het systeem. Bovendien is de beschikbaarheid die in het systeem staat vaak verouderde informatie, omdat deze informatie letterlijk uit het voormalig systeem is gehaald.

Oplossing problemen

Ik heb aanbevolen om het sturingsmechanisme onderlinge aanpassing te gaan gebruiken in het proces indelen om de problemen die in het proces, Indelen van scheidsrechters, spelen op te lossen. De onderlinge aanpassing is terug te zien in het feit dat de commissaris arbitrage nu in overleg gaat met de betrokken personen in het proces, de scheidsrechters zelf en hun coaches of aanvoerders. De coaches en aanvoerders van de teams weten welke scheidsrechter beschikbaar zijn en welk niveau zij hebben. De coach doet dit in overleg met zijn spelers.

Elftalcommissie

Beschrijving huidig proces

Vervolgens heb ik het proces van de elftalcommissie geanalyseerd, het indelen van teams. Uit de analyse kwam naar voren dat de input van het proces de spelers die in een team moeten worden ingedeeld is. De input heeft een hoge variabiliteit, er zit verschil in de kwaliteiten van hockeyers, en hoge analyseerbaarheid, met behulp van een gestandaardiseerd beoordelingsformulier. Wat dus wil zeggen dat hier sprake is van een engineering technologie. Het transformatieproces kenmerkt zich als sequential interdependence. Dit wil dus zeggen dat de processtappen opeenvolgend verlopen. Het sturingsproces vindt plaats met behulp van het sturingsmechanisme standaardisatie van het werkproces. De standaardisatie is te vinden in de vorm van het PITS formulier. Standaardisatie van het werkproces komt overeen met de manier van sturing die nodig is bij een engineering technologie. Bij sequential interdependence hoort echter standaardisatie van de output.

Problemen

Bij het proces van de elftalcommissie kwam uit interviews naar voren dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het gestandaardiseerde selectieformulier, het PITS formulier. Trainers en coaches van de individuele spelers, die de hockeyers elke week zien, vullen het formulier niet allemaal in. Bovendien wordt aan het eind van het seizoen, bij het vormen van de teams voor het nieuwe seizoen, ook niet optimaal gebruik gemaakt van de PITS formulieren. Hierdoor ontstaat een momentopname van spelers, wat de commissie juist wil voorkomen.

Oplossing

In mijn aanbeveling kwam naar voren dat er controle momenten in het proces moeten komen. Er moeten korte termijn doelstellingen behaald worden. Dit is een vorm van standaardisatie van de output, een sturingsmechanisme dat ook aangeraden wordt bij sequential interdependence. Deze controle momenten moeten ervoor zorgen dat iedereen de PITS formulieren invult en dat deze goed opgeslagen worden. Tevens moeten de controle momenten ervoor zorgen dat alle opgeslagen PITS formulieren gebruikt worden bij de indeling van de teams voor het komende seizoen.

Trainerscoördinator

Beschrijving huidig proces

De trainerscoördinator maakt gebruik van de engineering technologie. Er is sprake van een hoge variëteit in de input, trainers van verschillende niveaus en het huidige trainingsrooster. Deze input heeft een hoge analyseerbaarheid. Het verschil in niveau van trainers is te zien aan de hand van een aantal eigenschappen: hebben ze een diploma en hoeveel ervaring hebben ze. Het transformatieproces kenmerkt zich als sequential interdependence. Dit wil zeggen dat processtappen opeenvolgend verlopen. Het sturingsmechanisme waar het proces gebruik van maakt is standaardisatie van de output. De technische commissie bepaalt in het technisch beleid wat de doelstellingen zijn, ook van individuele teams. De trainerscoördinator kan dit gebruiken als input om te bekijken welke trainers geschikt zijn voor bepaalde teams. Standaardisatie van de output past bij sequential interdependence. Bij de engineering technologie hoort echter standaardisatie van het werkproces.

Problemen

Tijdens het gesprek met Dhr. Geers, trainerscoördinator, en uit de gegevens van Dhr. Tönis, technisch commissaris, kwamen geen problemen naar boven. Het enige probleem dat naar voren kwam na de analyse van het proces is theoretisch. Een engineering technologie vereist standaardisatie van het werkproces, maar bij PW wordt gebruik gemaakt van standaardisatie van de output.

Oplossing

Ik raad aan om standaardisatie van het werkproces toe te voegen in het proces van de trainerscoördinator. Standaardisatie van het werkproces kan mogelijk worden gemaakt door draaiboeken te ontwikkelen voor ten eerste het totale proces, maar ook voor mogelijke problemen die kunnen spelen in het proces. Door draaiboeken te ontwikkelen voor het standaardproces weet de trainerscoördinator precies waar hij aan toe is en wat hij wanneer zou moeten uitvoeren.

Hoe moeten de sturingsprocessen bij PW worden ingericht?

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van 'organisationele controle' (Meijs, 1997). Organisationele controle moet de vrijblijvendheid bij vrijwilligers beperken. Organisationele controle bij vrijwilligers is gebaseerd op persoonlijke relaties, gedeelde waarden en normen en het beperken van vrijwilligerswerk tot aantrekkelijke en minder eisende taken. Het komt het meest overeen met standaardisatie van de output in combinatie met onderlinge aanpassing van Mintzberg (1979). Het aspect van goede persoonlijke relaties tussen kernvrijwilligers en (potentiële) vrijwilligers komt overeen met sturing door middel van onderlinge aanpassing. Onderlinge aanpassing vereist namelijk veel (informele) communicatie tussen medewerkers (Mintzberg, 1992), wat weer goede onderlinge relaties vereist. Standaardisatie van de output vindt plaats wanneer de resultaten van het werk gespecificeerd zijn. Medewerkers krijgen niet te horen hoe ze hun taak moeten uitvoeren, maar wanneer ze hun product moeten afleveren. Bij standaardisatie van de output kunnen vrijwilligers bij PW dus hun functie naar eigen inzicht invullen, zolang de gestelde doelstellingen maar bereikt worden. Voorwaarde is –nogmaals- dat de gestelde doelen haalbaar zijn zonder al te veel begeleiding.

Voorwoord

In januari 2009 kwam Dhr. Tönis, toenmalig technisch commissaris, naar mij toe met de vraag of ik de processen binnen PW in kaart zou willen brengen. Hij vond het wel een goed idee om mij daarvoor te vragen, omdat ik dan mooi nog wat puntjes binnen kon sprokkelen voor mijn opleiding bedrijfswetenschappen. Het bestuur van PW was op dat moment al in gesprek met G. van der Molen, extern begeleider van mijn bachelor opdracht, om dit te gaan doen. Dhr. Van der Molen wilde dit graag doen, maar met de voorwaarde dat hij dit niet alleen wilde doen. Vandaar dat ik in het proces betrokken werd.

PW wilde graag de processen van de vereniging in kaart brengen met de rede om zo proberen duidelijkheid te verschaffen over de organisatie van de club. Wanneer er meer duidelijkheid zo zijn, zou het mogelijk zijn dat er meer vrijwilligers op zouden kunnen staan om taken op zich te nemen. Met deze insteek ben ik dan ook begonnen. Mijn eerste onderzoeksvoorstel ging over het in kaart brengen van processen aan de hand van een goed processchema dat bij de vereniging zou passen. Om ervoor te zorgen dat voor mijn opleiding er toch meer diepgang in zou komen moest ik een richting kiezen en het onderzoek gaan specificeren op een bepaald vlak. Dit is de kant van sturing geworden. Bij sportverenigingen speelt het 'probleem' dat vrijwilligers de scepter zwaaien. Vrijwilligers hebben niet altijd de benodigde opleiding genoten om een organisatie te leiden. Vandaar dat sturing een interessant onderwerp zou worden. Hoe stuur je namelijk vrijwilligers aan die taken in hun vrije tijd uitvoeren, naast ook nog betaalde krachten in dienst te hebben?

Om het verloop van de huidige processen en eventuele problemen in kaart te brengen hebben Dhr. Van der Molen en ik een aantal mensen binnen de vereniging geïnterviewd. Wij willen deze personen hartelijk bedanken voor hun medewerking, jullie hebben ons erg geholpen.

In dit verslag kunt u lezen hoe bepaalde processen binnen PW verlopen, welke problemen er eventueel spelen en welke aanbevelingen op het gebied van sturing ik geef om de problemen op te lossen.

Met vriendelijke groet,

Yvette van de Graaf

1. Probleemstelling

1.1 Context opdracht

Sportverenigingen bevinden zich in een bijzonder dynamische en snel veranderende omgeving. Veel sportverenigingen hebben een tekort aan kader en bij gebrek aan een professioneel management, worden zij door vrijwilligers bestuurd met vaak te weinig specifieke deskundigheid.

Toenemende verwachtingen ten aanzien van zaken als het niveau van opleiding, het wedstrijdniveau, sponsoring, ledenwerving, financiële administratie, de vele coördinatietaken, toenemende investeringen, beheer van complexer wordende faciliteiten als accommodatie, het managen van een sportclub doet qua taakstelling niet onder voor het managen van een bedrijf.

Bovenstaande ontwikkelingen in de sport worden vaak samengevat onder de term 'professionalisering'. Professionaliseren is het op een efficiënte en effectieve wijze behalen van doelstellingen, het gaat om het behalen van successen. Belangrijk is het dus om de doelstellingen van de sportvereniging vast te stellen. De vraag wordt nu hoe deze het beste kunnen worden uitgevoerd. Veel sportverenigingen stellen zich de vraag; 'Is het nodig dat wij onze vereniging professionaliseren en hoe moeten wij dit organiseren?'. Professionaliseren is noodzakelijk omdat de omgeving van sportorganisaties constant aan het veranderen is. De veranderende rol van de overheid, een afname van het aantal beschikbare vrijwilligers (of voor significante taakpakketten te motiveren vrijwilligers), de veel voorkomende mismatch tussen clubambities en financiële middelen, de toenemende complexiteit van regelgeving, de wisselende ledenaantallen en het beheer van de technisch al maar complexer wordende accommodaties zijn een paar voorbeelden van deze veranderingen. Het organiseren van de vereniging wordt hiermee steeds ingewikkelder, zeker naarmate de vereniging groter wordt. De verwachtingen van de leden worden steeds hoger: 'men betaald er toch voor?'.

Bij de presentatie van Ten Have en Company, tijdens het nationale hockeycongres van de KNHB, werden een aantal noodzakelijke voorwaarden van professionaliseren genoemd, namelijk (Website opgevraagd op 17 februari 2009

http://www.knhb.nl/knhb/congressen+en+seminars/nationaal+congres+2009/DU9782_Gestructureerd+samenerwerken+aan+succes.aspx):

- De missie en ambitie van de vereniging zijn helder geformuleerd en bekend
- Iedereen (zowel vrijwilligers als beroepskrachten) kent de weg om de missie en ambitie te realiseren en weet hoe hij/zij daar aan moet bijdragen
- De organisatie van de vereniging en de wijze van aansturing zijn ingericht op het realiseren van missie en ambitie
- In het beleid worden verschillende doelgroepen onderscheiden (leden, vrijwilligers, ouders, beroepskrachten, omgeving), waaraan gestructureerd aandacht moet worden gegeven
- Coachen, evalueren en bijsturen zijn ingebakken in de activiteiten van de vereniging

Het NOC NSF heeft de commissie 'Goed sportbestuur' ingesteld om verenigingen, die bestuurd worden door vrijwilligers, een ondersteunend middel te geven. In het kader van professionaliseren kunnen de middelen een richtlijn zijn voor de inrichting van de vereniging. Als het gaat om goed

bestuur wordt verwacht dat het bestuur een visie op de toekomst heeft en op open en transparante wijze als eenheid namens de vereniging optreedt. Om ervoor te zorgen dat de doelstellingen, toekomstvisie en ambities behaald worden moet er volgens de commissie Goed Sportbestuur een passend besturingsmodel aanwezig zijn in een vereniging. Het bestuur stelt duidelijk vast op welke manier de organisatie bestuurd wordt. Het heroverweegt en actualiseert met regelmaat het gehanteerde besturingsmodel. Het bestuur moet hierbij zorgen voor een duidelijk onderscheid tussen bestuurlijke, beleidsmatige, toezichhoudende en ondersteunende taken. Tevens moet op basis van het besturingsmodel een bestuursprofiel en competentieprofiel per bestuursfunctie worden vastgesteld en worden goedgekeurd door de ALV.

De richtlijnen ontwikkelt door de KNHB en het NOC NSF zijn relevant voor dit onderzoek omdat ze laten zien welke ontwikkelingen er op dit moment spelen binnen de overkoepelende organen van hockey en sport verenigingen. Ook amateurverenigingen moeten nadenken over professionaliseren. Amateurverenigingen zien een grote groei in het ledenaantal, steeds meer mensen gaan sporten, maar het kader blijft hetzelfde. De kwaliteit van bestuur zal ook bij deze amateurverenigingen verbeterd moeten worden. Zeker bij de huidige economische ontwikkelingen. Vele verenigingen zijn deels afhankelijk van sponsoring als inkomsten. Op dit moment staan bedrijven niet te springen om te investeren in sponsoring, zij kunnen het geld namelijk goed zelf gebruiken. Hockeyverenigingen moeten kunnen inspringen op deze ontwikkeling, ze moeten de juiste mensen in bijvoorbeeld een sponsorcommissie plaatsen om te komen tot genoeg financiële middelen voor de vereniging.

De professionalisering en het daarmee gepaard gaande organisatie- en besturingsvraagstuk spelen anno 2009 ook bij hockeyvereniging Prinses Wilhelmina te Enschede (opgericht in 1915, verder te noemen: PW). Het bestuur staat voor een aantal belangrijke beslissingen, die de toekomst van de club zullen bepalen. De club moet professionaliseren. Het bestuur heeft deze beslissing reeds gemaakt in afstemming met de Algemene Leden Vergadering. Gezien de veranderingen in de omgeving van de vereniging en de moeilijkheden die het bestuur daarbij tegenkomt, zien zij het als noodzaak om te professionaliseren. Men overweegt een verenigingsmanager aan te stellen. De functie die de verenigingsmanager bij PW kan vervullen is die van 'verbindingsman'. Hij zal erop moeten toezien dat de verschillende commissies in de vereniging hun doelstellingen behalen en dat de commissies ook communiceren met elkaar, aangezien veel processen overlap hebben binnen de vereniging. Verder is het ambitieniveau van het eerste heren en dames team hoger komen te liggen de laatste jaren. Te zien is dat een hoger ambitie niveau ook meer sponsoring vereist. Professionalisering van de besturing zou hier een bijdrage kunnen leveren aan het binnen halen van financiële middelen.

Om doelstellingen te behalen zal de verenigingsmanager, die PW wil gaan aanstellen, mensen en processen moeten gaan aansturen. Hier komt dan ook de vraag van het bestuur van PW naar boven, wat tevens ook de hoofdvraag van het onderzoek is.

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag van de bachelor opdracht is:

Hoe moeten de besturingsprocessen binnen PW georganiseerd worden?

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen moeten eerst een aantal deelvragen beantwoord worden:

Hoe zijn de besturingsprocessen binnen PW op dit moment ingericht?

Welke problemen spelen in de processen?

Op welke wijze kan de besturing binnen PW verbeterd worden?

De doelstelling van deze bachelor opdracht is om hockeyclub PW een goed beeld te geven hoe zij haar processen op een goede manier kan aansturen, om ervoor te zorgen dat de bepaalde doelstellingen op een efficiënte en effectieve manier behaald worden.

