

## Het bestuursmodel van de KNGU

### I. Aanleiding

De KNGU heeft haar bestuursmodel in overeenstemming gebracht met de ontwikkelingsfase waarin de bond zich bevindt en daarbij de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur in acht genomen. Het bestuursmodel is gericht op:

- een samenspel tussen alle betrokkenen op basis van vertrouwen en gericht op de inhoudelijke doelstellingen;
- eenheid van beleid;
- borgen c.q. verstevigen dichtbij gevoel gymsporaanbieders en sporters een interactieve strategische cyclus, die vanuit de input van alle betrokkenen leidt tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering, met ruimte voor couleur locale bij de uitvoering;
- een strategisch en collegiaal opererend bondsbestuur, dat heldere keuzen maakt en slagvaardig leiding geeft aan het proces van strategische doelrealisering;
- een krachtige toezichthouder, met reële invloed op de strategische keuzen en goed zicht op de behaalde resultaten;
- goed doordachte verhoudingen tussen het gezamenlijke deel van de organisatie (bondsraad, bondsbestuur en bondsorganisatie) en de districten;
- een organisatie met beleidsvoerend vermogen, dat gebruik maakt van een sterk ontwikkeld en gezamenlijk vormgegeven bondsbureau (in Beekbergen en de districtsservicepunten) en de inbreng van deskundige en representatieve leden.

Het **beleidsproces** is zodanig ingericht dat strategische keuzen centraal staan en alle overige activiteiten daadwerkelijk dienstbaar zijn aan de strategie. Daarnaast is de **structuur** - de verdeling van rollen, taken en bevoegdheden – zodanig vorm gegeven dat de bond in staat is gegroepeerd te opereren waar nodig. Deze notitie schetst de hoofdlijnen van het bestuursmodel. Achtereenvolgens komen aan bod: de relatie tussen bondsbestuur en bondsraad (paragraaf 2), de bestuurlijke vormgeving van de districten (paragraaf 3), het functioneren van commissies (paragraaf 4) en de positie van het bondsbureau (paragraaf 5).

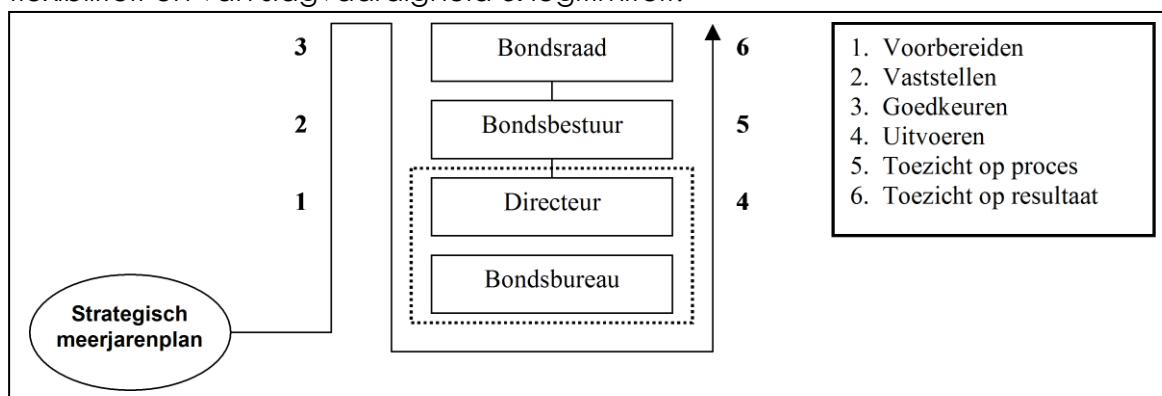
### 2. Bondsbestuur en bondsraad

#### **Strategische cyclus**

Uitgangspunt van de werkwijze is dat het bondsbestuur zich toelegt op het stellen van heldere prioriteiten in een meerjarig perspectief. Dit behelst de invoering van een *strategische cyclus*, resulterend in een *strategisch plan voor de komende vier jaren*. Het is noodzakelijk dat dit plan *jaarlijks* wordt geactualiseerd, omdat de strategie slechts leidend kan zijn als zij actueel is. Nieuwe ontwikkelingen vergen tijdige bijstellingen; een jaarlijkse cyclus blijkt daarvoor - uitzonderlijke situaties daargelaten - heel geschikt.

