

Startdocument Bestuursevaluatie

1. Inleiding

Iedere organisatie is gebaat bij een goed functionerend bestuur. Besturen van een sportbond is echter niet eenvoudig. De sportwereld is een dynamische en complexe omgeving, waar een bestuur vaak snel en adequaat moet insprijnen op ontwikkelingen. Daarbij zijn bestuurders meestal vrijwilligers, hebben ze een samenspel met een (professionele of vrijwillige) werkorganisatie en is de sport publiciteitsgevoelig.

Sportbonden kunnen erg verschillend ten opzichte van elkaar zijn en dus functioneert niet ieder bestuur op dezelfde manier. Om het functioneren enigszins te stroomlijnen staat in de Minimale KwaliteitsEisen van NOC*NSF dat sportbonden als basis één van de verschillende bestuursmodellen moeten hanteren (Architectuur van verenigingen, P.J. Tack en F.D. Huizenga, 2009). Het gekozen model geeft richting aan de besturing van de organisatie, hoe zijn de onderlinge relaties en hoe vervult het bestuur haar taken.

De beoordeling van het functioneren van het bestuur is een primaire taak van de eigen ledenvergadering. Vaak is dit met name gericht op resultaten van de organisatie. Een goed bestuur heeft daarom daarnaast een zelfreinigend karakter, dit om kritisch te blijven op het functioneren als bestuur en als individueel bestuurslid maar ook het gedrag in de interactie met andere bestuurders of externe stakeholders. Om dit vermogen te ontwikkelen is het belangrijk om als bestuur haar eigen functioneren regelmatig te evalueren. Dit zorgt namelijk voor tijdig ingrijpen en bijsturen van het bestuur waardoor er meer voortgang of ontwikkeling is.

Vanwege deze redenen zijn de Minimale KwaliteitsEisen voor sportbonden en NOC*NSF uitgebreid met een jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur. De kwaliteitseis Bestuursevaluatie is als volgt geformuleerd:

Verplichte evaluatie van het bestuur. Het bestuur draagt zorg voor reflectie op haar eigen functioneren en haar relatie met de werkorganisatie en achterban. Hiermee wordt geborgd dat de rol- en taakuitvoering in de verschillende geledingen helder is en ook uitgevoerd wordt zoals afgesproken.

- A. Heeft het bestuur in het afgelopen jaar een evaluatie gehouden waarin zowel de zachte kant (interne samenwerking, persoonlijk gedrag, relatie met de achterban) als de harde afspraken (rol- en taak vastheid, activiteiten en prestaties van het bestuur) besproken is?
- B. Heeft u de bevindingen van deze evaluatie gedeeld met de achterban?
- C. Heeft u voor het houden van de bestuursevaluatie in de afgelopen 2 jaar externe begeleiding gehad?

Om een bestuur op weg te helpen met deze zelfevaluatie heeft NOC*NSF dit startdocument opgesteld.

2. Doelstellingen bestuursevaluatie

Het primaire doel van de bestuursevaluatie is vaststellen of het bestuur effectief functioneert en of elk bestuurslid effectief bijdraagt aan het functioneren van het hele bestuur.

Met effectief besturen dient het bestuur niet alleen de leden, maar vooral ook de bestuurders zelf. Het is leuker besturen als je kunt zien dat jouw handelen effect heeft. De verkregen inzichten uit de evaluatie moeten zorgen voor meer controle over het presteren van het bestuur, betere onderlinge samenwerking en houvast bieden voor structurele ontwikkeling.

De evaluatie levert uiteindelijk de onderstaande resultaten op die een bijdrage leveren aan het effectief functioneren van het bestuur:

- Een analyse van het bestuurlijk presteren ten opzichte van de strategische doelen;
- Een goed beeld van het functioneren van het bestuur als geheel en van iedere individuele bestuurder (zowel harde als zachte aspecten);
- Een aantal concrete ontwikkelpunten voor het bestuur waarmee zij aan de slag moet gaan;
- Input voor volgende bestuursevaluaties;
- Een rapportage van de zelfevaluatie richting de achterban, eventueel directeur en de accountmanager van het NOC*NSF;
- Een gesprek met de achterban, eventueel directeur en de accountmanager van het NOC*NSF naar aanleiding van de rapportage.

