



GEWEST  
NOORD-HOLLAND  
UTRECHT

# DE BAAN CENTRAAL

*naar een nieuw evenwicht*



SPORTSERVICE  
NOORD-HOLLAND



## Colofon

**Dit is een uitgave van Sportservice Noord-Holland**

Haarlem, November 2013

**Status: Definitief**

Na bespreking in het Gewestelijk Bestuur op 14 november 2013

### **Kantooradres**

Nieuwe Gracht 9  
2011 NB Haarlem

### **Postadres**

Postbus 338  
2000 AH Haarlem  
[www.sportservicenoordholland.nl](http://www.sportservicenoordholland.nl)  
[info@sportservicenoordholland.nl](mailto:info@sportservicenoordholland.nl)

---

### **Disclaimer**

Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid opgesteld. Echter voor onjuistheden en onvolledigheden, op welke grond dan ook kan Sportservice Noord-Holland op geen enkele wijze aansprakelijk gesteld te worden. Sportservice Noord-Holland is niet aansprakelijk voor schade die is of dreigt te worden toegebracht en voortvloeit uit of in enig opzicht verband houdt met het gebruik van het rapport. Aan de inhoud van dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend. Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van opdrachtnemer. Ongeautoriseerd of oneigenlijk gebruik van de inhoud van het rapport kan een inbreuk op intellectuele rechten, regelgeving met betrekking tot privacy, publicatie en/of communicatie in de breedste zin van het woord opleveren.

## Inhoudsopgave

<b>Colofon</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>4</b>
1.1 Naar een nieuw evenwicht.....	4
1.2 Projectkader .....	4
1.3 Doel- en vraagstelling .....	5
1.4 Aanpak .....	5
<b>2. Bronnenonderzoek</b> .....	<b>6</b>
2.1 Inleiding.....	6
2.2 Doel en middelen van het Gewest.....	7
2.3 Financieel perspectief: geldstromen en risico's .....	8
2.3.1 De ontwikkeling van de kosten .....	8
2.3.2 Budgetmechanisme en de prijs van het ijs .....	9
2.3.3 De hoogte van de kosten in verhouding tot het Eigen Vermogen .....	10
2.3.4 De behoefte aan een reële inschatting van de risico's.....	11
2.4 De IJsbanen .....	13
2.5 De gewestelijke organisatie: vrijwilligers en kantoormedewerkers.....	14
2.6 De Omslag: Uitgangspunten voor de toekomst.....	15
2.7 Ontvlechten Gewestelijke kerntaken en abonnementenadministratie.....	17
<b>3. Bevindingen op basis van de gesprekken</b> .....	<b>18</b>
3.1 Methode .....	18
3.2 Het doel van het Gewest .....	19
3.2.1 Inleiding .....	19
3.2.2 Vereniging van verenigingen .....	19
3.2.3 Belangenbehartiging .....	20
3.3 De partners en klanten van het Gewest .....	23
3.3.1 Inleiding .....	23
3.3.2 Een leven lang schaatsen voor iedereen .....	23
3.3.3 Van uniformiteit naar differentiatie: De Baan Centraal .....	25
3.4 Organisatieperspectief .....	27
3.4.1 Inleiding .....	27
3.4.2 De interne organisatie onder druk .....	27
3.4.3 Aansturing en autonomie .....	28
3.4.4 Besluitvorming als vereniging van verenigingen .....	29
3.5 Het financiële perspectief .....	31
3.5.1 Inleiding .....	31
3.5.2 Financieel risico .....	31
3.5.3 Risico's en rechten: onderbezetting als kans .....	32
3.6 Leer- en groeiperspectief .....	34
3.6.1 Inleiding .....	34
3.6.2 Spanning tussen Traditie en Innovatie .....	34
3.6.3 Baan centraal? Dan ondersteuning van het Gewest nodig.....	35
3.7 Slotconclusie: Versimpelde organisatie van het Gewest.....	36
<b>4. Elementen van een nieuw evenwicht</b> .....	<b>38</b>
4.1 Inleiding.....	38
4.2 Uit balans .....	38
4.3 Verenigen en ondernemen .....	39

<b>5. Strategische keuzes.....</b>	<b>41</b>
5.1 Opnieuw opbouwen, versterken verenigingsdemocratie .....	41
5.2 Een nieuw evenwicht .....	42
<b>6 Aanbevelingen.....</b>	<b>43</b>
6.1 De weg die voor ons ligt.....	43
6.2 Waar staat het Gewest over 5 jaar .....	44
6.3 Aandachtspunten: Veranderen vereist overtuiging en daadkracht.....	44
6.4 Slotwoord: Belangenbehartiging Centraal .....	45
<b>7 Bronnen.....</b>	<b>47</b>
7.1 Gewestelijke bronnen .....	47
7.2 De Omslag .....	47
7.3 Literatuur .....	47
<b>Bijlagen .....</b>	<b>48</b>
Bijlage 1 Doel en middelen van het Gewest.....	48
Bijlage 2 Het organogram .....	49
Bijlage 3 De Jaarrekeningen van 2007-2008 tot 2011-2012 .....	50
Bijlage 3.1 Balans .....	50
Bijlage 3.2 Winst- en verliesrekeningen: historische ontwikkeling .....	51
Bijlage 3.3 Winst- en verliesrekening: ontwikkeling kosten per jaar .....	52
Bijlage 4 Overzicht verloop abonnementen .....	53
Bijlage 5 Gespreksoptzet .....	57
Bijlage 6 Rol van de Baancommissie volgens 'de Omslag' .....	61

## 1. Inleiding

### 1.1 Naar een nieuw evenwicht

Het bestuur van het Gewest Noord-Holland/ Utrecht van de KNSB (hierna te noemen "het Gewest") beraadt zich op de toekomst. Een aantal ontwikkelingen geeft hiertoe aanleiding:

1. De financiële situatie wordt steeds complexer. De uitgaven stijgen al jaren en het ijs wordt duurder. Tot op heden worden deze ontwikkelingen direct doorberekend in de abonnementsprijzen (met daarboven een opslag voor het functioneren van het Gewest, zoals kantoorkosten, vrijwilligersvergoedingen en kosten commissies). Mede hierdoor is de afgelopen jaren een dalende trend zichtbaar in het aantal abonnementen. Zowel bestuur als de leden vinden dat niet langer wenselijk. Schaatsen moet betaalbaar blijven, zeker voor gezinnen met meerdere licentiehouders.
2. De verhouding tussen het Gewest en de banen verandert. Het Gewest Noord-Holland/ Utrecht is met vijf banen al het grootste. De situatie op elke baan verschilt daarbij nog eens enorm. Daarom is het solidariteitsprincipe tussen de banen losgelaten. Het Gewest onderhandelt momenteel apart met elke baan over de huur van ijs en berekent deze kosten door in de abonnementsprijzen van de abonneementhouders van de betreffende baan.
3. De interne organisatie is niet optimaal (de kosten van het bureau nemen toe, er waren 25 bankrekeningen, gering gebruik van ICT). Het bestuur stelt zich de vraag of zij zich richten op de goede dingen en of zij dat wat zij doen goed en efficiënt doen. Tegelijkertijd wordt de organisatie op de meeste banen steeds bedrijfsmatiger en professioneler terwijl de kerntaken van het Gewest door vrijwilligers worden uitgevoerd. De beroepskrachten op het bureau ondersteunen bij het uitvoeren van processen en administratieve werkzaamheden.
4. Relatie Gewest - KNSB  
De besluitvorming van het Gewest is afhankelijk van wat wordt besloten op niveau van KNSB. De KNSB kiest er in haar beleid tot 2020 voor om ook de directe relatie met schaatsers en verenigingen te versterken.  
De subsidie vanuit de KNSB voor de activiteiten van het Gewest neemt af.

Gegeven deze ontwikkelingen zijn de uitdagingen waar het bestuur zich voor gesteld ziet niet meer in balans met mogelijkheden die zij heeft om deze het hoofd te bieden. Een herbezinning op de rol en taak van het Gewest is noodzakelijk.

### 1.2 Projectkader

Zowel de eisen van de schaatsers, ijsbaandirecties als die van de KNSB nemen toe. De middelen, kennis en kwaliteiten van het Gewest nemen echter niet in gelijke mate toe. In alle geledingen en niet in de laatste plaats bij het bestuur blijkt, gegeven bovenstaande ontwikkelingen, de behoefte om het functioneren van Het Gewest tegen het licht te houden. Centraal staat de positie van het Gewest als vrijwilligersorganisatie tussen de landelijke KNSB en de lokale banen en verenigingen. Het bestuur heeft Sportservice Noord-Holland gevraagd te onderzoeken op welke onderdelen de interne organisatie van het Gewest NH-U efficiënter kan worden ingericht.

### 1.3 Doel- en vraagstelling

Onderdeel van het maken van strategische keuzes en het vaststellen van de koers met de leden is het onderzoeken van de eigen interne organisatie. Is het functioneren in deze tijd nog wel efficiënt? Naar aanleiding van beide gesprekken en op grond van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Het doen van aanbevelingen aan het bestuur van het Gewest over de beste organisatievorm en de optimale inrichting van de processen om de doelen van het Gewest te realiseren door het inventariseren van meningen van direct betrokkenen ten aanzien van het doel van het Gewest de vraag wat het best lokaal georganiseerd kan worden, welke (schaal-) voordelen de organisatie door het Gewest biedt en wat daarbij de beste rol is van het Gewestelijk kantoor.*

#### Deelvragen

De interne organisatie kan alleen beoordeeld worden in het licht van de doelen die het Gewest N-H/ Utrecht wil bereiken. In algemene termen is dat het behouden of vergroten van het bestaansrecht door het aanbieden van producten en diensten waar belanghebbenden een bijdrage aan willen leveren. Onder belanghebbenden worden verstaan bond, verenigingen, ijsbanen, natuurijclubs en (wedstrijd)schaatsers. Voor een vrijwilligersorganisatie zonder winst oogmerk kan het zowel een bijdrage in geld als in tijd betekenen. Bij het formuleren van de onderzoeksvraag is gesteld dat de koers en de strategie van het Gewest binnen dit onderzoek een gegeven zijn.

Om de juiste interne organisatie te kunnen bepalen is het wel van belang om de koers en strategie te bekijken vanuit verschillende gezichtspunten:

1. Wat zijn de kerntaken (doelen en middelen) van het Gewest?
2. Wat zijn de geldstromen, waar zitten de risico's?
3. Wat is de relatie met belanghebbenden, welke waarde biedt het Gewest?
4. Tot slot, hoe moeten de interne processen worden ingericht om optimaal met de beschikbare middelen om te gaan (om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden).

### 1.4 Aanpak

Om aanbevelingen te kunnen doen voor organisatie worden twee methodes toegepast:

1. In het eerste deel van het onderzoek wordt door middel van bronnenonderzoek (A) bepaald wat de koers en strategie zijn van het Gewest en zal een beknopte financiële analyse worden uitgevoerd. Indien onvoldoende bronnen beschikbaar zijn zullen aanvullend een gesprek worden gehouden met het Dagelijks Bestuur. Het resultaat van het eerste deel van het onderzoek is inzicht in de huidige situatie van het Gewest en de doelstellingen die zij zichzelf op de middellange termijn stelt.
2. Door het inventariseren van de meningen van direct betrokkenen (B) wordt, in het tweede deel van het onderzoek, de interne processen in kaart gebracht en de mate waarin zij bijdragen aan het doel van het Gewest en toegevoegde waarde bieden voor de belanghebbenden. De keuze voor de te interviewen personen wordt gemaakt samen met het bestuur.

Het resultaat van deze twee stappen is inzicht in het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie.

Op basis van een analyse van de resultaten worden aanbevelingen gedaan aan het bestuur voor het waar nodig aanpassen van de (interne) organisatie. Het resultaat is een adviesrapport voor het bestuur van het Gewest.

## 2. Bronnenonderzoek

### 2.1 Inleiding

Om tot een duidelijke doelstelling te komen van het beoogde onderzoek is het noodzakelijk om stil te staan bij de ontwikkeling van het Gewest. Niet alleen om bepaalde situaties te kunnen begrijpen maar ook om te bepalen binnen welke marges veranderingen kunnen plaatsvinden.

In dit hoofdstuk wordt de situatie geschetst zoals die kon worden opgemaakt uit de volgende bronnen:

- De meest recente statuten
- Het handboek van het Gewest uit 2007
- Jaarrekening van 2007-2008 tot en met 2011-2012
- Diverse overzichten
- Documentatie uit het traject “De Omslag”
- Oriënterende gesprekken met het dagelijks bestuur, dat gedurende het onderzoek heeft gefungeerd als regieteam, en de bureaumanager.



## 2.2 Doel en middelen van het Gewest

In de in 2012 gewijzigde statuten is het doel van het Gewest "*het bevorderen en het doen bevorderen van de schaatssport en de skatesport in Nederland in welke verschijningsvorm dan ook*". Het toevoegen van de skatesport was aanleiding voor de statutenwijziging en is kenmerkend voor de ontwikkelingen de laatste jaren.

Om het doel te bereiken worden een twaalfstal middelen beschreven, het merendeel is gericht op de promotie van de sport en het behartigen van de belangen van leden en verenigingen. Echter er wordt ook een drietal zeer concrete taken omschreven waar het Gewest uitvoering aan dient te geven (zie [bijlage 1](#) voor een samenvatting).

Sinds de oprichting in maart 1895 staat het schaatsen op natuurijs centraal, met name *het uitschrijven, regelen, bevorderen en organiseren van natuurijstochten*. Als het serieus vriest dan is het een ongekende drukte in alle geledingen van het Gewest. Het is tegelijkertijd de beste promotie voor de schaatssport. De winterpret in 2008/2009 verleide bijna een kwart van de volwassen Nederlanders de schaatsen weer onder te binden (en daarnaast een onbekend aantal kinderen). Een derde geeft te kennen het volgend jaar weer te gaan schaatsen, zelfs als het niet gaat vriezen (Mulier Instituut, 2009).

Met de opkomst van de kunstijsbanen en de minder strenge winters is het accent verschoven naar *het uitschrijven en organiseren van wedstrijden, demonstraties en examens voor alle disciplines op het gebied van de schaatssport* (en nu ook de skatesport). Tezamen met het geven van inlichtingen, het maken van publiciteit, het samenwerken met en verbinden van allen die hetzelfde doel nastreven is dit de beleidsmatige invulling gericht op het bevorderen van de sport.

Functioneel is dit uitgewerkt in het linkerdeel van het organogram in [bijlage 2](#) met een belangrijke rol voor de Technische Commissie per discipline (GTC's) en de baancommissies. Uiterst rechts in het organogram staan een aantal ondersteunende functies gericht op communicatie, archivering en financiën. Hieronder valt ook de beleidsondersteuning van het bestuur door het kantoor.

Tot slot wil het Gewest de oprichting en instandhouding van verenigingen bevorderen. Het belangrijkste instrument dat het Gewest hierbij tot haar beschikking staat is *het recht tot het huren van kunstijs en het ter beschikking stellen daarvan aan verenigingen ten behoeve van trainingen, wedstrijden en recreatiesport*. Schaatsen op kunstijs betekent het verdelen van de schaarste. Er moet een evenwicht gevonden worden tussen schoolschaatsen, publieksuren, besloten uren, recreatieschaatsen, wedstrijdschaatsen en andere activiteiten.

Om alle verenigingen gelijke kansen, en onder gelijke condities, toegang te kunnen geven tot de trainingsuren is het Gewest statutair, en daarmee door haar leden, gerechtigd om namens alle verenigingen de onderhandelingen te voeren met de ijsbaandirecties over aantal uren, het aantal schaatsers per uur en de prijs per uur. Het resultaat is een bepaald aantal abonnementen dat verdeeld wordt onder de verenigingen. In het organogram is deze relatie zichtbaar in de middelste lijn tussen de verenigingen via het Gewestelijk kantoor naar het dagelijks bestuur.

## 2.3 Financieel perspectief: geldstromen en risico's

Uit de jaarrekeningen over de laatste vijf seizoenen blijkt dat het Gewest een, naar bedrijfseconomische maatstaven gemeten, financieel gezonde organisatie is. Het pand aan de Geersstraat 48 is bijna afgeschreven en staat voor een laag bedrag op de balans. Het Gewest heeft geen vreemd vermogen en een florissante solvabiliteit en liquiditeitspositie (zie [bijlage 3](#)). Op basis van de balans heeft het Gewest meer dan voldoende vermogen en geld op de bank om aan alle financiële verplichtingen te kunnen voldoen.

Toch maakt de penningmeester zich zorgen en met hem het gehele Gewestelijke Bestuur. Deze zorgen hangen in grote mate samen met de gewestelijke abonnementsadministratie en kunnen worden verdeeld in de volgende categorieën:

1. De ontwikkeling van de kosten
2. Budgetmechanisme: De verdeling van kosten:
3. De hoogte van kosten in verhouding tot het eigen vermogen
4. De behoefte aan een reële inschatting van de risico's.

Op deze vier punten wordt hieronder nader ingegaan.

### 2.3.1 De ontwikkeling van de kosten

Uit de jaarrekeningen van het Gewest over de afgelopen jaren blijkt dat het huren en verdelen van het kunstijs de dominante activiteit is. Per jaar gaat het om ongeveer 20.000 trainingsabbonementen (Gewest, 2012a, blz. 8). De kosten en opbrengsten van de ijsbanen (die uitsluitend gerelateerd zijn aan de abonnements) als percentage van de totale kosten van het Gewest zijn vrij stabiel, respectievelijk zo'n 75% en 85% (zie [bijlage 3.2](#)). Echter de totale kosten zijn de laatste 5 jaar gestegen met 20% gestegen van € 1.924.973 in 2007/2008 tot € 2.313.208 in 2011-2012, zie [tabel 1](#). Deze stijging komt voor 80% door de snel stijgende kosten voor het huren en verdelen van ijs. Zie [tabel 1](#).

	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Opbrengsten ijsbanen	2.016.269	1.983.041	1.869.875	1.715.671	1.642.243
<b>Kosten ijsbanen</b>	<b>1.754.939</b>	<b>1.698.942</b>	<b>1.618.188</b>	<b>1.526.084</b>	<b>1.446.870</b>
Verschil	261.330	284.099	251.687	189.587	195.373

**Tabel 1.** Overzicht directe kosten en opbrengsten van abonnements (Zie ook [bijlage 3](#): met een totaaloverzicht van Kosten en opbrengsten op basis van de saldibalans)

Hoewel er verschillen zijn per ijsbaan wordt deze prijsstijging veroorzaakt door hogere energieprijzen, meer marktgericht werken van ijsbanen, investeringen in meer kwaliteit op en rond het ijs. (zie verder paragraaf 3.5).

Tegelijkertijd neemt het aantal abonnements af zoals blijkt uit [bijlage 4](#). Uit het overzicht van het verloop van het aantal abonnements vanaf het seizoen 2009-2010 tot en met het seizoen 2012-2013 vallen een aantal zaken op:

1. Het aantal abonnements langebaan is afgenomen enkele honderden,
2. Het aantal jeugdabbonements is met een achtste gedaald van 7.360 tot 6.447
3. Het aantal toerabbonements stijgt licht (alleen in Amsterdam, Hoorn en Utrecht)
4. Het aantal abonnements voor trainers daalt met ongeveer 5% tot iets meer dan 1500.
5. Het totaal aantal abonnements daalt met 8% waarbij met name het grote verschil tussen de banen opvalt. Hoorn groeit heel licht, terwijl de banen in Utrecht en Amsterdam dalen met bijna 10% en Alkmaar met zelfs ruim 13% daalt.

### 2.3.2 Budgetmechanisme en de prijs van het ijs

Het systeem is zo dat de stijging van de ijsprijzen wordt doorberekend in de abonnementen. De opbrengsten nemen daardoor –per definitie- in gelijke mate toe. Het is voor elke organisatie een prettige positie als eerst de hoeveelheid kan worden ingekocht op basis van een nauwkeurige schatting van de vraag en dat eventuele stijgingen in de kosten automatisch kunnen worden doorberekend in de verkoopprijs<sup>1</sup>.

