



Besturingsmodel NOB

(bijlagen: bestuursprofielen NOB)

Besturen op hoofdlijnen

Besturen op hoofdlijnen betekent dat bestuurders zich concentreren op de hoofdlijnen en zich minder nadrukkelijk met de dagelijkse gang van zaken bezighouden. Als een bestuur meer afstand van de dagelijkse gang van zaken neemt, betekent dat in de praktijk dat anderen de dagelijkse voortgang verzorgen. Bij de NOB ligt die taak bij het bureau. Er is een duidelijke scheiding tussen besturing en uitvoering: het bestuur bestuurt, het bureau voert de regie over de uitvoering. Het aanbrengen van deze scheiding wordt wel 'besturen op hoofdlijnen' genoemd.

In algemene termen kan gesteld worden dat het bestuur verantwoordelijk is voor de visionaire en strategische sturing en hierover beslissingsbevoegd is. Het bureau is verantwoordelijk voor de beheersmatige en operationele sturing en is hierover beslissingsbevoegd. Het bestuur is adviesbevoegd ten aanzien van de verantwoordelijkheidsgebieden van het bureau. Het bureau is adviesbevoegd ten aanzien van de verantwoordelijkheidsgebieden van het bestuur.

Bureau en commissies, werkgroepen en colleges vormen samen de werkorganisatie van de NOB (zie ook het en directiestatuut en het Reglement Samenwerking Bestuur-Commissies-Bureau). Het bondsbestuur is als enige hoofverantwoordelijk voor, en neemt dus de uiteindelijke besluiten over, de te ontwikkelen visie op de NOB. Uiteraard dient dit nog wel aan de Ledenraad te worden voorgelegd. Het bondsbestuur is, samen met de directeur, eindverantwoordelijk voor de vertaling van de visie in de strategie van de organisatie.

Uitgangspunten m.b.t. het bondsbestuur

1. de omvang van het bestuur ligt rond de vijf tot zeven personen. Voor elke bestuursfunctie is een functieomschrijving en profiel opgesteld (zie de bijlagen bij dit document);
2. de leden van het bondsbestuur zijn geen portefeuillehouder, maar hebben allen een specifiek aandachtsveld. Zij zijn niet als enige verantwoordelijk voor dat



aandachtveld (het bondsbestuur is als collectief verantwoordelijk), maar kunnen wel als eerste op dit gebied door derden worden bevestigd en aangesproken;

3. het is niet mogelijk lid van een (adviserende of uitvoerende) commissie of werkgroep te zijn en tegelijkertijd zitting te hebben in het bondsbestuur;
4. het is niet mogelijk afgevaardigde van een vereniging te zijn en tegelijkertijd zitting te hebben in het bondsbestuur;
5. de Gedragscode Goed Sportbestuur geeft de kaders aan voor het functioneren van de leden van het bondsbestuur. Geconstateerde overtredingen van de Gedragscode kunnen schriftelijk worden gemeld bij de Commissie van Beroep;
6. er wordt acht tot tien maal per jaar vergaderd;
7. tussentijds aftreden van bestuursleden wordt gestimuleerd als het desbetreffende bestuurslid vaak afwezig is of structureel van mening verschilt met de rest van het bestuur;
8. overige vrijwilligers en beroepskrachten zijn alleen op uitnodiging bij de vergaderingen aanwezig;
9. de directeur is bij de vergaderingen aanwezig. Het is duidelijk wie de directeur bij afwezigheid vervangt;
10. de directeur informeert het bestuur over de organisatie;
11. de voorzitter en de directeur bepalen de agenda;
12. ten minste eenmaal per jaar evalueert het bestuur de relatie met de directie;
13. ten minste eenmaal per jaar evalueert het bestuur de eigen werkwijze en de taakverdeling;
14. door de positie die de directeur in dit model heeft, is er geen secretaris nodig binnen het bondsbestuur (de taken van een secretaris worden, weliswaar niet in bestuurlijke zin, uitgevoerd door de directeur);
15. problemen worden opgelost door de door de directeur voorgestelde alternatieven tegen elkaar af te wegen. Ter vergadering ingebrachte alternatieven worden eerst door het bureau uitgewerkt en op de volgende vergadering door de directeur ingebracht en alsnog besproken. Er worden bij voorkeur geen ad-hoc alternatieven geaccepteerd;
16. bestuursleden kunnen incidenteel en als toehoorder aanwezig zijn bij commissies of werkgroepen. Een voorwaarde is dat het onderwerp past binnen het kader van beleidsbepaling en het aandachtsgebied betreft waar de betreffende bestuurder als eerste verantwoordelijk voor is;



