

Naar een versterkt, toekomstgericht en slagvaardig organisatie- en bestuursmodel voor de NTTB.

1. Aanleiding

De NTTB streeft ernaar om haar organisatie- en bestuursmodel in overeenstemming te brengen met de ontwikkelingsfase waarin de bond zich bevindt en daarbij de aanbevelingen voor Goed Sportbestuur in acht te nemen. Het doel is om het doorontwikkelde organisatie- en bestuursmodel te richten op de volgende uitgangspunten:

- een optimaal samenspel tussen alle betrokkenen op basis van afspraken gericht op de inhoudelijke doelstellingen;
- eenheid van beleid, zonder beleidsconcurrentie;
- borgen c.q. verstevigen van het “dichtbij gevoel” van tafeltennisverenigingen en tafeltennissers in een (jaarlijkse) interactieve beleidscyclus, die vanuit de input van alle betrokkenen leidt tot eenheid van beleid en gezamenlijke uitvoering, met ruimte voor “couleur locale” bij de uitvoering;
- een strategisch en collegiaal acterend Bondsbestuur, dat heldere keuzen maakt en slagvaardig leiding geeft aan het proces van strategische doelrealisering;
- een krachtige toezichthouder, met invloed op de strategische keuzen en goed zicht op de behaalde en niet behaalde doelen en resultaten;
- goed doordachte verhoudingen tussen het gezamenlijke deel van de organisatie (Bondsraad, Bondsbestuur en Bondsbureau), de commissies en de regio's;
- een organisatie met executiekracht en beleidsvoerend vermogen, dat gebruik maakt van een sterk ontwikkeld en gezamenlijk vormgegeven werkorganisatie (Bondsbureau in Nieuwegein, commissies en de regio's) en de inbreng van deskundige en representatieve leden.

Deze uitgangspunten maken het noodzakelijk de NTTB-organisatie op een aantal elementen door te ontwikkelen. Basis daarvoor is een online-brainstormbijeenkomst op 6 maart 2021 waar alle eerdere initiatieven vanaf 2019, zoals o.a. de instelling van een Taskforce, bij elkaar zijn gebracht. De Bondsraad, het Bondsbestuur en vertegenwoordigers vanuit een aantal andere geledingen hebben in deze online-bijeenkomst met elkaar de noodzakelijke ontwikkelpunten doordacht, bediscussieerd en besproken. Op basis van de online-bijeenkomst is een conceptnotitie opgesteld en besproken en bediscussieerd in een informeel overleg met de Bondsraad op 29 mei 2021. De uitkomsten hiervan vinden hun weerslag in deze notitie die door het Hoofdbestuur ter besluitvorming wordt voorgelegd aan de Bondsraad van 26 juni 2021.

Deze notitie schetst de richting welke proces- en structuurverbeteringen noodzakelijk zijn om de gestelde ambitie met betrekking tot de voorziene organisatieontwikkeling te realiseren. Met deze doorontwikkeling is de bond beter in staat om gegroepeerd en slagvaardig te opereren en wordt een duidelijk scheiding aangebracht tussen de toezichhoudende rol, de strategische rol en de beleidsvoorbereidende en -uitvoerende rol. Nadat er binnen de organisatie draagvlak en consensus is over de richting van het doorontwikkelde organisatie- en bestuursmodel kan de nadere uitwerking met betrekking tot de inrichting plaatsvinden en kan al dan niet gefaseerd een start gemaakt kan worden met het verrichten. Achtereenvolgens komen aan bod:

- de relatie tussen Bondsbestuur en Bondsraad (paragraaf 2);
- de vormgeving van de Regio's (paragraaf 3);
- het functioneren van commissies (paragraaf 4);
- de positie van het Bondsbureau (paragraaf 5);
- HR-beleid voor actieve leden (paragraaf 6).

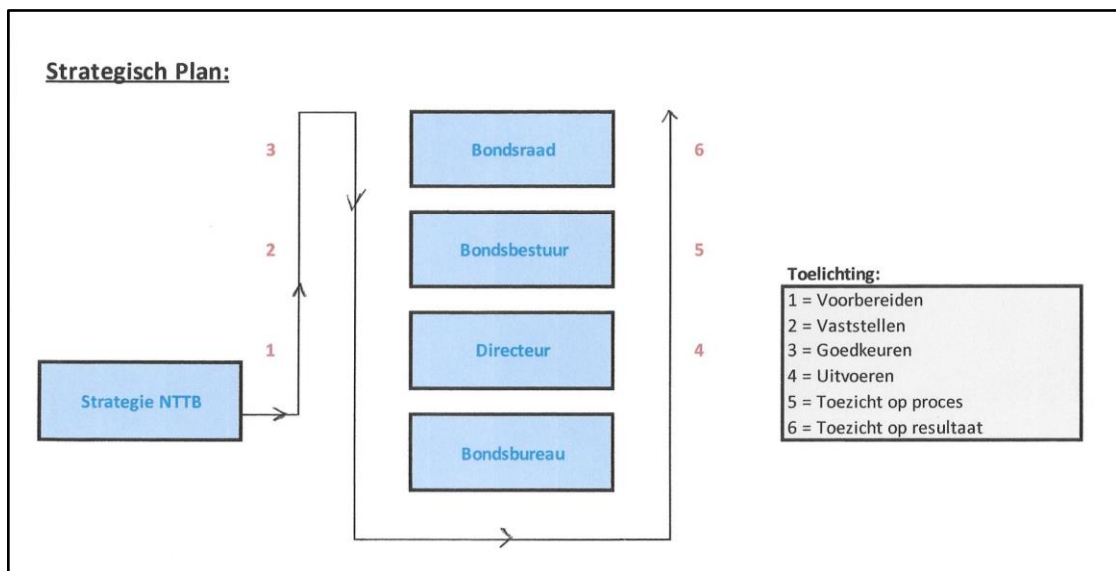
2. Bondsraad en Bondbestuur

2.1 Beleidscyclus (strategie)

- Uitgangspunt van de vernieuwing is dat het Bondsbestuur zich toelegt op het stellen van heldere prioriteiten in een meerjarig perspectief, de strategische koers van de NTTB. Dit behelst de invoering van een beleidscyclus, resulterend in een richtinggevend strategisch plan (steeds) voor vier jaren vooruit. Dit maakt het noodzakelijk dat dit plan *jaarlijks* wordt geactualiseerd. Dat wil zeggen, dat in 2021 het Meerjarenbeleidsplan voor 2022-2026 wordt