Het belangrijkste doel van het Gewest is het bevorderen van de schaatssport en het inline-skaten. Van oudsher wordt een deel van de inkomsten, ook uit de abonnementen, aangewend om bestuur, GTC's, baancommissies en verenigingen in staat te stellen te werken voor het algemeen belang en de promotie van de schaatssport. Het budgetmechanisme werkt als er een balans is tussen het profijt van het individuele lid en zijn/haar bereidheid om bij te dragen in tijd of geld aan het algemene doel of dat nu een gezamenlijke accommodatie, promotie van de sport of talentontwikkeling is.

Dit budgetmechanisme heeft jaren zo niet decennia goed gewerkt, maar het evenwicht is sinds een aantal jaren verstoord.

Voor het Gewestelijke Bestuur wordt het doorberekenen van de ijsprijzen een steeds zorgelijkere operatie (gewest, 2012, blz. 8).

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt nemen de kosten toe en het aantal abonnementhouders af. De stijgende kosten moeten verdeeld worden onder een steeds kleinere groep.

Een tweede punt van zorg, en dat geldt voor alle sporten, is dat enerzijds steeds meer ingezet wordt op het bereiken en bedienen van de individuele sporter zodat deze onder optimale condities kan sporten en daarvoor ook –als consument- de rekening krijgt. Anderzijds wordt het steeds moeilijker om de sporters te vinden en – als lid- te verbinden aan een algemeen belang.

De vraag is hoe het Gewestelijk bestuur een groter draagvlak kan creëren voor het bepalen van de kostendekkende prijs van het ijs, zodat er weer evenwicht is tussen het aanbieden van het ijs aan verenigingen en de bijdrage aan het algemeen belang.

---

<sup>1</sup> Budgetmechanisme om kosten te verdelen is hét kenmerk van verenigingen waarvan de leden zich verenigd hebben om de beoefening van een bepaalde tak van sport mogelijk te maken. De vereniging zet zich in voor dit algemeen belang, het gezamenlijk beheren van een accommodatie is een (noodzakelijk) middel om de individuele sportbeoefening mogelijk te maken. Bij een vereniging is er vooraf zekerheid over het aantal gebruikers en hun bereidheid om de kosten te delen. Er is dan in principe geen financieel risico. Wel gaat er, afhankelijk van de grootte van de vereniging, veel tijd en energie zitten in het besluitvormingsproces over de optimale verdeling van de kosten. Het budgetmechanisme staat tegenover het prijsmechanisme waarbij een beheerder de accommodatie openstelt tegen een bepaalde toegangsprijs en vervolgens moet afwachten hoeveel bezoekers er zullen komen. Deze beheerder loopt een groot financieel risico (maar kan ook winst maken als er veel meer mensen komen dan verwacht). Besluitvormingsproces verloopt veel sneller.

Op ijsbanen is er een gecombineerd model. Op recreatie-uren is er sprake van een prijs per bezoeker. Op de KNSB-trainingsuren is het budgetmechanisme van toepassing om gelijke kansen en gelijke condities te creëren voor verenigingen en het financieel risico te beperken.

### 2.3.3 De hoogte van de kosten in verhouding tot het Eigen Vermogen

In hoofdstuk 2 is gebleken dat het Gewest naast het algemeen doel de promotie van de sport het concrete recht heeft om namens de verenigingen het ijs te huren bij de ijsbanen. Dit heeft als algemeen voordeel dat kleine en grote verenigingen gelijke kansen hebben maar veel fundamenteeler is dat zo op een hele efficiënte manier een optimale bezetting per ijs uur gerealiseerd kan worden.

Zoals in paragraaf 2.3.2 beschreven is het budgetmechanisme de kern van elke vereniging. Een bridge-, of volleybalvereniging huurt een zaal op verschillende uren en dagdelen op grond van het aantal leden in het verleden en hoopt dat er niet plotseling een kwart afhaakt (of bijkomt, al is dat een luxeprobleem). Mocht dat zich voordoen dan wil het bestuur een voldoende reserve hebben om de inkomstendaling op te kunnen vangen en de kosten te kunnen dekken. In het ergste geval als de vereniging moet stoppen zal de zaalhuur nog een jaar extra moeten worden betaald.

Uit cijfers van het Mulier Instituut<sup>2</sup> blijkt dat, als de vereniging geen eigenaar is<sup>3</sup>, de accommodatiekosten 42% van de totale kosten bedragen<sup>4</sup>. De totale kosten van een vereniging zonder eigen accommodatie zijn gemiddeld nog geen € 20.000. Bij het Gewest bedragen de accommodatiekosten € 1.754.939. Dat is 75% van de totale kosten.

Het huren of beheren van een accommodatie om sportbeoefening door de leden en verenigingen is een kerntaak van elke sportvereniging. Wat het Gewest onderscheid is de hoogte van de bedragen. Hoewel elke vereniging dolblij zou zijn met een eigen vermogen van € 441.473 waarvan vier ton op de bank, maakt de penningmeester van het Gewest zich zorgen, vanwege de verhouding van het eigen vermogen ten opzichte van de totale kosten die het Gewest jaarlijks moet maken, zie tabel 3.

	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Totaal Eigen Vermogen (EV)	441.743	370.719	382.149	392.589	445.078
Totale kosten	2.313.208	2.311.904	2.196.987	2.092.348	1.924.973
EV als % van kosten	19,10%	16,04%	17,39%	18,76%	23,12%

Tabel 3. EV als percentage van de totale kosten.

Als de schatting, op basis waarvan het ijs gehuurd wordt, onjuist is geweest en de bezetting blijft 10% achter bij de verwachting dan scheelt dat tweehonderdduizend euro. Dat is bijna de helft van het totale eigen vermogen en twee derde van de vrij beschikbare reserves. Hiermee loopt het Gewestelijk Bestuur, dat daarbij hoofdelijk aansprakelijk is, aanzienlijke risico's en het is begrijpelijk dat er wordt gestreefd naar een hogere reserve.

Bij het budgetmechanisme is het financiële risico beperkt of zelfs afwezig, maar een cruciale voorwaarde is de beschikbaarheid van correcte informatie. Dit is van essentieel belang. De vraag is hoe hoog de reserves moeten zijn gegeven de risico's die het Gewest loopt als gevolg van onzekerheden in het proces bij het huren van het ijs.

<sup>2</sup> Mulier Instituut, 2009, *De verenigingsmonitor, de stand van zaken bij sportverenigingen*.

<sup>3</sup> Is de vereniging eigenaar van de accommodatie dan zijn dit respectievelijk 36% en ruim honderdduizend euro.

<sup>4</sup> De overige kosten zijn personeelskosten 23%, organisatiekosten 10%, bondsafdrachten 13% en overige kosten 12%.

Bij het Gewest zijn de overige kosten in 2012 personeelskosten 4,3%, afschrijvingen 1,1%, Activiteiten/ organisatiekosten 14,8% en overige verenigingskosten 3,9%

### 2.3.4 De behoefte aan een reële inschatting van de risico's.

In het organogram is de centrale positie van de 'Gewestelijke Abonnementenadministratie' zichtbaar maar niet gedetailleerd uitgewerkt. In deze paragraaf wordt een aanzet gegeven om dat deel van het organogram nader uit te werken met als doel om te komen tot een inschatting van de risico's voor het Gewest. In de onderstaande beschrijving zijn de onzekerheden, die kunnen leiden tot financiële risico's in het proces **bold** weergegeven

De volgende partijen zijn bij de abonnementenadministratie betrokken:

1. Gewestelijk Bestuur
  - \* heeft het recht om ijs te huren en het ter beschikking te stellen aan verenigingen
  - \* **maakt schatting van optimaal aantal schaatsers per ijs uur, het aantal dat gemiddeld aanwezig is en op basis daarvan het maximum aantal abonnementen per ijs uur.**
  - \* bepaalt de prijs per abonnement
  - \* naast ijshuur zijn daar een aantal andere componenten van belang die direct te maken hebben met de kosten van elke individuele schaatser
  - \* er is een opslag als bijdrage in de kosten voor het realiseren van de algemene, collectieve doelen van het Gewest
2. Baancommissie
  - \* **inventariseert de bezetting per uur in jaar n-1 en maakt een schatting voor het benodigde ijs in jaar n. Deze schatting wordt doorgegeven aan het Gewestelijk Bestuur.**
3. Ijsbaandirectie
  - Op basis van de schatting van de baancommissies onderhandelt het Gewestelijk Bestuur met de ijsbaandirecties over het aantal beschikbare uren en de condities. **Gewestelijk bestuur bepaalt na de onderhandelingen met de ijsbaandirecties het aantal beschikbare abonnementen per uur, per baan en de prijs per abonnement.**
4. Verenigingen
  - \* 'Leveren' de schaatser die de trainingsuren gaan benutten. **Benutten in meer of mindere mate mogelijkheden om hun leden te stimuleren van onderbezette uren gebruik te gaan maken of specifiek leden te werven onder bepaalde doelgroepen.**
  - \* Vragen leden om door te geven of zij de abonnementen uit jaar n-1 daadwerkelijk willen continueren
  - \* Sturen op basis van de reacties een volledig overzicht (met leden en gewenste abonnementen) naar het Gewestelijk Bestuur.
  - \* **Gegeven de prijs per abonnement zoals die is vastgesteld door het Gewestelijk bestuur incasseren de verenigingen de bedragen van de feitelijk afgenomen abonnementen en maken die over naar het Gewest.**
5. Gewestelijke Abonnementenadministratie
  - Zodra quota bekend zijn, wordt pro-forma rekening gestuurd naar vereniging.**
  - \* Verzorgt ten behoeve van het Gewestelijk Bestuur de aanmaak van de abonnementen volgens de opgave van de verenigingen,
  - \* Stuurt de abonnementen naar verenigingen (die deze weer naar de leden sturen).
  - \* Biedt inzicht aan het Gewestelijk Bestuur ten aanzien van de actuele stand van zaken rond afgenomen abonnementen (wat zijn de schattingen geweest, hoeveel zijn daadwerkelijk afgenomen).



In tijden van een vraagoverschot is er geen enkel financieel risico voor het Gewest. De uren zitten altijd vol en behoudens de administratieve werkdruk doen zich geen knelpunten voor. Op deze wijze heeft het proces jaren uitstekend gefunctioneerd. De laatste jaren is het evenwicht verstoord, zoals al eerder is geconstateerd.

Als de vraag daalt en de bezetting per ijsuur afneemt, neemt de behoefte aan informatie toe om te komen tot optimale schattingen, zodat de onzekerheden afnemen en het financiële risico minimaal is.

Het gaat om de volgende informatie

1. het aantal abonneerders dat op hun trainingsuur feitelijk aanwezig is zodat het maximum aantal abonnementen precies en per uur kan worden bepaald.
2. Het onderbouwen van de schatting door de baancommissies. Deze weegt zwaar in het aantal ijsuren dat het Gewestelijk Bestuur uiteindelijk afneemt en de financiële verplichting die wordt aangegaan. Hoe nauwkeuriger deze schatting hoe lager het risico.
3. Ten derde is informatie-uitwisseling tussen het Gewestelijk bestuur en de verenigingen van groot belang over de bezettingsgraad per uur om te komen tot een optimale spreiding.
4. Tot slot is er het risico dat abonneerders in jaar n-1 niet reageren op de brief van de vereniging en later besluiten te stoppen met schaatsen en het abonnement niet verlengen. Dit risico ligt nu bij het Gewest, net als het risico van wanbetalers

Deze essentiële informatie kan alleen verkregen worden op en rond de ijsbaan.

De vraag is hoe? Welke ruimte is er op de banen om die informatie te verkrijgen. Is dat iets wat met alle banen moet worden afgestemd of kan dat beter per baan?

Een aandachtspunt is de behoefte van het bestuur aan actuele informatie over aantallen abonnementen, debiteurenoverzichten en andere knelpunten.

## 2.4 De IJsbanen

Een belangrijk aanleiding voor het Gewestelijke Bestuur om de eigen organisatie onder de loep te nemen is (het verschil in) ontwikkelingen in de organisatie van de vijf Noord-Hollandse ijsbanen.

In de vorige eeuw waren ijsbanen bij uitstek accommodaties die beheerd werden door of dreven op de steun van gemeenten. Nog steeds is de bijdrage van overheden cruciaal voor het realiseren van een ijsbaan. Het enthousiasme onder overheden om ook de exploitatie te blijven dragen neemt in snel tempo af. Dat dwingt ijsbanen om zich steeds innovatiever en ondernemender op te stellen. Dat lukt boven verwachting. Sommige banen realiseren al een positief exploitatieresultaat bij andere daalt het tekort.

Het Gewest ondervindt de gevolgen van deze verzakelijking<sup>5</sup> omdat de directies de kosten doorberekenen met de eerdergenoemde prijsstijgingen tot het gevolg. Maar er wordt tegelijkertijd ook geïnvesteerd in kwaliteit en er wordt in gezamenlijkheid op een goede en transparante manier besproken hoe het Gewest als grootste klant van de ijsbanen zo goed mogelijk kan worden bediend.

Een voor het Gewest belangrijk element van het (nieuwe) beleid van de ijsbaandirecties is - naast het accent op het vergroten van de bezoekersaantallen - ook het monitoren van de bezoekersstromen. Het gaat niet alleen om de vraag wie op welk moment de baan bezoekt, maar ook om de vraag wat het Gewest, de ijsbanen en de verenigingen samen kunnen doen en hoe de omzet per bezoek kan worden vergroot en een herhaalbezoek gestimuleerd. Dit is een gezamenlijk belang.

In het overzicht "IJstrainingen 2012-2013" schrijft het Gewestelijk Bestuur dat zij bij de ijsbaandirecties zal aandringen op elektronische toegangscontrole, met name om de vrijwilligers voor de poortcontrole te ontlasten. Dit is een gedeeld belang van Ijsbaandirecties en het Gewest. Een goed systeem van elektronische toegangspoortjes levert daarbij voor alle partijen nuttige informatie om op te kunnen sturen.

Deze innovatie kan ook essentiële gegevens leveren over het gebruik per trainingsuur/ per week en daarmee de foutenmarge verkleinen bij het doen van schattingen over het gebruik per uur en het bepalen van het optimale abonnementen dat per uur kan worden aangeboden aan de verenigingen.

Het beheersen, in alle facetten van, bezoekersstromen is een kerntaak voor elke baan. De omgeving en strategie van elke ijsbaan is echter anders. Elke baan zit in een ander ontwikkelingsstadium en kiest voor een ander systeem voor de toegangscontrole.

Het is de vraag in welke mate het Gewest gebruik kan maken van de lokale kennis en infrastructuur op de ijsbanen om de gewestelijke abonnementenadministratie (en met name de administratieve druk bij stap 5.) in de vorige paragraaf kan verminderen.

---

<sup>5</sup> Ijsbaandirecties tonen meer ondernemerschap, passen het prijsmechanisme toe (willen omzet per uur maximaliseren)

## 2.5 De gewestelijke organisatie: vrijwilligers en kantoormedewerkers<sup>6</sup>

In het jaarverslag over het seizoen 2011-2012 wordt *"in het Gewestelijke kantoor aan de Geersstraat 48 te Purmerend de uitvoering en bewaking plaats van alle processen die het dagelijks reilen en zeilen van het Gewest vereist. Naast de aanmaak van alle trainingsabonnementen (± 20.000) eist ook de financiële administratie met 5 kunstijsbanen (elk met eigen organisatie) veel tijd en nauwkeurigheid. (...) Ook is mevr. Diny Vermeer aanwezig bij alle bestuursvergaderingen om het Bestuur te voorzien van alle informatie en de besluiten te vertalen naar de praktijksituatie"* (gewest, 2012, blz. 8). Uit het citaat blijkt de spilfunctie van het kantoor, wat betreft het dagelijks functioneren van het Gewest, de abonnementenadministratie en de bestuursondersteuning in brede zin.

Uit het bronnenonderzoek en de oriënterende gesprekken blijkt een spanning tussen enerzijds het uitvoeren en bewaken van administratieve processen en anderzijds de rol van de het Gewest als belangenbehartiger. Aspecten van de gewestelijke abonnementenadministratie zijn in het voorgaande uitgebreid aan de orde gekomen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de rest van het organogram en de samenhang tussen beiden (bevorderen van de sport en de abonnementenadministratie).

De rol van het Gewest als belangenbehartiger is uiterst complex. De organisatie is gestructureerd rond drie componenten:

1. Een functionele indeling rond de 8 disciplines
2. Een geografische indeling met 14 districten
3. Een accommodatie gerichte indeling met 5 baancommissies<sup>7</sup> en 5 directies

Als elke eenheid slechts één vertegenwoordiger heeft, hebben bestuur en kantoor al te maken met 32 mensen met een eigen mandaat in een driedimensionale structuur.

Een thema (bijvoorbeeld het streven dat meer leden van natuurijsverenigingen in regio West-Friesland gebruik maken van recreatie-uren op de ijsbaan in Hoor) kan vanuit elke dimensie geagendeerd worden, waarbij voor de oplossing minimaal 3 onderdelen nodig zijn, met mogelijk ondersteuning door een specifieke commissie.

Het is geen wonder dat men zoekt naar regie en een beroep doet op bestuur of kantoor<sup>8</sup>. Het wekt eveneens geen verbazing dat bestuur en kantoor niet altijd in die behoefte kunnen voorzien. Zeker gezien de dagelijkse werkzaamheden die de Gewestelijke Administratie vereist. Dit leidt tot onzekerheid en spanningen binnen de organisatie.

De vraag is of een vereenvoudiging van de organisatiestructuur mogelijk is, waarbij of de discipline of de baan (eventueel de districten) leidend zijn.

Een dergelijke organisatieverandering is in een professionele organisatie al een uiterst complex en langdurig proces. In een 120 jaar oude vrijwilligersorganisaties kan meer verloren worden dan gewonnen. Het benoemen van verantwoordelijkheden en het afbakenen van de rol van het bestuur en het kantoor is waarschijnlijk een betere en snellere oplossing waarbij de rol van de vele betrokken vrijwilligers (nog) beter tot zijn recht kan komen.

<sup>6</sup> Behoeft bestuur/ regiegroep: Administratie moet doelmatiger, sneller, er zijn te veel taken en boekhouddiscipline moet beter

<sup>7</sup> Halactiviteiten worden gecoördineerd vanuit de BC

<sup>8</sup> Wat is het bestuursmodel van het Gewest:

- a. Executief: met rechtstreekse invloed op het uitvoerende werk en dagelijkse leiding kan geven.
- b. Beleidsvormend: stelt algemeen beleid vast, dagelijkse leiding is in handen is van directie. Is een hybride model. Hebben alle bestuursleden dezelfde verwachtingen?



## 2.6 De Omslag: Uitgangspunten voor de toekomst

Verschillende geledingen in het Gewest hebben zich gebogen over de problemen en mogelijk oorzaken. In deze paragraaf zijn een aantal conclusie, doelstellingen en adviezen weergegeven uit het traject De Omslag die van belang zijn voor de interne organisatie.

Op de Algemene Ledenvergadering van 16 mei 2011 hebben de leden in grote meerderheid aangegeven dat:

- De tarieven van trainingsabbonementen het komende jaar niet mogen worden verhoogd.
- De opslagen op de ijskosten in de trainingsabbonementen voor dekking van overhead en kosten van discipline activiteiten sterk moeten worden verlaagd.
- De kosten van het abonnement transparanter moeten worden gemaakt. (wat krijg ik voor mijn geld).
- Geen kruissubsidies mogen plaatsvinden binnen de secties.
- Alle ijskosten voor rekening van de rijder

Doelstellingen langere termijn:

- Maximaal 25 % opslag op de ijskosten als dekkingsbijdrage voor activiteiten en overhead in het Gewest NHU.
- Kosten en opbrengsten per activiteit overzichtelijk en kostendekkend.
- Administratie volgt activiteit.
- Simpele, rechtlijnige organisatie.

Om invulling te kunnen geven aan deze eisen heeft het bestuur besloten een werkgroep samen te stellen die voorstellen zal ontwikkelen waarvan de implementatie in het nieuwe seizoen moet worden gestart. Er zijn een aantal commissies in het leven geroepen die moeten adviseren over een structurele aanpak op de volgende terreinen:

1. Financiën
2. Producten en diensten
3. Talentontwikkeling

Voor dit onderzoek zijn de resultaten van de eerste twee commissies met name van belang.

