

Het bestuursmodel van de KNGU

1. Aanleiding bestuursmodel

De Bondsraad startte in 2016 een traject om het bestuursmodel tegen het licht te houden als onderdeel van de nieuwe strategie van de KNGU. Aanleiding was de behoefte om de samenstelling van de Bondsraad te laten aansluiten op de strategie (onder andere diversiteit en kwaliteit in de Bondsraad) met verdere uitwerking van kernwaarden als proactief, sparringpartner en rolvastheid in een toezichthoudende rol. Het bestuursmodel is – na besluitvorming door de Bondsraad in december 2018 – in 2019 op basis van deze uitkomsten verder doorontwikkeld en gemoderniseerd.

Het bestuursmodel 2019 is met de volgende uitgangspunten ingericht (afgestemd op de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur):

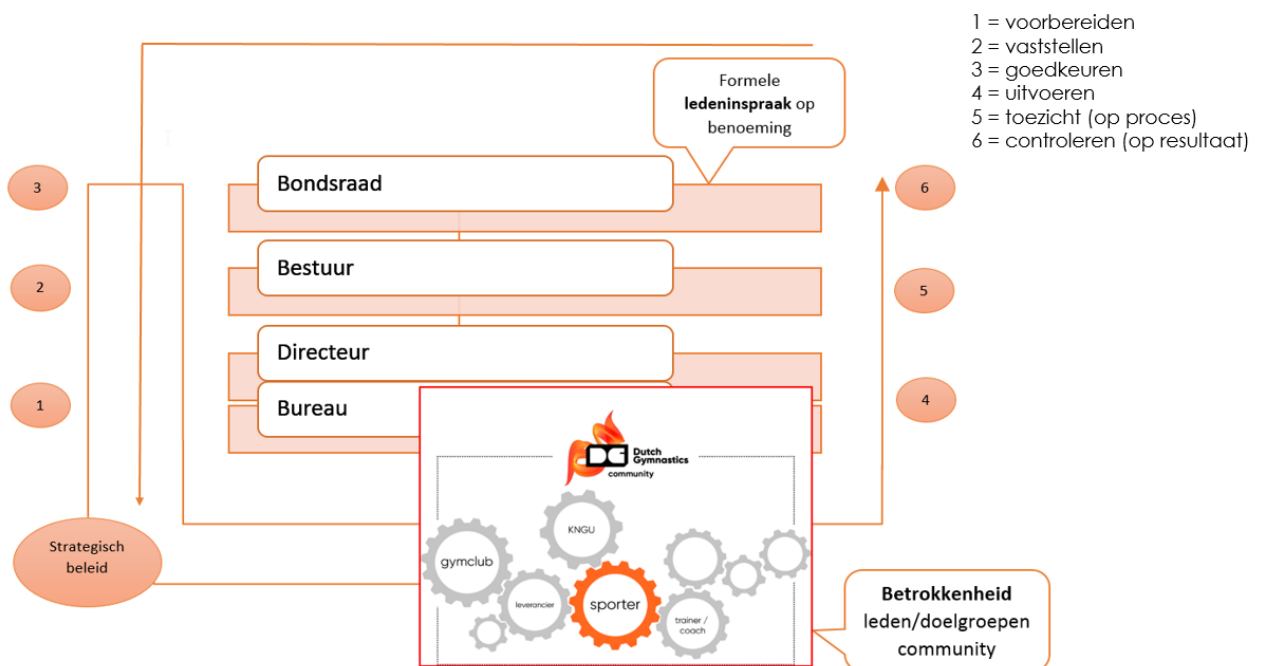
- Een samenspel tussen alle betrokkenen op basis van vertrouwen en gericht op de inhoudelijke doelstellingen.
- Eenheid van beleid.
- Borgen en verstevigen van 'dichtbij gevoel' bij gymsporaanbieders en sporters door een interactieve strategische cyclus, die vanuit de input van alle betrokkenen leidt tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering.
- Een strategisch en collegiaal opererend Bondsbestuur, dat heldere keuzes maakt en slagvaardig leiding geeft aan het proces van strategische doelrealisering.
- Een krachtige toezichthouder met goed zicht op de behaalde resultaten.
- Een organisatie met beleidsvoerend vermogen, dat gebruikmaakt van een sterk ontwikkeld en gezamenlijk vormgegeven werkorganisatie en de inbreng van deskundige en representatieve leden.
- De Bondsraad (11 leden met een algemeen profiel en een eigen aandachtsgebied) wordt gekozen via bondsraadsverkiezingen. Clubs brengen hun stem uit op basis van een staffel van het aantal geregistreerde leden per club.
- In de samenstelling van de Bondsraad wordt slagvaardigheid, kwaliteit, diversiteit en rolvastheid gewaarborgd, zodat de toezichthoudende rol namens de leden effectief en professioneel wordt ingevuld.
- De Bondsraad benoemt een Kiescommissie om de verkiezingen te organiseren.

