



# notitie

## 'Naar een Raad van Toezicht-model: denkrichting en kaders'

ter informatie       ter besluitvorming       ter bespreking

aan	Algemene Vergadering
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Notitie transitie Raad van Toezicht
datum	4 november 2024

**Bezoekadres**

Papendallaan 60, Arnhem

**Postadres**

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

**Telefoon**

+31 (0)26 483 44 00

**Email**

info@nocnsf.nl

**Web**

nocnsf.nl



## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	4
2.	Waarom een transitie van besturingsmodel voor NOC*NSF?.....	5
3.	Concept model organisatiestructuur NOC*NSF .....	6
3.1.	Organisatiestructuur Raad van Toezicht-model NOC*NSF .....	6
3.2.	Uitgangspunten bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model.....	6
4.	Verschuivingen in verantwoordelijkheden .....	7
4.1.	Praktijkvoorbeeld: totstandkoming begroting en besteden reserves .....	8
	<i>Wat als directeur-bestuurders het niet eens worden over de begroting? .....</i>	<i>8</i>
	<i>Wat als er onenigheid is bij de Leden over de inhoud van het voorstel (bijvoorbeeld het besteden van reserves)? .....</i>	<i>8</i>
	<i>Wat als er sprake is van disfunctioneren van de directeur-bestuurder in de ogen van de Algemene Vergadering? .....</i>	<i>9</i>
5.	Toelichting op de wijzigingen voor de Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (directeur-bestuurders) .....	9
5.1.	Algemene Vergadering .....	9
5.2.	Raad van Toezicht.....	10
5.2.1.	Representatie.....	10
5.2.2.	Samenstelling .....	11
5.2.3.	Selectieprocedure, benoeming en ontslag Raad van Toezicht-leden.....	11
5.3.	Bestuur .....	12
5.3.1.	Benoeming en ontslag directeur-bestuurders .....	13
6.	Rollen Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en directeur-bestuurders .....	13
6.1.	Rol van de Algemene Vergadering .....	13
6.2.	Rol van de Raad van Toezicht.....	13
6.3.	Rol van de directeur-bestuurders .....	14
7.	Implicaties wijziging governance model .....	14
7.1.	Internationale posities en vertegenwoordiging .....	14
7.2.	Commissies van de Algemene Vergadering en Bestuurscommissies .....	15
7.2.1.	CRBS (Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda) .....	15
7.2.2.	Financiële commissie - Auditcommissie.....	15
7.2.3.	Nominatie- en Remuneratiecommissie .....	15
7.2.4.	Atletencommissie .....	15
7.3.	Papendal.....	16
8.	Wijzigingen statuten, reglementen en overige documenten .....	16
8.1.	Rules of engagement .....	16



9.	Wijzigingen processen en werkwijze .....	17
9.1.	Voorzittersoverleg en Directeurenoverleg .....	17
9.2.	Borgen inbreng van Leden .....	17
9.3.	Inhoudelijke dialoog Raad van Toezicht - Vereniging .....	17
9.4.	Interne planning en periodieke resultaatverantwoording.....	18
9.5.	Proces Sportagenda .....	18
10.	Implementatie Raad van Toezicht.....	18
10.1.	Overgang naar Raad van Toezicht .....	18
10.2.	Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie .....	19
10.3.	Bezoldiging Raad van Toezicht .....	19
10.4.	Overgang naar directeur-bestuurders .....	20
10.5.	Informatievoorziening transitie .....	20
11.	Voorstel tijdlijn.....	20
Bijlage 1:	Verantwoordelijkhedenmatrix Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders) .....	21
Bijlage 2:	Wijzigingen in statuten en reglementen .....	22



## 1. Inleiding

In het proces van de Veranderagenda is met de vereniging overeengekomen om naar een toezichthoudende bestuurscultuur toe te werken, met een directie met executiekracht en een goed samenspel tussen de verschillende gremia, om dit daarna verder door te zetten naar een formeel Raad van Toezicht-model.

De afgelopen jaren zijn veranderingen richting een toezichthoudend bestuur in gang gezet. Diverse taken zijn gedelegeerd aan de Directie, waardoor er voor het Bestuur meer ruimte is ontstaan om een meer toezichthoudende rol in te nemen en de directie afdoende executiekracht heeft om haar taken uit te voeren. Deze aanpassingen hebben onder andere geresulteerd in een groter mandaat voor de directie, een aangepast bestuurs- en directiereglement, aangepaste bestuursprofielen (toezichthoudend profiel) waarop bestuurders benoemd zijn, een afname van het aantal bestuurszetels van 9 naar 5 en een aangepaste en meer gestructureerde informatievoorziening. In de extern begeleide bestuursevaluatie (2023) wordt geconcludeerd dat er een professionele en open relatie is (ontstaan) tussen Bestuur en Directie.

Het moment is daar om nu ook de volgende stap te gaan zetten en de formele verantwoordelijkheden te verschuiven. Het Bestuur stelt voor het Bestuur te migreren van toezichthoudend besturen naar 'echt' toezichthouden. Daarbij is het voorstel om in 2025 door te ontwikkelen naar een toezichthoudend model (een Raad van Toezicht-model, met directeur-bestuurders en een Raad van Toezicht).

Deze notitie bevat de richting en kaders hiervoor, welke zijn voorbereid door het Bestuur - in samenwerking met de Directie - en informeel is besproken met 38 bondsvoorzitters tijdens informele bijeenkomsten in oktober 2024. Dit ligt ter bespreking voor in de Algemene Vergadering van 18 november 2024.

Wij zijn ervan overtuigd dat met de richting die we hier beschrijven, we in de Algemene Vergadering van mei 2025 een geheel uitgewerkt ontwerp gereed hebben voor definitieve besluitvorming.



## 2. Waarom een transitie van besturingsmodel voor NOC\*NSF?

### Effectief en onafhankelijk toezicht

- Door een Raad van Toezicht-model kan de toezichthoudende taak van de vereniging effectiever uitgevoerd worden. In het Raad van Toezicht-model blijft de Algemene Vergadering het hoogste orgaan, krijgen de directeur-bestuurders meer slagkracht (doordat zij binnen vooraf vastgestelde kaders zelf besluiten kunnen nemen) en wordt het toezicht onafhankelijk belegd bij de Raad van Toezicht.

Vanuit expertise van de leden van de Raad van Toezicht is de controlerende en adviserende rol effectief uit te voeren en door de afstand van de dagelijkse praktijk kan zij objectiverend optreden. 'Checks and balances' worden goed geborgd. Ook ontstaat er meer duidelijkheid over rol en positie van de Raad van Toezicht (voormalig Bestuur) binnen en buiten de vereniging.