Het advies richt zich op onderstaande punten die worden voorgelegd aan de ledenvergadering:

1. Scheiding aanbrengen van beleid en uitvoering.
2. Met ijsbanen uniforme huurvoorwaarden aangaan samengesteld uit gelijke componenten.
3. Introductie van een financiële administratie voor de BC's en de GTC's met periodieke afrekening van kosten en opbrengsten met het Gewestelijke kantoor via een voorschotrekening.
4. Abonnement aanvragen digitaal organiseren (webbase) met automatisch incasso.
5. Bijdrage gewest NHU aan de activiteitskosten voor de GTC's volgens een vaste systematiek gaan vaststellen (gebaseerd op een percentage van de inkomsten van de KNSB en de gemaakte kosten).

Er zijn door het bestuur een aantal concrete acties ondernomen, zoals het terugbrengen van het aantal bankrekeningen en het nalopen van betalingen op de volledigheid en het

vereenvoudigen van processen. Ook is een begin gemaakt met het opnieuw structureren van de relatie tussen bestuur en bureau.

Het bestuur heeft verder geïnvesteerd in de relatie met de ijsbaandirecties. De positie van het Gewest N-H als een van de grootste klanten is versterkt. Ook is het automatisme doorbroken waarmee kosten en prijsstijgingen werden doorberekend. Er is een nullijn afgesproken en bij twee banen (Utrecht en Alkmaar) wordt een pilot uitgevoerd met een andere tariefstructuur. De eerste signalen zijn positief. De daling in de afname van de abonnementen is gestopt terwijl de inkomsten niet zijn gedaald.

De **vraag** is welke fundamentele stappen gezet kunnen of moeten worden om het kader te creëren waarin deze uitgangspunten kunnen worden uitgewerkt en de concrete acties kunnen worden genomen.

## 2.7 Ontvlechten Gewestelijke kerntaken en abonnementenadministratie

In de inleiding is geconstateerd dat naar de mening van het bestuur er een aantal knelpunten optreden in het functioneren. Om de mogelijkheden nader in kaart te brengen is in dit hoofdstuk naar het functioneren van het Gewest gekeken vanuit verschillende perspectieven, de statutaire doelen en middelen, de financiële situatie, de gewestelijke abonnementenadministratie, de ijsbanen en de direct belanghebbenden. In de voorgaande paragrafen is ingegaan op wat het probleem is en welke vragen daarbij gesteld kunnen worden. Op basis van het bronnenonderzoek kan dit als volgt worden samengevat: *Het bestuur wenst meer tijd en aandacht te kunnen besteden aan de beleidsmatige organisatie van het Gewest en zoekt naar wegen om de administratieve lastendruk te verminderen. Hoe kan het evenwicht hersteld worden tussen taken en capaciteiten van het Gewest en lokale kansen en mogelijkheden.*

De volgende stap in dit onderzoek is het inventariseren van de meningen van een aantal direct betrokken over de vraag hoe de organisatie van het Gewest in evenwicht gebracht kan worden<sup>9</sup>, wat daarbij de kerntaken zijn en welke rol de Gewestelijke Abonnementenadministratie speelt. Zo wordt de eerste, meest fundamentele aanbeveling van De Omslag, uitgewerkt te weten het scheiden van beleid en uitvoering. Dat is de basis voor het bepalen van de andere acties.

Voor de uitwerking van het onderzoek zijn een aantal interviews gehouden:<sup>10</sup>

Dagelijks Bestuur Gewest NH-U

1. De voorzitter: Hans Brandt
2. De penningmeester: Hans Rotering
3. De secretaris: Dick Ykema

De Omslag

1. Jan Veenis en Wim Rootjes

Kantoor Gewest NH-U

1. De kantoormanager Diny Vermeer
2. Mevr. Bettine de Vries
3. Mevr. Sylvia van de Gunster

IJsbanen

1. Ellis van der Weerden, directeur Jaap Eden IJsbanen, Amsterdam<sup>11</sup>.

De resultaten van de interviews worden beschreven in hoofdstuk 4.

In hoofdstuk 5 worden de resultaten geanalyseerd, resulterend in een aantal strategische keuzes. In hoofdstuk 6, worden tot slot de aanbevelingen gedaan waarmee het Gewest een nieuw evenwicht kan vinden in de 21<sup>e</sup> eeuw.

<sup>9</sup> Contouren analyse model

Een evenwichtige organisatie is de afhankelijke variabele. De Indicatoren hiervan zijn:

- Tevreden verenigingen
- Mogelijkheid om in te spelen op de variatie en differentiatie op de baan
- Minder spanning op kantoor en tussen kantoor, bestuur en commissies

De onafhankelijke variabele zijn de (kern)taken die het Gewest wel/ niet uitvoert:

- Wel/ geen verenigingsondersteuning/ vrijwilligersmanagement
- Wel/ geen gewestelijke technische commissies (of RTC en op de baan),
- Wel/ niet centraal huren van ijs
- Wel/ niet abonnementenadministratie en overige ijsverhuur

<sup>10</sup> Vastgesteld samen met het bestuur.

<sup>11</sup> Op advies van het bestuur is ook gesproken met de directie van de Jaap Eden IJsbanen Amsterdam vanwege recente ontwikkelingen die de interne organisatie hebben beïnvloed. De informatie is daarmee niet representatief voor alle banen maar geeft een blik van buiten op de interne organisatie van het Gewest.

### 3. Bevindingen op basis van de gesprekken

#### 3.1 Methode

In mei en juni zijn met de direct betrokkenen bij de organisatie van het Gewest gesprekken gevoerd. In de gesprekken zijn de verschillende perspectieven besproken die in hoofdstuk 2 aan de orde zijn gekomen:

- Het doel van het Gewest
- Het klantperspectief
- Het financieel perspectief
- Het organisatorische perspectief en
- Het leer- en groei perspectief.

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen hoe het Gewest de interne organisatie kan aanpassen zodat deze beter in evenwicht is met het (statutaire) doel. Tijdens de gesprekken is zoals geschetst in paragraaf 2.7 de mening gevraagd van de direct betrokkenen. Weliswaar komen alle perspectieven aan de orde maar de informatie is verzameld vanuit één gezichtspunt. Tijdens het voeren van de gesprekken is wel 'verzading' opgetreden dat wil zeggen dat de informatie volledig was en er geen nieuwe gezichtspunten meer aan de orden kwamen in de laatste gesprekken. Voor de concretisering van het advies is het raadzaam andere geledingen te betrekken voor het creëren van draagvlak en het bepalen van condities en randvoorwaarden voor een effectieve uitvoering. Daarop wordt bij de aanbevelingen nader ingegaan. In [Bijlage 5](#) is de globale gespreksopzet gegeven. Deze opzet is soms licht aangepast aan de achtergrond van de gesprekspartners.

In de volgende paragrafen worden de resultaten gepresenteerd. Daarbij wordt losjes gebruik gemaakt van de *overeenkomsten en verschillen methode* zoals die in ontwikkeling is door Hans Doorewaard en Arnoud Van De Ven (2013). Elke paragraaf begint met een korte schets van het betreffende perspectief om vervolgens de belangrijkste opmerkingen weer te geven. Daarbij zijn zowel de overeenkomsten van belang (waar zijn de respondenten het over eens) als ook de verschillen (waar wijkende de meningen van elkaar af). In elke paragraaf worden unieke opmerkingen weergegeven die het beeld illustreren. Deze geselecteerde citaten hebben tot doel het huidige functioneren te verhelderen of schetsen een weg naar een mogelijke oplossing.

Bij het voorbereiden, uitvoeren en analyse van de gesprekken is gebruik gemaakt van de theorie van Robert Kaplan & David Norton over de *Balanced Scorecard* als managementinstrument en de inzichten van Wouter Hart (2013) ten aanzien van het (in)richten van de organisatie in lijn met de oorspronkelijke bedoeling en *zo op zoek te gaan naar de werkelijke toegevoegde waarde van de organisatie* (idem, 126).

Het doel van het zo inventariseren van de meningen op deze vijf thema's of perspectieven is te komen tot een evenwichtige beoordeling van de verschillende onderdelen van de organisatie. Dit voorkomt dat ontevredenheid op een specifiek onderdeel aanleiding is voor een grootscheepse reorganisatie zonder dat de bedoeling (de mate waarin wordt bijgedragen aan het hogere doel van de organisatie) in beschouwing wordt genomen. Fundamentele veranderingen zijn niet uitgesloten, maar moeten aansluiten bij de kracht van de organisatie en inspelen op de (veranderende) mogelijkheden en wensen in de omgeving. Deze analyse volgt in het volgende hoofdstuk. Eerst worden de belangrijkste bevindingen uit de gesprekken gepresenteerd.

## 3.2 Het doel van het Gewest

### 3.2.1 Inleiding

De missie van een bedrijf, of het statutaire doel van een stichting, is geen losstaand management- of bestuursproces. Het doel dient richting te geven aan het al het handelen van de werknemers in de organisatie. Het is voor bestuur, leden en betrokkenen van groot belang om te bepalen wat 'de bedoeling' is van het Gewest: *Waar toe bestaat het Gewest?* (Hart, 2012, 21). Het is de eerste stap in een reeks die via het uitvoerende werk leidt tot een door belanghebbenden gewaardeerde diensten. Er is respondenten zowel gevraagd naar hun mening ten aanzien van het doel als naar de mate waarin het Gewest in staat is het doel te realiseren.

### 3.2.2 Vereniging van verenigingen

Uit de gesprekken<sup>12</sup> bleek een **grote eensgezindheid over de bedoeling** van haar bestaan. In verschillende bewoordingen wordt aangegeven dat alle activiteiten gericht zijn op het bevorderen van de schaatsport en het inline-skaten (1), dat het functioneren van verenigingen centraal staat (2), dat uiteindelijk alle schaatsers van alle disciplines plezier aan hun sport moeten beleven (3) en dat het Gewest hun algemene belangen moet behartigen (4).

Het fundament van het Gewest ligt besloten in haar leden, de verenigingen. Vanuit de verenigingen als bestaansrecht is het Gewest afhankelijk van wat haar leden willen en worden de overkoepelende belangen bij elkaar gebracht (HR, DY, HB, KANTOOR, OMS). Om dit algemeen doel na te streven komen de volgende vier kerntaken naar voren uit de verschillende gesprekken waar het Gewest actief op moet zijn:

1. Promotie schaatssport, zowel als cultuur als activiteit
2. Versterken verenigingen
3. Belangenbehartiging verenigingen richting partijen als gemeenten, andere overheidsinstanties en de KNSB.
4. Talentontwikkeling en wedstrijdsport, waarbij in het geval van talentontwikkeling vanwege de RTC ontwikkeling een nieuwe rol moet worden gevonden.

*"Of het nu wedstrijdschaatsen of toerschaatsen is, het gaat om het schaatsen en inline-skaten in het algemeen" (HB).*

*"Doel is het behartigen van de belangen van alle schaatsers die deel uitmaken van het Gewest. Uiteindelijk moeten de verenigingen profiteren. Dat is het eigenlijke doel" (HR).*

*"Puur dienstbaar zijn. Waar hebben verenigingen behoefte aan? Het is een kwestie van vraag en aanbod. Het Gewest steunt op de verenigingen en die moeten bepalen" (DY).*

Bij het gesprek over doel van het Gewest en de effectiviteit van de kerntaken wordt het toerschaatsen als goed voorbeeld genoemd.

<sup>12</sup> Naar de gesprekken wordt als volgt verwezen:

KANTOOR= Kantoor (indien de mening van de drie medewerkers nagenoeg gelijk was)

DY= Dick Ykema, secretaris

HB= Hans Brandt, voorzitter

HR= Hans Rotering, penningmeester

OMS= Wim Rootjes en Jan Veenis, direct betrokkenen bij 'De Omslag'

JEIJ= Ellis van Weerden, Jaap Eden IJsbanen

De wijze waarop het Gewest ondersteunt en hoe de relatie is met de verenigingen wordt als een goed voorbeeld van de toegevoegde waarde van het Gewest genoemd.

#### **Best Practice**

*Het belang om aan het ondersteunen van de natuurijsverenigingen voldoende aandacht te blijven besteden ligt niet alleen in het feit dat het een belangrijk deel van de leden vertegenwoordigt, bereikt en enthousiasmeert maar ook dat via deze discipline veel potentiële schaatsers worden bereikt en bekendgemaakt met de schaatssport (HB, HR). Het Gewest heeft bij de ondersteuning rond de toertochten een belangrijke meerwaarde gezien de kennis en ervaring over hoe zulke evenementen geregeld moet worden, deze kennis en ervaring is echt complementair aan de verenigingen. Deze functie van het Gewest gaat erg goed en geeft dan ook veel energie. Het Gewest regelt een groot deel van de toerschaatstochten voor verenigingen (bewegwijzering, vergunningen, verkeer, veiligheid, faciliteiten etc.). Operationele zaken gebeuren i.s.m. verenigingen. Vooral voor kleine verenigingen worden daarbij geconfronteerd met vergunningseisen vanuit lokale overheden omtrent het organiseren van tochten (HB).*

*"Extern worden de belangen van het toerschaatsen behartigd. Zo zit de voorzitter namens het Gewest in het waterschap om de ontwikkelingen langs de route van toertochten te volgen en het belang van de natuurijsverenigingen te behartigen" (HB).*

*"Verenigingen hebben vaak helemaal geen zin om die draaiboeken te maken. Het zijn natuurlijk vrijwilligers en het zijn soms ook maar hele kleine verenigingen" (KANTOOR).*

*"Natuurijsverenigingen worden niet vrolijk van eisen die door gemeenten worden gesteld aan het organiseren van toertochten" (...) Met onze hulp zijn natuurijsverenigingen dan ook heel blij. Vanuit de KNSB is daar ook nauwelijks aandacht voor" (HB).*

*Elk jaar wordt er, onder leiding van Wim Rol, voor gezorgd dat er door gemeente en GOHR goedgekeurde draaiboeken liggen. Dat is een prestatie van formaat. Tijdens een natuurijsperiode lijkt het Gewestelijk kantoor op een crisiscentrum. Het is bijna 24 uur per dag bezet en alle organisatoren worden geholpen en belangstellenden worden te woord gestaan" (HB, DY, KANTOOR).*

### **3.2.3 Belangenbehartiging**

Belangenbehartiging wordt in verschillende gesprekken als één van de kerntaken van het Gewest benoemd (HR, OMS, JEIJ). Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne belangenbehartiging.

Onder externe belangenbehartiging valt het behartigen van door alle leden gedeelde belangen richting partijen anders dan de eigen leden en commissies. Zoals in bovenstaande beschreven *best practice* wordt aangegeven komt dit met name tot uitdrukking in de rol die het Gewest heeft bij het organiseren van toertochten. Hier worden veel contacten onderhouden met gemeenten, waarbij de belangen van de verenigingen gediend worden.

In geen van de gesprekken komt 'het huren van ijs' direct naar voren als een van de kerntaken van het Gewest. In enkele gevallen moet er zelfs expliciet naar worden



gevraagd. Het huren van ijs op de vijf kunstijsbanen en de distributie naar verenigingen blijkt een middel en geen doel. Vanuit het idee van interne belangenbehartiging is het de bedoeling, volgens de respondenten, dat alle verenigingen gelijke kansen hebben op 'ijs' onder gelijke condities. Grote verenigingen kunnen zo geen betere voorwaarden afdwingen ten koste van kleinere verenigingen.

Wordt nader ingegaan op de wijze waarop, en de mate waarin de doelen op gebied van belangenbehartiging gehaald worden dan is er eveneens eensgezindheid over dat er een groot verschil is tussen wat het Gewest feitelijk beoogt en waar de meeste energie op is gericht. Er is geen beleid ten aanzien van het ondersteunen van verenigingen of de wijze waarop het Gewest belangen van schaatsers intern en extern zou moeten behartigen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat er een verschil is tussen kunstijs en natuurijs.

Het ondersteunen van de natuurijsverenigingen bij het organiseren van toertochten weet het Gewest wel alle vier de kerntaken te combineren (vgl. paragraaf 3.2.2). Verenigingen worden actief geholpen bij het voldoen aan alle vereisten voor een vergunning (*kerntaak 2*), belangen worden verdedigd bij gemeenten en waterschappen (*kerntaak 4*), in een natuurijsperiode wordt iedereen geholpen om veilig en verantwoord zijn weg te vinden op het ijs (*kerntaak 3*). Alles bij elkaar een prachtige promotie van de schaatssport die ook leidt tot een toename van het bezoek aan kunstijsbanen (*kerntaak 1*).

Een vergelijkbare rol ambieert het Gewest ook voor 'kunstijs' verenigingen. Zeker omdat bij de verenigingen en de banen een grote afstand wordt ervaren tot de KNSB. Deze richt zich meer op topsport dan op verenigingsondersteuning. Hoewel de algemene voorlichtingsbijeenkomsten worden gewaardeerd, er is weinig ruimte voor ondersteuning.

*"Een meer verbindende rol voor het Gewest tussen alle partijen. (...) Bestuurders van het Gewest zijn belangrijk voor ingangen bij externe partijen zoals sponsors, KNSB, gemeente etc."* (HR).

*"Als je bij de banen komt dan zeggen ze dat de KNSB zo ver weg staat en nauwelijks met ze te maken hebben. Ik vind dat wij daar als gewest een rol in hebben om samen met verenigingen richting de KNSB te spreken"* (DY).

In de praktijk krijgen vragen van kunstijsverenigingen veel aandacht van in ieder geval het kantoor en ook het bestuur. Ze gaan 'vóór andere zaken'. De laatste jaren is de tijd en energie voor het afhandelen van operationele en administratieve zaken rondom het huren van ijs steeds verder toegenomen. Geen van de respondenten het gevoel heeft dat problemen structureel worden opgelost.

*"Deze bijkomende taken (abonnementsadministratie en ijsverhuur) behelzen een zeer groot deel van de werkzaamheden"* (OMS).

*"Er zit een spanning tussen het bedrijfsmatige karakter van het Gewest (vanwege abonnementsadministratie en ijsverhuur) en de verenigingen kant. De verenigingen vinden het Gewest een log apparaat. Dat vinden we jammer. Ik ga wel eens naar die vergaderingen van de Baancommissies en verenigingen. Soms denk ik dan wel is: die kunnen zich best zelf redden"* (DY).

In alle gesprekken worden dezelfde constatering gedaan:

- Partijen op de baan worden over het algemeen steeds sterker (beschikken over steeds meer capaciteiten en zijn daarmee mondiger). Dit geldt zowel voor de directies, als de baancommissies, als de verenigingen.
- Vragen en situaties op elke baan afzonderlijk worden steeds complexer en diverser en de verschillen tussen de banen worden ook steeds groter.
- De afstand tussen het Gewest (bestuur als kantoor) en de baan wordt, in praktische zin, steeds groter. Bij elke afwijking wordt geprobeerd om nieuwe standaardafspraken te maken. Dat botst met de differentiatie op de banen en de behoefte aan steeds meer gedetailleerde informatie (zowel van de banen als het bestuur).
- Het in paragraaf 2.2 beschreven omslagmodel van de ijskosten past niet meer bij de behoefte aan transparantie van verenigingen en schaatsters.

Volgens alle respondenten moeten 'de banen' in de toekomst een belangrijkere rol krijgen, zodat het Gewest meer tijd krijgt voor de eerder benoemde kerntaken.

#### **Topsport en talentontwikkeling:**

##### **De rol van de KNSB en de gewestelijke Technische Commissies**

Tijdens de gesprekken is de rol van de Gewestelijke Technische Commissies beperkt aan bod gekomen. De aanleiding was daarvoor of:

1. Het topsportbeleid van de KNSB,
2. De promotie en organisatie van de afzonderlijke disciplines op de banen.

De eerste reden werd in de gesprekken het meest benoemd. Alom werd erkend dat topsportbeleid een rol is voor de KNSB die ook met daadkracht wordt ingevuld. Na het inrichten van een landelijk Centrum voor Topsport en Onderwijs (CTO) richt het beleid zich nu op het realiseren van een Regionaal Training Centra (RTC). Ook in Noord-Holland is die ontwikkeling in gang gezet en zijn er enkele banen geïnteresseerd om een centrale positie binnen het RTC in te nemen.

Met de komst van het RTC wordt het landelijk topsportbeleid regionaal verankerd, hetgeen positief is voor talenten met landelijke potentie. De vraag is hoe deze regionale structuur gaat aansluiten bij de ontwikkelingen op de banen en welke rol de GTC's daarbij kunnen spelen.