2. Methodologie

Onderzoek kan vier doelen hebben, exploreren, beschrijven, toetsen en verklaren (Geurts, 1999). Bij exploreren ligt de nadruk op het ontwikkelen van nieuwe begrippen, of het inventariseren van mogelijke oorzaken van een verschijnsel. Bij beschrijven ligt de nadruk op een zo precies mogelijke weergave te geven van de werkelijkheid. Bij toetsing ligt de nadruk op het controleren van een verschijnsel. Ten slotte ligt bij verklaren de nadruk op het achterhalen van de oorzaak van een verschijnsel. In dit onderzoek ligt de nadruk op beschrijven. Begrippen zullen worden toegelicht en gemeten, de (besturings)processen binnen PW worden beschreven.

Dit onderzoek is verder ook ontwerpgericht onderzoek (Den Hertog en Van Sluijs, 1995). Dit is onderzoek naar geplande interventies in de natuurlijke context van organisaties met als doel het ontwikkelen van een kennisbasis voor de vernieuwing en verbetering van die interventies. In dit onderzoek zal ik een model gaan vormen op basis van bestaande literatuur over organisatie, proces en besturingsanalyse. Aan de hand van dit model ga ik hockeyvereniging PW analyseren en eventuele verbeterpunten ontdekken.

Wanneer een duidelijk theoretisch kader is gevormd wordt de analyse van de huidige situatie uitgevoerd. Het huidige verloop van processen wordt achterhaald door middel van het houden van verschillende interviews. Het bestuur heeft aangegeven welke processen zij graag beschreven willen zien, namelijk die van een aantal sportondersteunende commissies. Zij zien deze sportondersteunende commissies als 'primaire proces' van de vereniging. Deze processen maken namelijk het hockey mogelijk voor de leden. Dit onderzoek zal zich richten op de sportondersteunende processen binnen PW, namelijk de processen van de:

- Elftalcommissie; heeft als hoofdtaak het vormen van het selectiebeleid en delen de teams in.
- Scheidsrechterscommissie; heeft als hoofdtaak het indelen van scheidsrechters op de wedstrijden.
- Trainerscoördinator; stuurt de trainers aan.

De observaties zijn gedaan aan de hand van interviews. De interviews zullen afgenomen worden met behulp van een proces profiel sheet (zie bijlage 1). Een proces profiel sheet is een hulpmiddel om processen te beschrijven. Aangezien dit onderzoek zich focust op de besturingsprocessen zal de besturing procesanalyse van Boer en Krabbendam (1993) ook worden toegepast om diepgang te verkrijgen. Per proces wordt geprobeerd twee personen te interviewen, de persoon die nu verantwoordelijk is voor een bepaald proces en de persoon die voorheen verantwoordelijk was voor een bepaald proces. Van deze personen zullen we verschillende inzichten krijgen. Natuurlijk hoe het proces op dit moment verloopt, maar ook potentiële verbeterpunten of juist punten die absoluut niet verandert hoeven of moeten worden. Zowel voor wat betreft het houden van de (eerste) interviews als de (eerste) uitwerkingen word ik begeleid door mijn externe begeleider, Dhr. Geert van der Molen. Hij is betrokken in de coördinatie van het jeugd(opleidings)plan hockey bij PW en heeft het bestuur voorgesteld de processen te analyseren, hetgeen nu door mij zal gebeuren onder zijn begeleiding. (Geert van der Molen is directeur Eluxis. Eluxis is actief op het gebied van kennismanagement voor gerenommeerde, internationaal opererende (technische) opdrachtgevers.) Sampling van de geïnterviewden vindt plaats aan de hand van purposive sampling. Purposive sampling is een vorm van sampling die niet op toeval berust. Eenheden worden bewust geselecteerd

op basis van mijn eigen oordeel in combinatie met het oordeel van het bestuur of ze bruikbaar en representatief kunnen zijn (Babbie, 2004).

Naast de interviews is er informatie verkrijgbaar op de website van de Koninklijke Nederlandse Hockey Bond (KNHB) over hoe bepaalde processen eruit horen te zien, wat de verschillende doelstellingen per proces zijn en welke taken er onder vallen. Samen met de interviews zullen we komen tot de juiste en meest geschikte taken per proces.

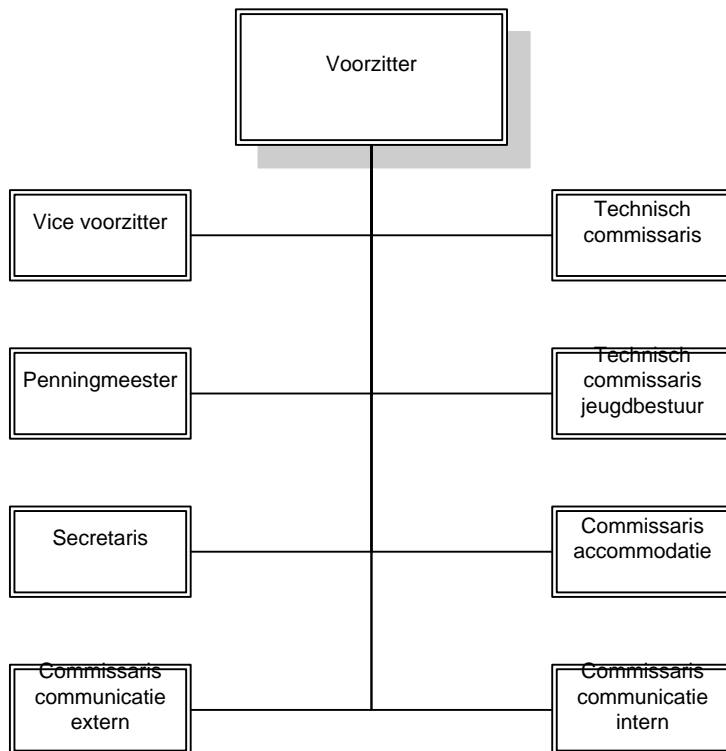
Vervolgens zal onderzoek gedaan moeten worden naar hoe de besturingsprocessen volgens de theorie zouden moeten verlopen. Dit onderdeel wordt beantwoord aan de hand van de literatuurstudie waar het onderzoek mee gestart is. Hier zal ik ingaan op diverse literatuur over aansturingprocessen en coördinatiemechanismen. Verder zal ik twee contingentiefactoren, variabiliteit en afhankelijkheid, gebruiken om te analyseren of de processen hierop goed zijn afgestemd.

Ten slotte zal de eindconclusie getrokken worden en aanbevelingen worden gedaan. Dit gebeurt door de huidige situatie te vergelijken met de gewenste situatie aan de hand van het theoretisch kader. De huidige situatie wordt vastgesteld aan de hand van de interviews die gehouden zijn. Uit de interviews kunnen ook eventuele problemen naar voren komen die op dit moment kunnen spelen in een proces. De interviews zal ik ook gebruiken voor het bepalen van de gewenste situatie. Vrijwilligers die een taak uitvoeren binnen de vereniging hebben goed zicht op het verloop van het betreffende proces. Zij kunnen dan zeer waarschijnlijk ook een aantal verbeterpunten aangeven. De gewenste situatie zal verder worden ingevuld door de theorie, maar deels ook door de nieuwe doelstellingen van het bestuur. Zij hebben zelf aangegeven een aantal veranderingen te willen doorvoeren in de aansturing van de verschillende commissies binnen de vereniging, deze wensen zal ik meenemen in mijn eindoordeel. In de aanbevelingen zal gebruik worden gemaakt van Meijs en Kotter. Meijs (1997) om wat dieper in te gaan op de omgang met vrijwilligers. Kotter (1995) om tips te geven over implementatieproblemen en succesvolle implementatieprocessen.

3. Organisatie introductie PW

De Enschedese Countryclub Prinses Wilhelmina is opgericht in 1915, waarbij zowel hockey, golf als cricket kon worden gespeeld. Enkele jaren geleden zijn de drie onderdelen volledig zelfstandig geworden, maar nog altijd wordt de accommodatie met twee kunstgrasvelden en verschillende reguliere grasvelden gedeeld. Anno 2009 is de club behoorlijk veranderd. Het ledenaantal staat op dit moment (27-04-2009) op 663 (Bron: www.pwhockey.nl). Het grootste aantal van deze leden zijn te vinden in de jeugdteams. Het ledenaantal is de laatste jaren flink gestegen, vooral in de jeugd. Deze stijging is een landelijke ontwikkeling, het aantal hockeyers stijgt tien tot vijftien procent per jaar. De opbouw van de club kan gezien worden in oplopende piramidevorm. Het grootste aantal leden per categorie zit in de jongste jeugd, dus tot 8 jaar. Per leeftijdscategorie wordt het aantal leden steeds kleiner.

Komend seizoen zal het organigram er als volgt uit zien (Het uitgebreide organigram is te vinden in bijlage 2):



Figuur 1: organigram PW

Het bestuur heeft aangegeven een aantal processen beschreven te willen zien. Vooral de kernprocessen die het hockey, wedstrijden en trainingen mogelijk maken. Deze vallen onder de verantwoording van sportondersteunende commissies. Het betreft de volgende processen:

- Elftalcommissie; heeft als hoofdtaak het vormen van het selectiebeleid en delen de teams in.
- Scheidsrechterscommissie; heeft als hoofdtaak het indelen van scheidsrechters op de wedstrijden.
- Trainerscoördinator; stuurt de trainers aan.

4. Theoretisch kader

Deze bachelor opdracht zal zich richten op de professionalisering van de sportvereniging, in het bijzonder bij hockeyclub PW waar dit onderzoek plaatsvindt. Er is al gezegd dat professionaliseren twee bijzondere aandachtspunten heeft. Ten eerste moeten de doelstellingen en ambities van de vereniging vastgesteld worden. Vervolgens moeten deze ambities gerealiseerd worden. Daarvoor moet een passend besturingsmodel gekozen worden.

4.1 Wat zijn besturingsprocessen?

4.1.1 Processen

Een organisatie is gericht op het bereiken van doelen, zo ook een sport vereniging. Om deze doelen te bereiken zijn processen nodig. Een proces is een reeks opeenvolgende samenhangende gebeurtenissen. Processen kunnen verdeeld worden in (Boer en Krabbendam, 1993):

- primaire processen
- instandhoudingprocessen
- besturingsprocessen

Primaire processen zijn direct gericht op het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Hieraan ontleent de organisatie haar bestaansrecht. Een primair proces is een reeks van activiteiten gericht op het transformeren van ruw materiaal en ruwe informatie in - voor de klanten van de organisatie - nuttige producten en diensten.

Om ervoor te zorgen dat primaire processen goed verlopen zijn instandhoudingprocessen nodig. Deze processen zijn erop gericht om de overige processen te voorzien van kwalitatief en kwantitatief voldoende mensen, middelen, materialen en informatie, benodigd voor het uitvoeren van transformaties.

Om ervoor te zorgen dat alle processen op de gewenste wijze verlopen, dus afgestemd op de doelstellingen, zijn besturingsprocessen nodig. Deze zijn onder te verdelen in strategische besturing, adaptieve besturing en operationele besturing.

4.1.2 Besturingsprocessen

Besturingsprocessen hebben tot doel andere processen op de gewenste wijze te laten verlopen (Boer en Krabbendam, 1993). Besturing kan plaatsvinden op drie niveaus: strategisch, adaptief en operationeel.

Strategische besturing is het reageren op veranderingen in de omgeving. Aan de hand van de veranderingen in de omgeving, worden in het strategisch besturingsproces keuzen gemaakt met betrekking tot welke klanten worden bediend, op welke wensen van de klanten zal worden ingegaan en welke processen de organisatie zelf uitvoert of juist laat uitvoeren.

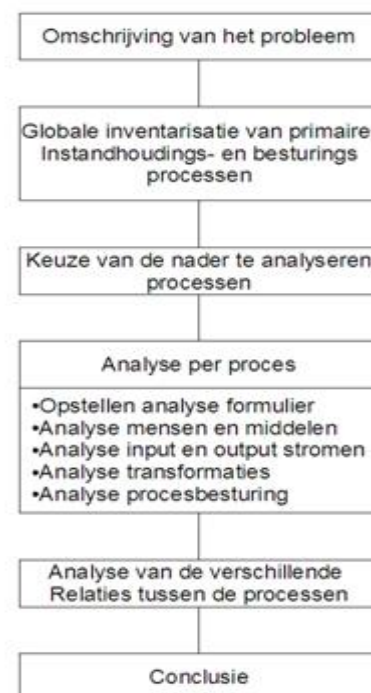
Adaptieve besturingsprocessen omvatten allerlei beslissingen over de inrichting van de organisatie. Denk hierbij aan veranderingen in de technologie, structuur, processen of culturele veranderingen. Adaptieve besturing betreft verandering in de organisatie, maar ook problemen die niet op operationeel niveau kunnen worden opgelost.

Ten slotte betreft operationele besturing alle activiteiten gericht op het nemen van beslissingen betreffende de keuze van maatregelen voor het oplossen of voorkomen van verstoringen in de transformatieprocessen. Denk bijvoorbeeld aan ziekteverzuim, hier moet ook op gereageerd kunnen worden, of een conflict tussen werknemers.

In het meest eenvoudige geval bestaat besturing uit een besturend orgaan dat een bestuurd systeem bestuurt, die beide in contact staan met de omgeving. De aspecten van het te besturen systeem, worden gemeten en vergeleken met gestelde normen. Bij afwijking kan door het regelorgaan worden ingegrepen en eventueel worden bijgestuurd. Besturingsprocessen bestaan uit communicatieprocessen, besluitvormingsprocessen en beïnvloedingsprocessen.

4.2 Hoe kunnen de besturingsprocessen geanalyseerd worden?

Volgens Boer en Krabbendam (1993) is de centrale vraag in de organisatiekunde hoe het geheel van activiteiten zodanig kan worden verdeeld en gecoördineerd, dat de gewenste output kan worden verkregen en de gewenste doelstelling kan worden bereikt. Zij geven dan ook een stappenplan voor de procesanalyse. Ten eerste is het van belang om het probleem duidelijk te omschrijven (zie probleemstelling hoofdstuk 1). Voor de eerste oriëntatie is het vervolgens verstandig om een globale inventarisatie te maken van de primaire, instandhoudings- en besturingsprocessen die mogelijk te maken hebben met het probleem. Hierna volgt de keuze van de processen die nader geanalyseerd moeten worden. Aan de hand van deze keuze worden de bij de processen betrokken mensen en middelen, verschillende input en output stromen, de transformaties en de procesbesturing geanalyseerd. Aan de hand van de stap analyse per proces zullen de vier processen aangegeven door



Figuur 2: Proces analyse model (Boer en Krabbendam, 1993)

het bestuur van hockeyvereniging PW geanalyseerd worden.

4.2.1 Opstellen analyse formulier

De werkwijzen van de drie verschillende commissies binnen PW die onderzocht dienen te worden zullen geanalyseerd worden met behulp van het Proces Profiel Sheet (zie bijlage 1), een hulpmiddel om processen te beschrijven (Jacka & Keller, 2002). Het vormt een basis van alle onderdelen die komen kijken bij procesanalyse. Dit formulier biedt tevens een goed en overzichtelijk hulpmiddel voor de interviews over de processen. Denk daarbij aan aspecten als deelprocessen, input en output, triggers, proceseigenaren, doelstellingen, sturing, maatstaven voor succes en risico's verbonden aan het proces. Aangezien dit onderzoek zich voornamelijk focust op de besturingsprocessen is het proces profiel sheet uitgebreid met een stuk analyse voor besturingsprocessen aan de hand van Boer en Krabbendam (1993). Dit houdt in dat er gekeken wordt naar afwijkingen in het proces en hoe hiermee wordt omgegaan. Er wordt gekeken op welke manier bestuurd wordt.