Het beleidsproces is zodanig ingericht dat strategische keuzes centraal staan en alle overige activiteiten daadwerkelijk ondersteunend zijn aan de strategie. Daarnaast is de structuur – de verdeling van rollen, taken en bevoegdheden – zodanig vormgegeven, dat de afzonderlijke organen met ieder hun eigen rol óók gezamenlijk kunnen optrekken. Deze notitie schetst de hoofdlijnen van het KNGU-bestuursmodel. Achtereenvolgens komen aan bod: de werkwijze van de KNGU (hoofdstuk 2) en de organen van het bestuursmodel (hoofdstuk 3).

2. Werkwijze KNGU

2.1 Strategische cyclus

Uitgangspunt van de werkwijze is dat het Bondsbestuur zich toelegt op het stellen van heldere prioriteiten in een meerjarig perspectief. Dit omvat de invoering van een strategische cyclus (zie figuur 1), resulterend in een strategisch (meerjaren)plan voor de komende vier jaar.



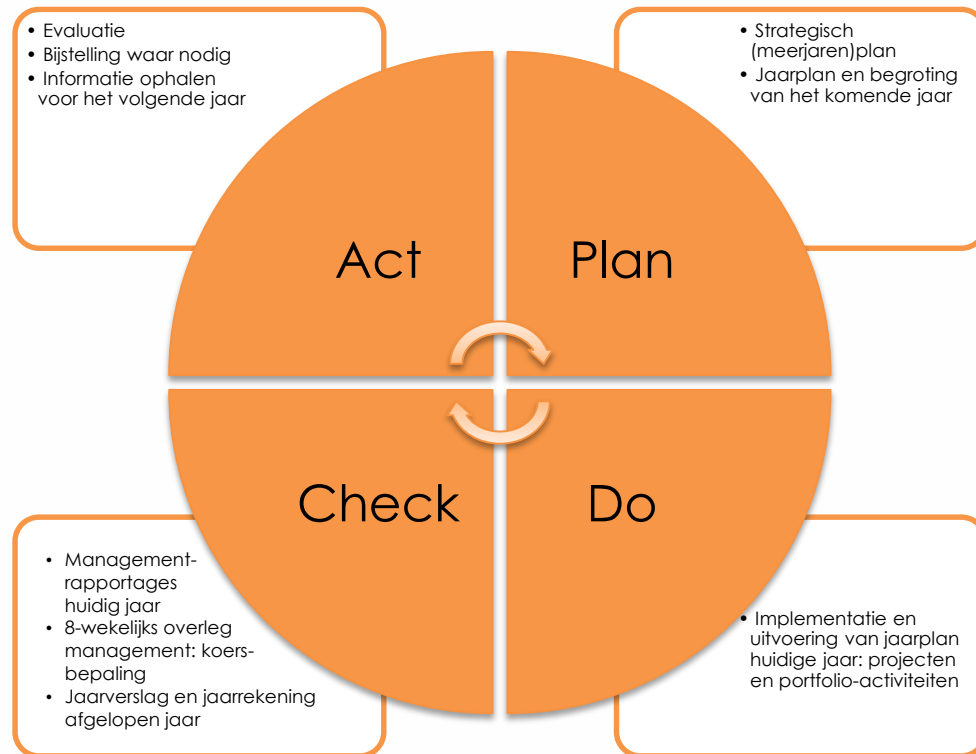
Figuur 1. Strategische cyclus

De cyclus verloopt in het kort als volgt:

- De directeur is verantwoordelijk voor de totstandkoming van het strategisch beleid.
- Het Bondsbureau bereidt het jaarplan, strategisch (meerjaren)plan en de begroting voor.
- De werkorganisatie bestaat uit betaalde medewerkers (het zogenaamde Bondsbureau) en vrijwilligers en voert na goedkeuring van de Bondsraad het beleid uit.
- Het Bondsbestuur houdt toezicht op het proces via managementrapportages.
- De Bondsraad controleert op het resultaat van het jaarplan, strategische (meerjaren)plan en de begroting.
- Het gehele jaar is de KNGU binnen de Dutch Gymnastics-community op verschillende manieren (online en offline) in gesprek met clubbestuurders, trainers en coaches, sporters en ouders en andere gymnsportfans. Input wordt opgehaald voor de strategische plannen van de KNGU en de uitwerking daarvan.
- De Bondsraad waarborgt dat het Bondsbestuur opereert op basis van een heldere, door de leden gedragen, prioriteitsstelling.

