



De stip op de horizon

De golfwereld verandert snel. Een bestuurder moet daarom verder kijken dan de waan van de dag om een toekomstbestendige koers te kunnen bepalen. Een duidelijke visie lijkt onmisbaar. GolfMarkt onderzoekt de noodzaak, kijkt naar de aandachtspunten en informeert naar de visie van enkele clubs en banen.

TEKST: JØRG VAN CAULIL

Tijdens zijn trainingen vraagt verenigingsadviseur Daniel Klijn de aanwezige sportbestuurders zich voor te stellen hoe ze over drie jaar door de poort van hun vereniging lopen, het letterlijk te visualiseren: wat zie je als je het terrein oploopt? Wat voor soort mensen zijn er? Hoeveel leden lopen er rond? Welke sfeer heerst er? Je loopt door en ziet het clubhuis. Je stapt naar binnen. Welk gevoel krijg je erbij? Hoe ziet het clubhuis eruit? Wat wil je dat leden tegen jou zeggen over het clubhuis? Je loopt weer naar buiten en kijkt naar het sportterrein. Hoeveel mensen sporten er? Wat voor training krijgen ze? Ga voor jezelf na wat je belangrijk vindt: bijvoorbeeld veel teams met ouders die coachen of minder teams die door goede trainers worden gecoacht?

WAT IS VISIE?

Met dit soort vragen probeert Klijn, auteur van het boek *Besturen met een visie*, een krachtig beeld te creëren. Welke stip aan de horizon hebben de bestuurders voor ogen, want dat is noodzakelijk om

een duidelijke visie voor hun club te kunnen formuleren. Een visie is een inspirerend, uitdagend en dynamisch beeld van de toekomst. Een ambitieus en collectief gedeelde voorstelling, die perspectieven biedt over een periode van ten minste twee tot vijf jaar. Waar wil je met de club naartoe en waar moet de komende jaren aan gewerkt worden? Wat moet dan bereikt zijn? De visie vormt samen met de missie de basis voor al het doen en laten binnen een vereniging. De missie geeft aan wie je bent, welke normen en waarden je hebt, waar je voor staat. Zonder visie bestaat het gevaar dat een organisatie stuurloos raakt, met visie weten alle betrokkenen waar zij de organisatie naartoe helpen.

“Betrekk managers bij het proces rond het vaststellen van een visie, want zij vormen de stabiele factor”

LANGETERMIJNPERSPECTIEF

Klijn komt nog vaak verenigingen tegen die stilstaan, zich niet verder ontwikkelen en uiteindelijk zelfs moeten ophouden te bestaan. Verenigingsbestuurders voelen zich volgens hem bijna altijd verantwoordelijk voor de problemen, maar tegelijkertijd besteden ze haast machteloos alle energie aan de waan van de dag. Er is altijd een aankomende activiteit of wedstrijd die aandacht vraagt. Dat is volgens hem te voorkomen door als bestuur met de lange termijn bezig te zijn en vanuit een visie de juiste knopen tijdig door te hakken. Het bestuur is in zijn ogen het best in staat om in samenhang de meest belangrijke ontwikkelingen in de vereniging te overzien. Een bestuurder kent het reilen en zeilen binnen de club, de financiële positie en de risico's. Hij weet hoe externe partners denken over de vereniging en kent vaak mensen uit de diverse geledingen van de club. Daarom moet het bestuur aan de wieg staan van het langetermijnperspectief, vindt Klijn.

KEUZES MAKEN

Twee jaar terug besloot Joop Kluijn zijn ruime ervaring in de financiële branche te combineren met zijn grote passie voor golf. De voormalig commercieel directeur van Univé zette zijn expertise in om op projectbasis golfclubs en -banen te helpen bij het ontwikkelen van een visie. Zijn eerste ervaringen verbaasden hem. “Ik trof een onstuimige markt aan waarin heel veel veranderde, maar bij veel clubs ontbrak het desondanks aan een heldere visie en een door de leden goedgekeurd beleidsplan.” Bestuurders ontkomen er naar zijn opvatting niet aan het DNA van hun club vast te stellen. “Zijn we een vereniging of een commerciële baan? Of een combinatie? Hoe gaat

SPORTBONDEN EN HUN VISIE

‘Het beleid is de komende jaren vooral gericht op noodzakelijke verandering’, verwoordt het beleidsplan uit 2016 de visie van de **NGF**. ‘Beter Golf (inhoud/kwaliteit/ lange termijn) moet leiden tot Meer Golf, onder andere door een toename van het aantal actieve golfers.’

