

Hoe ziet de excellente sport- accommodatie eruit?

HPO in de praktijk

De sportsector is van enorme waarde voor de Nederlandse samenleving. Niet alleen is deze sector economisch gezien een van de snelst groeiende van de afgelopen jaren, ook sportief gezien speelt hij een steeds belangrijkere rol in de drang naar een betere gezondheid en meer beweging. Dit grote belang pleit voor een professionele aanpak in de gehele sector.

Door André de Waal en Sandra Linders

Een sportaccommodatie wordt altijd door meerdere partijen beheerd: de gemeente, die geen financiële verrassingen wil; een steeds veeleisender publiek; personeel dat een uitdagende werkring zoekt; en sportverenigingen, die een grootmaatschappelijk draagvlak hebben. Sportfondsen Groep N.V. wilde weten welke factoren een sportaccommodatie professioneel gerund en excellent maken, om met de geïdentificeerde factoren zijn accommodaties verder te kunnen verbeteren. Om de succesfactoren te achterhalen werd een zogenaamde 'high performance organisation-diagnose' uitgevoerd bij een aantal Sportfondsen-accommodaties. Hierbij zijn concrete voorbeelden gevonden van sportmanagers die hun accommodaties gericht en blijvend verbeteren. Dit artikel bespreekt de belangrijkste bevindingen op zo'n manier dat ook andere sportaccommodaties ermee aan de slag kunnen, om zo een excellente accommodatie te worden.

De tijd waarin we leven

De wereld om ons heen is snel aan het veranderen. Sportaccommodaties zijn niet immuun voor die ontwikkeling: de versnelde individualisering waardoor mensen minder in groepsverband sporten; de veranderende demografie waardoor er steeds meer, al dan niet sportende, ouderen bij komen; de vele mogelijkheden die mensen tegenwoordig hebben om hun vrije tijd te besteden, waarbij een sportclub niet meer automatisch de eerste keuze is; de alom aanwezige en steeds beter wordende techniek die grote investeringen vereist in de sport- en recreatieaccommodaties; en de groeiende eco-sociale betrokken-

heid waardoor mensen steeds hogere milieueisen aan accommodaties stellen. Al deze ontwikkelingen bezorgen heel wat managers van sportaccommodaties hoofdbreken, want wat voorop blijft staan, is dat ze goed moeten blijven presteren. Dat wordt niet alleen van ze verwacht door de klanten, maar ook door de gemeenten, die meestal als grootste geldschieter fungeren.

Het is dan ook geen wonder dat steeds meer accommodatiemanagers zich wenden tot het gedachtegoed van de *high performance organisation* (HPO) om daar de ideeën en voorbeelden te vinden die ze kunnen gebruiken om hun accommodatie te verbeteren. Een HPO is een organisatie die het zowel financieel als niet-financieel beter doet dan vergelijkbare organisaties over een periode van vijf tot tien jaar, en dat spreekt iedere manager aan.

Een HPO is een organisatie die het zowel financieel als niet-financieel beter doet dan vergelijkbare organisaties over een periode van vijf tot tien jaar

Uit onderzoek naar *high performance* blijkt dat de volgende factoren doorslaggevend zijn voor het welslagen en excelleren van een organisatie. De eerste en belangrijkste HPO-factor is de kwaliteit van het management. Mana-

gers van een excellente organisatie worden gekenmerkt door integriteit, besluitvaardigheid, actiegerichtheid, prestatiegerichtheid, effectiviteit, zelfverzekerdheid en een sterke leiderschapsstijl. Ze zijn zogenoemde *high performance individuals* (HPIs): personen die zich in hun handelen en hun manier van werken laten leiden door principes van klantgerichtheid, kwaliteitsdenken en voortdurende verbetering, waardoor ze anderen inspireren om samen uitstekende prestaties te behalen.

De tweede HPO-factor is de aanwezigheid van een open en actiegerichte organisatiecultuur. Een excellente organisatie stimuleert een interactieve interne communicatie ('een open dialoog') tussen organisatieleden, zodat vrije en continue verticale en horizontale informatie-uitwisselingen plaatsvinden.