2.1.1 Plan-do-check-act cyclus Bondsbureau

Het is van belang dat het strategisch (meerjaren)plan jaarlijks wordt geactualiseerd, omdat de strategie slechts leidend kan zijn als deze actueel is. Nieuwe ontwikkelingen worden tijdig bijgesteld; de jaarlijkse cyclus is afgestemd op de plan-do-check-act cyclus van het Bondsbureau (zie figuur 2).



Figuur 2. Plan-do-check-act cyclus Bondsbureau

2.2 Integrale benadering strategische cyclus

De cyclus waarborgt een integrale benadering. Beleidsinitiatieven worden nooit geïsoleerd genomen, maar altijd in samenhang met een omvattende meerjarenstrategie. Hierbij ligt de aandacht op het realiseren van de gestelde doelen. Daarnaast structureert deze werkwijze de relatie tussen het Bondsbestuur en de Bondsraad als toezichthouder. Een jaarlijkse strategische cyclus fungeert als basis voor het toezicht gericht op:

- signaleren van belangrijke ontwikkelingen
- aangeven van beleidsprioriteiten
- stellen van meetbare doelen
- formuleren van randvoorwaarden

Inzetbare instrumenten worden hierbij nog open gelaten. Dit jaarlijks bijgesteld strategisch plan zorgt voor richting, focus, flexibiliteit en slagvaardigheid.



2.3 Managementrapportages

De voortgang van de strategische doelstellingen wordt bewaakt via managementrapportages. Met behulp van deze rapportage brengt de directeur verslag uit aan het Bondsbestuur van alle activiteiten in het huidige jaarplan (bezien vanuit een strategisch perspectief). Hierbij gaat het om zowel de lopende als de nieuwe activiteiten. Deze rapportage wordt drie keer per jaar opgesteld met verslag over een periode van vier maanden. Een schriftelijke rapportage gaat vervolgens op een hoger abstractieniveau naar de Bondsraad. De rapportages kennen een verschillend sturingsniveau passend bij de rollen, taken en bevoegdheden van het Bondsbestuur en de Bondsraad. Deze sturingsniveaus zijn te vinden in bijlage 1.

3. Organen bestuursmodel

3.1 Bondsraad

De Bondsraad bestaat uit 11 bondsraadsleden, die zijn gekozen door KNGU-leden via verkiezingen. Elke twee jaar organiseert het Bondsbureau verkiezingen, waardoor de samenstelling kan wisselen. De Kiescommissie is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de verkiezing van de bondsraadsleden. In de bondsraadvergadering heeft elk bondsraadslid één stem.

De Bondsraad is het orgaan waarin het democratische karakter van de bond bij uitstek tot uitdrukking moet komen. Daarom is een onafhankelijke instelling van groot belang. Affiniteit met de gymnsport en de taak van de Bondsraad staan centraal. Verwacht wordt dat de leden van de Bondsraad in staat zijn de toezichhoudende en goedkeurende rol op kwalitatief niveau in te vullen alsook het samenspel met het Bondsbestuur vorm te geven.