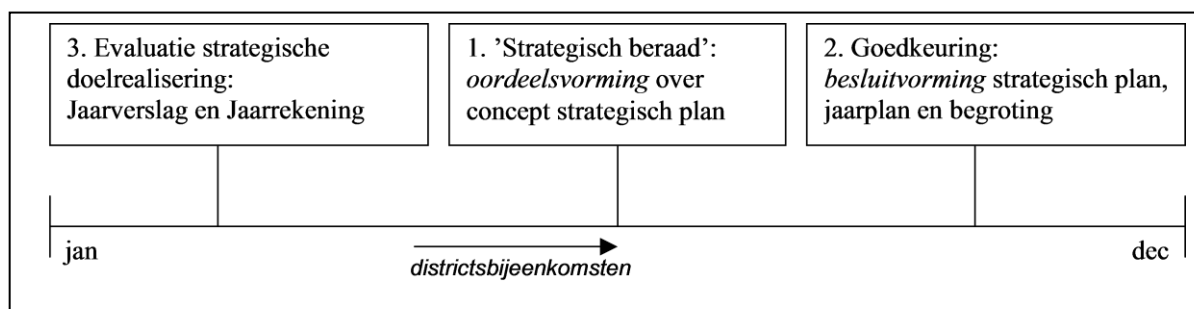
Deze systematiek waarborgt tevens een *integrale* benadering, waarin beleidsinitiatieven nooit geïsoleerd worden genomen, maar in samenhang met een omvattende strategie.

Dat brengt ook de nodige rust en aandacht om gestelde prioriteiten daadwerkelijk te realiseren. Tenslotte structureert deze systematiek de relatie tussen bondsbestuur en toezichthouder. Een jaarlijkse strategische cyclus zorgt ervoor dat het verkeer tussen bondsbestuur en bondsraad over de wezenlijke zaken gaat. Kortom, een jaarlijks bijgesteld strategisch plan biedt de gewenste combinaties van focus & flexibiliteit en van slagvaardigheid & legitimiteit.



**Figuur 1. Strategische cyclus**

De bondsraad waarborgt dat het bondsbestuur opereert op basis van een heldere door de leden gedragen prioriteitsstelling. Dit krijgt gestalte in de jaarlijkse 'strategische cyclus' (zie figuur 1), waarbij de bondsraad verantwoordelijk is voor de jaarlijkse 'goedkeuring' van het strategisch plan en het jaarlijkse 'toezicht op het resultaat' (de strategische doelrealisering).



**Figuur 2. Vergaderschema bondsraad**

Voor een goed functioneren van het toezicht is wezenlijk de *oordeelsvorming* over het voorgestelde strategische beleid in een afzonderlijke bijeenkomst te beleggen, het 'strategische beraad' genaamd. Deze is in de tijd gescheiden van de uiteindelijke *besluitvorming* (zie figuur 2), die naast het strategisch plan ook het jaarplan en de begroting omvat. In het voorjaar behandelt de bondsraad het jaarverslag en de jaarrekening, waarbij de strategische doelrealisering centraal staat. Dit betekent dat de bondsraad jaarlijks 3 keer bij elkaar komt.

Het is van belang *voorafgaand* aan het strategisch beraad de inbreng vanuit de

districten te organiseren. Dit gebeurt in de vorm van meerdere bijeenkomsten in ieder district, waarin de verenigingen vroeg in het proces op de eerste gedachten en contouren van het concept strategisch plan kunnen reageren. Eens in de twee jaar vindt dit plaats in een 'zwaardere' variant, waarbij leden van het bondsbestuur, de desbetreffende leden vanuit het district in de bondsraad, de desbetreffende districtsraden en medewerkers vanuit het bondsbureau zijn betrokken. In de tussenliggende jaren organiseert het bondsbureau samen met de districtsraden een 'lichtere' variant, waarbij in elk geval de desbetreffende districtsvertegenwoordigers in de bondsraad zijn betrokken. Naast en in samenhang met vorenstaande bijeenkomsten wordt tevens gebruik gemaakt van digitale mogelijkheden om interactie en input vanuit de leden optimaal te benutten ten behoeve van strategische cyclus en beleidsvorming en -uitvoering.