Wat betreft het eerste punt is er een behoefte geconstateerd om meer vrijheid te krijgen om lokaal de selectienormen te mogen vaststellen, zeker waar het gaat om de onderkant van de topsportpiramide, waar talentontwikkeling centraal staat.

Een belangrijke overweging is daarbij de bezetting van de selectie-uren. Een aanscherping van gewestelijke normen kan leiden tot exploitatietekorten op de baan.

Algemeen werd geconstateerd dat er een trend is die ertoe neigt dat een deel van de deskundigheid van de Gewestelijke Technische Commissies wordt gebundeld binnen het RTC. Het andere deel, dat betrekking heeft op talentontwikkeling en de promotie en organisatie van de afzonderlijke disciplines wordt lokaal georganiseerd.

Het Gewest bewaakt de bovenlokale belangen en wisselt kennis uit over en tussen disciplines en versterkt het kader van de breedtesport op de banen (door opleiding, vrijwilligersbeleid en kadertrainingen). Zowel de Omslag en het Bestuur pleitten voor een bewaking en aansluiting van trainingsmethodieken en intensiteit tussen baan en RTC. De gewestelijke organisatie wordt door deze ontwikkelingen aanzienlijk vereenvoudigd.

Tevens is het volgende van belang om in het licht te zien van de aanstaande RTC ontwikkeling. Licentiehouders krijgen naast de abonnementen het recht wedstrijden te rijden. Daarvoor wordt dus op elke baan ijs gehuurd. Dat kan en moet zoveel mogelijk aansluiten op lokale wensen en behoeften. Dit geldt ook voor de C- en baanselectie. Aandachtspunt is daarom de ijsinkoop (volume en tijdstippen) voor gewestelijke wedstrijden, regiowedstrijden enz. voor de langebaan.



### 3.3 De partners en klanten van het Gewest

#### 3.3.1 Inleiding

Bij dit onderdeel is de vraag gesteld wie de belangrijkste klanten van het Gewest zijn, hoe zij kijken naar het Gewest en in welke mate het Gewest erin slaagt om deze partijen naar tevredenheid te bedienen. Is het Gewest in staat het statutaire doel te vertalen in concrete diensten en meetbare praktische doelstellingen (in termen van levertijd, kwaliteit, prestatie en service en gerelateerde kosten).

#### 3.3.2 Een leven lang schaatsen voor iedereen

Uit de gesprekken met de Omslag, het Bestuur en de JEIJ kan de conclusie worden getrokken dat de behoefte van het Gewest eigenlijk naadloos aansluit bij die van de banen. Waar de dalende bezetting van de gewestelijke trainingsuren voor het Gewest een bedreiging is (vanwege de financiële risico's) zien de banen dit als een grote kans.

Het gemeenschappelijke doel met het Gewest is volgens de ijsbaandirectie het streven naar een **'leven lang schaatsen voor iedereen'**. Dit staat niet tegenover het recreatief schaatsen, het schoolschaatsen maar is het wenselijke eindstation van een ieder die een keer de ijsbaan bezoekt. Verenigingen zijn ontzettend belangrijke partners van de baan. Bij de ijsbaandirectie is een enorme bewondering voor de wijze waarop het Gewest komt tot een verdeling van het beschikbare ijs tussen de verenigingen en de individuele leden.

*"Ben tevreden over gewest, tevreden over de baancommissie. Als accommodatie heb ik niks te klagen, ze maken het mij eigenlijk alleen maar makkelijker" (JEIJ).*

*"Laat mij nu helpen bij het enthousiasmeren van mensen voor verenigingssport" (JEIJ).*

*"Hoe meer mensen in die vereniging komen, vanuit dat hele continuüm, dat is je ultieme doel". De Jaap Eden Ijsbaan is bereid te helpen de belangen van gewest zo goed mogelijk te faciliteren. "Het is echt de basis van een ijsbaan. "Het succes van de verenigingen is ook het succes van de ijsbanen" (JEIJ).*

De vereniging is aldus het gedroomde eindpunt van iedere bezoeker. De JEIJ moet heel veel investeren om bezoekers te trekken. Hun streven is herhaalbezoek te stimuleren (bijvoorbeeld omdat schaatsers de schaatstechniek willen perfectioneren bij de schaatsschool en willen omzetten in een hogere snelheid bij de vereniging) en dat schaatsliefhebbers familie en vrienden enthousiasmeren om het plezier van één van de schaatsdisciplines te ervaren. Waar de JEIJ en het Gewest, inclusief de baancommissies ditzelfde doel delen is de benadering totaal anders en volkomen complementair.

Waar het Gewest zichzelf ziet als 'vereniging van verenigingen' is deze 'verenigingsdemocratie' voor de directie van JEIJ een 'black box' die uitstekend functioneert in het afstemmen en optellen van de behoeften van alle verenigingen en schaatsers op de Jaap Edenbaan. Dat proces en het resultaat (één contract voor meerdere uren) is voor de JEIJ van onschatbare waarde.

### **Het Gewest is een black box**

*Dat wil zeggen dat het afstemmen van de belangen van enkele tientallen gelijkwaardige verenigingen een enorme opgave is. Aan het eind van dit besluitvormingsproces komt er een totaaloverzicht uit van de behoefte aan ijs. Daarin is verwerkt de behoefte van elke schaatser en elke vereniging. Daarin toont zich de kracht van het Gewest als vereniging van verenigingen. Op basis van het totaaloverzicht is het mogelijk om een integraal/ lump sum contract af te sluiten. Daarmee zijn het Gewest en haar verenigingen verreweg de grootste klant van de baan. Daarvoor accepteert de baan een zeker risico dat de uren niet vol zijn, dat is namelijk ook een kans om andere aanlerende schaatsers kennis te laten maken met de sfeer op de gewestelijke uren (JEIJ).*

Tegelijkertijd zoekt de JEIJ op een hele marktgerichte wijze naar het optimaliseren van de bezetting van de baan. Deze marktgerichte aanpak richt zich op twee onderdelen:

1. Het bereiken van (nieuwe) doelgroepen via nieuwe (communicatie) kanalen.
2. Het investeren in processen en systemen om zoveel mogelijk informatie te verzamelen over individuele bezoekers van baan zodat de JEIJ kunnen inspelen op deze behoefte om de bezettingsgraad te verhogen.

Het belang van het Gewest als grootste klant is in de alinea hiervoor al benoemd, maar de (leden van) de verenigingen zijn ook een potentieel kanaal naar nieuwe klanten. Hoewel de JEIJ, binnen de nieuwe afspraken, het recht heeft om een gewestelijk trainingsuur terug te nemen als de bezetting te laag is, heeft de baan daar geen enkel belang bij. Veel eerder zullen zij samen met het Gewest en baancommissie zoeken naar wegen om de bezetting te verhogen. De JEIJ heeft nu al het recht op aanlerende schaatsers toe te laten op gewestelijke trainingsuren (als de bezetting te laag wordt) om hen kennis te laten maken met de verenigingscultuur. Dat mes snijdt aan twee kanten. De JEIJ zou graag nader samenwerken en informatie delen met het Gewest en baancommissie om de bezettingsgraad van elke uur, binnen het karakter van dat uur, te verhogen.

Om ervoor te zorgen dat het Gewest alle aandacht kan richten op de verenigingsdemocratie kan de JEIJ veel, zo niet alle procesmatige taken van de baancommissie overnemen. Daarmee worden het Gewest en baancommissie verder ontlast en kunnen zij zich richten op de kerntaken.

*"Dan probeer je dus meer in andere vormen te denken om mensen te enthousiasmeren. Om doorstroom te plaveien naar verenigingen" (JEIJ).*

*"KNSB doet helemaal niets voor de breedtesport op de baan, daar ligt echt een taak voor het Gewest. Laat ze die sport via die verenigingen stimuleren en dat uitrollen over de verschillende banen. Dat is innoveren. (...) Hoe zorgen we er voor dat mensen zich aangetrokken voelen tot het aansluiten op een vereniging en de sport" (JEIJ).*

*"Er moet meer gedaan worden op gebied van innovatie en mensen trekken, verenigingsversterking, meer mensen krijgen naar georganiseerde sport. Echt een taak van het Gewest. Zowel te delen met accommodaties als baancommissies. Zorgen dat je daarin gezamenlijk optrekt" (JEIJ).*

### 3.3.3 Van uniformiteit naar differentiatie: De Baan Centraal

In het ondersteunen en behartigen van de belangen van verenigingen krijgt het Gewest te maken met een steeds complexere lokale situatie. Hiermee neemt de behoefte om te standaardiseren vanuit gewestelijk perspectief toe. Dit lukt niet.

*"Wij zeggen lokaal model, nog wel voortouw in onderhandeling met kennis van banen de beste deal voor per baan afzonderlijk maken" (OMS).*

*"Gewest moet minder in de operationele sfeer gaan zitten, en veel meer in het verbinden van initiatieven. Echt operationele aangelegenheden kunnen meer bij de baancommissie en de baandirecties komen te liggen" (JEIJ).*

De banen professionaliseren steeds verder en worden steeds ondernemender. Zij willen daarom steeds meer inspelen op de complexiteiten die op lokaal niveau de behoeften bepalen. Door hier hun aanbod op te differentiëren kunnen zij meer (potentiele) schaatsers naar de baan te trekken. Hiermee wordt de schaatsport gepromoot. Vervolgens is de overgang naar andersoortig schaatsaanbod (dan alleen verenigingen) slechts een gradueel verschil. Schaatsverenigingen en scholen komen dicht bij elkaar (overstap naar vereniging komt dicht bij schaatser, dit zijn potentiele leden voor verenigingen). Verenigingsschaatsen staat daarmee niet tegenover het recreatief schaatsen en het schoolschaatsen maar is het wenselijke eindstation van een ieder die een keer de ijsbaan bezoekt.

*"Dat zijn altijd de discussiepunten en wrijvingen overal op alle vergaderingen: dat die banen zo verschillend zijn. Op elke baan spelen hele andere ideeën en discussies. Daar kun je bijna alle problemen naar terugleiden" (DY).*

Het creëren van optimale randvoorwaarden waar partijen op en rond de baan optimaal onder kunnen opereren is belangrijk. Naast het stellen van een duidelijke en door de leden gedragen kaders is ook het organiseren van gedeelde kennis en netwerken een belangrijke toegevoegde waarde die het Gewest kan vervullen (OMS). Ook voor ijsbaandirecties is sprake van een gedeeld belang en is een belangrijke rol weggelegd voor het Gewest bij het promoten van de schaatsport en het versterken van verenigingen.

*"De cultuur op de baan moeten we niet veranderen. Op de banen moeten de ijsbaandirecties samen met de baancommissies zelf kiezen hoe ze de abonnementen doen. Die uitwisseling van ervaringen kan dan meer een verantwoordelijkheid van het Gewest worden" (HB).*

*"Als je een goedlopende Baancommissie hebt dan kunnen die ook veel zelfstandiger opereren. Zij kunnen dan ook onderhandelen met de ijsbaandirectie" (DY).*

*"Het lukt niet om vanuit het Gewest met alle ijsbaandirecties te overleggen, die lijnen liggen veel korter via de Baancommissie" (DY).*

De verenigingsstructuur en vrijwilligersorganisatie van het Gewest maakt het lastig om, vanwege de financiële risico's, strak te sturen op processen op basis van goede

managementinformatie. Vanwege het vrijwilligerskarakter van het Gewest is informatie niet altijd juist en volledig (DY, HR, OMS).

*“Span of control is daarbij de moeilijkheid. Dat geldt zowel voor het kantoor als het Dagelijks Bestuur. Daar ligt wel een spanning. Die Baancommissies zijn namelijk zo verschillend van elkaar dat het niet mogelijk is om zaken uniform te regelen” (DY).*

Vanuit de ijsbaandirecties worden het Gewest en de Baancommissies zeer gewaardeerd als partijen die de verenigingszaken op en rond de ijsbaan goed regelen (JEIJ). Door mogelijkheden te creëren om naar baan en doelgroepen te kunnen differentiëren kunnen (potentiele) schaatser meer keuzemogelijkheden worden geboden en worden de kosten transparanter. Zo kan beter worden aangesloten op de lokale markt. Het Gewest kan de banen daarbij verantwoordelijk houden voor de resultaten die ze behalen (OMS).

*“Ik maak geen deel uit van hoe verenigingen het onderling regelen. Ik sta daar buiten. Alleen BC praat nu nog met Directie Jaap Eden. De Jaap Eden heeft nauwelijks invloed op verenigingsrijders. Daar is de baancommissie voor verantwoordelijk en die regelen dat uitstekend” (JEIJ).*

Met de baancommissie is iedere maand contact over faciliteiten op de baan en andere operationele zaken. Het contact tussen baanvoorzitter, baancommissie en Jaap Eden wordt door de Jaap Eden als prettig en goed ervaren. De IJsbaandirectie ziet daarbij een complementaire rol waar het gaat om het procesmatig ondersteunen. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende partijen op en rond de baan dichtbij elkaar staan en elkaar snel kunnen vinden, elk vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid.

*“Maar ik denk wel dat het Gewest een andere rol moet gaan pakken. Wegtrekken van operationele, dat kunnen BC en banen beter doen. (...) Ze zitten bij het Gewest op microniveau administratief werk te doen. Ga inventariseren wat de baan voor je kan doen, en geef misschien een vergoeding aan de ijsbaan en baancommissie om dat te doen” (JEIJ).*

*“Ze zitten heel sterk in de abonnementen, eigenlijk zou ik zeggen, ondanks feit dat vrijwilligers zijn, als je goed investeert in de software die je Nederland breed zou kunnen opzetten, dan kan het efficiënter. Heel veel onnodig werk” (JEIJ).*

*Operationele zaken beter per baan, complexiteit binnen baan houden. “Veel van ledenadministratie zou Eden veel beter kunnen organiseren. Je zou systeem kunnen openstellen voor BC om in te vullen. Verdelen wil ik echt niet doen, functie van BC erg belangrijk voor mij om boven verenigingen te managen” (JEIJ).*

## 3.4 Organisatieperspectief

### 3.4.1 Inleiding

Om belangenbehartigingsrol te vervullen via inkoop van ijs heeft het Gewest behoefte aan een sluitende en vroege informatievoorziening. Tegelijkertijd wil het Gewest de disciplines en verenigingen ondersteunen en versterken. De doelen die op beide terreinen worden gesteld gecombineerd met de eisen van het financiële perspectief en de wensen in de omgeving (het klantperspectief) moeten worden vertaald naar interne processen om te zorgen dat de doelstelling gehaald worden en het Gewest haar bedoeling realiseert. In deze paragraaf wordt op basis van de gesprekken onderzocht of naar de mening van de respondenten de inrichting van de organisatie daartoe bijdraagt en welke knelpunten zij ervaren.

### 3.4.2 De interne organisatie onder druk

Bij het bespreken van de bedoeling van het Gewest is al geconstateerd dat er een spanning is tussen het hoger doel en de gewenste kerntaken en de mate waarin het Gewest erin slaag om de gestelde doelen te bereiken. Uit de gesprekken is gebleken dat er twee tegengestelde krachten werken binnen de organisatie:

1. Enerzijds is er het organiseren van de verenigingsdemocratie. Daarbij is elke vraag uniek en dient creatief, in samenspraak en samenwerking, met de vragende partij een passend antwoord te worden gevonden. Zoals geconstateerd in paragraaf 2.5 zijn er een veelheid aan betrokken partijen, ieder met een eigen opdracht en verantwoordelijkheid.
2. Anderzijds gaat het bij het organiseren van de abonnementenadministratie en de verhuur van ijs om standaard producten (een abonnement of een uur ijs) die zoveel mogelijk tegen dezelfde condities worden geleverd met minimale afwijkingen. Centraal staat het zoeken naar garanties dat de investeringen in het ijs voor het seizoen worden terugverdiend.

*“Het Gewest is een beetje een dienstverlenend bedrijf, en de verenigingen zijn daarbij de klanten. Daarbij moeten de verenigingen bijvoorbeeld zo min mogelijk hoeven omkijken naar de abonnementenadministratie” (KANTOOR).*

Binnen het Gewest is een duidelijke behoefte aan het:

- Maken van beleid en besturen

*“We willen beleid maken en besturen en zo veel mogelijk verantwoordelijkheid en bevoegdheden geven aan de Baancommissies” (HB).*

- Ondersteunen van verenigingen, vrijwilligers en schaatser

*“Als mensen vragen hebben dan worden ze altijd geholpen door het kantoor, dat is ook hun taak” (HB).*

*“Verenigingen moeten terecht kunnen met vragen bij het Gewest” (DY).*

In het ondersteunen van en klaar staan voor vrijwilligers en schaatser krijgen zowel het kantoor als het Dagelijks Bestuur vanuit haar leden en commissies vele vragen en verzoeken die kunnen variëren van (te) kleine tot erg ingewikkelde vraagstukken. Het kantoorpersoneel is daarbij ook van mening dat wanneer mensen vragen hebben, zij door hen ook zo snel mogelijk te woord gestaan moeten worden (KANTOOR).

*“De Baancommissies vinden het makkelijk en leuk om dingen rond de baan te doen, maar wanneer het ingewikkelder wordt, is het gemakkelijk verantwoordelijkheden bij het Dagelijks Bestuur neer te leggen” (HB).*



*"De vragen komen van alle kanten binnen" (KANTOOR).*

Tegelijkertijd brengt het verdelen van ijs en de abonnementenorganisatie veel taken met zich mee die op gezette tijden op een vaste wijze moeten worden uitgevoerd. De vraag is wie de regie voert op de uitvoering op kantoor, de verschillende werkzaamheden coördineert en uiteindelijk bepaalt wat er wel en niet gebeurt.

### 3.4.3 Aansturing en autonomie

Het bestuur verwacht dat het kantoor de processen zo organiseert dat de diensten aan banen, verenigingen en commissies op optimale en adequate wijze worden geleverd waarbij de gewenste informatie op tijd beschikbaar is. De medewerkers doen elk op hun onderdeel hun uiterste best, maar ervaren een te grote afhankelijkheid van organisaties op de baan. Wat betreft de abonnementen organisatie moet van elke verenigingen de opdracht verwerkt worden (waarna soms als snel een correctie komt). Bij de verhuur van ijs ligt de bewijslast te sterk bij het kantoor, waarbij het soms heel veel werk kost om de noodzakelijke hulp en informatie van verenigingen of de baancommissie te verkrijgen.

Hoewel uit de gesprekken gebleken is dat het organiseren van de abonnementen en de verhuur van ijs volgens het bestuur de belangrijkste taak is van het kantoor, wordt ook op tal van andere vlakken een beroep op hen gedaan. Met name de kantoormanager wordt benaderd door tal van vertegenwoordigers die een beroep op haar doen. Voor alle kantoormedewerkers geldt dat vragen van verenigingen of commissies altijd voor gaan: *"voor hen doen we het allemaal"*. Hoewel het bestuur er het daar op zich mee eens is, wil het bestuur eigenlijk dat de prioriteit van het kantoor ligt bij ijsgerelateerde zaken. Dit zorgt voor aanzienlijke spanning tijdens het werk en in de relatie met het bestuur.

Bij het maken van keuzes tussen welke vragen wel bij het Gewest kunnen worden neergelegd en welke buiten haar verantwoordelijkheid vallen is er geen duidelijke richtlijn en sturing. Veel komt aan op ervaring en gevoel van het kantoorpersoneel.

*"Als het echt belangrijk is dan moet het via het bestuur, dat is een kwestie van gevoel" (HB).*

*"Als je er zo lang zit weet je ondertussen wel hoe de lijnen lopen" (KANTOOR).*

Vanuit het bestuur worden wel dingen aangegeven, met name via de penningmeester (HB,DY), maar deze is niet dagelijks aanwezig op het kantoor.

*"Op het moment is er vanuit het bestuur eigenlijk geen directe aansturing van het kantoor" (HB).*

*"De directiepositie van het Dagelijks Bestuur richting het kantoor hebben we onszelf een beetje opgelegd, maar niemand is eigenlijk echt verantwoordelijk voor het kantoor" (HR).*

De aansturing die er is vanuit het bestuur betreft vooral de financiële administratie.