De bestuursevaluatie is in eerste instantie bestemd voor het bestuur zodat ze lering kunnen trekken uit bepaalde conclusies en daarmee het functioneren voor de toekomst kunnen verbeteren. Daarnaast is het goed om de leden over de uitkomsten van de evaluatie te informeren, zo stelt het bestuur zich transparant en kwetsbaar op en laten ze zien over zelfkritisch vermogen te beschikken.

3. Hoe wordt de bestuursevaluatie vorm gegeven?

NOC*NSF geeft slechts enkel handvatten om het evaluatieproces vorm te geven. Het bestuur beslist zelf de invulling van de zelfevaluatie en kan dus bepalen welke onderwerpen aan de orde moeten komen. Waak hierbij voor de valkuil dat de evaluatie over beleidsinhoud of evenementen gaat (kan wel als input dienen) maar om daadwerkelijk het eigen functioneren als bestuur en bestuurslid.

Uitgangspunten

Tijdens de bestuursevaluatie is het bestuursmodel en de bijbehorende besturingsfilosofie het uitgangspunt. Op welke manier wordt er bestuurd? Hoe is de rol- en taakverdeling tussen de verschillende organen in de organisatie? Hoe is de afstemming met de werkorganisatie of vrijwillige commissies? Dit is als het goed is vastgelegd in een notitie.

In de evaluatie kan het bestuur bespreken in hoeverre dit bestuursmodel zich ook daadwerkelijk verhoudt met het eigen functioneren. Hoe hebben we als bestuur onze rol uitgevoerd en hebben we de andere rollen goed bewaakt? Hebben we de juiste taken uitgevoerd? In welke mate hebben we bijgedragen aan het bereiken van onze KPI's? Wat ging goed en wat verkeerd?

In de basis bestaat de evaluatie uit twee perspectieven, namelijk het evalueren van de harde en zachte elementen van het besturen. Bij de harde elementen gaat het om presteren en de resultaatgerichtheid (wat besturen we?). Denk hierbij aan de manier van leiderschap, mate van ondernemerschap, de doelmatigheid en controle. Bij zachte elementen draait het om relaties en samenwerking (hoe besturen we?). Het gaat dan om goed besturen, integriteit en de cultuur.

Uitvoering van de evaluatie

Het bestuur is opdrachtgever van de evaluatie, normaal gezien is dat de verantwoordelijkheid van de voorzitter. Het ligt het voor de hand om een of twee leden van het bestuur aan te wijzen die de evaluatie organiseren en voorbereiden. Bij een bond met een betaalde werkorganisatie kan de bestuurssecretaris een belangrijke rol vervullen in de voorbereiding en planning.

De begeleiding van de evaluatiebijeenkomst kan ook in handen zijn van een extern persoon of bureau. Dit zorgt voor objectieve sturing, frisse kijk op zaken en dat alle bestuursleden in een gelijke rol aan de evaluatie deelnemen.

Diverse factoren bepalen de uiteindelijke evaluatieopzet en de onderwerpen. Bv. De fase van het strategisch beleid, de actualiteit en relatie met de achterban. Afhankelijk hiervan kan de intensiteit (licht of intensief), begeleiding (intern of extern), vorm (formeel of informeel) van de evaluatie worden bepaald. Hierbij is belangrijk dat de evaluatiemethode van te voren helder is.

Bedenk van te voren ook welke beleidsinstrumenten gebruikt worden om input voor de evaluatie te verzamelen. Een manier, naast de bestaande beleidsinstrumenten, is om een vragenlijst of interview (voorbeeld vragenlijst in bijlage 1) te houden met individuele bestuursleden. Zo betrek je het individuele perspectief van bestuurders ook bij de evaluatie. De resultaten kunnen dan in een samenvattende notitie worden verwerkt. Deze vragenlijst is ook verwerkt in een handige digitale evaluatietool. Zo kan ieder individueel bestuurslid een vragenlijst anoniem invullen en worden de gezamenlijke resultaten in een analyse getoond.