### Bestuurlijke aansprakelijkheid

- De omvang en complexiteit van de activiteiten van de organisatie NOC\*NSF in combinatie met zwaardere wetgeving, maken het voor NOC\*NSF vrijwel onmogelijk dat de verantwoordelijkheid voor de organisatie nog door een vrijwillig bestuur kan worden gedragen. Het is nagenoeg onmogelijk voor het (huidige) Bestuur om afdoende zicht te hebben op de vele projecten en ontwikkelingen binnen NOC\*NSF en deze ook daadwerkelijk te besturen. Tegelijkertijd is de bestuurlijke aansprakelijkheid groot, neemt de bestuurlijke aansprakelijkheid door de groei van de activiteiten steeds verder toe en wordt de wetgeving zwaarder. Deze verantwoordelijkheden zijn - voor NOC\*NSF - niet langer realistisch voor een vrijwillig bestuur.

### Snelheid van besluitvorming

- Daarnaast maken de snel veranderende samenleving, de verdere professionalisering van de sport, diverse maatschappelijke thema's en de vele stakeholders waar NOC\*NSF mee te maken heeft, de keuzes en besluitvorming binnen NOC\*NSF steeds complexer. Tegelijkertijd wordt NOC\*NSF ook om snelheid en positionering in diverse vraagstukken gevraagd. Dat maakt dat voor NOC\*NSF het steeds meer van belang is om sneller te kunnen besluiten en beslissen. Het Raad van Toezicht-model biedt in zijn algemeenheid de mogelijkheid om sneller te acteren, aangezien de directeur-bestuurders dicht op de dagelijkse processen zitten en zelf besluiten kunnen nemen.

De huidige samenwerking van Bestuur en Directie staat slagvaardigheid overigens niet per definitie in de weg, maar biedt wel de ruimte om de wijze van samenwerking verder te formaliseren en daarmee ook voor de toekomst te borgen.

### Toekomstvaste en passende governancestructuur

- NOC\*NSF wenst de best passende governance structuur, zowel qua structuur (Raad van Toezicht-model) als cultuur (houding en gedrag, werking onafhankelijk toezicht), te hanteren. De huidige governance knelt op onderdelen en een overgang naar een Raad van Toezicht-model lijkt passend voor de omgeving waarin NOC\*NSF opereert, alsmede gezien de aard, complexiteit en omvang van de activiteiten van NOC\*NSF.

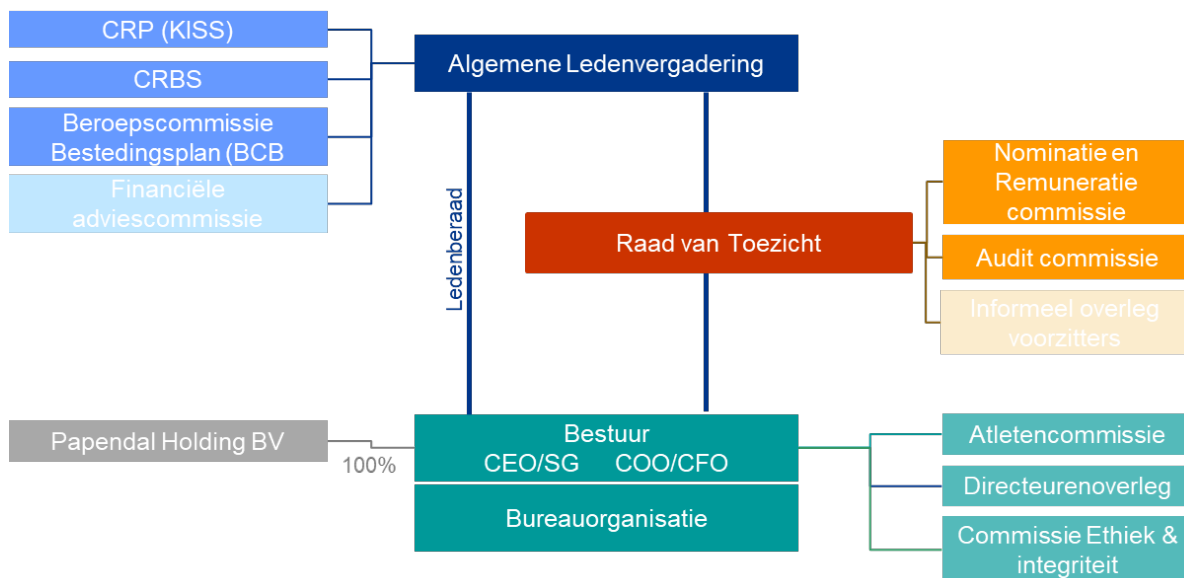


### 3. Concept model organisatiestructuur NOC\*NSF

Voorgesteld wordt de overgang te maken naar een Raad van Toezicht-model.

In dit model blijft de Algemene Vergadering het hoogste orgaan van de vereniging, wordt het toezicht op de directeur-bestuurders belegd bij een Raad van Toezicht en verschuift de bestuurlijke taak naar de werkorganisatie (directeur-bestuurders). Dit houdt in dat het Bestuur in zijn huidige vorm verdwijnt en de Raad van Toezicht een nieuw orgaan in de vereniging wordt.

#### 3.1. Organisatiestructuur Raad van Toezicht-model NOC\*NSF



#### 3.2. Uitgangspunten bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model

1. NOC\*NSF blijft een vereniging.
2. De governance wordt gewijzigd van toezichhoudend bestuur naar een Raad van Toezicht-model.
3. De Algemene Vergadering blijft het hoogste orgaan in de Vereniging.
4. De inhoudelijke dialoog tussen de directeur-bestuurders en Leden wordt via het Directeurenoverleg in stand gehouden. In dit overleg sluiten de operationeel verantwoordelijken aan. Sportbonden zonder directeur kunnen zelf besluiten wie naar dat overleg af te vaardigen als operationele vertegenwoordiger
5. De voorzitter van de Raad van Toezicht blijft internationale representatie (IOC/ANOC/EOC en IPC/EPC) verzorgen als hoogste gekozen functionaris. De Voorzitter van de Raad van Toezicht blijft ongewijzigd voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité en van het Nederlands Paralympisch Comité.
6. De Raad van Toezicht wordt bezoldigd (gebaseerd op een passende vergoedingsregeling).



#### 4. Verschuivingen in verantwoordelijkheden

In onderstaande tabel wordt de verschuiving van verantwoordelijkheden voor elk van de bestuurslagen weergegeven in de verschillende besturingsmodellen.