vastgesteld, in 2022 het plan voor 2023-2027, etc. Een dergelijke jaarlijkse actualisering is van belang, omdat de strategie slechts leidend kan zijn als zij actueel is. Nieuwe ontwikkelingen vergen tijdige bijstellingen; een jaarlijkse beleidscyclus blijkt daarvoor - uitzonderlijke situaties daargelaten - heel geschikt. Alle actoren binnen de NTTB worden in de beleidscyclus in de gelegenheid gesteld input geven.

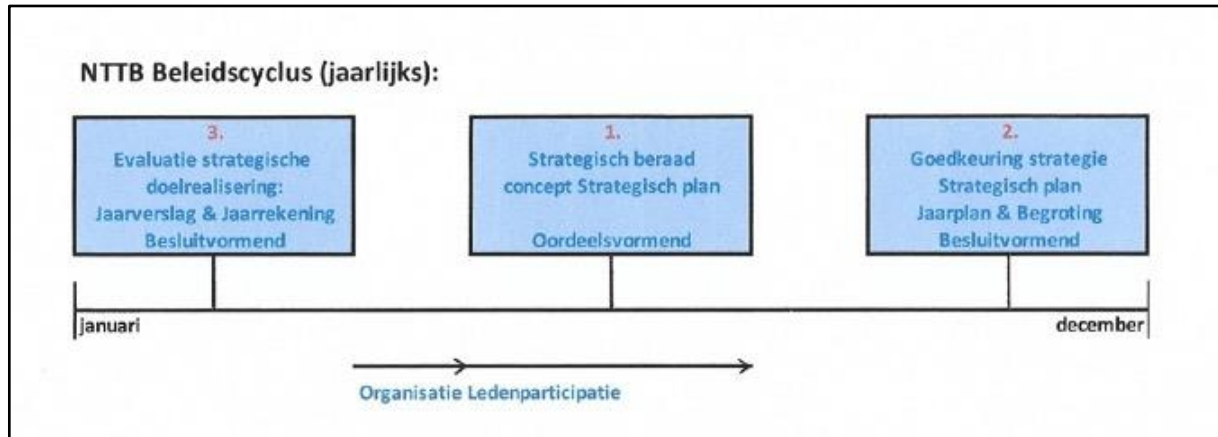
- Deze systematiek waarborgt tevens een *integrale* benadering, waarin beleidsinitiatieven nooit geïsoleerd worden genomen, maar in samenhang met een omvattende en richtinggevende strategie, zonder beleidsconcurrentie.
- Dat brengt ook de nodige rust en aandacht om gestelde prioriteiten daadwerkelijk te realiseren. Tenslotte structureert deze systematiek de relatie tussen het Bondsbestuur en de Bondsraad als toezichthouder. Een jaarlijkse beleidscyclus zorgt ervoor dat het verkeer tussen het Bondsbestuur en de Bondsraad over de wezenlijke zaken gaat. Kortom, een jaarlijks bijgesteld strategisch plan biedt de gewenste combinaties van focus & flexibiliteit en van slagvaardigheid & legitimiteit.
- In onderstaande schematische weergave (figuur 1) worden het samenspel, de rollen en de verantwoordelijkheden in de beleidscyclus met betrekking tot de strategie van de NTTB schematisch weergegeven:



Figuur 1. Beleidscyclus m.b.t. strategie

De Bondsraad waarborgt dat het Bondsbestuur opereert op basis van een heldere door de leden gedragen prioriteitsstelling. Dit krijgt gestalte in de jaarlijkse 'beleidscyclus' (zie figuur 1), waarbij de Bondsraad verantwoordelijk is voor de jaarlijkse 'goedkeuring' van het strategisch plan en het jaarlijkse 'toezicht op het resultaat' (de strategische doelrealisering).

Voor een goed functioneren van het toezicht (strategische doelrealisering) door de Bondsraad is het wezenlijk de *oordeelsvorming* over het voorgestelde strategische beleid in een afzonderlijke oordeelvormende vergadering (strategisch beraad) te beleggen. Deze is in de tijd gescheiden van de uiteindelijke *besluitvorming* (zie figuur 2), die naast het strategisch plan ook het jaarplan en de begroting omvat. In het voorjaar behandelt de Bondsraad het jaarverslag en de jaarrekening, waarbij de strategische doelrealisering centraal staat. Dit betekent dat de Bondsraad jaarlijks 3 keer bij elkaar komt.



