

Webinar Governance aan de top

Het samenspel

Ineke Donkervoort

13 februari 2025

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



1

Wie ben ik?

- Ex-Topsporter en sportliefhebber
- (Voorzitter) bestuur van maatschappelijke organisaties, waaronder in de sport
- Toezichthouder/commissaris diverse organisaties, waaronder in de sport
- Buiten promovendus USBO
- Adviseur governance vraagstukken voor organisaties in veld sport en bewegen



2

Waar gaat dit webinar over?

Governance aan de top van sportbonden; HET SAMENSPEL

- I. DE STRUCTUUR
 - Besturingsmodellen
 - Welke leden onderscheiden sportbonden?
 - Vereniging heeft keuze tussen een ALV en een Ledenraad; de uitwerking verschilt
 - Vergaderfrequentie
 - Bevoegdheden
 - Verantwoordelijkheden: ALV/LR, Raad van Toezicht, Bestuur en Directeur (-bestuurder) werkorganisatie
- II. HET SAMENSPEL
 - Knelpunten en oplossingen
- III. CONCLUSIES



3

Wat versta ik onder de governance van een organisatie?

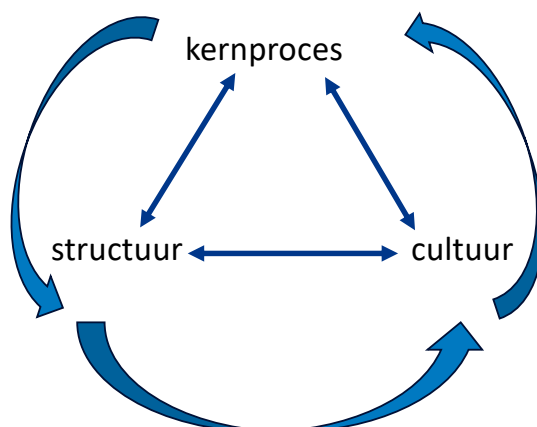
- Governance is het systeem dat door een organisatie wordt ingezet om zijn strategische doelen te bereiken, prestaties te monitoren, en te verzekeren dat het bestuur handelt in het beste belang van de organisatie.
- Bij systeem gaat het zowel om de inrichting van de organisatie, de verschillende organen, als om de processen die de inrichting ondersteunen, zoals gericht op besluitvorming, risicomanagement en verantwoording: **de structuur**.



4

Naast structuur ook cultuur belangrijk

Structuur en cultuur afstemmen op kernproces van de organisatie voor een optimaal resultaat.



5

Structuur: Besturingsmodellen voor de vereniging

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



6

Structuur: besturingsmodel

Vereniging met Bestuur

- ALV/Ledenraad is “hoogste” orgaan in een vereniging
- ALV houdt toezicht op bestuur
- ALV/Ledenraad benoemt bestuur
- Bestuur bestuurt de organisatie
- Bestuur benoemt directeur, en is werkgever van de directeur
- Bestuur ook vaak betrokken bij benoeming MT

Algemene Ledenvergadering/Ledenraad

Bestuur

Directeur en werkorganisatie



7

Structuur: besturingsmodel

Vereniging met Raad van Toezicht

- ALV/Ledenraad is “hoogste” orgaan in een vereniging
- ALV/Ledenraad benoemt RvT en directeur-bestuurder
- Directeur-bestuurder wordt doorgaans benoemd op voordracht RvT
- ALV/Ledenraad vertrouwt deel van toezicht toe aan RvT
- Directeur-bestuurder bestuurt organisatie, ontwikkelt beleid, en gaat over inrichting organisatie en benoeming medewerkers

Algemene Ledenvergadering/Ledenraad

Raad van toezicht

Directeur-bestuurder


Werkorganisatie



8

9

bestuursmodel	one-tier-board/monistisch bestuursmodel	raad van toezichtmodel
Bestuur en uitvoering gescheiden	Toezicht, bestuur en uitvoering geïntegreerd in de "board"; het bestuur	Bestuur en uitvoering geïntegreerd in bestuur >> Directeur-bestuurder
Toezicht ALV/ledenraad	Toezicht ALV/Ledenraad en bij niet uitvoerende bestuurders	Toezicht RvT en deels ALV/ledenraad. ALV vertrouwt deels op RvT
ALV/ledenraad benoemt bestuur	ALV/ledenraad benoemt het bestuur	ALV/ledenraad benoemt raad van toezicht
Bestuur benoemt directeur	ALV benoemt ook directeur-bestuurder (uitvoerend lid) op voordracht vrijwillig bestuurders (niet uitvoerend)	ALV benoemt bestuur op voordracht raad van toezicht
Bestuur werkgever directeur Beoordeling directeur door commissie bestuur Beloning directeur door bestuur	Vrijwillig bestuurders (niet uitvoerende leden) zijn werkgever van uitvoerende lid (directeur) Beoordeling directeur-bestuurder (uitvoerend lid) door niet uitvoerende (vrijwillige) bestuurders en ALV Beloningsbeleid uitvoerende en niet uitvoerende leden: ALV	RvT werkgever bestuur Beoordeling bestuur: commissie raad van toezicht Beloningsbeleid raad van toezicht en bestuur door ALV
Leden bestuur doorgaans intern, maar kan ook extern	Leden bestuur intern, maar kan ook extern	Leden raad van toezicht extern of intern



9

Welk besturingsmodel?