	<b>Toezichthoudend bestuur</b>	<b>Raad van Toezicht-model</b>
	<b>Algemene Vergadering</b>	<b>Algemene Vergadering</b>
Beleid	Stelt strategische hoofdlijnen vast	Stelt strategische hoofdlijnen vast
Uitvoering	Niet van toepassing	Niet van toepassing
Toezicht	Houdt toezicht op het Bestuur	Houdt toezicht op de Raad van Toezicht
Verantwoording	Krijgt verantwoording van het Bestuur	Krijgt verantwoording directeur- bestuurders en van de Raad van Toezicht
	<b>Bestuur</b>	<b>Raad van Toezicht</b>
Beleid	Stelt operationeel beleid binnen de vastgestelde strategie vast	Bewaakt de uitvoering van de vastgestelde strategie
Uitvoering	Verantwoordelijk voor de uitvoering van operationele zaken en resultaten van de strategische doelstellingen en deelnemingen	Niet van toepassing
Toezicht	Houdt toezicht op de directie	Houdt toezicht op directeur- bestuurders in relatie tot de NOC*NSF-organisatie, de strategische doelstellingen en op de deelnemingen
Verantwoording	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over het beleid en de uitvoering	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering over het toezicht
Internationale vertegenwoordiging	Voorzitter Bestuur	Voorzitter Raad van Toezicht
	<b>Directie</b>	<b>Directeur- bestuurders</b>
Beleid	Bereidt de vertaling van de strategie naar operationeel beleid voor	Vertaalt de strategie naar operationeel beleid en stelt deze binnen de vastgestelde strategie vast
Uitvoering	Verantwoordelijk voor de werkorganisatie	Verantwoordelijk voor de werkorganisatie, uitvoering van operationele zaken en resultaten van de strategische doelstellingen en deelnemingen
Toezicht	Toezicht door het Bestuur	Toezicht door de Raad van Toezicht
Verantwoording	Legt verantwoording af aan het Bestuur	Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering en Raad van Toezicht



In bijlage 1 is een uitgebreide verantwoordelijkhedenmatrix bijgevoegd, waarin bevoegdheden van de Algemene Vergadering, de Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders) ten aanzien van strategie en beleid in detail zijn uitgewerkt.

#### 4.1. Praktijkvoorbeeld: totstandkoming begroting en besteden reserves

In onderstaande tabel is als voorbeeld weergegeven hoe de begroting tot stand komt in de huidige werkwijze en hoe de rollen veranderen in een Raad van Toezicht-model.

	Huidige werkwijze	Raad van Toezicht-model
Vorbereiding begroting	Werkorganisatie (Zakelijk Directeur)	Werkorganisatie/directeur-bestuurders
Verantwoordelijke begroting	Algemeen directeur	CFO/COO
Eindverantwoordelijk begroting	Bestuur	Bestuur (directeur-bestuurders)
Controleren begroting	Financiële Commissie	Auditcommissie (en Financiële Commissie)
Goedkeuren begroting	Algemene Vergadering	Raad van Toezicht
Vaststellen begroting	Algemene Vergadering	Algemene Vergadering

#### ***Wat als directeur-bestuurders het niet eens worden over de begroting?***

Wanneer de directeur-bestuurders onderling niet tot een besluit kunnen komen, kunnen ze de Raad van Toezicht (auditcommissie) om advies vragen. Wanneer de directeur-bestuurders onderling niet tot een besluit kunnen komen, zal (een commissie van) de Raad van Toezicht adviseren. Indien alsnog niet tot overeenstemming gekomen kan worden, beslist de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht is onafhankelijk van sportbonden en van partners en heeft regelmatig overleg met de Leden. Door de afstand van en tegelijkertijd verbondenheid met de dagelijkse praktijk kan de voorzitter objectieverend optreden. In het bijzondere geval dat de Raad van Toezicht er bij meerderheid niet uitkomt, beslist uiteindelijk de Algemene Vergadering.

#### ***Wat als er onenigheid is bij de Leden over de inhoud van het voorstel (bijvoorbeeld het besteden van reserves)?***

Wanneer de directeur-bestuurders een voorstel voor het besteden van reserves aan de Algemene Vergadering hebben doen toekomen, en deze is reeds goedgekeurd door de Raad van Toezicht (het is aan de Raad van Toezicht om alle belangen goed af te wegen), dan is het aan de Algemene Vergadering om deze middels stemming vast te stellen, dan wel de directeur-bestuurders te vragen om met een nieuw voorstel te komen.

Alle Leden kunnen vooraf in het reguliere overleg met de directeur-bestuurders input geven op de stukken. De manieren waarop de Leden van de Algemene Vergadering inbreng kunnen leveren op de agenda is beschreven in hoofdstuk 9.2: "Borgen inbreng van Leden".





### ***Wat als er sprake is van disfunctioneren van de directeur-bestuurder in de ogen van de Algemene Vergadering?***

De Raad van Toezicht is de werkgever en toezichthouder van de directeur-bestuurders. Bij disfunctioneren is het de taak van de Raad van Toezicht om hier actie op te ondernemen.

Indien de Algemene Vergadering ontevreden is over de rol van de Raad van Toezicht ten aanzien van het functioneren van de directeur-bestuurders, dan kan deze de Raad van Toezicht ter verantwoording roepen. Indien de Algemene Vergadering geen genoegen neemt met de aanpak, dan wel resultaten, kan zij de Raad van Toezicht ontslaan en een nieuwe Raad van Toezicht aanstellen, die het werkgeverschap en toezicht op de directeur-bestuurders krijgt.

## **5. Toelichting op de wijzigingen voor de Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (directeur-bestuurders)**

*Vooraf: goedkeuren en vaststellen zijn twee verschillende rollen in de vereniging:*

**Goedkeuren** betekent dat het document beoordeeld en getoetst wordt aan de gestelde eisen en richtlijnen en wordt geaccepteerd. Dit is een controlerende stap voorafgaand aan het vaststellen en geeft aan dat de inhoud in orde is bevonden. Noodzakelijk geachte wijzigingen zullen door het bevoegde orgaan gedaan moeten worden. Nadat het document is goedgekeurd, volgt de formele vaststelling door het bevoegde orgaan.

**Vaststellen** betekent dat het document formeel aangenomen wordt. Bij de vaststelling kan het betreffende orgaan nog een wijziging doen. Na vaststelling is het document bindend en moet ernaar gehandeld worden.

### **5.1. Algemene Vergadering**

De Algemene Vergadering blijft het hoogste orgaan in de vereniging en stelt nog steeds de begroting, jaarrekening, jaarplannen, het jaarverslag, de Sportagenda en andere meerjarenplannen, het bestedingsplan, de middelenverdeling, wijzigingen in statuten en missie & visie, en de profielen, bezoldiging en rooster van optreden van Raad van Toezicht vast. Ook keurt de Algemene Vergadering de richtlijnen van het bestedingsplan en strategieplannen goed.

Waar in het huidige model de Algemene Vergadering toezicht houdt op het Bestuur, houdt de Algemene Vergadering in het Raad van Toezicht-model toezicht op de Raad van Toezicht (die vervolgens toezicht houdt op de directeur-bestuurders).

Hierbij is het logisch dat de taken van de Financiële Commissie (nu een commissie van de Algemene Vergadering) verschuiven naar de Auditcommissie van de Raad van Toezicht. Dit is echter iets waar de Algemene Vergadering zelf over moet besluiten.

Vertrouwen tussen de Raad van Toezicht en de Algemene Vergadering zal van groot belang zijn. Daarom stellen we voor om bij de vorming van de Auditcommissie en selectiecommissies onder leiding van de Nominatie- en Remuneratiecommissie Leden (een afvaardiging van de Algemene



Vergadering) uit te nodigen hier zitting in te nemen. Ook worden de twee Algemene Vergaderingen in stand gehouden, alsmede het overleg met de voorzittersdinners, om geluiden op passende wijze in het toezicht te betrekken.