Evaluatieproces

De beginvraag is: 'Wat wil ik als bestuur(der) uit de zelfevaluatie halen en waarom?' Besturen is leuker en zinvol als je het kwalitatief goed invult, dit geldt ook voor de bestuursevaluatie. Om het proces van de bestuursevaluatie richting te geven is hieronder een voorstel uitgewerkt:

- Stap 1** **Neem het besluit tot zelfevaluatie en plan de evaluatie.**
- Stap 2** **Stel de doelen vast, bepaal de evaluatiemethode en het proces.**
Wie voert uit? Hoe gaan we evalueren? Hoe vindt de rapportage plaats?
- Stap 3** **Bepaal de evaluatieonderwerpen en indien nodig de vragenlijst.**
Welke aspecten willen we bespreken? Welke vragen in de interviews/enquêtes?
- Stap 4** **Verzamel input voor de evaluatie en maak samenvattende notities.**
Welke beleidsinstrumenten kan je gebruiken? Houd de interviews en/of enquêtes.
- Stap 5** **Houd de evaluatie op basis van verzamelde input.**
Wat vinden we ervan? Hoe komt het? Wat moeten we anders doen?
- Stap 6** **Stel de verbeterpunten vast en rapporteer de evaluatie.**
Wat zijn de conclusies? Welke acties gaan we ondernemen?
- Stap 7** **Bespreek de uitkomsten.**
Met de achterban, eventueel directeur en met de accountmanager van het NOC*NSF.
- Stap 8** **Monitor de verbeterpunten en bespreek ze tijdens de volgende evaluatie.**

De doorlooptijd voor het proces tot en met stap 7 varieert van 3 tot 6 maanden. De exacte tijdsbesteding is afhankelijk van hoe uitgebreid de evaluatie wordt opgezet. Stap 8 vindt plaats tot de nieuwe evaluatie weer wordt gestart.

4. Wanneer vind de evaluatie plaats?

Door de dynamiek van de sportwereld is het verstandig om de bestuursevaluatie een vast onderdeel te laten zijn in de strategische cyclus van het meerjarenbeleid. Het evaluatieproces is namelijk bedoeld om te beoordelen in hoeverre het bestuur als geheel, en een ieder bestuurslid afzonderlijk, een bijdrage heeft geleverd aan het behalen van de doelstellingen en met name de wijze waarop dit is gebeurd. Het behalen van de doelstellingen betekent namelijk niet in alle gevallen dat het bestuur goed heeft gefunctioneerd.

De timing van de evaluatie per kalenderjaar kan verschillen, afhankelijk van andere gebeurtenissen die input kunnen opleveren voor de jaarlijkse evaluatie (bijvoorbeeld evaluatie van de Spelen, oplevering nieuw meerjarenbeleid, etc.), maar het meest logische moment is als onderdeel van het opstellen van een jaarverslag.

Mocht de evaluatie worden afgestemd op de strategische meerjarenplanning dan is in het onderstaande schema een verloop weergegeven.

Jaar	Fase in beleid	Kenmerken evaluatie	Bijzonderheden
1	Afleveren nieuw meerjarenplan en uitlijnen rol- en taak bestuur	<i>Intensief:</i> uitgebreide oriëntatie op KPI's van het bestuur, besturingsfilosofie en rol- en taakverdeling.	Bij voorkeur meelopend met opstellen beleidsplan. Bij voorkeur externe begeleiding.
2	Eerste lopende jaar	<i>Licht:</i> meting van de KPI's en evaluatie van de voortgang.	Zelfstandige organisatie
3	Bijsturing op strategische doelen	<i>Intensief:</i> meerdere evaluaties worden nu meestal uitgevoerd en kunnen dienen als input (bv. Leden Tevredenheidsonderzoek en scan Goed Sportbestuur).	Externe begeleiding is nodig (mede vanwege onafhankelijkheid en workload)
4	Afronden cyclus	<i>Licht:</i> vooral gericht op afronding richting nieuwe beleidscyclus.	Bevat mogelijk al aanloop naar nieuwe cyclus. Zelfstandige organisatie.

5. Relatie met andere beleidsinstrumenten

De bestuursevaluatie kan naast de enquêtes of interviews gebruik maken van verschillende rapportages en standaarddocumenten die als input kunnen dienen. Afhankelijk van de fase van evaluatie worden deze betrokken in de voorbereiding van de evaluatie.

Strategisch Meerjarenbeleid

In het beleid staan de lange termijn doelen geformuleerd en het bestuur moet weten welke prestaties (KPI's) zij daarvoor moet leveren om die doelen te kunnen realiseren. Een voorbeeld hiervan is een doelstelling op het gebied van de relatie met de achterban, daarin ligt een directe verantwoordelijkheid van het bestuur. Andere doelen liggen meer in de indirecte invloedssfeer van het bestuur, zoals prestaties op de Spelen. Dan zijn KPI's van het bestuur lastiger te formuleren.

