



# **STRATEGISCH *PLAN* STRATÉGIQUE**

**2016-2020+**







Marc Coudron  
Président ARBH

"L'Association Royale Belge de Hockey, l'organe fédérateur des joueurs et joueuses de hockey et de leurs clubs depuis maintenant plus d'un siècle, aborde aujourd'hui une **étape charnière de son évolution** et doit définir sa stratégie pour **poursuivre son développement et le pérenniser**.

En effet, depuis 2008, le hockey belge a connu un **coup d'accélérateur** avec la double qualification olympique des messieurs et la participation de nos dames aux JO de Londres. L'organisation d'événements majeurs comme la coupe d'Europe à Boom a contribué à cet engouement sportif. D'autres raisons sociétales comme les **valeurs** positives véhiculées par le sport ou la mixité d'un sport d'équipe contribuent au succès grandissant de notre sport.

L'enjeu du plan stratégique 2016-2020+ est donc de **définir les moyens à mettre en œuvre pour permettre au sport d'atteindre ses ambitions sportives et de maîtriser sa croissance tout en pérennisant son développement**.

Le plan stratégique a pour ambition d'**aligner** l'ensemble des acteurs du hockey belge et de **répondre aux besoins des clubs avec le support des ligues**. Il s'inscrit donc de manière **cohérente** dans la **continuité** des plans développés par les ligues.

Pour réaliser les objectifs du plan stratégique, nous avons défini notre niveau d'ambition pour **nos clubs et nos membres** au travers d'un **modèle de croissance** et notre niveau d'ambition pour nos **équipes nationales** dans un **modèle sportif**. L'articulation entre ces deux niveaux d'ambition se fera au travers d'un **modèle de gouvernance** adapté à l'exigence de qualité de chacun. Le plan stratégique consistera donc à **construire, aligner et faire le lien entre ces 3 modèles**.

Forts de la passion qui nous anime, nous regardons résolument et positivement vers un avenir prometteur pour le hockey en Belgique."

Serge Pilet  
Secrétaire général ARBH





## STRATEGISCHE AMBITIE

Een goede **samenshikking tussen het groeimodel**, die onze clubs in staat moet stellen 50.000 leden te ontvangen in 2020, **het sportieve model**, om onze nationale teams naar het olympische podium te voeren, en het **bestuursmodel**, dat staat voor organen van hoge kwaliteit op alle niveaus

Uitdragen van een positief beeld en in het licht brengen van de educatieve, sociale en familiale aspecten van het hockey, op grond van vier basiswaarden: **gemeenschap, respect, fair-play en kwaliteit**





# Les valeurs du hockey

## Communauté

- > Participer à la **vie des clubs et des équipes** en partageant des moments chaleureux en **famille** et entre **amis**
- > Poursuivre le développement de la **communauté du hockey** en Belgique et initier des **communautés spécifiques** (corporate, vétérans, hockey 5, hockey together,...)



## Fair-Play

- > Faire preuve de **sportivité** sur et en-dehors du terrain vis-à-vis de tous les acteurs du hockey (équipiers, adversaires, arbitres, supporters, entraîneurs, coaches,...)
- > Gagner avec **modestie**, perdre avec **humilité**



## Respect

- > Etre **respectueux** à l'égard des personnes mais également du matériel, des infrastructures et de son club
- > Etre respectueux envers **soi-même** en évitant tous les excès



