

Haarlem, oktober 2025

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 2025 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 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 het bondsbureau 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. Vastelling 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 directie 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:

	2025	2024	2023	2022	2021
<i>'gemiddelde score'</i>	3,51	2,72	3,17	4,27	4,10
<i>'harde vaardigheden'</i>					
• Leiderschap:	3,29	2,60	2,81	4,42	4,19
• Ondernemerschap:	3,50	3,00	3,44	4,44	4,25
• Doelmatigheid:	3,25	2,45	3,13	4,13	3,94
• Controle:	3,56	3,23	3,63	4,56	4,28
<i>'zachte vaardigheden'</i>					
• Goed bestuur:	3,32	2,76	3,23	4,23	4,13
• Integriteit:	3,85	2,70	3,00	4,13	4,19
• Cultuur:	3,80	2,30	2,94	4,00	3,69

Na een dalende tendens worden nagenoeg alle vaardigheden weer hoger gewaardeerd dan in de meest recente voorgaande jaren. Opgemerkt dient te worden dat 2 van de huidige 5 bestuursleden minder dan een jaar en 1 pas enkele maanden geleden toegetreden zijn tot het zittende bestuur en hun waardering dus ook gebaseerd is op deze relatief korte periode. De meest recent toegetreden bestuurder is in het verleden overigens wel eerder bestuurslid van de TBN geweest.

Ondanks de stijgende lijn komen uit de analyse van de waardering en diverse opmerkingen zeker nog elementen naar voren waar verbeterstappen kunnen worden gemaakt en die deels ook al zijn of nog worden opgepakt.

Leiderschap

- Nog niet alle bestuursleden nemen in voldoende mate hun verantwoordelijkheid.
- De visie en beleid op onder meer breedte- en topsport is nog in ontwikkeling.
- Voor draagkracht onder de leden en het zijn van een bindende factor is het belangrijk dat het grotendeels nieuwe bestuur het vertrouwen van de leden wint.

Doelmatigheid

- Alle portefeuillehouders dienen bij te dragen aan de effectiviteit en daadkracht van het bestuur. Bij een aantal beleidsterreinen is er sprake van nog te weinig inbreng.

Controle

- Er moet meer urgentie komen voor de verslechterde financiële situatie.

Goed bestuur

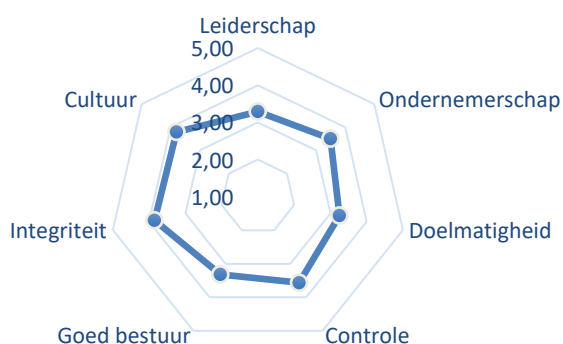
- Er zijn plannen en ideeën om samen te werken met andere organen en instanties (binnen en buiten de bond) en dit moet verder worden opgepakt.
- Voor een goede evenwichtige samenstelling van het bestuur zijn nog niet alle benodigde competenties in voldoende mate aanwezig. Voorbeeld hiervan is het ontbreken van een secretaris en een penningmeester. Daarnaast is er verbetering mogelijk bij het rekening houden met de belangen van zowel de breedtesport als de topsport.
- Er is aandacht voor een diverse samenstelling van het bestuur maar het aanbod van competente kandidaten is beperkt.

Rapportage

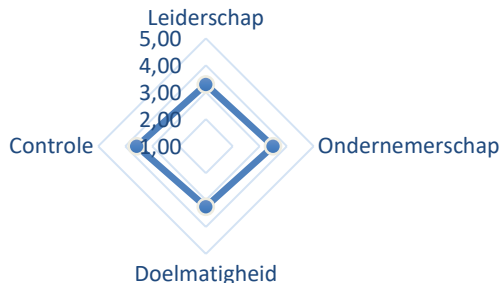
Rapportage van de resultaten van deze zelfevaluatie vindt plaats richting ALV.