De inhoudelijke voorbereiding van de Algemene Vergadering verloopt via het Directeurenoverleg. De wijzigingen ten aanzien van inbreng van Leden op de inhoud van de agenda van de Algemene Vergadering wordt beschreven in hoofdstuk 9.2 ("Borgen inbreng van Leden").

## **5.2. Raad van Toezicht**

Het toezicht op het de directeur-bestuurders ligt in het Raad van Toezicht-model bij de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht keurt de lange termijnstrategie, strategie en (meerjaren)plannen goed. Verder toetst zij of de uitvoering is volgens de besloten strategie en (financiële) plannen en of met de breedte van belangen (van de Leden) rekening wordt gehouden en geeft hierover advies aan de directeur-bestuurders. Het betreft toezicht op de NOC\*NSF-organisatie, op de (maatschappelijke) doelstellingen waarvoor zij staat (doelen Sportagenda) en toezicht op de deelnemingen. Het leidende principe is dat bij het toezicht op de directeur-bestuurders geredeneerd wordt vanuit het belang van de sport in Nederland, zoals vastgelegd in de strategie (Sportagenda). Daarbij past dat een slagkrachtig en wendbaar NOC\*NSF hier uitvoering aangeeft ten behoeve van haar Leden. Door hier te verbeteren zullen bonden ook sneller kunnen handelen en daarmee de sport in Nederland verder brengen.

De leden van de Raad van Toezicht moeten onafhankelijk kunnen opereren: er mag geen sprake zijn van belangenverstrengeling met stakeholders. Dit wordt zorgvuldig getoetst door selectiecommissie en de Nominatie- en Remuneratiecommissie. De Raad van Toezicht zal wel regelmatig met de stakeholders overleg hebben. Door de afstand van en tegelijkertijd verbondenheid met de dagelijkse praktijk kan de Raad van Toezicht objectiverend optreden en is het toezicht op een effectieve wijze belegd. 'Checks and balances' worden geborgd.

De Raad van Toezicht vergadert minimaal vier keer per jaar en houdt daarnaast minimaal één strategische sessie en één evaluatiesessie. Goede informatievoorziening voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht vanuit de directeur-bestuurders is een must (zie ook hoofdstuk 9.4: "Interne planning en periodieke resultaatverantwoording").

### **5.2.1. Representatie**

In het Raad van Toezicht-model wordt voorgesteld de Raad van Toezicht-leden zowel een nationale als internationale rol te geven in de representatie van de vereniging.



*N.B. Hoewel de opvattingen over governance ook internationaal aan het veranderen zijn, is het met name in internationaal verband (IOC en EOC) van groot belang wie de formele vertegenwoordiger is. In IOC verband is dat de hoogst gekozen functionaris. Voor NOC\*NSF is dat nu de Voorzitter van het Bestuur en wordt dat in het nieuwe model de Voorzitter van de Raad van Toezicht, waar nodig ondersteund door de Secretary General (directeur-bestuurder) en staf.*

*Representatie van de toezichtsleden in nationaal verband is enerzijds wenselijk gezien de omvang van de vereniging en het spreiden van representatieve taken over meerdere personen, anderzijds om verbondenheid van de toezichthouders met het werkveld te behouden.*

### **5.2.2. Samenstelling**

De Raad van Toezicht wordt voorgesteld als een collegiale raad met vijf onafhankelijke leden, die door de Algemene Vergadering worden benoemd. De volgende functies dienen in ieder geval vervuld te worden:

- Voorzitter
  - De voorzitter van de Raad van Toezicht is technisch voorzitter van de Algemene Vergadering;
  - De voorzitter van de Raad van Toezicht is voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en het Nederlands Paralympisch Comité (NPC);
  - De voorzitter van de Raad van Toezicht representeert NOC\*NSF in internationale gremia (ANOC/EOC/IPC/EPC).
- Lid, tevens vicevoorzitter; deze persoon vervangt de voorzitter bij diens afwezigheid (belet of ontstentenis)
- Lid, tevens Voorzitter Audit commissie
- Lid, tevens Voorzitter NoReCo
- Lid

N.B.: Eén van de leden heeft als aandachtsgebied Topsport (Olympisch, Paralympisch en niet-Olympisch), een ander lid heeft als aandachtsgebied Breedtesport, niet zijnde de Voorzitter.

Profielen van toezichthouders worden vastgesteld door de Algemene Vergadering, waarbij een qua expertises zo divers mogelijke Raad van Toezicht samengesteld wordt. De benodigde expertises en aandachtsgebieden worden onder de leden van de Raad van Toezicht verdeeld. Elk lid van de Raad van Toezicht heeft één of meerdere aandachtsgebieden. Aandachtsgebieden en expertises kunnen wijzigen in de tijd en worden via de profielen door de Algemene Vergadering vastgesteld. Voor zover de verschillende expertises niet aanwezig zijn in een vijfkoppige Raad van Toezicht, kan specifiek advies ingewonnen worden.

### **5.2.3. Selectieprocedure, benoeming en ontslag Raad van Toezicht-leden**

De Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de selectieprocedure van de leden van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurders. Werving van Raad van Toezicht-leden vindt plaats door een selectiecommissie (onder leiding van de



Nominatie- en Remuneratiecommissie en met een afvaardiging van de Algemene Vergadering), op basis van een door de Algemene Vergadering goedgekeurd profiel. Op basis van het profiel draagt de selectiecommissie per vacature twee benoembare kandidaten voor aan de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht kiest één van de twee voorkeurskandidaten en draagt deze voor aan de Algemene Vergadering.

Voor het lid met aandachtsgebied Topsport geldt dat de Atletencommissie een zetel heeft in de selectiecommissie, en dat de Atletencommissie ook kandidaten kan voordragen voor de procedure.

De Algemene Vergadering keurt goed en stelt de benoeming vast, en kan (binnen de statutaire periode) tegenkandidaten voordragen en daarover stemmen. Leden van de Raad van Toezicht worden aangesteld voor een periode van 4 jaar, met één optie tot herbenoeming voor 4 jaar.

Wanneer de Algemene Vergadering ontevreden is over het functioneren van de Raad van Toezicht (of het functioneren van de directeur-bestuurders), kan de Algemene Vergadering de Raad van Toezicht ontslaan.

### 5.3. Bestuur

Het Bestuur van NOC\*NSF komt bij twee directeur-bestuurders te liggen. De statutaire verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid verschuiven van een Bestuur met vrijwilligers naar een tweetal directeur-bestuurders (in loondienst van NOC\*NSF). Dit is een noodzakelijke stap gezien de veranderende grootte en complexiteit van de vereniging en de toenemende bestuurlijke aansprakelijkheid.

De uitdagingen van NOC\*NSF zijn zowel strategisch als operationeel dusdanig groot, dat twee directeur-bestuurders voorgesteld worden. Een team van twee directeur-bestuurders is minder kwetsbaar (vervangbaarheid) en geeft betere checks en balances:

- een CEO/SG (Secretary General) voor strategie, externe betrekkingen (en deels operatie);
- een CFO/COO voor financieel management, HR/organisatieontwikkeling (en deels operatie).