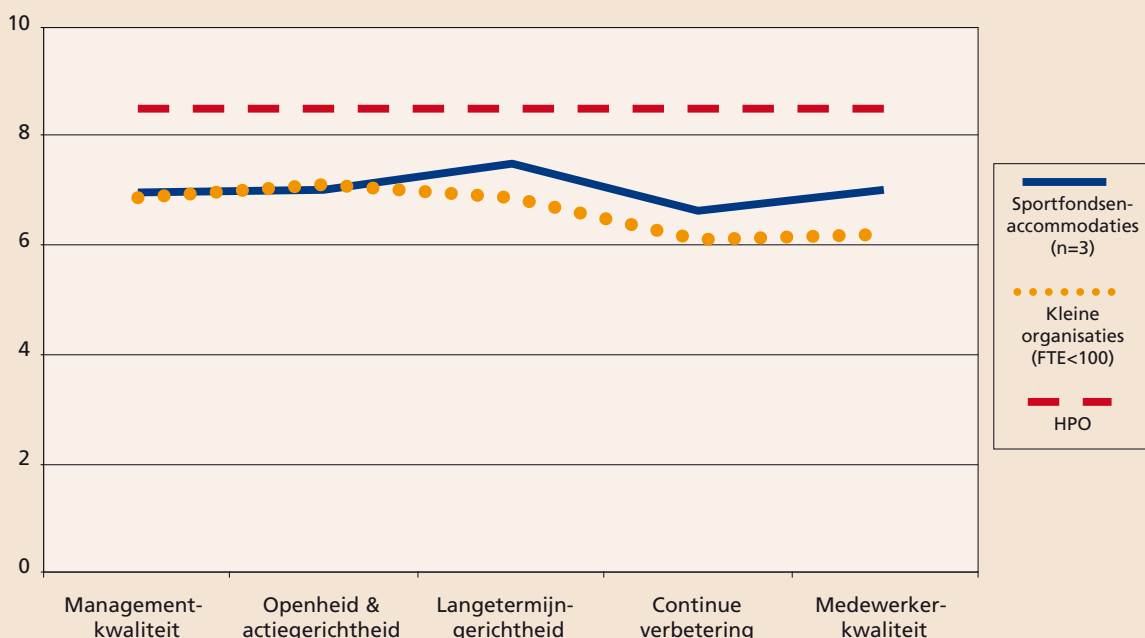
De derde HPO-factor is het langetermijndenken van de organisatie: continuïteit op de lange termijn gaat bij een HPO altijd vóór winst op de korte termijn.

De vierde factor die bepaalt of een organisatie excellent is, is voortdurende verbetering en vernieuwing. De excellente organisatie heeft een strategie die de organisatie duidelijk onderscheidt van vergelijkbare concurrenten, en verbetert vervolgens voortdurend haar processen om die strategie te kunnen realiseren.

De vijfde en laatste HPO-factor is de kwaliteit van de medewerkers. Medewerkers van een HPO willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten, en willen geïnspireerd worden om uitzonderlijke resultaten te behalen.

De resultaten van het HPO-onderzoek zorgen voor focus op de zaken die er echt toe doen en waaraan het management meer aandacht moet besteden.

Figuur 1 Gemiddelde HPO-scores voor de participerende sportaccommodaties.



De excellente accommodatie

Om de resultaten van het HPO-onderzoek praktisch toepasbaar te maken, is de HPO-diagnose ontwikkeld. Die bestaat uit een vragenlijst die onder managers en medewerkers ter invulling wordt verspreid. De individuele scores worden vervolgens opgeteld en gemiddeld, en resulteren in een score per HPO-factor op een schaal van 1 (er is heel veel verbetering nodig) tot 10 (excellent). Deze scores kunnen worden vergeleken met de gemiddelde HPO-scores in de sector en met de drie beste presteerders in de sector, om zo een beeld te krijgen van de relatieve prestatie van de onderzochte organisatie. De resultaten van de analyse en de vergelijking vormen de basis voor verbeterdiscussies binnen de organisatie en maken het mogelijk zeer gerichte verbeteracties te ondernemen.

Op verzoek van de Sportfondsen Groep hebben drie toonaangevende accommodaties de HPO-diagnose ingevuld, waarna bij twee accommodaties *follow-up*-interviews zijn gehouden. Figuur 1 laat de gemiddelde scores van de drie participerende accommodaties zien, in vergelijking met kleine organisaties (minder dan honderd medewerkers) en de gemiddelde scores van een HPO.

Figuur 1 toont aan dat de drie participerende Sportfondsen-accommodaties op drie van de vijf HPO-factoren hoger presteren dan kleine Nederlandse organisaties. Hierbij moet worden aangegeven dat kleinere organisaties over het algemeen hoger scoren dan grote organisaties op de HPO-schaal. Dit betekent dat, alhoewel de participerende accommodaties nog geen HPO zijn (want ze halen de 8,5 nog niet), ze alleszins goed presteren en de potentie hebben om een HPO te worden. Om dit proces te bevorderen is tijdens de interviews ge-

richt gevraagd naar de dingen die de managers van deze accommodaties doen om hun accommodaties continu te verbeteren. De meest interessante ideeën worden hierna beschreven.