### **Consequenties voor het bondsbestuur**

Een strategisch opererend bondsbestuur vereist een bestuursstijl waarin het bondsbestuur sterk op hoofdlijnen stuurt en de concrete voorbereiding en uitvoering van afzonderlijke dossiers aan het bondsbureau, de districten en commissies weet over te laten. Tevens kenmerkt deze stijl zich door een sterke gezamenlijke taakopvatting (collegiaal bestuur), waarin over bestuursleden verdeelde aandachtsgebieden een ondergeschikte rol spelen. Dit vereist een bepaald type bestuurder en stelt derhalve eisen aan de benoemingsprocedure, waarbij vooral van belang is dat de bondsraad haar keuze maakt op basis van adequate profielschetsen.

Het bondsbestuur dient er zorg voor te dragen dat de bondsraad als toezichthouder kan fungeren. Dit betekent onder meer dat het in het strategische plan heldere *prioriteiten* stelt en *concrete doelen* benoemt. Prioriteitstelling maakt de koers transparant, concrete doelen geven vorm aan de wijze waarop het bondsbestuur verantwoording aflegt.

Het bondsbestuur bestaat uiteindelijk uit 7 leden en heeft een maximale zittingstermijn van 12 jaar (drie maal 4 jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit.

### **Consequenties voor de bondsraad**

#### *Dubbelfuncties*

Het lidmaatschap van de bondsraad is, behoudens op verenigingsniveau, onverenigbaar met het bekleden van functie binnen de KNGU. Vanuit het oogpunt van Goed Bestuur is het immers onwenselijk dat een functionaris waarop het bondsbestuur toezicht uitoefent tegelijkertijd toezichthouder is op datzelfde bondsbestuur. Deze ontvlechting betekent dat extra zorg wordt besteed aan input voor het centrale beleid vanuit de districten. Dit wordt langs drie wegen georganiseerd:

1. via de coördinerende functie van het bondsbureau.  
Betrokkenheid van het bondsbureau bij de districten (zie hieronder, paragraaf 3)

- schept de noodzakelijke voorwaarde om snel relevante signalen uit de districten te registreren en zo nodig op de agenda van het bondsbestuur te plaatsen.
2. via de bijeenkomsten in de districten in het kader van de strategische cyclus (zie figuren 2 en 3);
  3. via vertegenwoordiging in de bondsraad.

#### *Samenstelling en zittingstermijn*

De bondsraad is samengesteld uit leden vanuit de districten, zij het dat deze niet gelijktijdig een functie binnen de KNGU kunnen bekleden. Elk district is vertegenwoordigd met 4 leden, die elk één stem hebben in de bondsraad. De omvang van de bondsraad is dus 20 personen.

De leden van elk district kiezen hun eigen leden voor de zetels in de bondsraad.<sup>1</sup> De districtsraad (zie paragraaf 3) heeft een actieve rol bij het zoeken naar geschikte kandidaten. Elke persoon die lid is van een bij de KNGU aangesloten vereniging dan wel individueel lid is van de KNGU kan zich kandidaat stellen. Bij de verkiezing heeft elke vereniging evenveel stemmen als zij leden heeft. Het is wenselijk te beschikken over meer kandidaten dan het aantal beschikbare zetels, opdat bij tussentijdse vervanging een reservelijst beschikbaar is. De leden van de bondsraad functioneren ten opzichte van hun district zonder last of ruggespraak.

De bondsraad dient qua samenstelling een goede afspiegeling te vormen van de bestuurders van de lidverenigingen. De bondsraad is immers het orgaan waarin het democratische karakter van de bond bij uitstek tot uitdrukking moet komen. Om deze reden dient het representatieve karakter van de bondsraad behouden te blijven, al is niet te voorkomen dat vooraf deskundigheidseisen van toepassing zijn. Interesse voor en affiniteit met de gymnsport én de taak van de bondsraad staan centraal, minder de in het verleden opgedane ervaringen. Wel dienen de leden van de bondsraad qua competenties in staat te zijn de toezichhoudende en goedkeurende rol op kwalitatief niveau in te kunnen vullen, alsmede het samenspel met het bondsbestuur vorm te kunnen geven. Hiertoe is een specifiek (competentie)profiel voor leden van de bondsraad van toepassing. Bovendien worden de nieuwe leden van de bondsraad via een korte BestuursAcademie voor hun werk geëquipeerd.