Figuur 2. Vergaderschema Bondsraad

Het is van belang *voorafgaand* aan de oordeelsvormende vergadering van de Bondsraad de "ledenparticipatie" te organiseren. Dit gebeurt in de vorm van meerdere bijeenkomsten in de Regio's, waarin de verenigingen en andere actoren vroeg in het proces input kunnen geven en op de eerste gedachten en contouren van het concept strategisch plan kunnen reageren. Nader onderzocht wordt in welke vorm dit binnen de NTTB het beste georganiseerd kan worden. Een vorm zou kunnen zijn om dit eens in de twee jaar in een 'uitgebreide' variant te laten plaatsvinden, waarbij leden van het Bondsbestuur, de desbetreffende leden vanuit de afdeling/Regio in de Bondsraad en medewerkers vanuit het Bondsbureau zijn betrokken. In de tussentijd wordt in de Regio's een 'eenvoudige' variant georganiseerd, waarbij in elk geval de verenigingen en desbetreffende leden vanuit de afdeling/Regio in de Bondsraad zijn betrokken.

Naast en in samenhang met vorenstaande bijeenkomsten wordt tevens gebruik gemaakt van digitale mogelijkheden en platforms om interactie en input vanuit de leden optimaal te benutten ten behoeve van beleidscyclus, beleidsvorming en beleidsuitvoering. Uiteindelijk besluit de Bondsraad vanuit de toezichthoudende rol in formele zin over door het Bondsbestuur voorgelegde beleidsstukken (strategisch plan en jaarplan, inclusief begroting).

2.2. Consequenties voor de Bondsraad

Samenstelling, benoemingen, zittingstermijn, dubbelfuncties en werkwijze

De Bondsraad dient qua samenstelling een goede afspiegeling te vormen van de aangesloten tafeltennisverenigingen. De Bondsraad is immers het orgaan waarin het democratische karakter van de bond bij uitstek tot uitdrukking moet komen. Om deze reden is het representatieve karakter van de Bondsraad essentieel en dient behouden te blijven, al is niet te voorkomen dat vooraf deskundigheidseisen van toepassing zijn. Interesse voor en affiniteit met tafeltennis én de toezichthoudende taak van de Bondsraad staan centraal, de in het verleden opgedane ervaringen minder. Wel dienen de leden van de Bondsraad qua competenties in staat te zijn de toezichthoudende en goedkeurende rol op kwalitatief niveau in te kunnen vullen, alsmede een respectvol en kritisch samenspel en 'check and balances' met het Bondsbestuur vorm te kunnen geven. Hiertoe is een specifiek (competentie)profiel voor leden van de Bondsraad van toepassing om rolvermenging zo veel mogelijk te voorkomen.

De Bondsraad wordt samengesteld uit de leden in de Regio's en worden op basis van kandidaatstelling middels een verkiezing gekozen door de aangesloten verenigingen. Elke afdeling/Regio is een organisatorische eenheid en fungeert in die zin eveneens als kieskring voor de benoeming van de leden van de Bondsraad. Elke afdeling/Regio wordt in de Bondsraad vertegenwoordigd door b.v. 3-5 leden, die elk één stem hebben in de Bondsraad. Indien er b.v. 5 Regio's/kieskringen worden gevormd bedraagt de omvang van de Bondsraad 15-25 personen. De omvang van de Bondsraad dient in de nadere uitwerking te worden bepaald.

Bij de verdere inrichting zal het aantal leden van de Bondsraad, de vormgeving van de kieskringen, de organisatie van de verkiezingen e.d. nader uitgewerkt worden. Om landelijke representatie te

garanderen kiezen de leden van elke afdeling/Regio/kieskring op basis van nader te bepalen indelingscriteria hun 'eigen' leden voor de zetels in de Bondsraad.

Verenigingsbestuurders en de Regio's hebben een actieve rol bij het zoeken naar geschikte kandidaten. Elke persoon die lid is van een bij de NTTB aangesloten vereniging dan wel individueel lid is van de NTTB kan zich kandidaat stellen. Bij de verkiezing heeft elke vereniging evenveel stemmen als zij leden heeft. Het is wenselijk te beschikken over meer kandidaten dan het aantal beschikbare zetels, opdat bij tussentijdse vervanging een reservelijst beschikbaar is. De leden van de Bondsraad functioneren ten opzichte van hun afdeling/Regio zonder last of ruggenspraak.

De zittingstermijn (van de leden) van de Bondsraad bedraagt 3 jaar, waardoor continuïteit wordt gerealiseerd in de samenstelling van de Bondsraad. Eens in de drie jaar organiseert het Bondsbestuur de verkiezing van de nieuwe Bondsraad. De leden van de Bondsraad treden dus op hetzelfde moment aan en af; tussentijdse vervangers zijn aan dezelfde tijdsperiode gebonden. De maximale zittingstermijn voor een lid van de Bondsraad is 9 jaar (drie maal drie jaar ²).

Op basis van het fingerende verenigingsrecht in het BW is de voorzitter van het Bondsbestuur, die door de Bondsraad in functie wordt benoemd, tevens voorzitter van de Bondsraad, maar zonder stemrecht. Hij/zij dient erop toe te zien dat het Bondsbestuur en Bondsraad elkaar in staat stellen hun statutair en reglementair omschreven taken te vervullen.

De leden van de Bondsraad keuren het strategische beleid goed en oefenen op basis daarvan toezicht uit. Zij dienen generalisten te zijn die de hoofdlijnen van het beleid mede kunnen bepalen en bewaken. Om de kans op de juiste kandidaten te vergroten, is heldere communicatie over de rol, taken, bevoegdheden en werkzaamheden van de Bondsraad geboden. Dit kan van invloed zijn op de kandidaatstelling (zelfselectie) en het stemgedrag bij de verkiezing in de Regio's.

