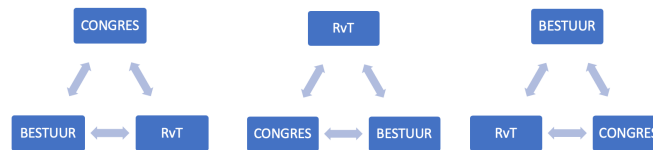


NOTITIE SAMENSPEL TOPSTRUCTUUR KNBSB



De kracht van de nieuwe bestuurlijke inrichting van de KNBSB komt alleen naar voren wanneer het samenspel tussen alle geledingen goed verloopt.

Goed betekent hier dat iedere partij haar eigen rol kent, snapt en vervult en daarbij de andere partijen de ruimte biedt om hetzelfde te doen.

In hoofdlijnen

Eén bestuur, één toezichtlijn en één ledenlijn

De directeur-bestuurder bestuurt de KNBSB. Hij of zij maakt keuzes binnen de kaders die het Congres en de Raad van Toezicht geven en is verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid en het behalen van de resultaten. De Raad van Toezicht en het Congres hebben elk een eigen aandachtsgebied.

- De Raad van Toezicht houdt formeel toezicht. De raad let erop dat de organisatie goed bestuurbaar is, financieel gezond blijft en in control is, en ziet erop toe dat de directeur-bestuurder goed functioneert. De raad is werkgever van de directeur-bestuurder.
- Het Congres is het ledenorgaan. Het stelt de hoofdlijnen van het beleid en de kaders vast en toetst daarop. Het Congres ziet toe of het beleid goed uit te leggen is aan verenigingen, officials en leden, of de verschillende belangen evenwichtig zijn afgewogen en of plannen in de praktijk van de leden van de bond uitvoerbaar zijn.

Het onderscheid is van belang. Als toezicht te dicht op de uitvoering komt, ontstaan dubbele aansturing en vertraging. Als kaderstelling en verantwoording te laat komen, verschuift het gesprek naar achteraf en wordt toetsing een formele stap. De Raad van Toezicht en het Congres besluiten en toetsen op hoofdlijnen. Zij treden niet in de operationele uitvoering en niet in de dagelijkse aansturing door de directeur-bestuurder.

Het besturen door de directeur-bestuurder

De directeur-bestuurder neemt het initiatief voor de ontwikkeling en actualisatie van missie, visie en strategie, in een proces waarin interne en externe stakeholders worden betrokken. De Raad van Toezicht en het Congres toetsen het voorgestelde proces. Na vaststelling is de directeur-bestuurder verantwoordelijk voor de realisatie. Daarbij hoort het stellen van prioriteiten in meerjarenplan en jaarplan, het organiseren van capaciteit en het tijdig signaleren van risico's. De directeur-bestuurder organiseert het proces, brengt opties in beeld en maakt afwegingen expliciet. De Raad van Toezicht en het Congres worden vroegtijdig betrokken, zodat toetsing en verbetering plaatsvinden voordat de lijn vastligt.

Goed samenspel vraagt van de directeur-bestuurder dat besluiten goed worden voorbereid en niet achteraf ter ondertekening worden voorgelegd, dat dilemma's op tijd worden gedeeld en dat voorstellen volledig zijn uitgewerkt met duidelijke keuzes. Op tijd, helder en

klaar voor besluitvorming. Dat beperkt de bestuurder niet, het laat het bestuur juist effectief werken. Daarnaast creëert de directeur-bestuurder draagvlak bij verenigingen en andere betrokkenen voor te nemen en genomen besluiten.

Wat de Raad van Toezicht toevoegt: toezicht, klankbord en werkgever

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de meerwaarde van de bond, bestuurbaarheid en continuïteit. Kernvragen van de raad aan het bestuur zijn:

- Is de koers realistisch, zijn de belangen van breedtesport, topsport, verenigingen en officials evenwichtig afgewogen en is de koers consistent?
- Is de organisatie financieel gezond en in control, en worden risico's beheerst en kansen benut?
- Functioneert de directeur-bestuurder?
- Is de KNBSB toekomstbestendig in inrichting en capaciteit?
- Zijn bij de voorbereiding van beleid de afgesproken processen doorlopen, waaronder de betrokkenheid van het Congres?

De raad is daarnaast klankbord. Dat werkt alleen als de rol zuiver blijft. De raad brengt scherpheid aan, stelt vragen die de kwaliteit van de besluitvorming verhogen en helpt bij het wegnemen van alternatieven. De raad neemt de bestuurlijke pen niet over en stuurt niet op uitvoering. Goedkeuren is toetsen op hoofdlijnen, niet meeschrijven. De derde rol van de Raad van Toezicht is die van werkgever van de directeur-bestuurder

Wat de raad doet met de stukken die naar het Congres gaan: de directeur-bestuurder stelt strategie, meerjarenplan, jaarplan, begroting en contributievoorstel op. De Raad van Toezicht keurt deze stukken goed voordat zij naar het Congres gaan. Goedkeuren betekent hier dat de raad instemt met het stuk zoals het voorligt, of afkeurt. Bij afkeuring stuurt de raad het stuk met opmerkingen terug, waarna de bestuurder het aanpast. De raad brengt zelf geen wijzigingen aan.