De zittingstermijn bedraagt 4 jaar. Eens in de vier jaar organiseert de bond de verkiezing van de nieuwe bondsraad. De leden van de bondsraad treden dus op hetzelfde moment aan en af; tussentijdse vervangers zijn aan dezelfde tijdsperiode gebonden. De maximale zittingstermijn voor een lid van de bondsraad is 12 jaar (drie maal vier jaar).

De voorzitter van het bondsbestuur, die door de bondsraad in functie wordt

---

<sup>1</sup> Een district kan één kieskring zijn, dat vier personen afvaardigt, maar het is ook mogelijk de districten uit vier kieskringen te laten bestaan, die elk één afgevaardigde kiezen. De districten kunnen omtrent de vormgeving van de kieskringen in het district een voorstel doen, dat goedkeuring behoeft van de bondsraad en wordt vastgelegd in het huishoudelijk reglement.

benoemd, is tevens voorzitter van de bondsraadsvergadering, maar zonder stemrecht. Hij/zij dient er op toe te zien dat bondsbestuur en bondsraad elkaar in staat stellen hun statutair en reglementair omschreven taken te vervullen.

#### *Profiel*

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. Om de kans op de juiste kandidaten te vergroten, is heldere communicatie over de rol, taken, bevoegdheden en werkzaamheden van de bondsraad geboden. Dit kan van invloed zijn op de kandidaatstelling (zelfselectie) en het stemgedrag bij de verkiezing in de districten.

#### *Werkwijze*

Het is noodzakelijk dat het bondsbestuur de bondsraad daadwerkelijk in staat stelt haar toezichthoudende rol naar behoren te vervullen. Dit stelt eisen aan het strategisch meerjarenplan, dat jaarlijks wordt bijgesteld en heldere beleidsprioriteiten en concrete doelen ter beoordeling en besluitvorming moet bevatten. Hier is een bijzondere rol weggelegd voor de voorzitter van de bondsraad, die in zijn/haar hoedanigheid van voorzitter van het bondsbestuur erop toeziet dat het strategisch plan daadwerkelijk aan deze eisen voldoet. Deze dubbelrol (voorzitter van de bondsraad en van het bondsbestuur) is essentieel om te verzekeren dat beide organen hun complementaire taken goed kunnen uitoefenen en er sprake is van een zinvolle communicatie over en weer.

#### *Ledenraad in relatie tot commissies*

De noodzaak van eenheid van beleid brengt met zich mee dat de bondsraad geen eigen beleidscommissies of uitvoerende commissies instelt, omdat daarmee voor een bestuurlijke rol wordt gekozen, met rivaliserende beleidscentra als gevolg.

### 3. Bestuurlijke vormgeving van de districten

#### **Hoofdlijnen**

De districten zijn in essentie uitvoeringsorganen die het binnen de bond vastgestelde beleid regionaal implementeren, met gevoel voor couleur locale. Vanwege hun nauwe band met de leden en hun specifieke deskundigheid spelen de districten echter ook een belangrijke rol in de strategische cyclus.

#### **Verantwoordelijkheden bij de uitvoering van beleid**

Het bestuursmodel legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de directeur, die daarover verantwoording aflegt aan het bondsbestuur.

De directeur stuurt op programmadoelen, die zijn verankerd in het jaarplan van de bond. Dit jaarplan wordt verder uitgewerkt in een uitvoeringsplan (zie stap 3 in figuur 3). Elk district draagt hieraan bij. Daartoe vindt afstemming plaats tussen de programmamanagers en de DSP-coördinatoren, onder supervisie en eindverantwoordelijkheid van de directeur.

De DSP-coördinator laat zich ten behoeve van dit afstemmingsoverleg adviseren door een *districtsraad*, bestaande uit personen die afkomstig zijn uit de leden van het district.

Na vaststelling van het uitvoeringsplan is de DSP-coördinator verantwoordelijk voor het realiseren van de daarin gestelde doelen van het district. Hij of zij wordt daarin bijgestaan door de districtsraad.

