



notitie

Bestuursmodel NOC*NSF

ter informatie

ter besluitvorming

ter bespreking

aan	Algemene Vergadering NOC*NSF
van	Bestuur NOC*NSF
betreft	Verkenning Governance model NOC*NSF
datum	2 mei 2022

1. Inleidend

In de door de AV in het najaar 2020 vastgestelde Veranderagenda zijn 15 veranderopgaven voor NOC*NSF vastgesteld. Nr. 5. betreft de veranderopgave op het gebied van de governance:

Van	Naar
5. Bestuur op afstand	5.1 Toezichhoudende bestuurscultuur
	5.2 Directie met executiekracht
	5.3 Goed samenspel

Deze formulering is gekozen vanuit de volgende met elkaar samenhangende uitgangspunten:

- De verdere professionalisering van de sport vraagt om een heroriëntatie op het meest passende governancemodel;
- Een directie met mandaat, executiekracht en een duidelijke rolverdeling.

De governance bij NOC*NSF is de afgelopen jaren telkens eerst informeel en vervolgens formeel bijgesteld, resulterend in een gedetailleerd [bestuurs- en directiereglement](#) waarin verantwoordelijkheden, bevoegdheden en mandaat van bestuur en directie zijn vastgelegd. De ingezette aanpassingen betroffen telkens het vergroten van het mandaat en de executiekracht van de directie. De met deze aanpassingen gepaard gaande discussies en ontstane inzichten hebben grotendeels buiten het blikveld van de leden plaatsgevonden.

Bezoekadres

Papendallaan 60, Arnhem

Postadres

Postbus 302, 6800 AH Arnhem

Telefoon

+31 (0)26 483 44 00

Email

info@nocnsf.nl

Web

nocnsf.nl



2. Onderzoek Camps/Schouten

Het bestuur van NOC*NSF heeft in het kader van bovenstaande 'veranderopgave' Camps & Company (Theo Camps) opdracht gegeven om in samenwerking met Berenschot (Hanelore Schouten) en onder begeleiding van de Stuurgroep Governance Onderzoek een oriënterend onderzoek uit te voeren met welke governance inrichting NOC*NSF het beste de toekomstige opgave in de sport tegemoet zou kunnen treden. De vereniging heeft daarbij als richting aangegeven dat gestreefd dient te worden naar een toezichthoudende bestuurscultuur, een directie met executiekracht en goed samenspel.

Inmiddels hebben [Camps/Schouten de eindrapportage](#) opgeleverd.

Deze rapportage is in de Stuurgroep Governance Onderzoek en het bestuur van NOC*NSF besproken. De rapportage is ook gedeeld met de Bestuurlijke Begeleidingsgroep van de Veranderagenda.

Conclusies oriëntatie Camps

De voornaamste conclusie in de eindrapportage van Camps is dat NOC*NSF gefaseerd dient te bewegen richting een RvT-model. Deze conclusie is met name getrokken om verantwoordelijkheden tussen toezichhoudend (vrijwillig, gekozen) bestuur en verantwoordelijke, professionele (aangestelde) leiding goed te kunnen scheiden.

3. Conclusies bestuur NOC*NSF

Het bestuur heeft in de afgelopen periode kennisgenomen van de rapportage, van de zogenaamde 'appreciatie' van de directie inclusief advies op dit onderzoek en van hetgeen in de Stuurgroep Governance Onderzoek is besproken.

Binnen het bestuur is de vraag 'welk probleem lossen we op' centraal komen te staan.

De door Camps voorgestelde fasering spreekt directie en bestuur aan:

Geadviseerde **Fase 1**: huidige structuur behouden, maar besturingsfilosofie aanpassen en de uitvoering aanscherpen. Bestuur heeft een primair toezichthoudende functie (kan binnen de bestaande statuten) en is wat betreft de grote lijnen van het beleid sparringpartner van de directie.

Fase 2: formaliseren Raad van Toezicht model afhankelijk van uitkomsten fase 1. Hierbij komt er een rechtstreekse verantwoordingsrelatie tussen ALV en directie. Dit zou een statutenwijziging inhouden, inclusief een intensief besluitvormingsproces gericht op besluitvorming in de AV.

Nu reeds principieel werken aan een fundamentele herinrichting inclusief formaliseren gericht op de ombouw naar een Raad van Toezichtmodel is in de ogen van het bestuur niet nodig om tot versterking van de huidige governance te komen en zou binnen de vereniging NOC*NSF tot substantiële inzet van mensen en middelen leiden. Nog los van de daarbij noodzakelijke kosten voor het inschakelen van externe expertise. Het bestuur kiest er voor het advies van Camps te volgen en nu eerst Fase 1 uit te voeren.

Naar aanleiding van de rapportage van Camps en de gesprekken daarover met de Stuurgroep Governance Onderzoek en advies van de directie komt het bestuur van NOC*NSF tot de volgende conclusies.



- Leidend dient het gedachtengoed 'Vereniging 3.0' te zijn. In de Vereniging 2.0 is het bestuur vooral een goede afspiegeling van de samenleving en staan besluitvorming in bestuur en ledenvergadering centraal. In de Vereniging 3.0 zijn bestuursleden innovators, staat de inhoudelijke ontmoeting centraal en wordt het aantal bestuurs- en overleglagen afgebouwd.
- De rol van de directie verschuift daarmee van beleidsvoorbereiding naar verbinding met leden en maatschappij en co-creatie van beleid en uitvoering. Dit laatste is al volop op gang gekomen. Zo zijn er concrete initiatieven voor een Sectoroverleg, de Veranderagenda is met de leden vormgegeven en geïmplementeerd (waar mogelijk zonder formele besluitvorming in de AV), de Sportagenda 2032 is met leden en externe stakeholders ontwikkeld, bij de afdeling Sportparticipatie wordt in allianties beleid ontwikkeld enz. Dit is gebaseerd op stevig(er) mandaat voor de directie, waarbij de directie ook primair het gezicht is naar de buitenwereld.