Het Congres stelt de stukken vast en kan daarbij wijzigingen aanbrengen. Voor jaarrekening en bestuursverslag geldt een andere volgorde: de bestuurder stelt op, de raad keurt goed en het Congres keurt goed en verleent decharge, omdat een jaarrekening niet door de vergadering wordt gewijzigd. Soms vraagt de situatie dat de raad tijdelijk dichterbij het bestuur komt, bijvoorbeeld bij een belangrijke afwijking in koers of begroting, een integriteitskwestie of een grote samenwerking. Dat gebeurt om bestuurbaarheid en continuïteit te borgen, niet om mee te besturen. Zodra de situatie is genormaliseerd keert de raad terug naar het reguliere ritme.

De raad heeft een eigen informatiepositie: verenigingsbezoek, aanwezigheid bij evenementen en contact met het managementteam en de personeelsvertegenwoordiging. Dat dient om signalen op te halen, niet om in de aansturing te treden. Het informatieprotocol (zie de randvoorwaarden hieronder) is daarvoor een goed instrument. De raad legt over het gevoerde toezicht verantwoording af aan het Congres. Terugkoppeling naar de verenigingen over beleid en uitvoering is de taak van de directeur-bestuurder, het enige aanspreekpunt voor de verenigingen.

Wat het Congres toevoegt: kaderstelling, verantwoording en uitvoerbaarheid

Het Congres bestuurt niet mee en is geen extra controle laag. Het Congres zorgt ervoor dat keuzes goed uit te leggen zijn aan verenigingen en leden, laten zien op welke wijze belangen

zijn afgewogen, in de praktijk uitvoerbaar zijn en terug te zien zijn in beleid en uitvoering. Het Congres zit niet op details. In de praktijk gaat het om vragen als: wat vraagt dit van verenigingen en vrijwilligers, wat betekent dit voor competitie, officials en talentontwikkeling, en welke ondersteuning voor leden is nodig om het plan uitvoerbaar te maken.

Het Congres oefent geen formeel toezicht uit op bestuur en organisatie. De werkgeversrol, het doorlopend toezicht op control en risicobeheersing en de beoordeling van de directeur-bestuurder liggen bij de Raad van Toezicht. Het Congres stelt wel jaarlijks jaarplan, begroting en contributie vast, keurt jaarrekening en bestuursverslag goed, stelt de statuten en het Algemeen Reglement vast, benoemt, de leden van de raad van toezicht en stelt het profiel van de raad vast. Ten slotte spreekt het Congres de Raad van Toezicht aan op het gevoerde toezicht.

Randvoorwaarden voor een werkend samenspel

Een model werkt alleen als betrokkenen elkaars rol respecteren en elkaar daarop aanspreken. Structuur geeft kaders, de inhoud en de toon komen van de mensen. Daarnaast zijn praktische afspraken nodig die het gesprek op het juiste niveau houden.

- Overeenstemming over de informatievoorziening aan elk orgaan. Het informatieprotocol van de Raad van Toezicht is een begin. Voegt toe welke stukken het Congres wanneer ontvangt, en het jaarverslag van de raad over het gevoerde toezicht.
- Gedeelde taal over kernbegrippen. Zie de volgende paragraaf.
- Een toetsingskader per orgaan: een compacte set toetsvragen die ieder orgaan standaard hanteert. De Raad van Toezicht toetst op bestuurbaarheid, continuïteit, integriteit en risico's. Het Congres toetst op uitlegbaarheid, evenwichtige belangenweging en uitvoerbaarheid. De directeur-bestuurder gebruikt beide sets bij het besluitrijp maken van voorstellen.
- Een vaste standaard voor besluitstukken: het gevraagde besluit, de belangrijkste afwegingen, de consequenties en de implementatie, met een realiteitstoets voor verenigingen en vrijwilligers.
- Een jaarplanning waarin de twee Congresvergaderingen, de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de planning en control cyclus op elkaar aansluiten.
- Een bevoegdhedenmatrix in statuten of reglement: welke besluiten van de bestuurder voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht nodig hebben. Zonder die lijst blijft toezicht commentaar achteraf.
- Een escalatielijn voor situaties waarin het normale samenspel niet voldoende is, met criteria voor het terugschakelen naar de reguliere lijn.
- Een jaarlijks gesprek tussen de drie organen over het samenspel zelf: rolvastheid, ruimte voor tegenspraak, openheid over dilemma's en het werken via één overleg- en informatielijn.

Gedeelde taal: begrippenlijst

De onderstaande begrippenlijst voorkomt dat verschillende stukken elkaar gaan tegenspreken. Deze begrippenlijst legt vast wat begrippen binnen de KNBSB betekenen en is leidend voor alle governancestukken.

