



KONINKLIJKE NEDERLANDSE HOCKEY BOND



Special : Technisch kader verdient een bedrijfsmatige aanpak

Versie september 2005

Bron: KNHB / L. Brenninkmeijer / B.Bams

In oktober 2004 heeft de KNHB een symposium voor technisch kader georganiseerd. Meer dan 150 belangstellenden waren aanwezig bij dit eerste symposium waarin de functie van de Technisch Coördinator en de werving van kader centraal stonden. Tijdens dit congres kwam duidelijk naar voren dat veel coördinatoren aangesteld worden om het bestuurslid dat belast is met de aanstelling van de technische staf te ontlasten. Om echter een garantie voor kwaliteit en continuïteit te krijgen, pleit ik voor een bedrijfsmatige benadering.

Stel: je wordt gevraagd om voor de club nieuwe trainers aan te stellen op te leiden en te begeleiden. Een uitdagende klus. Maar waar moet je mee beginnen?

Veel coördinatoren worstelen met deze problematiek. Zelf ben ik daar ook mee geconfronteerd toen ik aan mijn functie als Technisch Coördinator Jeugdopleiding van Hockeyclub Amsterdam begon. Ik heb tien jaar later als technisch adviseur bij een kleine club (MHC Fletiomare) de leerzame lessen uit de praktijk dankbaar en met succes kunnen toepassen. Graag licht ik daarom in dit artikel mijn ervaringen, de valkuilen en conclusies toe.

Draagvlak creëren

Om slagvaardig te kunnen opereren binnen een vereniging waarin de leden al snel een eigen mening hebben en zich graag met de taken van een ander bemoeien, is het van groot belang om bij de aanvaarding van een functie als Technisch Coördinator een aantal zaken helder op het netvlies te hebben en deze met het bestuur gezamenlijk inhoud te geven. Op deze wijze kan je jouw taak en verantwoordelijkheden scherp omschrijven. Want niets is vervelender dan wanneer jouw beslissingen door bijvoorbeeld het bestuur worden overruled. Net zo belangrijk is de verhouding tussen leidinggevenden en leden. Als het bestuur bijvoorbeeld prestatiehockey nastreeft maar de leden wensen dat de lidmaatschaps gelden uitsluitend bestemd worden voor recreatieve doeleinden. Dan is de kans groot dat de Technisch Coördinator klem komt te zitten tussen twee vuren.

Opstellen van Visie, Missie, Doelstellingen en Stappenplan:

Dit uitgangspunt zal voor veel verenigingen nieuw zijn. Ook is het mogelijk dat het bestuur hier nog onvoldoende over heeft nagedacht of er sceptisch tegenover staat. Zet gezamenlijk deze vier onderdelen op papier. Dan wordt iedereen gedwongen hier goed over na te denken. Op deze wijze ontstaat helderheid bij het bestuur en management (dus bijvoorbeeld de technisch coördinator). Hiermee wordt de teamgeest vergroot en staan alle neuzen naar dezelfde kant. Er zullen in de toekomst zeker discussies ontstaan en dan werken deze vier onderdelen als een prettige leidraad waar men op kan terugvallen. Hiermee kan men de dagelijkse gang van zaken toetsen. De praktische visie en uitvoer van de jeugdopleiding kan bijvoorbeeld geformuleerd worden in een handboek jeugdopleiding

Aandacht voor organisatiestructuur:

Om op het technische terrein binnen de organisatie slagvaardig te kunnen optreden en om te voorkomen dat er belangenverstremgeling optreedt, is het verstandig een scheiding aan te brengen in organisatorisch kader en technisch kader. Uiteraard is er een nauwe samenwerking tussen de beide onderdelen maar hierdoor zijn belangrijke bevoegdheden uit elkaar getrokken. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk om objectief en vrij van persoonlijke belangen teamselectieprocedures op te starten. Zie ter illustratie een voorbeeldstructuur.



Lange termijn contract:

Opleiden staat gelijk aan lange termijn planning. Zorg daarom ook ten behoeve van de structuur, kwaliteit en continuïteit voor een arbeidscontract van minimaal vijf jaar. Dan heb je ook de mogelijkheid om daadwerkelijk iets (op) te bouwen. Als een bestuur niet verder wilt kijken dan bijvoorbeeld één seizoen dan is een beoordeling op basis van de geleverde arbeid moeilijk te toetsen. Het gevaar is dat besturen naar de prestaties gaan kijken die eigenlijk weinig zeggen over de kwaliteit van de opleiding, want de resultaten van een opleiding zijn pas na een aantal jaren zichtbaar. Het is dus raadzaam om goede afspraken te maken op de volgende terreinen: taken en bevoegdheden van het gehele kader, aan wie legt de Technisch Coördinator zijn verantwoording af, de evaluatie momenten en welke beoordelingscriteria worden er gehanteerd.