## Qualité

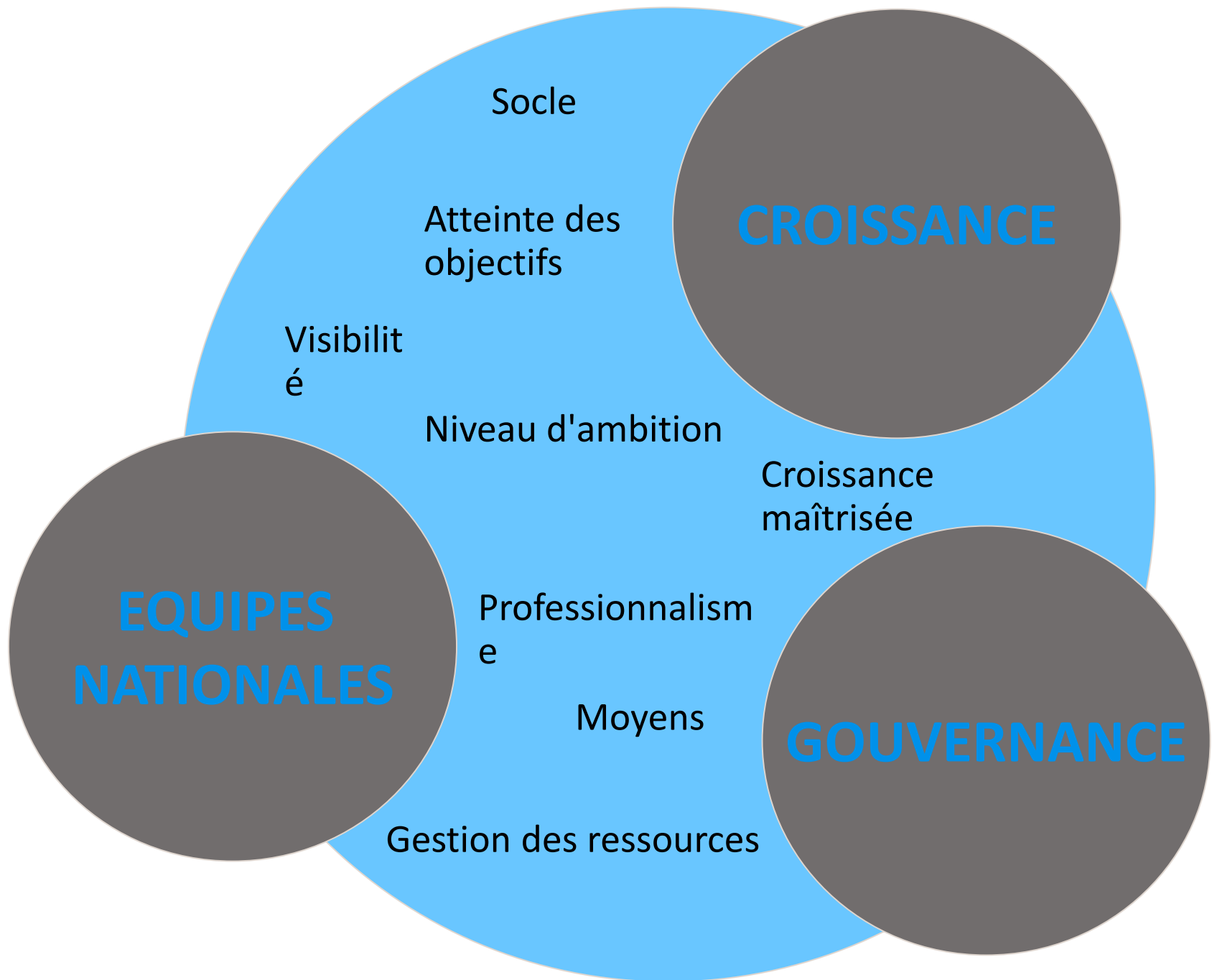
- > Assurer un **environnement de qualité** à chacun des membres, tant au niveau de l'infrastructure utilisée que des formations dispensées
- > Assurer une gestion cohérente de l'avenir de notre sport en mettant en œuvre une **gouvernance de qualité et un support aux clubs**



# Les défis

- > Construire avec les clubs un **modèle de croissance** permettant d'accueillir **50.000 membres** dans un environnement de qualité
- > Construire avec les clubs un **modèle sportif** permettant à nos équipes nationales de viser les **médailles olympiques dans la continuité**
- > Construire un **modèle de gouvernance** avec les ligues et les clubs permettant d'assurer une gestion de **qualité** de chacun des organes, dans une optique de cohérence et de collaboration