De ambitie van de **KNVB** is ‘voetbal om van te houden: voetbal dat inspireert, motiveert en activeert’. De bond wil ‘negatieve trends van agressie en geweld keren’, streeft naar ‘clubs die midden in de samenleving staan’ en ‘voetbal dat zich internationaal onderscheidt’. En: ‘Voetbal is volkssport nummer één en moet dat blijven.’

De **KNLTB** wil uitgroeien tot een maatschappelijk betrokken organisatie en toonaangevende sportbond. ‘We stellen ons op als gids in tennisland en bieden toegevoegde waarde aan alle tennissers.’ De tennisbond wil in de toekomst ‘nog méér mensen méér laten tennissen’.

De strategische visie 2020 van de **KNHB** concentreert zich rond vier thema's: een leven lang hockey(en), positieve maatschappelijke impact, bij de wereldtop in een wereldsport en toekomstbestendige financiën. Deze thema's worden ondersteund door twee pijlers: het behoud van cultuur en hockey DNA en de KNHB als netwerk- en serviceorganisatie.



Afgelopen juli vond het Zwitserleven Dutch Junior Open plaats op Toxandria. Het gastheerschap van dit toernooi past prima in het verenigingsbeleid dat jeugd een prominente plaats geeft.

de golfmarkt zich de komende jaren ontwikkelen en wat is onze rol daarin?” Durf ook keuzes te maken, luidt zijn stellig advies. “Daarvoor moet je in gesprek gaan met je leden. Dat betekent soms lastige discussies en heilige huisjes omverwerpen. Er komen bijvoorbeeld steeds meer vrije golfers. Aan de andere kant heb je wel je vaste uitgaven. Hoe ga je dat verlies aan inkomsten opvullen? Met commerciële activiteiten? Maar dan gaan je leden mopperen dat ze niet kunnen spelen. Zorg dat je die pijnpunten in ieder geval op de agenda zet. En dingen niet doen is ook een keuze. Je hebt het dan wel besproken. Mijn indruk is dat veel clubs die noodzakelijke con-frontatie nog even uit de weg gaan.”

FRISSE BLIK

Kluin signaleert een duidelijk onderscheid in het bepalen van een visie tussen commerciële banen en verenigingen. “Commerciële banen luisteren goed naar de markt en kiezen bewust voor een strategie

“De leden moeten zich thuis voelen en trots kunnen zijn op hun club”

die in hun ogen rendabel zal zijn. Dit bieden we en dat trekt dan gasten en leden die dat aantrekkelijk vinden. Terwijl een bestuurder van een vereniging vaak een vrijwilliger is die wordt aangestuurd door de leden. Hij moet de discussie aangaan met leden met wie hij samen op de baan staat. Dat is een heel ander uitgangspunt. Daarom denk ik dat het nuttig zou zijn als een buitenstaander of mensen uit een andere branche zonder emotionele binding met die vereniging een week meelopen. Wat valt hen op? Hoe zouden zij het aanpakken? Hun frisse blik kan voor een open discussie zorgen.” Hij ziet ook een belangrijke rol weggelegd voor de baanmanagers die de continuïteit kunnen waarborgen. “Betrekt hen bij dat proces rond het vaststellen van een visie, want zij vormen de stabiele factor. Een bestuurder is binnen twee of drie jaar weer vertrokken en als er een nieuwe voorzitter komt, begint het vaak weer opnieuw. Een baanmanager kan daarnaast een belangrijke rol spelen bij het vertalen van de wensen van de leden, maar ook bij het overbrengen van het verhaal van het bestuur op de leden.”