### **Samenstelling en taken van de districtsraad**

De districtsraad bestaat uit 5 tot 7 leden en heeft een maximale zittingstermijn van 12 jaar (drie maal 4 jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit. Het bondsbestuur benoemt de leden van de districtsraad, op een basis van een voordracht van de directeur, gehoord de DSP-coördinator.

De districtsraad heeft de volgende taken:

1. fungeren als aanspreekpunt voor leden, in aanvulling op de contacten van de DSP-coördinator. Daartoe kunnen uiteenlopende activiteiten worden gerekend, zoals
  - behoeften signaleren;
  - wensen en opvattingen ophalen;
  - clubs en personen mobiliseren;
  - aansturen van activiteiten en vrijwilligers, ter ondersteuning van de DSP-coördinator;
  - vrijwilligers belonen/waarderen/koesteren;
  - bondsbeleid uitdragen;
  - bijdragen aan de synergie van rayons en regio's;
  - de bond bij bepaalde gelegenheden representeren;
  - gastheerschap bij bijeenkomsten;
  - bemiddelen bij conflicten.
2. fungeren als adviseur van de DSP-coördinator.
3. ondersteuning bieden bij het organiseren van inbreng van leden inzake het landelijke strategisch plan en het landelijke jaarplan ('opgaande lijn' van de strategische cyclus, zie hieronder), en bij de uitwerking van de voor het district relevante onderdelen van het uitvoeringsplan.
4. rol bij verkiezingen bondsraad en invulling van tussentijdse vacatures: bv. actief helpen bij het werven van kandidaten of adviseren DSP-coördinator over geschikte kandidaten.

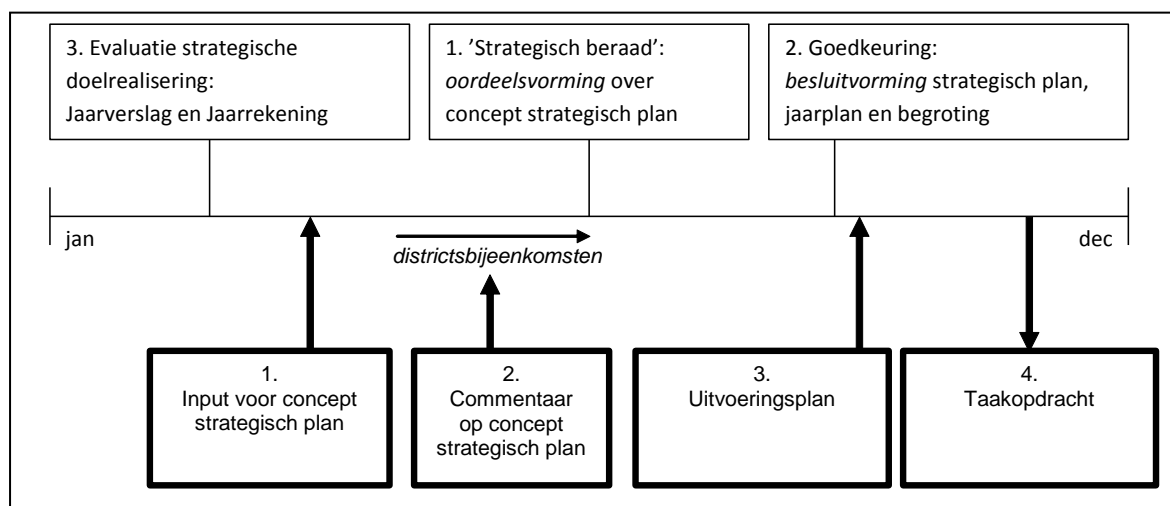
### **Rol van de districten in het strategisch beleid**

Wat het strategische beleid betreft, hebben de districten op vier momenten belangrijke invloed:

1. De districten leveren inbreng voor het concept strategisch plan (zie stap 1 van figuur 3). Hiertoe doet de directeur de districtsteams (DSP-team en districtsraad)

jaarlijks een verzoek. De DSP-coördinator is verantwoordelijk voor de verwerking en doorgeleiding hiervan. De districtsraad speelt hierin een belangrijke rol, omdat hij dicht op de leden zit en wordt geacht hun behoeften, wensen en opvattingen goed te kennen.

