



**Datum stuk: 22 april 2022**

**Informatief**

**Bijlagen: 2**

**Onderwerp: Bestuurlijke ontwikkeling**

**Te behandelen op**

**ALV 21 mei 2022**

**Omschrijving:**

Ten behoeve van agendapunt 5 bestuurlijke ontwikkeling treft u in de bijlage de presentatie aan met het plan op hoofdlijnen rondom bestuurlijke ontwikkeling. De tweede bijlage betreft het tijdspad van de implementatiefase.



# De stip op de horizon

Een slagvaardige organisatie passend bij de uitdagingen  
van de KNZB

Het plan op hoofdlijnen rondom bestuurlijke ontwikkeling

*passie voor water*



An aerial photograph of twelve people swimming in a circle in clear, shallow, turquoise water. They are all holding hands, forming a continuous ring. The water is very clear, showing the sandy bottom and the ripples of the swimmers. The people are wearing various swimwear, including one-piece swimsuits, bikinis, and shorts. The overall mood is joyful and communal.

**Samen verbinden we  
zwemmend  
Nederland!**

# Strategische doelstellingen



Wij verbinden 1 miljoen zwemmers

Zwemmers, ketenpartners, verenigingen en andere aangesloten organisaties zijn loyaal en tevreden over onze service en het sportaanbod

Onze topsporters behoren tot de mondiale Top-10

Wij verbinden zwemmend Nederland doordat wij de meest service gerichte sportbond van Nederland zijn



## Besluiten

De bureauorganisatie en vrijwilligers worden geïntegreerd in één gezamenlijke werkorganisatie. Dit betekent een andere samenwerking met de regionaal actieve commissies, taakgroepen en bureaumedewerkers.

Gefaseerde invoering met de transitie van beleidsverrijkend bestuur naar het Raad van Toezicht model.

Per 1 januari 2025: Raad van Toezicht-model met directeur-bestuurder.

Een klankbordgroep wordt gevormd conform de notitie van 2 november 2021 en per direct opgestart.

In de komende maanden/jaren worden verschillende acties uitgezet langs 3 verschillende hoofdlijnen om te borgen dat de KNZB op 1 januari 2025 de gewenste transitie kan voltooien.

# Waarom de bestuurlijke ontwikkeling



- De sporter verandert in hoog tempo. De sport moet dat ook om het juiste aanbod te kunnen verzorgen en zo te kunnen blijven bijdragen aan haar doelstellingen.
- De vrijwilliger verandert in hoog tempo. De structuur en werkverdeling dient hierop te worden aangepast om de aantrekkelijkheid van het vrijwilligerswerk te behouden.
- Verbeteren en aanpassen van de structuur van onze organisatie, zorgt ervoor dat we met elkaar beter kunnen inspelen op wat er leeft en speelt op regionaal en landelijk niveau. Uiteindelijk kunnen we dan beter helpen bij vragen van verenigingen, en worden regels helder voor iedere vereniging. Dit wordt gerealiseerd door:
  - Eenduidige besluitvorming binnen de sporttakken door toe te werken naar één werkorganisatie bestaande uit zowel de vrijwilligers als de bureaumedewerkers.
  - Kennis en kunde van alle sporttakken verbonden binnen onze KNZB.

# Bestuurlijke ontwikkeling | Bestuurlijke ontwikkeling kost tijd en vraagt betrokkenheid

Bestuurlijke



# Bestuurlijke ontwikkeling | Proces

## bestuurlijke ontwikkeling in detail



### 2019 t/m 2020

#### • **Algemene Ledenvergadering (digitaal)**

- Bespreken project en verschillende fasen, bespreken uitgangspunten besturingsmodel van de toekomst

### 2020 t/m 2022

- **Concretiseren besturingsmodel samen met verenigingen, regio's en andere stakeholders.** We bespreken vragen zoals: op welke manier staat de KNZB in de toekomst in contact met haar leden, op welke manier kunnen regio's, werk- en taakgroepen en het bondsbureau beter met elkaar samenwerken en bijvoorbeeld op welke manier kunnen we binnen de zwembond ook ongebonden sporters goed bereiken?

- In gesprek met de achterban tijdens het **rondje Nederland** (september en oktober 2020)

- Ontwikkelen notitie bestuurlijke ontwikkeling

- Oktober 2021 **ledenraadpleging** ten aanzien van het besturingsmodel, commitment op besturingsmodel vanuit de leden essentieel

- ALV november 2021 (verplaatst naar februari 2022) **besluitvorming** nieuw bestuursmodel

- Starten **klankbordgroep** n.a.v. besluit ALV

- Vormgeving proces **overlegstructuren** binnen de werkorganisatie

### 2022 t/m 2024

- Opstellen **implementatieplan op hoofdlijnen**

- ALV mei 2022 voor commentaar inbrengen implementatieplan op hoofdlijnen

- Uitwerken van **gedetailleerd plan** inclusief **communicatieplan**

- Aanpassing van **statuten en reglementen** inclusief een overgangsregeling

- Inrichting van de **overlegstructuren** van de vijf sporttakken in **een werkorganisatie**

- **Governance** structuren beschrijven

- Inplannen **klankbordgroep**, uitwerken van uitgangspunten, profielen opstellen

- **Vrijwilligersbeleid** ontwikkelen



# Bestuurlijke ontwikkeling

Implementatiefase | langs drie hoofdlijnen



# Het proces | drie hoofdlijnen

waar staan we nu?