Vrijwilligheid is geen vrijblijvendheid:

Dit klinkt heel simpel maar de praktijk is vaak weerbarstiger. Veel Technisch Coördinatoren krijgen een vergoeding voor hun diensten. Veel vrijwilligers maken nog wel eens gebruik van deze situatie door de lastige onderdelen van hun takenpakket door te schuiven naar, of terug te geven aan de professionals met de argumentatie dat zij er geen tijd voor hebben. Op deze wijze kan de Technisch


Coördinator overspoeld worden en niet meer aan zijn eigen taken toekomen. Maak dus al vanaf de eerste dag duidelijk dat je hun ondersteuning en bijdragen enorm waardeert maar dat je wel op elkaar moet kunnen bouwen en vertrouwen. Iedereen moet leren zijn verantwoordelijkheid hierin te nemen. Deze cultuurverandering vraagt energie en de acceptatie hiervan heeft vaak meer tijd nodig dan wenselijk is.

Als een vereniging voor een dergelijke aanpak kiest dan zal een club veel meer profijt hebben van de kennis en vaardigheden van de technische coördinator: in plaats van brandjes blussen kan de coördinator actief invulling gaan geven aan het technisch beleid. Kortom de Technisch Coördinator is dan niet uitsluitend een probleemoplosser voor het bestuur maar een initiator van het technisch beleid voor de leden.

De analyse

De functie Technisch Coördinator staat niet op zichzelf. Sterker nog, de Technisch Coördinator is de spil op het technische vlak. Om doeltreffend te kunnen werken is een stappenplan noodzakelijk. Om een goed stappenplan te kunnen formuleren heb ik een matrix van het ontwikkelingsproces van een vereniging uitgewerkt (zie matrix). Daarbij ga ik uit van drie aandachtsgebieden: de club als geheel, de teams en het individu. Een club is altijd in ontwikkeling en kent vele hoogtepunten maar ook onvermijdelijke dieptepunten. Elke ontwikkeling kent zijn cyclus. Het is niet ongebruikelijk dat een groep enthousiaste leden een succesvolle vereniging hebben neergezet. Maar even zo vaak valt de vereniging weer terug als deze leden afzwaaien. En dan begint het proces vaak weer opnieuw. Het is daarom belangrijk om bij aanvang een goede analyse te maken van de situatie van de club, waardoor je op de juiste momenten aandacht kan geven aan de belangrijkste accenten. Dus tussentijdse toetsing is in dit proces van wezenlijk belang.

Probeer daarnaast ook een analyse van jezelf te maken. Want elke fase kent ook weer bepaalde karakteristieken. De ene Technisch Coördinator is goed in het bouwen van een basis terwijl de ander beter tot zijn recht komt door het geven van talententraining. Een ander belangrijk aspect is om te kunnen herkennen of de club zich in de opwaartse dan wel de



Visie jeugdopleiding MHC Fletiomare

Ontwikkelingsproces club

fase	niveau	prioriteit	kenmerken
club	macro	clubbelang	<ul style="list-style-type: none"> - organisatie - beleid - materiaal - voorzieningen - clubidentiteit - enthousiasme creëren
team	meso	teambelang	<ul style="list-style-type: none"> - club-binding - cohesie binnen de teams - prestaties - actieve participatie - willen winnen stimuleren
individu	micro	individueelbelang	<ul style="list-style-type: none"> - actief selectiebeleid - trainingsdifferentiatie - individuele begeleiding - voorwaarden en consequenties leren begrijpen en aanvaarden

neerwaartse spiraal bevindt. Bepaalde symptomen kunnen namelijk de beide situaties aangeven maar bij een positieve lijn worden wel andere maatregelen verwacht dan bij een club die over zijn hoogtepunt is. Dit is het beste te illustreren met een voorbeeld. Op een club is de laatste jaren hard gewerkt aan de verbetering van de jeugdopleiding. De resultaten bij de A en B jeugd zijn fantastisch en nog nooit zo goed geweest. Maar ondertussen lopen de prestaties terug bij de D en C jeugd. In dit geval zit de club dus in de top van de cyclus maar wel in de neerwaartse lijn! Bij een opwaartse lijn is bijsturen veelal het devies maar bij een neerwaartse lijn worden drastischere maatregelen verwacht. En daar moet je wel toe in staat zijn. Dus durf kritisch te kijken of je wel de juiste persoon op de juiste plaats bent!