Keuze hangt af van

- Uitdagingen organisatie en de strategie.
- Keuze model ook afhankelijk ontwikkeling organisatie, (gepercipieerde) kwaliteit organisatie en kwaliteit bestuur/RvT, en type mensen.

Verder van belang:

- Verandering van structuur heeft doorgaans een lange doorlooptijd.
- Wat betreft aansprakelijkheid: een bestuur moet besturen, raad van toezicht toezichthouden, directeur managen. In alle verantwoordelijkheden kan er wat "mis" gaan. Leidt doorgaans tot opstappen van het betreffende orgaan. Ook RvT.

Voorbeelden: Amarantis, NPO



10

Structuur: wie kunnen leden zijn?

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



11

Wie kunnen leden zijn van een vereniging?

Verscheidenheid bij sportbonden

- Leden kunnen zijn:
 - sportclubs,
 - organisaties die het belang van de sport dienen,
 - directe leden (natuurlijke) personen.
- ☐ Voorbeelden van rechtspersonen die het belang van de organisatie bevorderen.
 - ❖ NGF: rechtspersonen die golfsport bevorderen en minimaal 100 golfers als lid hebben en gekwalificeerde golfbanen
 - ❖ KNHB (buitengewone leden): rechtspersonen die de hockeysport bevorderen: voorbeelden. master hockey, bedrijfshockey, rolstoelhockey
 - ❖ KNSB: gewesten en atletenvereniging



12

Stemrecht in een ALV

Verschillende opties

- Ieder lid één stem
- Sportclubs of gewesten gewogen op basis van ledenaantal (KNHB, KNZB)
- Sport belang dienende organisaties op basis van staffel
- Directe leden op basis van een minimaal quotum en staffel



13

Bonden die zich actief richten op de community

Voorbeelden:

- Bridgebond,
- KWbN (Wandelbond)
- Klim- en Bergsportvereniging

Heeft gevolgen voor de governance.



14

Structuur: Samenstelling ALV, LR en vergaderfrequentie in de praktijk

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



15

Voorbeelden van sportbonden met een ALV

Vergaderfrequentie per jaar ALV

• KNRB	124 verenigingen	tenminste 1x	praktijk 2x
• KNBSB	169 verenigingen	tenminste 1x	praktijk 2-3x Commissie van Toezicht*
• NGF (Golf)	299 verenigingen	tenminste 1x	praktijk 1x
• KNHB (Hockey)	326 verenigingen	tenminste 1x	praktijk 2x
• KNZB (Zwemmen)	405 verenigingen	tenminste 1x	praktijk 2x in 2024 3x plus extra digitaal ledenberaad
• Bridgebond	909 verenigingen	eenmaal per jaar ALV	(tweemaal per jaar overleg met districtsvoorzitters)

* Cie. van Toezicht voor spoedeisende issues en, als er geen eindejaarsvergadering is: besluit over begroting, contributie en jaarplan.



16

Voorbeelden van bonden met LR

Ledenraad gekozen door en vanuit verenigingen, regio's/gewesten

- JBN (650 verenigingen, 7 districten) bondsraad 14 leden gekozen door districten
- KNLTB (1700 verenigingen) ledenraad 29 leden gekozen uit verenigingen
- NeVoBo (946 verenigingen, 4 regio's) bondsraad 20 leden, 5 per regio
- KNKV (467 verenigingen, 24 regio's), bondsraad van 24 leden, elke regio 1
- KNSB (637 verenigingen, 7 gewesten) ledenraad 24 leden, 3 voor elk gewest en 3 voor atletenvereniging. Binnen gewesten "gekeken" naar vertegenwoordiging 7 disciplines



17

Voorbeelden van bonden met LR (2)

Ledenraad gekozen ook vanuit andere groepen dan verenigingen:

- KNHS (1500 verenigingen, 11 regio's) ledenraad 39 leden; 2 uit elke regio, en 2 voor de 4 grote disciplines, 1 voor de 5 kleinere disciplines, en verder elk 1 voor platform jeugd, Hippische ondernemers, wedstrijdorganisatoren en atletencommissie.
- KNGU (900 verenigingen) ledenraad 11 leden, verdeeld over portefeuilles financiën & IT, marketing & communicatie, sporters en ouders, trainer en coaches en clubbestuurders.
- Schaakbond (324 verenigingen, 13 regio's), bondsraad 13 regio's en 13 anderen waaronder schoolschaak, topschaak en bijzondere aangesloten bonden.
- KNAU (300 atletiek verenigingen in 8 kieskringen, 70 buitengewone leden (wedstrijdorganisatoren, loopgroepen) en directe individuele leden. Unieraad: 8 leden vanuit kieskringen, 2 vanuit buitengewone leden, max 4 vanuit directe leden op basis van staffel, 7 leden benoemd door wervings- en selectiecommissie, en 1 lid atletencommissie. In de praktijk nu 17 leden.