4.2.2 Analyse van de mensen en de middelen

De analyse begint bij het inventariseren wie er bij het proces betrokken zijn en welke middelen beschikbaar zijn voor het proces. Dit kan nuttige achtergrond informatie opleveren voor de procesanalyse. Mensen kunnen bijvoorbeeld beschreven worden aan de hand van functie, opleiding, leeftijd of ervaring. Middelen kunnen omschreven worden aan de hand van bijvoorbeeld aantal, jaar aankoop of eigenschappen. (Boer en Krabbendam, 1993)

Mensen kunnen ten eerste onderverdeeld worden in vrijwilligers en beroepskrachten. Vrijwilligers die taken uitvoeren in de organisatie brengen een aantal potentiële problemen met zich mee. Ten eerste zijn zij vaak niet opgeleid voor de functie die zij vervullen. Vrijwilligers zijn een onzekere factor. Het is namelijk werk dat niet wordt betaald en bovendien is het werk dat in vrije tijd wordt uitgevoerd, dus mensen voeren het uit wanneer het hen het beste uit komt. Er ontbreekt een financiële relatie en een onderliggende juridische overeenkomst. Er mist een bepaalde mate van dwang voor het uitvoeren van activiteiten. Er is dus het risico dat vrijwilligers hun taken niet juist of helemaal niet uitvoeren. Het terugdringen van deze vrijblijvendheid kan door middel van 'organisationele controle'. Het is niet nodig dat alle uitgevoerde taken gecontroleerd worden, maar wel dat de organisatie ervan op aan kan dat de afspraken zijn nagekomen en dat het plan is uitgevoerd. Dit is echter wel moeilijk uit te voeren bij vrijwilligers. Als het erop aankomt, is er namelijk geen sprake van een hiërarchie, er zijn geen sancties en beloningen. Organisationele controle bij vrijwilligers is voornamelijk gebaseerd op persoonlijke relaties, gedeelde waarden en normen en het beperken van vrijwilligerswerk tot aantrekkelijke en minder eisende taken. (Meijs, 1997)

Bij beroepskrachten die in de vereniging werkzaam zijn zou dit probleem niet mogen spelen. Zij hebben een juridische en financiële relatie met de vereniging in de vorm van een contract. Bij contractbreuk speelt het risico van ontslag.

Middelen heeft de hockeyvereniging ook tot haar beschikking. Zo kan de proceseigenaar gebruik maken van financiële middelen, bijvoorbeeld het betalen van werknemers. Er kan sprake zijn van fysieke infrastructuur, bijvoorbeeld velden. Ten slotte ook technische infrastructuur als websites.

4.2.3 Analyse van de input- en outputstromen

Processen in een organisatie worden gevoed met een input aan materiaal of informatie, die vervolgens worden getransformeerd tot een bepaalde gewenste output (Boer en Krabbendam, 1993). De inputstromen kunnen geanalyseerd worden met behulp van Perrow (1967). Om organisaties op te delen gebruikt Perrow (1967) twee criteria, namelijk de variëteit van de grondstoffen en de analyseerbaarheid van deze variëteit. Variëteit betreft de vraag of de input, het materiaal, gestandaardiseerd wordt gebruikt en of er steeds sprake van dezelfde input- en outputstromen, of is continue aanpassing nodig, verandert de input constant? Verder onderscheidt Perrow (1967) de analyseerbaarheid van de input. Is de afwijking van de input analyseerbaar?

Aan de hand van deze criteria komt Perrow (1967) tot vier soorten organisatietechnologieën. Dit zijn:

- *Routine technologies*, lage variëteit en een hoge analyseerbaarheid
- *Craft technologies*, lage variëteit en een lage analyseerbaarheid
- *Engineering technologies*, hoge variëteit en een hoge analyseerbaarheid
- *Non-routine technologies*, hoge variëteit en een lage analyseerbaarheid

4.2.4 Analyse van de transformatie

In het transformatieproces vindt de omzetting plaats van input naar output. Deze omzetting gebeurt door middel van het uitvoeren van bepaalde activiteiten. De analyse van het transformatieproces houdt in dat de activiteiten onderscheiden moeten worden en dat verbanden tussen deze activiteiten moeten worden aangegeven.

Het transformatieproces kan verder geanalyseerd worden aan de hand van Thompson (1967). Hij analyseert de onderlinge afhankelijkheid, dit staat voor de mate waarin de elementen in processen afhankelijk van elkaar zijn. Thompson (1967) identificeert drie vormen van onderlinge afhankelijkheid:

- *Pooled interdependence*: het werk dat uitgevoerd wordt is onderling afhankelijk is op een manier dat elk element of proces bijdraagt aan het algemene doel.
- *Sequential interdependence*: sommige activiteiten kunnen uitgevoerd moeten worden als de vorige klaar is, opeenvolgend. Activiteiten vinden dus niet gelijktijdig plaats.
- *Reciprocal interdependence*: activiteiten zijn als input en output aan elkaar gerelateerd. De verschillende activiteiten zijn wederzijds afhankelijk van elkaar. Er is sprake van zowel pooled als sequential onderlinge afhankelijkheid.

4.2.5 Analyse van de procesbesturing

Besturingprocessen zorgen ervoor dat alle processen op de juiste en gewenste wijze verlopen. Mintzberg (1979, pp. 3-7) onderscheidt een aantal vormen van coördineren. Coördineren is de manier waarop er bestuurd wordt. Voorgaand is beschreven op welke niveaus besturing kan plaatsvinden. Mintzberg beschrijft de wijze waarop deze sturing plaatsvindt. Mintzberg onderscheidt vijf mechanismen die laten zien hoe organisaties hun werk kunnen coördineren, namelijk door middel van *onderlinge aanpassing*, *directe supervisie*, *standaardisatie van het werkproces*, *standaardisatie van de output* en *standaardisatie van de vaardigheden van de medewerker*. Bij directe supervisie wordt één persoon verantwoordelijk genomen voor het werk van meerdere werknemers. Onderlinge aanpassing coördineert het werk door een simpel proces van informele communicatie. De controle van het werk ligt bij de uitvoerders. Het is ook mogelijk om te standaardiseren. Dit vindt vaak plaats wanneer het werk ingewikkelder wordt. Standaardisatie is mogelijk op drie manieren. Ten eerste zijn werkprocessen gestandaardiseerd wanneer de inhoud van het werk gespecificeerd is. Output is gestandaardiseerd wanneer de resultaten van het werk gespecificeerd zijn. Werknemers krijgen niet te horen hoe ze hun taken moeten uitvoeren, maar welke resultaten zij moeten behalen. Ten slotte zijn vaardigheden gestandaardiseerd wanneer het soort training dat nodig is voor het uitvoeren van het werk gespecificeerd is.

Met behulp van de analyse van de input stromen en het transformatieproces worden gepaste sturingsprocessen bij de juiste technologie en afhankelijkheid gevoegd.

Perrow (1970) omschrijft passende besturingsmechanismen per soort organisatietechnologie. Ten eerste maakt hij onderscheid tussen twee niveaus van sturing, het technisch niveau en supervisie. Het technisch niveau is het middenmanagement in een bedrijf, het houdt zich bezig met de administratie van productie. Supervisie staat voor het lage management, het houdt zich bezig met de directe supervisie van productie. PW is een kleine organisatie en heeft geen ingewikkelde structuur. Van een middenmanagement is er dan ook geen sprake. De commissies zijn direct verantwoordelijk

voor het verloop van de processen, 'de productie'. Vandaar dat hier alleen de coördinatiemechanismen van het lage management van Perrow (1970) worden besproken. Bij non-routine technologieën zou er sprake moeten zijn van coördinatie door middel van onderlinge aanpassing. In routine organisaties vindt coördinatie plaats door middel van planning. Planning komt overeen met het coördinatie mechanisme standaardisatie van het werkproces van Mintzberg (1979). Het is namelijk zo dat bij planning vooraf wordt bepaald welke resultaten op welk moment en op welke manier behaald moeten worden, wat overeenkomt met standaardisatie van het werkproces. De activiteiten zijn routinematig en voorspelbaar, daarom is het mogelijk om het proces van tevoren goed uit te stippelen. Verder dient er coördinatie door middel van standaardisatie van het werkproces aanwezig te zijn bij het lage management wanneer er sprake is van een engineering technologie. Deze technologie wordt gekenmerkt door veel variatie, maar is wel analyseerbaar. Daarom zou er volgens Perrow (1970) weinig macht moeten zijn op het uitvoerende niveau, ontwerpen worden top-down ingevoerd en moeten uitgevoerd worden. Ten slotte hoort er volgens Perrow (1970) bij de craft technologie sprake te zijn van coördinatie door middel van feedback. Perrow (1970, pp. 80) legt coördinatie door middel van feedback uit als onderlinge aanpassing. In het craft model gaat het om weinig, moeilijk te analyseren variëteit. Er ligt veel macht bij het lage management, die veel in overleg is met de uitvoerders. Uitvoerders hebben goed zicht op de eventuele problemen die spelen en kunnen de variëteit beter analyseren.

Verder laat Thompson (1967) zien dat de drie verschillende types afhankelijkheid allemaal een eigen coördinatiemechanisme dienen te hebben die goed bij de organisatie past. Coördinatie door middel van standaardisatie van het werkproces is geschikt bij pooled interdependence. Routine en regels maken coördinatie mogelijk. Elke eenheid wordt op deze manier bij de les gehouden en op die manier werken ze allen naar een gezamenlijk doel. Bij sequential interdependence wordt coördinatie door middel van planning aangeraden (standaardisatie van de output). Dit wil zeggen dat schema's worden opgesteld, zodat goede afstemming mogelijk wordt gemaakt tussen de opeenvolgende processen. Bij reciprocal interdependence zou het ideaal zijn om het coördinatiemechanisme onderlinge aanpassing te hebben. Bij onderlinge aanpassing moet er sprake zijn van veel (informele) communicatie en het nemen van beslissingen wordt moeilijk gemaakt door de vele communicatie lijnen. Er dient een overleg cultuur te heersen binnen de vereniging.

4.3 Analyse model

Het theoretisch kader voor dit onderzoek kan samengevat worden in een analysemodel. Ten eerste worden de processen beschreven aan de hand van mensen en middelen, input en output stromen en transformatie processen.

<i>Mensen en middelen</i>	<i>Input en output stromen</i>	<i>Transformatie processen</i>
Beroeps krachten	Variëteit en analyseerbaarheid	Onderlinge afhankelijkheid
Vrijwilligers	<ul style="list-style-type: none"> • Routine technologie • Craft technologie • Engineering technologie • Non-routine technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Pooled interdependence • Sequential interdependence • Reciprocal interdependence
Middelen		

De volgende stap is de analyse van de besturingsprocessen. Ten eerste wordt er geanalyseerd welke besturingsprocessen aanwezig zijn en vervolgens welke sturingsprocessen aanwezig dienen te zijn gezien aard van de processen.

<i>Sturingsprocessen</i>	<i>Dienen aanwezig te zijn bij:</i>
Directe supervisie	
Onderlinge aanpassing	Non-routine en craft technologie; reciprocal interdependence
Standaardisatie werkproces	Engineering technologie; routine technologie; pooled interdependence
Standaardisatie output	Sequential interdependence
Standaardisatie vaardigheden	

5. Procesbeschrijving en analyse

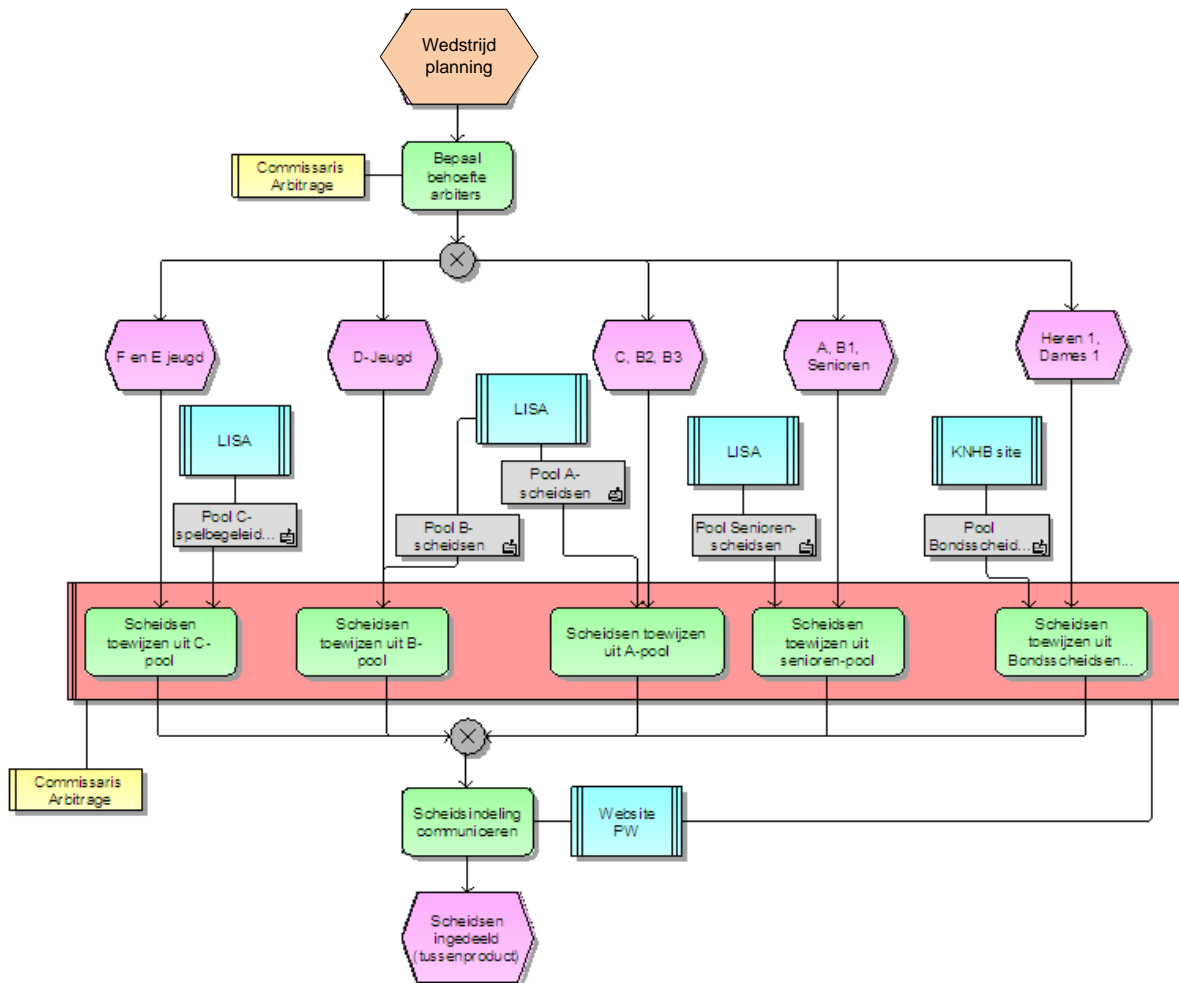
De analyse van de processen binnen PW zal geschieden aan de hand van het ontworpen model uit het theoretisch kader. Dit wil dus zeggen dat per proces vier onderdelen geanalyseerd worden, de mensen en de middelen, de input en output stromen, het transformatieproces en het besturingsproces. Het bestuur van hockeyclub PW heeft aangegeven welke processen zij graag beschreven ziet worden, namelijk die van een aantal sportondersteunende commissies. Een korte omschrijving van de drie proceseigenaren is:

- Trainers coördinator; stuurt de trainers aan.
- Elfталcommissie; heeft als hoofdtaak het uitvoeren van het selectiebeleid en indelen van teams.
- Scheidsrechters commissie; heeft als hoofdtaak het indelen van scheidsrechters op de wedstrijden.

De informatie verzameld in de verschillende interviews, gehouden met de personen betrokken bij de processen, zal gebruikt worden voor de invulling van het analysemodel en van de beschrijving van de huidige processen.