Begrip	Betekenis
Opstellen	Het voorbereiden en schrijven van een voorstel of stuk. Ligt bij de directeur-bestuurder.
Adviseren	Een oordeel geven waarmee de ontvanger rekening houdt, zonder dat het bindend is. De Raad van Toezicht adviseert de bestuurder gevraagd en ongevraagd. Het Congres kan bestuurder en raad adviseren.
Goedkeuren	Instemmen met een voorstel zoals het voorligt, of het afkeuren. De goedkeurende partij brengt geen wijzigingen aan. De Raad van Toezicht keurt de strategie, meerjarenplan, jaarplan, begroting en contributievoorstel goed voordat deze naar het Congres gaan, evenals de jaarrekening en het bestuursverslag. Het congres keurt jaarrekening en bestuursverslag goed.
Vaststellen	Een stuk definitief maken, met de mogelijkheid het te wijzigen of te amenderen. Het Congres stelt strategie, meerjarenplan, jaarplan, begroting, contributie, statuten en reglementen vast, met uitzondering van het reglement van wedstrijden dat de directeur-bestuurder vaststelt.

Toetsen	Een voorstel of de uitvoering beoordelen aan de hand van afgesproken vragen of kaders, zonder zelf te besluiten over de inhoud.
Voordragen	Een kandidaat of voorstel ter besluitvorming aanbieden aan het orgaan dat benoemt of vaststelt. De benoemingscommissie draagt kandidaten voor de Raad van Toezicht voor aan het Congres.
Benoemen	Iemand formeel aanstellen in een functie. Het Congres benoemt de leden van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht benoemt de directeur-bestuurder.
Informereren	Kennis delen zonder dat een besluit wordt gevraagd. De bestuurder informeert de raad tijdig en volledig. De raad informeert het Congres over het gevoerde toezicht.
Verantwoording afleggen	Uitleggen wat is gedaan en met welk resultaat, en daarop aanspreekbaar zijn. De bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en, over beleid en resultaten, aan het Congres. De Raad van Toezicht legt verantwoording af aan het Congres over het toezicht.
Kaders	De grenzen waarbinnen de bestuurder vrij is te handelen: strategie, meerjarenplan, begroting, contributie en de bevoegdhedenmatrix.

Praktische zaken

Directieteam / Managementteam

Het directieteam (in de voorgestelde vorm hebben we een éénhoofdige directeur bestuurder en een tweehoofdige directie) maakt geen onderdeel uit van het samenspel Bestuur-Congres-RvT. Uiteraard speelt de directie wel een belangrijke rol in het totale reilen en zeilen van de bond.

Directieleden hebben of maken een duidelijke portefeuilleverdeling. In een tweehoofdige directie vormen breedtesport en topsport daarbij de hoofdzaken.

De tweede directeur wordt aangesteld door de directeur-bestuurder.

Een bondscoach wordt voorgedragen door de technisch directeur, en benoemd door de directeur-bestuurder.

Een op te stellen directiereglement moet hierin duidelijkheid verschaffen.

De directeur-bestuurder stelt in samenwerking met de werkorganisatie strategie en plannen op, en gebruikt de Raad van Toezicht vroegtijdig als klankbord. De raad keurt goed, of keurt af en stuurt het stuk met opmerkingen terug. Het Congres stelt vast.

Vergaderfrequentie

De Raad van Toezicht bepaalt haar vergaderfrequentie en vergadert minimaal zes keer per jaar met de directeur-bestuurder. Dit kan overleg zijn met en zonder de directeur-bestuurder. Een agenda voor overleg RvT/Dir-Best kan zijn:

1. Opening, agenda en eventuele belangen/conflicten
2. Mededelingen en actiepunten vorige vergadering
3. Dashboard organisatie (KPI's, financiën, leden, sportieve prestaties)

4. Financiële stand van zaken en forecast
5. Strategische ontwikkelingen
6. Risico's, compliance en governance
7. Besluitvorming (goedkeuringen)
8. Organisatieontwikkeling en Cultuur
9. Rondvraag en evaluatie van de vergadering

Wat bespreken RvT en directeur-bestuurder juist wél?

- Strategische keuzes
- Grote investeringen
- Risico's
- Cultuur en integriteit
- Prestaties van de directeur-bestuurder
- Sportieve prestaties (topsport en breedtesport)
- Ledenontwikkeling en verenigingsondersteuning
- Relatie met NOC*NSF, subsidiegevers en strategische partners
- Veilig Sportklimaat, integriteit en sociale veiligheid

Wat bespreken ze juist níet?

- Personeelskwesties op afdelingsniveau
- Operationele projecten
- Dagelijkse uitvoering

Jaaragenda Congres

Kwartaal	Onderwerpen
Q2	Voorjaarscongres: jaarrekening en bestuursverslag (goedkeuren en decharge), accountantsverslag, verantwoording RvT over het gevoerde toezicht, evaluatie strategie, risicoanalyse
Q4	Najaarscongres: begroting, contributie, meerjarenplan en jaarplan (vaststellen), zelfevaluatie RvT

Deze opzet sluit aan bij de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code en de Governancecode Sport en houdt de focus van de Raad van Toezicht op toezicht, advies en werkgeverschap.