Managementkwaliteit

Managers van goed presterende sportaccommodaties zijn inspirerend voor hun mensen. Hun leiderschapsstijl brengt met zich mee dat ze iedere dag als een uitdaging zien om iets te leren en het beter te doen, en ze weten deze aanstekelijke houding inspirerend over te brengen op hun mensen. Daarbij zijn zij goed benaderbaar voor hun mensen: ze zijn vaak zichtbaar aanwezig in de accommodatie, spreken regelmatig medewerkers aan en maken een praatje met hen, om zo niet alleen de dingen van alledag te horen maar ook problemen en issues die eventueel op de werkvloer leven. Daarnaast zijn ze duidelijk naar hun medewerkers toe. Zo maken ze een kernachtige taakverdeling (wie waar verantwoordelijk voor is), geven ze medewerkers verantwoordelijkheid voor het goed uitvoeren van die taken, en houden ze zich strikt aan zowel die taakverdeling als de toegewezen verantwoordelijkheden. Ze gaan dus niet door eerdere gemaakte afspraken heen managen, zelfs al zou dit op korte termijn bepaalde zaken versnellen. Als een bepaalde werknemer verantwoordelijk is voor het werkrooster, past een excellente manager dus niet eigenhandig dat rooster aan.

Medewerkerkwaliteit

Binnen een goed functionerende sportaccommodatie laten managers hun medewerkers niet 'aanmodderen'. Wanneer een medewerker ergens niet goed in blijkt te zijn, neemt de manager stappen om die 'slechte uren' in te ruilen voor 'goede uren': de betrokken medewerker ruilt van taken met een andere medewerker, waardoor beiden iets doen



Een excellente organisatie onderscheidt zich onder meer door voortdurende verbetering en vernieuwing. Zo heeft het zwembad in Haastrecht een nieuw registratiesysteem via een vingerafdruk. Rijen moeten hierdoor verleden tijd worden.

Het HPO-onderzoek

De basis voor het HPO-onderzoek werd gevormd door het bestuderen van 280 onderzoeken naar de kenmerken die het verschil maken tussen goed en minder goed presterende organisaties. Uit elk onderzoek werden die elementen geïdentificeerd die door de auteurs werden aangedragen als zijnde belangrijk om een HPO te worden. Gelijksortige elementen werden onder één kenmerk gebracht en die kenmerken werden opgenomen in een vragenlijst die wereldwijd werd gedistribueerd tijdens workshops, presentaties en colleges. Daar werd aan de meer dan 3.000 participanten gevraagd om voor elk kenmerk aan te geven hoe goed hun organisatie daarop presteerde op een schaal van 1 tot 10, en aan te geven hoe goed de organisatie de laatste drie jaar had gepresteerd ten opzichte van concurrenten (voor *profit*-bedrijven) of vergelijkbare organisaties (voor *non-profit*- en overheidsorganisaties). Met behulp van statistische analyses van de verzamelde enquêtes zijn vervolgens de kenmerken vastgesteld die een sterke correlatie vertonen met de prestaties van een organisatie. Dit bleken er 37 te zijn. Die konden geclusterd worden in vijf factoren, die bepalen of een organisatie al dan niet een HPO is: managementkwaliteit, medewerkerkwaliteit, continue verbetering en vernieuwing, openheid en actiegerichtheid, en langetermijngerichtheid.

Raadpleeg voor meer informatie de publicatie *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie* (A.A. de Waal, Van Duuren Management, 2008).

waar ze goed in zijn. De één gaat bijvoorbeeld meer uren zwemles geven, terwijl de ander meer toezicht gaat houden tijdens het vrijzwemmen. Om te kunnen bepalen wat slechte en goede uren zijn, hanteert de manager een duidelijke kwaliteitsomschrijving, zodat iedereen niet alleen weet wat er van hem of haar verwacht wordt, maar ook kan zien wanneer het niet goed (genoeg) gaat. Medewerkers blijven ook continu doorleren om zichzelf te verbeteren. Dit doen ze door bij andere accommodaties te gaan kijken hoe die bepaalde dingen aanpakken. Ook volgen ze periodiek cursussen, bijvoorbeeld een financiële cursus zodat ze de financiële resultaten van het zwembad en hun invloed daarop beter kunnen beoordelen.