5.1 Scheidsrechterscommissie

Het werk van de scheidsrechterscommissie bestaat uit drie verschillende deelprocessen, namelijk opleiden, indelen en fluiten. Op de deelprocessen opleiden en fluiten kan het bestuur weinig invloed uitoefenen. Uit de interviews kwam naar voren dat de problemen vooral liggen bij het deelproces indelen. Vandaar dat ik het deelproces indelen in dit hoofdstuk duidelijk naar voren laat komen. Ten eerste zal ik het proces beschrijven zoals het op dit moment verloopt. Ik zal vervolgens aangeven waar de problemen liggen die uit de interviews naar voren kwamen. Ten slotte zal ik vermelden hoe deze problemen opgelost kunnen worden met behulp van het aanpassen van de besturing.



Figuur 3: proces scheidsrechters indelen

5.1.1 Beschrijving huidig proces Indelen van scheidsrechters

De doelstelling voor dit proces is dat de fysieke beschikbaarheid en het arbitrage niveau in voldoende mate aanwezig zijn voor de behoefte van geplande wedstrijden. Er moeten op ongeveer 600 wedstrijden twee scheidsrechters ingedeeld worden.

Input stromen

De input van het proces is 1) de wedstrijdplanning die is opgesteld door de KNHB en 2) de opgeleide scheidsrechter. De indeling start dan ook wanneer het wedstrijdschema bekend wordt gemaakt. Volgens Dhr. Kunst, voormalig scheidsrechtercommissaris, wordt er voor de senioren teams één keer per jaar een schema opgesteld aan het begin van het seizoen, en voor de junioren teams ongeveer drie keer per jaar. Verder is de opgeleide scheidsrechter input voor het proces. Elke scheidsrechter krijgt dezelfde opleiding en moet dezelfde regels kennen. Helaas is het zo dat de scheidsrechters van niveau verschillen. De input heeft hierdoor volgens Perrow (1967) een hoge variëteit. Vervolgens is het wedstrijdschema tevens variabel. Dit schema, opgesteld door de KNHB, wordt gestandaardiseerd gebruikt. De vorm verandert niet, alleen de inhoud. Verder heeft de variëteit van de input volgens

Perrow (1967) een lage analyseerbaarheid. Het verschil in niveau van scheidsrechters is namelijk moeilijk analyseerbaar. Iedere scheidsrechter hoort eigenlijk dezelfde regels te kennen en zou ze op dezelfde manier moeten kunnen toepassen, maar er is variëteit in de input. Het verschil in niveau komt vaak door persoonlijkheid. Durft de persoon een wedstrijd ook daadwerkelijk te leiden? Waar het probleem werkelijk ligt is moeilijk te analyseren. Volgens Perrow (1967) is er bij een lage analyseerbaarheid en een hoge variëteit sprake van non-routine technologie.

Mensen en middelen

Mensen betrokken in dit proces zijn de commissaris arbitrage en de leden die ingedeeld worden als scheidsrechter voor een wedstrijd. Volgens Dhr. Kunst, voormalig commissaris arbitrage, is het mogelijk dit proces uit te laten voeren door een enkel persoon. Middelen die gebruikt worden in dit proces zijn de verschillende pools van leden per leeftijdscategorie in bezit van een scheidsrechterskaart. De pool van potentiële scheidsrechters wordt als volgt ingedeeld:

- C-jeugd levert spelleiders jongste jeugd (Benamins, F, E en D8)
- B-jeugd levert arbiters voor D-jeugd
- A-jeugd levert arbiters voor C-jeugd en de 2^e teams van de B-jeugd
- Senioren (18 jaar en ouder) leveren arbiters voor Senioren (dames 1, 2^e en veteranen teams), A-jeugd en 1^e B teams.
- Bondsscheidsrechters en bepaalde seniorenleden leveren arbiters voor heren 1 en dames 1

Verder worden verschillende websites gebruikt. Ten eerste de website van de KNHB waar de verschillende bondscheidsrechters op te vinden zijn die ook door de KNHB worden ingedeeld op de wedstrijden van heren en eventueel ook dames 1. Verder wordt de website van PW gebruikt als communicatiemiddel naar de leden toe. Ook wordt LISA gebruikt. Dit is het informatiesysteem achter de website van PW waar ledenlijsten op staan, teamlijsten, wedstrijdscema's, maar ook de beschikbaarheid van de verschillende scheidsrechters die aanwezig zijn in de vereniging.

Transformatieproces

Het transformatieproces kan volgens Thompson (1967) gekenmerkt worden als een combinatie van pooled en sequential interdependence. De processtappen vinden opeenvolgend plaats, maar ook naast elkaar. Het proces start met de bekendmaking van de wedstrijdplanning. Aan de hand van de wedstrijdplanning wordt de behoefte aan arbiters bepaald. Vanaf dat punt wordt het proces opgesplitst per leeftijdscategorie. Per leeftijdscategorie wordt bepaald welke scheidsrechters beschikbaar zijn voor de wedstrijden en vervolgens toegewezen aan een bepaalde wedstrijd. Dit vindt dus allemaal naast elkaar plaats voor de F en E jeugd, de D jeugd, de C jeugd en tweedelijns B teams, de A jeugd en de B1 en ten slotte voor de senioren. Wanneer per categorie de scheidsrechters zijn ingedeeld wordt het schema gecommuniceerd via de website van PW. De output van het proces zijn de ingedeelde scheidsrechters. De verschillende activiteiten zijn wederzijds afhankelijk van elkaar, elk processtap draagt bij aan het doel over scheidsrechters te beschikken en deze vinden opeenvolgend plaats, maar ook naast elkaar per leeftijdscategorie.

Sturing

Volgens Dhr. Kunst is het indelen van de scheidsrechters een simpel proces. Het wedstrijdscema, opgesteld door de KNHB, laat zien dat het sturingsmechanisme de vorm heeft van standaardisatie van het werkproces (Mintzberg, 1979). Het doel is dit wedstrijdscema, wat tevens de input van het

proces is, zo in te vullen dat er twee scheidsrechters per wedstrijd zijn. Het wedstrijdschema heeft elk seizoen dezelfde vorm, maar krijgt elk jaar een andere inhoud. PW zal zelf scheidsrechters moeten invullen in het schema. De output is dan ook dat de scheidsrechters ingedeeld zijn in het wedstrijdschema.

5.1.2 Problemen in huidig proces

Uit de interviews met Dhr. Kunst en Dhr. Van der Veen, gehouden voor het proces arbitrage, kwamen een aantal problemen naar voren die spelen in dit proces. Er spelen problemen bij het indelen van scheidsrechters naar niveau en beschikbaarheid.

Niveau

Het eerste en grootste probleem heeft te maken met het informatiesysteem LISA. Dhr. Kunst, voormalig commissaris arbitrage vertelde dat voorgaand informatiesysteem (E-hockey) veel geschikter was voor het invullen van de scheidsrechters. In voorgaand systeem was het namelijk zo dat de beschikbaarheid en het niveau van de scheidsrechters aangegeven kon worden. Er is dan ook veel tijd in gestoken om alle scheidsrechters te beoordelen en te vragen wanneer het beste uit kwam om te fluiten (zaterdag of zondag). In het huidige systeem, LISA, is het alleen mogelijk om beschikbaarheid in te vullen. Deze beschikbaarheid is overgenomen uit de gegevens van E-hockey. Dit komt dus niet meer overeen met de doelstelling van het proces: dat de fysieke beschikbaarheid en het arbitrage niveau in voldoende mate aanwezig zijn voor de behoefte van geplande wedstrijden. Het probleem ligt volgens Dhr. Kunst bij het feit dat het niveau van scheidsrechters niet aangegeven kan worden. Het verschil in niveau wordt erkend door PW, maar er wordt onvoldoende rekening gehouden met het niveau in variëteit. De club wil natuurlijk de beste scheidsrechters op de moeilijkste wedstrijden zetten. Dhr. Kunst vertelde dat het moeilijk is voor de huidige commissaris om deze inschatting te maken, vooral omdat hij niet alle leden persoonlijk kent. Daarom deelt hij op dit moment alleen de scheidsrechters in op basis van beschikbaarheid. Hierdoor is het mogelijk dat een scheidsrechter niet geschikt is voor een bepaalde wedstrijd, waardoor zaken uit de hand zouden kunnen lopen. Dhr. Van der Veen, lid die veel fluit en ervaringsdeskundige als speler en coach, vulde hierbij aan dat hier grote ergernissen door ontstaan. Vooral als speler en coach merkt hij dit. Wanneer een scheidsrechter de wedstrijd niet in de hand kan houden, kan dit leiden tot problemen die niet thuis horen tijdens een sportieve wedstrijd. Bovendien kan je als vereniging een slecht imago krijgen.

Beschikbaarheid

Vervolgens speelt het probleem van beschikbaarheid. Ten eerste is de beschikbaarheid van de scheidsrechters overgenomen uit E-hockey. Leden hebben deze gegevens drie jaar geleden ingevuld, gegevens die ondertussen natuurlijk niet meer up-to-date zijn. Volgens Dhr. Kunst was dit toen ter tijd een grote onderneming om al deze gegevens in te vullen in E-hockey, daarom hebben ze voor de gemakkelijke oplossing gekozen om alles klakkeloos over te zetten in LISA. Dhr. Van der Veen geeft aan dat de zogenaamde beschikbaarheid op LISA zwaar verouderd is en het is niet mogelijk om deze aan te passen voor de leden. Alleen bepaalde leden, die toegang hebben tot het systeem kunnen deze informatie veranderen (bron: Dhr. Saaltink).

5.1.3 Verbetering van het proces

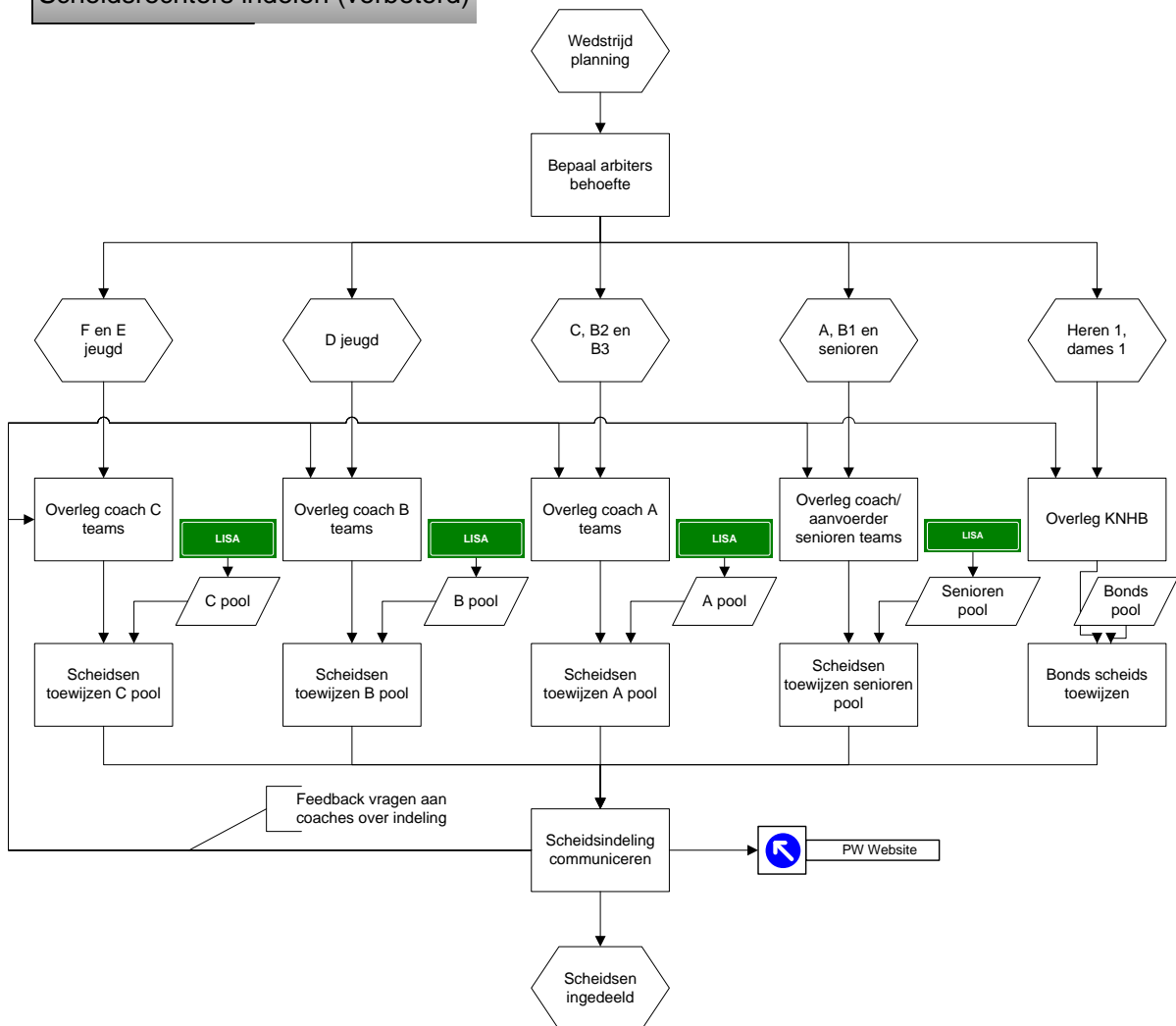
Zoals in de eerste paragraaf is aangegeven wordt er op dit moment gebruik gemaakt van het coördinatie mechanisme standaardisatie van het werkproces. Het wedstrijdschema moet ingevuld

worden. Dit wedstrijdschema is de input van het proces en het doel is twee scheidsrechters per wedstrijd in te delen.

Wanneer we kijken naar de inputstromen, dan is te zien dat er sprake is van non-routine technologie (Perrow, 1967). Wanneer er in een proces sprake is van non-routine technologie dan wordt aangeraden gebruik te maken van onderlinge aanpassing als sturingsmechanisme. Verder was er bij het transformatieproces sprake van een combinatie tussen pooled en sequential interdependence (Thompson, 1967). Bij deze vormen van afhankelijkheid in het proces behoort standaardisatie van het werkproces en van de output als sturingsmechanisme. Standaardisatie van het werkproces wordt al gebruikt, maar van onderlinge aanpassing wordt nog geen gebruik gemaakt.

De problemen aangegeven door de geïnterviewde personen zouden opgelost kunnen worden wanneer er overgegaan wordt op de aanbevolen manier van sturing volgens Perrow en Thompson. Van standaardisatie van het werkproces wordt dus al gebruik gemaakt, maar onderlinge aanpassing kan in het proces ingevoerd worden om de problemen op te lossen. Bovendien heeft de voorzitter, Hein de Bont, in een interview aangegeven het indelingsproces van de scheidsrechters te willen veranderen. De verandering zorgt ervoor dat er meer sprake is van onderlinge aanpassing tussen de betrokken mensen in het proces, de scheidsrechters die ingedeeld dienen te worden en de commissaris arbitrage. De verbetering zou leiden tot volgend verbeterd proces.

