

---

Haarlem, november 2023

## Rapportage “Zelfevaluatie bestuur”

### Inleiding

De Taekwondo Bond Nederland (TBN) rapporteert middels onder meer een passage in het jaarverslag over de toepassing van de Code Goed Sportbestuur en de daarin opgenomen minimale kwaliteitseisen. Een jaarlijkse zelfevaluatie van het bestuur is, in het kader van bestuurlijke ontwikkeling binnen de sport, onderdeel van deze minimale kwaliteitseisen.

Het primaire doel van de evaluatie is vaststellen of het bestuur effectief functioneert en of elk bestuurslid effectief bijdraagt aan het functioneren van het hele bestuur. De bestuurders van de sportbonden evalueren hun eigen rol- en taakuitvoering zodat hiermee een proces van verbetering op gang kan worden gebracht. Middels deze rapportage informeert de TBN haar achterban over de implementatie en resultaten van de zelfevaluatie.

### Normenkader / uitgangspunten / randvoorwaarden

De gehanteerde uitgangspunten zijn aangegeven in het Startdocument Bestuursevaluatie van NOC\*NSF. Het bestuur is zelf verantwoordelijk voor de invulling van de zelfevaluatie en kan zelf bepalen welke onderwerpen aan de orde moeten komen. Met de keuzevrijheid ten aanzien van de aanpak die aan de organisaties wordt gegeven, is door het bestuur van de TBN in 2023 als volgt omgegaan:

- De evaluatie is door het bestuur zelf uitgevoerd, hierbij is men ondersteund door de directeur van de TBN; een belangrijk argument om e.e.a. zelf uit te voeren is dat de TBN financiële middelen ontbeert om dergelijke opdrachten uit te besteden aan externe partijen. De TBN is een kleine bond die voor haar inkomsten grotendeels afhankelijk is van directe ledencontributies.
- Voor de zelfevaluatie is gebruik gemaakt van een door NOC\*NSF ontwikkelde evaluatie tool die bestaat uit een vragenlijst en een analyse van de resultaten.

De TBN hanteert een bestuursmodel, dat als normenkader wordt gehanteerd voor de inrichting en uitvoering van haar bestuur. Uitgangspunten hierbij zijn:

1. constructieve samenwerking tussen bondsbestuur, bondsfunctionarissen en aangesloten sportscholen en clubs;
2. eenheid van beleid;
3. borgen en verstevigen van “dichtbij gevoel” van verenigingen en leden;
4. een interactieve strategische beleidscyclus die vanuit de input van alle betrokkenen leidt tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering, met ruimte voor de couleur locale bij de uitvoering;
5. een operationeel strategisch en collegiaal opererend bondsbestuur, dat heldere keuzen maakt en slagvaardig leiding geeft aan het proces van strategische doelrealisering;
6. een betrokken toezichthoudende algemene ledenvergadering (ALV), met reële invloed op strategische keuzen en voldoende zicht op de behaalde resultaten;

7. een organisatie met beleidsvoerend vermogen waarbij gebruik wordt gemaakt van een bondsbureau met een professionele directie en medewerkers.

In de bestuursprofielen zijn de volgende belangrijke beginselen geformuleerd:

1. Het bondsbestuur van de TBN is een beleidsvormend bestuur, waarbij de uitvoering van het beleid in grote mate is gedelegeerd aan het bondsbureau en het vrijwilligersapparaat van de bond. Binnen het bondsbestuur zijn de verschillende portefeuillehouders verantwoordelijk voor een specifiek beleidsterrein. De verschillende bondsfunctionarissen in het land werken nauw samen met de bondsdirecteur in de uitvoering van het beleid.
2. Het bestuursmodel van de TBN, zoals men dat voorstaat, gaat uit van een functioneren op (strategische) hoofdlijnen c.q. een **beleidsvormend** bestuur (model Tack).

## Aanpak zelfevaluatie

Voor de zelfevaluatie zijn de volgende stappen gezet om de uitvoering ervan te realiseren:

1. Vaststelling inhoud en doelstelling van de evaluatie: Het houden van een evaluatie waarin zowel de zachte vaardigheden (interne samenwerking, persoonlijk gedrag, relatie met de achterban) als de harde vaardigheden (rol- en taak vastheid, activiteiten en prestaties van het bestuur) worden beoordeeld en vervolgens geanalyseerd. Het vaststellen van verbeterpunten om het bestuur effectiever te laten functioneren en voor structurele ontwikkeling;
2. De vragenlijst is door de bondsdirecteur naar de bestuursleden uitgezet met het verzoek om de vragenlijst anoniem en kritisch in te vullen. De vragenlijst bestond uit twee gedeeltes, de harde en zachte vaardigheden van besturen. Deze vaardigheden zijn ieder weer verdeeld in een aantal elementen met bijbehorende stellingen waarbij de bestuursleden met een waardering konden aangeven in welke mate een stelling van toepassing is binnen het bestuur/bond;
3. De totaalanalyse van de ingevulde vragenlijsten is verspreid onder de bestuursleden en gebruikt als input voor het verder vormgeven van de zelfanalyse;
4. Op grond van bovengenoemde analyse zijn onderwerpen naar voren gekomen waar met het oog op verbetering ervan in de toekomst aandacht aan kan worden besteed;
5. Opmaken en bespreking rapportage;
6. Om invulling te geven aan de uitgangspunten van het bestuursmodel zal richting ALV worden gecommuniceerd omtrent de uitkomsten van deze evaluatie.