- 1) Eén **werkorganisatie** bestaande uit vrijwilligers en bureaumedewerkers: er is gestart met een overleg voor de regiobesturen, aangezien de transitie direct impact heeft op hun rol. Ten tweede is er een start gemaakt van de inrichting van de werkorganisatie aan de hand van de sporttakken, aangevuld met de kolom verenigingsondersteuning en participatie (niet-sport gerelateerd). Waterpolo is daar al mee gestart, andere sporttakken zullen volgen. E.e.a. wordt uitgewerkt in een duidelijke rol- en taakomschrijving.
- 2) Transitie van het **besturingsmodel**; van beleidsverrijkend bestuur naar een Raad van Toezicht: Er wordt een deelprojectgroep gestart die een plan van aanpak aanlevert over de overgang van de huidige statuten en reglementen naar een nieuw stelsel.
- 3) Een **klankbordgroep**: het adviserende orgaan voor de directie. Conform besluit ALV starten de leden van de oorspronkelijke taakgroep de klankbordgroep. Zij zijn benaderd voor een eerste overleg in april 2022.

# Het proces | hoe geven we de implementatie vorm



- Op iedere ALV tot aan de invoering op 1 januari 2025 wordt op de drie hoofdlijnen weergegeven wat er reeds is gerealiseerd en welke route er nog te lopen is.
- Per hoofdlijn worden de mijlpalen en activiteiten voor het volgende half jaar concreet weergegeven.
- In aanloop naar de ALV worden de leden (middels een ledenberaad) en de Bondsraad actief geïnformeerd over de voortgang en plannen.
- Gedurende de tussenliggende periode wordt het bestuur actief op de hoogte gehouden en kan zij de voortgang op de voorgenomen acties monitoren via een dashboard (voortgang: rood-oranje-groen).
- De verenigingen worden geïnformeerd over het verloop van het proces door middel van reguliere nieuwsbrieven en berichten op de website.

# Het proces | de communicatie



Communicatie is van groot belang en zeker tijdens een transitie.

De gehele bestuurlijke ontwikkeling gaat gepaard met een cultuurverandering en een hoop praktische veranderingen en verschuivingen. Het is dan ook belangrijk om de betrokken verenigingen en de zwemmers voor wie we het allemaal doen te blijven informeren over de stappen die in dit proces worden gezet.

Dit wordt verder uitgewerkt in het communicatieplan en zal bestaan uit een mix van bezoeken, bijeenkomsten, periodieke en incidentele berichten op social media.



# Routekaart



Mijlpalen	Betrokken partijen	Tijdslijn
Het plan op hoofdlijnen	Bureau, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV 21 mei 2022 Informatief
Implementatie- en communicatieplan – met tijdspad (incrementele aanpak)	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV november 2022 Ter besluitvorming
Statuten en reglementen wijzigingsvoorstellen inclusief directiestatuut (inclusief overgangsregeling)	Bureau, Adviesraad Reglementszaken, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV november 2022 Ter besluitvorming
Update plan voor ALV april 2023	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV april 2023 Ter besluitvorming
Update plan voor ALV november 2023	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV november 2023 Ter besluitvorming

# Routekaart



Mijlpalen	Betrokken partijen	Tijdslijn
Update plan voor ALV april 2024	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV april 2024 Ter besluitvorming
Statuten en reglementen wijzigingsvoorstellen (ingangsdatum per 1 januari 2025)	Bureau, Adviesraad Reglementszaken, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV april 2024 Ter besluitvorming
Update plan voor ALV november 2024	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV november 2024 Ter besluitvorming
Evaluatie implementatie en communicatieplan en tijdspad voor het project Bestuurlijke ontwikkeling	Bureau, vrijwilligers, Bestuur, Bondsraad en ALV	ALV april 2025 Ter besluitvorming

# Implementatie van bestuurlijke ontwikkeling | langs de eerste hoofdlijn



# Eén werkorganisatie

## van vrijwilligers en bureaumedewerkers



- Vijf overlegstructuren voor de sport ontstaan, zoals ook in de bestuurlijke ontwikkelingsnotitie is uitgewerkt door de taakgroep. Inrichting van de structuur en de processen worden gezamenlijk vorm gegeven in de verschillende sporttakken: Schoonspringen, Synchroonzwemmen, Waterbasketbal, Waterpolo en Zwemmen.
- Toevoegen van de kolom verenigingsondersteuning en participatie (voorheen bestuurderskolom).
- Het integreren van alle KNZB vrijwilligers vanuit de regio's landelijk in één gezamenlijke werkorganisatie en hen actief betrekken en behouden onder andere door het ontwikkelen van een vrijwilligersbeleid.