Scheidsrechters indelen (verbeterd)



Figuur 4: Proces scheidsrechters indelen verbeterd

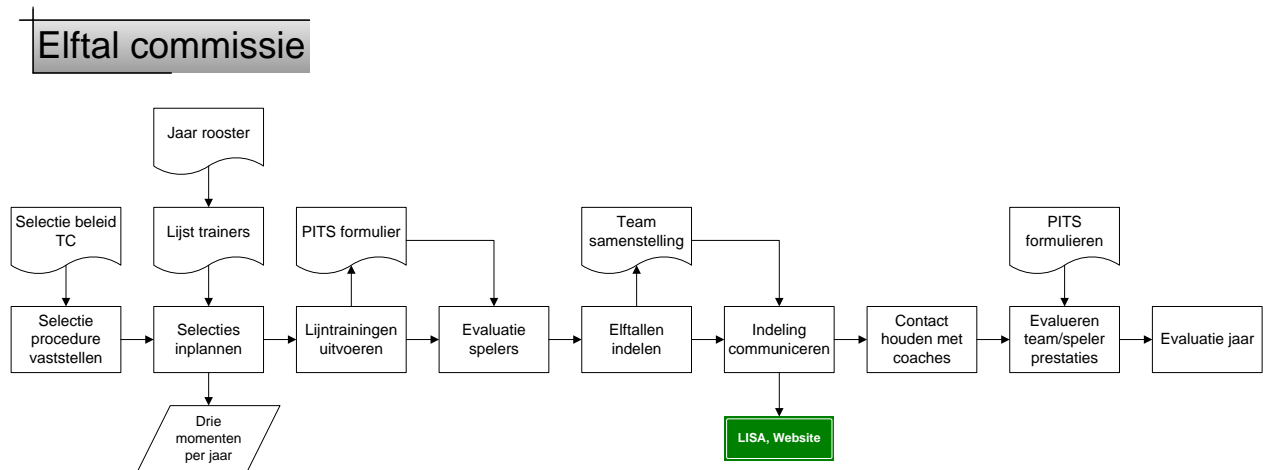
Te zien is dat er een overleg stap in het proces is gevoegd. Het bestuur heeft aangegeven dat het niveau van scheidsrechters toch erg belangrijk is, niet alleen de beschikbaarheid. Het bestuur wil de problemen oplossen door teams op te stellen voor wedstrijden, niet per se individuele personen. Wanneer een team verantwoordelijk wordt gemaakt voor het fluiten van een wedstrijd, is het vaak zo dat er meer mensen beschikbaar zijn en binnen het team gezocht kan worden naar een scheidsrechter die past bij het niveau van de wedstrijd. Dit zal in overleg met de coaches en/of aanvoerders moeten gebeuren. Eerst wordt bepaald wat de behoefte aan scheidsrechters is voor de verschillende leeftijdscategorieën. Vervolgens worden teams opgesteld om te fluiten per leeftijdscategorie. Bijvoorbeeld de D jeugd heeft op een bepaalde zaterdag drie thuisspelende teams. Er moeten dan zes scheidsrechters worden opgesteld uit de B pool. Het is dan mogelijk om tegen meisjes B1 te zeggen dat zij deze drie wedstrijden moeten fluiten. De commissaris arbitrage gaat vervolgens in overleg met de coach om te vragen wie geschikt is voor welke wedstrijd. D1 zou namelijk op een veel hoger niveau kunnen spelen dan D2 of D3, op dat moment is dan ook een betere scheidsrechter nodig. De coach kent de spelers persoonlijk en kan beoordelen wat het niveau en de beschikbaar is van de spelers. De coach kan deze namen doorgeven aan de commissaris arbitrage en deze wijst vervolgens de scheidsrechters toe aan de wedstrijden en

communiceert dit via de website van PW. In het proces wordt er nu dus gebruik gemaakt van onderlinge aanpassing tussen de commissaris arbitrage, die beschikbaarheid en niveau van scheidsrechters als criteria voor het indelen heeft, en de potentiële scheidsrechters, die aan deze criteria moeten voldoen om ingedeeld te worden.

Wanneer we kijken naar de mensen in dit proces die de sturing ondervinden, zijn dit alleen maar vrijwilligers. Bij het indelen van de scheidsrechters zijn geen betaalde krachten te vinden. Hierdoor is er een risico dat de taken niet helemaal juist of niet op het juiste moment gedaan worden. Dit komt door het feit dat vrijwilligers geen contractuele verplichtingen hebben en ze de taken uitvoeren in hun vrije tijd. Meijs (1997) noemde organisationele controle als middel om de vrijblijvendheid van vrijwilligers terug te dringen. Organisationele controle bij vrijwilligers is voornamelijk gebaseerd op persoonlijke relaties, gedeelde normen en waarden en het beperken van vrijwilligerswerk tot aantrekkelijke en minder eisende taken. Sturing door middel van onderlinge aanpassing is een vorm van bouwen aan persoonlijke relaties. Er is namelijk veel informele communicatie nodig voor deze vorm van sturing. Persoonlijke relaties zijn erg belangrijk in een vereniging aangezien onderlinge relaties niet afhangen van autoriteit. Een vrijwilliger doet niet wat hem gevraagd wordt vanwege de functie die bijvoorbeeld de commissaris arbitrage heeft, maar vanwege de persoon die het vraagt. Sturing door middel van onderlinge aanpassing stimuleert dus het bouwen van persoonlijke relaties tussen de kern vrijwilligers (besteden meer tijd aan de organisatie, commitment en zijn zichtbaar voor anderen in de vereniging) en gewone vrijwilligers, als bijvoorbeeld de scheidsrechters. Verder kan standaardisatie van de output ook zorgen voor het stimuleren van vrijwilligers. Organisationele controle bestaat ook uit het creëren van aantrekkelijke en minder eisende taken voor vrijwilligers en sturing zou alleen plaats moeten vinden wanneer het echt nodig is. Standaardisatie van de output past hier goed bij. De output van het proces staat vast. De vrijwilliger weet wat hij moet bereiken en op welk moment. Het proces zelf kan op een eigen wijze ingevuld worden door de vrijwilliger, wat motiverend kan werken. Hij heeft wat eigen input, maar zal toch zijn doelstellingen moeten behalen. Wanneer blijkt dat het niet de goede richting op gaat, kan er eventueel worden bijgestuurd.

5.2 Elftalcommissie

De elftalcommissie heeft als hoofdtak het indelen van de teams. In samenwerking met de technische commissie wordt het selectiebeleid opgesteld en dit wordt uitgevoerd door de elftalcommissie in samenwerking met de trainerscoördinator. De lijntrainingen (meerdere selectie/evaluatiemomenten gedurende het jaar) moeten gecoördineerd en geëvalueerd worden door de elftalcommissie. De elftalcommissie dient tevens liaison te zijn naar de elftallen en de coaches. De leden van de commissie vertegenwoordigen de verschillende leeftijdscategorieën binnen de vereniging.



Figuur 5: processchema elftalcommissie: het indelen en beoordelen van teams

5.2.1 Beschrijving huidig proces indelen en beoordelen van teams

De doelstelling van de elftalcommissie is het indelen van leden in teams. Het moet mogelijk zijn om voor verschillende soorten leden hockey mogelijk te maken naar zijn of haar spelniveau. Zo zijn er prestatie teams voor hockeyers die graag op een behoorlijk niveau willen spelen en breedte teams voor hockeyers die het sociale aspect van een teamsport belangrijker vinden.

Input stromen

Input van het proces zijn de hockeyerspelers die in de teams moeten worden ingedeeld aan de hand van het selectiebeleid. De input van het proces van de elftalcommissie is variabel, vooral de hockeyerspelers. Alle spelers hebben een ander niveau en zullen ook op niveau beoordeeld moeten worden. De variëteit van de input is goed te analyseren. Dit gebeurt dus aan de hand van het PITS formulier. Het PITS formulier is een gestandaardiseerd hulpmiddel voor het indelen van de teams. Het PITS formulier bestaat nu drie jaar en volgens trainerscoördinator F. Geers heeft het tot nu toe alleen maar tot positieve reacties geleid. Grote verandering is dus niet nodig geweest. Een hoge variëteit en een hoge analyseerbaarheid zijn volgens Perrow (1970) een engineering technologie.

Mensen en middelen

De voorzitter van de elftalcommissie, Dhr. Van Ooijen, vertelde dat de elftalcommissie uit negen verschillende personen bestaat, waaronder hij. Alle leden van de elftalcommissie zijn vrijwilligers. Zij voeren de taken dus in hun vrije tijd uit. Hij meldde dat er geregeld vergaderingen worden ingepland om de voortgang te bewaken. Elk (acht) van de leden van de commissie vertegenwoordigd een leeftijdscategorie binnen de vereniging. De categorieën zijn:

- De jongste jeugd (Vockey, benjamins, F jes, E tjes, D8)
- Jongens C en D
- Meisjes C en D
- Jongens A en B
- Meisjes A en B
- Dames senioren
- Heren senioren
- Trim hockey (volwassenen die net beginnen met de sport, geen selectie).

Verder heeft het proces van de elftalcommissie met andere personen te maken. Zo moeten zij de leden in een team indelen. Bij de trainingen zijn trainers betrokken die aangestuurd moeten worden. Verder wordt er contact onderhouden met de coaches van de teams. Al deze personen moeten het PITS formulier invullen om ervoor te zorgen dat er een breed beeld van de individuele spelers ontstaat. Iets waar de elftalcommissie altijd mee te maken zal hebben zijn de ouders van de kinderen die worden ingedeeld in de teams. Ouders willen altijd weten waarom hun kind in een bepaald team is ingedeeld, vooral als dit een tweede lijnteam is. Bij de communicatie behoort dus ook een deel contact met ouders. Dit houdt vooral in dat het selectiebeleid wordt uitgelegd en dat naar voren kwam dat hun kind in een bepaald team ingedeeld moest worden.

Middelen die gebruikt worden in het proces zijn ten eerste het PITS formulier. Het formulier is een hulpmiddel om de individuele hockeyers te beoordelen. Aan de hand van deze beoordeling worden ze ingedeeld in teams. Verder worden verschillende bestanden gebruikt waarin de huidige samenstelling van de teams staan, natuurlijk alle leden in de vereniging. Het jaarrooster wordt gebruikt om geschikte momenten in te plannen voor lijntrainingen. Verder wordt de website gebruikt om de teamsamenstelling te communiceren naar de leden.

Transformatieproces

Verder wordt de onderlinge afhankelijkheid van de elementen in het proces elftalcommissie geanalyseerd (Thompson, 1967). In het processchema van de elftalcommissie is te zien dat er sprake is van sequential interdependence. De processtappen verlopen opeenvolgend. In eerste instantie wordt het selectie beleid vastgesteld. Wanneer dit is vastgesteld kunnen de lijntrainingen gedurende het seizoen worden ingepland, dit zijn drie á vier trainingen. Vervolgens moeten deze lijntrainingen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd en worden geëvalueerd. Deze evaluatie vindt plaats tijdens vergaderingen van de elftalcommissie, waar alle PITS formulieren verzameld worden. Aan het eind van het seizoen, na de laatste selectie/lijn trainingen worden alle gegevens verzameld en de teams voor het nieuwe seizoen ingedeeld. Deze indeling wordt via de website gecommuniceerd. Ten slotte wordt aan het eind van het seizoen afgelopen seizoen geëvalueerd om te analyseren of het proces op de juiste manier is verlopen en of er veranderingen noodzakelijk zijn.

Sturingsproces

Dhr. Van Ooijen, voorzitter elftalcommissie, liet duidelijk naar voren komen dat het PITS formulier het mogelijk maakt om de selectie en beoordeling van hockeyers op een gestandaardiseerde manier te laten verlopen. Door deze vorm van standaardisatie wordt er voor de elftalcommissie een beter beeld geschept van de spelers, het is niet meer een momentopname van één enkele selectietraining aan het eind van het seizoen. Nu zijn er meerdere beoordelingen van lijntrainingen, maar ook van de trainers en coaches van de spelers zelf. Het PITS formulier is een vorm van standaardisatie van het werkproces. Het is dus de bedoeling dat trainers en coaches de spelers beoordelen aan de hand van de kenmerken persoonlijkheid, inzicht, techniek en snelheid.

5.2.2 Problemen in huidig proces

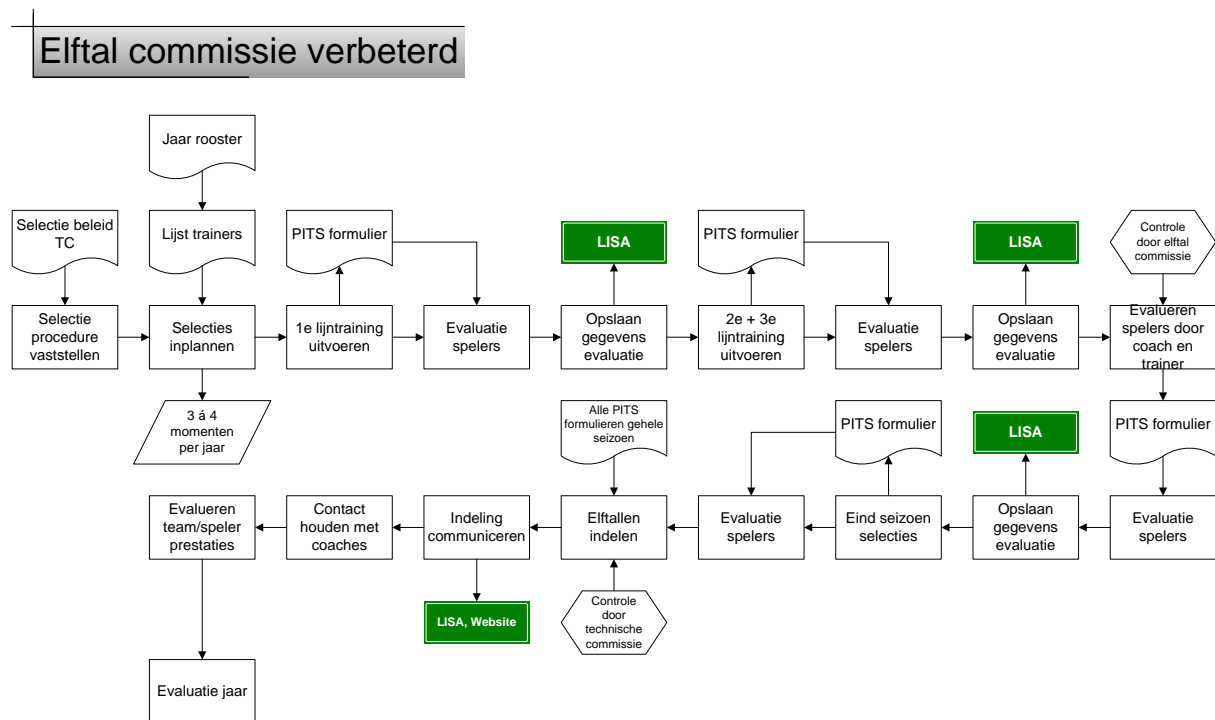
Uit interviews met verschillende personen die betrokken zijn bij de teamindeling kwam naar voren dat helaas niet altijd gebruik wordt gemaakt van alle PITS formulieren. Het proces is goed gestandaardiseerd, wat zou moeten leiden tot betere evaluatie van de individuele spelers. De evaluatie wordt ten eerste niet uitgevoerd door alle trainers en coaches van de spelers zelf. Dit is een ontwikkeling die Dhr. Van Ooijen betreurt. Vooral de coaches blijven vrijwilligers en zijn moeilijk aan te sturen. De trainers die de individuele spelers wekelijks zien vullen de PITS formulieren helaas ook niet allemaal in. Deze personen geven vaak training in hun vrije tijd, maar ze zijn geen vrijwilligers aangezien ze betaald worden voor hun diensten. De vereniging zou hier meer druk kunnen uitoefenen. Verder speelt er een probleem aan het eind van het seizoen. De laatste selectie/lijn trainingen zijn uitgevoerd en op dit moment moeten de teams voor het nieuwe seizoen ingedeeld worden. Uit de evaluatie van afgelopen seizoen kwam naar voren dat de gegevens van de spelers, die over het gehele seizoen verzameld worden, niet allemaal gebruikt worden bij de indeling van de nieuwe teams. Deels kwam dit door de wisseling in trainerscoördinator en technisch commissaris die niet soepel is verlopen. Dhr. Tönis, voormalig technisch commissaris, melde dat dit waarschijnlijk een eenmalige gebeurtenis was, maar een die niet had mogen gebeuren. Het is echter ook zo dat er gedurende het seizoen geen controlemomenten zijn ingevoerd die ervoor zouden moeten zorgen dat iedereen de juiste formulieren invult en opslaat. De indeling voor het volgende seizoen blijft hierdoor een momentopname van de laatste selectietrainingen, iets wat het gestandaardiseerde werkproces juist dient te voorkomen. Het probleem ligt dus niet bij het gestandaardiseerde werkproces, maar bij de vrijwilligers die het proces moeten uitvoeren.