## Resultaten evaluatie

Uitgedrukt in een schaal van 1 (onvoldoende), 2 (matig), 3 (voldoende), 4 (goed) tot en met 5 (zeer goed) heeft de evaluatie de volgende resultaten opgeleverd:

	2022	2022	2021
'gemiddelde score'	3,17	4,27	4,10
'harde vaardigheden'			
• Leiderschap:	2,81	4,42	4,19
• Ondernemerschap:	3,44	4,44	4,25
• Doelmatigheid:	3,13	4,13	3,94
• Controle:	3,63	4,56	4,28
'zachte vaardigheden'			
• Goed bestuur:	3,23	4,23	4,13
• Integriteit:	3,00	4,13	4,19
• Cultuur:	2,94	4,00	3,69

Vergeleken met de 2 voorgaande jaren worden alle vaardigheden lager gewaardeerd. Zes van de zeven bestuurders hebben de uitgezette vragenlijst ingevuld geretourneerd en van deze zes waren er drie bestuurders die pas sinds eind juni 2023 deel uit maakten van het bestuur en waarvan de waardering dus is gebaseerd op een relatief korte bestuursperiode.

Uit de analyse van de collectieve waardering en diverse opmerkingen komen vele elementen naar voren waar verbeterstappen kunnen en/of dienen te worden gemaakt:

### Leiderschap

Beter handelen naar het meerjarenplan en opstellen specifieke beleidsplannen voor top- en breedtesport; Meer aandacht voor kritische zelfreflectie; Het verbeteren van de draagkracht van het bestuur onder de leden en het zijn van een bindende factor door onder meer duidelijkere communicatie naar de leden.

### Ondernemerschap

De bond wordt voornamelijk vertegenwoordigd door de voorzitter maar andere bestuursleden zouden in deze ook meer betrokken kunnen worden en een taak kunnen vervullen; Er is in verhouding teveel aandacht voor going concern activiteiten en te weinig voor innovatie.

### Doelmatigheid

Verbetering van de eenduidigheid van beleid.

---

## Controle

Wellicht meer informeren bij de aangesloten verenigingen over hun financiële situatie en verbeteren van de aandacht voor de belangen van personeel en vrijwilligers en voor beleid voor het hoofd bieden aan crisissituaties.

## Goed bestuur

Communicatie naar de achterban, binnen het bestuur en ook naar buiten (de bond) is onvoldoende helder.

## Integriteit

Het hanteren en uitdragen van hoge ethische normen wordt gemiddeld als onvoldoende tot matig gewaardeerd en kan dus zeker verbeteren; Ter bevordering van betrouwbaarheid dienen individuele bestuurders meer transparantie in acht te nemen en elkaar beter tussentijds te informeren over de voortgang binnen de diverse beleidsterreinen.

## Cultuur

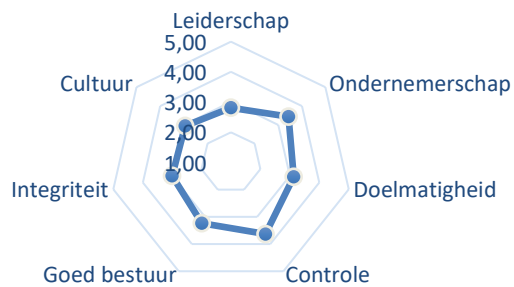
Het bestuur geeft niet altijd het voorbeeld op het gebied van waarden en normen (het uitdragen hiervan kan in ieder geval beter); Transparante besluitvorming en interne samenwerking binnen het bestuur zijn matig.

## **Rapportage**

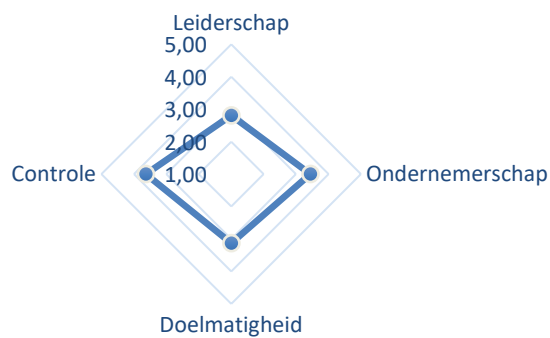
Rapportage van de resultaten van deze zelfevaluatie vindt plaats richting ALV.