Socle

Atteinte des  
objectifs

Visibilit  
é

Niveau d'ambition

**CROISSANCE**

Croissance  
maîtrisée

**EQUIPES  
NATIONALES**

Professionalism  
e

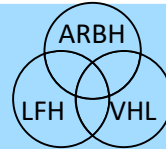
Moyens

**GOUVERNANCE**

Gestion des ressources

# Objectifs faïtiers 2016-2020+

En collaboration avec :



## Croissance

Contribuer au développement du hockey belge à **50.000 membres** à horizon 2020 en supportant les clubs et en pilotant l'évolution des valeurs de notre sport



## Equipes nationales

Mobiliser les moyens nécessaires pour ambitionner une **médaille olympique** pour nos équipes nationales, dès 2016 pour les hommes, à horizon 2024 pour les femmes



## Gouvernance

Constituer des **organes de qualité** à chaque niveau et communiquera de manière claire vis-à-vis de chacun des interlocuteurs



A group of young hockey players and their coach posing with their sticks on a field. The players are wearing yellow and blue jerseys, and the coach is wearing a dark jacket. They are holding hockey sticks and standing in front of a blue banner with white text. The background shows a chain-link fence and a building.

## I. GROEI

*Het Belgische hockey kan 50.000 leden tellen die kwaliteitsvol worden opgevangen.*

# GROEI

## Groei I.1 (p. 11)

---

**Kaap van 50.000 leden in 2020**

Groeimodel I.1.1

**Ontwikkeling van onze sporttak, tot 50.000 leden tegen 2020**

## Croissance I.2 (p. 12-13)

---

**Deze leden worden kwaliteitsvol opgevangen**

Groeimodel I.2.1

**Aansturen op de aanleg van 10 nieuwe velden per jaar**

Groeimodel I.2.2

**Richting geven aan de evolutie van de waarden van onze sport**

Groeimodel I.2.3

**Steun aan de clubs met oog voor detail**



### Groeimodel I.1.1

## Ontwikkeling van onze sporttak, tot 50.000 leden tegen 2020

De uitdaging bestaat erin **beheerst te groeien**, om de leden op te vangen in een kwaliteitsvolle omgeving

> Voorgestelde maatregelen:

- Deze groei zal komen van:
  - ofwel **nieuwe clubs** in de minst bevolkte zones (denk aan peterschap door historisch gevestigde clubs)
  - ofwel **bestaande clubs die vernieuwende oplossingen hebben** voor hun infrastructures, met aandacht voor groei buiten de stadskernen
- Het hockey is aanwezig tijdens de hele levensloop van de leden, van de kuikentjes tot de veteranen, er wordt met name gewerkt aan **minder uitval na de juniorenleeftijd**
- Deze groei moet gepaard gaan met een **goed evenwicht tussen alle gewesten**
- De ontwikkeling van het **dameshockey** moet een motor van die groei zijn
- De toename van het aantal spelers moet gepaard gaan met een **hogere inzet van de families en vrienden** om in België een echte gemeenschap te vormen rond de passie die hockey is





## Groeimodel I.2.1

**Aansturen op de aanleg van 10 nieuwe velden per jaar**

Met netto 10 velden meer per jaar kan tegen 2020 aan 50.000 leden de nodige ruimte worden gegeven in een kwaliteitsvolle omgeving.

# nieuwe velden per jaar	5	10	15
# leden per veld	467	379	318

[huidige situatie: 82 velden – 439 leden per veld; Nederland: 294 leden per veld]

## &gt; Voorgestelde maatregelen :

- Voor wat betreft de **geografische spreiding**, moet worden gekeken naar:
  - Gemeenschappelijk gebruik van velden
  - Gebruik van nog open ruimtes in de steden
  - Hogere bezetting van multisportvelden
- Voor de **financiering zijn** er de volgende denksporen:
  - Private financiering (van personen of KMO's)
  - Overheden staan borg
  - Financieel partnerschap (Fintro en AG)
  - Bevak in handen van de liga's, die de velden aan de clubs verhuren
- **Hulp aan de clubs** via de liga's, in de vorm van een toolbox met de nodige stappen om een nieuw veld te financieren en aan te leggen

## Croissance I.2 Deze leden worden kwaliteitsvol opgevangen



### Groeimodel I.2.2

#### Richting geven aan de **evolutie van de waarden van onze sport**

Dat waarden evolueren, gaat gepaard met stijgende aantallen leden. Die evolutie moet worden gestuurd in een referentiekader.