*N.B. In de voorbereiding is zorgvuldig gekeken naar de omvang van het team van directeur-bestuurders. Hierbij is ook gekeken naar een model met één bestuurder of een Raad van Bestuur.*

*In het huidige voorstel is een team van twee directeur-bestuurders opgenomen, met als belangrijkste argument om elkaar te kunnen challengen en de checks and balances te borgen en tegelijk de slagkracht te kunnen behouden. Ook is een governance met twee directeur-bestuurders minder kwetsbaar dan met één directeur-bestuurder.*

Directeur-bestuurders worden volgens goed gebruik in de non-profitsector voor onbepaalde tijd aangesteld (geen bestuurstermijnen). Deze kunnen wel eerst aangesteld worden op basis van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd (bijvoorbeeld een jaarcontract).



### 5.3.1. Benoeming en ontslag directeur-bestuurders

De Raad van Toezicht benoemt, schorst en ontslaat de directeur-bestuurders. De Algemene Vergadering wordt daarover geïnformeerd.

De Algemene Vergadering kan de Raad van Toezicht ontslaan, wanneer er ontevredenheid bestaat over het functioneren van de directeur-bestuurder(s) en kan dan een nieuwe Raad van Toezicht aanstellen, die het werkgeverschap en toezicht op de directeur-bestuurders krijgt.

## 6. Rollen Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en directeur-bestuurders

### 6.1. Rol van de Algemene Vergadering

- Vaststellen statutenwijzigingen
- Vaststellen wijzigingen missie, visie
- Vaststellen wijzigingen governance
- Vaststellen begroting, jaarplan, jaarrekening en jaarverslag
- Vaststellen contributie
- Vaststellen Raad van Toezicht-profielen
- Benoemen, schorsen en ontslag van leden Raad van Toezicht
- Vaststellen richtlijnen en bestedingsplan Sportagenda.
- Vaststellen strategische (meerjaren)plannen en ingrijpende besluiten (als vervreemding)

### 6.2. Rol van de Raad van Toezicht

- Toezicht houden op het beleid en directeur-bestuurders van NOC\*NSF (namens de Algemene Vergadering)
- De Raad van Toezicht ziet in het bijzonder toe op:
  - de continuïteit van NOC\*NSF; langetermijnwaardecreatie;
  - de realisatie van de statutaire doelstellingen;
  - toezicht proces strategieontwikkeling en -uitvoering;
  - de financiële verslaglegging en continuïteit;
  - interne risicobeheersing en controlesystemen;
  - naleving van wet- en regelgeving.
- Goedkeuren wijzigingen in statuten, governance, missie & visie
- Goedkeuren begroting, jaarplan, jaarrekening en jaarverslag
- Goedkeuren van strategie en belangrijke besluiten (waaronder vervreemding)
- Bewaker maatschappelijke positionering (de blik van buiten): ophalen van en toetsen op stakeholder belangen
- Is adviseur en sparringpartner van de directeur-bestuurders
- Benoemt de directeur-bestuurders en ziet toe op hun functioneren
- Is werkgever van de directeur-bestuurders
- De voorzitter van de Raad van Toezicht is technisch voorzitter van de Algemene Vergadering
- De voorzitter van de Raad van Toezicht is voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en Nederlands Paralympisch Comité (NPC)
- De Voorzitter van de Raad van Toezicht representeert NOC\*NSF in internationale gremia (ANOC/EOC/IPC/EPC)
- Representatie en ambassadeursrol NOC\*NSF (in overleg met de werkorganisatie)



- Evalueert de werking van de governance en onderhoudt daartoe contact met interne stakeholders

### **6.3. Rol van de directeur-bestuurders**

- Is bestuurder van de vereniging. Bestuurt, met uitzondering van hetgeen aan de Algemene Vergadering of Raad van Toezicht is voorbehouden
- Is eindverantwoordelijk voor alle (financiële) beleid
- Is eindverantwoordelijk voor de voortgang in (vastgesteld) meerjarenbeleid
- Is eindverantwoordelijk voor commerciële performance
- Is eindverantwoordelijk voor het functioneren (performance) van de organisatie van NOC\*NSF
- Is eindverantwoordelijk voor cultuur en gedrag in de organisatie NOC\*NSF
- Legt verantwoording af aan de Algemene Vergadering
- Is het gezicht (boegbeeld) van NOC\*NSF naar binnen en buiten
- Stelt de Raad van Toezicht en de Algemene Vergadering in staat goed hun toezichhoudende rol te vervullen door tijdige en juiste informatievoorziening
- Houdt toezicht op de resultaten van deelnemingen (zoals Papendal)
- Vertegenwoordigt NOC\*NSF in deelnemingen en strategische allianties

## **7. Implicaties wijziging governancemodel**

### **7.1. Internationale posities en vertegenwoordiging**

Volgens de reglementen van het IOC moet een IOC-lid lokaal kunnen meebeslissen op hoogste operationele niveau. Op dit moment worden IOC-leden daarom automatisch lid van het (huidige) Bestuur van NOC\*NSF, en zijn deze IOC-leden zogenaamde qualitate qua Bestuursleden. Leden van ANOC, EOC, IPC en EPC zijn dat niet.

Het hoogste operationele niveau in het nieuwe besturingsmodel zijn de twee directeur-bestuurders (professionals), hetgeen betekent dat een Nederlands IOC-lid niet langer automatisch lid kan worden van het team van directeur-bestuurders.

Qualitate qua bestuursleden (in het huidige model) kunnen daarnaast ook geen leden van Raad van Toezicht worden, aangezien de Raad van Toezicht onafhankelijk is en de Raad van Toezicht niet op operationeel niveau functioneert.

Borging van de invloed en betrokkenheid van internationale bestuurders wordt in het Raad van Toezicht-model als volgt voorgesteld:

- Nederlandse leden van het IOC, ANOC, EOC, IPC en EPC hebben minimaal één keer per jaar een formeel overleg in met de Voorzitter van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder(s), een zogeheten driehoeksoverleg;
- De directeur-bestuurder(s) en Voorzitter van de Raad van Toezicht onderhouden met enige frequentie contact met de internationale bestuurders. Waar opportuun kunnen daarbij de agenda en stukken van de Raad van Toezicht-vergaderingen gedeeld worden;
- Een IOC-lid of IPC-lid mag op eigen verzoek meepraten in vergaderingen van de directeur-bestuurders of Raad van Toezicht, over een geagendeerd internationaal relevant onderwerp.



De voorgestelde werkwijze biedt voldoende transparantie en ruimte voor betrokkenheid vanuit IOC/EOC-leden en IPC/EPC-leden en duidelijkheid omtrent hun rol. Aangezien de stem van deze persoon nooit een meerderheid heeft zonder steun, is beïnvloeding door mee te praten voldoende doorvertaling.