18

Voorbeelden van bonden met LR (3)

Ledenraad ook uit andere groepen dan verenigingen

- KWbN (847 wandelorganisaties (verenigingen, stichtingen en bedrijven) en wandelaars (natuurlijke personen) Ledenraad 12 namens organisaties en 12 namens wandelaars. Daarnaast platform bondgenoten en platform wandelaars voor binding.
- Klim- en Bergsportvereniging: alleen directe leden die in regio's en secties verdeeld zijn. vanuit de leden een raad van afgevaardigden. Totaal max100 leden, waarvan max 25 door secties. Verhouding afgevaardigden regio's en secties via staffel.
- KNBB een bondsraad bestaande uit afgevaardigden van de secties , biljart gerealiseerd en persoonlijke leden. Sectie driebanden;2, sectie pool;2, sectie snooker;2, biljart gerelateerde organisatie;1, persoonlijke leden;1, sectie carambole een aantal dat gelijk is aan som van de andere afgevaardigden als carambole op 1-1- van enig jaar 50% of meer leden van KNBB heeft.



19

Naam bond	Frequentie LR per jaar	bijzonder
JBN	4x	
KNLTB	4x	
NeVoBo	Formeel 2x, praktisch 3x	
KNKV	2x formeel 1x informeel	Jaarlijks strategische cyclus met regio's
KNSB	3x	
KNGU	3x	
KNHS	3-4 x	Gevraagd en ongevraagd advies strategische thema's
Schaakbond	2x	
KNAU	2x	Jaarlijks bijeenkomst in kieskringen
KWbN	4x	Jaarlijks strategische cyclus
Klim-en bergsportvereniging	2x	Accent ook in regio's
KNBB	2x	Accent op secties

Voorbeelden Vergaderfrequentie Ledenraden

Tendens is frequenter dan 2x per jaar.

Bij 2x per jaar ook vergaderingen in regio's, gewesten, met als doel contact met de leden; "weten wat er speelt".



20

Structuur: Bevoegdheden ALV en Ledenraad

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



21

Veel algemeen voorkomende bevoegdheden ALV en LR

Alle bevoegdheden die niet aan andere organen zijn toebedeeld. Vaak worden genoemd:

- benoemen van het bestuur;
- décharge verlenen aan bestuur;
- benoemen van leden commissies
- toestemming voor het aangaan van overeenkomsten tot verkrijging, vervreemding en bezwaring van registergoederen;
- aangaan van overeenkomsten waarbij de bond zich als borg of hoofdelijk medeschuldenaar verbindt, zich voor een derde sterk maakt of zich tot zekerheidstelling voor een schuld van een ander verbindt;
- aangaan van overeenkomsten waarbij aan bond een bankkrediet wordt verleend;
- samengaan van bond met een andere rechtspersoon;
- het opheffen van de bond;
- het vaststellen/goedkeuren van statuten, het algemeen/huishoudelijk reglement, andere reglementen



22

Verschil goedkeuren en vaststellen

- Bij goedkeuren mag het orgaan geen wijzigingen aan brengen >>> goed- of afkeuren.
- Bij vaststellen heeft het orgaan ook het recht van doen van wijzigingen.

In statuten en reglementen zijn er verschillen tussen bonden zowel in geval ALV als in geval Ledenraad.

In de praktijk regelmatig onduidelijkheid.



23

Logisch zou zijn

- Goedkeuren Jaarverslag. Het verslag kijkt immers terug en is het verslag van het bestuur.
- Goedkeuren Jaarrekening. De JR is goedgekeurd door de accountant bevat een advies van auditcommissie of financiële commissie. Aanpassingen zouden leiden tot nieuwe toets accountant.
- Vaststellen begroting, contributie en jaarplan. Deze stukken komen doorgaans voor het eerst in de eindejaar vergadering.
- Goedkeuren technische reglementen. Voorstellen hebben doorgaans een deskundige reglementscommissie gepasseerd. Als blijkt dat proces niet goed gegaan is of er wijzigingen voorgesteld worden in ALV of LR-vergadering, is terugverwijzen naar reglementscommissie verstandig. "Ad hoc"-wijzigingen leiden doorgaans tot "ongelukken". ALV of LR zijn op dit terrein onvoldoende deskundig.
- Strategieontwikkeling is doorgaans een lang proces waar veel stakeholders bij betrokken zijn. Overwogen kan worden LR/ALV aan het eind van het proces de bevoegdheid van goedkeuring te verlenen.