> Voorgestelde maatregelen :

- Het referentiekader wordt gebouwd rond de **basiswaarden** van het hockey (die waarden vormen een kern in het leven van onze leden), maar ook de **antiwaarden** (door de juiste maatregelen door te voeren om ze te bestrijden)
- Aan de evolutie van die waarden wordt richting gegeven aan de hand van **monitoring tools** (aantallen incidenten/leden, ...), nader te bepalen

### Groeimodel I.2.3

#### Steun aan de clubs met oog voor detail

In deze context van groei is het nodig dat de organen een **gedetailleerde ondersteuning bieden aan de clubs**, om ze bij te staan in hun ontwikkeling

> Voorgestelde maatregelen :

- **Versterking van de ondersteuning** van de clubs in de reeds bekende domeinen (opleiding, sponsoring, beheer, mediatisering, lidkaarten, ...)
- Gezien de steeds grotere uitdagingen (financiële middelen, mediatisering, kwaliteit van de infrastructuur, ...), wordt een **licentie** in het leven geroepen voor het volgen van de clubs in alle domeinen van strategisch belang
- De controle gebeurt intern in de clubs, sancties en verhaalmiddelen moeten nog worden onderzocht.





## II. EQUIPES NATIONALES

*Viser la médaille olympique*



# EQUIPES NATIONALES

## Equipes nationales II.1 (p. 16)

---

**Objectif : Viser la médaille olympique**

Equipes nationales II.1.1

**Viser la médaille olympique à Rio pour notre équipe nationale messieurs**

Equipes nationales II.1.2

**Viser la médaille olympique lors des Jeux de 2024 pour notre équipe nationale dames**

## Equipes nationales II.2 (p. 17-18)

---

**Mesures proposées : Mettre en œuvre un modèle sportif permettant d'atteindre nos ambitions**

Equipes nationales II.2.1

**Permettre aux joueurs de l'équipe nationale de s'entraîner 4 jours / semaine ensemble**

Equipes nationales II.2.2

**Trouver un équilibre avec les clubs dans un championnat de division d'honneur**

Equipes nationales II.2.3

**Dégager EUR 4 à 5 m par an pour nos équipes nationales**

Equipes nationales II.2.4

**Construire un centre d'excellence**

## Equipes nationales II.1 OBJECTIF : Viser la médaille olympique



### Equipes nationales II.1.1

#### Viser la médaille olympique à Rio pour notre équipe nationale messieurs

- > A court terme (2016), la génération actuelle sera à son apogée et donc c'est dès Rio qu'il faut viser la médaille olympique
- > A plus long terme (2020+), étant donné l'augmentation du nombre de membres et l'engouement pour le hockey, l'objectif doit être de se maintenir au niveau de la médaille olympique

### Equipes nationales II.1.2

#### Viser la médaille olympique lors des Jeux de 2024 pour notre équipe nationale dames

- > A court terme (2016), la génération actuelle a encore du potentiel de développement malgré le fait qu'elles ont raté la qualification pour Rio de 4 sec., il faut continuer à investir dans le programme WBNT,
- > En 2020, la génération aura évolué et l'ambition sera d'occuper une place dans le top 5 mondial
- > En 2024, les actions structurelles de promotion du sport auprès des dames auront leur plein effet et l'objectif sera la médaille olympique