Hieronder is de analyse te vinden van de individuele vragenlijsten voor de in 2023 uitgevoerde bestuurdersevaluatie. Deze analyse geeft hopelijk een goed beeld van hoe de bestuursleden aankijken tegen het functioneren van het eigen bestuur.

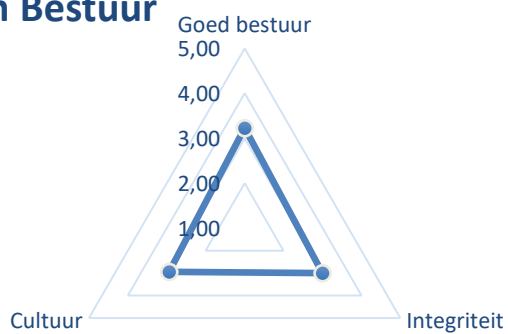
### Totaal Harde en Zachte Vaardigheden

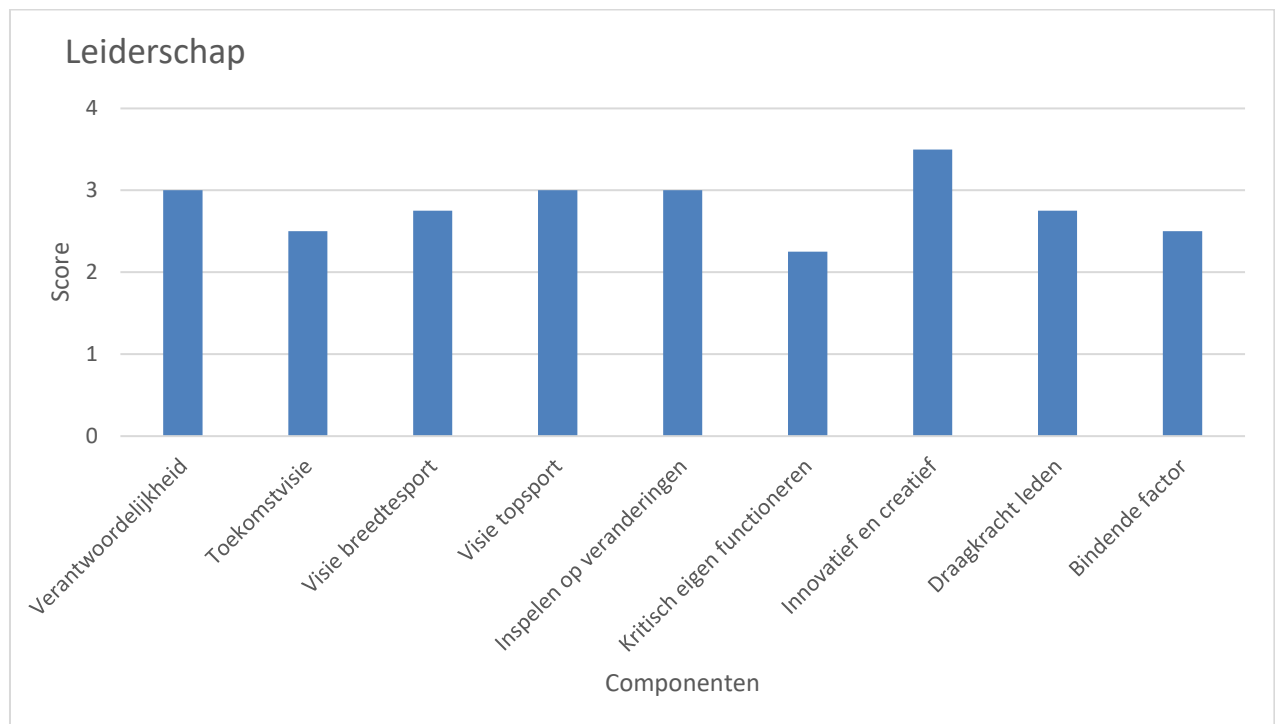
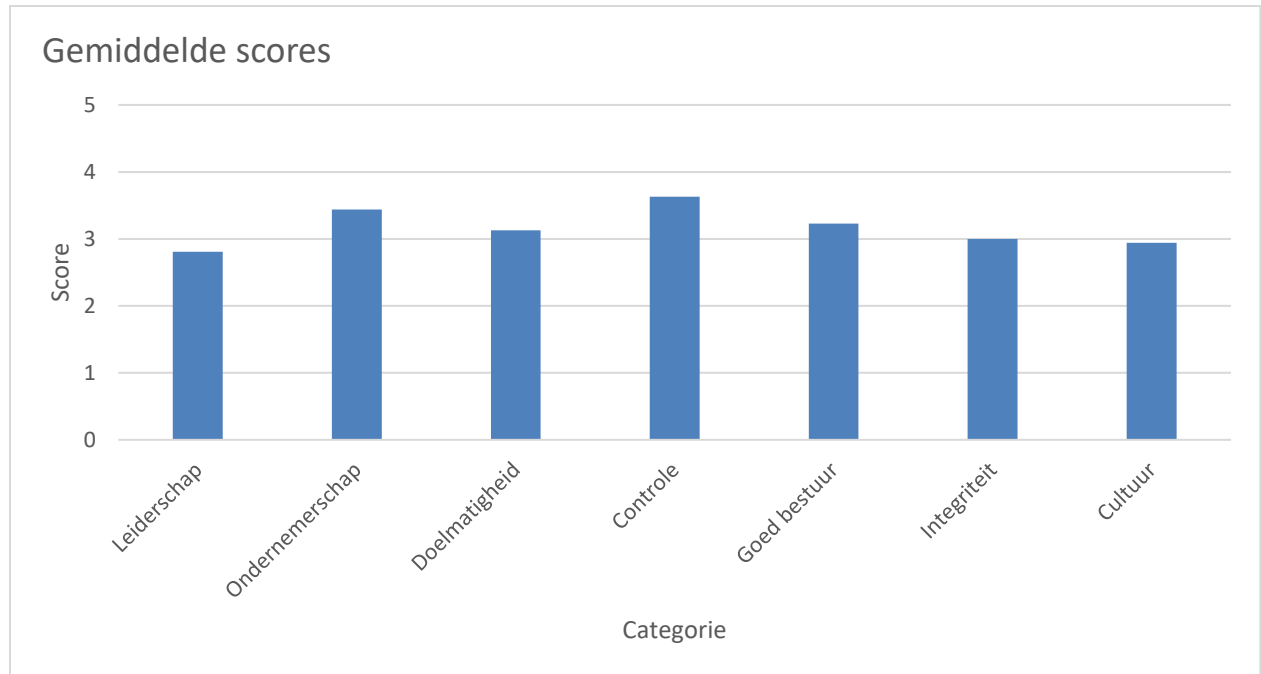