24

Verschillen tussen ALV's in goedkeuren en vaststellen

- KNRB in statuten: voorleggen jaarverslag en Jaarrekening, goedkeuring jaarrekening, in HHR voorleggen begroting in najaarsvergadering.
- NGF in statuten: behandeling jaarverslag, goedkeuring jaarrekening.
- KNHB in statuten: behandelen jaarverslag, vaststelling jaarrekening, vaststelling begroting, vaststelling contributie vaststelling jaarplan.
- KNZB in statuten: vaststellen jaarverslag, vaststellen jaarrekening, vaststellen begroting, jaarplan en contributie.
- Bridgebond in statuten: behandelen verslagen secretaris en penningmeester, jaarrekening, begroting.

Niet altijd is dus duidelijk wat de bevoegdheid van een orgaan is. Laat staan wat er onder wordt verstaan.



25

Naam bond	Formele bevoegdheden
JBN	Vaststellen JV, JR, begroting, contributie, JP, beleid
KNLTB	Vaststellen JV, JR, begroting, contributie, JP, advies beleid en strategie
NeVoBo	Goedkeuren JV, JR, JP, begroting
KNKV	Goedkeuren JV, vaststellen JR, goedkeuren begroting
KNSB	Op agenda JV, goedkeuren JR, vaststellen begroting, vaststellen beleid en contributie
KNGU	Goedkeuring strategie, toezicht op realisatie doelen, toezicht JV en JR
KNHS	Op agenda JV, voortgang JP, goedkeuren JR, vaststellen begroting, contributie en JR
Schaakbond	Vaststellen JV, JR, begroting, contributie, JP
KNAU	Vaststellen JV, JR, begroting, contributie, JP
KWbN	Vaststellen en goedkeuren JR door elkaar gebruikt, goedkeuren begroting
Klim-en bergsportvereniging	Aan de orde komen: JV, JR en begroting
KNBB	Goedkeuren JR, vaststellen begroting, JP, contributie

Verschillen tussen Ledenraden in goedkeuren en vaststellen.

Aantal keuzen conform wenselijke beeld, echter ook onlogische keuzen, en weinig gedefinieerd wat bedoeling is: "op de agenda" of "aan de orde komen".

Bevoegdheid ten aanzien van de strategie lijkt onderbelicht.



26

Voor- en nadelen ALV en Ledenraad

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



27

Voordelen ALV

- Mogelijkheid voor bestuur van contact met alle leden.
- Moment voor ontmoeting van alle leden met elkaar.
- Leden kunnen live kennis nemen van opvattingen bestuur en andere leden.

Nadelen ALV

- Aantal verenigingen te groot voor fysieke bijeenkomst.
- Geringe opkomst helpt, maar is nadeel voor realiseren betrokkenheid.
- Er kan relevante inbreng worden gemist.
- Geringe opkomst geeft leden met stokpaardjes de mogelijkheid tot profilering.
- Moeilijk inhoudelijk van gedachten te wisselen met een grote groep.
- Door roosters van optredens verandert samenstelling; moeilijk relatie op te bouwen.
- Veld sport en bewegen is complex en lastig te doorgronden naast wat eigen organisatie vraagt.



28

Voordelen Ledenraad

- Kleine groep.
- Vertegenwoordiging van hele ecosysteem.
- Leden geselecteerd om bijdrage te leveren.
- Bestuur kan met kleinere groep relatie opbouwen.
- Met kleinere groep kunnen ook ontwikkelingen in veld en dilemma's besproken worden.

Nadelen Ledenraad

- Rol en bevoegdheden ledenraad regelmatig niet duidelijk voor leden.
- Leden ledenraad wisselend op de hoogte van achterban.
- Leden ledenraad weinig onderling contact.
- Begeleiding onvoldoende geregeld



29

Verantwoordelijkheden organen

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



30

Verantwoordelijkheid organen

Achtereenvolgens

- ALV en Ledenraad
- Raad van toezicht
- Bestuur
- Directeur (-bestuurder)/werkorganisatie



31

Verantwoordelijkheid ALV en Ledenraad

- Leden zijn de “eigenaren” van de vereniging.
- Via een ALV of Ledenraad moeten zij goedkeuring geven aan de de strategie van de organisatie.
- Vervolgens moeten zij erop toezien dat het bestuur, mede via de besturing, de gekozen strategie realiseert binnen ook gekozen kaders. .
 - Toezien op bestuur vindt plaats door toetsing van formele stukken als begroting, jaarplan, jaarrekening aan de strategie.
 - Toezien op de besturing kan plaatsvinden door het bestuur periodiek te laten rapporteren over bijvoorbeeld de werking systeem en risicomanagement (eventueel via audit of financiële commissie).
- In het proces naar de ontwikkeling strategie heeft de Ledenraad vaak een nadrukkelijke rol vanwege (veronderstelde) kennis van eigen achterban.
- De ALV is doorgaans op wat grotere afstand betrokken bij het proces van strategie ontwikkeling.