*"Behalve op het gebied van financiële administratie is er niemand die aanstuurt op verenigingszaken. Vanuit het DB spreken we daarbij ook niet altijd met één mond naar het kantoor" (DY).*

Eerder is gesteld dat het Gewestelijk bestuur sinds enkele jaren minder een uitvoerend bestuur wil zijn maar meer een beleidsvoorbereidend bestuur wil zijn. Met veel verantwoordelijkheden voor het bureau. Deze omslag heeft slechts ten dele plaatsgevonden. Een aantal elementen zijn geprofessionaliseerd (administratieve systemen) of vereenvoudigd (het aantal bankrekeningen). De aansturing van het kantoorpersoneel is niet veranderd. In de praktijk is geen direct verantwoordelijke die leiding geeft aan het personeel of hen instrueert bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Van de kantoormanager wordt verwacht dat zij zelf prioriteiten stelt. Gezien haar grote en eerste betrokkenheid bij de verenigingen leidt dat ertoe dat er regelmatig onenigheid ontstaat over de gemaakt keuzes. Terwijl tegelijkertijd bij verschillende, vaak lastige kwesties, wordt gesteld dat 'het kantoor dat wel even kan uitzoeken en regelen'. Vanuit het kantoor zegt men dat ze er te weinig tijd voor krijgen en die tijd die het ze kost eveneens ten koste gaat van de administratieve zaken en taken.

#### 3.4.4 Besluitvorming als vereniging van verenigingen

Bestuur en kantoor verwijten elkaar gebrek aan daadkracht. Het bestuur verwacht dat opdrachten worden uitgevoerd, hoewel ze erkennen dat alle drie de medewerkers hun uiterste best doen. Het kantoor ziet graag dat het bestuur actiever en besluitvaardiger wordt, duidelijke grenzen stelt en zelf het goede voorbeeld geeft. Daarbij wordt wel aangetekend dat het uiteindelijk natuurlijk ook vrijwilligers zijn die het goed bedoelen.

Het gevolg is dat de werksfeer onder druk komt te staan. Heel veel hangt uiteindelijk af van het improvisatievermogen van met name de kantoormanager. Door het maken van heel veel overuren worden alle noodzakelijke werkzaamheden gedaan, maar het gaat ten koste van de door het bestuur gewenste structuur. De grote vraag is hoe het Gewest georganiseerd is over vijf jaar als de kantoormanager met pensioen gaat.

Wat betreft de interne organisatie kan uit de gesprekken worden geconcludeerd dat het bestuur en het kantoorpersoneel verstrengeld raken in de spagaat tussen het organiseren van de verenigingsdemocratie met de 5 banen, de 25 commissies en bijna 125 verenigingen en de grote financiële verantwoordelijkheid. Het hart ligt bij de vereniging maar men ligt wakker van de twee miljoen euro die elk jaar wordt geïnvesteerd en waarvan het steeds moeilijker en onzekerder wordt om aan alle verplichtingen te voldoen. Daarom gaat daar steeds meer aandacht naar uit.

Om dingen binnen het Gewest te veranderen en stroomlijnen moet vanuit de complexe verenigingsstructuur altijd veel vergaderd en gestemd worden.

*"Het is nu nog een te log lichaam waarbij dingen heel lang duren en eerst veel vergaderd moet worden. (...) Waar we voor hebben gekozen is dat we veel meer de banen willen ondersteunen. Zij hebben de directe lijnen naar verenigingen. (...) Mijn voorkeur zou zijn dat veel van die vergaderingen die je nu hebt meer rondom de banen gaan plaatsvinden"*  
(HR).

*"In het Dagelijks Bestuur komen veel dingen ter sprake die gelijk afgehandeld kunnen worden, maar dat moet nu te vaak teruggekoppeld worden naar het Gewestelijk Bestuur. (...) In vergaderingen komt een vraag ter sprake die dan ergens anders moet worden neergelegd. Dan is de wereld verduisterd zeg ik altijd. Dan ontstaan er te veel onduidelijkheden. (...) Een beslissing die nu in het Dagelijks Bestuur wordt genomen wordt nooit direct overgenomen in alle geledingen. Dat vertraagt het proces enorm. Dat is zo gegroeid"* (HR).

Toch leidt deze getrapte besluitvorming niet altijd tot duidelijkheid. In verschillende gesprekken komt naar voren dat de lijnen korter kunnen en dat er nu nog te veel ruis op zit. Hierdoor gaan dingen langs elkaar heen lopen en worden op verschillende niveaus toch zelfstandig beslissingen genomen die een doorwerking hebben binnen heel het Gewest. Dit heeft ook implicaties voor de werkzaamheden van het Kantoor (HR, KANTOOR, OMS). In dit kader wordt in één van de gesprekken een voorbeeld aangehaald waarbij het Gewest niet over de benodigde budgetinformatie beschikt van een GTC om op te kunnen sturen. Deze nemen autonoom beslissingen die vervolgens wel (financiële) consequenties hebben voor andere partijen binnen het Gewest (OMS).



## 3.5 Het financiële perspectief

### 3.5.1 Inleiding

Is het Gewest volgens de respondenten in staat om tegen redelijke kosten de dienstverlening te organiseren? In paragraaf 2.3 is al uitgebreid ingegaan op de financiële organisatie en de verschillende vormen van risico die het Gewest loopt. In deze paragraaf is met name gevraagd naar een aantal mogelijkheden waardoor én meer inkomsten kunnen worden gegenereerd door in te spelen op de behoeften van huidige en nieuwe klantgroepen én het financieel risico kan worden verkleind door het verbeteren van de informatiestroom.

### 3.5.2 Financieel risico

In het eerste deel (paragraaf 2.2) is al veel aandacht besteed aan het financiële aspect. De verschillende risico's die het Gewest loopt zijn beschreven alsmede de complexiteit om deze risico's te beperken.

Het bestuur zoekt naar het juiste aanbod van ijs voor elke afzonderlijke baan en probeert een juiste prijs te bepalen per abonnement of per gebruikt uur. Nadat de condities zijn bepaald is het voor het bestuur afwachten of en in welke mate de prognoses zullen worden gerealiseerd. Het bestuur wil volledige, juiste en tijdige informatie over de diensten die zijn geleverd. Die informatie is laat beschikbaar. Een eerste schatting kan pas worden gegeven als het seizoen al een of twee maanden onderweg is. De bestuursleden ervaren een steeds grotere noodzaak om de processen te sturen, met steeds minder succes.

In de gesprekken zijn verschillende voorbeelden gegeven van situaties waarin deze complexiteit tot uitdrukking komt:

*“Dat zetten Baancommissies vanuit hun perspectief voorzichtig in. Wat betekent dat ze vrij hoog inzetten, terwijl er in praktijk soms best leegloop is op bepaalde uren. Daar moeten ze zelf meer verantwoordelijk voor worden. Huur dan minder ijs of zorg dat er minder terugloop is.” (...) Het gaat om hoofdafspraken, je betaalt voor wat je hebt geïnventariseerd. Daarbij zijn in sommige gevallen natuurlijk altijd uitzonderingen mogelijk” (HR).*

*“Dat elke baan zijn eigen broek op kan en moet houden is een mooie term, maar in praktijk is daar nog onvoldoende sprake van. (...) Elke baan zou een eigen financiële verantwoordelijkheid moeten krijgen” (DY)*

De verdeling van risico's is op dit moment nog onvoldoende helder bij alle betrokken partijen. Pas wanneer deze transparant zijn kan worden bekeken hoe deze gedeeld kunnen worden. De rekening komt nu altijd bij het Gewest te liggen. Op dit moment is de informatievoorziening omtrent de financiën onvoldoende om goed in de toekomst te kijken en iets te doen aan de teruglopende ledenaantallen en inkomsten op de baan (OMS).

Om de risico's die voortkomen uit de het huidige budgetmechanisme te voorkomen wordt vanuit het Gewest nadrukkelijk nagedacht om meer verantwoordelijkheden neer te leggen bij de partijen rond de baan.

*“Wij denken dat we naar een model van een sterke baancommissie toe moeten. Dat daar alles verhapstukt wordt met één penningmeester die daar de verdeling doet over de verschillende disciplines” (HB).*

De baan stelt een contract op met het Gewest. De baancommissie doet verdeling onder verenigingen. De baan krijgt excel-file van het Gewest op welk uur wie welk abonnement heeft en regelt dan pasjes. Elk opeenvolgend jaar worden de abonnementen zonder tussenkomst verlengd. *“In Excel-file kan ik zien hoeveel mensen zijn geweest, wie het laten afweten, hoe dit verschilt t.o.v. volgend jaar” (JEIJ).* Zo kan exact het no-show percentage bepaald worden. De schattingen die nu ten grondslag liggen aan de contracten zijn dan overbodig.

Het beleid van het Gewest kan, bijvoorbeeld door uniformering van normen voor selecties, zelfs averechts werken op het lokale streven naar meer inkomsten.

### 3.5.3 Risico's en rechten: onderbezetting als kans

Door het verleggen van verantwoordelijkheden en risico's krijgen de partijen rond de baan tegelijkertijd wel nieuwe instrumenten om de schaatssport te promoten en bevorderen. Baancommissies kunnen inspelen op de bereidheid van talenten om extra te betalen voor een trainingsuur.

De baandirectie (samen met lokale sportorganisaties) heeft het zich op nieuwe doelgroepen. Zij kunnen een match maken tussen beschikbaar ijs op hún baan en wensen en behoefte van deze doelgroep. Verenigingen, niet het Gewest kunnen meer leden werven of de doorstroom van recreerijders bevorderen.

*“De vraag is of banen dat risico willen lopen. Maar dan weten de banen wel precies wat er gebeurt en waar behoefte aan is op de baan” (HB).*

Net als de ijsbaandirectie wordt aangegeven vanuit het Gewest dat samenwerking tussen verenigingen, ijsbanen en schaatsscholen voor alle partijen een win-win situatie zou kunnen opleveren (JEIJ, HB). Op die manier kunnen meer (potentiële) schaatsers worden aangetrokken en behouden.<sup>13</sup>

*“Dat is ook de gedachte om de koppeling tussen schaatsscholen en verenigingen te maken. Dat is een gedeeld belang met de ijsbaandirectie. Als je het samen doet kom je absoluut verder. Schaatsscholen zijn namelijk ook in staat om overdag les te geven, dat kunnen wij niet” (HB).*

Het meest fundamentele element van het financiële aspect kwam aan de orde in het gesprek met de JEIJ. Voor het bestuur van het Gewest is elk risico een bedreiging. Het staat voor een € die niet geïncasseerd wordt en die gecompenseerd moet worden uit de reserves of door de prijs voor de schaatsers en verenigingen te verhogen. Dit volgt uit het in paragraaf 2.2. beschreven budgetmechanisme. Alle kosten worden doorbelast aan de abonnementen. De bereidheid van andere schaatsers op andere banen om te helpen om geleden verliezen te compenseren neemt af of is al volledig verdwenen.

<sup>13</sup> De JEIJ geeft aan een deel van de operationele taken te willen overnemen waarmee het risico en de complexiteit voor de lokale verenigingen en baancommissie afneemt. Zie ook paragraaf 3.3

Voor de JEIJ is het risico echter ook een kans. Weliswaar verdient de baan meer als alle uren volledig bezet zijn. Minder inkomsten betekent in die zin een verlies, maar ook beschikbare capaciteit op het ijs. Capaciteit die kan worden benut om nieuwe concepten te lanceren voor nieuwe doelgroepen. Dat kost veel meer energie en vergt extra investeringen maar dit draagt uiteindelijk bij aan het doel van de baan, het Gewest en in het geval van de JEIJ ook de gemeente: een goed bezette ijsbaan waarvan het bestaansrecht op lange termijn is gewaarborgd.

Uit alle gesprekken blijkt dat het Gewest moet veranderen en ook wil veranderen. Maar kan het dat ook? In welke mate achten de gesprekspartners en zichzelf in staat om de koers te wijzigen. Wat is het innovatief vermogen en welk beeld hebben de betrokkenen bij de situatie over vijf jaar?

## 3.6 Leer- en groeiperspectief

### 3.6.1 Inleiding

Het gaat bij dit perspectief om het vermogen tot vernieuwing. Want klantwensen veranderen, concurrenten veranderen het spel en interne processen dienen daarom telkens weer aangepast te worden. Organisaties moeten 'leren en groeien', ze moeten steeds beter worden en steeds weer weten aan te sluiten bij de nieuwe eisen van de omgeving. Om mee te veranderen met de omgeving, te verbeteren en te innoveren is het essentieel dat iedereen in de onderneming de noodzaak daarvan beseft en bereid is mee te doen. Het doel is *"dat de intelligentie en creativiteit van betrokkenen werkelijk kan worden ingezet om de ondernemingsdoelstellingen te verwezenlijken"* (Kaplan en Norton, 2011).

### 3.6.2 Spanning tussen Traditie en Innovatie

Bij het bepalen van de gewenste verandering staat het doel van het Gewest centraal. Daarbij moet de vraag gesteld worden wat de kwaliteiten zijn van bestuur en kantoorpersoneel. Deze analyse kan zowel richting geven aan de verandering als het geloof in nut en noodzaak én de haalbaarheid van de nieuwe koers versterken.

De gesprekken over het **leer- en groeiperspectief** geven aan dat de grens bereikt lijkt wat betreft het verder aanpassen en structureren van de processen en systemen. Het kantoorpersoneel heeft het eigen werkgebied afgebakend.

De kantoormanager voelt zich klem zitten tussen tegengestelde eisen van de zeer verschillende typen werkzaamheden en de verwachtingen van het bestuur.

Eén oplossing zou kunnen zijn het helemaal standaardiseren van de administratieve taken. Dat botst echter met zowel de steeds toenemende variatie op de banen. Verder standaardiseren leidt tot meer uitzonderingen, waarvoor telkens weer een nieuwe oplossing moet worden gevonden. Het Gewestelijk kantoor zou dan ook verworden tot een echt administratiekantoor en de vraag is of dat is wat de leden willen, de omgeving vraagt en de medewerkers kunnen.

Uiteindelijk ligt de betrokkenheid van allen bij de schaatsers op het natuur- of kunstijs. Het hart en de competenties van de medewerkers liggen niet van oorsprong bij de administratieve taken. In de huidige situatie worden veel mogelijkheden niet benut (*ik ben een mens en mens, wij komen nooit op de baan, wij willen de banen en verenigingen helpen*). In het kader van het leer- en groeiperspectief komt vanuit het kantoorpersoneel naar voren dat rekening gehouden moet worden met de leercapaciteit en leercurve van nieuwe werkzaamheden of een andere invulling aan bestaande werkzaamheden. Dit kost tijd en kleine veranderingen kunnen relatief grote implicaties hebben voor de bestaande werkzaamheden. Veel van deze veranderingen komen voort uit de financiële verantwoordelijkheid van het Gewest en zijn een wens vanuit het Bestuur (KANTOOR).

Ook het bestuur heeft het gehad met de stress, de risico's en de complexiteit die het huren van ijs met zich meebrengt. De hele organisatie smeekt om een koerswijziging,

*"Het is eerder een familie, dan een bedrijf. Het bedrijfsmatige moet, maar het moet ook een prettige familie blijven anders krijg je die vrijwilligers niet rond" (HB).*

*"Een fundamentele keuze is nodig om weer 10 jaar verder te kunnen. Niemand wordt vrolijk van de abonnementenregistratie" (HB).*

*"Ik heb het idee dat we veel te veel uitvoerend bezig zijn, en veel te weinig besturend. Van de ene ellende in de andere ellende, veel te weinig met beleid maken. Elke keer reageren op incidenten en aan normale bestuurszaken kom je niet toe" (HB).*

*"Promoten van de sport? Ja, maar of we het kunnen is een andere vraag. We hebben mensen die operationeel zijn, die lessen willen geven en toernooien etc. We hebben niet de mensen om nieuwe initiatieven te ontplooien" (HB).*

### 3.6.3 Baan centraal? Dan ondersteuning van het Gewest nodig.

Wanneer er voor wordt gekozen de baan centraler te stellen, met daarbij een belangrijke rol voor de baancommissie, dan is het belangrijk dat op baanniveau de benodigde kennis en kunde aanwezig is. Aangegeven is dat dit niet op elke baan een vanzelfsprekendheid is en dat een overgangsfase met ondersteuning vanuit het Gewest tot de mogelijke oplossingen wordt gerekend (HB, HR).

*"Meer zelfstandigheid voor de baan vereist dan wel weer dat je geschikte bestuurders op die baan hebt zitten. (...) Daar zou het kantoor een goede rol in kunnen hebben. Om die banen te ondersteunen met tijd en kennis. (...) Als daar behoefte aan is dan moet het Gewest daar daadwerkelijk ondersteuning aan kunnen geven" (HR).*

*"Ik denk dat ze wel de capaciteiten hebben om met verenigingen om te gaan" (HB).*

*"Als je gedecentraliseerd gaat werken moet je af en toe nog wel een rondje door het land maken" (DY).*

*"Je zou een stukje re-shuffling moeten hebben van taken. Vervolgens kijken wie daarin welke taken zou moeten uitvoeren en wat ze daar eventueel nog voor moeten leren" (DY).*

Belangrijk is om te kijken hoe je de competenties van mensen kunt inzetten voor het vervullen van een brugfunctie naar en tussen lokale partijen (DY). Diny en Bettine zouden heel graag hun kennis en ervaring willen overbrengen om baancommissies meer eigen verantwoordelijkheid te geven maar dan moeten deze niet alleen de lusten (zelfstandigheid) maar ook de lasten (verantwoordelijkheid) op zich nemen (KANTOOR).

*"Maar dan moeten ze het ook wel willen" (KANTOOR).*

Ook Sylvia staat zeer open om meer in contact met vrijwilligers te treden en zou dit juist erg leuk vinden.

*"Ik ben best wel een beetje een mensen mens" (KANTOOR).*

### 3.7 Slotconclusie: Versimpelde organisatie van het Gewest

Uit de gesprekken komt een beeld naar voren waarbij er een mis-match is tussen de visie die het Gewest heeft, het huidige takenpakket en de organisatorische mogelijkheden en de behoeften die lokaal op en rond de baan leven (OMS).

*"Je hebt een bedrijf te runnen, maar ben wel een vrijwilligersorganisatie waarbij iedereen wat te zeggen heeft" (HB).*

Een belangrijke taak die het Gewest uitvoert voor haar leden is het verzorgen van de abonnementenregistratie. Om dit te naar behoren te kunnen doen is een hoop tijd en energie nodig voor het verkrijgen van *alle* benodigde en *juiste* informatie: *"Een huis met werk"* (HB).

Dit heeft vooral te maken met het vrijwilligerskarakter van het Gewest op lokaal niveau bij verenigingen en rond de banen. De informatie die het kantoor nodig heeft over de lokale situatie wordt door vrijwilligers niet altijd even snel, juist en volledig doorgegeven. Daarnaast heeft het kantoor te maken met een enorme hoeveelheid aan vrijwilligers (ong. 200 voor de abonnementenregistratie) (KANTOOR). Het is een te complexe taak voor een organisatie met het karakter van een vrijwilligers- en matrixorganisatie (OMS).

*"Waar je tegenaan loopt is dat juistheid, tijdigheid en volledigheid in deze structuur moeilijk te realiseren is" (OMS).*

*"Ik ben er voor dat alles wat niet bij ons hoort weg moet. (...) In het hele abonnementenveld hoor je gesteun" (HB).*

Vanuit het bestuur is een grote behoefte de risico's die de abonnementenadministratie met zich mee brengt te reduceren, bijv. door snellere (sturings)informatie voor het bestuur. Dit uit zich in door het bestuur gewenste veranderingen van processen binnen het kantoor. Deze veranderingen kosten het kantoor echter tijd en zijn gezien de capaciteiten en beperkingen van het kantoor niet altijd gemakkelijk uit te voeren of hebben consequenties die niet altijd door het Bestuur worden overzien (KANTOOR).

*"Bestuur bedenkt dingen maar realiseert zich niet altijd wat dat voor de abonnementenadministratie allemaal voor consequenties heeft" (KANTOOR).*

*"Het is wat ouderwets om hier de abonnementenregistratie te doen terwijl de banen alles geautomatiseerd kunnen doen. Dat is wel een kernpunt wat anders moet kunnen. Als het om zulke bedragen gaat moet je daar grip op kunnen houden" (HR).*

De **slotconclusie** na de gesprekken is dat het Gewest moet bepalen hoe het de verenigingsdemocratie verder kan versterken. Dat is de wens van alle betrokkenen. Daarbinnen moeten gekozen worden *hoe het recht tot het huren van kunstijs en het ter beschikking stellen daarvan aan verenigingen ten behoeve van trainingen, wedstrijden en recreatiesport* daaraan kan bijdragen en welke rol het Gewest daarbij kan blijven spelen.