4. Aanpassingen

Om met het bestuur de rol van toezichthouder en sparringpartner te versterken worden maatregelen genomen om een aantal zaken beter/anders te laten verlopen.

In de praktijk betekent dit dat aan de volgende aspecten (nader) gewerkt gaat worden.

- Bestuur en directie ontwikkelen gezamenlijk een strategische agenda voor de organisatie NOC*NSF op basis van de Sportagenda 2032: waar gaat het komend jaar/periode over? Die thema's worden de leidraad voor de bestuursvergaderingen. Dit leidt tot minder vergaderingen – maar met meer diepgang. De vraag zal vaker zijn waar gaan we naar toe. In plaats het houden van 'bijpraatsessies' en het behandelen van 'voortgangsverslagen'.
- De informatievoorziening aan het bestuur dient verder gestructureerd te worden; zodat de toezichthoudende taak adequaat vervuld kan worden.
- Er wordt nu onvoldoende gebruik gemaakt van de competenties van bestuursleden. Het gaat daarbij niet om het klassieke 'representatie' of 'deuren openen', maar om hoogwaardige expertise en ervaring in vergelijkbare bestuurlijke setting, in te zetten om waarde voor NOC*NSF te creëren ook voor de sport/leden in de breedte. Daarmee wordt het bestuur voor de organisatie en voor de leden meer een 'asset'.
- Het contact tussen bestuur NOC*NSF en de leden, zowel in de rol van toezichthouder op NOC*NSF als die van bestuurder op hoofdlijnen dient gestructureerd plaats te vinden (deze lijn moet niet alleen via directies lopen), om 'checks and balances' in te kunnen vullen.
- In internationaal perspectief kan NOC*NSF een grotere rol van betekenis spelen. Gezien de internationale verhoudingen lijkt een belangrijke rol voor de 'elected officials' (en in het bijzonder de voorzitter) weg gelegd. De taak- en rolverdeling met het bureau moet daarvoor nader beschouwd worden.
- Er dient expliciet aandacht gegeven te worden aan het beschrijven van bestuurlijke (verenigingsrechtelijke) verantwoordelijkheden en taken van bestuur en bestuursleden, zowel in het licht van gevraagde competenties en deskundigheden als wat betreft verantwoording afleggen, aansprakelijkheden en belastbaarheid.
- In lijn met voorgaande dien je de profielen voor bestuursleden nadrukkelijker te koppelen aan de (toekomstige) bestuurlijke thema's voor de organisatie, zoals



bijvoorbeeld omgang met en gebruik van data, bestuurlijke hygiëne, enzovoorts. Daarmee creëer je optimale toegevoegde waarde voor NOC*NSF en de leden. Een en ander heeft natuurlijk betekenis voor (toekomstige) formatie van het bestuur.

- Na de AV van 16 mei start het proces om met de vereniging vast te leggen hoe deze ontwikkelingen meegenomen worden in het beschrijven van de gewenste competenties en profielen voor een vernieuwde bestuursamenstelling. Daarbij worden bovenstaande noties meegenomen. Mogelijk leidt dat (in november) tot bestuurlijke mutaties. Kort na de AV worden bonden uitgenodigd hun medewerking aan te verlenen.

Het bestuur evalueert samen met de leden deze bij Fase 1 behorende ontwikkelingen in november 2023.

Eerder, en uit de oriëntatie van Camps is gebleken dat er in het algemeen overeenstemming lijkt te zijn over het begrip 'besturen op hoofdlijnen', maar ook dat dit vooral in woorden is en niet of nog onvoldoende in betekenis. Het bestuur neemt zich voor om de governance-ontwikkelingen bij NOC*NSF uit te werken in een helder narratief dat breed deelbaar is, zodat voor iedereen helder is wie waarvan is. Een duidelijke rolverdeling én het permanent activeren van rolvastheid van zowel bestuur als directie zijn daar onderdeel van. Gezien de verder schuivende panelen verdienen met name de rollen en rolverdeling van voorzitter en algemeen directeur daarbij aandacht.

5. De volgende stap(pen)

Voorgaande is inmiddels teruggekoppeld aan de onderzoekers, besproken met de Stuurgroep Governance Onderzoek en in grote lijnen met de Bestuurlijke Begeleidingscommissie Veranderagenda. Binnen de Stuurgroep Governance Onderzoek is er enig verschil van inzicht of het bestuur van NOC*NSF er niet beter aan zou kunnen doen om zich nu al meer voor een geformaliseerd RvT model uit te spreken.

Aan een aantal hierboven genoemde verbeterpunten wordt inmiddels gewerkt.

In de november AV zal het bestuur verslag doen van de voortgang, waarbij er naar gestreefd wordt om voor dat moment een stappen reeds gezet te hebben.

Het bestuur is voornemens per november 2023 de uitkomsten van Fase 1 te evalueren.

Bijlagen:

Rapportage Camps/Schouten:

<https://www.nocnsf.nl/media/5493/rapportage-camps-schouten-governance-nocnsf.pdf>

NOC*NSF bestuurs- en directiereglement:

<https://www.nocnsf.nl/media/1308/bestuurs-en-directiereglement-nocnsf.pdf>