Marktgericht handelen

Leiding geven aan een club is wat mij betreft net zoals een bedrijf. De toegenomen regelgeving, de verwachtingspatronen van de leden, de wensen van ouders, de sponsorbelangen, het werkgeverschap richting trainers, etc. vragen om een bedrijfsmatige aanpak. Ten onrechte wordt dit vaak als een professionele benadering gezien: het gaat hier niet om de vergoedingswijze maar de werkmethode. Veel taken zullen, ook in de toekomst, nog steeds verzorgd worden door vrijwilligers. Gezien de toenemende verantwoordelijkheden en het wensenpatroon van de doelgroepen is een bedrijfsmatige aanpak toch onontbeerlijk.

Een club wordt meestal top-down geleid: het bestuur stelt de prioriteiten, met het gevaar te vervreemden van de leden. Om de leden meer bij de club te betrekken en om de continuïteit te garanderen is het verstandig om te kijken naar de wensen en behoeftes van de doelgroepen van de club. Dit is een bottom-up benadering. Door goed in te spelen op de wensen van je leden bind je deze groepen meer aan de club. Hierdoor vergroot je het enthousiasme en daarmee het potentieel van vrijwilligers. Denk maar bijvoorbeeld aan Trimhockey. Deze ouders zijn vaak uitstekend in te zetten als coach of bestuurs- en commissielid.

Tenslotte is het belangrijk om te weten waarom een kind lid wil worden van de club. Is dit omwille van de prestaties van het nationale team of van het eerste clubteam? Wetenschappelijk onderzoek



heeft uitgewezen dat dergelijke successen niet de beweegredenen zijn voor een **individu** om te kiezen voor een bepaalde sport dan wel **lid te worden** van een **specifieke club**. De **voornaamste redenen** zijn: omdat de **club goed georganiseerd is**, omdat **vriendjes/vriendinnetjes het naar hun zin hebben**, omdat de **ouder een veilig gevoel heeft** over de club en omdat de **ontvangst hartelijk is**. Een Technisch Coördinator heeft dus bij de ledenwerving een cruciale rol door zorg te dragen voor kwaliteit en structuur!

Opleidingsprincipes

Bij het formuleren van de visie over opleiding kijk ik verder dan het sporten alleen. Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen, neemt sport een steeds belangrijkere rol in bij de vorming van individuen. Onderzoeken wijzen uit dat ouders verwachten dat school en (sport)clubs een rol vervullen bij de opvoeding van hun kroost. Door bezuinigingen op scholen gaan er steeds meer taken richting (sport)clubs. Op grond van deze ontwikkelingen en het belang van het creëren van heldere uitgangspunten voor de technische staf, kies ik voor de volgende principes:

- Kinderen leren hun eigen doelstellingen te formuleren op basis van eigen kwaliteiten.
- Consequenties leren te aanvaarden van eigen beslissingen (discipline en incasseringsvermogen).
- Om succes te boeken is respect en samenwerking onvoorwaardelijk.

Dergelijke principes gelden niet alleen voor de sport maar ook binnen het gezin, op school, op het werk, etc. De kinderen leren op deze manier te werken aan hun persoonlijkheid die ook in hun latere leven van pas komt. Aardig te melden is dat diverse onderzoeken de volgende **voorwaarden voor succes** aangeven: **betrokkenheid, jezelf willen verbeteren** en **stimulering vanuit de omgeving**.

Zelf hanteer ik deze principes bij de opleiding voor de kinderen, kader (trainers en coaches) maar ook de ouders. Formules als train de trainer en coach de coach worden al regelmatig toegepast. Aandacht voor de ouders wordt echter vaak vergeten. Onderschat niet de grote verschillen in belevingswerelden tussen ouder en kind. Iedereen heeft waarschijnlijk wel eens ervaren dat de ambities van de ouder vele malen groter waren dan die van de zoon of dochter. Dit kan onnodige spanningen veroorzaken met in het ergste geval dat het kind zich bekneeld voelt tussen de club en de ouders. Vaak ziet het betrokken jeugdlid maar één oplossing: stoppen met sporten. Dergelijke problemen kunnen vaak voorkomen worden door bij aanvang van het seizoen de ouders per team bijeen te roepen. De staf legt dan de intentie en de doelstellingen van het jaar uit. Zorg er voor dat juist de kinderen hun wensen en doelstelling voor het komende seizoen uitspreken. Voorkom vooral dat de gestelde doelen opgelegd worden door de begeleiding.