## Equipes nationales II.2 MESURES PROPOSÉES : Mettre en œuvre un modèle sportif permettant d'atteindre nos ambitions



### Equipes nationales II.2.1

#### Permettre aux internationaux de s'entraîner 4 jours/ semaine ensemble

- > Timing envisagé :
  - A court terme (2015-2016), les clubs ont marqué leur accord pour que les joueurs de l'équipe nationale donnent la priorité à celle-ci jusqu'aux JO de Rio en s'entraînant 4 jours / semaine ensemble
  - A plus long terme (2016+), le modèle sportif doit être construit avec les clubs
- > Mesures proposées :
  - Afin de pouvoir pleinement prioriser l'équipe nationale et soutenir la vision des joueurs, les organes doivent **aider les étudiants dans l'aménagement de leurs études et prévoir un statut spécifique de joueur de haut niveau** (qui permet un support durant et après la carrière du joueur)

### Equipes nationales II.2.2

#### Trouver un équilibre avec les clubs dans un championnat qui correspond aux attentes des clubs et de l'équipe nationale

- > Timing envisagé :
  - A court terme (2016), les clubs et le top-sport sont alignés pour donner la priorité à l'équipe nationale
  - La situation doit être pérennisée sur le long terme (2020+) afin de trouver un équilibre entre les clubs et l'équipe nationale
- > Mesures proposées :
  - Il n'est pas question de déconnecter les clubs de l'équipe nationale (comme dans le modèle australien par exemple)
  - Trouver une formule pour la division d'honneur afin d'**augmenter encore le niveau de la compétition et de limiter la fatigue** des joueurs avant les compétitions internationales





## Equipes nationales II.2 MESURES PROPOSÉES : Mettre en œuvre un modèle sportif permettant d'atteindre nos ambitions



### Equipes nationales II.2.3

#### Dégager EUR 4 à 5 Mio par an pour nos équipes nationales

Un budget de EUR 4 à 5 Mio est cohérent avec nos ambitions. L'évolution par rapport au budget actuel de EUR 3,3 Mio par an sera liée à un meilleur dédommagement de nos élites

> Mesures proposées : pour ce faire, et afin de minimiser l'impact des subsides publics sur les comptes et de ne pas augmenter la contribution des clubs, de nouvelles sources de revenus sont à exploiter :

- Recours au **crowdfunding** pour financer le projet de médaille à Rio (quid de la déductibilité fiscale des donations)
- Développement d'une "**hockey brand**" pour capturer l'intégralité des revenus du hockey
- **Démarchage des top-sociétés belges**
- Création d'une communauté du hockey (5 membres pour 1 hockeyeur) afin d'**augmenter notre impact marketing**

Ce choix est poussé par le niveau de maturité des clubs et la priorisation de l'équipe nationale chez nos concurrents et se présente dès lors comme la seule option viable

### Equipes nationales II.2.4

#### Construire un **centre d'excellence** unique

Les équipes nationales doivent évoluer dans les meilleures conditions (**au-delà des questions communautaires**) et donc centraliser les investissements nécessaires dans un seul centre d'excellence

> Mesures proposées :

- Les équipes nationales doivent bénéficier d'un centre d'excellence unique (éventuellement multisport sur base du projet Néo)
- En plus de ce centre d'excellence, les équipes doivent bénéficier de **plusieurs centres d'entraînements régionaux**, répartis de manière équivalente géographiquement





### III. GOED BESTUUR

*Samenstellen van organen van hoge kwaliteit en duurzaamheid, op alle niveaus.*

# GOED BESTUUR

## Goed bestuur III.1 (p. 21-22)

---

**Samenstellen van organen van hoge kwaliteit en duurzaamheid, op alle niveaus**

Goed bestuur III.1.1

**Goed onderscheid tussen strategische visie en operationeel beheer**

Goed bestuur III.1.2

**Professioneel beheer van comités en commissies**

Goed bestuur III.1.3

**Het beheersmodel een permanent karakter geven**

Goed bestuur III.1.4

**Voort uitbouwen van efficiënte, bekwame teams op elk niveau**

## Goed bestuur III.2 (p.23)

---

**Duidelijk communiceren met de clubs en de buitenwereld**

Goed bestuur III.2.1

**Een efficiënte communicatie garanderen met de clubs en de buitenwereld**

## Goed bestuur III.3 (p.24)

---

**Duurzame en kwalitatieve commerciële relaties uitbouwen**





### Goed bestuur III.1.1

#### Goed onderscheid tussen **strategische visie en operationeel beheer**

De strategische visie wordt samen bepaald tussen de bond en de liga's, die continu in verbinding moeten staan