32

Verantwoordelijkheid bestuur

Doorgaans in statuten:

- Het bestuur bestuurt de vereniging en richt zich naar het belang van de organisatie en verbonden partijen.

Formulering verschilt:

- *KNHS: "het Bondsbestuur richt zich op het (doen) uitvoeren van de strategie, het beleid en de (financiële) resultaatontwikkeling van de KNHS;"*
- *NeVoBo: "Het Bondsbestuur richt zich naast zijn wettelijke taken met name op zijn beleidsvormende taak en toezichhoudende rol op de Nevobo en de werkorganisatie".*
- *KNLTB: "Het Bondsbestuur bestuurt op hoofdlijnen, bewaart afstand tot de werkorganisatie en richt zich als uitgangspunt niet op operationele zaken".*



33

Verantwoordelijkheid bestuur in de praktijk

Wat het bestuur precies doet hangt in de praktijk af van omvang en kwaliteit van de werkorganisatie

- Als er geen professionele werkorganisatie is het bestuur belast met: het ontwikkelen van strategie, de ontwikkeling en uitvoering van beleid, de bewaking van de financiële continuïteit, de dagelijkse leiding van de vereniging en het afleggen van verantwoording aan de ALV.
- Als er een werkorganisatie is, hangt het af van de kwaliteit en de omvang van de werkorganisatie welke taken het bestuur kan delegeren aan de directeur en werkorganisatie. Doorgaans de uitvoering; zowel in beleid als beheer. Verder het delen van de beleidsontwikkeling en implementatie. Inbreng in strategie en de strategieontwikkeling blijft in de praktijk het langst bij het bestuur. Het bestuur blijft overigens verantwoordelijk voor het besturen van de vereniging.
- Als de werkorganisatie alle kennis, ervaring en competenties in huis heeft voor zowel uitvoering in beleid en beheer, beleidsontwikkeling, en strategie, kan het bestuur kiezen om zich te beperken tot een bestuur op hoofdlijnen. Belangrijk bij die keuze is de afstemming met ALV/Ledenraad en directeur over wijze van verantwoording en informatieverstrekking.



34

Verantwoordelijkheden raad van toezicht

Verschillende formuleringen

- KNSB:
 - Raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de bond.
 - Staat bestuur met raad en daad ter zijde
 - Houdt namens de leden toezicht op het bestuur en de doelrealisatie van de bond
- KWbN
 - De raad van toezicht ziet toe op de continuïteit van de Bond: de realisatie van de statutaire doelstellingen, de uitvoering van de strategie, de financiële verslaglegging, de interne risicobeheersing en controle systemen en naleving wet en regelgeving.
 - De raad van toezicht heeft een controlerende en adviserende functie richting de directeur-bestuurder.



35

Verantwoordelijkheden raad van toezicht (2)

Keuze KNWU

"De raad van toezicht ziet in het bijzonder toe op en is beschikbaar voor advies met betrekking tot:

- De continuïteit van de bond;
- De realisatie van de statutaire doelstellingen;
- De uitvoering van de strategie;
- De financiële verslaglegging;
- Interne risicobeheersing en controle systemen;
- Naleving wet en regelgeving."



36

Verantwoordelijkheid bij raad van toezicht in de praktijk

- Als de werkorganisatie alle kennis, ervaring en competenties in huis heeft voor zowel uitvoering in beleid en beheer, beleidsontwikkeling, en strategie kan de vereniging kiezen voor het raad van toezichtmodel.
- Het bestuur wordt dan in handen gelegd van eindverantwoordelijke(n) voor de werkorganisatie; de directeur-bestuurder of bij meer verantwoordelijken; het bestuur.
- Er wordt een raad van toezicht benoemd die toezicht houdt op het bestuur en klankbord kan zijn. De ALV/Ledenraad vertrouwt bij het toezicht ook op het toezicht door de raad van toezicht. Een toezicht dat de raad van toezicht uitoefent door de stukken die de ALV/Ledenraad worden voorgelegd; strategie, jaarverslag, jaarrekening, (meerjaren) begroting, voorstel contributie, voorstel reglementen en invulling vacatures, te toetsen.
- Raad van toezicht houdt zich niet bezig met uitvoering, maar toetst uitvoeringsonderwerpen periodiek als onderdeel van het toezicht op het bestuur en de besturing.



37

Verantwoordelijkheid directeur-werkorganisatie

- De werkorganisatie staat het bestuur bij.
- De afstand van bestuur tot werkorganisatie kan verschillen; mede afhankelijk van omvang werkorganisatie en aanwezige deskundigheden.

Vaak genoemde rollen

- Leiding geven aan de werkorganisatie binnen aangegeven kaders (directiestatuut)
- Voorstellen voor inrichting werkorganisatie conform uitgangspunten code "goed sportbestuur".
- Zorgen voor adequate informatieverstrekking aan andere organen, zodat deze hun verantwoordelijkheden kunnen realiseren.
- Afhankelijk kwaliteit: verantwoordelijk voor de voorbereiding, coördinatie en uitvoering van het Bondsbeleid.

