

In de sportwereld kunnen de zakelijke belangen net zo groot zijn als in het bedrijfsleven. De emoties, de clubliefde en de bemoeizucht van clubiconen maken het voor bestuurders en commissarissen tot een uitdagende betrekking.

Ervaringsdeskundigen **Steven ten Have** en **Ton Speet** blikken terug op hun ervaringen als sportbestuurder. ‘Ook een vrijwilligersorganisatie moet je runnen als een bedrijf.’

Door Wilbert Geijtenbeek

HET GELD WINT HET NOOIT VAN DE HELD

VIERLUIK

3

Net zoals het Nederlandse bedrijfsleven uit uiteenlopende ondernemingen bestaat, zo is ook elke sportieve organisatie uniek. Er zijn clubs met zeer actieve en kapitaalkrachtige achterbannen. Andere clubs zijn in handen van een vermogende oligarch of mecenas. Er zijn beursgenoteerde clubs en clubs die voor een dubbeltje geboren zijn en nooit een kwartje lijken te worden. En elke verschijningsvorm heeft zijn voors en tegens. Maar van groot tot klein, van wereldvermaard tot lokaal bejubeld: alle sportclubs moeten het hebben van de stakeholder: de fan of supporter. Met kenmerkende betrokkenheid, trouw en bereidwilligheid helpt de supporter de club of gemeenschap vooruit.

De betrokkenheid van helden, kampioenen, supporters, ereleden of clubiconen is een zegen. Hun bemoeizucht is soms de keerzijde waar veel bonden en clubs, bestuurders en leden van de Raad van Commissarissen of de Raad van Toezicht mee te maken krijgen. Steven ten Have en Ton Speet vertellen over hun bestuurservaring met respectievelijk een landelijke topvoetbalclub en een lokale zeer actieve hockeyvereniging.

In hoeverre is het mogelijk om een sportclub aan te sturen als een bedrijf?

Ton Speet: 'Je moet een hockeyvereniging runnen als een bedrijf, zij het wel een zeer specifiek bedrijf. De overeenkomsten zijn groot. Onze vereniging telde 1500 leden en kende vele enthousiaste vrijwilligers en beroepskrachten. Dat betekent dat er altijd wat aan de hand is. De agenda van elke bestuursvergadering staat vol. De competitie en trainingen moeten georganiseerd worden, er moet over het kunstgrasveld worden afgestemd met de wethouder, er is contact nodig met de bond. Ik ben nu voorzitter van de stichting die de accommodatie beheert. We zijn bezig met de aanleg van een derde waterhockeyveld – dat kost al snel een paar ton - waarover je je weer moet verantwoorden. Je bent in een inspirerende omgeving actief, met zeer betrokken mensen. Dan zijn er natuurlijk ook de vervelende gesprekken die je met ouders moet voeren als hun kind de selectie van het eerste team niet heeft gehaald. Je moet je gezicht in het weekeinde langs de lijn laten

zien. Dat gebeurt in een amicale, sportieve sfeer. Tegelijk wordt niet elke sportclub even professioneel aangestuurd. Toen ik bestuurder werd van 't Spandersbosch lagen de processen niet vast, er waren nauwelijks gedocumenteerde afspraken. De rolverdeling was niet helder afgebakend. In een jaar of tien, vijftien hebben we dat als bestuur moeten opbouwen. En het huidige bestuur gaat daar weer mee verder, want het is nooit af. Kortom, het mag dan een vrijwilligersorganisatie zijn, je moet het wel runnen als een bedrijf.'

Steven ten Have: 'Ik ben het daarmee eens. Uiteindelijk zijn veel sportclubs succesvoller en gezonder als ze worden geleid als een professionele organisatie. Tegelijk vind ik clubs en bonden meer vergelijkbaar met stichtingen met een ideëel doel dan met grote bedrijven. Bij een bedrijf gaat het geld voor een belangrijk deel naar de aandeelhouders, in een sportclub staat de kasstroom als het goed is hoofdzakelijk in dienst van het sportieve ideaal. In de praktijk zijn er enorme verschillen tussen de topclubs. De ene club is de andere niet. Bij Ajax is er sprake van een beursgenoteerde status en is de vereniging als grootaandeelhouder een machtsfactor. Bij Vitesse en ADO kennen ze buitenlandse investeerders, bij clubs als FC Utrecht, Roda JC en AZ spelen of speelden kapitaalkrachtige en betrokken Nederlandse ondernemers een grote rol. Bij Feyenoord, Heracles en Heerenveen waren mensen als Jorien van den Herik, Jan Smit en Riemer van der Velde factoren van belang. En bij De Graafschap en NAC bijvoorbeeld is er weer een andere situatie. Die verschillen zijn bepalend voor de machtsdynamiek binnen de club en in het bestuur. Clubs en individuen zoeken altijd naar het succes. De belofte van dat succes is betoverend en beweegt hen tot mooie en soms bizarre dingen. Datzelfde zie je bij de supporters. Bij ADO Den Haag hadden de supporters veel kritiek op investeerder Hui