Het lidmaatschap van de Bondsraad is onverenigbaar met een andere (bestuurs)functie binnen de NTTB-organisatie. Uitzondering daarop is een bestuursfunctie van een vereniging. Vanuit het oogpunt van Goed Sportbestuur is het immers onwenselijk dat een functionaris waarop het Bondsbestuur toezicht uitoefent tegelijkertijd toezichthouder op datzelfde Bondsbestuur is. Deze ontvlechting betekent dat extra zorg wordt besteed aan input voor het centrale beleid vanuit de Regio's. Dit zal langs drie wegen worden georganiseerd:

1. via de coördinerende functie van het Bondsbureau. Versterking van de betrokkenheid van het Bondsbureau middels een Accountmanager verenigingen bij (een combinatie van) Regio's (zie hieronder, paragraaf 3) schept de noodzakelijke voorwaarde om snel relevante signalen uit de Regio's te registreren en zo nodig op de agenda van het Bondsbestuur te plaatsen;
2. via de bijeenkomsten in de Regio's in het kader van de beleidscyclus (zie figuren 2 en 3);
3. via de vertegenwoordiging vanuit de Regio's in de Bondsraad.

Het is noodzakelijk dat het Bondsbestuur de Bondsraad daadwerkelijk in staat stelt haar toezichthoudende rol met betrekking tot de strategie, jaarplan en begroting naar behoren te vervullen. Dit stelt eisen aan het strategisch plan, dat jaarlijks wordt bijgesteld en heldere beleidsprioriteiten en concrete doelen ter beoordeling en besluitvorming moet bevatten. Hier is een bijzondere rol weggelegd voor de voorzitter van de Bondsraad, die in zijn/haar hoedanigheid van voorzitter van het Bondsbestuur erop toeziet dat het strategisch plan daadwerkelijk aan deze eisen voldoet. Deze dubbele rol (voorzitter van de Bondsraad en van het Bondsbestuur) is essentieel om te verzekeren dat beide organen hun complementaire taken goed kunnen uitoefenen en er sprake is van een zinvolle communicatie over en weer. Hoewel de beleidscyclus leidend is met betrekking tot de agendavoering van de Bondsraad kan een agendacommissie worden ingesteld.

2.3. Consequenties voor het Bondsbestuur

Een strategisch opererend Bondsbestuur vereist een bestuursstijl waarin het Bondsbestuur sterk op hoofdlijnen stuurt en de concrete voorbereiding en uitvoering van afzonderlijke dossiers aan de werkorganisatie (Bondsbureau, de commissie en de afdelingen) weet over te laten. Tevens kenmerkt deze stijl zich door een sterke gezamenlijke taakopvatting (collegiaal acterend bestuur), waarin over de bestuursleden verdeelde aandachtsgebieden en specifieke taken een ondergeschikte rol spelen. Dit vereist een bepaald type bestuurder en stelt derhalve eisen aan de benoemingsprocedure van

bestuursleden, waarbij vooral van belang is dat de Bondsraad haar keuze maakt op basis van adequate bestuursprofielen.

Het Bondsbestuur dient er zorg voor te dragen dat de Bondsraad als toezichthouder kan fungeren. Dit betekent onder meer dat het in het strategisch plan heldere *prioriteiten* stelt en *concrete doelen* benoemt. Prioriteitstelling maakt de koers transparant, concrete doelen geven vorm aan de wijze waarop het Bondsbestuur verantwoording aflegt.

Het Bondsbestuur bestaat uit 5-7 leden en heeft een maximale zittingstermijn van 9 jaar (drie maal drie jaar). Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit ¹⁾.

3. Vormgeving van de Regio's

Hoofdlijnen

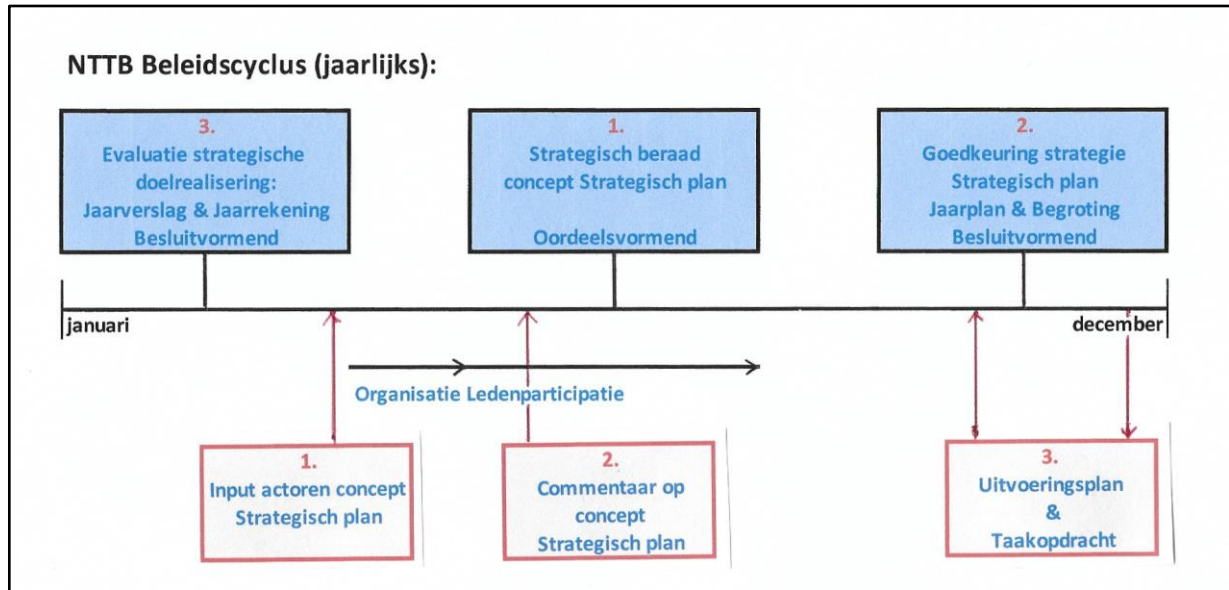
De huidige afdelingsbestuurslaag en de afdelingsbesturen worden opgeheven. De Regio's zijn een organisatorische eenheid en geen bestuurslaag met de coördinatie en aansturing van een regiomanager. De regiomanager is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van het gezamenlijk vastgestelde beleid met gevoel voor couleur locale in de uitvoering. De regiomanager heeft daarbij, binnen de gezamenlijk gestelde randvoorwaarden, de vrijheid het beleid in overleg met de leden uit te voeren op een wijze die zij het meest passend achten voor hun afdeling/Regio. Vanuit het oogpunt van eenheid van beleid legt de regiomanager vanuit de afdeling/Regio in formele zin verantwoording af aan de directeur van de NTTB. De regiomanager zoals hier beschreven heeft een duidelijk ander functieprofiel en beslissingsbevoegdheid dan de huidige afdelingsondersteuner. De Regio's hebben geen directe lijn met het Bondsbestuur.