(N.B. deze denkrichting moet nog goedgekeurd worden door IOC; het kan dus zijn dat nog naar een andere oplossing gezocht moet worden).

## **7.2. Commissies van de Algemene Vergadering en Bestuurscommissies**

Het invoeren van een Raad van Toezicht-model kent implicaties voor de huidige commissies van de Algemene Vergadering en de huidige Bestuurscommissies.

### 7.2.1. CRBS (Commissie Richtlijnen en Bestedingsplan Sportagenda)

De CRBS blijft in de huidige vorm bestaan, aangezien de toezichthoudende taak op de Sportagenda en het bestedingsplan bij de Algemene Vergadering blijft.

### 7.2.2. Financiële commissie - Auditcommissie

Een Auditcommissie wordt ingesteld als commissie van de Raad van Toezicht. De Auditcommissie borgt dat de langetermijnstrategie goed meegewogen wordt in financieel beleid en kijkt vooral naar risico's, waardecreatie en monitort voorgang. De Auditcommissie houdt toezicht op het financiële beleid en is sparringpartner en klankbord voor de CFO/ COO.

De Auditcommissie kan de taken van de Financiële Commissie overnemen wanneer de Algemene Vergadering daartoe besluit (zie ook hoofdstuk 10.2: "Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie").

### 7.2.3. Nominatie- en Remuneratiecommissie

De Nominatie- en Remuneratiecommissie is belast met remuneratie (beloning), nominatie (selectie en voordracht) en heeft de werkgeversfunctie van de directeur-bestuurders. De commissietaken (inclusief het borgen van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht en de nevenfuncties) blijven ongewijzigd.

De Nominatie- en Remuneratiecommissie is momenteel een bestuurscommissie en wordt een commissie van de Raad van Toezicht. In de Nominatie- en Remuneratiecommissie hebben twee leden van de Raad van Toezicht zitting.

### 7.2.4. Atletencommissie

De Atletencommissie heeft in het huidige besturingsmodel een zetel in het Bestuur van NOC\*NSF, maar kan bij de overgang naar een Raad van Toezicht-model geen vaste zetel in de Raad van Toezicht krijgen, omdat de Raad van Toezicht onafhankelijk is. Een zetel in de Raad van Toezicht zou ook geen meerwaarde hebben, omdat de Atletencommissie een inhoudelijke commissie is en de Raad van Toezicht alleen toezicht houdt (de Raad van Toezicht is niet beleidsbepalend en neemt geen besluiten).

Wél blijft invloed en betrokkenheid van de Atletencommissie in de Raad van Toezicht geborgd door betrokkenheid in het selectieproces voor het Raad van Toezicht-lid met het aandachtsgebied



Topsport. De Atletencommissie kan een kandidaat met topsportprofiel aandragen voor de Raad van Toezicht, advies geven over dat profiel en kan een vertegenwoordiger in de selectiecommissie voor het Raad van Toezicht-lid laten plaatsnemen. De Atletencommissie zal zich in het nieuwe model operationeel gaan verhouden tot de directeur-bestuurder(s), waarvoor een passende manier van samenwerking uitgewerkt zal worden. Daarnaast heeft de Atletencommissie structureel één of meer afstemmingsmomenten per jaar met de Raad van Toezicht.

(N.B. deze denkrichting dient nog goedgekeurd te worden door IOC dat voorschrijft dat de Atletencommissie vertegenwoordigd dient te zijn in het hoogste operationele orgaan, net als IOC-leden).

### **7.3. Papendal**

Papendal is een belangrijke deelneming van NOC\*NSF, met toenemende risico's. NOC\*NSF is oprichter en enig aandeelhouder van Papendal. Het (huidige) Bestuur van NOC\*NSF vertegenwoordigt de aandeelhoudersrol namens NOC\*NSF.

De intentie is om ook de governance van Papendal 'aan te pakken'. Dit zal separaat van de transitie van het governancemodel worden gedaan. Wanneer het voorstel voor de governance-aanpassing van Papendal gereed is, worden deze wijzigingen toegepast in het governancemodel van NOC\*NSF.

## **8. Wijzigingen statuten, reglementen en overige documenten**

Het aanpassen van het besturingsmodel en de daarmee gepaard gaande verschuivingen in verantwoordelijkheden en aanpassingen in de werkwijze, vragen om aanpassingen in de statuten en reglementen en diverse documenten.

Nadat de Algemene Vergadering heeft ingestemd met het verder uitwerken van de onderhavige notitie naar een definitief voorstel, worden alle voor de vereniging belangrijke documenten in lijn met de inhoud van deze notitie gebracht. De op het nieuwe model gerichte wijzigingen op inhoud, werkwijze en verantwoordelijkheden in de statuten, reglementen en overige documenten worden vervolgens aan de vereniging voorgelegd, en zo mogelijk tijdens de Algemene Vergadering in mei 2025 vastgesteld (met mogelijk een latere ingangsdatum).

Eventuele rondom de Algemene Vergadering van 18 november 2024 aangedragen suggesties en bezwaren worden hierbij meegewogen, en worden voorafgaand aan de Algemene Vergadering van mei 2025 nog met de leden besproken.

In **bijlage 2** is een overzicht bijgevoegd van de documenten die in meer of mindere mate aanpassingen behoeven en van documenten die opgesteld moeten worden.

### **8.1. Rules of engagement**

De toekomstige Raad van Toezicht stelt 'rules of engagement' op, waarin expliciet beschreven wordt hoe zij toezicht wil houden en de verhouding met de directeur-bestuurders ziet. Rolvastheid en 'vriendelijke scherpte' zijn daarbij kernbegrippen. De toekomstige Raad van Toezicht wil deze 'rules of engagement' ook gebruiken om aan de leden en externe stakeholders duidelijk te maken wat men van de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurders mag en kan verwachten.





## 9. Wijzigingen processen en werkwijze

De afgelopen jaren hebben het Bestuur en de Directie al veel stappen gezet in de richting van een meer toezichthoudend model. De overgang van Bestuur naar een Raad van Toezicht zal in de praktijk beperkt zijn voor samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder(s), maar in formele verantwoordelijkheden wel impact hebben (zie **bijlage 1**). Geen enkel model zal zonder vraagstukken zijn. Door wie en de wijze waarop de vraagstukken opgepakt worden, zal in elk model het verschil maken. Ten aanzien van de werkwijze kan de vereniging in de voorliggende denkrichting het volgende verwachten:

### 9.1. Voorzittersoverleg en Directeurenoverleg

De inhoudelijke dialoog (operationeel) tussen directeur-bestuurders en Leden wordt via één periodiek overleg in stand gehouden (directeurenoverleg). Sportbonden zonder directeur kunnen zelf besluiten wie naar dat overleg af te vaardigen als operationele vertegenwoordiger.

Het thans bestaande Ledenberaad komt te vervallen. Eén overleg bevordert de transparantie en slagkracht. Directeuren en voorzitters van bonden zijn verantwoordelijk voor een goede onderlinge communicatie over het besprokene.