### Harde Vaardigheden Bestuur

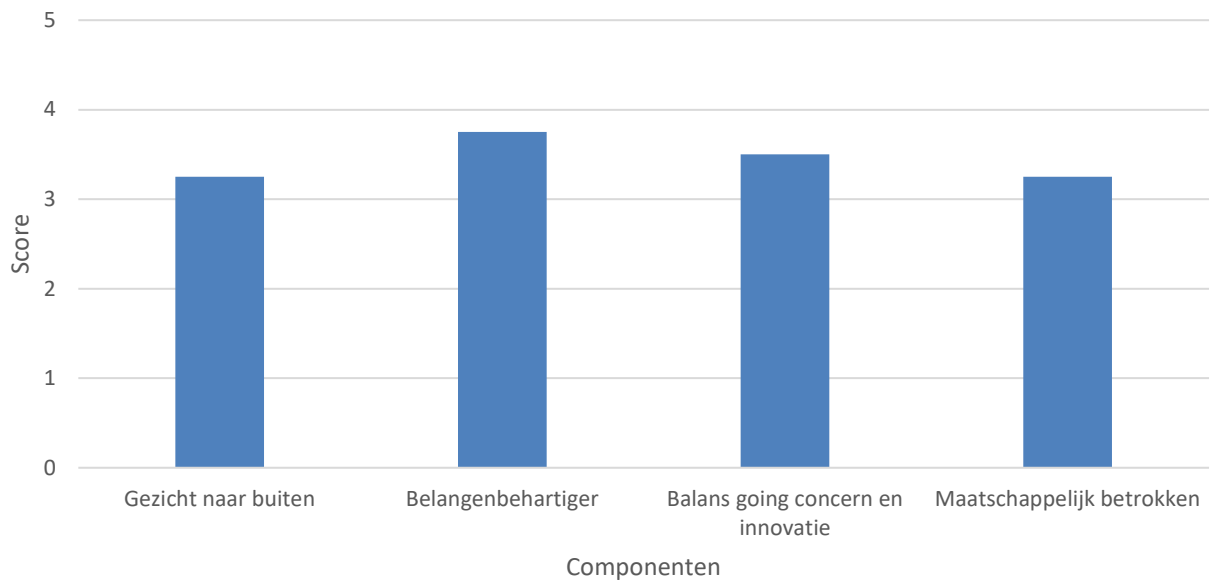


### Zachte Vaardigheden Bestuur





### Ondernemerschap



### Doelmatigheid