17. de voorzitter en directeur representeren de organisatie, waarbij de verdeling besturen en uitvoering een richtlijn is; ook kan naar bevind van zaken worden gehandeld;
18. nieuwe bestuursleden worden door het bestuur, mede gehoord de mening van de directeur, voorgedragen aan de Ledenraad.

Uitgangspunten m.b.t. commissies en werkgroepen

1. Er moet een onderscheid worden aangebracht tussen bestuurlijke adviescommissies en bestuurlijke werkgroepen. Commissies zijn permanente onderdelen van de bestuurlijke organisatie die gevraagd en ongevraagd het bondsbestuur adviseren over bestuurlijke vraagstukken. Werkgroepen zijn van tijdelijke aard en worden voor bepaalde bestuurlijke vraagstukken, waar de nodige activiteiten voor moeten worden uitgevoerd, door het bondsbestuur ingesteld. Dat betekent dat in de werkgroepen uitstekend (en uitsluitend) projectmatig gewerkt kan worden en dat zij ontbonden worden als de opdracht uitgevoerd is. Adviescommissies daarentegen bouwen aan hun specifieke expertise. Commissies en werkgroepen zijn noodzakelijk, omdat van bestuurders niet verwacht mag worden dat zij alle relevante kennis over specifieke werkvelden kennen.
2. Werkgroepen en commissies zijn samengesteld uit vrijwilligers en professionals werkzaam op het bureau. Zij adviseren en informeren het bondsbestuur bij het besturen van de NOB. Dat betekent tegelijkertijd dat bestuurlijke adviescommissies en werkgroepen zich niet bezig houden met uitvoerende zaken. Het is evident dat van de leden van commissies en werkgroepen specifieke van te voren omschreven bekwaamheden worden verwacht en dat het bondsbestuur hen eenduidige opdrachten verstrekt. Hierdoor kan wildgroei aan commissies/werkgroepen en willekeur aan werkzaamheden worden voorkomen (bovenstaande geldt overigens ook voor commissies en werkgroepen die het vastgestelde beleid uitvoeren).
3. Leden van commissies worden formeel benoemd door het bondsbestuur, op voordracht van de directeur. Deze zal, via consultatie, bij zijn voordracht uiteraard nadrukkelijk rekening houden met de wensen en verlangens van de overige betrokken commissieleden.
4. Voor de uitvoering van het beleid is de directeur verantwoordelijk. De uitvoering ligt in handen van het bureau. Zij zal hierbij ondersteund worden door de diverse, noodzakelijke uitvoerende (permanente) commissies en



(tijdelijke) werkgroepen. Het bureau zal deze uitvoerende eenheden coördineren, faciliteren en ondersteunen. Op deze wijze zorgt zij er voor dat het werk van deze commissies gerealiseerd kan worden (zie ook het Reglement Samenwerking Bestuur-Commissies-Bureau).

De beleidscyclus

De beleidscyclus geeft de weg aan waarlangs het bestuur bestuurt en het bureau haar taakstelling realiseert. In de beleidscyclus zitten de volgende sturingsinstrumenten:

- het integrale meerjarenperspectief
- de activiteitenplannen met een jaarbegroting voor het komende jaar,
- een jaarverslag met een afrekening van het afgelopen jaar.