Wat de **totstandkoming** van het strategische beleid betreft hebben de Regio's op drie momenten belangrijke invloed binnen de beleidscyclus:

1. Zij leveren voorafgaand aan de beleidscyclus input voor het concept strategische plan (zie stap 1 van figuur 3). Hiertoe doet de directeur de Regio's jaarlijks een verzoek. De regiomanager ondersteunt dit binnen de Regio's bij de verwerking en doorgeleiding hiervan.
2. Binnen de ledenparticipatie geven de Regio's hun oordeel over het concept strategisch plan dat ter oordeelsvorming aan de Bondsraad wordt voorgelegd. Dit gebeurt in daartoe belegde bijeenkomsten in aanwezigheid van een lid van het Bondsbestuur en de leden vanuit de afdeling/Regio in de Bondsraad (zie figuur 3: de bijeenkomsten in de Regio's), waaraan de besturen/vertegenwoordigers van alle aangesloten verenigingen kunnen deelnemen.
3. Daarnaast staan de Regio's centraal in de **uitvoering** van het strategische beleid. Het uitgangspunt is dat de NTTB naast een *centrale* ook een *decentrale* uitvoeringsstructuur kent. De decentrale uitvoeringsstructuur draagt bij aan de realisering van de strategische doelen in de Regio's, uiteraard met betrokkenheid van de Regio's. De uitvoeringsplannen van de Regio's zijn geïntegreerd in de jaar- en projectplannen (inclusief begrotingen) van de NTTB waardoor integrale jaar- en werkplannen ontstaan (zie figuur 3).

Om uitwisseling tussen de Regio's te bevorderen en noodzakelijke afstemming mogelijk te maken, kent de bond een overlegstructuur, waarin de directeur en de regiomanagers tenminste twee maal per jaar de vertaling van het strategische beleid naar decentrale uitvoeringsplannen bespreken. Daarbij kan aandacht zijn voor de programmatische wijze van vertaling van strategische beleidsdoelen naar uitvoeringsplannen en -activiteiten en kunnen best- en worse practices worden uitgewisseld. Het is mogelijk om een dergelijk overleg ook gaandeweg de uitvoering van de uitvoeringsplannen plaats te laten vinden, waarin eveneens ervaringen over de effectieve uitvoering (inhoud en proces) kunnen worden uitgewisseld. Na goedkeuring van het jaarplan en de begroting krijgen de regiomanagers (indien van toepassing) een werk/projectbudget toegewezen.

¹⁾ In de nieuwe code Goed Sportbestuur die naar alle waarschijnlijkheid nog dit jaar binnen NOC*NSF wordt vastgesteld wordt voornamelijk uitgegaan van zittingstermijn van drie x drie jaar. Daarom wordt dit uitgangspunt ook in deze notitie aangehouden.



Figuur 3. Betrokkenheid Regio's en commissie bij beleidscyclus

Afdelings-/regiobijeenkomsten

Binnen de Regio's wordt door de regiomanager veel aandacht besteed aan de interactie (halen/brengen) met de leden en de commissies met betrekking tot de beleidsvorming en -uitvoering. Dit vindt onder andere plaats in de vorm van de ledenparticipatie in de beleidscyclus en daarnaast gebruiken de Regio's diverse andere momenten en mogelijkheden voor de interactie met de leden, ook via ondersteunende digitale middelen. Zo wordt het 'dichtbij gevoel' en gevoel van 'van en voor de leden' geborgd in de dagelijkse praktijk van de verenigingen.

4. Het functioneren van commissies ²⁾

De belangrijkste centrale taak van de commissies als uitvoeringsorganen is de organisatie van landelijke activiteiten (centrale uitvoeringsstructuur) onder verantwoordelijkheid van de directeur. De commissies hebben geen directe lijn met het Bondsbestuur. Commissies zijn op drie belangrijke momenten bij de beleidscyclus betrokken (zie figuur 3):

1. aan het begin van de beleidscyclus, door het leveren van een bijdrage aan het concept strategisch plan;
2. voorafgaand aan de opstelling van het jaarplan en de begroting, door het leveren van een uitvoeringsplan;
3. direct na de besluitvorming over het strategisch plan, jaarplan en begroting, als zij door het Bondsbestuur worden ingeschakeld bij de realisering van de strategische doelen van de bond. Daarbij krijgen zij tevens een werkbudget toegewezen.

Dit vereist een adequate inbreng vanuit het Bondsbestuur van een aan de commissie toegevoegde functionaris, die samen met de voorzitter van de commissie de samenhang tussen de activiteiten van de commissie en het gezamenlijke beleid moet bewaken.