> Voorgestelde maatregelen:

- Bijsturing van de rol van de RvB aangaande het strategische beheer en verduidelijking van de perimeter van het operationele beheer (uitvoering van taken binnen een precies kader)
- Indien nodig kan een bestuurder worden gekozen als referent voor een specifiek strategisch onderwerp

> Commentaar: **formalisering van de werking**, zodat het model efficiënter en duurzamer wordt

### Goed bestuur III.1.2

#### Professioneel **beheer van comités en commissies**

Herdefiniëring van de rollen van de comités en commissies

> Voorgestelde maatregelen voor een betere werking van de organen:

- Werk projectmatig
- De Liga's en de Bond worden **meer bij de comités / commissies betrokken**
- **Formalisering** van de benoemingsprocedures
- **Verduidelijking van het mandaat**: adviserende rol van de commissies, beslissingsmacht van de comités

> Commentaar: de comités / commissies blijven een centrale rol spelen in de binding met de clubs en de mobilisering van vrijwillige krachten



## Goed bestuur III.1 Samenstellen van organen van hoge kwaliteit & duurzaamheid, op alle niveaus



### Goed bestuur III.1.3

#### Het beheersmodel een permanent karakter geven

- > Formalisering van procedures en te onderhouden contacten is nodig om het model een permanent karakter te geven
- > Voorgestelde maatregelen:
  - Er moet een **successieplan** worden opgemaakt
  - Een sterke, **door de drie entiteiten gedeelde visie** (KBHB, VHL, LFH) wordt opgebouwd rond 3 modellen:
    - het sportief model, dat het ambitieniveau van de nationale ploegen bepaalt
    - het groeimodel, dat de clubs schaart rond gemeenschappelijke waarden
    - het bestuursmodel, aan de hand waarvan de ambities worden gestroomlijnd dankzij duurzame, kwaliteitsvolle organen
  - Er moet een risicobeheersplan worden opgesteld

### Goed bestuur III.1.4

#### Voort **uitbouwen van efficiënte, bekwame teams op elk niveau**

Het verhogen van de competenties is een centrale bezorgdheid sinds in 2014 een formeel evaluatiesysteem in het leven werd geroepen

- > Voorgestelde maatregelen om deze verbetering door te trekken:
  - **Gepast recruter**en (om de algemene secretarissen beter bij te staan en verregaander delegeren van hun taken mogelijk te maken)
  - De samenstelling van een **functioneel organogram** voor elk van de entiteiten
  - De opstelling van **duidelijke functiebeschrijvingen**





### Goed bestuur III.2.1

#### Een efficiënte communicatie garanderen met de clubs en de buitenwereld

- > Gezien wat er op het spel staat qua media-aandacht en financiering, is er nood aan een duidelijk communicatieplan en professionalisering van de communicatie met de buitenwereld
- > Voorgestelde maatregelen :
  - Een groot **communicatieplan** opstellen
  - Formele aanstelling van een persoon die verantwoordelijk is voor de communicatie rond elk onderwerp dat in het licht kan of moet worden gezet om onze sport te ontwikkelen
  - Anticiperen van de **communicatie in crisisperiodes**, doordat de gepaste persoon is aangesteld om de diverse gesprekspartners te woord te staan
  - Nieuwe **update van de websites en de communicatiemiddelen** t.a.v.:
    - de clubs: zodat zij goed alle steunmiddelen kunnen vinden
    - de gemeenschappen: ter facilitatie van hun oprichting en bezieling
    - de buitenwereld: om de ontwikkeling van de sport te bevorderen