In het opstellen van een nieuw of aangepast strategisch plan, kunnen KPI's van het bestuur gericht worden

opgesteld. In de meest ideale situatie heeft het bestuur een eigen onderdeel in het 'dashboard' van het strategisch plan, zodat de KPI's van het bestuur zelf ook altijd beschikbaar zijn.

Besturingsfilosofie

In de besturingsfilosofie staat het besturingsmodel (de rolverdeling) en daarbij de meest relevante taken van het bestuur als geheel en van de individuele bestuursleden beschreven. Deze besturingsfilosofie vormt de ruggengraat van de evaluatie, aangezien dit document het meest compleet beschrijft welke rollen en taken er voor het bestuur liggen en ook verhouding tot de taken van andere organen binnen de vereniging. Minimaal bevat één evaluatie in de vier jaar een inhoudelijke controle op de in dit document beschreven verantwoordelijkheden.

Meting code Goed Sportbestuur en Minimale KwaliteitsEisen

Alhoewel deze scans op zichzelf geen input geven voor de evaluatie omdat ze regels en procedures voor het geheel van de organisatie toetsen. Is het wel verstandig om het bespreken van resultaten uit de meting Goed Sportbestuur samen met de evaluatie te bespreken (één keer in de twee jaar), zodat regelgeving en rol- en taakinving hand in hand bijgestuurd kunnen worden.

Leden tevredenheidsonderzoek

Indien de sportbond een leden tevredenheidsonderzoek houdt is het verstandig om de evaluatie van het bestuur direct te koppelen aan dit onderzoek. De vragen in dit onderzoek die betrekking hebben op het bestuur, kunnen rechtstreeks in de evaluatie terecht komen. Andersom kan de evaluatie input leveren voor nieuwe vragen voor een ledenonderzoek.

Evaluatie van de Spelen (of EK/WK)

Indien de sportbond actief is geweest op de Spelen of een EK/WK kan deze evaluatie ook als input dienen voor de bestuursevaluatie. In deze evaluatie wordt misschien al specifiek aandacht besteedt aan de rol en performance van het bestuur. Het gaat hierbij niet om de evaluatie over te doen maar om de conclusies mee te nemen in het geheel van de prestaties van het bestuur. Overigens geldt dit ook voor andere structurele en incidentele evaluaties waarbij de rol van het bestuur aan de orde komt.

6. Ten slotte

Een goed bestuur is bereid om continu in de spiegel te kijken met als doel het functioneren en presteren van de sportbond te verbeteren. Vandaar de verplichting vanuit NOC*NSF om een proces van zelfevaluatie op te zetten. Hoe een bestuur dit proces invult is haar eigen verantwoordelijkheid. Met dit startdocument wil het NOC*NSF u echter daarmee behulpzaam zijn. Mochten er echter naar aanleiding van dit document nog vragen zijn of heeft u als bestuur meer hulp nodig bij het opzetten van een dergelijk proces, dan kunt u te allen tijde contact opnemen met uw accountmanager.

Wij wensen u veel succes en wij zien de uitkomsten van de evaluatie met belangstelling tegemoet.