Op basis van het integrale meerjarenperspectief worden jaarlijks activiteitenplannen beschreven, die binnen de budgettaire kaders aangeven hoe de geformuleerde doelen bereikt gaan worden. Daarmee vormt het activiteitenplan de richtlijn voor de taken van het bondsbureau en de verschillende werkgroepen; gelijktijdig vormt het een belangrijk sturingsmiddel voor het bestuur bij het vaststellen of de juiste koers nog wel bevaren wordt. Het activiteitenplan behoort in het sturingsmodel tot de strategie van de NOB en is derhalve het uitgangspunt voor het jaarverslag.



De beleidscyclus bestaat uit de volgende fasen:

Signaleren van ontwikkelingen

Verantwoordelijk:

Het signaleren van relevante ontwikkelingen die zich zowel binnen als buiten de NOB afspelen en mogelijk van invloed (zullen) zijn op het beleid van de NOB, is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen.

Hoe?

- Bestuursvergaderingen: bestuurders en bestuurlijke adviescommissies kunnen via een bestuursnotitie ontwikkelingen in het bestuur ter sprake brengen
- Rondje NL: vier tot zes maal per jaar gaan de bestuurders met een bureaumedewerker het land in om in kleinschalige sessies met verenigingsbestuurders, instructeurs en andere betrokken vrijwilligers te spreken. De data en plaatsen worden jaarlijks in september bekend gemaakt. Deelname is gratis en inschrijving gaat via de NOB-website. Vaste onderdelen van de sessie zijn:
 - Lokale kwesties (samenwerking op lokaal niveau mogelijk? Ondersteuning door NOB?)
 - Presentatie van lopende projecten (informerend, verbetertips?)
 - “Wat verder ter tafel komt” (elke deelnemer kan een onderwerp inbrengen, hetzij ter vergadering, maar bij voorkeur vooraf door een email aan info@onderwatersport.org)

Terugkoppeling van de bevindingen tijdens het Rondje NL vindt plaats bij de bestuursvergaderingen en bij de Ledenraad.

Voorbereiden van beleid

Verantwoordelijk:

Op basis van de verkregen informatie vanuit gesignaleerde ontwikkelingen en de resultaten van de beleidsevaluatie, is het de verantwoordelijkheid van de directeur (m.m.v. het bureau) met voorstellen te komen voor het te voeren beleid.

Hoe?

Op verzoek van het bondsbestuur maar ook van het bureau, kunnen de aanwezige adviescommissies (dan wel de alsnog in te stellen adviescommissies) het bestuur voorzien van adviezen en suggesties voor het te voeren beleid ten aanzien van een



bepaald beleidsterrein. Daar waar de adviezen van de adviescommissies afwijken van die van het bureau, is de directeur er voor verantwoordelijk deze verschillende adviezen met beschreven voor- en nadelen ter afweging aan het bestuur voor te leggen.



Bepalen van beleid tot een integraal beleidsplan

Verantwoordelijk:

Op basis van de ingediende beleidsvoorstellen, met al of niet ter afweging voorgelegde afwijkingen op deze voorstellen, zal het bestuur een besluit nemen over het te voeren beleid.

Hoe?

Tijdens de bestuursvergadering wordt een besluit genomen over een ingediend beleidsvoorstel. Het bestuur is t.a.v. de beleidsbepaling verantwoordelijk en beslissingsbevoegd waar het de visie van de NOB betreft. Voor de kortere termijndoelen (een tot vier jaar) en de beschreven strategieën om die doelen te bereiken, dient ook de directeur zijn fiat te geven.

Vaststellen van beleid

Verantwoordelijk:

Nadat het bestuur (visie) en bestuur en directeur (strategie) het beleid hebben bepaald, dient het ter goedkeuring en vaststelling te worden voorgelegd aan de Ledenraad.