### Op zoek gaan naar **commerciële partners/sponsors van topniveau**

- > We willen Belgische/internationale topbedrijven/-merken aan ons binden en er een duurzame commerciële relatie mee aangaan.
- > Voorgestelde maatregelen :
  - Een **nauwe samenwerking** uitbouwen met onze partners, waarin zij een echte rol van betekenis kunnen spelen tov. onze clubs/leden
  - Een stabiele **lange termijn relatie** aangaan met onze partners
  - Continu op zoek gaan naar **meerwaarde** voor onze partners
  - Onze **partners helpen meegroeien** met de groei van de sport



# En complément des risques déjà mentionnés, les principaux risques ont été identifiés



## CROISSANCE

- > Croissance **non-maîtrisée** des clubs et du nombre de membres
- > Absence de solution pour développer les **infrastructures**
- > Dérive des **comportements** nuisant à l'image du hockey



## EQUIPES NATIONALES

- > Déclin des **résultats sportifs** de nos équipes nationales
- > Difficultés de **financement** de l'ambition sportive
- > Déséquilibre entre les **intérêts du top-sport et des clubs**



## GOVERNANCE

- > **Séparation** des entités suite à une perte de vision commune
- > Gestion déficiente du **remplacement** des équipes dirigeantes
- > Modèle de gouvernance et de gestion des ressources humaines **non-adapté** (services insuffisants)

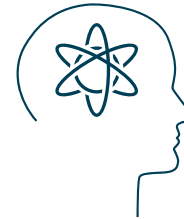


# Mise en œuvre des 3 modèles en 4 phases par les 3 organes



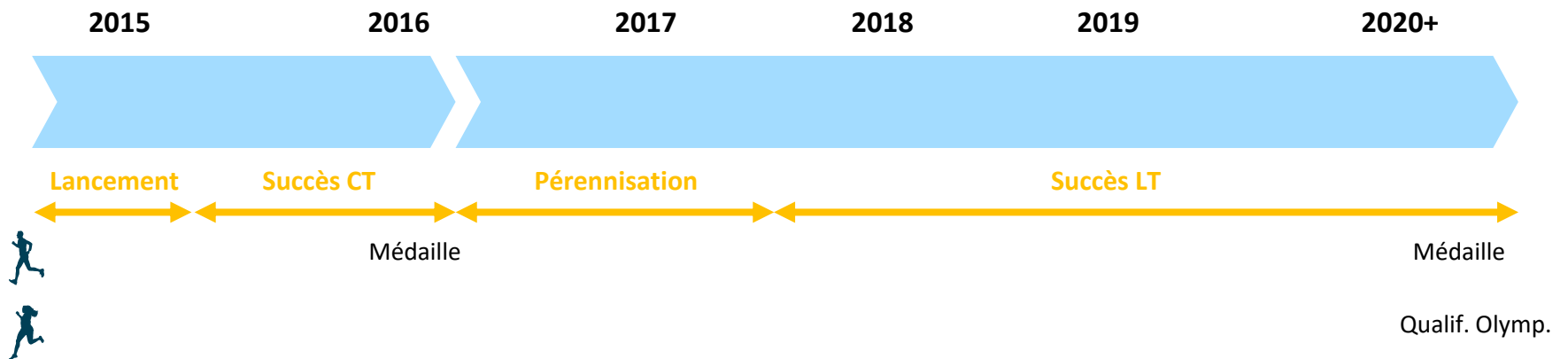
## 2 horizons décomposés en 4 phases :

- > Horizon court terme (2015-2016) : Jeux olympiques de Rio comprenant une phase de **lancement** et une phase de **succès**
- > Horizon long-terme (2016+) : Jeux olympiques de Tokyo comprenant une phase de **pérennisation** et une phase de **succès**

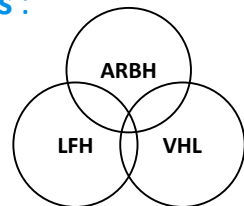


## 3 modèles :

- > Sportif : médailles olympiques
- > Croissance : 50.000 membres
- > Gouvernance : qualité des organes