Als leidraad uit de gesprekken blijkt dat 'de baan' daarbij een veel belangrijkere rol moet gaan spelen. De strategische keuzes die het bestuur daarbij moet maken worden in het laatste hoofdstuk genoemd tezamen met enkele aandachtspunten bij de uitwerking van de koerswijziging.

Het Gewest krijgt vanuit haar leden veel vragen over de kosten van het kantoor en de opslagen die op de abonnementen komen. Vanuit deze geluiden en wanneer de baan meer centraal komt te staan zal dit mogelijk consequenties hebben voor het Gewestelijk kantoor. Daarbij zouden vrijwillige en/of stagiaires geactiveerd en benut kunnen worden voor het uitvoeren van taken en werkzaamheden van het Gewest.

*“Je moet misschien naar één betaalde kracht, met 2 of 3 vrijwilligers die op kantoor langskomen om te helpen” (HB).*

Daarbij komt in verschillende gesprekken het belang naar voren van één leidend principe: de baan, de regio of de discipline. Zo zouden de zakelijke activiteiten binnen het Gewest meer naar het baanniveau kunnen en zaken als gezamenlijke doelbepaling kaderstelling kunnen bij het Gewest blijven (OMS).

*“Voor het kantoor wordt het dan een stuk eenvoudiger omdat je een heleboel activiteiten bij de banen neerlegt. Dan wordt het een stuk simpeler voor het kantoor en de aansturing daarvan. Vanuit het kantoor regel je dan alleen nog maar bovenlokale zaken” (DY).*



## 4. Elementen van een nieuw evenwicht

### 4.1 Inleiding

Voordat de strategische keuzes worden uitgewerkt worden de resultaten kort geanalyseerd. Daarbij staan twee vragen centraal:

1. Waarom werkt het organisatiemodel van het Gewest niet meer, nadat het enkele decennia prima heeft gefunctioneerd?
2. Wat zijn de wezenlijke kenmerken van de twee hoofdactiviteiten van het Gewest die zo blijkt uit de resultaten tegenover elkaar staan: enerzijds de verenigingsdemocratie en anderzijds het bedrijfsmatig organiseren van 'het huren en verdelen van ijs'.

### 4.2 Uit balans

Sinds enkele jaren is er sprake van een groeiende onvrede binnen het Gewest. Het gevoel groeit dat de belangrijke zaken te weinig aandacht krijgen, dat randvoorwaarden tot hoofdzaken zijn geworden die niet meer in de hand zijn te houden en dat oplossingen eerder tot meer spanningen leiden dan de situatie verbeteren. De gewestelijke organisatie is uit balans en de vraag is wat daarvan de oorzaken zijn. Daarbij wordt gekeken naar zowel externe als interne factoren.

De meest fundamentele oorzaak is dat, tot in het begin van deze eeuw, de situatie tussen en op elke van de kunstijsbanen stabiel en redelijk vergelijkbaar waren. In de afgelopen tien jaar is de situatie drastisch veranderd:

- De exploitatie van de banen is mede door een terugtrekkende overheid professioneler en commerciëler geworden.
- De klantgroepen op de ijsbanen kennen over het algemeen een grotere diversiteit, maar ook de verschillen tussen en binnen verenigingen nemen toe.
- De baan in Hoorn is in 2006 geopend. De schaal van het Gewest is daarmee verder vergroot.
- Hoewel de schaatssport een grote aantrekkingskracht behoudt, verandert de voorkeur van consumenten. Mensen binden zich minder lang aan een bepaalde sport of een organisatie.

In tegenstelling tot de traditionele situatie waarin de voorzitter van het Gewest met de wethouder en de beheerder van de baan op een achternamiddag een mooie prijsafsprak, moet nu met elke baan over elk uur apart onderhandeld worden.

Het Gewest is en blijft een echte vereniging met het vrijwilligersbestuur, de zeer vele commissies en de getrapte democratie. Maar wel een vereniging die gezien de omzet en het aantal abonnementhouders erg uit de toon valt. De problematiek is die van een middelgrote sportonderneming.

De manier waarop het Gewest de problemen het hoofd geboden heeft is door een grote solidariteit en een verregaande standaardisering van methodieken en afspraken. Alle banen waren gelijk en tegenvallers werden gedeeld door alle verenigingen en schaatssers. Het Gewest werd geleid door een sterke, krachtadige voorzitter die leiding gaf aan een uitvoerend bestuur. Deze voorzitter stond altijd klaar om naar ijsbaan te gaan om bij te springen als er zich al te grote afwijkingen voordeden of in het geval van conflicten. Ook voor het kantoorpersoneel was de voorzitter duidelijk, misschien niet formeel maar wel impliciet, leidinggevend. Problemen werden opgelost op een verenigingsmanier.



De tweede oorzaak is dat de laatste jaren onder druk van de veranderingen in de omgeving heeft gezocht naar een nieuw bestuursmodel, waarin het bestuur meer op afstand staat van de uitvoering. Het nieuwe bestuur beoogt een ander bestuursmodel dat aansluit bij de veranderende omstandigheden door:

- Bedrijfsprocessen te standaardiseren
- Organisatie te vereenvoudigen
- Meer op afstand te besturen

Het nieuwe bestuur wil de problemen oplossen op een bedrijfsmatige manier en probeert daartoe de essentiële elementen van de vereniging te combineren met elementen van een marktorganisatie.

Dat heeft geleid tot de eerder besproken spanningen in de interne organisatie, maar ook dat beoogde, en vanuit bedrijfsmatig oogpunt noodzakelijke, veranderingen stranden of verzanden in het besluitvormingsproces. Om daadwerkelijk veranderingen te kunnen doorvoeren moet er duidelijk zicht zijn op de kenmerken van de verenigingsdemocratie versus het bedrijfsmatig organiseren van de 'huur en distributie van ijs'.

### 4.3 Verenigen en ondernemen

Het Gewest wil het risico minimaliseren. De JEIJ accepteert het risico graag als zij ook het recht krijgen om te proberen om eventuele verliezen (door slecht bezette uren) te compenseren door het werven van nieuwe inkomsten. Dit is een notendop het verschil tussen een vereniging en een ondernemer. Helaas is het heel moeilijk voor een vereniging (en zeker voor een complexe vereniging als het Gewest) om de rol als ondernemer te spelen. Voor een vereniging is de begroting heilig. Het biedt de leden zekerheid. Het aanbod van de vereniging wordt zo mogelijk exact op de vraag afgestemd. Elke afwijking moet, terecht, worden voorgelegd aan de besluitvormende instanties die op grond van voor en tegens beslissen of de aanpassing wordt toegestaan. Een ondernemer maakt ook een budget, maar verkeert in een fundamentele onzekerheid over de exacte vraag naar zijn of haar product. Deze onzekerheid drijft de ondernemer op zoek naar nieuwe grenzen, nieuwe of latente behoefte en nieuwe manier om aan de bijbehorende vraag te kunnen voldoen. In onderstaand schema, gebaseerd op een indeling van het Paul Dekker van het Sociaal Cultureel Planbureau (2012) zijn de kenmerken van de vereniging en de onderneming samengevat.

	<b>Verenigingsdemocratie</b>	<b>Ondernemerschap en marktorganisatie</b>
<i>Leidend principe</i>	Vrijwilligheid	Concurrentie
<i>Oriëntatie</i>	Intern (liefhebbers) Leden centraal	Extern (markt) Consumenten centraal
<i>Voorwaarde voor deelname</i>	Betrokkenheid	Koopkracht
<i>Besluitvormingsregel</i>	Discussie	Vraag en aanbod
	Meerderheidsbeslissing	Hiërarchisch leiderschap
<i>Transactiemiddel</i>	Argumenten	Geld
<i>Risico</i>	Risico mijdend	Risico nemend (ondernemend)
<i>Evenwichts-Mechanisme</i>	Budgetmechanisme	Prijsmechanisme Winst (beloning voor risico)

Elke organisatie dient een keuze te maken waar de eigen kracht ligt. Indien de organisatie in staat is om mensen vooraf te binden, hen een contributie te laten betalen en zo de vraag in de toekomst met zekerheid te kunnen bepalen dan is de verenigingsvorm zeer geschikt. Daarmee wordt echter wel de slagvaardigheid en snelheid van handelen beperkt omdat alle leden moeten worden overtuigd van de noodzaak van een voorgestelde actie, investering of verandering. Is het onmogelijk om zekerheid te verkrijgen over de toekomstige vraag dan is ondernemerschap het alternatief. Tegenover het fundamentele risico staat dan wel een grote vrijheid van handelen en de mogelijkheid van extra inkomsten (winst) als de onderneming succesvol is.

## 5. Strategische keuzes

### 5.1 Opnieuw opbouwen, versterken verenigingsdemocratie

Het bestuur loopt tegen verschillende knelpunten aan in het uitvoeren van hun bestuurstaken bij het Gewest. Het gevoel heerst dat te veel energie en tijd zit in incidentele werkzaamheden en terugkerende problemen en te weinig wordt toegekomen aan andere zaken die van meer van belang zijn voor de ontwikkeling van de schaatssport in Noord-Holland/Utrecht. Het besef dat dat de kerntaken van het Gewest (promotieschaatssport en belangenbehartiging) hierdoor te veel naar de achtergrond worden gedrukt maakt dat het bestuur de Gewestelijke organisatie wil herstructureren, zodat beter aansluiting kan worden gevonden op de kerntaken waar zij toe op aarde is.

Het Gewest gaat terug tot 3 maart 1895 en heeft sindsdien zichzelf, maar zeker ook haar omgeving gestaag zien veranderen. Beide veranderingen dragen bij aan het belang om het Gewest te herpositioneren ten opzichte van de ontwikkelingen in de schaatssport op zowel landelijk niveau als op dat van de banen (verenigingen, schaatsers, baancommissies, ijsbaandirecties etc.). De Gewestelijke organisatie kent haar statutaire oorsprong in het behartigen van belangen van verenigingen en het promoten van de schaatssport (en tegenwoordig ook de inline-skaten). Juist de promotie van de sport en het werven én behouden van nieuwe leden is één van de belangrijkste uitdagingen in de nabije toekomst waar de georganiseerde schaatssport voor staat. De vraag is of de interne organisatie van het Gewest nog optimaal functioneert vanuit deze uitgangspunten, of dat deze langzamerhand misschien te ver van de verenigingen en het promoten van de sport af is komen te staan.

De abonnementenadministratie is één van de belangrijkste knelpunten die er toe leidt dat weinig tijd kan worden gestoken in het promoten van de schaatssport en het beter doen aansluiten op de behoeften van (potentiele) schaatsers. Aan deze administratie wordt een groot deel van de tijd besteed en er gaat een hoop geld, en daarmee risico, mee gepaard. Daarnaast is het afstemmen van de abonnementsvormen en het differentiëren naar de lokale behoefte op de banen iets wat vanuit de bovenlokale organisatie lastig is. Er zal daarom een keuze gemaakt moeten worden tussen het aanhouden van de administratie bij het Gewest, of het lokaal neerleggen van de administratie bij de banen.

In de gesprekken komen twee tegengestelde oplossingsrichtingen naar voren:

1. Meer centralisatie en standaardisatie: Met meer uniforme regels wordt het Gewest met minder afwijkende vragen en problemen geconfronteerd.
2. Meer decentralisatie: Door het delegeren van verantwoordelijkheden worden problemen en vragen ter plekke opgelost.

Uit de gesprekken en het bronnenonderzoek lijkt het onvermijdelijk dat de tweede richting het meest bijdraagt aan het herstellen van het evenwicht tussen doel en mogelijkheden van het Gewest en de veranderende verwachtingen in de omgeving.

Wanneer besloten wordt tot het (meer) neerleggen van administratieve taken bij de banen zullen de ijsbaandirecties, verenigingen als het Gewest een andere rolverdeling krijgen. Op lokaal niveau kan door afstemming tussen 'de verenigingsdemocratie' en de 'bedrijfsmatige organisatie bij de ijsbanen' beter ingespeeld worden op de behoeften die op die specifieke plek aanwezig zijn. Belangrijk is dat indien lokale partijen verantwoordelijkheden overnemen van het Gewest, zij daarvoor ook beloond moeten worden. Enerzijds zullen zij de lasten voelen wanneer de afgenomen abonnementen achterblijven op de schattingen. Anderzijds zullen zij juist de vruchten moeten plukken

wanneer successen worden geboekt, omdat bijvoorbeeld door promotieacties en innovatief nieuw aanbod de bezettingsgraad toeneemt.

Het Gewest kan, vanuit haar kerntaak als belangenbehartiger en bij een goede informatievoorziening vanuit de banen, wel de onderhandelingen voor ijsuren blijven voeren. Tevens zal voor het Gewestelijk kantoor (personeel en bestuur) bij de herpositionering meer tijd vrij komen voor het promoten van (natuur- en kunstijs)schaatsen en inline-skaten. Vanuit het Gewest kunnen zodoende wervingsactiviteiten worden opgezet voor haar verenigingen. Een belangrijke rol voor het Gewest is het ondersteunen van lokale partijen bij het dragen van nieuwe verantwoordelijkheden en het uitvoeren van nieuwe taken door vrijwilligersmanagement en kadertrainingen zo blijkt ook de gesprekken.

Het bestuur zal zich daarbij meer kunnen richten op het besturen en ontwikkelen van visie, waarbij het kantoorpersoneel sportontwikkelingsactiviteiten kan ontplooiën ondersteunend en uitvoerend aan de besluitvorming op bestuursniveau.

## 5.2 Een nieuw evenwicht

Aan het einde van deel 1 het bronnenonderzoek is de vraagstelling nader geformuleerd: *Het bestuur wenst meer tijd en aandacht te kunnen besteden aan de beleidsmatige organisatie van het Gewest en zoekt naar wegen om de administratieve lastendruk te verminderen. Hoe kan het evenwicht hersteld worden tussen taken en capaciteiten van het Gewest en lokale kansen en mogelijkheden.*

Het advies van de werkgroep "De Omslag" richt zich op een aantal punten die daarmee samenhangen. Het proces van de Omslag ligt tijdelijk stil. Op basis van dit onderzoek kunnen de genoemde adviezen op de volgende wijze worden aangescherpt:

Aanbevelingen 'De Omslag'	Aanscherping
1. Scheiding aanbrengen van beleid en uitvoering.	Het Gewest maakt beleid voor versterken verenigingen en disciplines. Uitvoering wordt lokaal georganiseerd door de baancommissie in samenwerking met en afgestemd op de mogelijkheden van de ijsbanen en naar behoefte óók bij de uitvoering ondersteund door het Gewest.
2. Met ijsbanen uniforme huurvoorwaarden aangaan samengesteld uit gelijke componenten.	Geen uniforme afspraken, maar per baan aparte afspraken. Het Gewest draagt zorg voor kennisuitwisseling tussen banen en disciplines en is partners in de onderhandelingen.
3. Introductie van een financiële administratie voor de BC's en de GTC's met periodieke afrekening van kosten en opbrengsten met het Gewestelijke kantoor via een voorschotrekening.	Alleen in uitzonderlijke gevallen lopen financiële stromen nog via het Gewest, waar lopen de geldstromen alleen op en rond de baan. Het Gewest kan centrale afspraken maken maar administratie en distributie zoveel mogelijk lokaal. (Voor GTC's zie punt 5.)
4. Abonnement aanvragen digitaal organiseren (webbase) met automatisch incasso.	Aanvragen en verspreiden distributie zoveel mogelijk aansluitend bij kassa, administratie, en pasjessysteem op de baan. Meest efficiënte methode (schaalvoordelen) en actuele management informatie voor baan en het Gewest.
5. Bijdrage van het Gewest aan de activiteitenkosten voor de GTC's volgens een vaste systematiek gaan vaststellen (gebaseerd op een percentage van de inkomsten van de KNSB en de gemaakte directe kosten).	Door het nieuwe topsportbeleid van de KNSB, de komst van de RTC's, een meer zelfstandige positie van de banen op het gebied van talentontwikkeling is een herbezinning nodig op de rol van GTC's. Het onderzoek gaat daar slechts zeer zijdelings op in, maar een tentatieve richting is de GTC's deels te laten opgaan in het RTC en deels een meer lokale worteling, rol en taak te geven.

## 6 Aanbevelingen

### 6.1 De weg die voor ons ligt

Met de uitwerking van strategische keuzes in hoofdstuk 5 heeft het bestuur en met haar de overige geledingen de kans om daadwerkelijk de organisatie zo aan te passen dat een nieuw evenwicht wordt bereikt. Een evenwicht waarin het Gewest een duidelijk taak en rol heeft tot tevredenheid van verenigingen, belanghebbenden, de eigen commissies, het bestuur, personeel en natuurlijk de liefhebbers van het schaatsen en inline-skaten.

De baan staat daarbij centraal. Een alternatief is er niet.

De baancommissie verzamelt en bundelt de behoeften aan ijs van verenigingen en wordt de contractpartner van de ijsbaandirectie. De baandirectie regelt de abonnementenadministratie die aansluit bij het eigen administratie-, kassa- en passensysteem. Zo beschikken het management van de baan, de baancommissie en het Gewest over de meest actuele en betrouwbare informatie. Verenigingen, in samenwerking met ijsbanen en schaatsscholen streven actief naar een diverser aanbod en groter ledenbestand.

De rol van het Gewest op korte, en waar nodig op middellange termijn is het – waar nodig- versterken van de lokale organisaties (baancommissie, ijsbaan, verenigingen) zodat zij de verantwoordelijkheden van het Gewest op een reële termijn (maximaal 5 jaar) kunnen overnemen. Bestuur en personeel kunnen partijen daarbij –ter plaatse- ondersteunen en begeleiden bij het vinden van het optimale lokale beheermodel dat naadloos aansluit bij de sterke lokale punten. Indien absoluut noodzakelijk kan het Gewest op verzoek van lokale partijen uitvoerende taken blijven doen.

Op lange termijn is het Gewest de organisatie die, in nauwe samenwerking met de KNSB en verantwoordelijk is voor inspelen op de vragen en behoeften van de verenigingen en de banen, met name op de volgende onderdelen.

- a. Het toerusten en ondersteunen van baancommissies om in algemene zin de leidende rol te spelen bij het promoten van alle schaats- en inline-skate disciplines, het huren van ijs, en de operationele en inhoudelijke samenwerking met de ijsbanen en andere lokale belanghebbenden.
- b. Het uitwisselen van kennis en ervaringen tussen banen zodat de baancommissies per baan een maximaal onderhandelingsresultaat kunnen bereiken.
- c. Het versterken van verenigingen zodat zij het kader, de vrijwilligers en de deskundigheid hebben om de schaatssport te promoten.

Op basis van de gesprekken leidt het geen enkele twijfel dat het Gewest een vereniging is en wil zijn. Het bedrijfsmatig opereren dat hoort bij de huur en verhuur van ijs staat deze wens in de weg. Voor elke niveau is daarbij sprake van een win-win situatie

#### Win 1 voor de baan

Meer draagvlak en slagkracht. Kunnen systemen inzetten voor alle schaatsers, daardoor schaalvoordelen en meer management informatie waardoor kosten dalen en prijzen ook.

#### Win 2 voor lokale organisatie

Krijgen meer verantwoordelijkheden waardoor zij beter kunnen aansluiten op en differentiëren naar verschillende behoeften op de baan (verenigingen, leden, maar ook potentiële leden en promotie schaatssport in het algemeen). Ontlast door operationele zaken voor een belangrijk onder te brengen bij banen. (Zie ook bijlage 6 ter illustratie van het definiëren van verantwoordelijkheden van de baancommissies).



### Win 3 Gewest

Concentreren op belangenbehartiging. Mogelijk nog grote rol bij centraal huren van ijs, waarbij dus de kennis (landelijke, maar ook op de andere banen) bijdraagt aan een sterkere onderhandelingspositie van elke baancommissie afzonderlijk). Iedereen doet waar hij goed in is en zicht op heeft. Men werkt vanuit de bedoeling. Gewestelijk bestuur ondersteunt verenigingsdemocratie bij beleid en kader. Bureau ondersteunt banen, commissies en vrijwilligers bij praktische zaken en overdracht naar de banen.