Een goede methode is om de kinderen individueel op te laten schrijven wat zij van het seizoen verwachten. Naast de seizoensinvulling is het belangrijk dat de ouders het nut inzien van de volgende drie aandachtsgebieden: ondersteun en stimuleer je kind (een keer wisselen is geen straf), durf tijdens de training en wedstrijd de verantwoordelijkheid over te laten aan de begeleiding (sta als toeschouwer langs de lijn en niet als coach) en sta achter het beleid van de club en draag dit uit aan je kind (als de regel is dat de keeper rouleert dan is je zoon/dochter ook een keer aan de beurt ook al wil hij/zij dit niet). Door veel te communiceren, verantwoordelijkheden te geven en door het stimuleren van eigen initiatief zie ik kinderen en staf zichzelf enorm snel ontwikkelen en voor zichzelf een solide basis vormen.

Stappenplan opleiding

De jeugd speelt tegenwoordig, mede door de introductie van het F-hockey (in sommige districten spreekt men van benjamins), meer dan 10 jaar bij de junioren. Het doel van de opleiding zal bij de meeste clubs zijn om kinderen zo goed mogelijk te leren hockeyen met de mogelijkheid dat zij het eerste team op termijn kunnen versterken.

Persoonlijk vind ik het belangrijk dat de clubs primair de kinderen een gedegen leertraject aanbieden zodat ieder kind de kans krijgt een complete hockeyer te worden en een onvergetelijke tijd op de club te hebben.

- De periodisering binnen de opleiding is naar mijn mening: talentherkenning (6-12 jaar), talentontwikkeling (12-18 jaar) en topsport (ouder dan 18 jaar). Bij talentherkenning is het van belang om de kinderen spelenderwijs kennis te laten maken met de sport. Omdat ze de groeisprint nog krijgen en vaak vriendschappen belangrijker vinden dan de prestatie is het nog te vroeg om te selecteren. Natuurlijk is het wel mogelijk om samen te stellen. Dit betekent dat de teams zoveel mogelijk homogeen gemaakt worden zonder meteen vriendjes uit elkaar te halen. Om iedereen zich te laten ontwikkelen, wordt er horizontaal training gegeven: alle FED-teams krijgen dezelfde training/trainingsstof. Er is dus in de benadering een minimaal onderscheid. Bij de middelbare schoolleeftijd gaan kinderen zelf keuzes maken. Ook de school verlangt meer prestaties. In deze leeftijd kan er geselecteerd worden en onderscheid gemaakt worden tussen prestatie en recreatie. De opleiding wordt afgerond met de topsport. Daar gelden uiteindelijk de wetten van de beste spelen.
- Om dit traject goed stapsgewijs te volgen, is het belangrijk dat per categorie criteria gesteld worden die elkaar aanvullen zodat de weg van de geleidelijkheid gevolgd kan worden. Dit zorgt voor een optimaal rendement en voorkomt drop outs omdat de opvolgende stappen eenvoudig te overbruggen zijn. De rode draad in dit stappenplan is van een stage in de FED (rouleren op elke positie) naar een specialisme bij de A jeugd (vaste posities) .
- In dit geperiodiseerde stappenplan waarin elke categorie zijn specifieke aandachtspunten krijgt, is het zeer effectief om trainers te zoeken die het beste aansluiten bij de categorie. Het hoeft waarschijnlijk geen uitleg dat een A1 een totaal andere benadering wenst dan de E6. Dat betekent ook dat er per categorie een profielschets en jaarlijkse doelstellingen gemaakt moet worden. Aan de hand van deze criteria dient de geschikte persoon benaderd te worden. Meestal wordt er naar beschikbaarheid gekeken en niet naar kwaliteiten.
- De basis van de opleiding wordt in de FED-jeugd gelegd. Toch gaat in veel gevallen de meeste aandacht uit naar de AB-jeugd. Ik wil pleiten voor een systeem waarin de beste trainers (en uiteraard ook de geschiktste) zich bezig houden met de jongste jeugd. Als je al vroeg de goede technieken aanleert dan heeft de opleiding daar lang profijt van. Tevens is het heel moeilijk om verkeerd aangeleerde technieken te corrigeren.
- Omdat opleiden centraal staat is het ook van belang de trainers en coaches tijdens het seizoen te beoordelen op de ontwikkelingen van de groep en individuen. Aan het einde van het seizoen worden ze getoetst aan de opgestelde criteria. Dus een kampioenschap is niet het doel maar een beloning van een goede ontwikkeling.