Continue verbetering en vernieuwing

De houding binnen excellente sportaccommodaties is: 'Het kan altijd beter.' Zo wordt de *corebusiness* van het zwembad – de aandacht aan en de toewijding voor de klant (de zwemmer) – voortdurend versterkt door steeds nieuwe, aanvullende diensten te verzinnen, die ruim van tevoren met veel tamtam worden aangekondigd zodat iedereen nieuwsgierig wordt en het nieuwe zal willen uitproberen. Medewerkers krijgen daarbij alle ruimte om te innoveren. Ze moeten zelf hun problemen oplossen en nieuwe zaken uitproberen, waarbij de manager altijd een oogje in het zeil houdt. Niet vanuit controle maar om ervoor te zorgen dat, als er eens echt iets misgaat, de medewerker niet volledig in zijn

hemd komt te staan. De manager zal dan voortijdig instappen om te helpen. Verder worden ook interne processen fris gehouden. Een voorbeeld is de invoering van een 'negentig vragen evaluatiegesprek' waarbij de medewerker zelf de onderwerpen binnen de negentig vragen mag kiezen waarover hij deze keer met de manager wil spreken en evalueren.

Openheid en actiegerichtheid

Betrokkenheid staat voorop in een uitstekende accommodatie. Zo mag iedereen altijd iedereen aanspreken, omdat dit de kwaliteit naar de klant toe verhoogt. De oude hiërarchie doet niet langer ter zake, dus kunnen ook receptionisten de toezichthouders in het zwembad aan-

spreken als ze iets zien dat niet goed gaat of beter kan. De openheid strekt zich uit in de verhouding tussen manager en medewerkers. De manager zal zijn mensen regelmatig apart nemen, soms individueel en soms in een groep, om naar hun mening te vragen (en dan vooral de afwijkende) en om daar vervolgens, indien noodzakelijk, actie op te nemen. In die gesprekken vertelt de manager ook waar hij mee bezig is en hoe de contacten met andere partijen vorderen (bijvoorbeeld met de gemeente, wanneer daar een aanvraag voor extra subsidie ligt). Medewerkers worden nadrukkelijk betrokken bij het beantwoorden van de vraag wat te doen met niet goed functionerende mensen in het zwembad: Hoe herkennen we iemand die niet goed presteert? Hoe helpen we die persoon? Hoe lang zien we het aan? Wanneer vinden we het genoeg? Wat gebeurt er dan met die medewerker? Hierdoor weet iedereen wat goed functioneren inhoudt, kan daardoor de ander daarop aanspreken, en zal niemand raar opkijken wanneer een niet-presteerder wordt aangepakt.

Langetermijngerichtheid

Excellente Sportfondsenaccommodaties streven naar een partnership met hun stakeholders. Dit gaat verder dan een samenwerking, die vaak een kortstondiger karakter heeft. Partnerships worden gekenmerkt door langdurige verbanden. Zo zullen klanten worden behandeld met het gastheer- en gastvrouwidee in het achterhoofd: 'U bent van harte welkom en wij zullen er alles aan doen om uw verblijf hier zo aangenaam mogelijk te maken.' Medewerkers behandelen elkaar vanuit het idee 'Zoals je zelf behandeld wilt worden, zo behandelt je ook de ander'. De gemeente wordt proactief op de hoogte gehouden van ontwikkelingen, zo-

dat deze belangrijke stakeholder zich deelgenoot voelt van wat zich in het zwembad afspeelt. Het zwembad zal verder samen met zwemverenigingen nieuwe diensten ontwikkelen, zodat ook deze verenigingen zich betrokken voelen. Tot slot zal een Sportfondsenaccommodatie niet zo snel van leverancier veranderen omdat een ander tien eurocent goedkoper is. Juist de langetermijnbetrekkingen zorgen ervoor dat trouwe leveranciers goed kunnen inspelen op de wensen van het zwembad.

De waarde van het HPO-onderzoek is dat het sport- en recreatieaccommodaties mogelijk maakt in kaart te brengen hoe ze ervoor staan in vergelijking met de excellente accommodatie, om daarop vervolgens gericht verbeteracties te kunnen ontwikkelen. Binnen de Sportfondsen Groep gaan accommodaties hard aan de slag om zich verder te verbeteren om zodoende hun relevantie voor alle stakeholders nog verder te vergroten. De Sportfondsen Groep zelf denkt erover om het HPO-gedachtegoed op te nemen in zijn verbeterprogramma's voor accommodaties. Hiermee bereikt het HPO-gedachtegoed wat het wilde bereiken: een sterke en relevante sector in Nederland die nog decennialang belangrijk zal zijn. ●

André de Waal is associate professor Strategisch Management aan de Maastricht School of Management, academisch directeur van het Center for Organisational Performance, en auteur van 200 artikelen en 22 boeken over de onderwerpen performance management en high performance organisaties (zie www.hpo.org). Sandra Linders is bedrijfskundig adviseur bij het Shared Services Center van de Sportfondsen Groep N.V. en is gespecialiseerd in de onderwerpen strategie, beleid en kwaliteit.



Inge de Bruijn voor het naar haar genoemde Sportfondsenbad in Barendrecht.