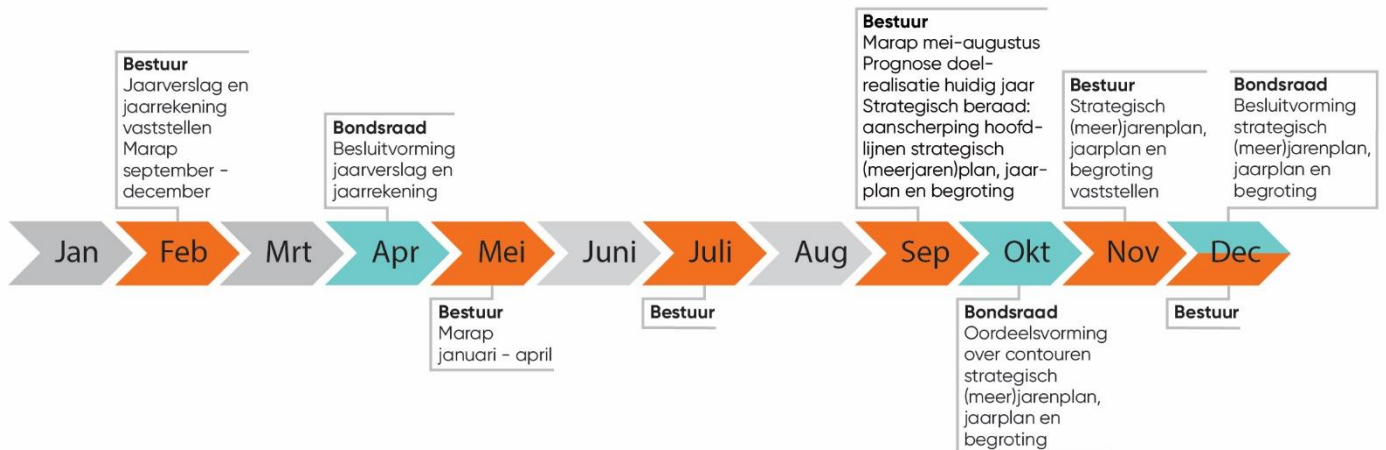
3.1.1 Profiel Bondsraad

De leden van de Bondsraad keuren het strategische beleid goed en oefenen op basis daarvan toezicht uit. Zij dienen generalisten te zijn, die de hoofdlijnen van het beleid mede kunnen bepalen en bewaken. De samenstelling van de Bondsraad moet een goede afspiegeling vormen van de leden (van de aangesloten gymnsportaanbieders) en sporters. Elk bondsraadslid moet voldoen aan een algemeen profiel dat wordt aangevuld met specifieke kennis en ervaring van één van de aandachtsgebieden; Marketing en Communicatie (2x), Financiën en Informatisering/IT (2x), Clubbestuurders (2x), Sporters en Ouders (2x), Trainers en Coaches (2x) en Algemene Coördinatie (1x).

3.1.2 Taak Bondsraad: toezichhoudende rol

Voor een goed functioneren wordt de oordeelsvorming met de Bondsraad over het voorgestelde strategische beleid in een aparte bijeenkomst in het najaar georganiseerd. Dit beleid wordt voorbereid en voorgesteld in het strategisch beraad met het Bondsbestuur. De bijeenkomst met de Bondsraad met de uiteindelijke besluitvorming volgt aan het einde van het jaar (zie figuur 3).

In het voorjaar behandelt de Bondsraad het jaarverslag en de jaarrekening (van het voorgaande jaar), waarbij de doelrealisering centraal staat.



Figuur 3. Tijdslijn vergaderingen Bondsraad en Bondsbestuur

3.1.3 Bondsraadslid met aandachtsgebied Algemene Coördinatie

Het is noodzakelijk dat het Bondsbestuur de Bondsraad in staat stelt haar toezichhoudende rol naar behoren te vervullen. Hiervoor is een rol weggelegd voor het bondsraadslid met aandachtsgebied Algemene Coördinatie. Hij/zij draagt verantwoordelijkheid voor het algemeen functioneren van de Bondsraad en is het eerste aanspreekpunt voor het bestuur en de directie. Daarnaast ziet hij/zij erop toe dat de Bondsraad haar toezichhoudende rol vervult volgens de governance van de KNGU en zorgt (samen met de bondsvoorzitter) voor een effectief verloop van de bondsraadvergadering.

3.1.4 Zittingstermijn

De zittingstermijn voor de Bondsraad bedraagt vier jaar. Elke twee jaar worden verkiezingen georganiseerd voor vijf of zes leden van de Bondsraad. De maximale zittingstermijn voor een lid van de Bondsraad is twaalf jaar (drie keer een periode van vier jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit.

3.1.5 Dubbelfuncties

Het lidmaatschap van de Bondsraad is – behalve op verenigingsniveau – onverenigbaar met het bekleden van een andere functie binnen de KNGU. Vanuit het oogpunt van Goed Bestuur is het namelijk onwenselijk dat een functionaris waarop het Bondsbestuur toezicht uitoefent tegelijkertijd toezichthouder is op datzelfde Bondsbestuur.