TRADITIES

Enkele kilometers ten oosten van Breda schittert de 18-holesbaan van de besloten Noord-Brabantsche Golfclub Toxandria. Een van de Oude Negen die het gezamenlijk als hun missie zien de golfsport te cultiveren. “Maar tradities behoud je alleen door te blijven veranderen. Je moet met je tijd meegaan”, beseft bestuurslid Joost van Beveren. In de huidige visie van Toxandria, die voortdurend herijkt wordt, neemt de jeugd een prominente plaats in. Met meer aanwas aan de onderkant een bredere en gezonde basis creëren. Van Beveren is in het dagelijks leven verantwoordelijk voor strategie en verandering bij

verzekeraar Vivat en ontwikkelde met de jeugdcommissie van Toxandria al een beleidsplan om het aantal jeugdleden te vergroten. Die commissie probeerde onder andere de leerlingen op de internationale scholen in de stad aan de club te binden en hanteerde een pragmatische benadering in de omgang met de vele populaire hockeyclubs in Breda, waardoor hockeyers makkelijker golf als hun tweede sport kunnen kiezen. Ook de recente promotie van het hoogste jeugdteam naar de hoofdklasse past in de visie. “We hebben een stappenplan waarin we exact de aantallen aangeven en we monitoren de groei. We onderzoeken hoe het komt wanneer we een doelstelling niet halen, maar evalueren ook de succesfactoren als het wel lukt.”

De initiatieven bleken zo vruchtbaar dat Van Beveren een half jaar terug toetrad tot het bestuur om het totale ledenbestand evenwichtiger te maken, want in de visie van Toxandria is ook het streven naar een familievereniging opgenomen. “We willen de leeftijdscategorieën tussen 30 en 45 jaar versterken. Dat zijn de ouders van de nieuwe jeugdleden die we naar de club halen. We hebben hier alle faciliteiten om met het hele gezin een gezellige zondagmiddag door te kunnen brengen. Daarvoor

Princenbosch koos in 2013 voor topsport als een van de speerpunten. Met succes want ze hebben met Felix van Dijk een Nederlands kampioen en groot talent in huis.



willen we een aantal wijzigingen doorvoeren in de contributiestructuren, die passen bij de normen en waarden die we bij Toxandria belangrijk vinden.” Die aanpassingen worden tijdens de komende ledenvergadering gepresenteerd. “Vooraf onderzoeken we dan of er draagvlak is. Als dat ontbreekt, proberen we het te creëren of we passen de nieuwe visie aan. De oudere leden zien gelukkig het belang in van jonge aanwas om de club vitaal te houden in de toekomst.”

“Tradities behoud je alleen door te blijven veranderen, je moet met je tijd meegaan”

NIEUWE REALITEIT

Golfclub Princenbosch is een club van en voor leden, vertelt voorzitter Alex Fiévez. De club is geen eigenaar van de baan ten zuiden van de A58, maar beheert alle golfgerelateerde activiteiten. Er komen veel greenfeespelers maar leden hebben altijd voorrang en veel zeggenschap in de activiteiten op de baan. De leden bepalen ook de visie, die het bestuur vertaalt in beleid. “We zijn als bestuur initiërend, faciliterend en houden het toezicht op dit dynamische proces dat iedere drie tot vier jaar wordt geëvalueerd en geactualiseerd”, aldus Fiévez. *Aange-naam presteren*, luidt het adagium. “Wij streven naar een open, toegankelijke en gastvrije golfclub met een Brabantse gemeedelijkheid. De leden moeten zich thuis voelen en trots kunnen zijn op hun club.”

Bij het bepalen van de visie en het beleid houdt de club rekening met de landelijke en Europese trends aan de hand van de statistieken van de NGF en zoomt met die kennis in op de eigen regio en club. “We richtten ons de afgelopen jaren op het behoud van de huidige leden van wie de meerderheid zestigplus is. Dit en komend jaar zijn ledenbehoud en -werving belangrijke speerpunten en focussen we ons op de categorieën vijftigplus, familie en vrije golfers. Daarnaast kozen we in 2013 voor topsport met als uitgangspunt dat succesvolle topsport een impuls geeft aan de breedtesport. Met succes: onze topgolfers spelen in de hoofdklasse en we hebben twee Nederlands kampioenen tot 21 jaar. Er zijn veel jeugdleden bijgekomen en als spin-off beschikt Princenbosch over topgreenkeepers. We moeten nu kijken of we dat beleid kunnen en willen voortzetten.” De komende jaren zal ook gewerkt worden aan het innoveren en optimaliseren van de communicatie en aan een modern marketingbeleid. Met de baaneigenaar wordt gestreefd naar een verdere professionalisering. Een golfclub zal de visie volgens Fiévez steeds moeten aanpassen aan een nieuwe realiteit. Dat is en blijft een zaak van keuzes maken met financiële consequenties, stelt hij. “In de toekomst zal een