²⁾ het betreft hier de niet door de Bondsraad benoemde statutaire commissies zoals de Tuchtcommissie, Commissie van Beroep, Financiële Commissie, Reglementscmissie en Commissie Onderscheidingen.

In het organisatie- en bestuursmodel ligt de aansturing van de beleidsontwikkeling en de *productontwikkeling* bij het Bondsbureau, dat op basis van het beleidsplan de noodzakelijke landelijke en regionale betrokkenheid organiseert. Het Bondsbureau is voor deze regisserende en coördinerende rol het best geëquipeerd.

De aanscherping van de regisserende rol van het Bondsbureau bij de beleids- en productontwikkeling heeft als additioneel voordeel dat een heldere rolverdeling ontstaat tussen landelijke- en de regiocommissies: zij houden zich bezig met de organisatie van landelijke- respectievelijk regioactiviteiten, waarbij de regiocommissies onder verantwoordelijkheid van de regiomanager opereren en de landelijke commissies onder de verantwoordelijkheid van de directeur. De afstemming van centrale en decentrale activiteiten vindt plaats via het Bondsbureau.

Het Bondsbestuur (her)benoemt de leden van de landelijke commissies. Dit kan op basis van een voordracht van de zittende leden, maar het Bondsbestuur kan ook zelf actief op zoek gaan naar kandidaten. De regiomanager draagt de leden van de regiocommissies voor die in formele zin door het Bondsbestuur worden (her)benoemt.

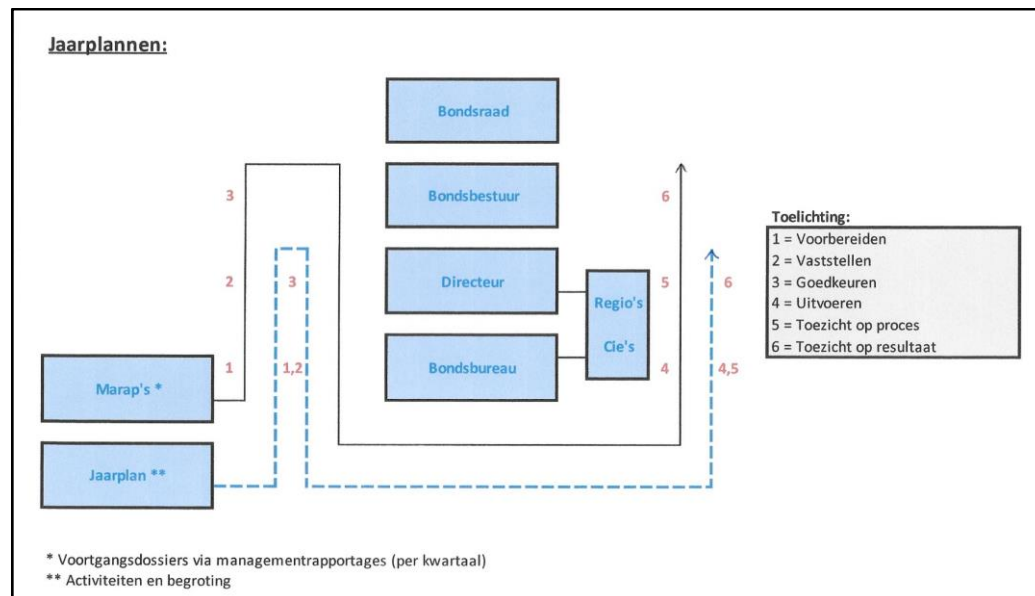
Een commissie bestaat uit tenminste 5 leden en heeft een maximale zittingstermijn van 9 jaar (drie maal drie 3 jaar)². Een rooster van aftreden waarborgt de continuïteit.

De noodzaak van eenheid van beleid en rolzuiverheid brengt met zich mee dat het onwenselijk is dat de Bondsraad eigen beleidscommissies instelt, omdat deze al snel bestuurstaken aan zich kunnen trekken, waardoor rivaliserende beleidscentra kunnen ontstaan. Het is derhalve van belang de instelling van commissies door de Bondsraad statutair te beperken.

5. Positie van het Bondsbureau

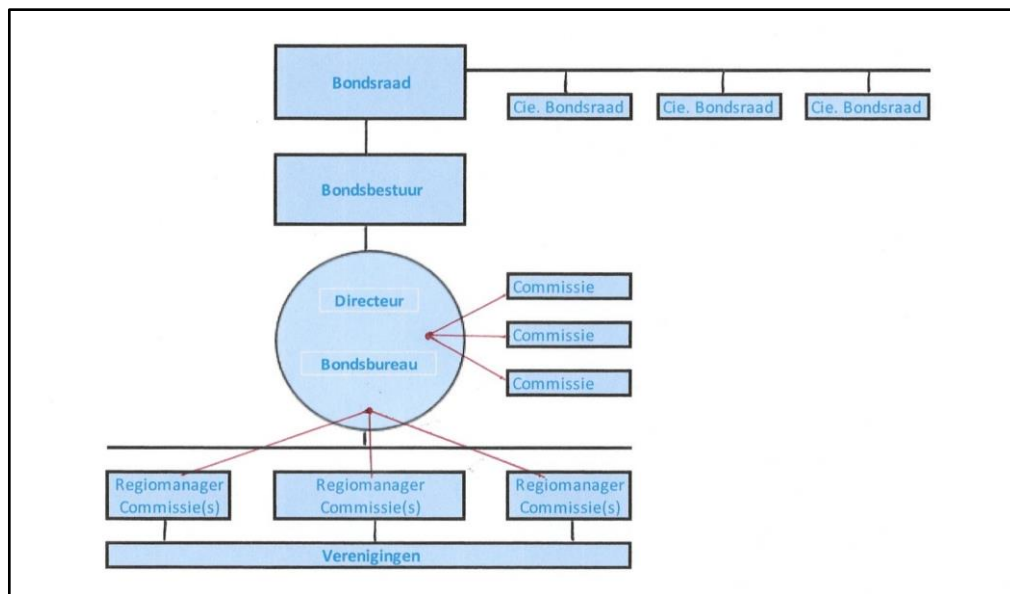
In relatie tot het Bondsbestuur

Ook in de relatie tussen Bondsbestuur en directie is de beleidscyclus leidend.