2. De besturen van de lidverenigingen geven hun oordeel over aspecten van het concept strategisch plan dat ter oordeelsvorming aan de bondsraad zal worden voorgelegd (stap 2 van figuur 3). Dit gebeurt in (een) daartoe door het bondsbureau en de districtsraad belegde districtsbijeenkomst(en), in aanwezigheid van bondsraadsleden uit het district, medewerkers van het bondsbureau en een lid van het bondsbestuur.
3. De districten leveren een bijdrage aan de totstandkoming van het uitvoeringsplan op basis van het jaarplan.
4. Na de besluitvorming over het strategisch plan, het jaarplan en de begroting, worden zij door het bondsbestuur ingeschakeld bij de realisering van de strategische doelen van de bond.



**Figuur 3. Betrokkenheid districten bij strategische cyclus**

Samenvattend, de DSP-coördinator is verantwoordelijk voor (a) de uitvoering van het bondsbeleid in de districten, en (b) voor de inbreng van zijn district bij de totstandkoming van nieuw beleid (strategisch plan, jaarplan, uitvoeringsplan).

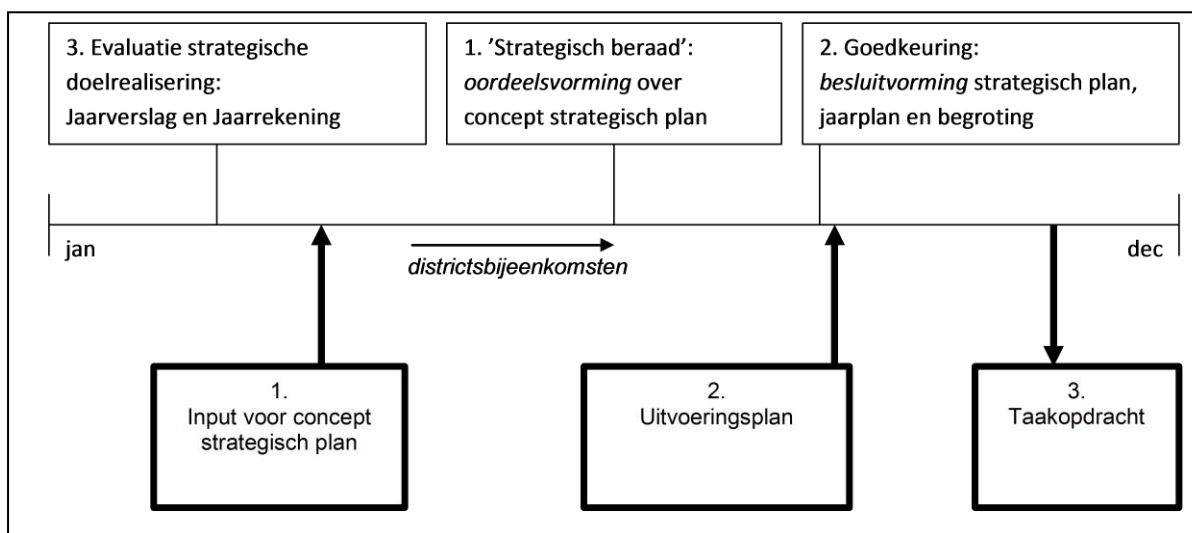
#### 4. Landelijke technische commissies

De landelijke technische commissies maken deel uit van de uitvoeringsorganisatie. Het bestuursmodel legt de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij de directeur, die daarover verantwoording aflegt aan het bondsbestuur.

De centrale taak van de landelijk technische commissies is de organisatie van landelijke activiteiten. Daarbij zijn zij op drie belangrijke momenten bij de strategische cyclus betrokken (zie figuur 4):

1. aan het begin van de cyclus, door het leveren van een bijdrage aan het concept strategisch plan;
2. door het leveren van een bijdrage aan de totstandkoming van het uitvoeringsplan op basis van het jaarplan;
3. direct na de besluitvorming over strategisch plan, jaarplan en begroting, als zij door het bondsbestuur worden ingeschakeld bij de realisering van de strategische doelen van de bond.

Dit vereist een adequate inbreng van de programmamedewerker Sportparticipatie, die samen met de voorzitter van de commissie de samenhang tussen de activiteiten van de commissie en het strategische beleid van de bond moet bewaken.