Leiding geven

Als Technisch Coördinator ben je verantwoordelijk voor het implementeren van het technisch beleid van de vereniging. De organisatiestructuur van het technische kader hangt af van de taakverdeling en van de grootte van de club. Om de juiste beslissingen te kunnen nemen als Technisch Coördinator is het van belang dat je goed voeling houdt met het werkveld. Dus voorkom dat je als coördinator hoofdzakelijk vanachter het bureau gaat handelen. Uiteindelijk moet het werk op het veld gebeuren. Zelf ben ik er voorstander van dat de Technisch Coördinator persoonlijk actief is bij de trainingen van de jongste jeugd en ook een sleutelrol vervult binnen de C-categorie. De C-categorie is de overstap van talentherkenning naar talentontwikkeling (zie stappenplan). Door hier actief te zijn weet je als verantwoordelijke precies welke talenten er binnen de vereniging zijn en kan je tijdig anticiperen. Als de Technisch Coördinator zich uitsluitend bezig houdt met de A-jeugd dan is het te laat voor de eventuele noodzakelijke bijsturing. Daarnaast zijn kinderen in de leeftijd van 12-14 jaar uitstekend te vormen en is het trainingsrendement het hoogst.

Het aansturen van het kader vraagt heel andere kwaliteiten. Terwijl in de vorige eeuw spierballenleiderschap dominant was, worden er anno 2007 andere kwaliteitseisen aan een leider gesteld. Er vindt duidelijk een verschuiving plaats van hiërarchisch leiderschap naar natuurlijk leiderschap (een leider wordt niet meer geaccepteerd op basis van zijn titel maar op basis van zijn kwaliteiten). Door de individualisering wordt het coachende leiderschap steeds prominenter. Maar let op: wie voor iedereen aardig wil zijn, haalt de targets niet... Dus is het van belang dat je een goede balans vindt.

Als eindverantwoordelijke dien je een goed onderscheid te maken tussen de leerbaarheid en de belangrijkheid van de kwaliteiten van een persoon. Onder leerbaarheid wordt verstaan het verbeteren van de kwaliteiten. Bij belangrijkheid worden de resultaten van iemands handelen beoordeeld. Een voorbeeld: iemand kan op een sollicitatie uitstekend de theorie verwoorden maar in de praktijk blijkt deze persoon zijn kennis niet te kunnen overbrengen op het team omdat hij bijvoorbeeld de overtuiging mist zijn ideeën kenbaar te maken of omdat hij niet bereid is die inspanning te getroosten om de groep van de noodzaak te overtuigen. Daarom is het belangrijk om de juiste profielschetsen en beoordelingscriteria op te stellen. Je moet personen aan je binden die als teamplayer willen functioneren: zoek dus stafleden die de visie van de club ondersteunen, kritisch zijn en open staan voor andermans ideeën.



Valkuilen

Al doende leert men. Dat staat voor mij als een paal boven water. De praktijk is vaak weerbarstiger dan je denkt. Elke situatie is weer net even anders. Belangrijk is dat je als verantwoordelijke de grote lijnen in de gaten houdt. Er loopt nooit een rechte lijn naar je doel. Onderweg is het vaak geven en nemen. De kunst is het om bij een alternatief de rode draad in de gaten te houden. Zelf ben ik in dit proces tegen een aantal valkuilen aangelopen:

- Let op dat je niet ad hoc gaat handelen waardoor je snel achter de feiten gaat aanlopen. Maak een jaarplanning en toets deze regelmatig. Veel problemen kan je voor zijn door tijdig te gaan handelen of mensen op de gevaren te attenderen. Problemen oplossen kost vaak de meeste tijd.
- Doordat je met veel vrijwilligers werkt, ligt jouw werktempo vaak hoger. Dit kan fricties bij bijvoorbeeld bestuursleden opleveren omdat zij jou niet kunnen bijhouden of het gevoel hebben steeds voor een fait accompli gesteld worden. Daarnaast hebben vrijwilligers maar een beperkte beschikbare tijd. Let op dat jij niet omwille van de tijd hun werk gaat doen of dat zij hun taken op jouw bordje leggen. Want dan loop je het gevaar dat je door de bomen het bos niet meer ziet. Goede communicatie blijft hier het toverwoord.
- Veel mensen laten zich verleiden om te kijken naar de korte termijn prestaties. Dit komt door verschillende redenen: de voorzitter wil zo snel mogelijk successen laten zien, de coach kijkt naar zijn carrière en wil door goede prestaties hogerop, de kinderen willen liever gisteren dan vandaag vooruitgang boeken. Is dus een kampioenschap waarbij de teamontwikkeling minimaal is geweest wel een te wensen resultaat? Natuurlijk is zoiets een geweldig moment maar wilden we niet de kinderen een betere hockeyer laten worden? Opleiden is daarom vaak een ondankbare taak omdat hier juist de resultaten op lange termijn zichtbaar zijn. Het kost heel veel energie om de club deze cultuur zich eigen te laten maken.
- Wie heeft niet met kromme tenen langs de lijn gestaan bij het zien van een fatale blunder van de coach. En natuurlijk wil je als Technisch Coördinator dat dit in het belang van de kinderen geen tweede keer gebeurt. In dat licht zou het logisch zijn om als coördinator direct in te grijpen. Het lek is dan weliswaar gedicht maar de kans dat je een coach armer bent is aanzienlijk. Ga nooit op de stoel van de coach of trainer zitten. Dat is namelijk een teken dat je geen vertrouwen hebt in jouw eigen staf. Probeer de coach in dit geval te helpen door later met hem zaken te evalueren en hem de oplossingen laat vinden.
- Als Technisch Coördinator ben je misschien wel de hele dag bezig met deze functie. Een coach is alleen op de speeldag en door de week paar uur actief bezig met zijn rol. En dan nog de kinderen, zij gaan vaak pas actief nadenken als ze het veld op komen. Dit betekent dat er een groot verschil van beleving is en dat de ontwikkelingsprocessen zeer uiteen lopen. Ga er niet zomaar van uit dat jouw staf net zoveel weet als jij. Als je je hier onvoldoende mee bezig houdt dan ligt frustratie op de loer. Daarom is het belangrijk om jaarlijks te evalueren met jouw staf en bestuur. Draag zorg voor individuele functioneringsgesprekken, leg de conclusies vast en verwerk de uitkomsten weer in de doelstelling van het nieuwe jaar. Zo blijf je leiding geven aan een hecht team!

Conclusies

De Technisch Coördinator vormt eigenlijk het gezicht van de vereniging, zeker voor de (nieuwe) jeugdleden. De coördinator initieert uiteindelijk nieuwe activiteiten en zorgt door de aanstelling van de technische staf voor het plezier op de velden. En daarom word je toch lid van HCN en niet van club B. In mijn ogen wordt de rol van de Technisch Coördinator vaak enorm onderschat. Omdat opleiden centraal staat en de lange termijn uitkomsten allesbepalend zijn en omdat de belangen binnen een sportvereniging met het jaar toenemen, pleit ik er voor om bedrijfsmatig handelen binnen een club te introduceren en zo de kwaliteit en continuïteit te kunnen blijven garanderen. Gezien mijn eigen ervaringen is dit principe bij zowel grote als kleine verenigingen goed toe te passen. Veel succes!

Lutger Brenninkmeijer is vele jaren actief geweest als Algemeen Technisch Coördinator Jeugdopleiding en Commercieel Manager van Hockeyclub Amsterdam waar hij het project Amsterdam 2000 heeft begeleid. Tevens is hij (technisch) adviseur bij Hockeyclub Fletiomare, een jonge club die de laatste jaren een succesvolle doorstart meemaakt. Daarnaast verzorgt hij gastcolleges op onder andere de Hogeschool van Amsterdam en de Johan Cruyff University op het gebied van verenigingsmanagement. Ook is hij oprichter van LiBeR, een (advies)management bureau dat actief is op het terrein van (interim)management, evenementorganisatie en communicatiestrategieën. Telefoonnummer: 020-4275692, 06-54321284, e-mail: liber.lrb@wxs.nl