Figuur 4. Maraps en jaarplan

De verantwoordelijkheid van het Bondsbestuur voor de strategische doelrealisering brengt met zich mee dat het de voorgang bewaakt via managementrapportages (marap's), bijvoorbeeld op kwartaalbasis (zie figuur 5). Daarin doet de directeur verslag van de beleidsmatige vorderingen. De koppeling aan het strategische beleid voorkomt dat het Bondsbestuur te zeer bij gedetailleerde inhoudelijke kwesties en interne aansturingsproblemen betrokken raakt, wat de aandacht afleidt van de wezenlijke bestuurstaak: het op koers houden van de vereniging NTTB.



Figuur 5. Coördinatiefunctie van het Bondsbureau

In relatie tot de Regio's en commissies

De in deze notitie beschreven werkwijze vereist een sterk ontwikkelde processturing. Hierin speelt het Bondsbureau een centrale rol door de agenda's van de verschillende geledingen op elkaar af te stemmen en de voortgang te monitoren. Dit gebeurt via de medewerkers van het Bondsbureau, die aan Regio's en commissies zijn toegevoegd (de directeur vervult deze rol voor het Bondsbestuur en de Bondsraad). Het Bondsbureau staat zo garant voor de *eenheid van het verenigingsbeleid*.

Om deze werkwijze te kunnen doorvoeren moet de directie goed gepositioneerd zijn.

In de eerste plaats is de directie verantwoordelijk voor de procesmatige en inhoudelijke beleidsvoorbereiding van het strategisch plan (stap 1 van figuur 1), waarbij gebruik gemaakt wordt gemaakt van de inbreng vanuit de ledenparticipatie. Dit resulteert in een ontwerptekst die als basis dient voor de oordeelsvorming en besluitvorming in het Bondsbestuur (conform directiestatuut).

In de tweede plaats heeft de directie een rol in het toezicht. De directie is verantwoordelijk voor het bewaken van de voortgang omtrent de uitvoering van het strategisch plan. Dit gebeurt in de vorm van kwartaalrapportages aan het Bondsbestuur (figuur 4), die niet alleen financieel, maar nadrukkelijk ook beleidsinhoudelijk van aard zijn. Anders gezegd, het Bondsbestuur houdt via de directie een vinger aan de pols met betrekking tot beleidsmatig relevante ontwikkelingen.

Voor het Bondsbureau als geheel geldt dat de ondersteuning van dit proces en van Regio's en commissies medewerkers vergt met beleidsmatige en coördinerende competenties.

6. HR-beleid voor actieve leden

De nieuwe werkwijze vereist dat de NTTB investeert in zijn leden. De verschillende functies (lid van de Bondsraad, Bondsbestuur, commissielid) stellen verschillende eisen, die helder moeten worden gecommuniceerd. Het is zaak elk actief lid op zijn of haar taak voor te bereiden via een korte NTTB-BestuursAcademie. Tevens is van belang nieuwe leden te interesseren voor actieve participatie in de bond. Vooral beperkte, helder in de tijd afgebakende taken werken vaak enthousiasmerend. Het is derhalve van belang een actief recruitersbeleid te voeren voor de verschillende functies binnen de bestuurlijke organisatie van de NTTB.

Bijlage 1: Verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden

TVB's	Strategisch plan Jaarplan/begroting	Uitvoeringsplan	Management- rapportages
Vorbereiden	Directie	Bonds bureau	Bonds bureau
Vaststellen	Bonds bestuur	Bonds bureau	Directie
Goedkeuren	Bonds raad	Directie	Bonds bestuur
Uitvoeren	Directie	Werkorganisatie	Bonds bureau
Toezicht op proces	Bonds bestuur	Bonds bureau	Directie
Toezicht op resultaat	Bonds raad	Directie	Bonds bestuur

Het Bonds bureau, de commissies en de Regio's vormen samen de werkorganisatie.

Bijlage 2: Beleidscyclus schematisch

Activiteit:	BR	HB	BB	Regio's	Cie's	Ver
<u>Start Realisatie Jaarplan</u> (Januari-december op basis van besluitvorming Bondsraad december en taakopdrachten)			✓	✓	✓	
<u>Input/advies concept Strategisch plan</u> (Maart: start van de nieuwe beleidscyclus met uitvraag voor opvolgend strategisch plan)			✓			
<u>Bondsraadsvergadering 1</u> (Maart/april: besluitvorming over de vaststelling van het jaarverslag en jaarrekening)	✓	✓	✓			
<u>Ledenparticipatie</u> (Maart, april, mei: organisatie van de bijeenkomsten in de regio's op basis concept strategisch plan)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<u>Digitale ledenpeiling</u> (Mei/juni: via digitale kanalen enquêtes e.d. naar verenigingen)						✓
<u>Verwerking informatie ledenparticipatie</u> (Juni/juli: de oogst van de ledenparticipatie [bijeenkomsten en digitale peiling] wordt verwerkt)			✓			
<u>1^e Strategisch overleg bestuur/bureau</u> (Juli: 1 ^e bijeenkomst van Bondsbestuur met MT-Bonds-bureau over concept strategisch plan)		✓	✓			
<u>2^e Strategisch overleg bestuur/bureau</u> (September: 2 ^e bijeenkomst van Bondsbestuur met MT- Bonds-bureau over vaststelling strategisch plan voor Bondsraad)		✓	✓			
<u>Bondsraadsvergadering 2</u> (Oktober: oordeelsvormende vergadering van de Bondsraad over concept Strategisch Plan)	✓	✓	✓			
<u>Uitwerking Jaarplan en begroting</u> (Oktober/november: op basis Bondsraadvergadering wordt door werkorganisatie concept Jaarplan gemaakt)			✓	✓	✓	
<u>3^e Bondsraadsvergadering</u> (December: besluitvorming over strategisch plan, Jaarplan en begroting)	✓	✓	✓			
<u>Taakopdracht werkorganisatie</u> (December; op basis van besluitvorming Bondsraad krijgt werkorganisatie opdracht Jaarplan te realiseren)			✓	✓	✓	