## 3 organes de gouvernance porteurs de projets :



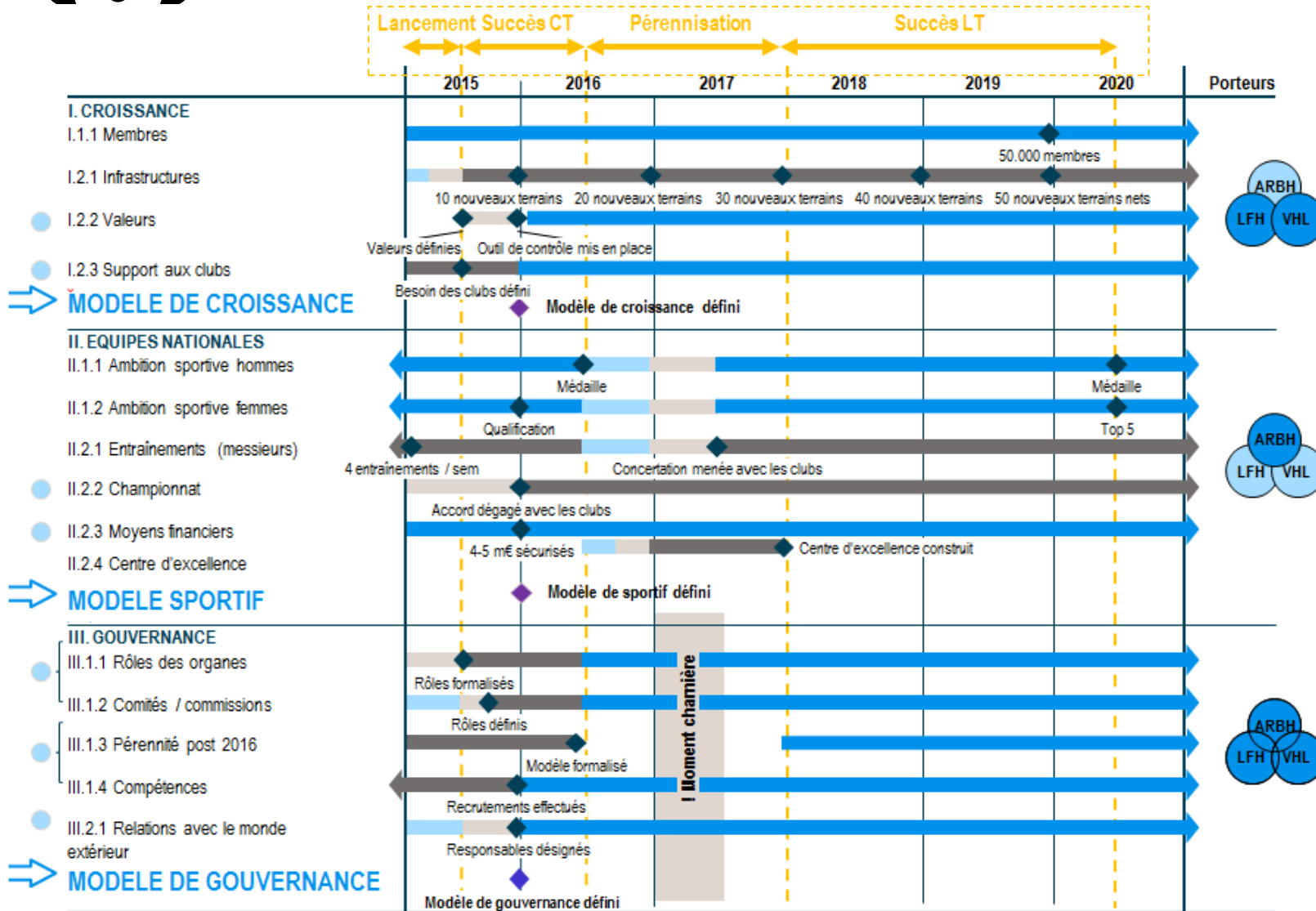
## 4 types d'actions :

- > Diagnostiquer
- > Définir
- > Construire
- > Monitorer





# Calendrier de mise en œuvre



■ Diagnostiquer   
 ■ Définir   
 ■ Construire   
 ■ Monitorer   
 ◆ Moment-clé   
 ◆ Modèle défini