Hoe?

De Ledenraad zal ter vergadering de officiële goedkeuring moeten verlenen aan het bondsbestuur voor de beschreven visie en strategie (inclusief begroting). Door middel van deze uitspraak, mandateert zij het bestuur om de visie en strategie tot verdere ontwikkeling te laten brengen.

Ontwerpen van actieplannen

Verantwoordelijk:

Het is vervolgens aan het bureau onder leiding van de directeur om de vastgestelde visie en strategie uit te werken in concept jaaractieplannen. Het is de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid van de directeur om tot de vaststelling van de aan het bestuur voor te leggen integrale actieplannen te komen.

Hoe?

Het uitwerken van de jaaractieplannen zal door bureaumedewerkers worden gedaan, met medewerking en ondersteuning van de betrokken uitvoerende commissies en werkgroepen.



Goedkeuren van actieplannen

Verantwoordelijk:

Het is in deze fase de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bestuur en directeur om tot goedkeuring van deze actieplannen over te gaan.



Hoe?

Door overleg tijdens de bestuursvergaderingen komen alle betrokkenen tot overeenstemming over de uit te voeren acties.

Realiseren van actieplannen

Verantwoordelijk:

Het is de verantwoordelijkheid van het bureau en de betrokken commissies en werkgroepen om tot de uitvoering van de actieplannen over te gaan. Hierbij is de directeur verantwoordelijk en beslissingsbevoegd om in te grijpen indien de uitvoering zich gaat bewegen buiten de afgesproken kaders van tijd, geld, te bereiken resultaat, etc. (sturing op beheersniveau).

Hoe?

Medewerkers en werkgroepen zijn gezamenlijk verantwoordelijk en beslissingsbevoegd voor de uitvoering van de actieplannen binnen de afgesproken kaders van de actieplannen. Het bestuur krijgt van de directeur relevante managementinformatie om de uitvoering van de actieplannen te kunnen bewaken. Bij afwijkingen op de afgesproken actieplannen kan zij de directeur verzoeken hier op in te grijpen.

Opstellen van de jaarrapportage

Verantwoordelijk:

Het is de verantwoordelijkheid van de directeur om te komen tot een jaarrapportage waarin beschreven staat welke doelen en resultaten zijn behaald en welke niet.

Hoe?

Het is aan de directeur om te beslissen over de opzet en invulling van de jaarrapportage. Hierbij maakt hij gebruik van de bureaumedewerkers en betrokken werkgroepleden. Het bestuur heeft een adviesbevoegdheid ten aanzien van de ontwikkeling van de jaarrapportage.

Evalueren en bespreken van het gevoerde beleid

Verantwoordelijk:

Het evalueren van het beleid van de NOB is een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen



Hoe?

- Bestuursvergaderingen: aan het eind van de beleidscyclus (en daarmee gelijktijdig weer de start voor de volgende) zal door het bestuur vastgesteld worden in welke mate de vooraf beschreven beleidsintenties tot daadwerkelijke beleidseffecten hebben geleid.
- Ledenraad: de Ledenraad zal ter vergadering officieel décharge moeten verlenen aan het bondsbestuur voor het gepresenteerde jaarverslag (inclusief jaarrekening).
- Rondje NL: vier tot zes maal per jaar gaan de bestuurders met een bureamedewerker het land in om in kleinschalige sessies met verenigingsbestuurders, instructeurs en andere betrokken vrijwilligers te spreken. De data en plaatsen worden jaarlijks in september bekend gemaakt. Deelname is gratis en inschrijving gaat via de NOB-website. Deze sessies zijn bij uitstek geschikt om met een NOB-bestuurder het gevoerde beleid te evalueren.
Terugkoppeling van de bevindingen tijdens het Rondje NL vindt plaats bij de bestuursvergaderingen en bij de Ledenraad.