Hieronder is de analyse te vinden van de individuele vragenlijsten voor de in 2025 uitgevoerde bestuurdersevaluatie. Deze analyse geeft enigszins een beeld van hoe de bestuursleden aankijken tegen het functioneren van het eigen bestuur.

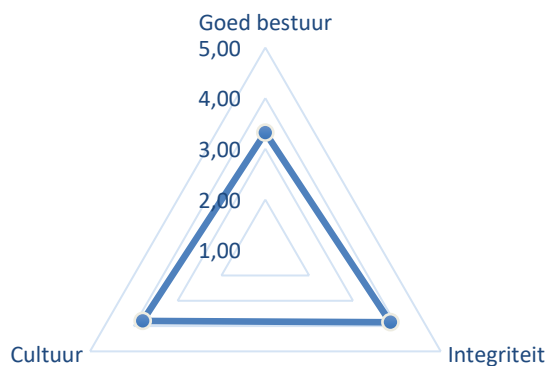
Totaal Harde en Zachte Vaardigheden



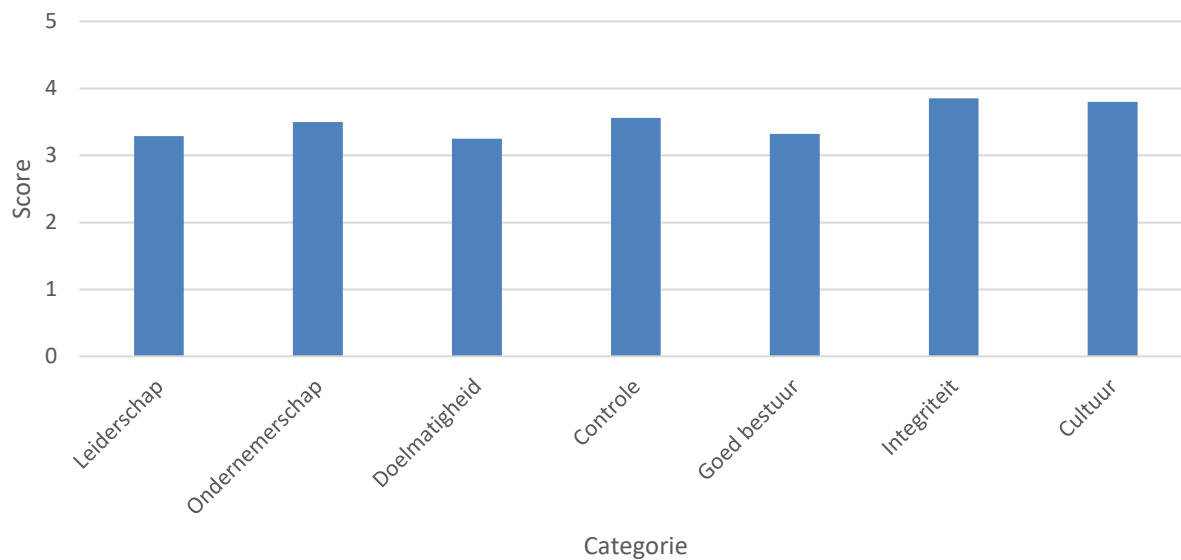
Harde Vaardigheden Bestuur



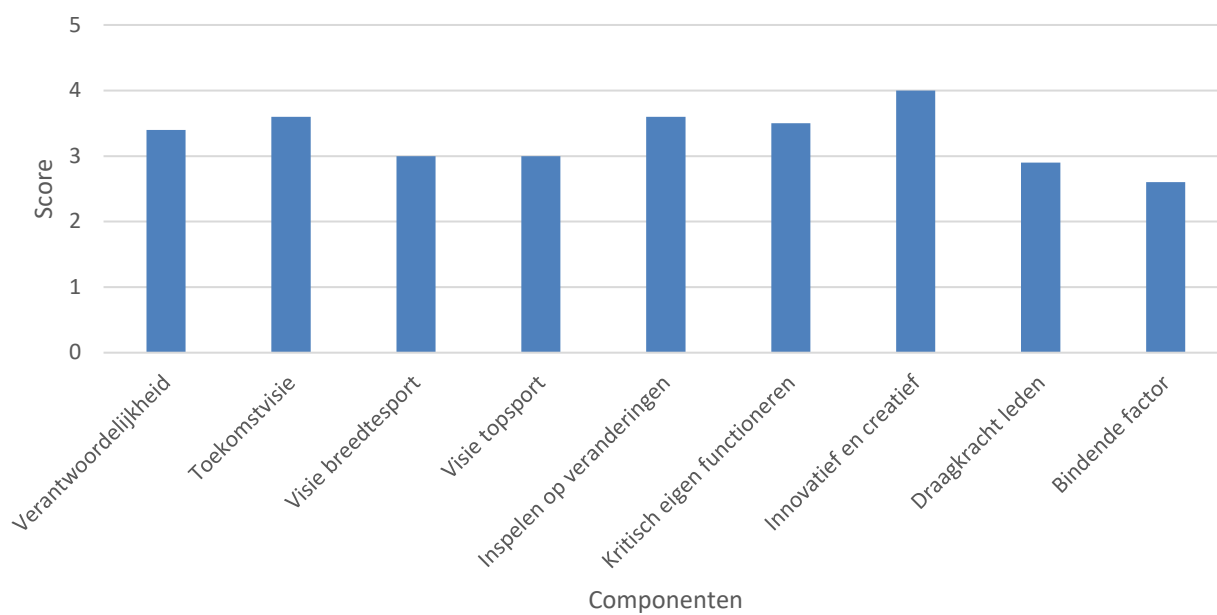
Zachte Vaardigheden Bestuur



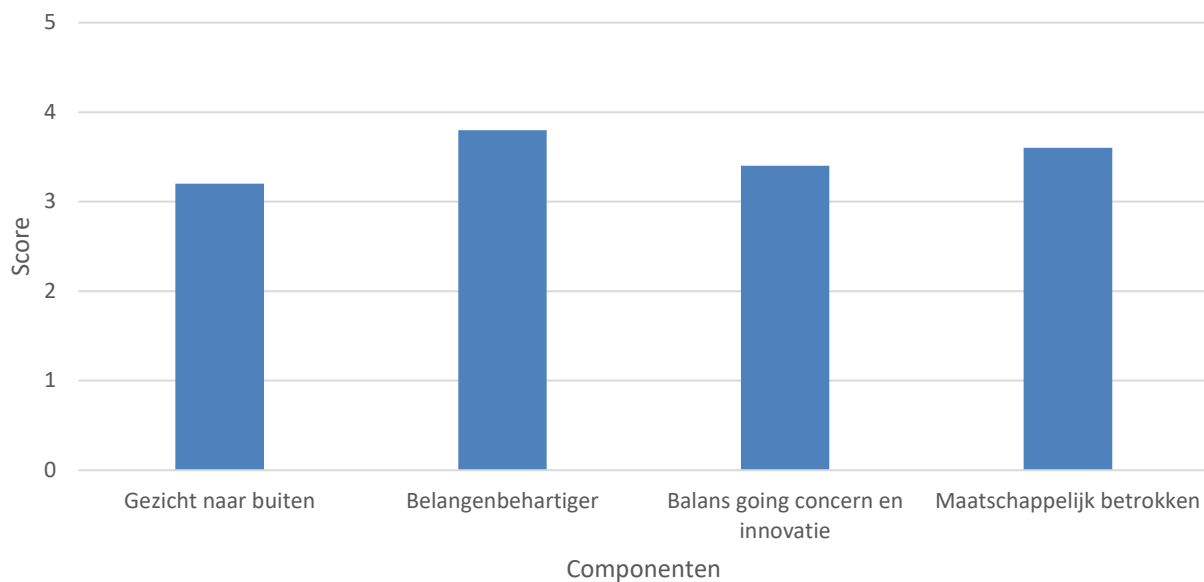
Gemiddelde scores



Leiderschap



Ondernemerschap



Doelmatigheid