Bijlage 3: Verschillen tussen huidige en voorgestelde organisatie- en bestuursmodel NTTB

De NTTB streeft ernaar om haar organisatie- en bestuursmodel in overeenstemming te brengen met de ontwikkelfase waarin de bond zich bevindt. Daartoe is een conceptnotitie "Naar een versterkt, toekomstgericht en slagvaardig organisatie- en bestuursmodel voor de NTTB" opgesteld. In onderstaand overzicht worden de belangrijkste verschillen tussen het huidige en het voorgestelde nieuwe organisatie- en bestuursmodel per organisatieonderdeel op hoofdlijnen inzichtelijk gemaakt.

	Huidig:	Voorgesteld:
Bondsraad:	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Vergaderingen per jaar • Samenstelling vanuit afdelingsledenvergadering en 8 functiezetels • Agendacommissie Bondsraad • Beleidsinhoudelijke en toezichthoudende rol 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 vergaderingen per jaar (2 besluitvormende en 1 oordeelsvormende) • Rechtstreeks op basis kandidaatstelling gekozen door verenigingen (continuïteit in samenstelling) • Geen agendacommissie (beleidscyclus bepaalt agenda) • Toezichthoudende rol op strategische doelrealisering en behaalde resultaten • Jaarlijkse beleidscyclus met ledenparticipatie
Commissies Bondsraad:	<ul style="list-style-type: none"> • Commissies van de Bondsraad: Tuchtcommissie, Commissie van Beroep, Financiële Commissie, Reglementscommissie en Commissie Onderscheidingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissies van de Bondsraad: Tuchtcommissie, Commissie van Beroep, Financiële Commissie, Reglementscommissie en Commissie Onderscheidingen
Bondsbestuur:	<ul style="list-style-type: none"> • Executief opererend Bondsbestuur • Portefeuillehouders • Behandeling bij (gedetailleerde) inhoudelijke kwesties en interne aansturing 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch acterend bestuur op hoofdlijnen; het op koers houden van de NTTB; voortgang middels marap's vanuit het Bondsbestuur • Collegiaal acterend Bondsbestuur • Voortgang bewaken middels managementrapportages van de directie (inhoud en financieel)
Bondsbestuur:	<ul style="list-style-type: none"> • Bondsbestuur leidend in beleidsontwikkeling/cyclus • Verantwoordelijkheid voor uitvoering belegd bij meerdere gremia in organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Bondsbestuur leidend in beleidsontwikkeling/cyclus met executiekracht in de uitvoering • Regisserende rol op centrale en decentrale uitvoering
Landelijke Commissies:	<ul style="list-style-type: none"> • Directe lijn met het Bondsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen directe lijn met het Bondsbestuur maar onderdeel van de werkorganisatie onder verantwoordelijkheid directie
Afdelingen:	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandige bestuurslaag 	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingen worden afgeschaft en zijn geen bestuurslaag meer maar organisatorische eenheid en kieskring voor verkiezingen Bondsraad

	<ul style="list-style-type: none"> • Afdelingsvergaderingen • Afvaardiging via in de ALV gekozen Bondsraadsleden • Niet altijd de 'verbindende schakel', deels beleidsconcurrentie • Verantwoordelijkheid uitvoering bij afdelingsbestuur en Afdelingsondersteuner met "eigen" beleid • Verantwoordelijkheid (afdelings)commissies bij afdelingsbestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen afdelingsvergaderingen • Afvaardiging in de Bondsraad via kandidaatstelling en verkiezingen vanuit de kieskring • Eenheid van beleid • Afdelingsondersteuners verdwijnen, verantwoordelijkheid uitvoering bij een regiomanager (eenheid van beleid met "couleur locale") • Verantwoordelijkheid (afdelings)commissie bij regiomanager • Naamswijziging naar Regio's
Verenigingen:	<ul style="list-style-type: none"> • Geen structurele rol bij strategie- en beleidsontwikkeling • Werven en benoemen afdelingsbesturen. Kiezen Bondsraadsleden op ALV en daarmee indirect Bondsraadsleden 	<ul style="list-style-type: none"> • Verstevigen "dichtbij gevoel" door (jaarlijkse) beleidscyclus • Werven en kiezen rechtstreeks Bondsraadsleden
Overig:	<ul style="list-style-type: none"> • Onduidelijkheid over taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden. • Geen structurele aandacht voor ontwikkeling bestuurlijk organisatie • College van Voorzitters geeft ongevraagd of gevraagd advies aan het Bondsbestuur en de Bondsraad 	<ul style="list-style-type: none"> • Heldere definitie van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en rolscheiding • HR-beleid voor actieve leden op basis van de rolinvulling • College van Voorzitters vervalt omdat de afdelingsbestuurslaag verdwijnt