5.2.3 Verbetering van het proces

Kijkend naar de input stromen in het huidig proces is te zien dat er sprake is van engineering technologie. Volgens Perrow (1970) dient er bij engineering technologie sprake te zijn van standaardisatie van het werkproces. De analyse van het transformatieproces laat zien dat er sprake is van sequentiale interdependente. Volgens Thompson (1967) hoort er bij deze vorm van afhankelijkheid tevens sprake te zijn van standaardisatie van de output. Onder het kopje sturingsproces was te zien dat PW gebruik maakt van standaardisatie van het werkproces, wat dus niet overeenkomt met de theoretische aanbevelingen.

De toenmalige voorzitter van de technische commissie, Dhr. Tönis, heeft duidelijk laten weten dat men graag door gaat met sturing door middel van standaardisatie van het werkproces in de vorm van het PITS formulier. De technische commissie bepaalt uiteindelijk het selectiebeleid. Een potentiële oplossing voor het probleem zou kunnen zijn om een beperkte vorm van standaardisatie van de output in te voeren, naast het huidige gestandaardiseerde werkproces. In het proces zouden

een aantal controlemomenten ingevoerd moeten worden. Op deze momenten dienen bepaalde personen betrokken bij het proces al bepaalde taken te hebben uitgevoerd. Er worden dus korte termijn doelstellingen vastgesteld. Het verbeterde proces zou er als volgt uit zien.

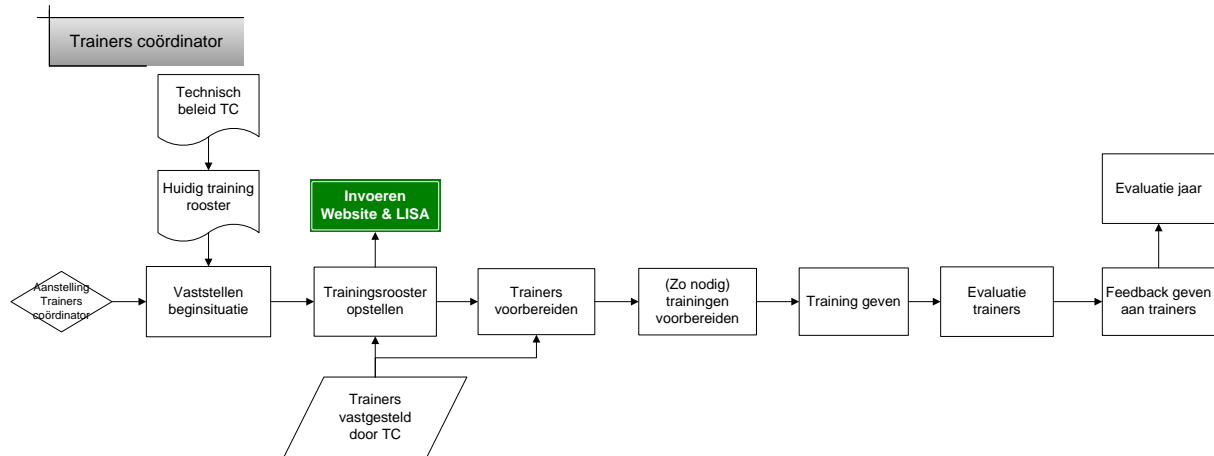


Figuur 6: proces elftalcommissie verbeterd

Het proces is verder uitgebreid. Per lijntraining wordt nu duidelijk dat er geëvalueerd dient te worden door de elftalcommissie. De gegevens van deze evaluatie, waaronder dus de ingevulde PITS formulieren, dienen opgeslagen te worden in LISA. Vervolgens moeten de coaches en trainers de spelers beoordelen. Deze stap moet gecontroleerd worden door de elftalcommissie. Ook deze gegevens dienen vervolgens weer opgeslagen te worden in LISA. Aan het eind van het seizoen worden de laatste selectietrainingen gegeven om het laatste beeld te vormen van spelers. Na deze trainingen vindt de laatste evaluatie van de spelers plaats en vervolgens ook de indeling van de teams voor het nieuwe seizoen. Er wordt nu duidelijk gemaakt dat alle PITS formulieren, die verzameld zijn gedurende het afgelopen seizoen, verzameld moeten worden om een totaalbeeld van de spelers te vormen. Ook hier komt weer een controlemoment om ervoor te zorgen dat het ook daadwerkelijk op deze manier plaatsvindt. De technische commissie, opsteller van het selectie beleid, zal hierop moeten toezien. En vervolgens vinden de laatste stappen van het proces plaats. Er is nu dus sprake van standaardisatie van het werkproces in de vorm van de PITS formulieren. Om de naar boven gekomen problemen het hoofd te bieden hebben we voorgaande vorm van sturing gecombineerd met standaardisatie van de output in de vorm van controlemomenten waarop bepaalde taken uitgevoerd moeten zijn.

5.3 Trainerscoördinator

De trainerscoördinator heeft als hoofdtaak het aansturen van de trainers. Hij of zij is eindverantwoordelijke voor de kwaliteit van de trainingen. De trainerscoördinator heeft verschillende taken. Denk bijvoorbeeld aan het voorbereiden van de training, het geven van trainingen en de evaluatie van trainingen. De persoon die de functie van trainerscoördinator vervult bij PW staat onder direct toezicht van de technische commissaris en zal hiernaar ook verantwoording moeten afleggen.



Figuur 7: Huidig proces trainerscoördinator: het begeleiden en aansturen van trainers

5.3.1 Beschrijving huidig proces begeleiden en aansturen van trainers

Het doel van het proces van de trainerscoördinator is ervoor te zorgen dat de juiste trainers worden ingedeeld op de meest geschikte teams en dat deze trainingen goed verlopen.

Mensen en middelen

De trainerscoördinator is een professionele kracht bij PW. Deze persoon heeft de nodige diploma's gehaald op het gebied van hockey en hockeytrainingen. De diploma's kunnen behaald worden door de opleiding trainer A (en eventueel trainer B) bij de KNHB te volgen. De trainerscoördinator staat onder contract bij PW, hij heeft een juridische en financiële relatie met PW en zal zich moeten houden aan zijn taken en verantwoordelijkheden. Wanneer hij dit niet doet heeft hij het risico ontslagen te worden. De trainerscoördinator krijgt te maken met de trainers van de verschillende teams die hij zal moeten sturen. Andere mensen die in het proces naar voren komen zijn de hockeyers die training krijgen. Ook met de coaches heeft de trainerscoördinator contact. Verder heeft de trainerscoördinator contact met de elftalcommissie en de technische commissie. Samen met de elftalcommissie zal de trainerscoördinator de selectietrainingen moeten organiseren. De technisch commissaris is degene aan wie de trainerscoördinator verantwoording moet afleggen. Ook bij dit proces krijgen de betrokken personen te maken met ouders van de hockeyers. Ouders staan toch geregeld aan de lijn toe te kijken hoe er getraind wordt.

Dhr. Geers, de trainerscoördinator, heeft verschillende middelen tot zijn beschikking. Dit zijn vooral middelen om de trainingen te kunnen verzorgen, ballen, pionnen, hesjes, enz. Hij heeft tevens verschillende bestanden tot zijn beschikking om informatie te verkrijgen die hij nodig heeft. Zo moet hij weten welke trainers zijn aangesteld door de technische commissie om training te geven, dan kan

hij het rooster samenstellen. De coördinator zal ervoor moeten zorgen dat de trainers betaald worden.

Input en output stromen

De input van het proces is het huidige trainingsrooster. De trainerscoördinator zal als eerste stap de huidige situatie moeten analyseren. Welke trainers zijn er op dat moment en welke teams geven ze training. Hij zal moeten bekijken of dit, in zijn ogen, een goede situatie is. Kan hij ergens zaken verbeteren of veranderen? Verdere input zijn de trainers die opgesteld moeten worden. De variëteit van de input (Perrow, 1970) is hoog. De trainers zijn van verschillende niveaus en kunnen niet zomaar elk team training geven. Deze variëteit van de input is redelijk analyseerbaar. Ten eerste zijn er in PW gediplomeerde trainers. Deze trainers kunnen worden ingedeeld op de teams die spelen op een hoger niveau, de eerste lijn teams. Vervolgens zijn er beginnende trainers, deze worden, volgens Dhr. Geers, begeleid door middel van het jeugdplan. Het jeugdplan is een plan om jonge, beginnende trainers op te leiden en na het bewandelen van het programma krijgen de trainers een diploma. Dan zijn er senioren leden, vaak ervaren spelers, die ook training geven. Een aantal van hen hebben geen diploma, maar mogen training geven op basis van ervaring. Een hoge analyseerbaarheid in combinatie met hoge variëteit staat voor een engineering technologie volgens Perrow (1970).

Transformatieproces

De processtappen in het proces van de trainerscoördinator verlopen opeenvolgend. Er is volgens Thompson (1967) sprake van sequential interdependence. Volgens Dhr. Geers is de eerste stap die ondernomen moet worden door de trainerscoördinator het analyseren van de huidige situatie. Dat wil zeggen dat hij bekijkt welke trainers allemaal aanwezig zijn, wie vertrekt er en wie er blijft, is elke trainer geschikt voor het team dat hij training geeft, zijn er potentiële nieuwe trainers. Vervolgens zal de coördinator het nieuwe trainingsschema op moeten stellen. Dit rooster wordt vervolgens bekend gemaakt met behulp van de website van PW en zal moeten worden ingevoerd in LISA. Aan het begin van het seizoen zullen de trainers worden voorbereid op wat de trainerscoördinator verwacht van hen. Wanneer het nodig is moet de trainerscoördinator trainingen voorbereiden. Dit gebeurt bij onervaren trainers en bij trainingen die hij zelf zal moeten geven. Vervolgens moeten de trainers geëvalueerd worden. Deze evaluatie zal hij bespreken met de trainers en hij zal feedback moeten geven zodat de trainers kunnen leren. Aan het eind van het seizoen zal hij het jaar evalueren en bekijken waar eventuele veranderingen of verbeteringen kunnen worden ingevoerd.

Sturingsproces

In dit proces is te zien dat er sprake is van standaardisatie van de output. De trainerscoördinator zal zich moeten aanpassen aan de gestelde doelstellingen uit het technisch beleidsplan van de technische commissie. Wanneer de technische commissie inziet dat een team kampioen zou kunnen worden, moet er een betere trainer op worden gezet. Wanneer een team op zodanig hoog niveau speelt, zal er een gediplomeerde trainer op worden gezet.

5.3.2 Problemen in huidig proces

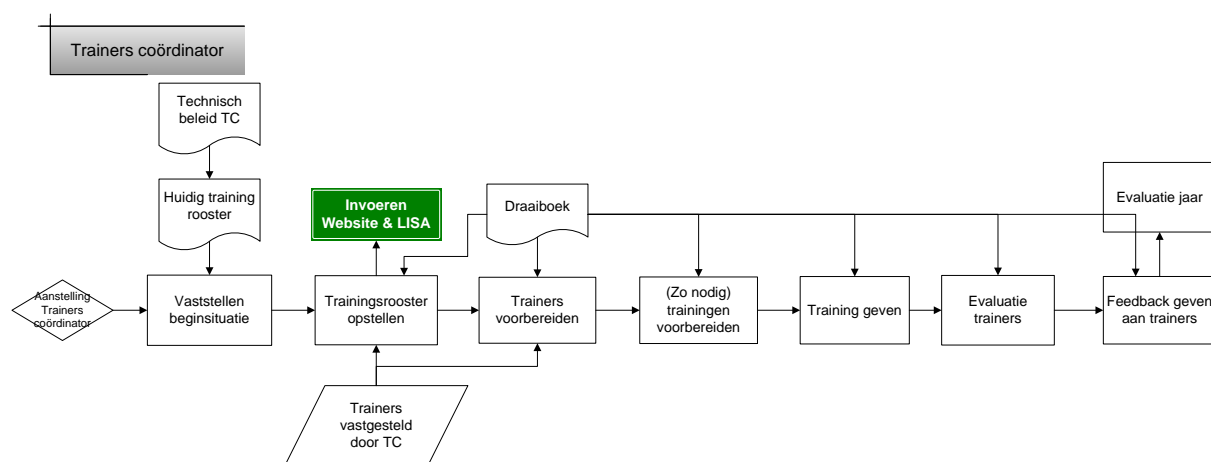
Uit het gesprek met Dhr. Geers kwamen geen problemen naar voren. Uit de bestanden van Dhr. Tönis kwamen tevens geen problemen naar voren. Het is wel een proces dat goed bestuurt dient te worden door het bestuur. De trainingen zijn een van de core processen binnen PW. Veel leden zijn op hockey gegaan om de sport te leren. De sport wordt geleerd door training te krijgen. Aan de algemene doelstellingen van de club is te zien dat hockey op elk gewenst niveau mogelijk moet zijn,

voor de topsporter en de breedte sporter. Het is dus nodig om hier rekening mee te houden. De topteams, de eerste lijn teams, moeten goede training krijgen. Op deze teams worden ervaren en gediplomeerde trainers gezet. Er zijn ook leden in de vereniging die het sociale aspect van de teamsport belangrijker vinden dan op niveau hockeyen. Deze tweede lijn teams krijgen over het algemeen de niet gediplomeerde trainers. Bij lastige teams staat er vaak wel een ervaren trainer naast om een handje te helpen. De jongste jeugd krijgen de beginnende trainers die opgeleid worden met behulp van het jeugdplan. Ook hiernaast staan enkele ervaren trainers om de beginnende trainers te begeleiden. Verder zal de trainerscoördinator goed de kwaliteit van de trainingen in de gaten moeten houden. De leden zullen wel wat moeten leren en de sport onder de knie moeten kunnen krijgen.

Het enige probleem dat naar voren kwam na het analyseren van het proces is het feit dat de huidige sturing, standaardisatie van de output, niet past bij de input stromen, engineering technologie. Engineering technologie staat voor een hoge variatie met een hoge analyseerbaarheid, hierbij hoort volgens Perrow (1970) standaardisatie van het werkproces als sturingsmechanisme.

5.3.3 Verbetering van het proces

Het probleem dat naar voren kwam na de analyse van het proces van de trainerscoördinator was dat er geen overeenstemming was tussen theorie en praktijk, er wordt geen gebruik gemaakt van het aanbevolen sturingsmechanisme. Er wordt gebruik gemaakt van het sturingsmechanisme standaardisatie van de output, terwijl bij een engineering technologie gebruik moet worden gemaakt van standaardisatie van het werkproces. Standaardisatie van het werkproces kan mogelijk worden gemaakt door draaiboeken te ontwikkelen voor ten eerste het totale proces, maar ook voor mogelijke problemen die kunnen spelen in het proces. Door draaiboeken te ontwikkelen voor het standaardproces weet de trainerscoördinator precies waar hij aan toe is en wat hij wanneer zou moeten uitvoeren. Op dit moment zijn leden in de vereniging bezig om draaiboeken te ontwikkelen voor de verschillende processen die spelen binnen PW. Dit heeft meerdere doelstellingen. Ten eerste weten mensen wat ze wanneer precies moeten uitvoeren, zodat er geen sprake kan zijn van werk dat niet is uitgevoerd. Op de tweede plaats willen ze op deze manier meer vrijwilligers aantrekken. Wanneer mensen weten wat ze moeten doen, willen ze het ook eerder uitvoeren. Op dit moment is er geen overzicht en er is sprake van onwetendheid, mensen willen zich dan niet aanbieden als vrijwilliger. In een processchema zou dit er als volgt uit zien:



Figuur 8: verbeterde processchema trainerscoördinator

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de deelvragen en zo ook de hoofdvraag beantwoord. De conclusies zullen besproken worden die naar voren zijn gekomen na de analyses van de verschillende processen. Aan de hand van deze conclusies zal ik een aantal aanbevelingen doen die tevens ook al naar voren zijn gekomen tijdens het bespreken van potentiële oplossingen voor de problemen die spelen binnen de processen van PW.