### 6.2 Waar staat het Gewest over 5 jaar

Over vijf jaar worden de alle operationele zaken die te maken hebben met de huur en verhuur van ijs geregeld tussen de partijen op de banen. De praktische kennis en systemen van de ijsbanen, en onderlinge afstemming tussen verenigingen leiden tot zeer efficiënte en effectieve systemen tegen lage kosten. Alle informatie over bezetting is tijds beschikbaar waardoor het promotie- en marketing beleid van de baan en het ledenwervingsbeleid van de verenigingen op elkaar wordt afgestemd. Zo is de ijsbaan optimaal bezet en kunnen zoveel mogelijk schaatsliefhebbers langdurig van de baan gebruik maken.

Het Gewest wisselt kennis uit tussen banen en is de partner van de lokale commissies die de afspraken maken. Informatie over prijzen, systemen, projecten, disciplines en de schaatspromotie in het algemeen wordt uitgewisseld. Dit leidt tot een nivellering van prijzen en kosten terwijl tegelijkertijd een stijging van de kwaliteit en de bezettingsgraad kan worden gerealiseerd. Het Gewestelijk bestuur bestaat uit accounthouders per baan die daar de vinger aan de pols houden, met op een beperkt aantal thema's gewestelijke commissies die het beleid helpen uitvoeren. Cruciale thema's zijn verenigingsondersteuning, vrijwilligersbeleid en promotie van de schaats- en inline-skate disciplines. De aanwezige mensen en kennis zijn daarbij van cruciaal belang, ook om de overgang te begeleiden van centraal naar lokaal de komende vijf jaar. Daarbij zullen niet de mensen (bestuur noch personeel) overbodig zijn maar –op termijn- mogelijk wel het centrale kantoorgebouw, omdat activiteiten van het Gewest plaats zullen vinden op en rond de baan. Ook de bovenlokale belangenbehartiging en verenigingsondersteuning kunnen heel goed gerealiseerd worden op een ijsbaan. Vergader- en kantooruimte zijn beschikbaar bij de ijsbanen, eventueel op roulatiebasis.

### 6.3 Aandachtspunten: Veranderen vereist overtuiging en daadkracht

Een vergevorderd concept van dit rapport is besproken met het regieteam vanuit het Dagelijks Bestuur. Hierbij is naar voren gekomen dat het bestuur het geloof heeft dat:

1. De keuze voor decentralisatie de juiste keus is,
2. De achterban achter deze keuze staat, mits op zorgvuldige wijze uitgewerkt.
3. Het uitvoeren van de keuze haalbaar is, mits er een juiste overgangperiode gekozen wordt en er vanuit het bestuur en kantoor de noodzakelijke ondersteuning wordt geboden.

Op het eerste punt dient het Dagelijks Bestuur een weloverwogen maar duidelijk standpunt in te nemen. Er wordt aanbevolen om het onderzoeksrapport voor te leggen aan het Gewestelijk Bestuur en vervolgens de Algemene Leden Vergadering (ALV). Met daarbij een voorstel ter besluitvorming waarin het Dagelijks bestuur aangeeft:

- A. welke conclusies zij trekt op basis van het onderzoek;
- B. welke doelen zij stelt ten aanzien van de gewenste relatie tussen baandirectie, baancommissie en het Gewest,
- C. welke planning daarbij past (deze kan per baan verschillen), en



D. welke projectorganisatie wordt ingericht om zorg te dragen voor een daadkrachtige uitvoering.

Het is raadzaam dat, voordat de koers wordt voorgesteld aan de ALV, er lokaal een aantal gesprekken worden gevoerd om in kaart te brengen wat de behoeften zijn op elke baan en wat er organisatorische haalbaar is en op welke termijn. Maatwerk is nodig per baan. In samenspraak met de betreffende baancommissie en –directie zal een invulling en tijdsplan moeten worden bepaald. Deze kan dus per baan verschillen. Op die manier wordt tevens bijgedragen aan het creëren van draagvlak.

Het is een majeure operatie voor het Gewest wanneer je voor alle banen en GTC's wijzigingen in verantwoordelijkheden en bevoegdheden gaat verleggen. Het is verstandig dat het Gewestelijk Bestuur een projectorganisatie inricht die de capaciteiten en de middelen heeft om deze structurele verandering voortvarend uit te voeren.

Via een stuurgroep en een vorm van programmamanagement en projectorganisatie met "trekkers van veranderingen" zal het nieuwe besturingsmodel ingevoerd moeten worden. Daarbij moet de winkel open blijven. Veranderingen moeten op tijd voor een nieuw schaatsseizoen plaatsvinden. Het is cruciaal dat alle verenigingen / STG's daarbij worden betrokken i.v.m. de implementatie van een mogelijk nieuw abonnementen systeem.

Daarbij zijn er een aantal vragen die in de verdere uitwerking van het advies beantwoord moet worden. Het gaat om het bepalen van de strategische keuzes die horen bij de conclusie en het verkrijgen van inzicht in de haalbaarheid per baan, ook om de fasering te kunnen bepalen. De volgende vragen kunnen daarbij gesteld worden:

- Welke partijen hebben de kenmerken van een onderneming en kunnen de rol en taken van het Gewest overnemen?
- Hoe waarborgt het Gewest dat de belangen van grote en kleine verenigingen wat betreft de toegang tot het ijs worden behartigd?
- Hoe wordt de kennis van het Gewest behouden en kennis tussen de banen gedeeld.
- Welke taken kunnen de ijsbanen overnemen en wat wordt de rol en de verantwoordelijkheid van de baancommissies? Hoe kunnen (financiële) risico's worden vermeden.
- Wat wordt de positie van de Gewestelijke Technische Commissies tussen het landelijke topsportbeleid van de KNSB, de komst van de Regionale Trainings Centra en de centrale positie van de ijsbanen?

De cruciale vraag voor de toekomstige inrichting van de organisatie is hoe de rol van het Gewest als vereniging en belangenbehartiger van schaatsers, verenigingen, disciplines en banen kan worden uitgewerkt?

#### 6.4 Slotwoord: Belangenbehartiging Centraal

Het motief voor het centraal huren van ijs is het behartigen van de belangen van alle verenigingen. Ook in de toekomst is dat een belangrijke, zo niet de belangrijkste, opdracht voor het Gewest. In het onderzoek is getracht een splitsing te maken tussen activiteiten die het best kunnen centraal worden uitgevoerd. Het verhuren van ijs hoort daar niet bij. Een lokaal distributiesysteem kan beter inspelen op lokale behoeften en de daar aanwezige deskundigheid optimaal benutten.

Er zijn echter tal van mogelijkheden waarop het Gewest de rol als belangenbehartiger kan invullen. Het verzamelen en verspreiden van kennis, het lokaal versterken van de lokale verenigingsdemocratie en de individuele verenigingen en, in het verlengde daarvan, het vergroten van de marktmacht van de afzonderlijke baancommissies.

Daarbij kan worden ingespeeld op de landelijke trend naar uniformiteit in het topsportbeleid en de behoefte aan lokale differentiatie op het gebied van de recreatiesport en talentontwikkeling.

De kennis en ervaring van de commissies, bestuur en medewerkers is daarbij van groot belang. Hoe kan die worden ingezet om deze ontwikkelingen te ondersteunen. Dat kost tijd. Afhankelijk van de verschillende factoren kan de overgangsfase een periode van 2 tot 5 jaar beslaan. Het resultaat is een organisatie waarin de oprichters zich kunnen herkennen en waarin mensen tevreden zijn over het functioneren en daaraan graag een bijdrage leveren.

Het behartigen van belangen betekent het zoeken naar behoeften, en het luisteren naar vragen en het zoeken naar samenwerking. Dat begint met het besluitvormingsproces rondom de beoogde veranderingen dat in paragraaf 6.3 wordt geschetst.

## 7 Bronnen

### 7.1 Gewestelijke bronnen

- Gewest, 2007, *Handboek, versie 1, 2007*  
Gewest, 2009, *Jaarrekeningen 2008-2009*  
Gewest, 2009, *IJstrainingen 2009-2010*  
Gewest, 2010, *Jaarrekeningen 2009-2010*  
Gewest, 2010, *IJstrainingen 2010-2011*  
Gewest, 2011, *Jaarrekeningen 2010-2011*  
Gewest, 2011, *IJstrainingen 2011-2012*  
Gewest, 2012, *Jaarrekeningen 2011-2012*  
Gewest, 2012, *IJstrainingen 2009-2010*  
Gewest, 2012, *Akte van Statutenwijziging Vereniging, 60805504/HVZ, concept 24 april*

### 7.2 De Omslag

- Veenis, Jan, 2012, *Uitnodiging Veranderingstraject organisatie met bijlagen, 24 februari*  
Gewest, 2012, *Managen van veranderingen, Presentatie Hoorn, 19 maart 2012,*  
Veenis, J. en Rootjes, W., 2012, *Voorstel besluitvorming de "Omslag", 4 april*  
Rootjes, W., 2012, *Bevindingen en voorstellen voortvloeiend uit werkconferentie en contacten met andere gewesten, e-mail 27 maart 2012 (met o.a. opdrachten per werkgroep)*  
Gewest, 2012, *Uitkomsten werkconferentie Gewest 10 maart 2012, Presentatie De Omslag ALV Purmerend, 19 juni 2012*

### 7.3 Literatuur

- Dekker, P (2002), *De oplossing van het publiek domein, Over verenigingen in tijden van vervagende grenzen*, SCP, Den Haag, 2002.  
Hart, W. (2013), *Verdraaide organisaties, Terug naar de Bedoeling*, Kluwer Deventer  
Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2011). *Op kop met de balanced scorecard, strategie vertaald naar actie*, Business Contact, Amsterdam.  
Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001), *Gebalanceerd van strategie naar praktijk* in  
Tichelaar, B en Aerst, J. (2012), *MBA in één dag*. Tijler Roland Press BV, Soest.  
Mulier Instituut, 2009, *Verenigingsmonitor 2008, Stabiele verbanden in turbulente tijden*,  
Mulier Instituut, 2011, *Sporten op de grens: studies over leefsporten*, J. Lucassen en E. Wisse (red.), Mulier Fonds, Utrecht.  
Mulier Instituut (2011) *It giet Oan, Onderzoek naar de betrokkenheid bij en beleving van winterse sporten in Nederland in de winter van 2008/2009*, in opdracht van het Nationale Sport Platform.  
Mulier Instituut (2013), *Overheidssteun voor ijsbanen*, in opdracht van de Provincie Friesland, Utrecht, februari 2013.  
NOC\*NSF (2011), *Factsheet KNSB*, bron Mulier Instituut, Arnhem/ Utrecht,  
Ven, Arnoud Van De (2013), Hans Doorewaard en

## Bijlagen

### Bijlage 1 Doel en middelen van het Gewest

#### Doel, werkterrein en middelen

##### Artikel 3

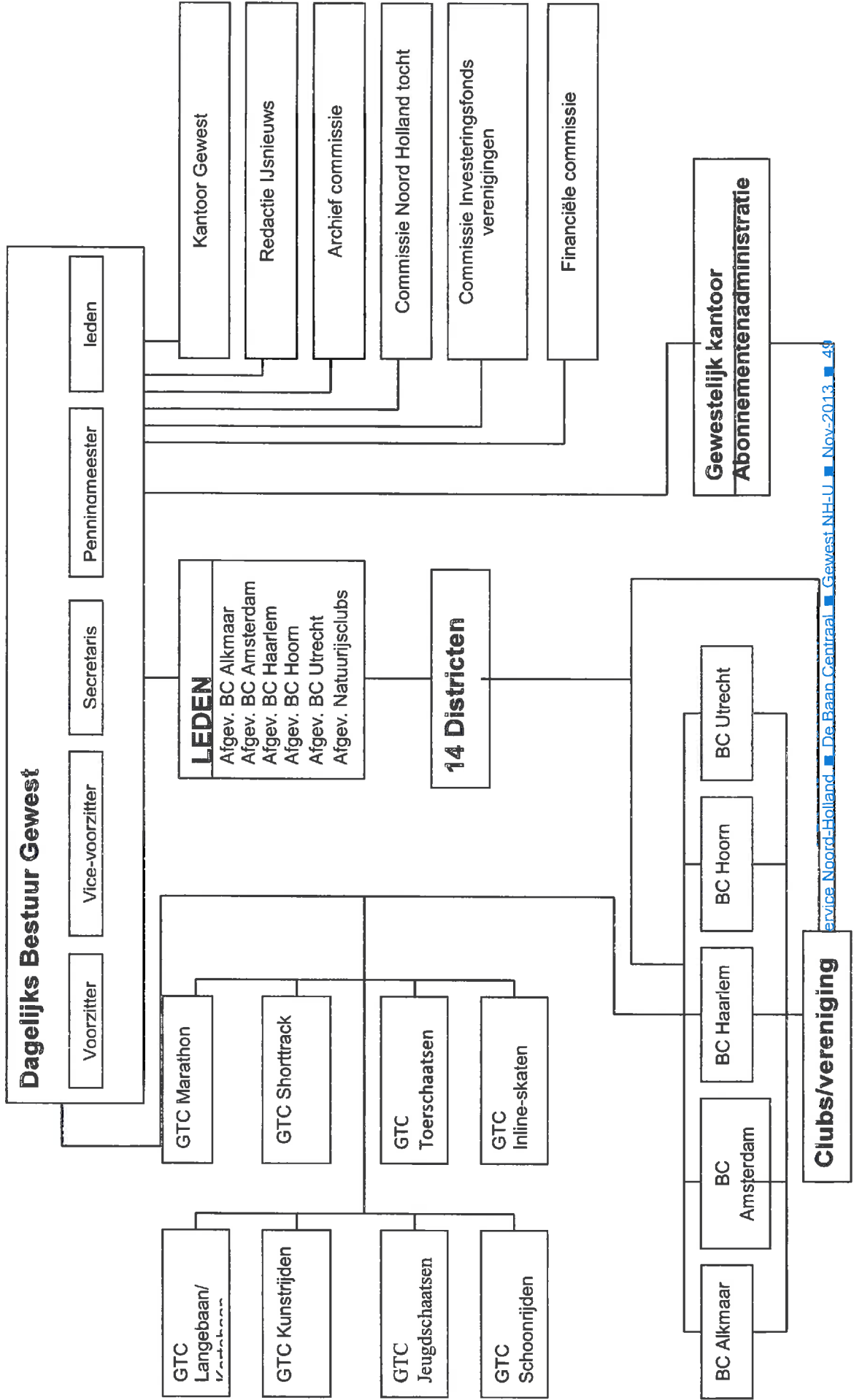
1. Het Gewest stelt zich ten doel *het bevorderen en het doen bevorderen van de schaatssport en de skatesport in Nederland in welke verschijningsvorm* dan ook binnen het in lid 3 bedoelde werkterrein.
2. Het Gewest tracht dit doel te bereiken door alles te doen wat tot het in lid 1 van dit artikel genoemde doel bevorderlijk kan zijn.
3. Het werkterrein van het Gewest is vastgelegd overeenkomstig het daaromtrent in de statuten en reglementen van de bond bepaalde.
4. Het Gewest tracht zijn doel te bereiken door het optreden als het Gewest binnen het kader van de bond en de leden van de bond, zulks met inachtneming van het door de bond voor het Gewest vastgestelde werkterrein en verder onder meer door:
  - a. het vormen van een band tussen en het geven van leiding aan allen die hetzelfde doel nastreven;
  - b. het bevorderen van de oprichting en instandhouding van verenigingen en andere samenwerkingsvormen op het gebied van de schaatssport en de skatesport;
  - c. het samenwerken met de bond en met de leden van de bond en het coördineren van de activiteiten binnen het werkterrein van het Gewest;
  - d. het uitschrijven en organiseren van wedstrijden, demonstraties en examens voor alle disciplines op het gebied van de schaatssport en de skatesport;
  - e. het uitschrijven, regelen, bevorderen en organiseren van natuurijstochten en skatetochten;
  - f. het bevorderen van het recreatief schaatsen en skaten;
  - g. het geven van inlichtingen en steun bij het aanleggen en verbeteren van ijsbanen, skatebanen en/of combibanen;
  - h. het recht tot het huren van kunstijs en het ter beschikking stellen daarvan aan verenigingen ten behoeve van trainingen, wedstrijden en recreatiesport;**
  - i. het verstrekken van inlichtingen ten dienste van de schaatssport en de skatesport;
  - j. het maken van publiciteit voor de schaatssport en de skatesport;
  - k. andere wettige en geoorloofde middelen.

Bron:

#### **AKTE VAN STATUTENWIJZIGING VERENIGING**

Gewest Noord-Holland/Utrecht van de Koninklijke Nederlandsche Schaatsenrijdersbond  
60805504/HVZ concept de dato 24 april 2012

Bijlage 2 Het organogram



Bijlage 3 De Jaarrekeningen van 2007-2008 tot 2011-2012

Bijlage 3.1 Balans	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
<b>Passiva</b>					
Eigen vermogen					
* Vrije reserve	320.084	267.667	277.219	296.726	349.102
* Bestemmingsreserve	121.659	103.052	104.930	95.863	95.976
Kortlopende schulden	441.743	370.719	382.149	392.589	445.078
* Leveranciers en handelskredieten	18.158	77.323	65.238	36.987	24.026
* Overige Kortlopende schulden	102.956	136.011	97.234	120.577	60.273
	121.114	213.334	162.472	157.564	84.299
<b>Totaal Passiva</b>	<b>562.857</b>	<b>584.053</b>	<b>544.621</b>	<b>550.153</b>	<b>529.377</b>
<b>Activa</b>					
Materiele vaste activa					
* Bedrijfsgebouwen en terreinen	45.621	49.424	53.227	57.030	60.833
* Investing Geersstraat 48	19.608	-		3.656	7.322
* Overige investeringen	38.739	57.305	87.866	115.001	122.156
	103.968	106.729	141.093	175.687	190.311
Vlottende activa					
* Handelsdebiteuren	40.957	43.899	61.292	45.986	76.126
* Overige vorderingen en vooruitbetaald	10.574	68.229	127.764	118.753	147.729
	51.531	112.128	189.056	164.739	223.855
Liquide middelen	407.358	365.796	214.472	209.727	115.211
<b>Totaal Activa</b>	<b>562.857</b>	<b>584.653</b>	<b>544.621</b>	<b>550.153</b>	<b>529.377</b>
Liquiditeit (quick ratio) *	378,89%	224,03%	248,37%	237,66%	402,22%
Solvabiliteit (Eigen Vermogen/ schulden)	364,73%	173,77%	235,21%	249,16%	527,98%
* Liquiditeit: quick ratio = kortlopende schulden/ vlottende activa + liquide middelen					



Bijlage 3.2 Winst- en verliesrekeningen: historische ontwikkeling

% ontwikkeling t.o.v. 2007-2008 (=100%)	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Opbrengsten ijsbanen	2.016.269	1.983.041	1.869.875	1.715.671	1.642.243
Overige opbrengsten	319.163	327.006	337.479	314.402	286.448
<b>Baten</b>	<b>2.335.432</b>	<b>2.310.047</b>	<b>2.207.354</b>	<b>2.030.073</b>	<b>1.928.691</b>
	105%	103%	97%	89%	85%
Kosten ijsbanen	1.754.939	1.698.942	1.618.188	1526084	1.446.870
Activiteitenkosten	343.147	351.646	352.655	332.323	280.870
Lonen en salarissen	79.608	79.490	60.726	70.073	63.954
Sociale lasten	15.725	15.503	13.815	13.715	12.265
Pensioenlasten	6.300	5.929	5.399	6.908	-414
Afschrijvingen	24.324	21.029	27.658	41.297	34.360
Overige verenigingskosten	89.165	139.365	118.546	101.948	87.068
<b>Lasten</b>	<b>2.313.208</b>	<b>2.311.904</b>	<b>2.196.987</b>	<b>2.092.348</b>	<b>1.924.973</b>
	120%	120%	114%	109%	100%
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>22.224</b>	<b>-1.857</b>	<b>10.367</b>	<b>-62.275</b>	<b>3.718</b>
	<b>0,96%</b>	<b>-0,08%</b>	<b>0,45%</b>	<b>-2,69%</b>	<b>0,16%</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	6.471	5.512	5.339	21.365	14.807
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering</b>	<b>28.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>
	1,24%	0,16%	0,68%	-1,77%	0,80%
Buitengewone baten en lasten	40.000	-	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Resultaat</b>	<b>68.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>
	<b>2,97%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,68%</b>	<b>-1,77%</b>	<b>0,80%</b>
<b>Verwerking resultaat in het EV</b>					
Mutatie vrije reserves	52.417	-9.552	-19.507	-52.376	1.738
Mutatie bestemmingsreserves	16.278	13.207	35.213	11.466	16.787
<b>Resultaat</b>	<b>68.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>
Totaal Eigen Vermogen	<b>441.743</b>	<b>370.719</b>	<b>382.149</b>	<b>392.589</b>	<b>445.078</b>
<b>Eigen Vermogen als % van totale lasten</b>	<b>19,10%</b>	<b>16,04%</b>	<b>17,39%</b>	<b>18,76%</b>	<b>23,12%</b>