Bijlage 1. Vragenlijst Bestuursevaluatie

HARDE VAARDIGHEDEN

<i>Vaardigheden</i>	<i>Element</i>	<i>Stelling</i>	<i>Waardering</i>				
Leiderschap	Verantwoordelijkheid	Het bestuur neemt altijd haar verantwoordelijkheid.	1	2	3	4	5
	Visionair	Het bestuur heeft van een goede visie op de toekomst van de bond en de aangesloten verenigingen.	1	2	3	4	5
		Het bestuur heeft een goede visie op breedtesport.	1	2	3	4	5
		Het bestuur heeft een goede visie op topsport.	1	2	3	4	5
	Flexibel	Het bestuur is in staat om in te spelen op veranderingen.	1	2	3	4	5
	Reflectie	Het bestuur kan haar eigen functioneren kritisch te beoordelen.	1	2	3	4	5
	Innovatief/ Creatief	Het bestuur is innovatief en creatief bij oplossen van problemen en het ontwikkelen van plannen.	1	2	3	4	5
	Draagkracht	Het Bestuur heeft draagkracht onder de leden van de bond.	1	2	3	4	5
	Bindend	Het bestuur is in een bindende factor binnen de bond.	1	2	3	4	5
Ondernemerschap	Gezicht naar buiten	Het bestuur is het gezicht naar buiten toe van de bond.	1	2	3	4	5
	Belangenbehartiging	Het bestuur is een belangenbehartiger van de bond en haar leden.	1	2	3	4	5
	Innovatie	Het bestuur weet de balans tussen 'going concern' en innovatie goed te houden.	1	2	3	4	5
	Maatschappelijk betrokken	Het bestuur is maatschappelijk betrokken.	1	2	3	4	5
Doelmatigheid	Effectiviteit	Het beleid van het bestuur is effectief.	1	2	3	4	5
	Daadkracht	Het bestuur is daadkrachtig.	1	2	3	4	5
	Resultaat/ doelgericht	Het bestuur is doelgericht.	1	2	3	4	5
	Eenheid van beleid	Het beleid van het bestuur is eenduidig.	1	2	3	4	5
Controle	Financieel	Het bestuur is op de hoogte van de financiële situatie van de bond en de aangesloten verenigingen.	1	2	3	4	5
		Het bestuur geeft zo nodig sturing aan de financiële situatie van de bond en de aangesloten verenigingen.	1	2	3	4	5
	Veiligheid	Het bestuur heeft oog voor de veiligheid in het algemeen.	1	2	3	4	5
		Het bestuur heeft oog voor veiligheid tijdens het sporten.	1	2	3	4	5
		Het bestuur geeft aandacht aan het creëren van een veilig sportklimaat.	1	2	3	4	5
		Het bestuur heeft oog voor de veiligheid van specifieke groepen (bijvoorbeeld kinderen).	1	2	3	4	5
	Personeel	Het bestuur heeft oog voor de belangen van het personeel en de vrijwilligers.	1	2	3	4	5
	Crisismanagement	Het bestuur is in staat om crisissituaties het hoofd te bieden.	1	2	3	4	5

ZACHTE VAARDIGHEDEN

Vaardigheden	Element	Stelling	Waardering				
Goed bestuur	Externe samenwerking	Het bestuur is in staat om met andere organen en organisaties (binnen en buiten de bond) samen te werken.	1	2	3	4	5
	Samenstelling van bestuur	De samenstelling van het bestuur is evenwichtig in die zin dat alle benodigde competenties aanwezig zijn.	1	2	3	4	5
		Bij de samenstelling van het bestuur is aandacht geweest voor diversiteit.	1	2	3	4	5
		Bij de samenstelling van het bestuur is rekening gehouden met belangen van zowel de breedtesport als de topsport.	1	2	3	4	5
	Empathie	Het bestuur voelt aan wat er binnen de bond en binnen de maatschappij speelt.	1	2	3	4	5
	Betrokkenheid	Het bestuur is betrokken op het geen bij de bond en in de maatschappij speelt.	1	2	3	4	5
	Cohesie	Het bestuur bevordert een goede cohesie tussen verschillen geledingen van de bond.	1	2	3	4	5
	Communicatie	Het bestuur communiceert helder richting haar achterban.	1	2	3	4	5
		De communicatie van het bestuur naar buiten (de bond) toe, is helder.	1	2	3	4	5
		De communicatie binnen het bestuur is helder.	1	2	3	4	5
Integriteit	Betrouwbaarheid	Het bestuur is betrouwbaar.	1	2	3	4	5
	Geloofwaardigheid	Het bestuur is geloofwaardig.	1	2	3	4	5
	Ethiek	Het bestuur hanteert hoge ethische normen en draagt deze ook uit.	1	2	3	4	5
	Verantwoordelijkheid	Het bestuur heeft een hoog verantwoordelijkheidsgevoel.	1	2	3	4	5
Cultuur	Waarden en normen	Het bestuur hanteert hoge waarden en normen en draagt deze waarden en normen ook uit.	1	2	3	4	5
	Transparantie	De besluitvorming van het bestuur is transparant.	1	2	3	4	5
	Interne samenwerking	Binnen het bestuur bestaat een goede interne samenwerking.	1	2	3	4	5
	Respect	Het bestuur heeft ‘respect’ hoog in het vaandel staan en draagt dit ook uit.	1	2	3	4	5

***Opmerking:** Deze vragenlijst is slechts een hulpmiddel om input te krijgen voor de bestuursevaluatie. Als bestuur kan je zelf bepalen welke vragen van toepassing zijn en welke vragen nog toegevoegd moeten worden.