Wang, tegelijkertijd mocht hij binnenkomen omdat men hoopte op geld en daarmee succes. Ook supporters zijn vaak bereid tot concessies en aparte constructies, als die het sportieve doel beloven te dienen. Die goede bedoelingen kunnen leiden tot aantasting van de governance. Dat laatste valt op, als je de sportwereld vergelijkt met de BV Nederland. De sportwereld is minder gereguleerd, emotioneler geladen, kwetsbaarder en dus grilliger dan het bedrijfsleven.'

Is ook alles mogelijk op governance-gebied?

Ten Have: 'Kijk, Ton is natuurlijk zeer professioneel en weet hoe het zit met distantie, maar tegelijk is het waar dat hij twaalf jaar voorzitter is geweest van zijn club. Dat maakt hem tot een fenomeen, met invloed. Datzelfde geldt voor iemand die een hockeyclub tien keer kampioen heeft gemaakt – zeker als het om de sporters of coaches gaat. Hun geest hangt altijd boven de club en heeft altijd invloed, in elke sport. Neem de schaatsbond, waar je als het erop aankomt met Sven Kramer te maken hebt. In de zwemwereld kun je niet om Pieter van den Hoogenband heen. En we herinneren ons allemaal nog de verhouding tussen NOC-NSF-voorzitter Hans Blankert en IOC-lid en sportheld en oud-judoka Anton Geesink, die voortdurend met elkaar in de clinch lagen.'

Speet: 'Bij lokale verenigingen heerst die spanning ook. Nog een extra spanning kan de ambitie van de vereniging opleveren: kiest de vereniging voor tophockey of voor breedtehockey? 't Spandersbosch is een typische eersteklasseclub, een familieclub, het gezellige alternatief in het Gooi. Als bestuur wil je dat handhaven, terwijl je ook in de vaart der volkeren mee wilt gaan, op hockeygebied. Dat levert soms ingewik-

'Een bestuursrol in de sport kan verslavend zijn.
Maar wees altijd bereid beslissingen te nemen
die jou de kop kunnen kosten'



kelde ledenvergaderingen op, waarbij wij bijvoorbeeld besloten om voor kinderen die in prestatieteams spelen een contributietoeslag van een kleine honderd euro per jaar in rekening te brengen. Zij profiteren immers meer van onze professionele trainers. Onderscheid in contributie is wellicht strijdig met de principes van een familieclub, maar het is niettemin nodig. De realiteit is overigens dat je als club breedte-hockey nodig hebt om prestatiehockey in stand te kunnen houden. En het kan ook andersom werken.'

Welke rol speelt de factor kapitaal?

Ten Have: 'Komt er iemand met geld, dan is de verleiding groot om daar ja tegen te zeggen. Neem een instituut als Manchester United met zijn Amerikaanse investeerder en kijk naar de enorme bedragen die naar de clubs in de premier League stromen vanuit de uitzendrechten. Dat Jaap Stam met Reading in 2017 net niet wist te promoveren naar die Premier League was een sportieve domper, maar maakte ook financieel een wereld van verschil. Dat telt. Een club als FC Utrecht

Steven ten Have

(1967) studeerde af als jurist en psycholoog in Utrecht en heeft een master bedrijfskunde van Nyenrode. Sinds 2004 is hij hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is organisatieadviseur en partner van TEN HAVE Change Management. Tot 2004 werkte hij bij Berenschot als adviseur en bestuurder. Hij was voorzitter van de RvC van CITO, Ajax en SIG en lid en vice-voorzitter van de RvC van ABN Amro. Op dit moment is hij lid van de RvT van het Sint Antonius Ziekenhuis in Nieuwegein en raad-plaatsvervanger van de Ondernemingskamer te Amsterdam.



Ton Speet

(1959) studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij was werkzaam als strategieadviseur bij Leyer & Weerstra Management Consultants en werkte in diverse marketingmanagementfuncties bij Connexxion. Voor adviesbureau Berenschot was hij managing director strategie & marketing. Vanaf 2001 was hij bestuurder, en vanaf 2004 tot 2016 voorzitter van Hockeyvereniging 't Spandersbosch in Hilversum. In 2004 richtte Speet samen met Steven ten Have en Wouter ten Have TEN HAVE Change Management op, waar hij als partner en adviseur werkzaam is. Hij is auteur van *Ondernemen met professionals - Realiseren van duurzaam onderscheidend vermogen bij professionele dienstverlenende ondernemingen*.