3.1.6 Verkiezingen

Clubs stemmen door middel van een stemweging van hun aantal leden op de kandidaten van de kieslijsten. De Kiescommissie is verantwoordelijk voor de selectie van potentiële kandidaten en stelt de kieslijst vast. De stemweging wordt bepaald aan de hand van een vooropgestelde staffel. Om de kans op de juiste samenstelling van de Bondsraad te vergroten, is heldere communicatie over de rol, taken, bevoegdheden en werkzaamheden van de Bondsraad geboden. Dit kan van invloed zijn op de kandidaatstelling en het stemgedrag bij de verkiezingen.

3.1.7 Kiescommissie

De Kiescommissie bestaat uit vijf leden: een onafhankelijke voorzitter, twee niet-herkiesbare bondsraadsleden en twee KNGU-leden. Deze commissie is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de verkiezing van de bondsraadsleden. De Kiescommissie toetst de kandidaat aan de hand van (een door de Bondsraad) opgesteld algemeen profiel van een bondsraadslid en specifieke eisen per aandachtsgebied (zes in totaal). De Kiescommissie plaatst de geschikte kandidaten op een kieslijst, waarna clubs door middel van een stemweging kunnen stemmen op hun favoriet. Na de stemming is de Kiescommissie verantwoordelijk voor de telling van het aantal stemmen, de vaststelling en bekendmaking van de uitslag van de verkiezing.

Benoemingsperiode en zittingstermijn

Uiterlijk vier weken voorafgaand aan de verkiezing wordt door de Bondsraad een Kiescommissie benoemd. De benoeming vindt plaats op basis van een voorstel van het bestuur, waarbij de Kiescommissie voor twee jaar wordt benoemd (tot aan de volgende verkiezing). De Kiescommissie wordt gefaciliteerd door het Bondsbureau.

3.2 Bondsbestuur

Een strategisch opererend Bondsbestuur vereist een bestuursstijl, waarin het Bondsbestuur sterk op hoofdlijnen stuurt. De concrete voorbereiding en uitvoering van afzonderlijke dossiers laat het bestuur aan de directeur (volgens directiestatuut) en de werkorganisatie over. Tevens kenmerkt deze stijl zich door een sterke gezamenlijke taakopvatting, waarin de verschillende aandachtsgebieden (verdeeld over de bestuursleden) een ondergeschikte rol spelen. Dit vereist een bepaald type bestuurder en stelt daarom eisen aan de benoemingsprocedure. Van belang hierbij is dat de Bondsraad haar keuze maakt op basis van adequate profielschetsen.

3.2.1 Taak Bondsbestuur

Het Bondsbestuur zorgt ervoor dat de Bondsraad als toezichthouder kan fungeren. Dit betekent onder meer dat in het strategisch (meerjaren)plan heldere prioriteiten worden gesteld en concrete doelen benoemd. Prioriteitstelling maakt de koers transparant. Concrete doelen geven vorm aan de wijze waarop het Bondsbestuur verantwoording aflegt.

3.2.2 Rol voorzitter Bondsbestuur

Er is een speciale rol weggelegd voor de voorzitter van het Bondsbestuur. Hij/zij is naast voorzitter van het Bondsbestuur óók voorzitter van de bondsraadsvergadering (zonder stemrecht), om erop toe te zien dat het strategisch (meerjaren)plan daadwerkelijk aan de juiste eisen voldoet. Deze dubbelrol is essentieel om te verzekeren dat beide organen hun complementaire taken goed uitoefenen en er sprake is van een zinvolle communicatie over en weer.

3.2.3 Samenstelling en zittingstermijn

Het Bondsbestuur van de KNGU bestaat uit maximaal zeven personen: voorzitter, penningmeester en overige bondsbestuursleden. De maximale termijn voor het Bondsbestuur is twaalf jaar (drie keer een periode van vier jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit.

3.2.4 Dubbelfuncties

Het lidmaatschap van het Bondsbestuur is onverenigbaar met het bekleden van een andere functie binnen de KNGU.

3.3 Commissies en groepen

De KNGU kent verschillende commissies en groepen op verschillende niveaus. Iedere commissie of groep heeft een eigen taak en/of verantwoordelijkheid en bestaat uit vrijwilligers, die zich belangeloos inzetten voor de KNGU.

Beleids-, Bonds- en Kiescommissie

De KNGU bestaat uit twee beleidscommissies; de Bondsraad en het Bondsbestuur. De Statutencommissie, de Atletencommissie en de Toetsingscommissie zijn bondscommissies. In 2019 is een Kiescommissie in het leven geroepen. De beleidscommissies geven vorm aan de strategie en het beleid van de bond en zijn eindverantwoordelijk. De bondscommissies geven ook vorm aan de strategie en beleid maar zijn niet eindverantwoordelijk. De Kiescommissie komt elke twee jaar bijeen en is verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van de verkiezing van de bondsraadsleden.