# Eén werkorganisatie

## van vrijwilligers en bureaumedewerkers



- Duidelijke rol-taak-verantwoordelijkheid-besluitvormingsbeschrijving per commissie, taak of projectgroep.
- Beschrijven van de processen.



- Onder eindverantwoordelijkheid van de directeur.

# Eén werkorganisatie | Mijlpalen



Mijlpalen	Betrokken partijen	Tijdslijn
Positioneren van regiobesturen (overgangsfase – nieuwe situatie)	Bureau, directie, Bestuur en regiobesturen	Maart - mei 2022
Kolom verenigingsondersteuning en participatie	Bureau en vrijwilligers	Mei – Nov 2022
Het KNZB vrijwilligersbeleid	Bureau, vrijwilligers, Bestuur en ALV	Ter besluitvorming ALV November 2023
Werkorganisatie voor het Waterbasketbal	Bureau en vrijwilligers	Mei – Juni 2022
Werkorganisatie voor het Waterpolo	Bureau en vrijwilligers	Mei 2022 – Jan 2023
Werkorganisatie voor het Zwemmen	Bureau en vrijwilligers	Mei 2022 – Sept 2024
Werkorganisatie voor het Schoonspringen	Bureau en vrijwilligers	Mei 2022 – April 2023
Werkorganisatie voor het Synchronzwemmen	Bureau en vrijwilligers	Mei 2022 – Sept 2023

# Implementatie van bestuurlijke ontwikkeling | langs de tweede hoofdlijn



# Van beleidsverrijkend bestuur naar Raad van Toezicht



- In de ALV van 3 februari 2022 is gestemd voor de invoering van het Raad van Toezicht model per 1 januari 2025.
- Zoals ook in de amendementen van de Bestuurlijke ontwikkelingsnotitie van 26 november 2021, de verschillen tussen deze 2 bestuursmodellen hieronder weergegeven:

<b>Beleidsverrijkend bestuur</b>	<b>Raad van Toezicht</b>
Beleid wordt opgesteld door Algemeen Directeur, bestuur verrijkt en keurt goed.	Beleid wordt opgesteld door directeur-bestuurder(s).
Bestuur legt beleid voor aan ALV en de ALV stelt vast.	ALV stelt het beleid van directeur-bestuurder(s) vast.
Bestuur bestuurt en vertegenwoordigt de KNZB, zij toetst of de directeur volgens het mandaat handelt.	Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de KNZB. De directeur bestuurt en vertegenwoordigt de KNZB.
Bestuur legt verantwoording af aan de ALV over het integrale beleid van de KNZB.	Directeur-bestuurder(s) leg(gen) verantwoording af aan de ALV over het bestuur van de KNZB.
Bestuur heeft brugfunctie tussen ALV en bureau.	Directe relatie tussen ALV en directeur/bestuurder en tussen RvT en ALV.
Bestuurders zijn aansprakelijk voor het gevoerde beleid.	Directeur-bestuurder(s) is/zijn aansprakelijk voor het gevoerde beleid.



# Van beleidsverrijkend bestuur naar Raad van Toezicht | Mijlpalen



Mijlpalen	Betrokken partijen	Tijdslijn
Proces governance structuur van beleidsverrijkend naar Raad van Toezicht model in kaart brengen	Bureau, Bestuur, Bondsraad	Maart/april 2022
Benoeming van bestuursleden met Raad van Toezicht profiel	Bureau, directie, Bestuur, K+V en ALV	Februari-mei 2022 ALV 21 mei 2022 Ter besluitvorming
Statuten en reglementen (inclusief directiestatuut) inclusief overgangsregeling	Bureau, Adviesraad Reglementszaken en Bestuur	Ter besluitvorming 1. ALV november 2022 2. ALV april 2024

# Implementatie van bestuurlijke ontwikkeling | langs de derde hoofdlijn



# De klankbordgroep



- Het advies over de klankbordgroep is opgesteld door de taakgroep klankbordgroep voor de bestuurlijke beleidsnotitie.
- De ALV heeft gestemd dat deze klankbordgroep per direct wordt ingezet.
- Het betreft een adviserend orgaan aan de directie.
- Klankbordgroep wordt samengesteld als een afspiegeling van ALV-leden.
- De aftrap klankbordgroep met huidige taakgroep klankbordgroep leden in april/mei 2022.

# De klankbordgroep | Mijlpalen



Mijlpalen	Betrokken partijen	Tijdslijn
Organiseren eerste klankbordgroep overleg met de directie <ul style="list-style-type: none"><li>- Formuleren opdracht (uitgangspunten)</li><li>- Taak en verantwoordelijkheid</li><li>- Ontwikkelen profielen</li></ul>	Klankbordgroep en directie	April - mei 2022
Terugkoppeling aan het Bestuur, de Bondsraad en de ALV na ieder klankbordgroep overleg	Klankbordgroep en directie	ALV mei 2022, nov 2022, april 2023, nov 2023, april 2024
Evaluatie van klankbordgroep aan Bestuur, Bondsraad en ALV	Klankbordgroep en directie	ALV november 2024



**Samen voor de zwemmer!**