**Figuur 4. Betrokkenheid technische commissies bij strategische cyclus**

In het bestuursmodel ligt de aansturing van de beleidsontwikkeling en de productontwikkeling bij het bondsbureau, dat op basis van het beleidsplan de noodzakelijke landelijke en regionale betrokkenheid organiseert. Het bondsbureau is voor deze regisserende en coördinerende rol het best geëquipeerd.

Dit komt ook de afstemming tussen landelijke en districtscmissies ten goede, die in eerste aanleg plaatsvindt tussen de verantwoordelijke districts technisch medewerker en de verantwoordelijke medewerker van het programma Sportparticipatie.



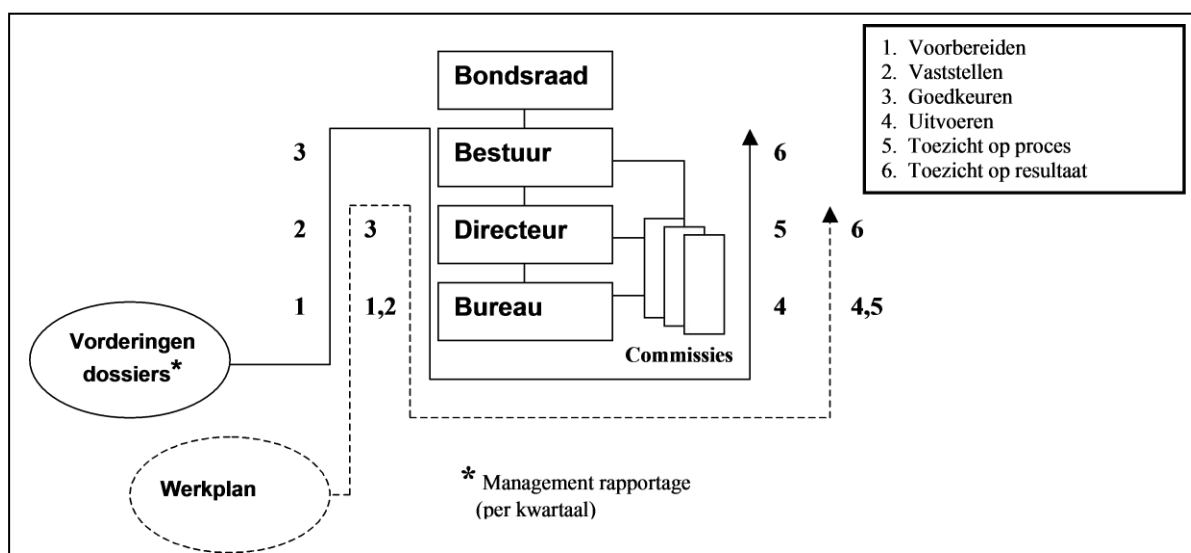
Een landelijke technische commissie bestaat uit tenminste 3 en ten hoogste 9 leden en heeft een maximale zittingstermijn van 12 jaar (drie maal 4 jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit.

Het bondsbestuur (her)benoemt de leden van de landelijke technische commissies.

## 5. Positie van het bondsbureau

### *In relatie tot het bondsbestuur*

De strategische cyclus is, wat de werkprocessen betreft, leidend in de relatie tussen bondsbestuur en directie.



**Figuur 5. Maraps en werkplan**

De verantwoordelijkheid van het bondsbestuur voor de strategische doelrealisering brengt met zich mee dat het de voortgang bewaakt via managementrapportages (marap's), bijvoorbeeld op kwartaalbasis (zie figuur 5). Daarin doet de directeur verslag van de beleidsmatige vorderingen.