De informele voorzittersdiners met de Raad van Toezicht, alsmede informerende mails aan de voorzitters/directeur-bestuurders na afloop van de vergaderingen van Raad van Toezicht, worden in stand gehouden.

### 9.2. Borgen inbreng van Leden

Om te zorgen dat Leden meer inbreng kunnen leveren op de inhoud en agenda van de Algemene Vergadering en invloed op de directeur-bestuurders kan uitoefenen, zijn er de volgende gedachten over aanvullingen op de huidige werkwijze (waarin wordt opgemerkt dat Leden al kunnen agenderen en in verschillende commissies van de Algemene Vergadering kunnen plaatsnemen);

- de Raad van Toezicht laat periodiek (onafhankelijk) middels onafhankelijk onderzoek onder Leden de werking van de governance en de dialoog binnen de Vereniging onderzoeken. De uitkomsten van dit onderzoek dienen als vroegtijdige signalering van kansen en knelpunten;
- het instellen van een Agendacommissie (met daarin leden van de Algemene Vergadering samen met directeur-bestuurders en voorzitter van de Raad van Toezicht) geeft de mogelijkheid om vooraf gezamenlijk een gebalanceerde agenda en behandeling op van de Algemene Vergadering voor te stellen:
  - daarbij valt ook te denken aan een andere vormgeving van de Algemene Vergadering, met een kort en bondig formeel deel (ten behoeve van besluitvorming) en een interactief deel waar de dialoog over strategische vraagstukken plaatsvindt.

Besluitvorming hierover is aan de Algemene Vergadering.

### 9.3. Inhoudelijke dialoog Raad van Toezicht - Vereniging

Om het functioneren van een directeur-bestuurders te kunnen beoordelen en de wijze van aansturen van de organisatie te toetsen, is een goede verbinding van de Raad van Toezicht met het werkveld van groot belang. Dat vraagt om periodieke gesprekken van de Raad van Toezicht



met de Leden, de Ondernemingsraad, de Atletencommissie, internationale bestuurders, Papendal en het Managementteam van NOC\*NSF. Alleen zo kan de Raad van Toezicht namens de Algemene Vergadering toetsen of de uitvoering volgens de besloten strategie en (financiële) plannen verloopt en of met de breedte van belangen (van de interne stakeholders) voldoende rekening wordt gehouden in het beleid.

#### **9.4. Interne planning en periodieke resultaatverantwoording**

Interne rapportagelijnen in het kader van het jaarplan en de organisatie krijgen een verdere upgrade, maar zijn al wel gereed. Deze rapportages zijn momenteel al afgestemd op een toezichthoudend Bestuur en voldoende om toezicht te houden op de dagelijkse operatie. De doorontwikkeling betreft vooral de verbinding tussen de financiële rapportage en de beleidsstukken.

Daarnaast wordt een resultatenverantwoording met KPI's en milestones op de acht beleidsthema's uit de Sportagenda ontwikkeld, waar ook de resultaten van de deelnemingen aan toegevoegd worden. Deze resultatenverantwoording is een middel waarmee de Raad van Toezicht toezicht kan houden op de realisatie van de beleidsdoelstellingen van de Sportagenda en verantwoording kan afleggen aan de Algemene Vergadering. De verwachting is dat de rapportagevoorziening (met koppeling financiële rapportage) bij een overgang naar een Raad van Toezicht-model in 2025 gereed is.

#### **9.5. Proces Sportagenda**

De (totstandkoming van de) Sportagenda is een proces waar de hele vereniging bij betrokken is en ook in de toekomst zal blijven via het Directeurenoverleg en werkgroepen. De Raad van Toezicht zal toezichthouden op het proces van de totstandkoming en voortgang van de Sportagenda.

### **10. Implementatie Raad van Toezicht-model**

#### **10.1. Overgang naar Raad van Toezicht**

De werkwijze van het huidige Bestuur is reeds ver gemigreerd naar de werkwijze van een Raad van Toezicht. De profielen zijn al gericht op toezichthouders, en de nieuwste bestuursleden zijn daarop geworven. Ook zijn de leden van het huidige, goed op elkaar ingespeelde bestuur, in principe bereid om een rol als Raad van Toezicht-lid op zich te nemen.

De denkrichting is om een toetsingscommissie in te stellen met daarin een ledenvertegenwoordiging, de Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht en indien van toepassing een afgevaardigde van de Atletencommissie (analoog aan de reguliere selectiecommissies). Deze toetsingscommissie gaat:

- toetsen of de meest recente profielen nog aanpassingen behoeven;
- middels gesprekken toetsen of de huidige bestuursleden die door willen gaan voldoen aan de in de profielen gevraagde competentie en expertises;
- indien er in bovenstaand proces een positie vrijvalt in de Raad van Toezicht, een vacature en selectieprocedure starten.



Een lid van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht kan uiteraard geen deel uitmaken van zijn of haar eigen toetsingscommissie, en wordt op dat moment door een ander bestuurslid vervangen.

De Algemene Vergadering besluit op basis van de bevindingen van de toetsingscommissie of, en wanneer nieuwe Raad van Toezicht-leden moeten worden geworven. Daarnaast besluit zij wanneer het huidige Bestuur de taken zal neerleggen en de Raad van Toezicht-leden geïnstalleerd worden, dit zal naar verwachting tijdens de Algemene Vergadering van november 2025 zijn.

De gedachte is om van de huidige bestuurders die in de Raad van Toezicht gekozen worden de lopende zittingstermijnen te behouden. Een nieuw te werven lid van de Raad van Toezicht wordt wel benoemd voor een periode van vier jaar (met een mogelijkheid van maximaal één extra zittingstermijn van vier jaar).

Indien het huidige bestuurslid vanuit de Atletencommissie, die bij de overstap naar een onafhankelijke Raad van Toezicht officieel geen deel kan uitmaken van de Raad van Toezicht, nog niet vervangen is tijdens de overgang, kan deze persoon tijdelijk aan blijven als lid van de Raad van Toezicht met topsportprofiel, totdat er een lid met het profiel Topsport geworven is.

Bij elke wisseling van leden kan de Raad van Toezicht verder groeien naar een uitgebalanceerde en toekomstbestendige Raad van Toezicht met bijbehorende expertises.

### **10.2. Overgang van de financiële commissie naar een auditcommissie**

De Auditcommissie is een vaste commissie van de Raad van Toezicht en wordt voorgesteld als een commissie van twee leden van de Raad van Toezicht, (die door en uit het midden van de Raad van Toezicht worden benoemd) en leden die benoemd worden vanuit de Algemene Vergadering. De Voorzitter van de Raad van Toezicht kan geen lid van de Auditcommissie zijn. De voorzitter van de Auditcommissie is lid van de Raad van Toezicht en wordt benoemd door de Algemene Vergadering.

Voorgesteld wordt (besluitvorming is aan de Algemene Vergadering) om bij de overgang naar een nieuw besturingsmodel (enkele leden) van de huidige Financiële Commissie en de nieuwe te vormen Auditcommissie samen te voegen. Het voorstel voor de overgang wordt nader met de Financiële Commissie uitgewerkt.