FOTO: RONALD SFEIJER

FOTO: GOLFSUPPORT/ALBERT VAN DER TOORN

Never limit your vision based on your current resources.

Michael Hyatt



De Golf Academie is dé omgeving om (beter) te leren golfen op elk niveau. Een online platform voor golfers, golfprofessionals en clubs, met lesroosters, oefeningen en uitgebreide statistieken. Meer informatie: alexander.renders@ngf.nl Iedereen met een NGF pas kan zich gratis aanmelden op degolfacademie.nl



antwoord gegeven moeten worden op de vraag of een traditionele golfclub nog bestaansrecht heeft. Hoe ziet onze club er over vijf tot tien jaar uit en hoe kunnen we dit bereiken? Het heeft tijd nodig om aan de gedachte te wennen dat een golfclub meer is dan de golfclub zoals we die nu kennen. Beleid maken is vooruit durven kijken.”

DUIDELIJKHEID

De golfer die een baan of club zoekt in de regio Breda kan zomaar overmand raken door een acute aanval van keuzestress. Het aanbod rond de Baroniestad is overweldigend. Een heldere en onderscheidende visie lijkt in deze omgeving onmisbaar. Martine Ronkes, manager bij de commerciële Golfbaan De Haenen in Teteringen, beaamt dat. “Ik merk dat de golfer zijn keuze maakt op basis van de vraag: waar voel ik me het meest thuis? Als je een duidelijke visie hebt die herkenbaar is binnen je totale bedrijfsvoering, dan maak je die keuze voor de golfer een stuk eenvoudiger en het biedt medewerkers duidelijkheid. Bij alle besluiten die we binnen onze organisatie nemen, stellen we onszelf steeds de vraag of deze passen binnen de kaders van onze visie, die we bepaald hebben tijdens een aantal brainstormsessies met het management-team.” De Haenen wil binding creëren met de golfer via persoonlijke aandacht en optimale kwaliteit, licht Ronkes de visie toe. “Je ziet elders vaak dat bespaard wordt op dienstverlening, maar wij doen op dat vlak geen enkele concessie. Wij streven juist

De Haenen zet in op persoonlijke aandacht en optimale kwaliteit waarbij goede horeca een belangrijke rol speelt.

FORMULEREN VAN EEN VISIE

VRAGEN DIE U ZICH KUNT STELLEN

- Hoe ziet de toekomst eruit? Welke trends en ontwikkelingen zijn van belang?
- Hoe ontwikkelen onze markt en doelgroepen zich?
- Welke veranderingen zien wij in de wensen, behoeften en gedragingen van onze leden/klanten?
- Welk soort organisaties zullen in de toekomst succesvol zijn en wat betekent dat voor ons?
- Wat zijn onze langetermijnambities? Waar willen we staan, wat willen we bereiken?
- Hoe realiseren wij onze ambities?

VALKUILEN

- Niet creatief op de toekomst gericht.
- Niet te vertalen in gedrag en beleid.
- Te weinig specifiek.
- Saaie, nietszeggende, nauwelijks inspirerende, vooral beschrijvende feitelijkheden.
- Te weinig inhoudelijke keuzes in de angst iets uit te sluiten.
- Gericht op optimalisatie en niet op innovatie.

naar een voortdurende kwaliteitsverbetering. Zo hebben we bijvoorbeeld vorig jaar de vrijwillige marshals vervangen door professionele caddiemasters. Wij willen ook geen prijsvechter worden, terwijl er banen in de buurt zijn die daar wel voor kiezen.” De Haenen profileert zich verder als de meest afwisselende golfbaan van Noord-Brabant en streeft ernaar onderscheidend te zijn met de combinatie natuur, kunst en historie op het openbare landgoed.