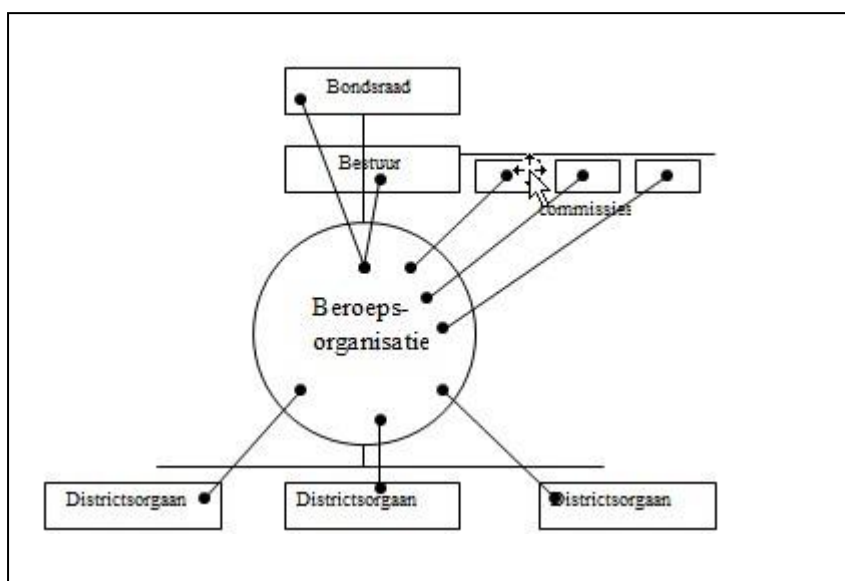
De koppeling aan het strategische beleid voorkomt dat het bondsbestuur te zeer bij gedetailleerde inhoudelijke kwesties en interne aansturingproblemen betrokken raakt, wat de aandacht afleidt van de wezenlijke bestuurstaak: het op koers houden van de bond.

### *In relatie tot de districten en technische commissies*

De in deze notitie beschreven werkwijze vereist een sterk ontwikkelde processturing. Hierin speelt het bondsbureau een centrale rol door de agenda's van de verschillende gremia op elkaar af te stemmen en de voortgang te monitoren. Dit gebeurt via de medewerkers van het bondsbureau, die zijn toegevoegd aan districtsraden en technische commissies (de directeur vervult deze rol bij het

bondsbestuur en de bondsraad). Het bureau staat zo garant voor de *eenheid van het bondsbeleid*.

Dit systeem kan alleen werken als de districten en de technische commissies de interne afstemming ook daadwerkelijk via de DSP-coördinatoren respectievelijk de programmamedewerkers laten verlopen. In de technische commissies vraagt dat om goede samenwerking tussen de voorzitter en de programmamedewerker. In deze werkwijze verschilt een sterk geprofessionaliseerde bond als de KNGU van een typische vrijwilligersvereniging met een zwak ontwikkeld bureau.



**Figuur 6. Coördinatiefunctie van het bureau**

Om deze werkwijze te kunnen doorvoeren, moet de directeur goed gepositioneerd zijn. In de eerste plaats is hij verantwoordelijk voor de voorbereiding van het strategisch plan (stap 1 van figuur 1), gebruik makend van de inbreng van districten, technische commissies en toespontbelanghebbenden. Dit resulteert in een ontwerp tekst die als basis dient voor de oordeelsvorming en besluitvorming in het bondsbestuur.

In de tweede plaats heeft de directeur een rol in het toezicht. Hij is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang omtrent de uitvoering van het strategisch plan. Dit gebeurt in de vorm van kwartaalrapportages aan het bondsbestuur (figuur 5), die niet alleen financieel, maar nadrukkelijk ook beleidsmatig van aard zijn. Anders gezegd, het bondsbestuur houdt via de directeur een vinger aan de pols met betrekking tot beleidsmatig relevante ontwikkelingen.

Voor het bureau als geheel geldt dat de ondersteuning van de districten en technische commissies medewerkers vergt met beleidsmatige en coördinerende competenties.



## **6. Tot slot: HRM beleid voor actieve leden**

Het bestuursmodel vereist dat de bond investeert in zijn leden. De verschillende functies (bondsbestuurder, lid van de bondsraad, lid van de districtsraad, commissielid) stellen verschillende eisen, die helder moeten worden gecommuniceerd. Het is zaak elk actief lid op zijn of haar taak voor te bereiden via een korte BestuursAcademie. Tevens is van belang nieuwe leden te interesseren voor actieve participatie in de bond. Vooral beperkte, helder in de tijd afgebakende taken werken vaak enthousiasmerend. Het is derhalve van belang een actief recruiteringsbeleid te voeren voor districts- en commissieactiviteiten.