NB: aantal bonden integreert betaalde medewerkers en vrijwilligers in de werkorganisatie: KNZB, KWbN, KNGU.



38

Verantwoordelijkheden directeur- bestuurder/bestuur

Geheel verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie.

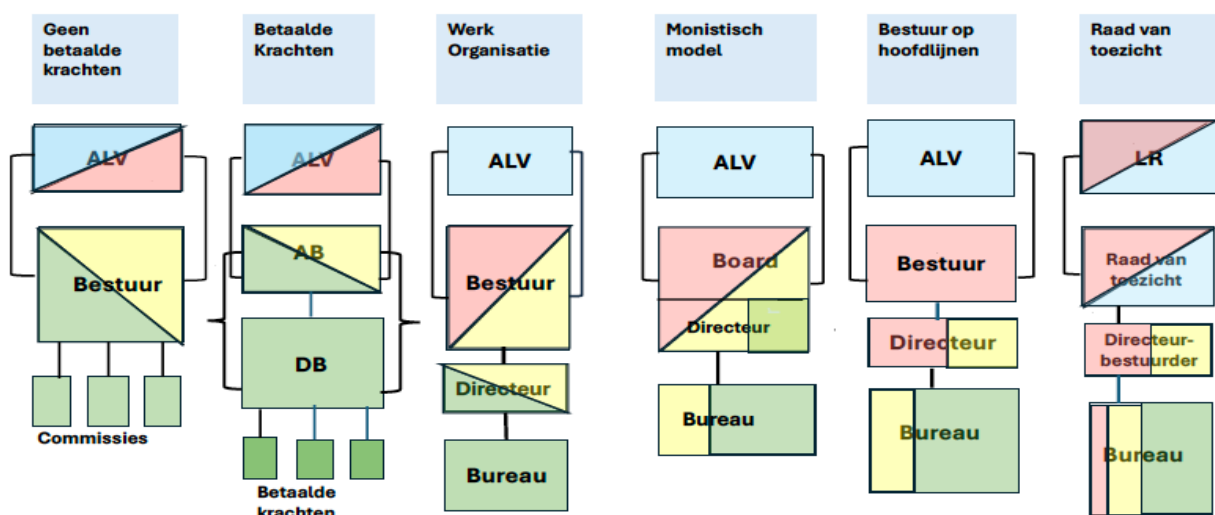
Genoemd worden:

- Inrichten van de organisatie en de werving en selectie medewerkers.
- Volledig verantwoordelijk voor beleidsproces Initiatieven voor beleid, ontwikkeling van beleid en uitvoering van geaccordeerd beleid
- Volledig verantwoordelijk voor beheer en risicomanagement.
- Initiatief nemen voor strategieontwikkeling, en het ontwerpen van een proces dat naast externe stakeholders ook inbreng ALV/Ledenraad en raad van toezicht in de strategieontwikkeling recht doet.
- Vertegenwoordiger van de organisatie.



39

Ontwikkeling vereniging en besturingsmodel: een poging



Voortbordurend op Huizinga en Tack: Architectuur van Verenigingen (2005)



40

Uitleg kleuren

Blauw: toezien

Rood: inbreng in strategie

Geel: beleidsontwikkeling en uitvoering

Groen: uitvoering geven aan besluiten



41

Conclusie

Rolverdeling tussen verschillende organen verschilt tussen bestuursmodel en raad van toezichtmodel

- ALV/Ledenraad hebben minder direct toezicht op het bestuur. Stukken voor ALV/Ledenraad passeren de raad van toezicht. Als er vertrouwen is tussen ALV/Ledenraad en RvT gaan ALV/Ledenraad zich meer concentreren op inbreng in strategie en beleidsontwikkeling op basis van kennis van de achterban. Rol ALV/Ledenraad kan strategischer zijn dan in het bestuursmodel.
- In de praktijk kunnen een bestuur op hoofdlijnen en een raad van toezicht-model weinig verschil maken voor de handelingsruimte van een directeur of een directeur-bestuurder.
- Voor betaalde professionals kan het zijn van directeur-bestuurder of bestuur “voelen” als meer ruimte hebben.
- De raad van toezicht bestaat net als het bestuur in het bestuursmodel in de sport uit vrijwilligers. De werkzaamheden zijn anders, maar mijn onderzoek wijst uit dat, om goed voorbereid te zijn op dilemma's en crises, de tijdbesteding in beide modellen min of meer overeenkomt.



42

Welk model, hangt dus af van

- De uitdagingen van de organisatie en de gekozen strategie.
- De ontwikkeling van de organisatie: grootte, aantal professionals.
- De (gepercipieerde) kwaliteit van de organisatie.
- De kwaliteit van bestuur/RvT, en het type mensen.
- Het raad van toezicht-model vraagt om een werkorganisatie die alle kennis, ervaring en competenties heeft om de vraagstukken en dilemma's die op de organisatie afkomen, aan te kunnen.