Bijlage 3.3 Winst- en verliesrekening: ontwikkeling kosten per jaar

% ten opzichte van jaarlijks totaal	2011-2012	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
Opbrengsten ijsbanen	2.016.269	1.983.041	1.869.875	1.715.671	1.642.243
Overige opbrengsten	319.163	327.006	337.479	314.402	286.448
<b>Baten</b>	<b>2.335.432</b>	<b>2.310.047</b>	<b>2.207.354</b>	<b>2.030.073</b>	<b>1.928.691</b>
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Kosten ijsbanen	1.754.939	1.698.942	1.618.188	1526084	1.446.870
Activiteitenkosten	343.147	351.646	352.655	332.323	280.870
Lonen en salarissen	79.608	79.490	60.726	70.073	63.954
Sociale lasten	15.725	15.503	13.815	13.715	12.265
Pensioenlasten	6.300	5.929	5.399	6.908	-414
Afschrijvingen	24.324	21.029	27.658	41.297	34.360
Overige verenigingskosten	89.165	139.365	118.546	101.948	87.068
<b>Lasten</b>	<b>2.313.208</b>	<b>2.311.904</b>	<b>2.196.987</b>	<b>2.092.348</b>	<b>1.924.973</b>
	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Exploitatieresultaat</b>	<b>22.224</b>	<b>-1.857</b>	<b>10.367</b>	<b>-62.275</b>	<b>3.718</b>
	<b>0,96%</b>	<b>-0,08%</b>	<b>0,45%</b>	<b>-2,69%</b>	<b>0,16%</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	6.471	5.512	5.339	21.365	14.807
	0,28%	0,24%	0,23%	0,92%	0,64%
<b>Resultaat</b>	<b>28.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>
	<b>1,24%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,68%</b>	<b>-1,77%</b>	<b>0,80%</b>
Buitengewone baten en lasten	40.000	-	-	-	-
	1,73%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Resultaat</b>	<b>68.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>
	<b>2,97%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,68%</b>	<b>-1,77%</b>	<b>0,80%</b>
<b>Verwerking resultaat in het EV</b>					
Mutatie vrije reserves	52.417	-9.552	-19.507	-52.376	1.738
Mutatie bestemmingsreserves	16.278	13.207	35.213	11.466	16.787
<b>Resultaat</b>	<b>68.695</b>	<b>3.655</b>	<b>15.706</b>	<b>-40.910</b>	<b>18.525</b>

Bijlage 4 Overzicht verloop abonnementen

	2009-2010							
	1. Alkmaar	2. Amsterdam	3. Haarlem	4. Hoorn	5. Utrecht	6. Gewest		
<b>Actief</b>								
Langebaan	1052	1803	1670	746	1823	162	7256	100%
Toerschaatsen	1490	1058	1312	469	965		2492	100%
Jeugd	2542	1719	2982	1261	1578	162	7360	100%
		4580	2476		4366		17108	
Selectie	52	89	73	122	105	85	526	100%
Trainers LB	90	131	129	54	158		562	100%
Trainers JS	193	245	189	169	222		1018	100%
Trainers rest	14	6	19	10	30	6	85	100%
	297	382	337	233	410	6	1665	
Overig	71		49	223	243		586	100%
							0	100%
<b>Totaal</b>	<b>2962</b>	<b>5051</b>	<b>3441</b>	<b>3054</b>	<b>5124</b>	<b>253</b>	<b>19885</b>	<b>100%</b>

Actief	2010-2011													
	1. Alkmaar		2. Amsterdam <sup>14</sup>		3. Haarlem		4. Hoom		5. Utrecht		6. Gewest			
Langebaan	1037	98,6%	1714	95,1%	1658	99,3%	745	99,9%	1856	101,8%	221	136,4%	7231	99,7%
Toerschaatsen	1310	87,9%	1581	92,0%	1201	91,5%	582	97,1%	942	97,8%			2835	113,8%
Jeugd	2347	92,3%	4606	3,1095	2859	1,9082	2551	1,96932	4341	1,9959	221		16925	98,9%
Selectie	51	98,1%	102	114,6%	75	102,7%	56	45,9%	89	84,8%	81	95,3%	454	86,3%
Trainers LB	86	95,6%	121	92,4%	134	103,9%	57	105,6%	170	107,6%			568	101,1%
Trainers JS	162	83,9%	228	93,1%	177	93,7%	179	105,9%	219	98,6%			965	94,8%
Trainers rest	14	100,0%	9	150,0%	9	47,4%	8	80,0%	30	100,0%	5	83,3%	75	88,2%
Overig	262	88,2%	358	3,3543	320	2,449	244	2,91473	419	3,0624	5		1608	96,6%
	176	247,9%	42		50	102,0%	148	66,4%	252	103,7%			668	114,0%
Totaal	2836	95,7%	5108	101,1%	3304	104,1%	2999	101,8%	5101	100,5%	307	121,3%	19655	98,8%
													0	

<sup>14</sup> Bij de afronding van dit rapport waren de juiste aantallen voor de Jaap Eden IJsbahn niet beschikbaar

	2011-2012					
	1. Alkmaar	2. Amsterdam	3. Haarlem	4. Hoorn	5. Utrecht	6. Gest
<b>Actief</b>						
Langebaan	1026 97,5%	4183 232,0%	1612 96,5%	764 102,4%	1802 98,8%	243 150,0%
Toerschaatsen	1003 67,3%	1262 119,3%	1182 90,1%	588 125,4%	932 96,6%	2782 111,6%
Jeugd	2029 79,8%	6615 144,4%	2794 93,7%	1276 101,2%	1476 93,5%	6107 83,0%
				2628 106,1%	4210 96,4%	18519 108,2%
Selectie	47 90,4%	128 143,8%	64 87,7%	78 63,9%	79 75,2%	512 97,3%
Trainers LB	94	115 87,8%	129 100,0%	54 100,0%	148 93,7%	540 96,1%
Trainers JS	156 80,8%	189 77,1%	172 91,0%	186 110,1%	207 93,2%	910 89,4%
Trainers rest	13 92,9%	14 233,3%	4 21,1%	6 60,0%	6 20,0%	53 62,4%
	263 88,6%	318 83,2%	305 90,5%	246 105,6%	361 88,0%	1503 90,3%
Overig	39 54,9%					39 6,7%
<b>Totaal</b>	<b>2378 80,3%</b>	<b>7061 139,8%</b>	<b>3163 91,9%</b>	<b>2952 96,7%</b>	<b>4650 90,7%</b>	<b>20573 145,8%</b>
					369 145,8%	103,5%

	2012-2013					
	1. Alkmaar	2. Amsterdam	3. Haarlem	4. Hoom	5. Utrecht	6. Gest
<b>Actief</b>						
Langebaan	985 93,6%	1616 89,6%	1667 99,8%	753 100,9%	1723 94,5%	270 166,7%
Toerschaatsen	1140 76,5%	1321 124,9%	1181 90,0%	620 132,2%	952 98,7%	2893 116,1%
Jeugd	2125 90,5%	1249 72,7%	1181 90,0%	1398 110,9%	1479 93,7%	6447 87,6%
		4186 90,9%	2848 99,6%	2771 108,6%	4154 95,7%	16354 95,6%
Selectie	32 61,5%	76 85,4%	33 45,2%	25 20,5%	75 71,4%	332 63,1%
Trainers LB	88 97,8%	115 87,8%	144 111,6%	66 122,2%	149 94,3%	562 100,0%
Trainers JS	161 83,4%	172 70,2%	168 88,9%	176 104,1%	208 93,7%	885 86,9%
Trainers rest	16 114,3%	9 150,0%	10 52,6%	17 170,0%	11 36,7%	74 87,1%
	265 101,1%	296 82,7%	322 100,6%	259 106,1%	368 87,8%	1521 91,4%
Overig	40 56,3%		0,0%	0,0%	0,0%	40 6,8%
<b>Totaal</b>	<b>2462 86,8%</b>	<b>4558 89,2%</b>	<b>3203 96,9%</b>	<b>3055 101,9%</b>	<b>4597 90,1%</b>	<b>18247 91,8%</b>



## Bijlage 5 Gespreksopzet

### Introductie

- Voorstellen
- Aanleiding onderzoek
- Achtergrond Hans
- Kader voor het interview: "De Omslag"

### Opzet gesprek: Drie delen

#### A. Inhoudelijk gesprek over

1. Kerntaken/ missie/ visie
2. Financieel perspectief
- 3a. Relatie Gewest met banen, verenigingen en commissies

#### B. Afnemen korte vragenlijst

#### C. Vervolg gesprek

4. Organisatie perspectief/ bestuursmodel
5. Leer- groei perspectief: kracht van de organisatie en de medewerkers
- 3.b De Baan Centraal?

### 1. Visie

- Wat naar uw idee de kerntaak van het Gewest?
- Wat zijn in eigen woorden de belangrijkste doelen van het Gewest?
  - Sportief (ontwikkeling schaatssport)
  - Processen
  - Administratief
  - Overig
- Worden deze doelen en kerntaken op het moment bevredigend uitgevoerd?
- Welke visie zou het Gewest richting de toekomst moeten hebben?
- Wat zijn de belangrijkste uitdagingen

### 2. Financieel perspectief

- Hoe kijkt u aan tegen de financiële organisatie?
  - Welke risico's zien jullie (G.A.A!) ?
    - Waar zitten ze?
    - Hoe groot schat deze?
  - Wat levert het nemen van deze risico's het Gewest (of andere belanghebbende) op?
  - Wie is nu verantwoordelijk voor de risico's?
    - Wie zou idealiter verantwoordelijk moeten zijn?
  - Hoe zouden de risico's voor het Gewest verminderd kunnen worden?

### 3A Klantperspectief Deel 1

*Centraal staat de vraag wat het best lokaal georganiseerd kan worden, welke (schaal-) voordelen de organisatie door het Gewest biedt en wat daarbij de beste rol is van het Gewestelijk kantoor.*

De **vraag** is hoe het Gewestelijk bestuur een groter draagvlak kan creëren voor het bepalen van de kostendekkende prijs van het ijs, zodat er weer evenwicht is tussen het aanbieden van het ijs aan verenigingen en de bijdrage aan het algemeen belang.

Het is de **vraag** in welke mate het Gewest gebruik kan maken van de lokale kennis en infrastructuur op de ijsbanen om de gewestelijke abonnementenadministratie (en met name de administratieve druk bij stap 5.) in de vorige paragraaf kan verminderen.

- Welke klantgroepen kan je onderscheiden voor het Gewest?
- Belang van segmentering naar abonnement
- Hoe organiseer en faciliteer je de grote zee van liefhebbers en de daarbinnen de sportpiramide, waar zitten de overgangen).
- Hoe is de relatie (taken, verantwoording en informatievoorziening, verdeling middelen) met deze groepen?
- Welke toegevoegde waarde kan het Gewest bieden aan:
  - IJsbanen/ Verenigingen/ Baancommissies/ Disciplines/ Districten

**INTERMEZZO** afnemen vragenlijst

### 4. Organisatieperspectief (intern)

#### ALGEMEEN

- Welk bestuursmodel heeft het Gewest op dit moment:
- Wat zijn de voornaamste taken
  - \* bestuursondersteuning
  - \* beleidsvoorbereiding
  - \* secretarieel
  - \* administratief
- Zijn taakverdeling en rollen tussen bestuur, gewestelijk personeel en vrijwilligers voldoende afgebakend en helder?
- Waar vindt afbakening van taken van de kantoormedewerkers plaats
  - Wie is leidinggevend?
  - Wie mag het bureau om ondersteuning vragen
  - Hoe is communicatie geregeld
  - Hoe is de verantwoording geregeld

## SPECIFIEK

- Waar bestaan dagelijkse werkzaamheden voornamelijk uit?
  - *Administratief*
  - *Schaatsinhoudelijk*
  - *Verenigingskwesties*

*Link leggen met doel Gewest:*

- Promotie schaatssport
- Ondersteuning bestuur
- Administratief: eventueel onder te verdelen in:  
Abonnementenregistratie/ \* Ledenadministratie/ Begroting/ In het kader van vergaderingen (DB, gewestelijke en jaarvergadering)/ Verzekering/ bankbetalingen en factureren/ onderhoud en aanschaf kantoorbenodigdheden/ Adressenbestand en mailingen/ Jeugd-schaatsdiploma's

### ▪ Taakuitvoering

1. Hoe is de samenwerking met (is helder en ondersteunend aan elkaar):
  - a. Bestuur
  - b. Vrijwilligers
2. Wie is direct leidinggevende?
  - a. Hoe vaak kun je in je werk zelfstandige beslissingen nemen, en wie bepaald dit anders?

### ▪ Aansturing

- Door welke partijen wordt kantoor benaderd voor vragen?
  - a. Bestuur
  - b. Baancommissies
  - c. ijsbaandirecties
  - d. Verenigingen
  - e. Schaatsers
- Wie bepaalt welke vragen in behandeling worden genomen?
- Hoe ziet de behandeling van vragen er meestal uit?
  - a. Volgens vaste procedure? Of;
  - b. Per geval bekeken (ad-hoc)?

### ▪ Haalbaarheid

- Is het realistisch de taken van het Gewest *allemaal* goed uit te voeren, of moeten er keuzes gemaakt worden gezien:
  - *Complexiteit*
  - *Benodigde tijd*
  - *In relatie tot gewenste kwaliteit*
  - *Tijdsdruk en stress*

### ▪ Tot slot, richting de toekomst van het Gewest

1. Waar liggen de grootste kansen
2. Waar zitten de grootste knelpunten richting deze kansen
3. Hoe is het Gewest over 5 jaar georganiseerd (na het pensioen van Diny)

## **5. Leer- en groei perspectief**

- Zijn de competenties en vaardigheden om de huidige werkzaamheden (lees G.A.A.) uit te voeren in voldoende mate aanwezig binnen het Gewest?
  - Welke zijn wel/ niet voldoende aanwezig?
  - Hoe kunnen deze worden verbeterd/ verworven?
- Sluiten de huidige werkzaamheden op het kantoor aan bij de persoonlijke interesses en ambities van het kantoorpersoneel
  - Wat vinden ze leuk?
  - Wat vinden ze moeilijk?
  - Kunnen deze werkzaamheden ook zonder bekendheid met de schaatsport worden uitgevoerd?
- Welke competenties en deskundigheden moeten bij het Gewest aanwezig zijn om toekomstvisie en kerntaken Gewest goed uit te voeren, en eventuele risico's te beheersen?
  - Welke zijn wel/ niet voldoende aanwezig?
  - Hoe kunnen deze worden verbeterd/ verworven?

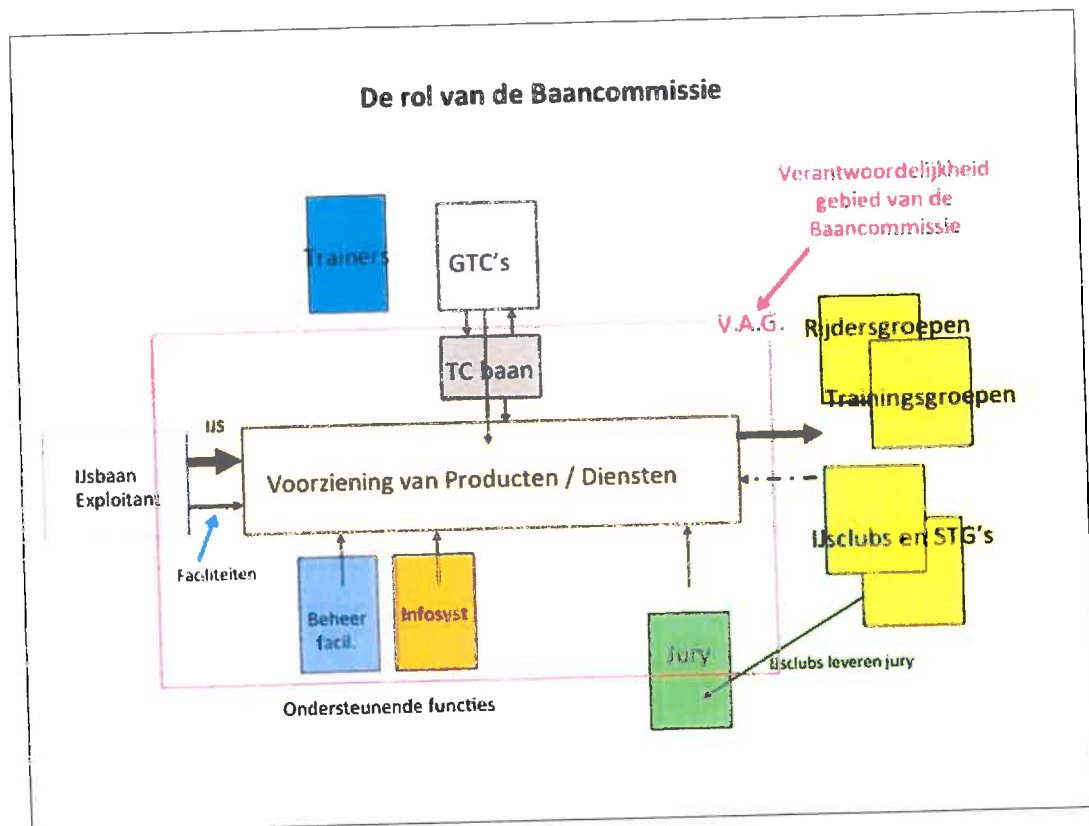
## **3B Klantperspectief Deel 2**

- Welke taken/verantwoordelijkheden die niet tot kerntaken Gewest behoren, kunnen ze zelf op zich nemen en welke beperkingen liggen hier (i.v.m. vrijwilligerskarakter)?
  - IJsbanen → informatie bezoekers, afstemming tussen banen?
  - Verenigingen
  - Baancommissies
  - Disciplines
  - Districten
- Hoe staan belanghebbende tegenover het op zich nemen van deze taken/verantwoordelijkheden?

*M.a.w. wat kan lokaal georganiseerd worden en welke rol speelt het Gewest daar dan bij?  
En wat zijn daar de (schaal)voordelen van?*

## Bijlage 6 Rol van de Baancommissie volgens 'de Omslag'

Een van de resultaten van het project De Omslag is een model met verantwoordelijkheidsgebieden, een zgn. "VAG", waar een Baancommissie mogelijk verantwoordelijkheid voor kan komen.



### Toelichting

Een VAG binnen de huidige organisatiestructuur in het gewest is gebaseerd op een generiek procesmodel voor een kunstijsbaan als een voorziening van producten en diensten. Een voorziening die gedifferentieerde en gedefinieerde producten en diensten (bouwstenen) levert aan de verschillende klantgroepen op de baan vanuit het principe *all business is local*.

De fysieke stroom van producten/diensten en directe kosten loopt van links naar rechts. De opbrengsten lopen van rechts naar links, vanuit de klanten naar de "producenten" resp. de dienstverlener. Met het blokje trainers worden bedoeld de trainers van de gewestelijke baan en C-selectie. Met het blokje infosystemen wordt bedoeld de jurysystemen (zoals ET, transponderlussen, rondeborden e.d., computers, internet). Ook de kosten van deze voorzieningen moeten betaald worden uit de te leveren producten.

Vanwege de wederzijdse afhankelijkheid tussen verschillende partijen om een VAG voor een baan in te voeren kan dit niet als een op zich zelf staande pilot voor Alkmaar alleen is gebleken tijdens het traject "De Omslag".