Speet is van huis uit een hockeyer, houdt van wandelen en heeft meerdere marathons gelopen.

heeft met de succesvolle ondernemer Frans van Seumeren een betrokken en verstandige eigenaar. Maar ook als geldschietters uit een onbekende hoek komen en niet zonder risico's zijn, zwichten clubs dikwijls voor geld en beloftes. Dat verandert een club. Wie betaalt, bepaalt. Overigens geldt tegelijkertijd: het geld wint het nooit van de held. Op het moment dat je belangrijkste iconen je niet pruimen, leg je het af als geldschieder.'

Speet: 'Die wetten gelden ook voor kleinere sportorganen. Veel lokale hockeyclubs zijn afgelopen jaren gefuseerd. Want er is schaalgrootte nodig om een club in stand te houden, vooral vanwege investeringen in kunstgrasvelden en in technisch kader. Dat geldt zeker voor hockey, dat als sport beperkt financieel gesteund wordt door gemeenten. Veel van die fusies zijn tegengehouden of vertraagd doordat clubiconen er een stokje voor staken. Er is een spanning tussen bestuurders die vooruit willen kijken en de mening van grote clubhelden die op het verleden teren. En, om op de rol van kapitaal terug te komen: als voorzitter heb ik regelmatig telefoontjes gehad van ondernemers die hun zoon of dochter een opwaarts duwtje op onze wachtlijst wilden geven, tegen een interessante donatie. Ik ben daarin

altijd terughoudend geweest: geld mag nooit invloed hebben op de bedrijfsbeslissingen.'

Is het mogelijk om als bestuurder altijd principieel te zijn?

Speet: 'Ik zou niet eerlijk zijn als ik niet toegaf dat sponsors belangrijk zijn voor een sportvereniging. Dat betekent natuurlijk niet dat het zoontje van de hoofdsponsor hoe dan ook in heren-1 moet komen. Ik heb altijd geleund op het oordeel van de technisch bestuurder. Als je je als voorzitter met technische beslissingen gaat bemoeien omdat ouders anders jammerend op je stoep staan, dan is het einde zoek. Toch gebeurt het wel eens dat principiële technische beslissers opstappen omdat ze door een gezwichte bestuurder worden overstemd.'

Ten Have: 'Dat is mogelijk en moet. Maar het gaat om grote belangen en veel geld. Niet alleen investeerders maar bijvoorbeeld ook zaakwaarnemers zijn een belangrijke factor. Iedereen kent de verhalen van zaakwaarnemers van topspelers bij bijvoorbeeld Ajax, FC Barcelona en AC Milan. Sommige praktijken verhouden zich niet goed tot goed governance. Dat afdoen met "zo werkt dat nu eenmaal", is niet de weg.'

Wat zijn de consequenties voor governance in de sport?

Ten Have: 'Bij governance gaat het om het goed regelen van bestuur en toezicht, zeggenschap en eigendom. In de corporate governance is het uitgangspunt dat je dit formeel goed regelt en je aan het geregelde houdt. In de sport is dat ongrijpbaarder. Naast de formele zeggenschap heb je met een informeel circuit te maken dat veel sterker en aanwezig is dan bij bijvoorbeeld meeste bedrijven. Het gaat om supporters, sponsors, iconen, anderen met zakelijke belangen zoals de zaakwaarnemers, vijfde colonnes enzovoort. Eigendom idem dito. Bij een beursgenoteerd bedrijf is het helder wie de eigenaren zijn, waar de aandelen zich bevinden en daarmee ook grotendeels hoe de verhoudingen liggen. Bij clubs is dat anders.

Zelfs als er aandelen zijn, vinden bijvoorbeeld supporters die geen aandelen hebben dat de club vooral of ook van hen is. Dat is ook zo, maar dat komt de governance niet per definitie ten goede.'

Wanneer roert zo'n vijfde colonne zich?

Ten Have: 'Ik heb het liever over de informele macht binnen clubs. Die komt zelf in beeld of wordt door de media letterlijk of figuurlijk in beeld gebracht als de club of bond het minder doet. Doet Manchester United het niet goed, dan komt clubicoon Alex Fergusson in beeld, en gaan oud-spelers als Paul Scholes zich uitspreken. Zo zijn er talloze voorbeelden.'

Speet: 'Ik ken voorbeelden van verenigingen waar de vijfde colonne heel sterk is. Daar hebben ereleden en iconen een officieel adviesorgaan in het leven geroepen, dat voor het merendeel uit leden van die vijfde colonne bestaat. Dat zo'n adviesorgaan bestaat, is niet het probleem – dat kan de transparantie van de club vergroten. Maar het feit dat het bestuur verantwoording moet afleggen aan dat orgaan, maakt dat de algemene ledenvergadering – het hoogste orgaan in de vereniging – aan kracht kan inboeten. Daarbij geldt natuurlijk wel dat zo'n vijfde colonne gaandeweg vanzelf uitsterft.'