Advies:

Kies bewust, wees rol vast, evalueer, en pas zo nodig aan met het oog op optimaal samenspel.



43

Het Samenspel

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



44

Doel governance, knelpunten en oplossingen

Governance aan de top; het samenspel

#wewinnenveelmetsport

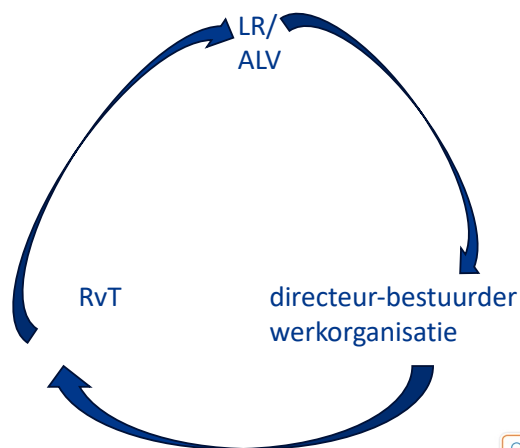
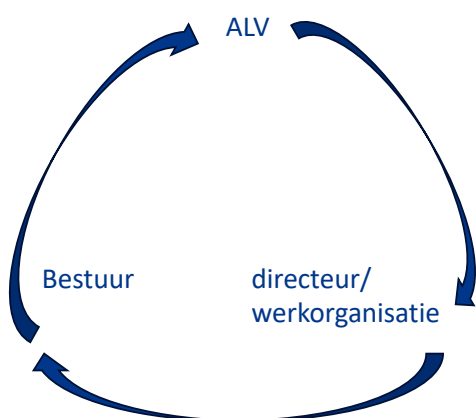


45

Doel governance: bevorderen tevreden leden, gematigde groei, financiële continuïteit

Vraagt

Samenspel



46

Aantal knelpunten in het samenspel

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden organen onduidelijk.
- Verschillende niet besproken visies op besturen en toezichhouden.
- Verkozen leden organen passen niet in profiel.
- Ledenraad pakt positie als “baas”.
- Ledenraad “los zand”.
- Ledenraad te weinig zicht op de achterban.
- Strategie sportbond te vaag of te gedetailleerd.
- Keuze van “bestuur op hoofdlijnen” niet “doorvertaald” naar ALV/Ledenraad en/of directeur-werkorganisatie.
- Werkorganisatie is te klein om alle noodzakelijke kwaliteiten in zich te hebben, bestuur “helpt mee”.



47

Oplossingen: in structuur en cultuur

- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden organen onduidelijk.
 - ✓ Zowel in statuten als AR heldere keuzen: waar vaststellen, waar goedkeuren.
 - ✓ Workshops om gemeenschappelijke taal te ontwikkelen over verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen; gericht op samenspel.
 - ✓ In elk orgaan jaarlijks een check op de praktijk en het samenspel.
 - ✓ Inwerkprogramma en buddy voor nieuwe leden organen.
 - ✓ Zelfevaluatie van het bestuur



48

Oplossingen: in structuur en cultuur (2)

- Verschillende visies op toezichthouden
 - ✓ Zowel "stewardship" als "agency" besproken en elk een plek.
 - ✓ Overeenstemming over bestuurs- of toezicht visie met helderheid over verhouding tussen verschillende organen.
 - ✓ Formuleer prioriteiten m.b.t.. toezicht in een jaar; een "toezichtplan" met helderheid over de noodzakelijke verantwoordingsinformatie.
- Verkozen leden organen passen niet in profiel.
 - Samenspel belangrijk in elk profiel.
 - Deel ledenraad benoemen op voordracht van een selectiecommissie.
 - Aanspreken en workshops.
 - Selectief blijven op voordracht voor leden bestuur en raad van toezicht; een selectiecommissie die toetst



49

Oplossingen: in structuur en cultuur (3)

- Ledenraad pakt positie als "baas".
 - Tegenspraak geven. Ledenraad heeft inbreng in het strategisch proces en moet toetsen op basis van kennis van "achterban". Ruggenspraak kan, maar geen last. Geen "baas".
- Ledenraad "los zand".
 - Faciliteer onderling contact, nodig uit voor evenementen, geef inbreng in agenda bondsraadvergadering via eventueel coördinatiecommissie uit LR, zorg voor aanspreekpunt voor ledenraad naar bestuur in de persoon van een ambtelijk secretaris.



50

Oplossingen: in structuur en cultuur (4)

- Ledenraad te weinig zicht op de achterban.
 - Bevragen in selectieproces en faciliteren.
 Kennis achterban is belangrijk.
 - Nadrukkelijk ook een taak maken van bestuur en werkorganisatie: regionale bijeenkomsten organiseren.
- Strategie sportbond te vaag of te gedetailleerd.
 - Te vaag; onhelder of gewenste resultaten geboekt zijn.
 - Te gedetailleerd; monitoring organen lastig en leidt tot detailvragen.
 - Toezicht op operationeel proces via jaarlijks af te spreken prioriteiten in verantwoording; voorbeeld klanttevredenheid of tevredenheid over opleidingen.
 - Heldere afspraken over verantwoordingsinformatie.