6.1 Hoe zijn de besturingsprocessen binnen PW op dit moment ingericht?

Proces Indelen van scheidsrechters

Ten eerste heb ik het proces Indelen van scheidsrechters van de arbitrage commissie besproken. Bij de analyse kwamen een aantal zaken naar voren. Ten eerste is de input van het proces de wedstrijdplanning opgesteld door de KNHB en de opgeleide scheidsrechter die moet worden ingedeeld in het proces. Het bleek dat de input van het indelen van de scheidsrechters variabel was en een lage analyseerbaarheid had, wat dus wil zeggen dat er sprake is van een non-routine technologie. De mensen in dit proces zijn voornamelijk vrijwilligers. Het nadeel van vrijwilligers is dat zij geen contractueel verband met PW hebben. Zij voeren hun taken in hun vrije tijd uit. Het risico hiervan is dat vrijwilligers de taken niet goed of te laat uitvoeren, er is teveel sprake van vrijblijvendheid. Verder is er in het transformatieproces sprake van een combinatie tussen pooled en sequential interdependence, wat wil zeggen dat de processtappen naast elkaar maar ook opeenvolgend verlopen. Bepaalde taken moeten opeenvolgend worden uitgevoerd, maar daarnaast moeten tegelijkertijd ook nog andere taken worden uitgevoerd. Het sturingsproces dat gebruikt wordt in het proces indelen van de scheidsrechters is standaardisatie van het werkproces. Standaardisatie van het werkproces komt overeen met de manier van sturing die nodig is bij de vorm van afhankelijkheid in het proces. Bij een non-routine technologie hoort echter onderlinge aanpassing.

Proces Indelen en beoordelen van teams

Vervolgens heb ik het proces van de elftalcommissie geanalyseerd, het indelen van teams. Uit de analyse kwam naar voren dat de input van het proces de spelers die in een team moeten worden ingedeeld is. De input heeft een hoge variabiliteit en hoge analyseerbaarheid, wat dus wil zeggen dat hier sprake is van een engineering technologie. Verder wordt in dit proces gebruik gemaakt van vrijwilligers en van betaalde krachten. Het verschil tussen beide partijen is dus de financiële verbondenheid die de betaalde trainers wel hebben en vrijwilligers niet. Het transformatieproces kenmerkt zich als sequential interdependence. Dit wil dus zeggen dat de processtappen opeenvolgend verlopen. Het sturingsproces vindt plaats met behulp van het sturingsmechanisme standaardisatie van het werkproces. De standaardisatie is te vinden in de vorm van het PITS formulier. Dit formulier is een gestandaardiseerd middel om individuele spelers te beoordelen. Standaardisatie van het werkproces komt overeen met de manier van sturing die nodig is bij een engineering technologie. Bij sequential interdependence hoort echter standaardisatie van de output.

Proces Indelen en aansturen van trainers

De trainerscoördinator maakt gebruik van de engineering technologie. Er is sprake van een hoge variëteit in de input, trainers van verschillende niveaus en het huidige trainingsrooster. Deze input heeft een hoge analyseerbaarheid. Het verschil in niveau van trainers is te zien aan de hand van een aantal eigenschappen: hebben ze een diploma en hoeveel ervaring hebben ze. De

trainerscoördinator is een betaalde kracht en heeft dus juridische en financiële verbondenheid met de vereniging. De trainers worden ook betaald voor hun diensten. Het transformatieproces kenmerkt zich als sequential interdependence. Dit wil zeggen dat processtappen opeenvolgend verlopen. Het sturingsmechanisme waar het proces gebruik van maakt is standaardisatie van de output. De technische commissie bepaald in het technisch beleid wat de doelstellingen zijn, ook van individuele teams. De trainerscoördinator kan dit gebruiken als input om te bekijken welke trainers geschikt zijn voor bepaalde teams. Standaardisatie van de output past bij sequential interdependence. Bij de engineering technologie hoort echter standaardisatie van het werkproces.

6.2 Welke problemen spelen er in de processen?

Proces Indelen van scheidsrechters

Uit de interviews met Dhr. Kunst, voormalig commissaris arbitrage, en Dhr. Van der Veen, die veel fluit en ervaringsdeskundige als speler en coach is, kwamen een aantal problemen naar voren bij het proces indelen van de scheidsrechters. Ten eerste mist het huidige informatie systeem waar PW mee werkt, LISA, een hulpmiddel voor het indelen van scheidsrechters die Dhr. Kunst en Dhr. Van der Veen erg belangrijk vinden, namelijk het niveau bepalen van de scheidsrechter. Het systeem maakt alleen gebruik van beschikbaarheid voor scheidsrechters. Deze beschikbaarheid kan niet door de leden zelf ingevoerd worden in het systeem, maar alleen door bepaalde personen die toegang hebben tot het systeem. Bovendien is de beschikbaarheid die in het systeem staat vaak verouderde informatie, omdat deze informatie letterlijk uit het voormalig systeem is gehaald.

Proces Indelen en beoordelen van teams

Bij het proces van de elftalcommissie kwam uit interviews naar voren dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het gestandaardiseerde selectieformulier, het PITS formulier. Trainers en coaches van de individuele spelers, die de hockeyers elke week zien, vullen het formulier niet allemaal in. Bovendien wordt aan het eind van het seizoen, bij het vormen van de teams voor het nieuwe seizoen, ook niet optimaal gebruik gemaakt van de PITS formulieren. De formulieren die gedurende het gehele seizoen verzameld zijn op verschillende beoordelingsmomenten en door verschillende personen, moeten een goed beeld geven van de hockeyer. Er is echter gebleken dat tijdens de evaluatie van het seizoen, bij het indelen van de teams voor het komende seizoen, alleen gebruik wordt gemaakt van de gegevens van de laatste selectie trainingen. Hierdoor ontstaat een moment opname, wat de commissie juist wil voorkomen.

Proces Indelen en aansturen van trainers

Tijdens het gesprek met Dhr. Geers, trainerscoördinator, en uit de gegevens van Dhr. Tönis, technisch commissaris, kwamen geen problemen naar boven. Het enige probleem dat naar voren kwam na de analyse van het proces is theoretisch. Een engineering technologie vereist standaardisatie van het werkproces, maar bij PW wordt gebruik gemaakt van standaardisatie van de output.

6.3 Op welke wijze kan de besturing binnen PW verbeterd worden?

Ik heb gekeken naar hoe de processen binnen PW op dit moment verlopen en van welke besturingsprocessen gebruik wordt gemaakt. Hier kijk ik of er een fit is tussen de theorie en praktijk. Wordt er gebruik gemaakt van de juiste besturingsprocessen die passen bij de input en transformatieprocessen. Wanneer er geen sprake van een fit was, heb ik een advies gegeven hoe de processen verbeterd zouden kunnen worden.

Proces Indelen van scheidsrechters

In het proces indelen wordt gebruik gemaakt van non-routine technologie en een combinatie van pooled en sequential interdependence. Bij non-routine technologie behoort onderlinge aanpassing, waar nog niet gebruik van wordt gemaakt. Bij pooled en sequential interdependence hoort standaardisatie, er wordt gebruik gemaakt van standaardisatie van het werkproces. Ik heb aanbevolen om het sturingsmechanisme onderlinge aanpassing te gaan gebruiken in het proces indelen om de problemen die in het proces, Indelen van scheidsrechters, spelen op te lossen. De onderlinge aanpassing is terug te zien in het feit dat de commissaris arbitrage nu in overleg gaat met de betrokken personen in het proces, de scheidsrechters zelf en hun coaches of aanvoerders. Het bestuur heeft aangegeven dat het niveau van scheidsrechters erg belangrijk is, niet alleen de beschikbaarheid. Het bestuur wil de problemen oplossen door teams t.b.v. arbitrage op te stellen voor wedstrijden, niet perse individuele personen. Dit zal in overleg met de coaches en/of aanvoerders moeten gebeuren. De coaches en aanvoerders van de teams weten welke scheidsrechter beschikbaar zijn en welk niveau zij hebben. De coach doet dit in overleg met zijn spelers. Hopelijk wordt op deze manier het probleem van onbekend niveau en beschikbaarheid opgelost.

Proces Indelen en beoordelen van teams

In het proces van de elftalcommissie wordt gebruik gemaakt van een engineering technologie en sequential interdependence. Bij een engineering technologie hoort gebruik te worden gemaakt van standaardisatie van het werkproces, waar PW op dit moment ook gebruik van maakt in de vorm van het PITS formulier. Bij sequential interdependence hoort standaardisatie van de output. In mijn aanbeveling kwam naar voren dat er controle momenten in het proces moeten komen. Er moeten korte termijn doelstellingen behaald worden. Dit is een vorm van standaardisatie van de output, een sturingsmechanisme dat ook aangeraden wordt bij sequential interdependence. Deze controle momenten moeten ervoor zorgen dat iedereen de PITS formulieren invult en dat deze goed opgeslagen worden. Tevens moeten de controle momenten ervoor zorgen dat alle opgeslagen PITS formulieren gebruikt worden bij de indeling van de teams voor het komende seizoen. Juist om een goed beeld te krijgen van alle individuele spelers en om ervoor te zorgen dat er een goed team staat. Het PITS formulier is een vorm van standaardisatie van het werkproces, die aan te raden is bij de engineering technologie waar het proces van de elftalcommissie gebruik van maakt.

Proces Indelen en aansturen van trainers

In het proces van de trainerscoördinator wordt gebruik gemaakt van een engineering technologie en sequential interdependence. Bij een engineering technologie hoort gebruik te worden gemaakt van standaardisatie van het werkproces, die mist bij PW. Bij sequential interdependence hoort standaardisatie van de output. Hier maakt PW wel gebruik van in de vorm van de doelstellingen gesteld door het technisch beleid. Ik raad aan om standaardisatie van het werkproces toe te voegen in het proces van de trainerscoördinator. Standaardisatie van het werkproces kan mogelijk worden gemaakt door draaiboeken te ontwikkelen voor ten eerste het totale proces, maar ook voor mogelijke problemen die kunnen spelen in het proces. Door draaiboeken te ontwikkelen voor het standaardproces weet de trainerscoördinator precies waar hij aan toe is en wat hij wanneer zou moeten uitvoeren.

6.4 Hoe moeten de besturingsprocessen binnen PW georganiseerd worden wat betreft het sturen van vrijwilligers?

Een belangrijk punt dat speelt bij alle processen binnen PW is het feit dat de vereniging met vrijwilligers te maken heeft. Vrijwilligerswerk is werk dat in enig georganiseerd verband onverplicht en onbetaald voor anderen of voor de samenleving wordt verricht (Meijs, 1997).

Zoals ik al eerder duidelijk heb gemaakt kunnen vrijwilligers die taken uitvoeren in de organisatie een aantal potentiële problemen met zich mee brengen. Het is namelijk werk, maar het wordt niet betaald en bovendien is het werk dat in de vrije tijd wordt uitgevoerd, dus mensen voeren het uit wanneer het hen het beste uit komt. Er ontbreekt een financiële relatie en een onderliggende juridische overeenkomst. Er mist een bepaalde mate van dwang voor het uitvoeren van activiteiten. Er is dus een risico dat vrijwilligers hun taken niet juist of helemaal niet uitvoeren (Meijs, 1997).

Het terugdringen van deze vrijblijvendheid kan door middel van organisationele controle. Organisationele controle bij vrijwilligers is voornamelijk gebaseerd op persoonlijke relaties, gedeelde waarden en normen en het beperken van vrijwilligerswerk tot aantrekkelijke en minder eisende taken (Meijs, 1997).

6.4.1 Persoonlijke relaties

Bij persoonlijke relaties gaat het vooral om de betrekkingen tussen kern vrijwilligers, kern beroepskrachten en andere vrijwilligers. Kern vrijwilligers zijn de vrijwilligers die het hart van de organisatie vormen. Zij besteden vaak meer tijd aan de organisatie, geven prioriteit aan hun commitment aan de organisatie en zijn zeer zichtbaar voor anderen binnen de organisatie. Minder centrale vrijwilligers doen wat ze gevraagd wordt vanwege de persoon die het vraagt, niet vanuit de functie. Dit komt doordat autoriteit in vrijwilligersorganisaties vaak persoonsgebonden is en het niet afhangt van de functie. Daarom is het belangrijk om goede persoonlijke relaties op te bouwen tussen kern vrijwilligers en andere vrijwilligers. Bij goede persoonlijke relaties zullen vrijwilligers makkelijker hun taken uitvoeren zoals het hoort. Het bestuur van PW moet ernaar streven de kern uit te breiden. De vrijwilligers worden daardoor meer betrokken bij de organisatie en effectiviteit neemt toe. De kern wordt op dit moment behoorlijk uitgebreid bij PW. Dit gebeurt in de vorm van een nieuw bestuur dat per september aantreedt. Het bestuur zal hiermee veel verder uitgebreid worden. Waar het huidige bestuur afgelopen jaren nog maar uit drie man bestond, zal het nieuwe bestuur uit negen personen bestaan. Negen personen kunnen veel meer uitvoeren dan drie natuurlijk. Dit nieuwe bestuur zal veel tijd moeten besteden in het vormen van goede relaties met de leden van de vereniging. Zo kunnen ze waarschijnlijk veel mensen overtuigen om vrijwilligerswerk voor de club te doen. Er is zelfs gesproken over een vrijwilligersmanager. Ik vind dit persoonlijk een goed idee. Juist vanuit het idee dat een goede relatie tussen kernvrijwilligers en vrijwilligers betrokkenheid en efficiëntie kan laten toenemen. Een vrijwilligersmanager staat nauw in contact met de vrijwilligers binnen PW en kan het aanspreekpunt zijn voor leden die niet dicht bij het bestuur staan. Op deze manier zou er een grotere groep potentiële vrijwilligers bereikt kunnen worden.

6.4.2 Gedeelde normen en waarden

Gedeelde normen en waarden van organisationele controle helpen de ideële doelstelling van de organisatie te verwezenlijken. Zij omschrijven de waarde van traditie. Organisationele controle wordt ook makkelijker wanneer er overeenstemming is over de vaste, zichtbare gebruiken waarin de normen en waarden tot uitdrukking komen, er hoeft dan minder gecontroleerd te worden. PW is een

vereniging met een grote traditie. De club bestaat al sinds 1915 en is hier ook trots op. Het huidige bestuur van PW heeft in 2005 een beleidsplan opgesteld met een aantal normen en waarden waar de vereniging aan zou moeten voldoen. De vereniging wil graag een goed gastheer zijn naar binnen toe (eigen leden en ouders) en naar buiten toe (bezoekende teams). Verder wil de vereniging dat er meer binding tussen leden en PW ontstaat. Dit wil zeggen dat er meer vrijwilligers op moeten staan, leden blijven bij de club ook al gaan ze bijvoorbeeld in een andere stad studeren. Een andere doelstelling van de vereniging is dat zij hockey mogelijk willen maken voor iedereen. Voor de prestatie gerichte spelers, maar ook voor de breedte hockeyers. De afgelopen jaren zijn zowel dames als heren 1 gepromoveerd. Hierdoor is prestatie hockey voor de senioren mogelijk. Een bijkomend voordeel is dat studerende senioren leden overwegen om toch bij PW te blijven, om dus te kunnen spelen op 'hoog niveau'.