### **10.3. Bezoldiging Raad van Toezicht**

Voorgesteld wordt om voor alle toekomstige Raad van Toezicht-leden een passende vergoeding in te stellen. Raad van Toezicht-leden kunnen zelf besluiten van deze bezoldiging af te zien.

Doorontwikkeling is geen doel op zich, maar volledig passend bij het voorgestelde besturingsmodel en de aard en omvang van de vereniging NOC\*NSF. Het is belangrijk dat de Raad van Toezicht op transparante wijze toegankelijk is voor iedereen, die goed in het profiel past. Aangezien de rol een aanzienlijk tijdsbeslag vraagt, is het vrijwillig vervullen van deze rol nu slechts voor slechts een enkeling mogelijk.



Onafhankelijke deskundigen wordt gevraagd om een voorstel uit te werken voor de hoogte van de vergoeding, passend bij een organisatie als NOC\*NSF (waarbij de voorkeur bestaat een bestaande norm – uit een andere branche of sector – als benchmark te volgen).

Differentiatie in bezoldiging tussen de Voorzitter en overige leden is daarbij mogelijk - vanwege substantieel tijdsbeslag van de Voorzitter met de rol als Voorzitter van het Nederlands Olympisch Comité (NOC) en het Nederlands Paralympisch Comité (NPC) en representatie in internationale gremia (IOC/ANOC/EOC/IPC/EPC).

#### 10.4. Overgang naar directeur-bestuurders

De Raad van Toezicht krijgt de verantwoordelijkheid over het aanstellen en ontslag van beide directeur-bestuurders. Dat is een wijziging ten opzichte van de huidige situatie, waarin de Algemeen Directeur gaat over het aanstellen, schorsen of ontslaan van de Zakelijk Directeur.

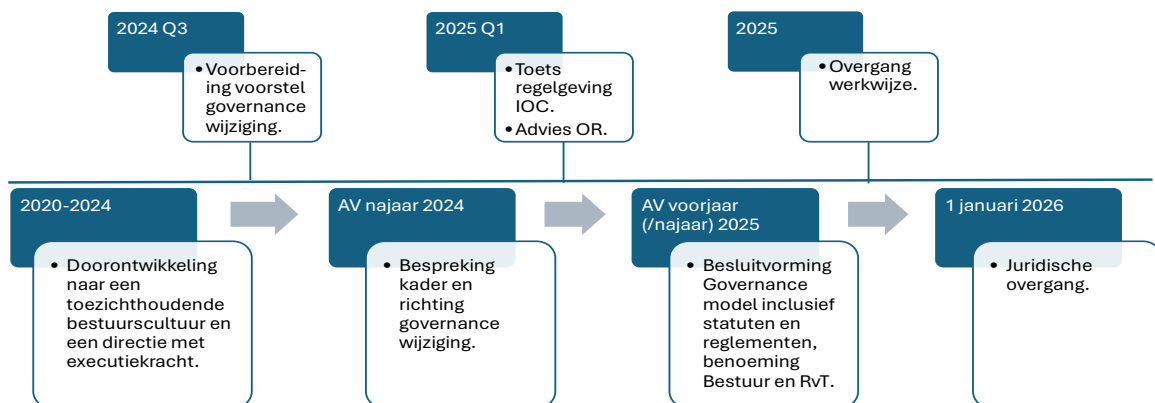
In het nieuwe model is het huidige Bestuur voornemens om de huidige Algemeen Directeur en Zakelijk Directeur te benoemen als directeur-bestuurders. De gedachte is om profielen voor beide posities (CEO, en CFO/COO) op te stellen. De nieuwbenoemde Raad van Toezicht zal een passend proces inrichten om de bestuurders te benoemen.

#### 10.5. Informatievoorziening transitie

In het transitieproces naar een nieuw governancemodel is het belangrijk dat alle belanghebbenden, zoals sportbonden en andere partners, atleten en coaches de implicaties van de overgang naar een Raad van Toezicht-model doorgronden en begrijpen hoe hun belangen behartigd worden in de nieuwe governancestructuur.

Informatievoorziening voor de verschillende stakeholders in het besluitvormingsproces en tijdens de implementatieperiode is van groot belang. De overgang naar een nieuw model vraagt begeleiding om tot een goede synergie binnen en tussen de verschillende organen te komen. In de uitwerking van deze transitie wordt meegenomen hoe het verloop van de veranderingen - inclusief het besteden van aandacht aan rolvastheid en het daarbij behorende gedrag - in alle betrokken gremia geagendeerd wordt.

### 11. Voorstel tijdslijn





**Bijlage 1:    Verantwoordelijkhedenmatrix Algemene Vergadering, Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders)**

In bijlage 1 is een uitgebreide verantwoordelijkhedenmatrix bijgevoegd, waarin bevoegdheden van de Algemene Vergadering, de Raad van Toezicht en het Bestuur (de directeur-bestuurders) ten aanzien van strategie en beleid in detail zijn uitgewerkt. Deze is als separaat document aan deze notie toegevoegd.



## **Bijlage 2: Wijzigingen in statuten en reglementen**

De volgende documenten behoeven in meer of mindere mate aanpassingen van bepalingen. Dit betreffen wijzigingen vanwege aangepaste werkwijze, verantwoordelijkheden of terminologie. Er is reeds een scan per reglement gedaan welke wijzigingen noodzakelijk zijn. De wijzigingen kunnen gedaan worden, nadat er consensus is bereikt over het (vormgeven van het) besturingsmodel.

- Statuten NOC\*NSF;
- Statuten Papendal;
- Statuten Stichting NPC Nederland;
- Reglement CRBS;
- Reglement Beroepscommissie Bestedingsplan Sportagenda (BCB);
- Bestuurs- en directiereglement (bepalingen over de taken, taakverdeling, werkwijze, wijze van vergaderen en van besluitvorming en de verhouding met de Raad van Toezicht);
- Reglement van de Nominatie- en Remuneratiecommissie van NOC\*NSF;
- Reglement Atletencommissie;
- KISS-reglement;
- Statusreglement Topsporters;
- Klachtenreglement NOC\*NSF;
- Treasury Statuut (kaders voor verantwoord en adequaat beheer van de financiële middelen, ten behoeve van het waarborgen van de financiële continuïteit);
- Procuratieregeling NOC\*NSF (bevoegdheden en verantwoordelijkheden (volmacht) wie namens NOC\*NSF externe contractuele verplichtingen kan aangaan);
- Bestuursprofielen -> Profielen Raad van Toezicht.

De volgende documenten dienen nieuw opgesteld te worden.

- Reglement van de Auditcommissie (nieuw, vervangt het Reglement van de Financiële Commissie);
- 'Rules of Engagement' (waarin de Raad van Toezicht expliciet(er) beschrijft hoe zij toezicht wil houden (visie) en de verhouding met het Bestuur (de directeur-bestuurders) ziet (toezichtkader);
- Informatieprotocol Raad van Toezicht (management rapportage, ingepland contact met de verschillende stakeholders).