51

Oplossingen: in structuur en cultuur (5)

- Keuze van “bestuur op hoofdlijnen” niet “doorvertaald” naar ALV/Ledenraad en/of directeur-werkorganisatie.
 - Keuze bestuur op hoofdlijnen, betekent ook toezicht van LR/ALV en directeur (-bestuurder) afstemmen.
 - Vragen en klachten zouden opgelost moeten worden door adequaat besturingssysteem. Zo niet: systeem aanpassen.
- Werkorganisatie is te klein om alle noodzakelijke kwaliteiten in zich te hebben, bestuur “helpt mee”.
 - One-tier-board met helderheid op welke dossiers inbreng van “non-executives” (bestuur).
 - Werkorganisatie voor meerdere bonden, samenwerking “shared services”?
 - Directiestatuut dat met beperkingen rekening houdt.
 - Heldere resultaatafspraken met directeur of directeur-bestuurder.



52

In een complexe wereld helpen respect en vertrouwen, en dialoog

Wat kan helpen bij verschillende organen?



53

Wat draagt bij aan een positieve dynamiek in en met ALV/ledenraad

- Transparantie en voorspelbaarheid.
- Strategisch plan met beperkt aantal prioriteiten en helder wat, wanneer, voor leden.
- Monitoring systeem afgestemd op ijkpunten in de strategie.
- Zwarte cijfers!
- Themabijeenkomsten (over dilemma's).
- Inbreng bij werving RvT, bestuur.
- Diner voorzitters, bezoeken regio en vereniging
- Bij ledenraad hulp bij vertegenwoordigen achterban



54

55

Wat helpt een positieve dynamiek in bestuur/RvT?

Bestuur/RvT

Samenstelling afgestemd op uitdagingen

Eigen gedragen visie RvT/bestuur op besturen of toezichhouden

Toets nieuwe leden op die visie

Goed introductieprogramma nieuwe leden

Eigen jaarplan met prioriteiten

Zelfevaluatie (met externe begeleiding)

Rol voorzitter

Aandacht voor positieve dynamiek verschillende organen

Bevorderen veilig klimaat in orgaan

Iedereen aan het woord laten komen

Leden RvT of bestuur aanspreken op functioneren

Werken aan een goede relatie met directeur of directeur-bestuurder

Via agenda en stukken besluitvorming beïnvloeden



55

Wat helpt de directeur of directeur-bestuurder?

Werken aan relatie met voorzitter. Als dat lastig blijkt elders in bestuur draagvlak zoeken.

Vragen om resultaatafspraken, voortgangsgesprekken en aandacht eigen ontwikkeling.

Bespreekbaar maken verschillen van signalen/oordelen leden bestuur/RvT.

Bevorderen dat bestuur/RvT werkt aan eigen visie op besturen of toezichhouden.

Bevorderen dat bestuur/RvT jaarlijks serieus aan zelfevaluatie doet met inbreng directeur/werkorganisatie.

Rugdekking vragen en regelen.



56

Wat helpt de directeur of directeur-bestuurder? (2)

Beperking van het aantal strategische prioriteiten.

Stakeholder management met ALV/Ledenraad. Ook aandacht aan de "onderstroom".

Werkorganisatie die klantgericht en resultaatgericht werkt ten behoeve van Leden en opdrachtgevers. Medewerkers bewust van de verhoudingen.

Via monitoring systeem in staat inzicht te geven in voortgang van de strategie.

Inzicht geven in afhandeling klachten.

Bestuur/RvT en Ledenraad/ALV niet voor verrassingen stellen.



57

Conclusies

Webinar Governance in Praktijk; het samenspel

#wewinnenveelmetsport



Rabobank



58

Conclusies

Vereniging is meest democratische rechtspersoon in ons land en groot goed, maar

- In de complexer geworden wereld van sport en bewegen is het lastig om een vereniging goed te laten functioneren
- Vrijwilligers komen uit verscheidenheid aan sectoren met eigen opvattingen over besturen en toezichthouden, en mate van detail en informatie die nodig is om rol te vervullen.
- Belangrijk dat structuur helder is, rolvastheid. Elk jaar een check daarop, en voldoende aandacht voor inwerken en "buddy's".
- Structuur alleen is niet voldoende: ook belangrijk tijd besteden aan team, ruimte voor informeel contact en nieuwsgierigheid naar elkaar.

Samenspel realiseren!



59

Aan de slag!

Ineke@idmanagementenadvies.nl

Vragen?

Hulp?

2

KN IB
GRI W

6 250 7

NEDERLANDSE LOTERIJ

OKO

AD

H2

Rabobank

NOC-NSF

60