Landelijke Technische Commissies

De KNGU kent de volgende Landelijke Technische Commissies (LTC): Acrobatische Gymnastiek, Ritmische Gymnastiek, Rhönrad, Groepspringen, Trampolinespringen, Turnen en Dans. Een LTC geeft mede vorm aan de organisatie van alle wedstrijden en heeft afstemming met het Bondsbestuur en de betreffende District Technische Commissies (DTC). Deze commissies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de landelijke wedstrijden en het opstellen van een technische reglement (in samenspraak met de Statutencommissie).

Landelijke Productcommissies

Een Productcommissie geeft mede vorm aan de toekomst van een product en de organisatie daar omheen. Deze commissie is verantwoordelijk voor de uitvoering van een product met betrekking tot beleid, marketing, strategie en financiën.



Organisatiecommissies

Organisatiecommissies spelen een belangrijke rol bij de organisatie van wedstrijden en KNGU-evenementen. Hieronder vallen de DTC's per discipline, Regio Technische Commissies (RTC) per discipline en de Rayoncommissies. Daarnaast zijn er ook organisatiecommissies, die zorgdragen voor specifieke evenementen zoals de ZomerKampen, jongensturnkamp, The Finals, A Touch of Gold en Aangepast sporten. De DTC's, RTC's en Rayoncommissies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van wedstrijden en activiteiten op districtsniveau, regionaal niveau én rayonsniveau. De overige organisatiecommissies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van KNGU-evenementen.

Werkgroepen

De werkgroepen denken en doen mee in de ontwikkeling van de producten en diensten en de uitvoering van activiteiten.

Klankbordgroepen

De klankbordgroepen adviseren en geven input op specifieke thema's.

Bijlage 1: Sturingsniveaus

Niveau Bondsraad

- Aantal gefactureerde leden per kwartaal (incl. vergelijking voorgaande jaar)
- Aantal clubs (op peildatum)
- Rapportcijfers KTV en NPS (voortgang)
- Doelrealisatie projecten: we rapporteren op hoofdlijnen over de voortgang/status van projecten. Toelichting op projecten waar we een risico zien of waar realisatie niet meer mogelijk is in een bepaald jaar.
- Bedrijfsvoering:
 - Zelfde methode
- Financieel:
 - Begroting inc. prognose afwijkingen
 - Liquiditeitsverloop
 - Continuïteitsreserve

Niveau bestuur/directie

- Aantal gefactureerde leden
- Aantal actieve leden (afgezet tegen zelfde periode vorig jaar)
- Aantal unieke leden (afgezet tegen zelfde periode vorig jaar)
- Actieve leden
 - Verdeeld naar geslacht
 - Verdeeld naar leeftijd
 - Waar mogelijk verdeeld naar discipline
- Ledenverloop (over de jaren/kwartalen/maanden)
- Aantal clubs
- Rapportcijfers KTV en NPS (voortgang) → per doelgroep
- Belangrijkste resultaten topsport op grote toernooien (medailles en finaleplaatsen)
- Resultaten grote events/activiteiten: zoka, Atog, NK.
 - Financieel resultaat (t.o.v. begroting)
 - Klanttevredenheidsscore
 - Totaal aantal bezoekers/deelnemers
 - Cijfers t.a.v. bereik van belangrijkste social media kanalen en online platform(s)
- Financieel:
 - Begroting inc. prognose afwijkingen en risico's
 - Liquiditeitsverloop
 - Continuïteitsreserve
 - Verdeling inkomsten
 - Contributies
 - Subsidies
 - Deelnemersbijdragen
 - Overig (inkomsten uit bijv. partners, sponsoring)
 - Overzicht investeringen
 - Continuïteitsratio's
 - Rente inkomsten

- Voortgang realisatie jaarplan projecten, per project:
 - Beoogd resultaat / KPI
 - Voortgang (resultaat behaald ja/nee of tussen resultaat)
 - Afwijking en/of risico
- Bedrijfsvoering:
 - Rapportage over aantal inhoudelijke parameters, als voorbeeld:
 - IT-strategie
 - CRM
 - Online strategie
 - AVG
 - HR
 - Verzuimbeleid

Niveau management

- Aanvullend worden de business unit managers (via de projectleiders/productmanagers) over de resultaten van de portfolio-activiteiten geïnformeerd (per werkplan van een medewerker).