Hoe kun je jezelf als bestuurder of commissaris handhaven in zo'n grillige omgeving?

Speet: 'Een bestuurder moet kunnen besturen, distantie kunnen bewaren. Te grote betrokkenheid maakt je kwetsbaar. Wil je elk brandje zelf blussen, dan gaat het verkeerd. Dat uit zich in bestuursvergaderingen met bestuursleden die de prestaties of gebeurtenissen van het afgelopen weekend op tafel brengen. Mijn advies is dat je als bestuurder over de schaduw van het weekend heen kijkt. Houd afstand en focus op het oliën van structuren en processen. Een effectief bestuurder is in staat om de goede mensen aan zich te binden en te enthousiasmeren.'

Ten Have: 'Ben ik met je eens. Als commissarissen zich te veel of vooral als fan, clubman of -vrouw manifeste-

‘Als commissarissen zich te veel of vooral als fan, clubman of -vrouw manifesteren, dan moet je daar je vraagtekens bij zetten’

ren, dan moet je daar je vraagtekens bij zetten. Nog een tip: blijf niet aan het pluche plakken, hoe verleidelijk dat in de sportwereld ook is. Wees altijd bereid beslissingen te nemen die jou de kop kunnen kosten. Of die je mandaat korter maken dan je lief is. Een bestuursrol in de sport kan verslavend zijn. Een bedrijf kan ook je hart hebben, maar de sportwereld is echt anders, zeker voor liefhebbers. Je gaat mee naar de grote wedstrijden, je komt op de mooiste plekken, je komt oude helden tegen die ooit in je Panini-plakboek prijkten. Laat je daardoor niet verleiden. Zorg dat je altijd de optie openhoudt om te zeggen: hier stopt het voor mij.’

Heeft u die optie ook overwogen in de acht maanden dat u voorzitter van de Raad van Commissarissen van Ajax was?

Ten Have: ‘Ja. Het stopte voor mij na acht interessante, leerzame, maar ook moeilijke en confronterende maanden. Wij wilden als andere commissarissen met goede redenen niet de directeur die door Johan Crujff werd voorgesteld. Die directeur is er ook niet gekomen, maar dat besluit heeft ons wel de kop gekost. Crujff was bij uitstek een icoon en had een enorme macht, mede dankzij de media.’

Speet: ‘Zelf stapte ik na vijftien jaar op. Na zo’n lange tijd is het goed dat er een ander gezicht aantreedt. Sommigen vinden dat sportbestuurders niet langer dan vijf jaar effectief kunnen besturen, maar dat vind ik onzin. Wel vind ik dat als je ook maar enigszins het gevoel krijgt niet meer op de juiste plek te zitten, dat je moet vertrekken. Het was wel gezond voor mij om afscheid te nemen. Of het waar is dat ik gezag geniet in de club? Nou, het is wel opvallend dat, vanaf het moment dat je voorzitter bent, mensen je anders bejegenen. Andersom geldt dat je als ex-voorzitter een

invloedrijke stem houdt: mij wordt geregeld gevraagd wat ik van de koers vind. Daar ga ik niet op in – dat is niet langer mijn plek.’

Bent u zelf een icoon geworden?

Ten Have: ‘Nee, laten we die omschrijving ook reserveren voor de grootste sportidolen. In die acht maanden hebben mijn collega’s en ik waarschijnlijk meer meegemaakt, gezien en geleerd dan de gemiddelde bestuurder in acht jaar. Wat ik van de huidige koers vind? Ik ben nu vooral supporter, fan. De koers is niet aan mij. Als ex-bestuurder past terughoudendheid en distantie, zeker op dat punt.’

Welke wijsheid heeft u geleerd over het professionaliseren van de governance in de sport?

Ten Have: ‘Je kunt je in deze grillige sportwereld maar tot op zekere hoogte inhoudelijk voorbereiden op wat zich voor kan doen. De dynamieken in de sportwereld zijn deels herkenbaar en patroonmatig en deels grillig en onvoorspelbaar. Je moet alert zijn, nieuwsgierig, maar ook beseffen dat je veel niet weet of kunt weten. Je moet je niet primair voorbereiden op effecten, maar op de processen die die effecten veroorzaken. Welke factoren spelen er, waar moet je rekening mee houden, wie heeft welke positie, welk belang.’

Speet: ‘Mijn tip? Leer als vereniging van elkaars kracht en fouten, maar wees terughoudend om andermans situatie op de jouwe van toepassing te laten zijn. De context kan enorm verschillen en dus is het een valkuil om andermans trucje te lenen. Het risico daarvan is dat je nooit een eigen lijn uitzet. Redeneer daarom altijd vanuit eigen kracht.’