6.4.3 Beperken vrijwilligerstaken

Ten slotte bestaat organisationele controle uit het beperken van vrijwilligerswerk. Vrijwilligers zijn normaal gesproken zeer betrouwbaar zijn als zij zelf een direct verband zien met de doelstellingen van de organisatie. Het moet wel duidelijk zijn dat vrijwilligers zelf bepalen wat aantrekkelijk is en dat verschilt per doelstelling, missie en doelgroep. De taken moeten daarom simpel gehouden worden. Vrijwilligers moeten kunnen zien dat hun taken bijdragen aan het goed functioneren van de vereniging. Wanneer taken simpel worden gehouden blijft er overzicht voor de vrijwilliger, maar ook voor het bestuur die moet toezien dat taken ook daadwerkelijk goed worden uitgevoerd. Vrijwilligerstaken moeten echter niet volledig worden uitgestippeld, de vrijwilliger moet zijn eigen inbreng kunnen hebben.

6.4.4 Sturing vrijwilligers van PW

De organisationele controle waar Meijs (1997) het over heeft komt het meest overeen met standaardisatie van de output in combinatie met onderlinge aanpassing van Mintzberg (1979). Het aspect van goede persoonlijke relaties tussen kernvrijwilligers en (potentiële) vrijwilligers komt overeen met sturing door middel van onderlinge aanpassing. Onderlinge aanpassing vereist namelijk veel (informele) communicatie tussen medewerkers (Mintzberg, 1992), wat weer goede onderlinge relaties vereist. Standaardisatie van de output vindt plaats wanneer de resultaten van het werk gespecificeerd zijn. Medewerkers krijgen niet te horen hoe ze hun taak moeten uitvoeren, maar wanneer ze hun product moeten afleveren. Bij standaardisatie van de output kunnen vrijwilligers bij PW dus hun functie naar eigen inzicht invullen, zolang de gestelde doelstellingen maar bereikt worden. Voorwaarde is –nogmaals- dat de gestelde doelen haalbaar zijn zonder al te veel begeleiding.

6.5 Aanbevelingen wat betreft het doorvoeren van veranderingen in PW

Wanneer een sportvereniging besluit om veranderingen door te voeren in het kader van professionaliseren moet er wel met een aantal zaken rekening worden gehouden. Implementatie en verandering brengen altijd problemen met zich mee aangezien mensen niet houden van verandering. Wanneer de sportvereniging draagvlak wil creëren onder haar leden moet zij een veranderingsproces doorlopen. Kotter (1995) beschrijft het veranderingsproces. Hij benadrukt dat een organisatieverandering niet te snel moet worden doorgevoerd. Een leidinggevende dient te beseffen dat een dergelijke ingrijpende verandering door bepaalde fasen gaat die ieder een bepaalde hoeveelheid tijd vergen. Te zien is dat de fasen stuk voor stuk draagvlak creëren voor de verandering.

1. Noodzaak creëren
2. Machtige coalitie vormen
3. Creëren van een visie
4. Visie communiceren
5. Mensen verantwoordelijkheden en rechten geven om te kunnen acteren op die visie (empowering)
6. Plannen en creëren van korte termijn uitkomsten
7. Consolideren van verandering
8. Institutionaliseren nieuwe aanpak

6.5.1 Noodzaak creëren

Deze eerste stap is cruciaal aangezien mensen gemotiveerd moeten worden om deel te nemen aan de verandering. Een verandering doorvoeren moet nou eenmaal met behulp van de individuen die werkzaam zijn in de onderneming. Wanneer de noodzaak van de verandering duidelijk is, zal er draagvlak gecreëerd worden. Het bestuur van PW zal noodzaak kunnen creëren door duidelijk te maken dat processen op dit moment niet goed verlopen. Doordat de processen niet goed verlopen is het moeilijk om de vereniging te sturen. Sturing van PW is erg belangrijk. De leden hebben bij de concurrent, EHV, kunnen zien dat slechte sturing kan zorgen voor grote problemen. Dit willen we bij PW natuurlijk voorkomen.

6.5.2 Machtige coalitie vormen.

Een verandering start meestal met een of twee personen. In het geval van een succesvolle verandering groeit de leidercoalitie stap voor stap. Het is belangrijk om in de beginfase van de verandering een grote coalitie achter de verandering te hebben staan die tevens beslissingsbevoegdheid heeft. De coalitie bij PW wordt gevormd door het bestuur en belangrijke kernvrijwilligers. Zoals al eerder naar voren kwam krijgen kernvrijwilligers macht op basis van persoonlijkheid. Leden en vrijwilligers accepteren de autonomie van kernvrijwilligers vanwege de persoonlijkheid.

6.5.3 Creëren van een visie.

Een goede visie laat een beeld van de toekomst zien wanneer de verandering succesvol wordt doorgevoerd, moet eenvoudig te communiceren zijn en moet aantrekkelijk zijn voor stakeholders als leden, sponsors en bestuur. Zonder duidelijke visie kan de verandering de verkeerde richting op gaan. Het bestuur van PW zal een visie voor de toekomst moeten creëren. Een financieel gezonde vereniging, met nieuwe (water)velden, die hockey op elk gewenst niveau mogelijk maakt. Met heren

1 en dames 1 als paradepaard voor de vereniging, spelend op hoog niveau (minimaal tweede klasse). Om dit mogelijk te maken is het dus nodig om bepaalde veranderingen door te voeren in processen.

6.5.4 Visie communiceren.

Het is noodzakelijk om alle mogelijke communicatie kanalen te gebruiken en deze ook zo vaak mogelijk te gebruiken, om de visie te communiceren naar de stakeholders. Het moet duidelijk worden wat de verandering inhoudt. Een zeer belangrijke actie om draagvlak te creëren onder de werknemers, vrijwilligers en leden. De communicatie van PW verloopt vooral via de website. Het internet is een goed communicatiemiddel voor de leden. Op dit moment, 16 augustus 2009, zijn er 98,5% van de leden bereikbaar via het internet. Om echt alle leden te bereiken, vooral de oudere ereleden zijn helaas niet altijd bereikbaar via internet, raad ik aan om informatie te geven over veranderingen in de vereniging via de post. Verder kan het bestuur gebruik maken van een algemene ledenvergadering. Beslissingen moeten bij verenigingen eerst worden goedgekeurd door de ALV.

6.5.5 Mensen verantwoordelijkheden en rechten geven om te kunnen acteren op die visie (empowering).

Een succesvolle verandering begint met het betrekken van zoveel mogelijk mensen tijdens het veranderingsproces. Wanneer mensen zich betrokken voelen bij de verandering zullen ze het ook eerder eens zijn met de noodzaak ervan. Obstakels moeten tijdens deze fase verwijderd of uit onderhandeld worden. Denk bijvoorbeeld aan personen die totaal niet willen meewerken, of zelfs de organisatiestructuur. Werknemers hebben een bepaalde taak die zij moeten uitvoeren en meewerken aan verandering is bijna niet mogelijk. Dan is het de taak aan de organisatie om hier verandering in te brengen. Laat medewerkers die betrokken worden bij de verandering een stapje terug nemen in hun eigen taak, zodat ze goed aan de slag kunnen met hun extra taak. PW zal vrijwilligers bij het veranderingsproces moeten betrekken, vooral vrijwilligers die te maken hebben met processen waar mogelijke veranderingen moeten plaatsvinden. Het bestuur zal in overleg met de betrokken vrijwilligers kunnen bekijken op welke manier veranderingen het beste kunnen worden ingevoerd.

6.5.6 Plannen en creëren van korte termijn uitkomsten.

Verandering kost tijd. Niet iedereen heeft het geduld om te wachten op eindresultaten. Zorg er daarom voor dat er korte termijn resultaten gepland staan om de voortgang te laten zien. Pas op de lange termijn zullen resultaten voor de gehele vereniging te zien kunnen zijn. Korte termijn resultaten kunnen gepland worden voor de individuele processen die verandering ondergaan. Bijvoorbeeld bij het indelen van de scheidsrechters moeten er betere fluitisten komen op moeilijke wedstrijden.

6.5.7 Consolideren van verandering.

Een grote gemaakte fout in het veranderingsproces is te vroeg juichen dat de verandering geslaagd is. Eerst moet de verandering de standaard worden. Vandaar dat het noodzakelijk is om de verandering te consolideren. Succesvolle leiders proberen bijvoorbeeld systemen en structuren te veranderen die niet bij de geplande verandering passen.

6.5.8 Institutionaliseren nieuwe aanpak.

Twee factoren zijn van belang in het institutionaliseren van de verandering in de bedrijfscultuur. Ten eerste is het de zaak de werknemers te laten zien hoe de verandering een bijdrage heeft geleverd in het verbeteren van de prestaties. Eerst kunnen dus de korte termijn prestaties worden getoond en

na een langere periode de prestatie voor heel PW. Ten tweede moet er genoeg tijd voor uitgetrokken worden om ervoor te zorgen dat het toekomstige management echt past bij de verandering. Er treedt binnenkort een nieuw bestuur aan bij PW. Vooral deze mensen zijn druk bezig met het bevatten van alle processen binnen PW. Zij zien in dat er een aantal zaken zullen moeten veranderen en zij staan dus ook open voor mogelijke veranderingen.

Wanneer deze stappen goed worden doorlopen is de succeskans van de verandering zo groot mogelijk.

6.6 Vervolg onderzoek

In de methodologie heb ik al laten vallen dat ik het bestuur aanraadt om te kijken of dit onderzoek toepasbaar is op andere processen binnen de vereniging. Bijvoorbeeld de sponsor commissie. Vooral in deze financieel moeilijke tijden is het moeilijk voor PW om sponsoren te vinden. De vereniging is redelijk afhankelijk van deze vorm van inkomsten. Het is dus aan te raden om deze commissie goed te structureren en aan te sturen. Hetzelfde kan ik zeggen van de ledenadministratie. De contributie die de leden betalen is de primaire bron van inkomsten voor PW. Ook hier is het dus aan te raden om deze commissie goed te structureren en aan te sturen.

Uit de interviews met alle vrijwilligers kwam naar voren dat communicatie een zeer belangrijk onderwerp is binnen PW. Veel problemen in de vereniging ontstaan door communicatiestoornissen. Vooral Dhr. Tönis liet duidelijk naar voren komen dat er gekeken zou moeten worden naar communicatie patronen in PW. Vrijwilligers voeren hun taken uit in hun vrije tijd en hebben vaak daarnaast nog een fulltime baan. Ze vinden het vaak niet leuk om te horen wat ze verkeerd doen. Vrijwilligers geven bij kritiek vaak de reactie dat zij dit niet hoeven te doen, zij doen het ook maar in hun vrije tijd. Bij het sturen van vrijwilligers komt dus ook benadering van vrijwilligers naar voren. Op welke manier zouden vrijwilligers het beste benaderd kunnen worden? De communicatieproblemen zijn ook te vinden naar de leden toe. De website verschaft behoorlijk wat informatie, vooral informatie over trainingen en wedstrijden. De website loopt echter achter met informatie over de organisatie en de vereniging. Vooral nieuwe leden zijn hier de dupe van. Uit het interview met Mv. Pongers kwam naar voren dat ouders van jonge kinderen geen idee hebben hoe de zaken gaan bij PW. Al is het alleen maar om te kijken hoe de vereniging in elkaar steekt. Er wordt te weinig informatie verschaft.

Ten slotte wil ik melden dat het informatiesysteem waar PW gebruik van maakt, LISA, veel meer benut zou moeten worden. Uit verschillende interviews kwam naar voren dat er niet optimaal gebruik wordt gemaakt van het systeem. Ik raad aan om te analyseren in welke processen het systeem gebruikt kan worden en vervolgens te kijken hoe dit gerealiseerd kan worden. LISA zal ook kunnen helpen bij het oplossen van een aantal communicatieproblemen. Zo kan de gehele organisatie op de LISA worden gezet. Nieuwe leden kunnen zo informatie lezen over de vereniging en misschien zelfs een bijdrage leveren als vrijwilliger. Er kunnen vacatures op de site worden gezet zodat de leden kunnen weten hoe ze hulp kunnen bieden. Volgens Dhr. Saaltink biedt LISA vele mogelijkheden. Er zouden zelfs extra modules aangeschaft kunnen worden wanneer blijkt dat meerdere processen baat kunnen hebben bij het informatiesysteem.

7. Literatuur lijst

- Babbie, E. (2004). *The practice of social research*. Thomson Wadsworth, United States of America.
- Boer, H., Krabbendam, J.J. (1993). *Inleiding organisatiekunde*. Universiteit Twente
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Commissie Goed Sportbestuur (2005). *De 13 aanbevelingen voor goed sportbestuur, pas toe of leg uit!* NOC NSF, Arnhem
- Daft R.L. (2006). *The new era of management*. Thomson South-Western.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek. Een praktische handleiding met COO-cursus*. Uitgeverij Coutinho, Bussum, Nederland.
- Hertog, den F., Sluijs, van E. (1995). *Onderzoek in Organisaties*. Gorcum b.v., Konink. Van
- Jacka, J.M., Keller, P.J. (2002). *Business Process Mapping*. John Wiley & Sons
- Kotter, J.P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, volume 73, issue 2, pp. 59-67.
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. NOV publicaties, Utrecht.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall inc., United States of America.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatie structuren*. Prentice-Hall inc., England.
- Obers, G.J., Achterberg, K. (2008) *Grip op processen in organisaties. Analyseren, ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen*. Van Haren Publishing, Zaltbommel.
- Perrow, C. (1967). *A framework for the comparative analysis of organizations*. American Sociological review, vol. 32, nr. 2. Pp. 194-208
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Tavistock Publications Limited, Great Britain.
- Scott, W.R., Davis, G.F. (2007). *Organizations and organizing. Rational, natural, and open system perspectives*. Pearson Education Inc.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill Book Company, United States of America.
- Toeset, H., Broesder, J., Daniëls, V. (2006). *Verenigingsmanagement in de sport*. DeltaHage, Arnhem.
- Website opgevraagd op 17 februari 2009:
http://www.knhb.nl/knhb/congressen+en+seminars/nationaal+congres+2009/DU9782_Gestructureerd+samenwerken+aan+succes.aspx

Website opgevraagd op 17 februari 2009:

http://www.knhb.nl/knhb/congressen+en+seminars/nationaal+congres+2009/DU9782_Gestructureerd+samenwerken+aan+succes.aspx

Website opgevraagd op 30-01-2009:

www.lucasmeijs.nl

Interviews:

- E. Kunst, voormalig commissaris arbitrage
- M. van der Veen, ouder/coach ervaringsdeskundige scheidsrechters
- S. Pongers, minicommissaris
- E. van der Weerden, voormalig minicommissaris
- H. de Bont, voorzitter
- A. van de Wolfshaar, voormalig commissaris accommodatie
- J. van Ooijen, voorzitter elftalcommissie
- F. Tönis (bestanden over technische commissie), voormalig technisch commissaris
- G.J. Naber, technisch commissaris
- F. Geers, voormalig trainerscoördinator
- Dhr. Saaltink, voormalig beheerder website en LISA

Bijlagen

Bijlage 1: Proces profiel sheet

(Jacka & Keller (2002))

Procesnaam, -nummer	Proceseigenaar
Procesomschrijving	
Triggers (activering)	
Trigger start (gebeurtenis):	
Trigger eind (gebeurtenis):	
Trigger overige gebeurtenissen:	
Invoer - Items en Leveranciers/bronnen	
Uitvoer - Items en Afnemers/klanten	
Deelprocessen	Deelproceseigenaren
Bedrijfsdoelstelling(en)	Bedrijfsrisico's
Sturing (belangrijkste wijze van)	Maatstaf voor succesvolle uitvoering

Uitbreiding van Boer en Krabbendam (1993):

Aard van afwijking	Frequentie	Actie	Besturend orgaan

Bijlage 2: uitgebreide organigram PW

